

Opinnäytetyö (AMK)

Palveluiden tuottamisen ja johtamisen ko.

2014

Minttu Lindholm

# PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOHJAUS OSANA TYÖHYVINVOINTIA

– kohti edistyksellistä asiakaspalvelua



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyön valmistumisajankohta | 58+9

Susanna Saari

Minttu Lindholm

## PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOHJAUS OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Liiketoiminta elää ja hengittää yrityksen toiminnasta hyötyvästä asiakkaasta. Yrityksen työntekijä suorittaa toimintaa lähes poikkeuksetta siitä syystä, että hyötyisi siitä itse. Yrityksen johdon haaste on motivoida työntekijä toimimaan omien tavoitteidensa lisäksi yrityksen ja sen ulkoisten asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet huomioiden. Toiminnan palvellessa sen kaikkia sidosryhmiä tarpeen vaatimalla tavalla, sillä on mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä. Kehittääkseen palvelukulttuuriaan ja asiakasosaamistaan on yrityksen henkilöstöhallinnon ja sisäisen markkinoinnin oltava kunnossa. Sisäisen markkinoinnin painopiste on koko yrityksen työntekijöiden välisissä toimivissa suhteissa, jotta sen jokaista toimijaa yhdistää asiakaslähtöinen ajattelutapa. Palvelutaloudessa yrityksen tärkeimpänä resurssina ovat hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät, joilla on suuri vastuu asiakassuhteiden hoitamisesta.

Asiakaslähtöiseen ajattelutapaan voi oppia, se ei ole jotakin minkä pitäisi tulla luonnostaan. Työnohjaajan, jonka toimesta työntekijän perehdytystä viedään käytäntöön, tulee tuntee työn vaatimat orientaatio- ja koulutusikäntänteet. Käytänteitä tulee testata ja kehittää aktiivisesti ajan ja toiminnan vaatimissa puitteissa. Monipuolisten työnohjausmenetelmien- ja työkalujen tarkoitus on tukea innovatiivista perehdytys- ja ohjaustyötä jäsentämällä kehittämällä toimintaa kaikkia sen sidosryhmiä palvelemaan suuntaan.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Muumimaailma Oy:n lipunmyynti- ja kulunvalvontaosaston työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä ja työnohjouksesta. Saavutettua palautetta hyödyntäen uudistetaan toimintatapoja ja luodaan asiakirjoja, jotka tukevat osaston työnohjouksesta vastaavan esimiehen tehtävässään toimimista. Toimintakaudella 2015 työhyvinvoinnin kehittäminen on erityisessä asemassa koko yrityksen mittakaavassa, kun sisäistä viestintää, toimintakäytänteiden yhtenäistämistä ja henkilöstön yhteistyökuvioita suunnitellaan ja muokataan tarpeita vastaavammiksi. Koulutuksen, perehdytyksen, työnohjouksen ja yhteistoiminnan kehittämällä tähdätään parempaan työssä jaksamiseen ja edistykseen asiakaspalvelun laatuun.

Toiminnan tutkimiseen pureudutaan erilaisin haastattelun, kyselyn ja havainnoinnin menetelmin. Tutkimustulosten luotettavuuteen on tähdätty monipuolisella tutkimustekniikoiden hyödyntämisellä. Tutkimusaineiston analysoinnin kautta tehtyjen päätelmien avulla on tehty muutostoimenpiteitä nykyisiin käytäntöihin ja tuotettu osaston toimijoiden työntekoa tukevaa materiaalia.

### ASIASANAT:

Työnohjaus, perehdyttäminen, tiimityöskentely, palveluosaaminen, asiakaslähtöisyys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality management

2014 | 58+9

Susanna Saari

Minttu Lindholm

## ORIENTATION AND SUPERVISION AS A PART OF WORK WELL-BEING

To develop its service culture and customer knowledge the human resource management and internal marketing of a company need to be well planned. In the hospitality sector the most important resource of a company is well-trained and service-minded employees. The supervisor who is responsible for orienting and training employees must be familiar with the practices of orientation. Practices should be tested and continually developed. Using different kind of group work and controlling -methods can help determine different methods so that all the stakeholders can be satisfied.

This thesis studied the employee experiences of orientation and supervision at Moominworld ticket sales and access control. Developing training, orientation, work control and cooperation aims at helping employees' better cope at work and advanced quality of customer service. Answers to the research questions were sought in various ways by using interviews, survey and observation methods.

On the basis of the analyzed material changes were made in working practices and work instruction material was compiled which is meant to support the work performance of the employees. The main result was the department manager's handbook, which covers all the stages from summer workers recruitment to the end of the employment relationships.

### KEYWORDS:

Supervision, employee orientation, training, teamwork, hospitality skills, customer orientation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Palveluosaamisesta kilpailuetua	6
1.2 Toimeksiantajaorganisaatio ja tutkimuksen kohteena oleva henkilöstö	7
1.3 Tavoitteena työhyvinvoinnin lisääminen	9
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOHJAUS</b>	<b>10</b>
2.1 Perehdyttämisen ja työnohjauksen toimintakonsepti	10
2.2 Prosessi- ja palvelujohtaminen	12
2.3 Työnohjauksen rooli	15
2.4 Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheistus	18
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>21</b>
3.1 Opinnäytetyön prosessikaavion esittely ja avaus	21
3.2 Lomakehaastattelulla tietoa työntekijöiden perehdytyskokemuksista	25
3.3 Havainnoinnilla autenttista tietoa tapahtumien kulusta	26
3.4 Teemahaastattelu: arviointia ja keskustelua kokemuksista	27
3.5 Kyselyllä tutkimustietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi	27
<b>4 TULOKSENA PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖNOHJAUKSEN UUDISTETUT TYÖKALUT</b>	<b>30</b>
4.1 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta	30
4.1.1 Työnhaku	31
4.1.2 Työhaastattelu	33
4.1.3 Yleiset koulutustilaisuudet ja materiaali	34
4.1.4 Osaston sisäiset koulutus- ja perehdytystilaisuudet	36
4.1.5 Koulutus- ja perehdytysmateriaali	39
4.1.6 Työvälineet, -tilat ja -vaatteet	40
4.1.7 Viestintä- ja työsuhteasioiden hallintajärjestelmät	41
4.2 Asiakastyytyväisyyskysely	42
4.3 Korjattu lipunmyynnin käsikirja	44
4.4 Arjen työnohjaus	45
4.5 Lipunmyynnin kohdepäällikön käsikirja	46

	5
4.5.1 Kohdepäällikön käsikirjan liitteet	47
4.5.2 Työtehtävä haltuun -lomake	49
4.5.3 Kehityskeskustelu	49
4.5.4 Jatkoperehdytystilaisuuden konsepti	51
4.5.5 Lähtökeskustelu	52
4.5.6 Palautelomake	53
<b>5 POHDINTA</b>	<b>54</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>57</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Lomakehaastattelu: Perehdytyksen kehittäminen	
Liite 2. Teemahaastattelu: Lähtökeskustelu	
Liite 3. Palautekysely	
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Opinnäytetyön kirjoittamisen vaiheet (Kananen 2012, 12).	21
<b>TAULUKOT</b>	
Taulukko 1. Mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijältä vaaditaan (Grönroos 2009, 445).	14

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Palveluosaamisesta kilpailuetua

Yksi tärkeimmistä markkinoilla menestymisen ja kilpailijoista erottumisen tekijöistä kasvavassa ja kehittyvässä palvelukulttuurissa on toimivaan asiakaspalveluun panostaminen. Palveluammattien kehittämistyön tärkeyttä on mahdotonta enää sivuuttaa, sillä laajojen arvioiden mukaan yli 10 prosenttia maailman työvoimasta toimii matkailu- ja ravitsemisalaan liittyvässä työssä (Baum 2014, 344). Matkailualan liiketoiminnassa on ensiarvoista kiinnittää tarkkaavaisuutta myös Baum (2014, 356) huomioon vieraanvaraisuuden kulttuurisidonnaisuudesta. Keskustelua onkin virinnyt viime aikoina niin poliittisella kuin akateemisellakin tasolla alan osaamisen ja sen kehittämisen merkityksestä nykytaloudessa. Kriittinen tutkimus ja uudelleenmäärittely lienevät paikoillaan myös totutuille ajatusmalleille siitä, mitä maita, talouksia, aloja tai ammatteja pidämme matalan tai korkean taitotason piirissä ja millä perustein. (Baum 2014, 343.) Matalan taitotason tehtäviksi luonnehditut alat ovat usein nopeimmin kasvavat talouden sektorit (Baum 2014, 347). Totutusti on panostettu korkean taitotason tehtävien tutkimukseen, vaikka samanaikaisesti matalan tason tehtävät kaipaivat valtiotaloudelliselta merkityksellisyydeltään vähintäänkin yhtä suurta huomiota (Baum 2014, 343). Näiden premissien rikkoutumisen myötä myös matalan taitotason aloina pidettyjen tehtävien arvostuksen lisääntyä voisi olettaa, että niihin panostetun tutkimuksen ja kouluttamisen määrä ja laatu odotetusti lisääntyisivät. Kehitystä on jo tapahtunut siinä, että perehdyttämisen tarkastelupiste on siirtynyt enemmän asiakkaan kohtaamista käsittelevien taitojen valmentamiseen pelkästä teknisten taitojen hiomisesta. Asiakaspalvelun laatuun panostaminen on yhä tärkeämpää alalla kuin alalla, kun kilpaillaan samoista asiakkaista. Koska uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle usein kalliimpaa, kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen, pyritään palvelun laatua kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaavaksi, jotta suhteet säilyisivät ja kehittyisivät toivottuun suuntaan. Koska asiakkaan kokemaa laatua määrittelee paljolti liiketoiminnan kannattavuutta, kannattaa palvelukeskeisyyteen panostaa (Grönroos 2013,

483). Hyvään asiakaspalveluun liittyy myös se toinen taloudellinen ulottuvuus, että asiakkaiden ollessa tyytyväisiä, ovat usein myös työntekijät tyytyväisempiä ja toisin päin (Bell & Zemke 2006, 7). Palvelun laadun parantaminen, yksilöllistäminen ja erilaistaminen ovat sisällytettynä jokaisen aikaansa ja ympäristöään tarkkailevan yrityksen asiakaspalvelustrategiaan. Perehdyttämällä hyvin, pyritään rakentamaan toimivia palveluprosesseja osaavien työntekijöiden välityksellä. Perehdytys- ja ohjaustyö tähtää tyytyväisellä henkilökunnalla tyytyväisiin asiakkaisiin.

## 1.2 Toimeksiantajaorganisaatio ja tutkimuksen kohteena oleva henkilöstö

Perehdyttäminen on ja pysyy ajankohtaisena aiheena, koska kehitystyön tulee olla jatkuvaa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on parantaa Muumimaailma Oy:n lipunmyynnin ja kulunvalvonnan palveluprosessien laatua tekemällä selvitys nykyisen perehdytyskonseptin toimivuudesta ja kehitystarpeista. Muumimaailma Oy on teemapuistoyritys, joka työllistää vuosittain satoja nuoria työntekijöitä kausityöhön puiston aukioloaikojen puitteissa. Tuloksen tekemiselle on hyvin lyhyt aika vuodessa. Nuorten työntekijöiden lyhyeen työsuhteeseen perehdyttämisessä on omat haasteensa. Kun portit aukeavat asiakkaille, tulee työtehtävä olla mahdollisimman hyvin hallussa, jotta asiakkaille on tarjottavissa parasta mahdollista palvelua heti alusta alkaen.

Tämä toimintatutkimus keskittyy Muumimaailma Oy:n lipunmyynnin ja kulunvalvonnan työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työhön perehdyttämisen kehittämiseen. Osa tutkimusryhmästä on jo toiminut aikaisempina vuosina kyseisissä työtehtävissä, ja vuosittain mukaan tulee noin puolet uusia työntekijöitä. Tutkimus selvittää työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä ja työoloista kaksi vuotta osaston perehdytyksestä vastanneen esimiehen toimesta. Tämän selvityksen tulisi karsia työprosessien pullonkaulat, ja selvittää työntekijöiden kokemuksia toimintojen ja prosessien sujuvuudesta. Näiden selvitysten perusteella kehitetään perehdytyskonseptia ja viedään myös eteenpäin kehitysehdotukset muista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista.

Toimintatutkimuksessa yhdistetään käytännön toiminnan tutkiminen ja kehittäminen. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, ja tarkoituksenmukaista olisikin, että opinnäytetyöprojektin päätyttyä kehittämistyö kuitenkin säilyisi työyhteisön yhteisenä tavoitteena (Kananen 2009, 9). Tutkimusmenetelminä käytetään haastattelua, kyselyä ja havainnointia. Menetelmät sopivat kehitystyön alla olevaan perehdytyskonseptiin ja osaston käyttämiin työmateriaaleihin. Tutkimuksen lähtökohta on ottaa lipunmyynti- ja kulunvalvontatyötä hoitavat henkilöt mahdollisimman tiiviisti mukaan kehitystyöhön. Tähtäämällä käytännönläheiseen, työelämälähtöiseen ongelmanratkaisuun, toivotaan lisättävän motivoituneisuutta niin oman työtehtävän hoitamiseen, kuin kehitystyön oikealähtöiseen toteuttamiseen.

Käytännössä opinnäytetyö on jatkoa kehitystyölle, jota perehdytyksen ja työhyvinvoinnin parissa on tehty kaudesta toiseen. Tarkoitus on tuoda tekemiseen enemmän tutkimuksellista näkökulmaa ja ajankohtaista, akateemista tietoa alan toimintatavoista. Perehdytys on hoidettu tähän asti asteittain uusien työntekijöiden organisaatioon perehdyttämisestä, kaikkien työntekijöiden yhteiseen ”tämän kauden teema” – koulutustilaisuuteen ja lopulta työpistekohtaisiin perehdytysiin ja kauden aikaiseen työnohjaukseen. Näin se tullaan hoitamaan jatkosakin, ja tutkimustyön tuotoksena ohjaustoiminnan tueksi syntyy uusia lipunmyynnin ja kulunvalvonnan osaston esimiehen ja työntekijöiden käyttöön tarkoitettuja perehdytys- ja työnohjausmateriaaleja ja -käytäntöjä. Tuotoksena koostaan *Lipunmyynnin kohdepäällikön käsikirja*, joka sisältää esimiehen työsuhteen aikaiset tehtävät ohjeistuksineen. Käytännössä tarkoitus on saattaa yksiin kansiin hajallaan oleva kirjoitettu tieto, ja *hiljainen* tieto, jota toimea hoitava henkilö tarvitsee tehtävässään selviytymiseksi. Käytössä olevat työntekijöiden perehdytysmateriaalit päivitetään, ja perehdytyksen ja työnohjauksen tueksi otetaan käyttöön uusia työkaluja.



### 1.3 Tavoitteena työhyvinvoinnin lisääminen

Kööpenhaminan tulevaisuuden tutkimuksen laitoksen tekemän megatrendejä käsittelevän tutkimuksen mukaan yksilöllistyminen ja terveyden ja ympäristön merkityksen korostuminen kuuluvat tulevan vuosikymmenen megatrendeihin (CIFS 2006). Megatrendien voisi luonnehtia tarkoittavan sitä mistä kaikki puhuvat juuri tällä hetkellä (Hiltunen 2012, 80). Yrityksen tulisi sisäistää megatrendit strategisessa suunnittelussaan, koska ne ennakoivat suurien asiakasvirtojen toimintaa (Hiltunen 2012, 81). Ei myöskään riitä, että yritys tietää mitä asiakas haluaa juuri nyt, vaan pysyäkseen kilpailussa mukana on yrityksen havaittava jo hyvissä ajoin ennen muita, mikä on se mitä asiakas haluaa seuraavaksi. Vaihtoehtoinen reitti lähestyä tätä ongelmaa on saada asiakas ostamaan ja hyväksymään ajatus siitä miksi hän tarvitsee tarjolla olevan tuotteen.

Tarjotakseen asiakkailleen kilpailukykyisen tuotteen, tarvitsee yritys kilpailukykyiset työntekijät. Asiakaspalvelussa työntekijän suoritus voi olla tärkein osa tuotetta josta asiakas maksaa. Panostamalla työntekijöiden työhyvinvointiin, panostetaan asiakaspalvelun laatuun eli tuotteeseen. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2014) on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittamaan työn turvallisuutta, terveellisyttä ja mielekkyyttä. Työhyvinvoinnilla voidaan nähdä olevan suora vaikutus työmotivaatioon. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaation on tehtävä pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintamallien kehittämistyötä (Rauramo 2012, 13). Työnohjauksen merkitystä työhyvinvointiin on tutkittu laajalti, eikä sen merkitystä perehdytystyössä voida sivuuttaa. Perinteinen johtamisen valvontatyö on vaihtumassa ohjaamiseksi (Grönroos 2013, 490). Lähtökohtaisesti työnohjauksesta vastaavan toimintaprosessien on oltava vähintään yhtä hyvin suunniteltuja kuin työhön perehtyjien prosessit. Opinnäytetyössä tehtävien selvitysten pohjalta kehitetään perehdytyksestä ja ohjauksesta vastaavan työohjeistus tukemaan niin ohjaajan kuin ohjattavien työhyvinvointia.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOHJAUS

### 2.1 Perehdyttämisen ja työnohjauksen toimintakonsepti

Perehdytyksellä yrityksen on tarkoitus saattaa uusi työntekijä tietoiseksi työympäristönsä käytänteistä, ja opettaa hallitsemaan oma tehtävänsä yrityksessä. Perehdyttämiseen velvoittaa lainsäädäntö ja se vaatii suunnittelutyötä ja työntekijöiden tarpeiden huomioimista. (Kupias & Peltola, 2009, 17.) Työntekijän toivotaan omaksuvan tiedot ja taidot, joita hyödyntämällä pystytään viemään eteenpäin yrityksen tuotantoprosesseja työhyvinvointia ja asiakassuhteita edistävällä tavalla. Perehdyttämisen tavoitteena on työntekijän tutustuminen organisaatioympäristöön, yritykseen ja työhön ja työn opastuksella syventyä työtehtävään (Moisalo 2011, 322). Työnohjaamisen tehtävä on tukea näissä selviytymistä ja kehittymistä. Hedelmällisimmillään molemminpuolinen perehdytystoiminta tukee pitkäjänteisesti koko työyhteisön uuden oppimista.

Työhön perehdyttämisen ja työnohjauksen yhteisinä tavoitteina voidaan pitää ohjattavan kasvu-, oppimis-, työ- ja ongelmanratkaisuprosessien tukemista ja niissä toivottuun suuntaan ohjaamista (Vehviläinen 2014, 58). Ohjaajan ja ohjattavan yhteinen määränpää on ohjattavan työstämisen prosessin läpivienti. Ohjattavan toimiessa koko prosessin moottorina, on ohjaajan tehtävä eri tavoilla havainnoiden, tehtäviä antaen ja mallia näyttäen pyrittävä tukemaan ohjattavan onnistumista tehtävässään (Vehviläinen 2014, 59). Ohjausprosessin myötä ohjattava oppii ymmärtämään suorittamiensa tehtävien kulun ja itseluottamus tehtävistä suoriutumiseen kasvaa (Vehviläinen 2014, 92). Teknisistä työtehtävistä suoriutumisen sujuessa työntekijän tulisi pystyä siirtämään keskittymistään ja panostaan enemmän asiakaspalvelutyötaitojensa kehittämiseen.

Suuren työntekijämäärän organisaatiossa työntekijän on sisäistettävä monta vaihetta omasta työtehtävästä koko yrityksen yhteiseen tavoitteeseen. Perehdytettäviä ollessa monta samoihin työtehtäviin, puhutaan systemaattisesta perehdytyksen suunnittelusta (Kupias & Peltola 2009, 88). Perehtymisen tueksi laaditaan ohjeita ja muita oppimista tukevaa materiaalia, mutta huomioidaan kuitenkin

kin yksilöllisyys henkilökohtaisessa työohjauksessa ottamalla huomioon henkilöiden erilaiset taustat ja osaaminen. Jotta ylin, yhteinen tavoite toteutuisi, eli asiakkaan tyytyväiseksi saattaminen tarjotulla elämyspalvelutuotteella, on hiottava yksilötason suoritukset kokonaiskuvaa palveleviksi. Lipunmyyntiosaston mittakaavassa se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi lipunmyynnin ja kulunvalvonnan yhteistoiminta on saumatonta, eikä asiakasta juokseteta edestakaisin. Kokonaiskuvassa työntekijä tulisi lisäksi saada hahmottamaan päivä Muumimaailmassa asiakkaan näkökulmasta, eikä yksin oman tehtävän tai osaston perspektiivistä. Hyvä asiakaspalvelu lähtee asiakkaan tunnetilojen ja tarpeiden aistimisesta ja sen mukaisesta palvelun räätälöinnistä. Palvelualalla avointen teknisten taitojen lisäksi työntekijältä vaaditaan asiakastyössä laajat emotionaaliset taidot (Baum 2014, 348). Lipunmyyntiosaston työntekijät kohtaavat tehtävissään hyvin erilaisia asiakkaita, joiden palveleminen helpottuu, kun oppii tunnistamaan miten ketäkin kannattaa puhutella ja käsitellä. Helposti ajattelisi että puiston porteilta asiakaskokemus vasta alkaa, mutta todellisuudessa lapsiperheellä saattaa olla jo tuntien taival takana ennen kohteeseen saapumista, joka on saattanut sisältää tapahtumia jotka vaikuttavat negatiivisesti tai positiivisesti päivästä syntyvän kokemuksen määrittelyyn. Asiakaspalvelijan tehtävä on saada asiakas tuntemaan, että häntä kuunnellaan ja hänen tarpeensa huomioidaan.

Työohjauksessa ja perehdytystyössä on käytävä läpi miten eri tavoin asiakkaan tunnetiloja on mahdollista aistia ja miten sitten toimia. Vehviläisen (2014, 138) mukaan ohjaustyön psykodynaamiset lähestymistavat auttavat ohjaajaa selvittämään erilaisia tunnedynameikkaa ja ihmissuhteita käsitteleviä asioita. Ohjaus- ja työprosessien kokonaiskuvan kannalta on tärkeää pitää mielessä minkä asioiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja osaaminen ovat tärkeitä missäkin prosessissa (Vehviläinen 2014, 138). Koska ohjattava voidaan nähdä ohjaajan asiakkaana, on ohjaajan tärkeää oppia miten aistia ohjattavan tunnetiloja. Pääsemällä selville eri aiheisiin liittyvistä tunnetiloista, on ryhdyttävä selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat tunnetilan syntyyn. Tekijöitä voidaan yrittää tuoda esille esimerkiksi tarkastelemalla seuraavia asioita:

- Työskentelyn kulkua, sen aikana tehtyjä valintoja ja johtopäätöksiä.

- Kertomuksia tapahtumista, niiden herättämistä reaktioista, tunteista ja erilaisista ongelmista tai jumeista.
  - Uskomuksia jotka koskevat itseä tai yhteisöjä, työnjakoa, työtapoja tai otteita työhön sekä niiden perusteluja.
  - Systemisiä kokonaisuuksia (organisaatio, osasto) sekä ohjattavan aseman tarkastelua niissä.
  - Vastuita, näkemyksiä oikeuksista ja velvollisuuksista.
  - Ihmisten välisiä suhteita ja niihin liittyviä odotuksia.
  - Toiveita, kiinnostuksenkohteita, odotuksia, arvostuksia ja arvoja.
  - Rooleja, ryhmäjäsenyyksiä tai ulkopuolelle jäämisiä ja toiseuksia.
  - Identiteettiin, johonkin kuulumiseen ja kiinnittymiseen liittyviä kysymyksiä.
  - Myönteisten asiantilojen, ratkaisujen tai voimavarojen aineksia tai ituja.
- (Vehviläinen 2014, 139–140.)

Perehdyttäminen palvelualalle on monen tiedon ja taidon yhteen saattamista. On huomioitava alati muuttuvat työtekniikat, vaihtuva työvoima, uudelleen kouluttaminen ja asiakkaiden odotukset kun tuotetaan ja kehitetään perehdytyskäytänteitä. Perehdytystyö vaatii aina yleisten koulutusosoiden läpikäymisen lisäksi yksilöityä henkilökohtaista perehdytystyötä ja ymmärtämisen ongelmien ratkomista.

## 2.2 Prosessi- ja palvelujohtaminen

Tässä tutkimuksessa kulkevat käsi kädessä perehdytys- ja työnohjausprosessi ja opinnäytetyöprosessi. Prosessi-sanalla käsitetään tässä yhteydessä syntyvät tuotteet sekä niitä tuottava toiminta ja resurssit (Laamanen 2012, 20). Opinnäytetyöprosessi rakentuu ajallisesti osittain tutkimuksen alla olevan perehdytys- ja työnohjausprosessin kanssa samaan linjaan, koskien lähinnä tutkimusmenetelmiä. Suurin osa tutkimuksen raportoinnista ja lopputuotoksen synnystä tapahtuu perehdytys- ja työnohjausprosessin ulkopuolella, ennen niiden alkamista tai niiden päätyttyä. Perehdytys- ja työnohjausprosessin katsotaan rakentuvan tässä tutkimuksessa seuraavista vaiheista:

- Rekrytointi, joka kattaa työnhaun, työhaastattelut ja työntekijöiden valinnat
- Koulutukset, joka kattaa perehdyttäminen ja työhön opastamisen
- Työnohjaus, joka kattaa päivittäisen työnohjauksen lisäksi kehityskeskustelut
- Työsuhteen päättäminen joka kattaa palautekeskustelut ja palautekyselyn.

Prosessin kehittämällä tavoitellaan työn läpimenoajan tehostumista, työtapojen yhtenäistämistä ja työhyvinvoinnin paranemista. Työn läpimenoajan tehostumisella tulisi tavoittaa tyytyväisempiä asiakkaita ja työtapojen yhtenäistämällä tyytyväisten asiakkaiden lisäksi tyytyväisiä työntekijöitä, eriarvoisuuden tunteiden vähenemisen kautta. Kehityskannalla oleva organisaatio on kiinnostunut tutkimaan mitkä tekijät työprosesseissa vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä selviytymiseen (Tuominen & Laamanen 2012, 103). Prosessit on jaettu esimiehen tehtäväkentässä kolmeen laajempaan osaan, jotka ovat kauden alkua edeltävä aika, kauden aikaiset toimet ja puiston sulkeamisen jälkeiset tehtävät. Kaikki kolme osiota sisältävät useita kymmeniä jakson sisäisiä prosesseja, jotka nivoutuvat työntekijöitä ja ulkoisia asiakkaita koskeviin prosesseihin.

Yrityksen tulee aktiivisesti yhdistää sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit ulkoiseen tehokkuuteen (Grönroos 2009, 444). Vuorovaikutteiseen markkinointiin panostamalla tähdätään parempaan palvelun laatuun. Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen työn vaatimuksia esitellään seuraavalla sivulla taulukossa 1.

Taulukko 1. Mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijältä vaaditaan (Grönroos 2009, 445).

YLEISET VAATIMUKSET	ERITYISVAATIMUKSET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärtää kokonaissuhteen, joka yrityksellä on asiakkaidensa (tai muiden sidosryhmiensä) kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaa olla vuorovaikutuksessa ja viestiä asiakkaiden (tai muiden sidosryhmien) kanssa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja velvoitteensa näiden suhteiden ylläpitämisessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• On työympäristössään asiakaskeinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saa palkkioita vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta menestyksellistä vuorovaikutteista markkinointia</li> </ul>

Työprosessien standardoinnista ja kaavamaistamisesta on erotettu joustava ja nopeasti reagoiva asiakaslähtöisyys omaksi osakseen prosessisuunnittelua. Ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden yhdistämiseksi palvelun tuottajan tulee suorittaa asiakastutkimusta, hankkia jatkuvaa palautetta toiminnasta ja suunnitella palveluprosessi niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulma huomioon ottaen. (Jalava & Virtanen 1996, 70.) Tavoitteena on ryhtyä kehittämään asiakaslähtöistä työhöjeiden prosessimallintamista yhdessä asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyön teon aikana se ulottuu työntekijöiden kokemusten kartoittamiseen työprosessien toimivuudesta, mutta tulevaisuudessa yhdessä toteutettuna työhöjeproessimallintamisen uudelleen muotoiluna. Prosessien kehittämisen lähtökohtina voidaan pitää Suomen laatupalkintokilpailusakin käytettyä EFQM (The EFQM Excellence Model) -mallin erinomaisuuden mittauksen arviointiin käytettyjä kriteerejä, jotka ovat tuloshakuisuus, asiakas- suuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus, prosesseihin ja tosi- asioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jat-

kuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus, kumppanuuksien kehittäminen ja yhteiskunnallinen vastuu (Laatukeskus & TTK, 2014).

### 2.3 Työnohjauksen rooli

Ohjaustyön työnhyvinvointivaikutukset koskevat työssä jaksamista, hyvinvointia, kuormittumisen vähenemistä, elpymistä ja onnistumisen kokemuksia. Ohjaustoiminnan itsessään uskotaan jo vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen. (Vehviläinen 2014, 203.) Opinnäytetyöprosessin aikana on huomattu, että vaikka ohjauksessa ei tapahtuisikaan radikaalia teknisten taitojen korjausta, sen suoma sosiaalinen ja emotionaalinen tuki ja kanssakäyminen vaikuttavat osapuoliin siten, että jo pelkkä kiinnostuksen ja välittämisen osoittaminen kohentaa työmotivaatiota ja lisää sitoutuneisuutta.

Ohjaamisen voidaan ajatella olevan tiedon siirtämistä toiminnan lähtökohdaksi. Ohjauksen avulla tähdätään ohjattavan *toimijuuden* parantamiseen. Ohjattavan tietojen, taitojen, voimavarojen ja toimintatapojen tunnistamisen kautta pyritään kehittämään ohjattavan toimintamahdollisuuksia. Toimijuuden vahvistamisella tavoitellaan rauhoittumista ja varmuutta työotteeseen. (Vehviläinen 2014, 20.) Asiakaspalvelijan varma ja rauhallinen ote työntekoon tulisi heijastua positiivisesti asiakaspalvelun laatuun. Hätäntyminen ja hosuminen harvoin tuottavat parempaa työtulosta, ja se voi myös vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen negatiivisesti.

Toimijuudella terminä on yhteys motivaation ja kiinnittymisen käsitteisiin. Motivaatio kuvaa yksilön/ryhmän tahtotilaa toimintaan, ja kiinnittyminen sen suhdetta toimintaan, sekä niitä tapoja ja tekijöitä, jotka vaikuttavat suhteeseen motivaatiota vahvistaen tai heikentäen (Vehviläinen 2014, 21). Työnohjauksessa tulee huomioida sekä ryhmän, että yksilötason toimijuuden vahvistaminen. Niin ryhmän kuin itsenäisenkin toiminnan ohjaustyölle asettavat omanlaiset haasteensa työyhteisön koostuminen nuorista työntekijöistä, joilla ei ole lainkaan tai melko vähäinen aikaisempi kokemus työelämästä. Työntekijöiden keskustellessa kokemuksistaan ja näkemyksistään he voivat vaikuttaa toinen toisensa moti-

vaatiotasosta, joka taas voi olla työyhteisön toiminnalle uhka tai mahdollisuus. Tästä syystä on tärkeää, että ohjauksella onnistutaan motivoimaan ohjattavat jo alkujaan toivottuun suuntaan. Ohjattava on saatava *ymmärtämään* ydinprosessin eli palvelutyön kulun lisäksi sen merkitys hänelle itselleen. Tavoite on saattaa hänet *haluamaan* toimimaan ja tekemään päätöksiä prosessissa ja kantamaan päätöksistä *vastuu*. (Vehviläinen 2014, 21.) Seuraavien asioiden tulisi vahvistaa ohjauksen välityksellä ohjattavan toimijuutta:

- Ohjattava on kiinnostunut oppimaan ja kehittymään prosessissa.
- Ohjattava huomaa oman työskentelyn vaikutukset prosessiin.
- Ohjattava ymmärtää voivansa tukeutua tarvittaessa toisten apuun.
- Ohjattava oppii vähitellen prosessinsa, ja hänen itsenäinen selviytyminen kasvaa.

(Vehviläinen 2014, 24.)

Avoimen vuorovaikutuksen kasvattamiseksi työnohjauksessa pyritään *dialogisuuteen ja läpinäkyvyyteen*. Työstävällä pohdinnalla ja vilpittömällä yhteistoinnallisella neuvottelulla erilaiset tulkinnat huomioonottaen voidaan löytää kaikkia osapuolia palvelevia ratkaisuja prosessien sujuvoittamiseksi. Tavoite on edistää ohjauksen päämääriä: auttaa työntekijää selviytymään prosesseista yhä autonomisemmin ja suoritustaan parantaen. Läpinäkyvyydellä tavoitellaan keskinäistä ymmärrystä pelisääntöjä, toimintatapoja, tavoitteita ja työnjakoa koskien. (Vehviläinen 2014, 26.)

Ohjaaja kohtaa erilaisia haasteita työelämää oppivien nuorten parissa. Vaikka ikähaitari ei olisi osaston työntekijöiden kohdalla kuin viisi vuotta, aiheuttaa se olosuhteista johtuen ohjaustyölle moninaiset haasteet. Puhuttaessa 15–25 –vuotiaiden perehdyttämisestä asiakaspalvelutyöhön, ei jokaista ohjattavaa voida asettaa samalle lähtöviivalle. On ikään katsomatta otettava selvää millainen tausta työelämää ja asiakaspalveluun kenelläkin on, ja suunnitella perehdytystarpeet sen pohjalta. Toisenlaisen haasteen voi asettaa se, millä perustein työtehtävään on hakeuduttu. Sitä voidaan tiedustella ohjattavalta itseltään, mutta se kannattaako ohjaustyö perustaa tarjottuun vastaukseen, ei ole itsestään selvää. Oletusarvoisesti on ainakin kahdenlaisia hakuperusteita, joiden perusteella



ohjattavien perehdyttämisen ja motivoinnin volyymia ja keinoja on punnittava. Matalakynnyksiseen työpaikkaan hakeutumisen syynä on monesti nuoren työnhakijan tarve *päästä hankkimaan työkokemusta* mistä tahansa mistä sitä hänelle pystytään tarjoamaan. Tällöin olisi odotettavissa, että työhaastattelusta tiensä valituksi selvittäneellä olisi motivaatiota työstä selviytymiseen ja siinä kehittymiseen. Ohjaustyöllä ja toimijuuden kehittämisellä voi olla kuitenkin haasteena motivointikin, mutta ainakin prosessin suorittamiseen perehdyttäminen, koska kokemus asiakaspalvelutyöstä on puutteellista.

Toisenlainen hakuperuste on *omia intressejä palvelemaan työtehtävään* hakeutuminen. Muumimaailma houkuttelee eri aloilta nuoria ammattiin opiskelijoita hakeutumaan itseään kiinnostavan alan kausityöhön. Niin taiteesta, kaupanalasta kuin matkailu- ja ravintola-alastakin kiinnostuneet nuoret löytävät teemapuistosta itselleen sopivia työtehtäviä. Myös työmarkkinoilla yleistyy jo itsensä brändäyksen merkitys, ja erityisesti nuoret henkilöt kokevat sen olevan osa työelämäänsä siirtymistä. Itsensä tuotteistaminen vaatii itsensä tuntemista ja tähtää työllistymisessä muista erottumiseen. (Huotilainen 2014.) Ohjaustyön alan laajentuminenkin johtuu osittain tästä modernista individualismista, ”minäprojektien” lisääntyneisyydestä (Vehviläinen 2014, 35). Näiltä työnhakijoilta odottaisi löytyvän tehtävänalaan olevan kiinnostuksen kautta myös motivaatiota, mutta siitä huolimatta ohjaustyö voikin vaatia enemmän ammatillisen perehdyttämisen sijaan apua motivoitumiseen, etenkin jos työtehtävä ei lopulta vastaan omia odotuksia. Puhe y- ja erityisesti z-sukupolvien johtamisesta on herättänyt laajaa keskustelua johtamistyylin muutoksen tarpeesta. Määrätietoisen johtamisen on säilyttävä, mutta hierarkioiden ja tiukkojen toimintamuottien on poistuttava (Mikkonen 2012).

Ohjauksen onnistumisen ydin on niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin ohjauksessa ymmärrys siitä, minkälaisia prosesseja käsitellään, mitkä ovat niiden vaiheet ja lainalaisuudet ja miten niitä olosuhteet huomioiden kannattaa tukea ja edistää. Ohjaajan tulee suunnitella ohjaustyönsä vaiheet ja arviointi. Tämä kulkee käsi kädessä työntekijöiden perehdytys- ja työnohjaussuunnitelman kanssa. Vehviläinen (2014, 83–84) määrittelee ohjaamisen toiminnan tasoiksi seuraavat neljä:

*Ryhmän toiminnan koordinoiminen ja johtaminen.* Esimiehen tulee työn ohjaajana valvoa prosessien kulkua, ajankäyttöä ja edistymistä.

*Ohjauksellisen vuorovaikutuksen opettaminen ryhmälle.* Oppimista edistävän molemminpuolisen palautteen annon määrittely yhdessä ohjattavien kanssa. Myös hajottavaan vuorovaikutukseen ja osallistumattomuuteen puuttuminen kuuluvat ohjaajan tehtäviin.

*Ryhmässä tapahtuvien asioiden ja teemojen vastaanottaminen.* Esimies reagoi osaston tapahtumiin ja aloittaa keskustelun tarvittaessa. Lisäksi tulisi havainnoida ryhmän tunteita ja ilmapiiriä, ja havainnollistaa ja sanallistaa asioita joita voi olla vaikea huomata tai ovat heikosti tiedostettuja.

*Asiantuntijarooli ja tiedollisen asiantuntijuuden hyödyntäminen ja sen esille tuominen.* Ohjausprosessi tähtää ohjaustilanteiden välityksellä auttamaan ohjattavaa saavuttamaan oppimistavoitteensa. Esimiehen esimerkki ohjaa toiminnan suuntaa.

## 2.4 Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheistus

Perehdyttämisen onnistumiseksi on selvitettävä prosessien tavoitteet. Työnohjausprosessin käynnistämisessä on vaara, että työtä suorittava ryhmä näkee työn tavoitteet toisin kuin toimintaa ohjaava esimies (Vehviläinen 2014, 76). Ohjaus- ja perehdytystyön kauaskatseisuuden nimissä kannattaa esimiehen ottaa ohjaustyön kokonaisprosessiin tutkiva, kehityshakuinen ja vuorovaikuttava ote.

Perehdytystyö alkaa jo rekrytointivaiheessa. On aiheellista miettiä jo tehtävien hakukriteereitä määriteltäessä mitkä ovat organisaation näkökulmasta sopivan ehdokkaan kriteerit, ja tuoda ne hakutilanteessa esille. Kuten Baum (2014, 345) viittaa Noon ja Blyton (1995) määritelmään palvelualan tehtävien osaamistason mukaisessa perehdytyksessä on määriteltävä ajoissa vaaditut henkilökohtaiset ominaisuudet, työn vaatimukset ja työn luonne.

Perehdyttäminen ja työnohjaus ovat osittain jaettua. Esimiestyö jakautuu pääasiassa osaston kohdepäällikön ja vuoropäällikön kesken. Strategisissa linjauksissa päätöksentekoon vaikuttaa suurempi taustajoukko yrityksen hallintoelimiä. Jaetun ohjaajuuden ja päätöksenteon hyviä puolia on, ettei kenelläkään ole yk-

sinoikeutta totuuteen, vaan tehdyt päätökset syntyvät yhteistyöstä ja monien vaikuttajien summasta. Jaettu ohjaajuus myös auttaa havainnoimaan ryhmässä tapahtuvia asioita eri näkökulmista. (Vehviläinen 2014, 85.)

Ryhmänohjauksessa joukko yksilöitä käyvät samanlaista prosessia läpi, ja ohjaajan tehtävä on edistää sen toimintaa (Vehviläinen 2014, 79). Lähtökohdat työn aloittamiselle on tasalaatuisen samat kaikille osaston työntekijöille. Henkilöiden aikaisemman kokemuksen ja työssä kehittymisen perusteella säädellään henkilökohtaisen ohjauksen tarvetta. Samoissa työpisteissä toimiessaan ryhmän jäsenet saavat vertaistukea ja oppivat toisiltaan jakaessaan kokemuksiaan (Vehviläinen 2014, 79). Erityisen tärkeää on jo aikaisempina vuosina yrityksen palveluksessa työskennelleiden osastolaisten vertaistuki, joilta uudet työntekijät voivat myös päivittäin oppia jotakin uutta, mitä ei välttämättä ole tullut esille koulutustilaisuuksissa. Yhteistyökykyisellä työyhteisöllä nähdään olevan paremmat mahdollisuudet tuloksen tekemiselle (Rauramo 2012, 105). Tekemisen todellinen arvo muodostuu vuorovaikutustilanteista ja ryhmien keskusteluista, ei pelkästä työprosessien tehostamisesta. Vuorovaikutuskäytäntöjen kehittäminen on organisaation tärkeimpiä kilpailutekijöitä, jonka vuoksi johdon on ymmärrettävä ihmisten välisten suhteiden vaikutus työn tuloksiin. (Rauramo 2012, 111.)

Koska ohjattavan toimijuuden vahvistamisen huomioiminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, on ohjattavan omien tavoitteiden ja arvojen yhteensopivuus organisaation tavoitteisiin ja arvoihin saatava selville jo työnhakuvaiheessa. Tullessaan valituksi on tavoitteena vahvistaa tavoitteiden yksisuuntaisuutta. Samalla työnjohdon tulisi kiinnittää huomiota yrityksen sisäiseen markkinointiin, pitäen mielessään, että työntekijät ovat yrityksen ulkoisten palveluiden tärkein markkinointikanava (Grönroos 2009, 444).

Kuten missä tahansa ohjaustilanteessa, ohjauksen alla olevan omaa panostusta prosessin edistämiseksi ei voi liikaa korostaa (Vehviläinen 2014, 92). Perehdyttämisen onnistumiseksi ohjattavan aktiivinen osallistuminen ja halu oppia ja kehittyä, ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä kuin ohjaajan panostus perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen.

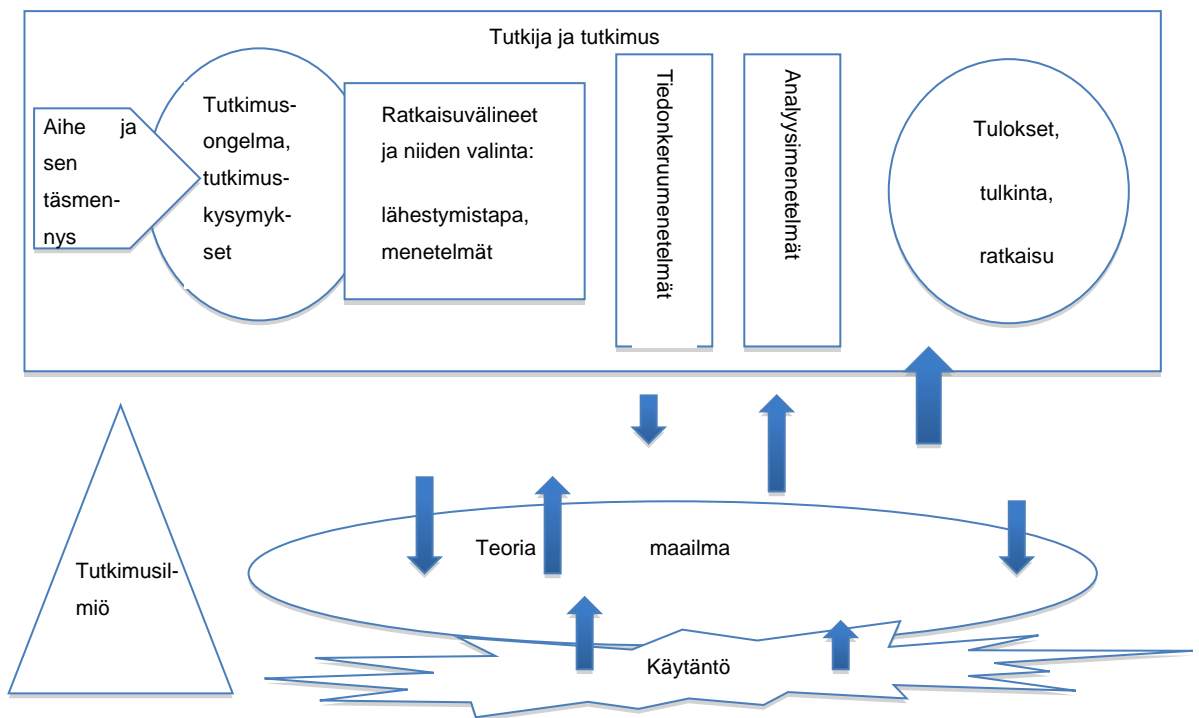
Asiakaspalvelutyössä työntekijän on kyettävä vastaamaan yllättäviinkin tilanteisiin ja kysymyksiin hyvien asiakaspalvelutapojen mukaisesti ja aina mielessään pitäen, että on toimessaan edustamassa asiakkaan silmissä ensisijaisesti organisaatiota. Esimiehen on osoitettava työntekijöille edustamisen tärkeys, ja perehdytettävä toivotunlaisiin asiakaspalvelutapoihin. Ohjauksessa on selvitettävä milloin ohjattavan omat valinnat ovat ratkaisevia (Vehviläinen 2014, 92).

Tärkeä, toiminnan suuntaa ohjaava osa läpi perehdytys- ja työnohjausprosessien on palautteen anto. Palautteen tarkoitus on prosessin vaiheita korjaamalla korjata ulos annettua palvelutuotetta. Palvelualalla vähintään yhtä ratkaisevaa on tuotteen syntyprosessin laatu kuin tuotetun tuotteen laatu. Palaute edistää oppimista, ymmärtämistä ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittymistä parhaiten, kun se keskittyy ohjattavan työprosessiin (Vehviläinen 2014, 171).

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Opinnäytetyön prosessikaavion esittely ja avaus

Opinnäytetyöprosessin vaiheiden etenemisjärjestys noudattaa kuviossa 1. esitellyä Kanasen (2012, 12) opinnäytetyön kirjoittamisen vaiheet – kaaviota. Tutkimusprojektin käytäntöön panoa on mielekästä lähteä toteuttamaan teorian avulla tehdyn suunnitelman kautta (Kananen 2012, 12).



Kuvio 1. Opinnäytetyön kirjoittamisen vaiheet (Kananen 2012, 12).

Opinnäytetyön aihe määrittyi omassa työelämässä havaitun tarpeen pohjalta. Tutkimusotteeksi osoittautui toimintatutkimus työelämälähtöisen, suoraan käytäntöön jalkautuvan ja tutkijan osallistavan otteen vuoksi. Kanasen (2009, 13) mukaan toimintatutkimus soveltuu parhaiten nimenomaan oman ja ryhmän

toiminnan tutkimukseen. Toimintatutkimus on tavanomainen johtamisen ja esimiestyön tutkimusongelmia ratkova tutkimusmalli. Se sijaan, että tutkimustulokset kirjattaisiin pelkkien paperille saatujen kyselyvastausten perusteella, on kaikista tutkimustavoista toimintatutkimuksen eduksi siitä saatujen tulosten luotettavuuden arvioinnissa tutkijan osallisuus ja tuntemus tutkimusaiheeseen. (Kananen 2009, 13.) Toisaalta toimintatutkimuksen kriittinen piste on myös tutkijan oleminen osana työyhteisöä, jolloin tutkijan pelätään sokaistuvan näkemästä asioita uudella tavalla (Kananen 2009, 100). Toimintamallien tunteminen entuudestaan voidaan siis nähdä uhkana tai mahdollisuutena. Toimintatutkimuksella ei pyritä yleistämään perinteiseen malliin. Toimintatutkimuksella tähdätään muutokseen, johon pyritään muutettavan asian tuntemisella ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämisellä.

Osaston toiminnan yhden kauden läpi vieminen ja yrityksen yleisten perehdytyskäytänteiden tunteminen jo pidemmältä ajalta on muodostanut kattavan ymmärryksen olemassa olevista käytänteistä, ja auttanut näkemään missä on vielä parantamisen varaa. Perehdyttäminen on jatkuvaa kehitystyötä. Yrityksessä vastuu oman osaston perehdytyskäytänteiden kehittämisestä on ensisijaisesti osaston toiminnasta vastuussa olevan esimiehen. Tutkimuskysymys määrittyi koskemaan ensisijaisesti tutkijan toimesta hallinnoitun osaston työhön perehdyttämisen ja työnohjauksen käytänteiden kehittämistä työhyvinvointia parantavaan suuntaan, sivuten kuitenkin osastolla työskentelevien henkilöiden kokemuksia koko yrityksen työntekijöitä käsittävistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Koulutuksen ja käytännön kokemuksen tuomien tietotaitojen avulla opinnäytetyössä osoitetaan millä ratkaisuvälineillä toimintaa voidaan tutkia ja kehittää. Tutkimustyön vaiheita ovat suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi. (Kananen 2009, 10.) Tässä opinnäytteessä sykli kiertää jo tutkimustyön aikana, mutta jää osittain kiertämään kehittämis- ja päivittämistyönä vielä opinnäytteen valmistumisen jälkeenkin.

Toimintatutkimus luetaan laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi tutkimukseksi, mutta siihen voi sekoittua erilaisia tutkimusmenetelmiä, eikä se sulje pois muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Oleelliset elementit ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus, joiden vaikutuksesta tutkimussuunnitelma elää kehitystyön edetessä. (Kananen 2009, 11.) Kananen (2009, 12) viittaa Eskolan *Sosiologian tutkimusmenetelmät* (1973, 184) teoksessaan esittelemään toimintatutkimuksen spiraalimaiseen tutkimusprosessin malliin, jossa suunnittelu, toiminta ja seuranta toistavat itseään. Lähtöpiste on havainnoinnissa, jota on tässä tutkimuksessa suoritettu huolellisesti jo suhteellisen pitkään ennen varsinaisen tutkimustyön aloittamista. Tehtyjen havaintojen ja asiantuntemuksen perusteella voidaan analysoida tilanne, ja muotoilla tutkimusongelma. Tätä seuraa teoreettinen toimenpiteiden suunnittelu, käytäntöön saattaminen ja niiden vaikutusten havainnointi, jolloin spiraali pyörii ympäri ja samat toimenpiteet toistetaan. (Kananen 2009, 12.) Toimenpiteiden suunnittelu käsittää uudella kierroksella korjaukset ja tarpeellisiksi havaittujen muutosten tekemisen aiempiin toimintamalleihin.

Tutkimusmateriaalin saamiseksi on valittava tutkimukseen sopivat tiedonkeruumenetelmät aineiston käsittelyn ja analysoinnin välineiksi. Valitut tiedonkeruumenetelmät määrittelevät myös saadun aineiston analyysimenetelmät (Kananen 2009, 17). Metodologia tiedonkeruun ja –analysoinnin kohdalla jaetaan karkeasti kahtia kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin, mutta toimintatutkimuksessa on mahdollista ja jopa hyödyllistä tutkia aineistoa molemmista näkökulmista. Toisinaan kvalitatiivista tutkimusaineistoa pyritään ymmärtämään syvällisemmin tutkimalla sitä kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusaineistosta nousevien merkitysten voidaan katsoa saavuttavan laadullisen materiaalin statuksen ns. tilastollisen luennan kautta. Monimenetelmäinen aineistonkeruu syventää ja vahvistaa aineistosta nousevia merkityksiä, ja lisää ymmärrystä. Tärkeää on säilyttää toimintatutkimuksen spiraalimaisen kehittämisen ote, pitäen tutkimusongelma kirkkaana mielessä uusia menetelmiä käyttöön valjastettaessa. Erilaiset tiedonkeruumenetelmät voivat tuottaa eri lopputuloksia (Kananen 2009, 140).

Laadullisella tutkimuksella tähdätään ”löydöksiin”, ja tutkittavan asian syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkimusaineiston analyysi tulee olla jatkuvaa. (Kananen 2009, 18). Tässä tutkimuksessa käytetään neljää pääasiallista tutkimusmenetelmää, ja menetelmien yhteisenä kiinnostuksen kohteena ovat merkitykset, se kuinka ihmiset kokevat ja näkevät asioita (Kananen 2009, 19). Merkityskokonaisuudet ovat tutkittavissa toimijoissa ilmentyviä tapahtumia, toimintaa, ajatuksia, päämäärien asettamisia ja esimerkiksi yhteisöjen rakenteita (Vilkkä 2005, 97). Tiedonkeruun tärkein osa on tutkija, jonka välityksellä aineisto kerätään ja suodatetaan tutkimustuloksiksi. Erilaisten aineistojen tutkiminen, hyödyntäminen ja käyttö ovat tuottaneet tutkimuspohjaksi laajan tuntemuksen käsiteltävästä aihealueesta. Merkityskokonaisuuksien nähdään muodostuvan työntekijöistä, yrityksestä, asiakkaista ja niitä yhdistävistä tavoitteista. Eri tutkimusmenetelmien avulla selvitetään kokemuksia ja käsityksiä, joita ohjaavat yhteisön tavat ajatella (Vilkkä 2005,97). Tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yhtä oikeaa vastausta tai totuutta kysymykseen, vaan selvittää millä kaikilla mahdollisilla tavoilla asioita voidaan kokea. Saatujen tietojen perusteella pyritään muokkaamaan toimintaa enemmän odotuksia vastaavaksi ja tavoitteita palvelevaksi.

Tutkimuksen luotettavuusarviointi käsittää kärjistetysti tutkimuksen laadun mittauksen (Kananen 2009, 87). Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimusaineiston luotettavuuden arviointiin on sovellettu Kanasen (2009, 92) teoksessa avattuja Mäkelän (1990) laadullisen tutkimuksen arviointiperusteita: aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja analyysin arviointi ja toistettavuus. Triangulaation käyttö perustuu monipuolisen näkemyksen saamiseksi tutkimuskohteesta. Kananen (2009, 139) viittaa Denzin (1978) jaotteluun menetelmien, teorian, tutkijan tai aineiston kolmiomittauksesta luotettavan tuloksen tavoittelemiseksi. Tässä tutkimuksessa tasapainoa luotettavuuden mittaamiseen haetaan monipuolisesta lähteiden käytöstä yhteistoiminnallisuuteen ja useamman tutkimusmenetelmän käyttöön. Laadullisen tutkimuksen riskeihin lukeutuu tulkinnanvara (Kananen 2009, 98). Laaja, kertaava aineisto ja tarkka dokumentointi johdattavat tutkijaa oikeiden päätelmien pariin. Keskustelun ja testauksesta saadun palautteen avulla varmistetaan, ettei useasäikeiselle tulkinnalle ole varaa. Lopulta oleellinen osa tutkimustyön spiraalia on myös tulkintojen toteen näyttäminen



käytännössä (Kananen 2009, 98), jota tässä tutkimuksessa on pitkälle suoritettu jo tutkimustyön aikana ja tullaan toteuttamaan edelleen tutkimuksen päätyttyä.

### 3.2 Lomakehaastattelulla tietoa työntekijöiden perehdytyskokemuksista

Lomakehaastattelu (liite 1) määrittyi tutkimusongelman ja haastattelun toteutusmahdollisuuksien perusteella sopivimmaksi tutkimusmenetelmäksi viime kauden työntekijöille tehtävään tiedonkeruuseen. Niin ajalliset kuin taloudellisetkin resurssit huomioon ottaen, päädyttiin tutkimuksessa sähköiseen puolistrukturoituun lomakehaastatteluun. Lomakehaastattelussa tutkija on etukäteen suunnitellut kysymysten muodon ja esitysjärjestyksen (Vilkkä 2005, 101). Lomakkeen suunnittelun tueksi tehty esitutkimus kartoitti aihealueen kirjallisuutta, sekä jo olemassa olevaa materiaalia perehdytystä koskevista kyselyistä ja haastatteluista. Kysymysten sisältö ja tavoitteet määrittyivät kehittämistyölle asetetuista tavoitteista. Haastattelu toteutettiin sähköisesti Webropol-lomakkeella keväällä 2014. Linkki haastatteluun lähetettiin kahdeksalletoista kesän 2013 työntekijälle, joista kahdeksan vastasi. Vastaamismahdollisuudesta muistutettiin sähköpostitse kahdesti lomakkeen lähetyksen jälkeen. Ensimmäisen kerran muistutettiin noin viikon, ja toisen kerran noin kahden viikon jälkeen ensimmäisen vastauskutsun lähettämisestä.

Haastattelulla tavoiteltiin kvalitatiivista vastausmateriaalia, jonka avulla pyritään kehittämään Muumimaailman lipunmyyntiosaston perehdytysprosesseja. Suurin osa kysymyksistä on avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten tarkoituksena on saada aiheesta syvällisempää tietoa työntekijöiden näkökulmasta ja uusia ideoita ja näkemyksiä, joita perehdyttäjä ei muutoin saisi hyödynnettäväkseen. Näin odotetaan tapahtuvan kun ei aseteta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan annetaan haastateltavien kertoa omin sanoin omista kokemuksistaan ja näkemyksistään.

Kysymykset testattiin ennen julkaisua, jotta niiden voitiin todeta olevan ymmärrettävissä kuten oli tarkoitettu. Myös korjausehdotuksia otettiin vastaan. Testaus ja kommentointi tapahtuivat opinnäytetyönohjaajan, osaston vuoropäällikön,

tutkijan opponenttiparin ja kolmen ulkopuolisen testaajan toimesta. Muutaman korjaustoimenpiteen jälkeen testaus uusittiin vielä ennen julkaisua ohjaajan ja yhden ulkopuolisen testaajan toimesta.

### 3.3 Havainnoinnilla autenttista tietoa tapahtumien kulusta

Havainnointi on oleellinen osa perehdytettävän työn oppimisen seuraamista. Havainnoinnin etuna on tilanteen autenttisuus (Kananen 2012, 95). Paperille annettavien vastausten sijaan nähdään toiminnan todellinen kulku, ja tarkkaavaisella havainnoinnilla saadaan myös kerättyä ”hiljaista tietoa”. Tilanteiden ja toiminnan seuraamisen lisäksi havaintoja tehdään perehdytyksessä käytetyistä teksteistä. Näitä ovat muun muassa käsikirjat, työpisteiden ohjeistukset ja kohdepäällikön tekemät omat muistiinpanot menneiltä vuosilta.

Havainnointia toteutetaan tässä tutkimuksessa aina perehdytyksen aloitusvaiheesta työsuhteen päättymiseen asti. Osallistuvan havainnoinnin tavoitteena on ymmärtää ja vaikuttaa työryhmän toimintakulttuuriin (Heroja ym. 2014, 53). Havainnoinnin avulla tehdyt päätelmät apuna suunnitellaan työympäristöä, toimintatapoja ja ohjausta työhyvinvointia ja palvelukeskeisyyttä edistäviksi. Erillistä dokumentointia ei suoriteta, vaan seurattua toiminnasta tehdyt havainnot tukevat muiden menetelmien avulla saadun materiaalin tulkintaa. Havainnointi koskee perehdytyksen omaksumista ja työssä toiminnan tarkkailua. Havainnointi on osittain osallistuvaa tutkijan ollessa havainnoidessaan läsnä havainnoitavissa tilanteissa, ja niihin mahdollisesti työnohjauksen näkökulmasta osallistuen. Toimintatutkimuksessa on tavanomaista, että tutkija muuttaa sosiaalista ympäristöä jota hän havainnoi (Vilkkä 2006, 46). Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että tutkija pääsee syvälle kiinni tutkittavan ilmiön olemukseen, vaikka hän ei itse ole työyhteisön jäsen (Kananen 2010, 95). Tutkimuksessa tutkija on työyhteisön jäsen, mutta ei suorittavan tason työntekijänä, vaan esimiehenä erityisesti perehdyttäjän ja työnohjaajan roolissa.

### 3.4 Teemahaastattelu: arviointia ja keskustelua kokemuksista

Kauden päättävä lähtökeskustelu (liite 2) tapahtui teemahaastatteluna käynnissä olevan opinnäytetyön puitteissa. Keskustelun tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoon työntekijöiden kokemuksia epäkohdista, kehitystä kaipaavista asioista ja siitä mitkä asiat on koettu hyvänä. Lisäksi käytiin läpi työntekijän kokemuksia kesän kulusta, niin että työntekijä sai kuulla esimiehen arviota työskentelystään ja esimies vastaavasti työntekijän arviota omastaan.

Teemahaastattelu sopii perehdytystä käsittelevän laadullisen tiedon hankintaan, kun haastattelun aihe ja haastateltavat ovat entuudestaan tuttuja. Teemahaastattelulle ominaista on, että käsiteltävä aihe on kaikille vastaajille sama, mutta puolistrukturoituna se antaa vapauksia kysymysten asetteluun vaihtelulle rajoittamatta vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48).

Haastattelulle laadittiin runko kysymyksistä, joihin haluttiin saada vastauksia. Laadittuja kysymyksiä käytettiin aina jatkettaessa keskustelua uudella aiheella, mutta jatkokysymykset syntyivät vapaasti keskustelun edetessä. Haastattelun riskinä on aina haastateltavan haluttomuus vastata kysyttäviin asioihin tai vastaaminen epätotuuden mukaisesti. Jotta näin ei tapahtuisi, haastateltava tulisi saada ymmärtämään miksi haastattelua tehdään.

### 3.5 Kyselyllä tutkimustietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Kauden päättävän palautteen keruun tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely (liite 3), koska haastattelua ei olisi ollut enää mahdollista toteuttaa työsuhteiden päätyttyä, ja myöskin siitä syystä että tiedot haluttiin kerätä anonyymeina. Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti kohdehenkilöiden muodostamalta otokselta, eli samat kysymykset esitetään kohderyhmän jokaiselle kyselyyn vastanneelle (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Kyselyllä haluttiin tavoitella lähtöhaastattelusta saatua syvällisempää, ja mahdollisesti arkaluontoisempaa vastausmateriaalia. Jatkokysymyksistä hyötyvässä kyselymallissa (teemahaastattelu) haastatelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksesta on etua tietopohjaisia kysymyksiä

esitettäessä, mutta kontakti saattaa vääristää esimerkiksi arkaluonteisiin kysymyksiin annettuja vastauksia (Ojasalo ym. 2009, 108). Kyselyn ollessa anonyymi, on vastaajan oletettavasti helpompi kertoa niistäkin asioista, joita haastattelutilanteessa ei välttämättä ole uskaltanut sanoa. Syvällisempiä vastauksia odotettiin myös siitä syystä, että vastaajilla on paremmin aikaa miettiä mitä heillä voisi olla sanottavanaan, toisin kuin haastattelussa, jossa esitettyihin kysymyksiin vastaajilla ei ollut ennalta mahdollisuutta valmistautua.

Tutkimusryhmän kunnioituksen ansaitsemiseksi kyselyä on hyvä pohjustaa saatekirjeellä. Saatekirjeestä tulee käydä ilmi kyselyn tarkoitus, kyselyn tekijä/toimeksiantaja ja yhteystiedot (Kananen 2012, 135). Vastaamismahdollisuudesta muistutettiin sähköpostitse ja tekstiviestillä kahdesti lomakkeen lähetyksen jälkeen. Ensimmäisen kerran muistutettiin noin viikon, ja toisen kerran noin kahden viikon jälkeen ensimmäisen vastauskutsun lähettämisestä.

Kyselylomakkeen suunnittelun lähtökohtana oli rakentaa kysymysrunko, joka keräisi mahdollisimman laajasti vastauksia työhyvinvoinnin näkökulmasta kohderyhmän omakohtaisista kokemuksista ja ajatuksista. Tarkoituksena on vastausten kautta analysoida missä asioissa olisi kehitettävää, ja miten muutosta tulisi lähteä tavoittelemaan. Sen sijaan että olisi suoranaisesti tiedusteltu enää uudestaan (lähtökeskustelussa käsitelty) miten kauden 2014 esimies onnistui tehtävässään, muotoiltiin kysymyksenasettelu opinnäytteen hyödyllisyyden kannalta uudesta näkökulmasta: ”mitä arvostat/odotat”, jotta vastausmateriaali olisi paremmin hyödynnettävissä esimiehen vaihtuessa.

Kysymysten muotoiluun käytettiin kolmea eri muotoa: avoimia kysymyksiä, valintakysymyksiä ja skaaloihin perustuvia kysymystyypppejä (Hirsjärvi ym. 2009, 198). Avoimelle ajattelulle ja kommentoinnille haluttiin jättää mahdollisimman paljon tilaa. Kysymykset pyrittiin tekemään omiin kokemuksiin ja näkemyksiin ohjaaviksi. Avoimilla kysymyksillä on mahdollisuus saada aineistoa joka osoittaa laadullisesti mikä on keskeisintä vastaajien ajattelussa, ja määrällisesti samojen vastausten toistuminen nostaa eniten huomiota kaipaavat asiat pinnalle. Valintakysymyksissä tärkeintä on auttaa vastaajaa tunnistamaan asia, sen sijaan, että aikaa joutuisi kuluttamaan ensin asian muistelemiseen (Hirsjärvi ym.

2009, 200). On järkevää tehdä kyselystä vastaajalle mahdollisimman mielekäs täyttää, jolloin nopeuttavia vastausvaihtoehtoja kannattaa suosia silloin kun voidaan olla varmoja, että valintavaihtoehdoissa on kaikki kysymyksen kannalta oleelliset vastausvaihtoehdot. Lukuun ottamatta kyllä/ei -vaihtoehtoisia kysymyksiä, asteikkona käytettiin 1-5 ja ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoja.

Kyselyn riskeihin lukeutuu ensimmäisenä sen toteutumattomuus sen vuoksi, että se *ei kerää vastauksia*. Lähes yhtä vakava ongelma on *miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen ja miten onnistuneita kysymyksenasettelut ja annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet* (Hirsjärvi ym. 2009, 195).

Kysely testattiin kahdesti ennen julkaisemista. Testauksella haluttiin todeta, että kysymykset joiden kohdalle ei toivottu jäävän tulkinnanvaraa, ymmärrettäisiin samoin kysyjän ja vastaajan näkökulmasta. Testaus suositellaan tehtäväksi 2-3 kertaa, ja ns. asiantuntijaraadin (eli opinnäytteen tekoa ohjaava opettajan ja toimeksiantaja) jäsenen lisäksi tutkimusryhmään verrattavilla, tai muilla testaukseen sopivilla henkilöillä (Tilastokeskuksen www-sivut 2006). Opinnäytteen tekoa ohjaava opettaja, toimeksiantaja eli tässä tapauksessa opinnäytteen tekijän esimies, tutkijan opponenttipari, osaston vuoropäällikkö, yksi toisen osaston työntekijä ja kolme ulkopuolista henkilöä tekivät ja kommentoivat kyselyn ensimmäisen version. Kommenttien perusteella tehtiin joitakin korjaustoimenpiteitä lomakkeen asetuksiin, kysymysten muotoiluihin ja vastausvaihtoehtoihin. Toisen kerran kysely testattiin vielä ohjaajalla ja kahdella aikaisempaan versioon vastanneella ulkopuolisella testaajalla.

## 4 TULOKSENA PEREHDYTTÄMISEN JA TYÖNOHJAUKSEN UUDISTETUT TYÖKALUT

### 4.1 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta

Analysoinnin edetessä polveilevasti tapahtuu aineiston litterointia useaan otteeseen. Litteroinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Ensimmäisenä vaiheena oli lomakehaastattelun vastausten litterointi ja analysointi, jota seurasi teemahaastattelun laatiminen, toteutus, litterointi ja analysointi. Lomakehaastattelun ja teemahaastattelun aineiston analysoinnin pohjalta tapahtui kyselyn laatiminen, toteutus, litterointi ja analysointi. Usean tutkimusmenetelmän käyttö tuottaa moninkertaisesti analysoitavaa aineistoa, josta on eriteltävä tutkimuksen kannalta oleellinen (Hirsjärvi ym. 2009, 225).

Aineistoa selitetään teemoittelun ja sisällönerittelyn menetelmin. Aineistoa voidaan koodata värien avulla, jolloin eri värit määrittelevät eri aiheisällöt. Tekstin koodaaminen on jo analysointia, ja se auttaa jäsentämään aineiston sanomaa. (Myers 2013, 167.) Sisältöä eriteltiin yleisiin asioihin, työnohjaajan toimintaan ja päätöksentekoon, osaston sisäiseen perehdytysmateriaaliin, perehdytyskäytänteisiin ja työoloja ja muuta työhyvinvointia koskeviin asioihin. Aineiston tulkintaa on suunniteltu jo tutkimusmetodeja valittaessa ja kysymysrunkoja rakennettaessa. Kysymykset on tehty tarkoituksella avoimiksi tulkinnanvaralle, jotta ne johdattaisivat vastaajan kertomaan siitä mikä juuri hänen kokemuksensa aiheesta on. Tarkentamatta liikaa, odotetaan vastauksia jotka kertovat siitä mitkä asiat herättävät ensimmäisenä ja näin ollen nähtävästi eniten tuntemuksia. Tietoa aiheesta haetaan erilaisten toisiaan täydentävien vastausmallien ja -asteikoiden mukaan saatujen vastausten perusteelta.

Lomakehaastattelussa arvioitiin koulutusmateriaalien hyödyllisyyttä mitta-asteikolla 1-5 (hyödytön-hyödyllinen), ja palautekyselyssä työnhakuprosessin, koulutustilaisuuksien, henkilökohtaisen perehdytyksen ja työnohjauksen, lähtö-

keskustelun ja työsuhteen päättämisen arviointiin annettiin vastausasteikoksi 1-5 ja EOS (en osaa sanoa). Asteikon 1. mukaan aihealueen onnistuneisuus ei ole vastannut tämän odotuksia, kun taas vastatessaan 5. ovat odotukset täyttyneet erinomaisesti. Välillä ovat vaihtoehdot kohtalainen, tyydyttävä ja hyvä. Samat vastausvaihtoehdot pätevät työntekijöiden käytössä olevien aineellisten resurssien tarpeellisuutta arvioitaessa. Kategoriaan kuuluvat koulutusmateriaalit, tilat, työvaatteet ja työsuhteasioiden hallinnoinnin nettityökalu Contactor. Myös muiden numeerisesti arvioitavien kohtien vastausvaihtoehdot noudattivat läpi kyselyn samaa 1-5 + EOS -asteikon linjaa.

Vastausten analysoinnin jälkeen laaditaan synteesejä. Synteetit koostuvat vastausten päälinjoista ja kirkastavat varsinaiset ongelmakohdat. (Hirsjärvi ym. 2009, 230). Väriteemoin koodatusta aineistosta nousevat merkitykset on selkiytetty jaotteleamalla niitä perehdytys- ja työnohjausprosessin eri osa-alueisiin. Vastauksista saatua tietoa on avattu prosessin eri vaiheiden kautta. Prosessien johtamisen näkökulmasta perehdyttäminen, työn opastus, työnohjaus, seuraminen, työhyvinvointi ja laadukas asiakaspalvelu ovat olleet avainsanat aineistoa käsiteltäessä ja analysoitaessa. Seuraavat kappaleet sisältävät lomakehaastattelun, havainnoinnin ja kyselyn aineistojen tulkintaa. Päätelmien perusteella syntyvät perehdytys- ja työnohjaustoimien prosesseja ohjaavat tuotokset ja käytäntöjen muutokset.

#### 4.1.1 Työnhaku

Kyselyiden kautta saatujen vastausten perusteella osastollemme hakeneet työntekijät ovat saaneet kuulla Muumimaailman avoimista työpaikoista aikaisemmin yrityksessä työskennelleiden tuttaviansa kautta, tai internetin välityksellä. Netissä mahdollisia tiedonsaantikanavia on useita, mutta vastauksissa korostui puskaradion ohjaamana yrityksen omilta nettisivuilta tai työnhakukanavien kautta työnhakuun osallistuminen. Yrityksen myös ollessa niin suuri toimija ja nuorten työllistäjä alueellaan, on lähialueiden nuorilla yleinen tietoisuus sen tarjoamasta suuresta määrästä kesätyöpaikkoja. Suurten hakijamäärien

vuoksi jossain määrin tiedostetaan myös se miten vaikea yritykseen on työllistyä. Näitä tietoja voidaan hyödyntää yrityksen avoimena olevien työpaikkojen markkinoinnissa.

Rekrytointikanavan informatiivisen sisällön vastaavuudesta odotuksiin haettiin kyselyssä vastauksia asteikolla 1-5 ja lisäksi ”en osaa sanoa”-vaihtoehdolla. Vastauksissa oli pientä hajontaa, mutta suurin osa vastaajista, keskiarvolla 4,27, oli sitä mieltä, että rekrytointikanavan informatiivinen sisältö vastasi hyvin tai erinomaisesti heidän odotuksiinsa. Myös työnhakulomake onnistui tyydyttämään vastaajien odotukset keskiarvolla 4,36. Voisi päätellä, että jo ennen työnhakuun osan ottamista on mahdollisille työnhakijoille riittävän kattavasti esillä yrityksen tarjoamat työtehtävät, ja että työnhakulomakkeessa hakija pääsee tarpeeksi kattavasti tuomaan esille osaamistaan ja hakuperustelujaan.

Korjausehdotuksia työnhakijoille työtehtäviä esittelevään infopakettiin tuli kokiensa osaksi muuttuneita työpisteitä ja työtehtäviä. Tehtäväkuvaukset päivitettiin ja eriytettiin muuttuneiden vaatimustasojen ja työpisteiden mukaisesti.

Matkailupalveluiden tien menestykseen pitkällä aikavälillä ratkaisee asiakkaiden tyytyväisyys, joka riippuu koetun palvelun ja etukäteen asetettujen odotusten yhtenevyydestä (Tuulaniemi 2013, 262). Jatkossa käyttäjälähtöisyyden yhä korostuessa työelämässä, yritykset tarvitsevat henkilökuntaansa osaajia, jotka tekevät havaintoja asiakkaan tarpeista aistimalla ympäristöä, piileviä haluja, tarpeita ja ymmärtämällä mielikuvia. Työstäen tehtyjä havaintoja ryhmänä, voidaan vahvuutena nähdä yksilötyöhön verrattuna osaamisen ja tiedon monipuolisuus, joita jakamalla ryhmässä yksilölähtöiset pienet ideat voivat hioutua suuriksi innovaatioiksi. Ryhmätoiminnan haasteet tulisi ottaa vastaan niin kouluissa kuin työpaikoillakin, jotta ryhmätoiminnan kulttuuri tulisi tutuksi ja erilaiset osajat oppisivat työskentelemään tietojaan ja taitojaan yhdistäen. (Oivallus 2011, 13). Samanaikaisesti kasvava yksilöllisyyden korostuminen ihmisen elämässä niin työ- kuin vapaa-ajallakin asettaa johtamistavoille muutoshaasteen. Yksilötyöskentelytavatkin säilyvät, mutta työtulosten tulisi muodostaa yhdessä yrityksen tuotantoprosessi (Moisalo 2011, 470). Saadakseen kiinnitettyä sopivien työnhakijoiden kiinnostuksen, tulee yrityksen paneutua pitkäjänteisesti anta-



maansa työnantajakuvaan, sekä niiden asioiden kehittämiseen jotka ovat työntekijöille tärkeitä. Panostamalla hyvään työskentelyilmapiiriin työntekijöiden halu jatkaa yrityksessä työskentelyä kasvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24–25.)

#### 4.1.2 Työhaastattelu

Toimintakauden 2014 päättäneen palautekyselyn aineiston mukaan kyseisen kauden työhaastatteluihin osallistuneet vastaajat kokevat saaneensa työhaastattelussa tarvittavat tiedot hakemastaan tehtävästä. Haastattelut noudattivat pitkälti samaa kaavaa kuin aiempanakin vuonna. Työhaastattelukutsun informatiivinen sisältö vastasi asteikolla 1-5 odotuksiin keskiarvolla 4,91, eli kaikkien vastaajien mielestä hyvin tai erinomaisesti. Haastattelukutsun sisältöön tehtiin lisäyksiä saatujen kehitysehdotusten pohjalta.

Työhaastattelu vastasi suurimman osan mielestä vastaajia hyvin heidän odotuksiinsa. Sekä tässä, että haastattelukutsun sisältöä koskevissa kohdissa, yhdestätoista vastaajasta kaksi oli vastannut ettei osaa sanoa. Vastaukset voivat mahdollisesti johtua siitä, etteivät he ole osallistuneet työhaastatteluun. Vastauskohdaksi olisikin tullut antaa lisäksi kyseinen vaihtoehto. Haastattelurunkoa muokataan saadun palautteen perusteella ja haastattelyryhmien maksimikoko vähennetään viidestä neljään haastateltavaan. Tehtäväkuvauksista ja yrityksen arvoista ja odotuksista työntekijöitä kohtaan tullaan kertomaan tarkemmin jo työhaastatteluissa.

Koska työhaastattelussa työntekijän ohjausprosessi on jo käynnistynyt, on syytä kiinnittää huomiota tämän toimijuuden vahvistamiseen jo ensi kontakteista. Sopivien henkilöiden palkkaamiseksi tehtäviin on oltava selvillä toimeen vaadittavat taidot, tiedot ja muu osaaminen, jotta osataan seuloa hakijoista kriteerit täyttävät ehdokkaat. Vaatimukset tulee selvittää haastattelutilanteessa työnhakijalle, jotta pystytään kehittämään arvio täyttääkö hän tarvittavat kriteerit. On selvítettävä mitkä ovat hänen motiivinsa tehtävässä toimimiseen, ja miten yrityksen ja hakijan tavoitteet ja arvomaailma kohtaavat. Haastattelu on myös oivallinen tilaisuus testata henkilöiden vuorovaikutus- ja ryhmätyöskentelytaitoja. Tähän

tarkoitukseen käytettävien tehtävien arviointiin tulee olla etukäteen määritellyt arviointikriteerit siinä mitä arvioidaan (Honkanen 2005, 150).

Työtä hakevilta saa pyytää ainoastaan tietoja jotka ovat tarpeellisia työsuhteen hoitamisen kannalta, eli jotka pystytään perustelemaan tarpeellisiksi työn tekemisen näkökulmasta. Annetut tiedot kuuluvat yksityisyydensuojan piiriin, jolloin niiden käyttöoikeus on vain henkilöillä, jotka tehtävänsä puolesta tietoja käsittelevät. (Niitamo 2001, 172–173).

Haastattelumenetelmänä käytetään jäsennettyä haastattelua arviointien vertailukelpoisuuden helpottamiseksi (Niitamo 2001, 32). Koska ryhmähaastatteluja on saman päivän aikana useampi peräkkäin, helpottaa jäsennetty haastattelumalli myös aikataulussa pysymistä.

#### 4.1.3 Yleiset koulutustilaisuudet ja materiaali

Yrityksen yleiskoulutustilaisuudet jakoivat vastaajien mielipiteitä siitä, miten hyvin ne vastasivat heidän odotuksiinsa. Yhtä monen vastaajan mielestä odotukset täyttyivät tyydyttävästi, hyvin ja erinomaisesti. Vastausten keskiarvoksi jäi neljä asteikolla yhdestä viiteen. Kysyttäessä käsiteltiin uusien työntekijöiden koulutustilaisuudessa työntekijän kannalta oleelliset perustiedot yrityksestä riittävän kattavasti työskentelyn aloittamiseksi Muumimaailmassa vastasi kolme neljästä myöntävästi. Tilaisuuden hyödyllisyydestä ei oltu yhtä vakuuttuneita. Palautteen perusteella vaikuttaisi kuitenkin, että perustietojen jakamisessa on onnistuttu, vaikka kaikkia tilaisuudessa saatuja tietoja ja oppeja ei olisikaan hyödynnetty juuri omassa työssä kesän aikana. Ja hyvä niin, sillä tilaisuudessa annetut opit ovat pitkälti ikäviä erikoistilanteita varten, esimerkkinä palosammutus tai aggressiivisen asiakkaan kanssa toimimisen tavat. Osastorajojen yli toisiinsa tutustumista voisi edesauttaa jo osastojen yhteisissä koulutuksissa erilaisin ryhmätehtävin. Yrityksen ilmapiirin nähdään olevan hyvä, mutta siitä huolimatta osastojen välillä koetaan olevan jossain määrin eriarvoisuutta, vaikka näin ei ole tarkoitus olla. Osaston sisällä ilmapiiri on koettu poikkeuksetta erinomaiseksi tai hyväksi, kuten myös esimiehen lähestyttävyyks. Muiden osastojen

esimiesten lähestyttävyyttä taas koetaan hieman vaikeampana, joka voi johtua vähäisestä kontaktista heihin. Annetun palautteen mukaan eriarvoisuuden tunnetta voi synnyttää erilaiset työtehtävät ja niiden suorittamiseen tarkoitettut tilat, tilojen lämpötila, työmäärä ja vähäinen kontakti muita tehtäviä suorittaviin. Osaston sisäistä eriarvoisuutta voi nostaa se, että tehtäväkiertoa on vähennetty, kun tiettyjä pisteitä hoitavat jokaisen osaston työntekijän sijaan muutamat tehtävään erikseen valitut ja perehdytetyt. Näin on toimittu suorituksen laadun parantamiseksi. Onkin syytä selventää jo koulutusvaiheessa miksi tiettyjä työpisteitä hoitavat pienemmät työntekijäryhmät. Suurimmaksi osaksi eriarvoisuuden tunteita herättävät syyt ovat sellaisia, että ne johtuvat tiedon tai ymmärryksen puutteesta, jolloin ne olisi selitettävissä kun tiedetään ottaa puheeksi. Tämä näkökulma otetaan uutena osana mukaan perehdytykseen.

Uusien oman ja kaikkien työntekijöiden yhteisen koulutustilaisuuksien jakaminen eri päiville on koettu hyvänä järjestelynä. Kehittävä palaute kaikkien työntekijöiden yhteistä koulutustilaisuutta koskien on ollut sen suuntaista, että sen kulku kaipaisi hieman elävöittämistä. Suurimman osan mielestä kyselyyn vastanneista ja koulutukseen osallistuneista on kokenut sen tuoman tiedon syventäneen heidän tietämystään yrityksestä ja valmentaneen Muumimaailmassa työskentelyyn. Useamman vuoden ajan yrityksessä työskennelleet kokevat etteivät saa kaikkien yhteisestä koulutustilaisuudesta enää uutta tietoa. On myös koettu että puheenvuorot ovat toistaneet edellisiä puhujia, ja että jatkuvat PowerPointesitykset ovat olleet puuduttavaa seurattavaa, jonka vuoksi kaivattu lisätauoja. Koska tilaisuus ei kuitenkaan kestä kuin 3-4 tuntia, ja sisältää jo yhden n. 20min tauon, olisi useampien taukojen sijaan ehkä mietittävä millä esiintymisen keinoin yleisön mielenkiinto saadaan pidettyä yllä.

Tilaisuuksista saadun koulutusmateriaalin on koettu vastaavan pääasiassa hyvin tai erinomaisesti kyselyyn vastanneiden työntekijöiden tarpeisiin. Koulutusmateriaaleihin tutustumista tulee painottaa työntekijöille, jotta jokainen ymmärtää miten tärkeää se oman työhön perehtymisen kannalta. Liikaa ei voida myöskään painottaa ongelmatilanteissa esimiesten puoleen kääntymistä, jolloin vältyttäisiin ongelmien jatkumiselta ja väärinkäsitysten syntyemiseltä.

Tilaisuuksissa ja materiaaleissa käsitellään niin työnantajan kuin työntekijänkin oikeuksia ja velvollisuuksia. Kyselyn arvioinnissa asteikolla yhdestä viiteen 1. tarkoitti asioiden selvinneen koulutusten myötä huonosti ja 5. erinomaisesti. Parhaiten selvyyttä oli saatu työntekijöiden velvollisuuksiin vastauskeskiarvolla 4,45. Työnantajan velvollisuudet työsuhteessa arvioitiin selvinneen hyvin, keskiarvolla 4,09. Työnantajan oikeudet saivat vastausten keskiarvoksi 3,73, eli tyydyttävän ja hyvän väliltä, kun myös työntekijän oikeuksien, joiden keskiarvoksi tuli 3,64. Jokaiseen kohtaan oli annettu yksi ”en osaa sanoa” -vastaus. Kyselyssä ei avattu vastaajille mitä kaikkea oikeuksilla ja velvollisuuksilla käsitellään, joten vastauskriteerit ovat jokaisen oman käsityksen varaisia. Asioita muistetaan siis käsitelleen, mutta ei välttämättä tarvittavan laajasti. Kaikkien kannalta hyödyllisintä lienee selventää työntekijöille mistä tietoa oikeuksista ja velvollisuuksista on saatavilla, kuin kasvattaa koulutustilaisuuksien pituutta entisestään tämän tyyppisellä luennoinnilla, jonka toivottiin muussa palautteessa vähentyvän.

Kassakoulutuksessa oppii kassankäytön perusteet, mutta ensimmäisinä työpäivinä voi olla haastavaa asiakaspalvelutaitojen ja teknisten taitojen yhdistäminen, jonka vuoksi esimiehen läsnäolo alussa on tarpeen. Kassankäytön opetteluun suhteen palaute koski enimmäkseen erikoismaksutapahtumien kirjaamista, joiden harjoittelua lisätään perehdytysohjelmaan epävarmuuden tunteen vähentämiseksi.

#### 4.1.4 Osaston sisäiset koulutus- ja perehdytystilaisuudet

Työpisteisiin perehdyttävän koulutuksen odotusten tyydyttävyys on keskiarvolta 3,55, eli tyydyttävän ja hyvän väliltä. Koulutus sai kritiikkiä liian nopeasta tahdistusta ja osittain puutteellisuudestaan. Vanhat työntekijät taas kokevat sen pitkäveiteisenä ja turhana. Seitsemän yhdeksästä vastaajasta kokee saaneensa koulutuksesta tarvittavat tiedot töiden aloittamiseksi työpisteissä.

Toiminnan yhtenäistämiseksi kaikki työntekijät saavat samat koulutusmateriaalit ja mahdollisimman yhdenvertaisen ja yksilölliset tarpeet kattavan työnohjauk-

sen. Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt on syytä sopia jo ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Ohjattavan toimijuutta vahvistaa se, että hänen omat tavoitteensa ja arvot pääsevät esille ja vaikuttamaan prosessiin (Vehviläinen 2014, 92). Yhdessä hyväksytyjä pelisääntöjä laadittaessa ryhmä tutustuu toinen toisiinsa, ja sitoutuneisuus pelisääntöihin todennäköisesti on parempi kuin ulkopuolelta annettuihin sääntöihin (Vehviläinen 2014, 106). Sopimalla pelisäännöt, ja omien taitojen kehittymisen seuraamisella ja arvioinnilla tavoitellaan oman vastuun tunnistamista vuorovaikutuksessa. Toimivien vuorovaikutussuhteiden ja asiakaspalveluprosessien syntymiseksi jokaisen on ymmärrettävä oman panoksensa merkitys vuorovaikutustilanteiden sujuvuuteen. Tavoite on rakentaa ensitapaamisista lähtien keskustellevaa ilmapiiriä, joka osaltaan palvelee myös ohjaustyöntavoitteissa onnistumista. Kun pystytään keskustelemaan avoimesti, tutustutaan ja luodaan luottamussuhdetta, jolloin niin kysymisen kuin ohjaamisenkin tulisi helpottua. Kun ongelmia pystytään ratkomaan ja siirtymään eteenpäin, paranee motivaatio ja suorituskyky. Vuorovaikutteisuutta voi myös hyödyntää uusien työntekijöiden koulutamisessa ja perehdyttämisessä ottamalla vanhat työntekijät aktiivisemmaksi osaksi toimintatapojen opettamiseen ja esimerkin näyttämiseen.

Koulutusten eriyttämistä uusille ja vanhoille työntekijöille tulisi myös miettiä syvällisemmin. Vanhoille työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus osallistua halutessaan kaiken kattavaan uusien työntekijöiden työpisteisiin perehdyttävään koulutustilaisuuteen, mutta useista toivomuksista johtuen, olisi tehokkaampaa järjestää heille erillinen niin sanottu kertauskurssi.

Tärkeimpinä asioina perehdytyksen päälinjauksista nousivat esille ongelma- ja erikoistilanteiden käsittely, ohjaajan toiminnan selkeys ja rauhallisuus, työympäristön kattava esittely ja riittävä käytännön harjoittelu. Myös alkuseurannan tärkeys korostui. Esille tuotiin myös oman aktiivisuuden merkitystä työssä kehittymiseen ja selviytymiseen. Perehdytystoimia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden nuori ikä ja vähäinen työ- ja asiakaspalvelukokemus.

Harjoittelemalla, kertaamalla ja nimeämällä työtehtävien ”virstanpylväät”, jotka ydintehtävinäkin voidaan nähdä, tavoitellaan sitä, että työn päätavoitteet ovat

työntekijällä selkeänä mielessä, ja olo on mahdollisimman itsevarma, jolloin huomio teknisestä suorittamisesta voitaisiin siirtää suoraan asiakaspalvelusuorituksen kehittämiseen. Koska uusien työntekijöiden on ollut jossain määrin vaikea hahmottaa missä kassakoulutuksen oppeja sovelletaan käytäntöön, voisi olla hyödyllisempää järjestää työpisteisiin perehdyttävä koulutus ennen kassakoulutusta.

Koska lähes poikkeuksetta kaikki osaston työntekijät ovat niin nuoria, että työkokemusta eikä asiakaspalvelukokemusta ole saattanut kertyä vielä kovinkaan paljoa, tiedusteltiin kyselyssä heidän näkemystään asiakaspalvelukoulutuksen tarpeelle. Yhdestätoista vastaajasta viiden mielestä asiakkaan kohtaamista käsittelevää koulutusta tulisi järjestää enemmän jo ennen ensimmäistä työvuoroa. Toiset viisi olivat eri mieltä perustellen valintansa sillä, että kokevat tarvittavien asiakaspalvelutaitojen olevan jo hallussa. Yksi vastaaja valitsi ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Vaikka vain viisi koki tarvetta lisäkoulutukselle, kahdeksan vastaajista kertoi näkemyksistään mitä koulutuksissa olisi hyvä käsitellä. Vastauksissa nousi erityisesti esille asiakkaan ”lukemisen” -taito, miten saada vaikeakin asiakaspalvelutilanne päätettyä niin, että asiakas poistuu paikalta tyytyväisenä, ulkomaalaisen asiakkaan kohtaaminen ja mitkä ovat kohteliaan asiakaspalvelun ”kulmakivet”. Jatkoperehdytystilaisuudessa käsiteltäisiin yhteisesti kauden alun aikana tapahtuneita tilanteita. Minkälaisia tuntemuksia ne ovat herättäneet ja miten tilanteissa toimitaan. Asiakaskontakteja hoitaneilla työntekijöillä on hallussa hiljaista tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja siitä, miten heidät saa kokemaan palvelun laadun hyväksi (Grönroos 2013, 463). Tutkijan ja esimiehen näkökulmasta ”ei” -vastauksista huolimatta tasalaatuisen palvelun tuottamiseksi koko osaston yhteiselle asiakaspalvelukoulutukselle olisi tarvetta. On niin asiakasta kuin muuta työyhteisöäkin kohtaan väärin palvelutyölle annetun panoksen vaihtelu työntekijästä riippuen. Palveluosaamisen puuttuminen voi johtua tiedon puutteesta, jonka vuoksi tiedon tason parantaminen on kiinteästi sidoksissa asenteisiin jotka voivat ohjailla työn laatua. Työntekijöiden kouluttamiseen tulee sisällyttää kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen palvelustrategiasta ja yksilön vaikutuksesta siihen, myönteisten asenteiden kehittäminen toiminnan

asiakaskeskeisyyttä kohtaan ja työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen. (Grönroos 2013, 456.)

#### 4.1.5 Koulutus- ja perehdytysmateriaali

Koulutus- ja perehdytysmateriaalit on koettu työntekijöiden keskuudessa toistuvasti hyödyllisinä. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä kaikki olivat kokeneet materiaalin vastanneen tarpeisiin 1-5 -asteikolla 4 tai 5 mukaan, eli hyvin tai erinomaisesti. Kysyttäessä suosivatko työntekijät enemmän sähköistä vai paperista perehdytysmateriaalia, saivat molemmat vaihtoehdot ääniä, mutta paperinen vaihtoehto saavutti suuremman suosion. Suuri painoarvo on työntekijän omalla mielenkiinnolla hyödyntää materiaalia. Suurin osa niistä on tarpeen lähettää jo hyvissä ajoin ennen koulutuspäiviä työntekijöiden tutustuttavaksi. Kun työympäristöstä ja -tehtävistä on olemassa kokonaishahmotelma, voi koulutuksessa keskittyä paremmin tietojen ja taitojen syventämiseen. Lisäksi ehtii pohtimaan valmiiksi kysymyksiä epäselviksi jääneistä asioista.

Materiaaleista tulee käydä ilmi työtehtävän kannalta oleelliset ohjeet ja tiedot. Osastokohtaisessa materiaalissa voidaan myös syventyä enemmän oman osaston kannalta tärkeisiin asioihin itse organisaatiosta. Tehtäväkuvauksista tulisi selvittää työntekijälle mitä tehdään, miksi ja milloin. Päivitettyyn materiaaliin sisällytetään työntekijöiden toiveesta enemmän erilaisten asiakaspalvelutilanteiden hoitoa käsittelevää ohjeistusta. Työntekoon orientoitumisen tueksi on henkilöstölle hyvä avata yleistä tietoa käytöstavoista, yhteisten tilojen käytöstä ja työajan ulkopuolisen toiminnan tavoista, kun kyseessä on uusi työntekijä uudessa ja mahdollisesti hänelle ensimmäisessä työympäristössä. Teknisten välineiden ”korjausohjeita” on myös toivottu, mutta koska teknisten välineiden korjaustoimenpiteistä vastaa yhden puhelinsoiton päässä lähietäisyydellä päivystävä mikrotukihenkilöstö, ei ole asianmukaista että työntekijät tekisivät niitä itse. Lisäksi välineistössä tapahtuvien muutosten vuoksi vain laitteiston toiminnasta vastaavilla henkilöillä on vaadittava tietotaito korjaustoimenpiteisiin. Yleisiä käyttöohjeita työvälineille sen sijaan on syytä lisätä materiaaliin.

Vielä enemmän ohjevihkojen merkitys korostuu koulutusten jälkeen, kun työ alkaa, ja tehtävien kulku ei ole vielä hahmottunut rutiiniksi. Tarvittavia yhteydenottoja varten ohjeisiin lisätään työntekijöiden pyynnöstä myös kattavampi, ajantasainen puhelinluettelo, joka kattaa kaikki yrityksen sisäiset yhteystiedot ja joitain ulkopuolisia toimijoita kuten taksi, terveyskeskus tai Naantalin matkailu. Materiaalien sisällöistä laaditaan omat räätälöidyt paketit kuhunkin työpisteesseen, sen mukaan mitä ohjeita ja tukimateriaaleja niissä tarvitaan, jolloin olennaisimmat avut ovat tiivistetysti ja lähellä pisteen työntekijää.

#### 4.1.6 Työvälineet, -tilat ja -vaatteet

Kyselyn keskiarvon mukaan työtilat vastaavat tyydyttävästi työntekijöiden tarpeisiin. Kesän äärimmäisesti vaihdelleet sääolosuhteet herättivät keskustelua ilmastoinnin/lämmityksen tarpeesta. Liian kylmät tai kuumat työolosuhteet vaikuttavat helposti työssä jaksamisen laatuun, jonka vuoksi on syytä miettiä tulisi-ko näin äärimmäisiin säämuutoksiin varautua vastaisuudessa enemmän. Sosiaalitilojen on nähty vastaavan yhtäläisesti tarpeisiin kuin työtilojenkin. Sosiaalitilojen tarkoitus on tarjota paikka tauon viettämiselle ja henkilökohtaisten tavaroitten säilyttämiselle työpäivän aikana. Välillä kaappitilaa on ollut liian vähän, jonka vuoksi tulevalle kaudelle tulisi lisätä säilytystilaa. Muutoin molempien tilojen negatiivinen palaute koskee lähinnä niiden viihtyisyyttä: vanhojen tilojen nähtäisiin kaipaavan jo uudistusta.

Työvaatteitakin koskeva negatiivinen palaute johtui vaihdelleista sääolosuhteista, mutta muutoin vaatteet ovat kuitenkin vastanneet kyselytulosten mukaan pääasiassa hyvin tai erinomaisesti työntekijöiden tarpeisiin. Todella kuumalla ilmalla työhousut koettiin hiostaviksi, kun taas todella kylmällä ilmalla ei oikein riittänyt mikään vaate pitämään lämpimänä paikallaan suoritettavassa työssä. Työvaatteiden ja omien vaatteiden käytön ohjeistamista tulee tarkentaa tulevaisuudessa perehdytyksissä, sillä puutteellinen ohjeistus on aiheuttanut väärinkäsityksiä ja tulkintaeroja työntekijöiden keskuudessa. Osassa yhteiskäytössä olleista va-



rusteista oli löydetty puutteita, mutta niistä ei ollut kerrottu eteenpäin, jotta varusteita olisi osattu korjata tai vaihtaa tarkoituksenmukaisempiin.

Työvälineiden on arvioitu vastanneen pääasiassa hyvin työntekijöiden tarpeisiin. Parannusehdotukset koskivat lipunlukijoiden toimivuutta, jota on tutkittu ja kehitetty aktiivisesti vuodesta toiseen, mutta joiden käytössä on siitä huolimatta toisinaan verkko-ongelmia. Radiopuhelinten kantamattomuuden vuoksi osaan työpisteistä ehdotettiin hankittavaksi matkapuhelin työasioiden hoitamiseksi.

#### 4.1.7 Viestintä- ja työsuhteasioiden hallintajärjestelmät

Esimiesten henkilöstöhallinnan ja työntekijöiden omien työntekijätietojen hallintaan käytetty sähköinen Contactor-työkalu on koettu työntekijöiden keskuudessa toimivana ja helppokäyttöisenä. Contactor-järjestelmän palvelut ovat vastanneet lähes kaikkien vastanneiden mielestä hyvin työntekijöiden tarpeisiin. Muutama ”en osaa sanoa” -vastaus voi viitata siihen ettei ole ymmärretty mitä Contactor-järjestelmän palveluilla tarkoitetaan.

Contactor on myös esimiesten työvuorosunnittelun työkalu, jonka kautta työvuorot välittyvät työntekijöille, ja josta ne molemmin puolin hyväksytään tehdyiksi. Työvuorojen pituus, sisältö, kierto ja rytmi arvioitiin kyselyssä kaikki erikseen. Jokainen sai keskiarvosanakseen hyvän, mutta muutosehdotuksia tuli siitä huolimatta runsaasti avoimessa palautteessa. Koska osaston sisälle, saman esimiehen työnhajukseen kuuluu monia eri työtehtäviä, eivätkä kaikki tee tasaisesti samoja tehtäviä, nousi palautteesta esille tämän perustelu työntekijöille. Työvuorojen pituuteen on varmasti yhtä monta toivetta kuin tekijääkin, mutta työvuorojen pituus määräytyy vuoron sisällön mukaan, eli minkä ajan on tehtävää. Toki vuoroja suunnitellaan lain ja työehtosopimuksen määräysten mukaisesti, ja työntekijöiden toiveita kuunnellen siinä määrin kuin se on mahdollista.

Kysyttäessä vastaajien ajatuksia yrityksen sisäisestä viestinnästä ja siihen liittyvistä kehitysehdotuksista pidettiin sähköpostia toimivana ratkaisuna esimiehen ja työntekijöiden väliseen viestintään. Kehitysehdotuksiakin kuitenkin saatiin

koskien molempiin suuntiin kulkevan viestinnän, uusien viestintäkanavien käyttöönoton ja erikoistilanteista ja kiireellisistä asioista viestimisen kehittämiseksi.

#### 4.2 Asiakastyytyväisyyskysely

Yrityksen asiakkaiden on ollut mahdollista vastata asiakastyytyväisyyskyselyyn eri puolilta puistoa saatavilla olevilla lomakkeilla. Vastanneiden kesken on suoritettu kesän päätteeksi lahjakorttiarvontoja seuraavalle kaudelle. Vastausprosentti on kävijämäärään nähden suhteellisen pieni, mutta antaa siitä huolimatta osviittaa palautteen suunnasta. Saatavilla olevan tiedon mukaan 95 % kyselyyn vastanneista kesäkauden 2014 kävijöistä on arvioinut yleisen asiakaspalvelun laadun erinomaiseksi tai hyväksi. Luvussa ei ole tapahtunut huomattavia muutoksia ainakaan viimeisen kolmen vuoden aikana.

Tyytyväisyys lipunmyynnin sujuvuuteen on kokenut mittauksissa hitaan vakaata kasvua viimeisen kolmen toimintakauden aikana nousten vuoden 2012 4,37 prosentista vuoteen 2013 4,41 prosenttiin ja kohoten vielä, ei niin merkittävästi mutta joka tapauksessa positiivisesti vuonna 2014 4,42 prosenttiyksikköön. Kyselyssä ei ole määritelty mitä lipunmyyntipalvelujen osa-alueita tulisi arvioida, jonka vuoksi tulkintavaraa on verkkokaupan lipunmyyntitapahtuman arvioinnista portilta sisäänpääsyn sujuvuuteen, sen mukaan minkä mielikuvan lipunmyyntipalvelut kyselyn vastaajalle tuottaa.

Yleisiä tekijöitä arvioitaessa asiakaspalvelu on vastaajien keskiarvon mukaan kolmanneksi tärkein asia vierailulla Muumimaailmassa. Tärkeämmiksi nousevat odotuksiin vastaavuus ja yleinen viihtyvyys. Vähemmän tärkeimmiksi listauksessa jäävät esimerkiksi turvallisuus ja hinta-laatusuhde.

Palvelutoiminnan arvo ei muodostu yksin lopputuotteesta, vaan lisäksi sivussa syntyvistä ja vaikuttavista aineettomista eduista ja merkityksistä (TEKES 2013, 136). Työntekijän osallistamisen lisäksi suunnitteluprosesseihin tulisi onnistua osallistamaan tehokkaammin myös palvelun loppukäyttäjä. Kysymys kuuluukin miten toteuttaa se. Palveluinnovaatioita kehitettäessä asiakkaan ymmärtäminen on perusedellytys toiminnalle (TEKES 2013, 136). Kokonaisvaltaisessa kehit-

tämisessä innovointiakin tulee lähestyä laaja-alaisesti joka suunnasta, keskityttäessä työntekijöiden kanssa tehdyn yhteistyön lisäämiseen, ei pidä unohtaa muita sidosryhmiä. Palveluinnovaatio voi muodostua tavanomaisesta poikkeavasta tavasta nähdä ja palvella asiakas. (TEKES 2013, 138). Innovointia harjoittavassa ryhmässä yhdistyvät monipuolinen osaaminen ja rohkeus ajatella totuttujen kaavojen ulkopuolelta.

Asiakastyytyväisyyteen voivat vaikuttaa monet eri tekijät. Grönroosin (2013, 122) määrittelemät hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat hyödyllisiä näkökulmia mietittäessä toiminnan periaatteita. Seuraava lista on hyvä pitää ohjenuorana suunniteltaessa asiakaspalveluprosesseja ja niiden tavoitteita.

#### 1. Ammattimaisuus ja taidot (tekninen laatu)

Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).

#### 2. Asenteet ja käyttäytyminen (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).

#### 3. Lähestyttävyyys ja joustavuus (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).

#### 4. Luotettavuus (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessin liittyvä kriteeri).

#### 5. Palvelun normalisointi (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).

#### 6. Palvelumaisema (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).

#### 7. Maine ja uskottavuus (imago)

Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

(Grönroos 2009, 122.)

### 4.3 Korjattu lipunmyynnin käsikirja

Ryhmää ohjattaessa tärkeää on kokonaisuuden kuvaaminen ja työnjakosuhteiden selvittäminen (Vehviläinen 2014, 76). Tuottaakseen tasaista työnlaatua ryhmän jäsenet on saatava näkemään työn tavoite ja prosessien kulku samalla tavalla. Tehtävä-, osasto- ja yksilökohtaiset tavoitteet kuvataan työntekijöiden käytössä olevaan perehdytysmateriaaliin.

Päivitetyn työntekijöiden käsikirjan tehtäväkuvauksiin sisällytetään Vehviläisen (2014, 53) ”työnohjauskolmio” työtehtävän sisäistämisen avuksi. Kolmioon määritellään perustehtävä, tavoite, visio, tehtävän hahmottamisen tavat, käsitteet ja välineet. Selvitetään mitkä ovat työotteet perustehtävän ympärillä, ja työtä määrittävät perustavat arvot. Nykyisessä mallissa työtehtävät on avattu listana askel askeleelta. Tarkoitus on muuttaa nykyinen malli uuteen rakenteeseen, joka tuo enemmän esille miksi jotakin tehdään, kuten tehdään. Rakenteen tulisi avata monipuolisemmin työtapoja ja merkityksiä. Yleinen lähtökohta jokaisen työtehtävän kolmiossa on asiakaslähtöisyys, mutta eri työtehtäviin omia tarkennuksia lisätään erityisesti erikoistilanteiden esittelyllä. Esimerkiksi infon erikoistilanteisiin avataan ensiaputapauksen kohtaaminen, vanhempansa/lapsensa kadotta-

neen henkilön rauhoittaminen jne. Kuvausten kehittämiseksi tehdään yhteistyötä työntekijöiden kanssa, jotta kuvauksista saadaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset ja niin työntekijä-, kuin asiakaslähtöisyys huomioiden.

#### 4.4 Arjen työnohjaus

Ohjauksen keinoilla on jo yleisesti ottaen ominaista vaikuttaa työkykyyn ja aiheuttaa vastavoimaa vieraantumiselle. Ohjaustoiminnan tulisi auttaa yksilön kiinnittymistä yhteistoimintaan. Oppimisvaikutukset tulisi näkyä muutoksina yksilön ja ryhmän ajattelussa, osaamisessa, toiminnassa ja asennoitumisessa. (Vehviläinen 2014, 203.)

Tutkimusaineiston perusteella työntekijät ovat kokeneet, että osaston esimiehet ovat olleet helposti lähestyttävissä sekä tavoitettavissa. Lähestyttävyyden kannalta merkittävää on myös, että esimies on etenkin töiden alkaessa mahdollisimman paljon asiakasrajapinnassa johtamassa omalla esimerkillään, ja lähellä jos työntekijä tarvitsee tukea. Suorituksen seurannan myötä muutosta vaativat toimenpiteet huomataan ja korjataan heti.

Henkilökohtainen perehdytys jakoi kyselytutkimuksen vastaajien odotusten tyydyttyneisyyttä. Keskiarvon 3,55 jakoi puoliksi ne joiden odotukset täyttyivät tyydyttävästi ja ne joiden odotukset henkilökohtainen perehdyttävä koulutus täytti hyvin. Henkilökohtaisen opastamisen ja perehdyttämisen suunnittelu tuleville kausille tarvitsee ohjaajan lisähuomiota, ja sen painoarvo onkin oleellisena osana tutkimustyön tuotoksissa. Vaikka työnohjaajien määrää ei pystytä lisäämään, niin ohjaajan ja työntekijän työkaluja työnteon seurannan avuksi voidaan kehittää. Kaudenaikaisessa työnohjauksessa odotukset täyttyivätkin paremmin, jاکاen kuitenkin vastaukset tasaisesti tyydyttävien, hyvien ja erinomaisten arvioiden kesken.

Esimies-alaisuuden ominaisuuksien tärkeysjärjestystä arvioitaessa tärkeimpänä esille nousi työntekijöiden motivointi. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin molemminpuolista palautteenantoa ja työprosessien ohjaamista. Kaikki arvioinnin alaisuudessa olleet ominaisuudet sisältyvät osaston esimiehen ohjaustyön op-

paaseen. Ominaisuudet tulee sisällyttää ja ottaa arvioitaviksi esimiehen ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Työnohjauksessa tulee huomioida työntekijöiden odotukset esimiehestä ja työnohjauksesta. Avoimessa palautteessa työntekijät listaavat esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi muun muassa tavoitettavuuden, motivoinnin ja ohjauksen palautteenannon kanssa. Työntekijöiden motivoimiseksi asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työotteeseen vaaditaan sekä asenne- että viestintäjohtamista (Grönroos 2010, 449). Avaintekijöinä ovat molemminpuolinen vuorovaikutus ja aktiivinen vaikuttaminen työnohjauksen ottein. Jo työsuhteen alussa puhuttaessa työnteon tavoitteista kannattaa ottaa esille myös mitkä asiat motivoivat työn teossa.

Kyselyssä vastaajat pääsivät kertomaan mitä ominaisuuksia/tehtäviä he pitävät tärkeimpinä lipunmyyjän tai kulunvalvojan työssä. Jokainen vastaus käsitteli asiakaspalvelutaitoja tavalla tai toisella. Asiakkaan huomioiminen, reippaus ja kärsivällisyys ovat avainsanat, jotka mielessä pitämällä pärjää jo pitkälle. Koska aiemmin samassa työssä toimineiden kokemuksia nähtävästi arvostetaan ja niistä kuuleminen on motivoivaa, säilytetään vastaukset ohjausmateriaaliin seuraavan kauden työntekijöiden kuultaviksi.

Yrityksen ulkoiset markkinointikanavat ja -kampanjat tulisi saattaa ensimmäisenä henkilöstön tietoisuuteen. Siten toimittaessa voidaan lisätä työntekijöiden valmiutta palvella asiakkaita ja sitoutua yrityksen toimintaan. (Grönroos 2013, 459.)

#### 4.5 Lipunmyynnin kohdepäällikön käsikirja

Tutkimustulosten luotettavuuden vahvistamiseksi ja monipuolisen tiedon saamiseksi tutkimusaiheesta, onnistuttiin syventymällä aiheeseen vaihe vaiheelta useaa tiedonkeruumenetelmää käyttämällä. Tuloksena syntyi koko osaston työnohjausta uudistavaa materiaalia. Tutkimusmetodeinkin käytetyt haastattelut ja kysely säilyttävät paikkansa jatkossakin palaute- ja kehityskeskusteluiden muodossa. Muumimaailman lipunmyynnin esimiehen käsikirja ja työtiedostot tukevat osaston esimiehen työskentelyä ja niiden tarkoitus on olla erityisesti

kohdepäällikön vaihtuessa tehtävässä uutena aloittavalle henkilölle avuksi. Käsikirja sisältää kaikki työtehtävät rekrytoinnista työsuhteiden päättämiseen.

Kohdepäällikön käsikirja rakentuu työnohjauksellisesta näkökulmasta toimen tehtävien ajallisen kulun varaan. Materiaalit vaativat vuosittaisen päivittämisen. Kuluvan kauden aikana kohdepäällikkö suorittaa käsikirjan alustavaa päivittämistä seuraavalle kaudelle, ja viimeisteleminen suoritetaan keväällä ennen materiaalien käyttöön ottoa uudelle kaudelle.

#### 4.5.1 Kohdepäällikön käsikirjan liitteet

Kohdepäällikön vuosikelloon on aikataulutettu kuukauden tarkkuudella mitä tehtäviä tulee suorittaa minkälaisessa aikataulussa. Tämä kalenteri helpottaa hahmottamaan työsuhteen sisältämien tehtävien kulun ja missä tahdissa tehtävät kannattaa ja pitää suorittaa. Pehdytyksen- ja työnohjauksen kulun hahmottamista helpottaa sen mallintaminen prosessikaavioksi. Prosessikaavio rakentuu pehdyttämisen- ja ohjaustyön päävaiheista ja tavoitteista.

Haastattelijan lomake on työhaastatteluissa työnhakijoista tehtävien muistiinpanojen tueksi tehty asiakirja, jonka tulisi helpottaa haastateltavien vertaamista ja pisteyttämistä. Haastattelija arvioi hakijan sopivuutta työtehtävän vaatimiin kriteereihin ja kirjaa ylös haastattelussa esille nousseita valintaan vaikuttavia asioita. Haastattelussa käytössä olevan toisen lomakkeen täyttää työnhakija. Lomakkeeseen kirjataan aika jonka on valmis työskentelemään, ajalle osuvat vapaatoiveet, mahdolliset työntekoa haittaavat tekijät ja viimeisenä kohtana kirjallinen yksilötehtävä, jossa hakijan tulee selvittää miten ratkaisisi kuvitteellisen asiakaspalvelutilanteen.

Työpisteiden valmistelu on syytä tehdä ennen työpisteisiin pehdyttävää koulutustilaisuutta. Työpisteiden valmistelua varten voidaan joutua tekemään hankintoja, tai tiloissa voidaan joutua tekemään huolto- tai korjaustoimia, jonka vuoksi tavaroitusta ei ole kannattavaa jättää viime tinkaakaan. Lista helpottaa muistamaan mitä kaikkea tiloihin tarvitaan.

Omia ohjaustaitoja on syytä arvioida vähintään itsenäisesti ennen kuin aloittaa muiden ohjaamisen. Tiedostamalla omat vahvuudet ja heikkoudet voi pyrkiä kehittämään ohjaustapojaan. Kartoittamalla oman ohjaustyöskentelyn prosessin voi selvittää itselleen ohjaustyönsä tehtävät ja vaatimukset.

Dokumentoitu perehdytyskonsepti kattaa työpisteisiin perehdyttävän tilaisuuden läpi käytävän asiasisällön. Asiakirja sisältää työpisteiden ja niiden toiminnan esittelyn lisäksi viime vuoden työntekijöiden kertomuksia yrityksessä työskentelestä, yleisten käytäntöjen ja sääntöjen läpikäyntiä ja toisiin tutustumista erilaisin keskusteluharjoittein ja pari- tai ryhmätehtävin. Tilaisuudessa työntekijät saavat oman perehtymisen seuraamisen tueksi ”Työtehtävät haltuun” -lomakkeen, jonka avulla työntekijän tulisi seurata omaa oppimistaan.

Kehityskeskustelulomakkeessa on keskustelussa käytävien asioiden aiheet ja kysymykset. Ennen koeajan päättymistä tulisi jokaisen työntekijän kanssa pitää henkilökohtainen keskustelutuokio kehityskeskustelun merkeissä. Selvitetään yhdessä mitä työnteko on lähtenyt käyntiin ja miten jatketaan työsuhteen loppuun.

Osastopalaveri pidetään ennen kauden puolta väliä jatkoperehdytystilaisuuden merkeissä. Osastopalaveriasiakirjaan kohdepäällikkö kokoaa kauden alun ajan asioita, joita tulisi yhteisesti käsitellä, ja asioita joihin tulisi antaa lisäperehdytystä. Kohdepäällikkö määrittelee palaverille käsiteltävien asioiden rungon, mutta ensisijaisesti käsitellään niitä asioita joille työntekijät kokevat tarvetta. Esimerkiksi aiheina mainittakoon asiakaspalvelutaitojen syventäminen, työnohjaus, kehittämistarpeet prosesseissa, tiloissa tai työvälineissä.

Lähtökeskustelussa käydään työsuhteen päättävä henkilökohtainen arviointi- ja palautteenantokeskustelu, johon haetaan syvällisempiä vastauksia vielä työsuhteen päätyttyä anonymillä palautekyselyllä. Erityisesti kyselyllä haetaan kehitysehdotuksia tulevan varalle.



#### 4.5.2 Työtehtävä haltuun -lomake

Ohjattavan päästessä itse suunnittelemaan toimintaansa ja ohjausprosessin etenemistä, syvenee ohjausprosessin merkityksellisyys työntekijälle (Vehviläinen 2014, 92). Ohjattavaa osallistetaan perehdytysprosessiin aktivoimalla hänet itse miettimään mitä työ hänelle merkitsee ja miten omaa oppimista voi kehittää. Työntekijä joutuu miettimään ja konkreettisesti sanallistamaan ajatuksensa miksi hän halusi työn ja mitkä ovat hänen tavoitteensa siinä. Tavoitteet on hyvä asettaa, jotta työnohjauksessa voidaan suorittaa arviointia miten työprosessien suorittamisessa on kehitytty ja onko edetty kohti asetettuja tavoitteita.

Lomakkeen on tarkoitus auttaa työntekijää hahmottamaan mitä tehtäviä hänelle kuuluu. Lomake voi auttaa havaitsemaan missä on vielä tarvetta kehittyä. Sen on tarkoitus herättää kysymyksiä, ja olla muistin apuna mitkä asiat ovat haastavia tai epäselviä, jotta ne voidaan käsitellä yhdessä viimeistään kehityskeskustelussa. Myös työnohjaaja saa arvokasta tietoa, esimerkiksi minkä asioiden perehdytykseen tulisi panostaa jatkossa enemmän.

#### 4.5.3 Kehityskeskustelu

On myös tärkeää, että ohjattava pääsee kertomaan ohjaajalle omat näkemyksensä prosessin etenemisestä ja kulusta (Vehviläinen 2014, 92). Ilman että ihminen sisäistäisi toiminnan tavoitteita, on tekemiseen osallistuminen silti mahdollista (Vehviläinen 2014, 96). Tällöin tekemisessä piilee kuitenkin se vaara, että se ei vie kohti sille asetettuja tavoitteita. Kehityskeskustelu on viimeisin paikka varmistaa ohjattavan motivoituneisuus ja työtehtävien sisäistäminen.

Kehityskeskustelun runkoa suunniteltaessa on hyvä miettiä mitä keskustelulla tavoitellaan. Ohjaamalla keskustelua kysymyksin ohjaaja vaikuttaa vuorovaikutukseen muovaten aktiivisesti sitä, millaista keskustelu on, mitä asioita käsitellään ja mikä jää huomaamatta. Kysymällä voidaan saada vastauksia asioihin, joita ohjaaja ei välttämättä ole tullut ajatelleeksi käyttäessään ohjauksen keinoina vain neuvomista tai arviointia. (Vehviläinen 2014, 140.)

Keskusteluiden antia voidaan koittaa hedelmöittää erilaisin kysymisen ja peilavaan puheen tavoin. Ohjattavan houkutteleva puhumaan pyytämällä kuvailemaan, kertomaan lisää ja muilla täydentävillä kysymyksillä voi tuoda mukanaan syvällisempää tietoa vastauksista. Moniosaiset pitkät kysymykset ohjaavat vastaamaan pitkästi. Niillä ohjaaja esittelee laajempaa aihealuetta, johon on odotettavissa laajempaa vastaustakin. Tarkentavana kysymyksenä voi myös pyytää ohjattavaa vastaamaan erilaisista näkökulmista, jolloin voi taas lähestyä kohti uudenlaista tietoa aiheesta. Ongelman kartoittamiseen vievillä kysymyksillä tavoitellaan hahmotusta missä ajassa se on esiintynyt, kehittynyt ja mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet, jonka jälkeen voidaan miettiä sopivia ratkaisutapoja ongelman poistamiseksi. Miksi kysymystä voidaan pitää vaikeana, mutta se pakottaa vastaajan miettimään perusteluja valinnoilleen. On hyvä muistaa ettei ohjaajan ja ohjattavan välisten vuorovaikutustilanteiden ole pakko sujua kitkatta tai ilman erilaisia tunnekuohuja, se voi viedä lähemmäs toiminnan tavoitteita. (Vehviläinen 2014, 143–147.)

Yksi kehityskeskustelun tavoite on ratkoa ongelmia. Yksi ongelmanratkaisun keino on puhua korjaavasta palautteenannosta, jolloin ohjaaja havaitsee ongelman ja neuvoo miten sen kanssa voitaisiin toimia ongelman korjaamiseksi (Vehviläinen 2014, 168). Tärkeää on kuitenkin muistaa myös kehityskeskustelun työntekijää motivoiva tarkoitus onnistumisten huomiointin kautta.

Yksi kehityskeskustelun osa on molemminpuolinen palautteenanto sen astisesta toiminnasta. Palautteen anto tulisi hahmottaa ymmärtämistä ja oppimista edistäviksi keinoiksi (Vehviläinen 2014, 171). Ymmärtämisen tukeminen ja ymmärtämisongelmien havaitseminen osoittaa asioiden eri katsantokantojen mahdollisuuden ja sitä myötä mahdollistaa niihin puuttumisen (Vehviläinen 2014, 187). Ohjattavan kannattaa antaa ensin itse kertoa miten kokee suoriutuneensa, koska ohjattava suhteuttaa palautteen omiin päämääriinsä, miten on työskennellyt ja miten asiat ymmärtänyt (Vehviläinen 2014, 171).

Palautteen annossa on hyvä muistaa viisi kohtaa. Palautteen perusteleminen, korjaavuus ja kehuvuus, ohjattavan osallistaminen ongelmanratkaisuun, palautteen ymmärtämisestä varmistuminen ja palautteen emotionaaliset ulottuvuudet.

Palautteen perusteleva on tärkeää erityisesti siksi, että palaute pystytään kytkemään siihen liittyvään työprosessiin. Ohjattavan osallistaminen vahvistaa tämän toimijuutta ja auttaa ohjaajaa näkemään onko ohjattava ymmärtänyt asian oikein. Ymmärtämisestä varmistumiseen voi käyttää erilaisia keinoja, mutta pyytämällä ohjattavaa esimerkiksi itse avaamaan aihetta tai kertomaan miten prosessin ymmärtää, pystytään jo käsittelemään aihetta useammasta näkökulmasta. Palautteeseen voidaan reagoida tunnetasolla hyvin monella tavalla, joten huolellinen, asiallinen ja myötäelävä tapa antaa palautetta voi auttaa vaikeiden asioiden käsittelyssä (Vehviläinen 2014, 173–174).

Keskustelu on systemaattinen tapa kerätä, analysoida ja tallentaa työntekijää koskeva tieto jatkotoimenpiteitä varten niin perehdyttävälle itselleen kuin perehdytyksestä vastuussa olevalle esimiehellekin (Shivarudrappa ym. 2010, 77.) Kehityskeskustelu olisi järkevää sijoittaa viimeistään koeajan loppuun, jolloin esimies ja työntekijä keskustelevat yhdessä työntekijän jatkoa koskevista toimenpiteistä.

#### 4.5.4 Jatkoperehdytystilaisuuden konsepti

Lomakehaastattelun aineiston mukaan jatkoperehdytystilaisuudelle nähdään tarvetta, ja se nähdään jopa hyödyllisempänä kuin esimiehen kanssa käyty henkilökohtainen keskustelutuokio. Jatkoperehdytys on osastopalaverin kaltainen tilaisuus kokoontua yhteen, ja käsitellä ensimmäisten työviikkojen aikana mieleen nousseita kysymyksiä, kauden aikaisia muutoksia, ongelmatilanteita ja oikaista väärinkäsityksiä. Tiedon siirtämiseksi esimiehen kanssa käydyille henkilökohtaisille keskustelutuokioille nähtäisiin tarvetta, mutta jopa hieman hyödyllisempänä nähtäisiin kaikkien osaston työntekijöiden yhteiset palaverit, joita voitaisiin järjestää tarpeen mukaan joko yhtenä laajempana ”jatkoperehdytystilaisuutena” tai jopa useamman kerran kesässä.

Kehitysehdotusten yhdessä mietinnän tulisi parantaa uusiin toimintatapoihin sitoutumista, kun työntekijät tuntevat, että heidän mielipiteillään on merkitystä, ja he ymmärtävät miksi jotakin tehdään, kuten tehdään. Myös lisäharjoittelua

vaativia työtehtäviä on hyvä kerrata. Ryhmytymisen tarkoitus on nostattaa työtehokkuuden lisäksi ryhmähenkeä yhteistoiminnan kautta. Ryhmän tuesta haetaan ymmärretyksi tulemisen kokemuksia (Heroja 2014, 22). Ryhmäorientaatioissa voidaan yhdistää huolenkerrontaa että ongelmanratkaisua, jolloin yhdessä puretaan mieltä askarruttavia asioita ja mietitään sopivia ratkaisuja. Näissä tilanteissa ohjaajan tehtävä on huolehtia, että huolista avautumista seuraa ratkaisukeskeistä työskentelyä. (Heroja ym. 2014, 31.) Tutkimuksessa tiedusteltiin työntekijöiltä mitä jatkoperehdytyspäivässä olisi hyvä käsitellä. Osaston esimiehellä on ollut tarpeesta omat näkemyksensä, ja niille haettiin vahvistusta ja uusia näkemyksiä tutkimuksella.

Ryhmän aktivointia voi yrittää antamalla ohjauksen alaiselle ryhmälle erilaisia mietintä-, keskustelu-, tai ongelmanratkaisutehtäviä. Myös ryhmä voi olla kysymyksiä esittävä osapuoli. (Vehviläinen 2014, 147.)

#### 4.5.5 Lähtökeskustelu

Palautteenanto- ja työnohjausprosessi huipentuu molemminpuoliseen arviointiin ohjaajan ja ohjattavan välillä. Lisäksi keskustelun tarkoituksena on kuulla työntekijöiden kehitysehdotuksia yrityksen toimintatavoista.

Palautteenannossa kunnioittava ja rakentava muotoilu on tärkeää (Vehviläinen 2014, 170). Jotta palautteenannosta on hyötyä, edellyttää se vastaanottajan kykyä ymmärtää ja hyväksyä se. Silloin hän pystyy hyödyntämään sen työprosessissaan (Vehviläinen 2014, 171). Palautteen antoa tapahtuu kauden päättävän palautteen annon ja arvioinnin lisäksi jo kehityskeskusteluvaiheessa, jolloin työntekijälle annettu palaute on hänen nykyisessä työsuhteessaan toiminnan kehittämisen kannalta olennaisempaa kuin työsuhteen päätteeksi annettu palaute.

Ohjauksen arviointia tulee toteuttaa koko ajan, jotta ohjausta voidaan aktiivisesti jatkaa. Arvioinnille on kuitenkin hyvä varata oma aikansa vielä ohjaustyön loppuksi (Vehviläinen 2014, 204). Muutoksen tunnistamiseksi on syytä arvioida ohjausprosessin aikana tapahtuneita muutoksia työssä toimimisessa. Muutosta

voi arvioida useasta näkökulmasta: uusien taitojen tai toimintatapojen oppiminen, tiedon lisääntyminen, asennemuutokset tai hyvinvoinnin kokemukset. Arviointia voi peilata asetettuihin tavoitteisiin. (Vehviläinen 2014, 206.)

Lähtökeskustelu koettiin työntekijöiden keskuudessa tarpeellisenä ja hyvänä tapana päättää työsuhde. Työsuhteen päättäminen tyydytti vastaajien odotukset keskiarvolla 4,55. Arvio perustuu kunkin vastaajan omiin odotuksiin siitä miten työsuhde on toivottu päätettävän. Työsuhteen päättämisen vaiheet määritellään kohdepäällikön käsikirjassa.

#### 4.5.6 Palautelomake

Palautteelle on ominaista sen kantaaottavuus johonkin toimintaan, suoritukseen tai tuotokseen. Usein palautteenanto tehdään lisäksi siksi, että sen avulla on tarkoitus kehittää suorittamista paremmaksi. Palautetta se onkin oikeastaan silloin kun toiminta vielä jatkuu, muutoin kyse on enemmänkin arvioinnista. (Vehviläinen 2014, 168.) Tämän palautelomakkeen tarkoitus on kerätä kehitysehdotuksia yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin ja asiakaspalveluprosessien kehittämiseksi.

Palautelomake muodostuu tutkimuksessa käytetyn kyselyn kysymysrungosta. Se toteutetaan osaston työntekijöille syvällisen tiedon keräämiseksi anonymia vastausmahdollisuutta hyödyntäen. Materiaaleista ja käytänteistä kysymisen lisäksi palautetta kannattaa pyytää ohjauksesta. Palautteen avulla saa uutta näkökulmaa toiminnalleen, jonka kautta voi kehittää osaamistaan (Kupias & Peltola 2009, 137).

## 5 POHDINTA

Palvelukulttuurin oppimiseen vaikuttaa matkailualan merkitys maalle. Kansainvälisistä asiakaskunnista kiinnostuneet yritykset ovat selvillä maiden välisistä palvelukulttuurien eroista. Asiakkaiden erilaisten tarpeiden ja tottumusten tunnistaminen vaatii koulutusta ja kokemusta asiakaspalvelusta. Työelämälähtöisyyden tulisi olla nykyistä näkyvämpää kouluttamisessa, jolloin työelämään valmistetaan osaajia, eikä vasta oppijoita. Panostuksen kasvaessa enemmän esimies- ja työntekijätason yhdessä tekemiseen ja suunnitteluun ovat lähtökohdat toiminnalle syvällä asiakaslähtöisyydessä. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on järjestelmällistä suunnittelutyötä. Asiakkaan kuunteleminen, ymmärtäminen ja tarpeiden havaitseminen ovat liiketoiminnan lähtökohtia. Yhteistoiminta laajentaa mahdollisuuksia asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi. Palveluinnovaatioiden synnylle parhaat lähtökohdat asetetaan ottamalla asiakas mukaan ideointiin ja suunnittelutyöhön. Olkoon asiakas sitten palvelun tai tuotteen lopukäyttäjä, tai sitä tuottava työntekijä. Työntekijöiden ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun odotetusti lisää työntekijöiden ymmärrystä ja sitoutuneisuutta työtehtävään, kun omat vaikutusmahdollisuudet työstä suoriutumiseen kasvavat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Muumimaailman Oy:n lipunmyynti- ja kulunvalvontaosaston perehdytys- ja työnohjauskäytänteitä työhyvinvointia tukevaan suuntaan. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkimuksen muutostoimenpiteet ovat syntyneet tutkittavien tarpeista, ja he ovat olleet mukana viemässä niitä myös käytäntöön. Suoritusta voidaan arvioida vertaamalla opinnäytetyön tavoitteita saavutettuihin tuloksiin. Tutkimusmenetelmien avulla onnistuttiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja menetelmät tukivat toisiaan päätelmien vahvistamiseksi. Opinnäytetyön tarpeellisuutta arvioidaan myös työelämän näkökulmasta. Opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle teoksen, jonka avulla voidaan parantaa laaja-alaisesti osaston toimintaa.

Toimeksiantajaorganisaation työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteisiin lukeutuu yhteishengen parantaminen, johon väistämättä kuuluu toimijoiden välisen yh-

teistyön lisääminen. Lipunmyynti- ja kulunvalvontaosaston sisäiseen työnohjaukseen on kehitetty työntekijöiden näkemyksiä kuunnellen työkaluja, joiden avulla tavoitellaan entistä mittavampaa tiimityöskentelyä, yhteishengen nostamista ja jatkuvaa työelämälähtöistä ja asiakaskeskeistä kehittämistyötettä. Tiiminvetäjällä on usein vastuu monenlaisista tehtävistä, joista yhtenä tärkeimpänä on luottamuksen rakentaminen ryhmän jäsenten välille. Opinnäytetyön myötä käyttöön otettujen uusien työnohjausmenetelmien tarpeellisuus vahvistui työntekijöiden kiitoksena ja halukkuutena antaa oma panoksensa niihin. Siihen ajatukseen on kuitenkin turha tuudittautua, että työskentelytavat olisivat nyt huippuunsa hiotut, sillä viitaten aikaisemmin mainittuun markkinoilla kilpailussa mukana pysymiseen, luovat nämä tavanomaiset työnohjausmenetelmät vasta perustan uuden kehitys- ja innovointityön aloittamiselle. Jatkokäytössä toimet hajautetaan niin, että rekrytointia koskeva palautteenkeruu suoritetaan jo ennen kauden aloitusta, mutta lähtökeskustelu ja palautekysely pitävät paikkansa. Haastatteluiden ja kyselyn runkoja tullaan muokkaamaan paremmin toistuvaan käyttöön soveltuviksi. Uusien työ- ja ryhmänohjausmenetelmien kehittämistä on tehtävä aktiivisesti.

Toteutetun tiedonkeruun perusteella voidaan työhyvinvoinnin todeta koostuvan pääasiallisesti varsin perustavanlaatuisista tekijöistä, kuten sopivasta ilmanlaadusta, tarvetta vastaavista varusteista, tuen saamisesta ja työssä tarvittavan tietotaidon hallitsemisesta. Varsin yksinkertaisetkin asiat vaativat kuitenkin huomiota niiden kehittämiseksi ja parantamiseksi aikansa vaatimaa tarvetta vastaaviksi, jotta niistä saadaan tarkoituksenmukainen hyöty. Työhyvinvoinnin perusta on oltava kunnossa, jotta voidaan tavoitella päämääriä, joita yritystoiminnasta odotetaan syntyvän. Yhtenä päämääränä on kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä tarjottuihin työolosuhteisiin. Yrityksen työllistäessä jopa satoja uusia työntekijöitä vuosittain, on tärkeää, että organisaatiossa työskennelleiden henkilöiden kokemukset yrityksessä työskentelystä ovat olleet positiiviset. Kun työntekijät kertovat kokemuksistaan eteenpäin, on odotettavissa, että työnhakijoiden määrä ja oletettavasti myös taso kasvavat.

Vaikka yrityksen kausityöntekijät työllistetään suhteellisen lyhyeksi ajaksi, ehtii työkenttä ja asiakasryhmät tulla jo yhden toimintakauden aikana ensikertalaisille siinä määrin tutuiksi, että olisi yrityksen näkökulmasta haaskausta olla hyödyn-tämättä heille asiakaskontakteista kertynyttä tietopääomaa. Osaston työryhmä on olemassa vajaan kolme kuukautta, joka on noin kahdenkymmenen hengen ryhmälle melko lyhyt aika tutustua ja aktivoitua tuottamaan tuloksellista kehittä-mistyötä, kun kyse on kuitenkin erillisistä, itsenäisistä työsuhteista. Työnohjauk-sella on oltava alusta asti tarkat tavoitteet ja toimintatavat ensinnäkin yhteistyötä tekevän ryhmähengen aikaansaamiseksi ja toisekseen uutta rakentavan, inno-vatiivisen kehittämistoiminnan tuottamiseksi. Haasteita johtotoiminnalle asettaa kiireen alla osastokohtaisen ja osastojen välisen yhteistyön kehittäminen. Li-punmyynnin kohdepäällikön käsikirja on tehty tukemaan yhden osaston esimie-hen työntekoa. Ohjeistuksia on tarkoitus yhtenäistää läpi organisaation, jonka vuoksi kaikkien esimiesten yhteiselle käsikirjalle voisi olla tarvetta. Runko käsi-kirjalle olisi hyvä luoda yhdessä niiden toimijoiden kesken, kenen käyttöön oh-jeistukset tarkoitetaan. Yhteisten toimintaohjeiden luomisen perustalle jokainen esimies voisi viimeistellä oman osastonsa käsikirjan selventämään esimiehen osastokohtaiset tehtävät.



## LÄHTEET

Baum, T. 2014. Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. Journal of Vocational Education & Training. Lontoo: Routledge.

Bell, C., Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.

CIFS 2006. Copenhagen Institute of Futures Studies. Futureorientation 5/2006. Why megatrends matter. Viitattu 6.10.2014 <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1469>.

Dessler, G. 2013. Human Resource Management. 13. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. WSOYpro.

Heroja, T., Koski A., Seppälä P., Sääntti R., & Wallin A. 2014 Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global.

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

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.

Huottilainen, H. 2014. 7 syytä brändätä itsensä. Taloussanomat. Viitattu 10.11.2014. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2014/07/27/7-syyta-brandata-itsensa/201410259/139>.

Jalava, U., Virtanen, P. 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

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

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kupias, P., Peltola, P. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 9. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.

Laatu keskuksen www-sivut. EFQM. Viitattu 26.11.2014 <http://www.laatu keskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>.

Mikkonen, M. 2012. Varokaa jäärät, täältä tulee Z-sukupolvi! Työterveyslaitos, Työpiste. Viitattu 11.11.2014. <http://tyopiste.ttl.fi>.

Moisalo, V-P. 2012. Uusi HR. Arjen henkilöjohtamista. 2.painos. Infor Oy.

Myers, Michael D. Qualitative research in business & management. 2. Lontoo: painos. Sage Publications Ltd.

Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.

Oivallus 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 1.11.2014. [www.ek.fi/oivallus](http://www.ek.fi/oivallus).

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Shivarudrappa, D., Ramachandra, K. & Gopalakrishna, K. S., 2010. Human resource management. Mumbai: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön www-sivut. Viitattu 7.11.2014.  
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>.

TEKES 2013. Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Työ- ja elinkeinoelämän keskusliitto TEKES. Viitattu 31.10.2014.  
[https://www.tekes.fi/Julkaisut/rajatonta\\_rohkeutta.pdf](https://www.tekes.fi/Julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf).

Tilastokeskuksen www-sivut. Lomaketestaus EU-tilastojen tärkeäksi harmonisoinnin keinoksi. Viitattu 10.11.2014. [http://www.stat.fi/artikkelit/2006/art\\_2006-12-13\\_001.html?s=3](http://www.stat.fi/artikkelit/2006/art_2006-12-13_001.html?s=3).

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Sujuvat prosessit. Viitattu 26.11.2014  
[http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva\\_tyopaikka/sujuvat\\_prosessit](http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit).

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki. Talentum.

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Helsinki. Gaudeamus.

Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

## Lomakehaastattelu: Perehdytyksen kehittäminen

Hei,

teen opinnäytetyötä Turun ammattikorkeakoulun palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, koskien Muumimaailman lipunmyynti-, info-/posti-, parkki- ja kulunvalvontatehtävien perehdytystä. Pyrin opinnäytetyön avulla kehittämään perehdytyskonseptia perehdytettävien tarpeita vastaavammaksi ja enemmän asiakaspalvelutaitojen kehittämistä huomioivaksi. Näin ollen toivoisin, että osallistuisit vuoden 2013 työntekijöille suunnattuun kokemuskartoitukseen, ja edesauttaisit opinnäytetyöni toteutusta ja perehdytyskonseptin kehittämistä. Tämä kysely on erittäin oleellinen osa projektia, joten olen todella kiitollinen jos ehdit vastaamaan. Kyselyyn vastattuasi saat valita vapaalipun Muumimaailmaan, Väskiin tai Emma-teatterin Suomi -hulluu touhuu! -näytelmän kenraaliesitykseen. Koska kysely on anonymi, lähetä minulle kyselyyn vastattuasi sähköpostitse lipputoiveesi.

VASTAUSAIKAA KESKIVIIKKON 14.5.2014 ASTI!

1. Missä työpisteissä toimit? Muumimaailman lipunmyynti/ Väskin lipunmyynti/Ilteatterin lipunmyynti/Kulunvalvonta(alaportti/takaportti)/Info/Muumiparkki
2. Mitkä ovat mielestäsi perehdyttämisen "kulmakivet"?
3. Mitä ennakkotietoa uuden työntekijän tulisi saada työnantajalta ennen koulutukseen saapumista?
4. Kuinka hyödylliseksi koit koulutuksissa jaettavan perehdytysmateriaalin (mm. muumien käsikirja ja työntekijän käsikirja)? Vastaukset 1. Hyödytön 2. Jokseenkin hyödyllinen 3. En osaa sanoa 4. Hyödyllinen 5. Erittäin hyödyllinen
5. Mitä perehdytysmateriaalin olisi hyvä sisältää tukeakseen uuden työntekijän perehtymistä?
6. Suositko sähköistä vai paperista perehdytysmateriaalia?

7. Mikä oli mielestäsi onnistunutta perehdytyksessä?
8. Mitä asioita tulisi mielestäsi parantaa perehdytyksessä?
9. Mitkä ovat uuden työntekijän suurimpia haasteita työpisteissä? Mainitse työpiste jota tarkoitat.
10. Olisiko mielestäsi hyödyllistä pitää jatkoperehdytyspäivä, jossa käytäisiin ensimmäisten työviikkojen jälkeen läpi työnaloituksessa ilmenneitä ongelmia ja onnistumisia?
11. Kumpi olisi sinusta jatkoperehdytyskeskusteluna hyödyllisempi: osaston yhteinen vai esimiehen kanssa käyty henkilökohtainen keskustelu?
12. Mitkä asiat näkisit tarpeellisiksi käydä läpi jatkoperehdytyskeskustelussa?
13. Mitä työntekijänä toivoisit työsuhteen päättyessä käytävältä palautekeskustelulta?
14. Ideoita ja ehdotuksia perehdytyksen järjestämiseen yrityksessämme ja osastollamme?

## Teemahaastattelu: Lähtökeskustelu

Mikä fiilis?

1. Millainen kokemus työskentely Muumimaailma Oy:ssä on mielestäsi ollut?

2. Ajatukset Muumimaailmasta työnantajana?

-> Mitkä asiat ovat hyvin selvillä?

-> Mitkä asiat koet olevan vielä epäselviä?

3. Miten tyytyväinen olet ollut työtehtäviisi?

4. Mitä odotit työltä?

5. Miten tyytyväinen olet ollut kehittymiseesi?

-> Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin?

-> Missä vielä opittavaa ja kehitettävää?

-> Millaista apua (esim. miltä taholta, mikä työkalu) tarvitsisit, jotta tehtävät sujuisivat jatkossa vielä paremmin?

6. Millaisia onnistumisia muistat työskentelystäsi täällä?

7. Mikä on ollut ikävää?

8. Mitä palautetta esimiehille?

9. Jos jatkaisit vielä työskentelyäsi meillä, mitä asioita olisit toivonut kehitettävän (ja miten)?

-> Mitä lisättävän?

-> Mitä poistettavan?

10. Millainen muisto sinulle jää työyhteisöstä?

11. Mitä muuta?

## Palautekysely

Syksyinen tervehdys Muumimaailmasta!

Vaikka muumit alkavat käydä talviunilleen, on meillä muilla jo tulevan kauden suunnittelutyöt kovassa vauhdissa! Lähtöhaastattelussa kerroin aikomuksestani kerätä syksyn aikana osastomme työntekijöiden kokemuksia Muumimaailmassa työskentelystä Webropol-kyselynä. Vastausten perusteella kehitän osastomme perehdytyskäytänteitä ja työhyvinvointia edistäviä toimintatapojamme. Vien myös osastomme ulkopuolista toimintaa koskevat kehitysehdotukset eteenpäin.

Luottamuksellisuus

Kysely on anonymi, eivätkä annetut vastaukset siirry analysoimattomina missään vaiheessa kolmannen osapuolen käyttöön. Kyselyllä tavoitellaan totuudenmukaisia vastauksia, mielipiteitä ja tunnekokemuksia, joiden avulla voidaan selvittää epäkohtia ja laatia uusia/muokattuja toimintamalleja Muumimaailman työntekijöiden tarpeita vastaavaksi. Vastausten yhdistäminen henkilöllisyyksiin ei ole mahdollista, eikä kuulu kyselyn tavoitteisiin. Tutkimuksen onnistumiseksi on erittäin tärkeää, että jokainen osastollamme työskennellyt antaa panoksensa tutkimukselle.

Vastausaika ja kiitoslahja

Vastaamiseen menee aikaa n. 15–20 minuuttia. Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn maanantaihin 6.10.2014 mennessä. Vastanneita Muumimaailma kiittää vapaalipulla Muumimaailman Taikatalveen, Muumimaailmaan tai Väskiin kesäkaudelle 2015. Vastattua kyselyyn ilmoita minulle sähköpostitse osoitteeseen [minttu.lindholm@muumimaailma.fi](mailto:minttu.lindholm@muumimaailma.fi) sunnuntaihin 12.10.2014 mennessä mihin tapahtumaan haluat vapaalippukoodin.

Ystävällisin terveisin,

Minttu Lindholm

lipunmyynti

MUUMIMAAILMA OY

1. Mitä kautta sait tietää Muumimaailman avoimista kesätyöpaikoista?
2. Mikä on mieleesi jäänyt yleiskuva työnhakuprosessin ja työsuhteen eri vaiheiden onnistumisesta? 1. Vastasi huonosti odotuksiani 2. Vastasi kohtalaisesti odotuksiani 3.

Vastasi tyydyttävästi odotuksiani 4. Vastasi hyvin odotuksiani 5. Vastasi erinomaisesti odotuksiani En osaa sanoa

Arvioitavat asiat:

Rekrytointikanavan informatiivinen sisältö

Työnhakulomake

Haastattelukutsun informatiivinen sisältö

Työhaastattelu

Yleiset koulutustilaisuudet

Työpisteisiin perehdyttävä koulutus

Henkilökohtainen perehdytys

Kauden aikainen työnohjaus

Lähtökeskustelu

Työsuhteen päättäminen

3. Kommentit

4. Miten hyvin Muumimaailman tarjoamat työntekoa tukevat aineelliset resurssit palvelivat tarpeitasi yleisesti ottaen? 1. Vastasi huonosti tarpeisiini 2. Vastasi kohtalaisesti tarpeisiini 3. Vastasi tyydyttävästi tarpeisiini 4. Vastasi hyvin tarpeisiini 5. Vastasi erinomaisesti tarpeisiini En osaa sanoa

5. Kommentit

6. Saitko työhaastattelussa tarvitsemasi tiedot työtehtävästä? Kyllä/Ei/En osaa sanoa/En osallistunut työhaastatteluun

7. Jos vastasit ei, niin kertoisitko mitä mielestäsi jäi puuttumaan?

8. Mitä työhaastattelussa tai haastattelukutsussa olisi mielestäsi ollut lisäksi hyvä mainita työnhakijalle?

9. Mitä ryhmähaastattelussa olisi mielestäsi lisäksi hyvä kysyä työtehtävään hakevilta? Olisiko sinulla muita kehitysehdotuksia ryhmähaastattelua koskien?

10. Käsiteltiinkö mielestäsi uusien työntekijöiden koulutustilaisuudessa työntekijän kannalta oleelliset perustiedot yrityksestä riittävän kattavasti työskentelyn aloittamiseksi Muumimaailmassa? Kyllä/Ei/En osaa sanoa/En osallistunut uusien työntekijöiden koulutustilaisuuteen

11. Jäikö mielestäsi uusien työntekijöiden koulutustilaisuudessa jokin asia käsittelemättä? Jos jäi, niin mikä?

12. Koitko tilaisuuden sinulle hyödyllisenä? Kyllä/Ei/En osaa sanoa/En osallistunut koulutukseen

13. Mitä uusien työntekijöiden koulutustilaisuudessa olisi mielestäsi lisäksi hyvä käsitellä?

14. Syvensikö kaikkien työntekijöiden yhteinen koulutustilaisuus jo saamiasi tietoja työskentelystä yrityksessä, valmentaan työskentelyyn Muumimaailmassa? Kyllä/Ei/En osaa sanoa/ En osallistunut kaikkien työntekijöiden yhteiseen koulutukseen

15. Jäikö mielestäsi kaikkien työntekijöiden koulutustilaisuudessa jokin asia käsittelemättä? Jos jäi, niin mikä?

16. Koitko tilaisuuden sinulle hyödyllisenä? Kyllä/Ei/En osaa sanoa/En osallistunut tilaisuuteen

17. Mitä kaikkien työntekijöiden yhteisessä koulutustilaisuudessa olisi mielestäsi lisäksi hyvä käsitellä?

18. Miten hyvin työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet selvisivät sinulle koulutusten myötä? 1. Huonosti 2. Kohtalaisesti 3. Tyydyttävästi 4. Hyvin 5. Erinomaisesti En osaa sanoa

Väittämät:

Työntekijän velvollisuudet työsuhteessa selvisivät minulle koulutustilaisuuksien myötä

Työntekijän oikeudet työsuhteessa selvisivät minulle koulutustilaisuuksien myötä

Työnantajan velvollisuudet työsuhteessa selvisivät minulle koulutustilaisuuksien myötä

Työnantajan oikeudet työsuhteessa selvisivät minulle koulutustilaisuuksien myötä



19. Mitkä ovat kokemuksesi työilmapiiristä Muumimaailmassa? 1. Eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä. 3. En osaa sanoa 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Samaa mieltä

Väittämät:

Osastojen välillä ei ole eriarvoisuutta

Osastomme sisällä ei ole eriarvoisuutta

Yrityksen esimiehet ovat helposti lähestyttäviä

Osastomme esimiehet ovat helposti lähestyttäviä

Yrityksen ilmapiiri on hyvä

Osastomme ilmapiiri on hyvä

20. Minkä asioiden yhteydessä mielestäsi esiintyy eriarvoisuutta ja miten? Miten yhteishenkeä voisi mielestäsi parantaa?

21. Miten arvioisit kokemuksiasi kassa-/rahankäsittelykoulutuksesta seuraaviin väittämiin (Suluissa kysymyksen tarkennus parkin työntekijöille) 1. Eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En osaa sanoa 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Samaa mieltä

Jos et osallistunut koulutukseen tänä vuonna, niin vastaa vain kehitysehdotuksiin.

Väittämät:

Opin koulutuksessa kassaohjelman perustoiminnot (rahankäsittelyn säännöt).

Sain koulutuksessa riittävät opit ensimmäistä kassavuoroa varten. (Tämä kysymys ei koske parkkia.)

Kassan käytön (rahankäsittelyn) harjoittelu-aikaa tulisi lisätä.

22. Mitä kassan-/rahankäsittelyä koskevassa koulutuksessa tulisi mielestäsi käsitellä lisäksi/laajemmin?

23. Saitko työpisteisiin perehdyttävästä koulutuksesta tarvittavat tiedot suoriutuaksesi töiden aloittamisesta työpisteessä? Kyllä/Ei/En osaa sanoa/En osallistunut koulutukseen

24. Minkä asioiden käsittelyn koit työpisteisiin perehdyttävässä koulutuksessa hyödyllisenä?

25. Mitkä asiat yllättivät sinut aloitettuasi työt?

26. Jäikö mielestäsi työpisteisiin perehdyttävässä koulutuksessa jokin asia käsittelemättä? Jos jäi, niin mikä?

27. Listaa tähän muita kehitysehdotuksia tai muutosta kaipaavia kohtia. Kerrothan myös jos sinulla on ajatuksesi siitä miten epäkohtia olisi hyvä kehittää?

28. Arvioi seuraavien ominaisuuksien tärkeyttä sinulle esimies-alaisuudessa 1. Ei lainkaan tärkeä 2. Jokseenkin tärkeä 3. Melko tärkeä 4. Hyvin tärkeä 5. Erittäin tärkeä  
En osaa sanoa

Ominaisuudet:

Henkilökohtaiset kehityskeskustelut

Molemminpuolinen palautteen anto

Työyhteisön jäsenten yhteen saattaminen

Palkitseminen

Asiakaspalvelutyön ohjaaminen

Työprosessien ohjaaminen

Johtamisarviointi

Työntekijöiden motivointi

Osaston yhteiset aktivointi- ja kehityskeskustelut

29. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät?

30. Missä asioissa olisit kaivannut enemmän esimiehen tukea?

31. Tulisiko asiakkaan kohtaamista käsittelevää koulutusta järjestää enemmän ennen ensimmäistä työvuoroa? Kyllä/Ei/En osaa sanoa

32. Jos vastasit ei, niin miksi?

33. Mitä asiakkaan kohtaamista käsittelevän koulutuksen olisi mielestäsi hyvä sisältää?

34. Minkälaiset asiakastilanteet koit hankalimpina?

35. Mikä auttoi sinua pääsemään yli vaikeista tilanteista?

36. Mitkä ovat mielestäsi lipunmyyjän/kulunvalvojan tärkeimpiä ominaisuuksia/tehtäviä asiakaspalvelussa?

37. Miten hyvin työvuorot vastasivat odotuksiisi? 1. Vastasi huonosti odotuksiini 2. Vastasi kohtalaisesti odotuksiini 3. Vastasi tyydyttävästi odotuksiini 4. Vastasi hyvin odotuksiini 5. Vastasi erinomaisesti odotuksiini En osaa sanoa

Arvioitavat asiat:

Työvuorojen pituus

Työvuorojen sisältö

Työvuorojen kierto

Työvuororytmi (työpäivien määrä ja asettelu jaksossa)

38. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla olisi työvuoroihin?

39. Mitä ajatuksia sinulla on Muumimaailman sisäisestä viestinnästä ja miten kehittäisit sitä?

40. Mitkä parannukset työvälineissä helpottaisivat työtehtävissä toimimista?

41. Mitkä parannukset työtilojen puitteissa helpottaisivat työssä toimimista?

42. Mikä kauden aikana yllätti? Mikä ärsytti? Mikä kaipaisi myös lisähuomiota?

43. Ajatellen osaston sisäisen tiedonkulun kehittämistä, olisiko mielestäsi hyödyllisempää järjestää kauden aikana 2-3 osaston sisäistä palaveria, joissa käsiteltäisiin yhteisesti askarruttavia asioita, muutoksia yms. vai esimiehen ja työntekijän väliset kahdestaan pidettävät keskustelutuokiot? Osastopalaveri/Henkilökohtainen keskustelutuokio/Molemmat/En osaa sanoa

44. Mitkä ovat perustelut valinnallesi?