



Asiakaspalvelua parantamassa, tutorien käsikirja: uusien työnteki- jöiden perehdyttämiseen

Kirsi Haarto

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaspalvelua parantamassa, tutorien käsikirja: uusien työntekijöiden perehdyttämiseen

Kirsi Haarto
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Kirsi Haarto

**Asiakaspalvelua parantamassa,
tutorien käsikirja: uusien työntekijöiden perehdyttämiseen**

Vuosi 2020

Sivumäärä 51

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan, Finnairin Helsinki-Vantaan lentoaseman, virkailijoiden perehdyttämistehtäviä ja luoda yhtenäisen perehdyttämisen toimintatavat osaksi perehdyttämistä. Työn tavoitteena on tuottaa tutorien käsikirja osaksi perehdyttäjien koulutusta. Käsikirja tukee heidän työtänsä tutorin roolissa, tiedon, käytännön ohjeiden, tavoitteiden sekä odotusten muodossa. Yritys hyötyy opinnäytetyöstä, sillä vastaavanlainen kehitys oli suunnitteilla jo ennen opinnäytetyön aloittamista.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta on jaettu asiakaspalveluun ja palvelukulttuuriin sekä työn perehdyttämiseen ja opastamiseen. Palvelua ja asiakaspalvelua on käsitelty hyvän ja laadukkaan asiakaspalvelun näkökulmasta. Hyvää asiakaspalvelua voidaan pitää yrityksen käyntikorttina sekä kilpailuetuna, sillä sitä on vaikeaa kopioida. Hyvän palvelun tulee olla tasalaatuista ja hyvä perehdyttäminen sekä palvelukulttuuri ovat olennaisessa osassa onnistunutta palvelua. Työn perehdyttämistä käsitellään yhtenä johtamisen keinona, mitä perehdyttämisellä tarkoitetaan ja mitä perehdyttämiseen kuuluu sekä mitkä ovat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia.

Opinnäytetyön tuotos tehdään palvelumuotoilun menetelmillä soveltaen Ojasalo, Moilanen ja Ritalahden (2014) palvelumuotoilun mallia. Mallin vaiheina ovat kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja toteuta. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa tutustuttiin teoriaan, toteutettiin teemahaastattelu yrityksen tutoreille sekä kysely tutoreille ja uusimmille virkailijoille heidän kokemuksistaan tutoroinnista. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa luotiin teemahaastatteluiden pohjalta käsikirjan käyttäjän persoonaprofiilit sekä ideoitiiin 8x8-mallilla perehdyttämisen laajuutta ja eri toimia. Mallinna ja arvioi -vaiheessa luotiin opinnäytetyön tuotos, tutorien käsikirja sekä testattiin sitä toimeksiantajalla ja yrityksen virkailijoilla. Opinnäytetyössä sovellettiin palvelumuotoilun mallia ja konseptoi ja toteuta -vaihe jätettiin pois toimeksiantajalle. Toimeksiantaja saa valmiin tuotoksen, jonka voi konseptoida osaksi perehdyttämiskoulutusta ja valita toteuttaako käsikirjan sähköisenä vai perinteisenä käsikirjana.

Työn tuotos on Tervetuloa tutoriksi! - perehdyttämisen käsikirja. Käsikirja luotiin toimeksiantajan toiveiden ja teoriaan nojaten tärkeimpien asioiden sekä tutkimuksessa esille nousseiden asioiden pohjalta. Käsikirjassa käsitellään mitä perehdyttäminen on ja miksi sitä tehdään, tutorin roolia ja vastuita, ihmisten käyttäytymis- ja oppimismalleja ja niihin mukautumista, yrityksen perehdyttämispolku ja palvelun totuuden hetket sekä tutorille tärkeitä käytännön asioita kuten tarkistuslistat ja tukiverkko. Käsikirja on luottamuksellinen ja siksi toimeksiantajan pyynnöstä salattu eikä tässä työssä liitteenä.

Opinnäytetyön tuotos on onnistunut hyvin, siinä on otettu huomioon perehdyttäjän kannalta tärkeät asiat ja sen visuaalinen ilme on yrityksen mukainen. Käsikirja otetaan käyttöön yrityksen koulutus- ja perehdyttämismateriaalina, mikä tukee työn onnistumista.

Asiasanat: Asiakaspalvelu, Palvelumuotoilu, Perehdyttäminen, Työnopastus

Kirsi Haarto

**Improving Customer Service with a Tutor's Handbook:
Introducing New Employees to the Job**

Year 2020 Pages 51

The purpose of the thesis is to develop the orientation tasks of Finnair's Helsinki-Vantaa airport customer service crew and to create uniform orientation procedures to be a part of the processes. The work aims to produce a tutor's handbook to be a part of the training of the tutors. The handbook supports their work in the role of a tutor, gives information and practical guidance, goals, and expectations. The company benefits from the thesis as a similar development was planned to be done even prior to this thesis.

The theoretical knowledge covers customer service and service culture, as well as work orientation and guidance. Customer service has been discussed from a high-quality customer service perspective. Good customer service is difficult to copy, and for that reason, it can be considered a business card of the company as well as a competitive advantage. Quality and good orientation, as well as service culture of the company, are essential parts of a successful service. The theoretical section on the orientation of work is treated as one of the measures of management. The section also discusses what orientation means, and what is included in and what are the qualities of a good tutor.

The output of the thesis is made using service design methods, applying the service design model of Ojasalo, Moilanen and Ritalahti (2014). The stages of the model are survey and understanding, anticipate and brainstorm, model and evaluate, and concept and implement. In the survey and understanding phase theory was studied. Next, interviews were executed with the company's tutors, and a survey was answered by tutors and the newest employees about their experiences of tutoring. In the anticipate and brainstorming phase, the personal profiles of the users of the handbook were created based on the interviews. Brainstorming was conceived using an 8x8-model. In the modeling and evaluating phase, the output of the tutor's handbook was made and tested by the employer, and some company employees. The concept and implement phase was left out of the thesis to the employer. The company receives a finished output, which can be used as a part of the training process.

The output of the thesis is Welcome to be a tutor! introduction manual. The manual was created base on the commissioner's wishes and theory, based on the most important issues, which were raised during the study. The handbook covers what orientation is and why it is done, the role and responsibilities of the tutor, people's behavior and learning patterns, and how to adapt to them, as well as the company's service moments and practical issues to the tutor such as a checklist and support network. The manual is confidential and therefore not appended to this thesis.

The output of the thesis is successful. The handbook takes into account the things that are important for the tutors and the visual appearance is in line with the company's policy. The handbook will be introduced as training material for the company.

Keywords: Customer service, Orientation, Service design, Work guidance

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristön ja toimeksiantajan esittely	7
3	Asiakaspalvelu	8
3.1	Palvelu ilmiönä	8
3.2	Yrityksen palvelukulttuuri	10
4	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista	11
4.1	Työn opastus ja perehdyttäminen	12
4.2	Työn perehdyttäjä yrityksessä	15
5	Tutorien käsikirjan kehittäminen	16
5.1	Kartoita ja ymmärrä	17
5.1.1	Haastattelun teoria ja toteutus	18
5.1.2	Haastattelun tutkimusaineiston analysointi sisällönanalyysillä	19
5.1.3	Kyselyn teoria, toteutus ja tulokset	26
5.2	Ennakoi ja Ideoi	31
5.2.1	Persoonaprofiilit	31
5.2.2	Ideointi 8x8-malli.....	32
5.3	Mallinna ja arvio.....	34
5.3.1	Käsikirjan tekeminen ja testaaminen.....	34
5.3.2	Kehitysideoita perehdyttämiseen	35
6	Perehdyttämisen muutokset tulevaisuudessa	36
7	Johtopäätökset	38
	Lähteet.....	41
	Kuviot	44
	Taulukot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Työ muuttuu maailman mukana ja uusia työntekijöitä sekä uusia menetelmiä tarvitaan jatkuvasti. Työntekijöiden hyvä perehdytys on laadukkaan palvelun salaisuus. Mitä paremman ensivaikutelman työntekijä saa yrityksestä, työyhteisöstä ja työtehtävästään sitä parempi hänen motivaationsa ja työn laatu on. Työn laatuun ja tehokkuuteen vaikuttaa työntekijän perehdytys tehtävään ja siksi yrityksen on hyvä panostaa siihen.

Lentoliikenteen jatkuva kasvu on luonut paljon uusia työpaikkoja asiakaspalvelutehtäviin. Uudet virkailijat tarvitsevat tarkkaa ja tehokasta perehdyttämistä ja työnopastusta niin lentotason asiakaspalveluun kuin työn tekniseen osaamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Finnairin perehdyttämistehtäviä ja luoda yhtenäiset ja vahvat perehdyttämisen toimintatavat ja toimintakulttuuri osaksi yrityksen ja virkailijoiden jokapäiväistä työtä. Tavoitteena on luoda käsikirja yrityksen perehdyttäjille, tutoreille, osaksi heidän koulutustaan ja tukemaan heidän työtään perehdyttäjän roolissa. Käsikirjasta he saavat käytännön ymmärrystä, ohjeita ja tavoitteita työhön sekä tietoa mitä heiltä odotetaan perehdyttäjän asemassa.

Yritysten toimintakentässä asiakaspalvelu voi olla yksi kilpailuvaltti. Tuotteet ovat helposti kopioitavissa, mutta palvelukonseptia ja hyvää yrityskulttuuria ei, ja siksi niistä tulee pitää kiinni sekä kehittää entisestään. Uuden työntekijän palkkaaminen horjuttaa yrityksen rutiineja, mutta hyvällä perehdyttämällä työtehtävät ja tavat toimia opitaan nopeasti ja työntekijä muuttuu tuottavaksi yritykselle. Perehdyttäminen on vuorovaikutusta työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden ja yrityksen välillä ja siinä on hyvä tilaisuus muuttaa ja kehittää toimintatapoja ja johtamista. Työn tietoperusta on jaettu palveluun ja perehdyttämiseen ja se hyödyttää kaikkia, jotka suunnittelevat perehdyttämistä tai sen kehittämistä.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyö on tehty käyttäen Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2014) palvelumuotoilun teoriaa. Palvelumuotoilu antaa selkeän prosessin sekä työvälineet ja kehittämismenetelmät tutkimuksen kulkuun. Ojasalon ym, tutkimuksessa on neljä vaihetta; kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä tästä työstä pois jätetty konseptoi ja vaikuta. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa kerättiin ymmärrystä ja luotiin tietoperusta kirjallisuudesta, teemahaastatteluilta ja kyselyillä. Haastatteluiden pohjalta luotiin profiilit käsikirjan käyttäjistä sekä 8x8-mallilla ideointiin laajasti perehdyttämisen osa-alueita. Mallinna vaiheessa luotiin ideoinnin pohjalta tutorien käsikirja sekä muita kehitysideoita perehdyttämisen tueksi. Valmis opinnäytetyö ja tuotos annetaan yritykselle konseptoitavaksi ja otettavaksi käyttöön. Käsikirja on toimeksiantajan pyynnöstä salainen eikä siksi opinnäytetyön liitteenä.

Opinnäytetyö raportissa esitellään Finnair toimeksiantajana sekä Helsinki-Vantaan lentoaseman toimintaympäristönä. Tämän jälkeen seuraavissa pääluvuissa esitellään työn teoreettinen viitekehys, joka koostuu hyvästä asiakaspalvelusta ja palvelukulttuurista sekä työn perehdyttämisestä ja perehdyttäjistä. Seuraavaksi esitellään tutorin käsikirjan tekeminen vaiheittain sekä käsikirjan testaaminen. Lopuksi pohdintaa perehdyttämisen muutoksista tulevaisuudessa sekä johtopäätökset.

2 Toimintaympäristön ja toimeksiantajan esittely

Työn toimintaympäristönä ja toteutuspaikkana on kansainvälinen palveluympäristö Helsinki-Vantaan lentoasema. Lentoliikenne on tällä hetkellä kasvamassa ja Helsinki-Vantaan lentoasema laajennetaan parhaillaan kattamaan kasvanut kysyntä ja tarpeet. Lentoliikenne on syklinen toimiala, johon vaikuttavat merkittävästi ulkoiset seikat kuten loma-ajat, liikennematkustussesongit sekä talouden nousu- ja laskusuhdanteiden ajankohdat. (Finnair 2019.)

Finavia omistaa Suomessa lentoasemat ja onkin yksi lentoyhtiöiden merkittävimmistä yhteistyökumppaneista. Helsinki-Vantaan lentoasema on Suomen suurin lentoasema ja sen kautta Suomeen saapuvista matkustajista kulkee noin 90%. Helsinki-Vantaan lentoasemalla kulki matkustajia tammikuun ja marraskuun 2019 välisenä aikana yli 20 miljoonaa, joista kansainvälisiä matkustajia yli 17 miljoonaa. (Finavia. Helsinki-Vantaan matkustajamäärät. 2020.)

Toimeksiantajana toimii suomalainen lentoyhtiö Finnair Oyj. Se on verkostolentoyhtiö eli liiketoimintamalli perustuu laajaan verkostoon. Helsinki-Vantaan lentoasema toimii solmukohdaksi eli Hubina, josta tarjotaan laajat yhteydet eripuolille verkkoa. Finnair on erikoistunut Aasian ja Euroopan väliseen matkustaja- ja rahtiliikenteeseen. Finnairin solmukohdasta Helsinki-Vantaan lentoasemalta lennetään yli 130 kohteeseen Aasiaan, Pohjois-Amerikkaan, Eurooppaan sekä kotimaahan. Lisäksi Finnair tarjoaa matkapalveluja Aurinkomatkojen ja Finnair holidays -tuotemerkeillä. (Finnair 2019.)

Finnairin missiona on tarjota sujuvimmat ja nopeimmat lentoyhteydet pohjoisen pallonpuoliskon sijaintia hyödyntäen sekä kotimarkkinoiden parhaimmat verkostot maailmalle. Visiona on tarjota matkustajilleen ainutlaatuinen pohjoismainen palvelukokemus. Tämä näkyy muun muassa Finnairin arvoissa sekä palveluissa kuten lennon aikana tarjottavista ruuista sekä käytetyistä materiaaleista. (Finnair 2019.)

Finnair on osa Oneworld-allianssia. Lentoyhtiöallianssiin kuuluvat lentoyhtiöt tekevät tiivistä yhteistyötä aikataulujen, lippujen myynnin ja varausten sekä kanta-asiakasohjelmien kanssa. Tavoitteena on kilpailukyvyyn ja tehokkuuden kasvattaminen matkustajia hyödyttävällä tavalla. Oneworld-allianssin jäsenyys kasvattaa Finnairin verkostoa yli 160 maassa ympäri maailmaa tarjoten matkustajille laajemman kohdevalikoiman, entistä joustavimmat reitit ja hintavaihtoehdot. (Finnair 2019.)

Finnairin maapalvelujen virkailijoiden työhön opastus ja -perehdytys suoretaan vaiheissa. Virkailijat koulutetaan ensin luokahuoneessa kouluttajien johdolla, jonka läpäistyään he siirtyvät lentoasemalle oikeaan työympäristöön. Lentoasemalla työhön perehdyttäminen tapahtuu yrityksen tutorien vetämänä. Tutoroinnit tapahtuvat oikeassa työympäristössä ja työtehtävissä. Sekä koulutukset uusiin tehtäviin että tutorointien tarpeiden määrät riippuvat uusista työtehtävistä ja niiden ajat on ennalta määrätty. Tutorit pitävät huolen, että tarvittavat asiat ja käytännöt ovat käytännössä käyty yhdessä läpi. Yrityksen perehdyttäjät on valittu virkailijoista, jotka ovat ilmoittaneet halunsa olla tutoreita, auttaa ja tukea uusia virkailijoita. He ovat käyneet koulutuksen aiheesta.

3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelua on montaa erilaista ja eri tilanteissa. Usein muistetaan nimenomaan hyvä tai huono palvelu ja sillä on suuri merkitys asioimmeko kyseisen yrityksen kanssa enää uudestaan. Tässä pääluvussa keskitytään asiakaspalveluun, palveluun ilmiönä sekä yrityksen palvelukulttuuriin ja sen merkitykseen asiakkaan kokemaan laatuun.

Asiakaspalvelua voidaan pitää yrityksen käyntikorttina ja se onkin tärkeimpiä markkinoinnin kilpailukeinoja. Tavarat ovat helposti kopioitavissa, mutta hyvää palvelukonseptia on vaikeampaa kopioida. Siksi palvelu on hyvä ja tehokas tapa erottautua kilpailijoista. Kasvokkain tapahtuvassa asiakaspalvelussa asiakas muodostaa mielikuvan sekä asiakaspalvelijasta että koko yrityksestä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 45; Hämäläinen & Patjas 2018, 72-73.)

Asiakaspalvelu on kaikenlaisia yrityksen toimintoja, jotka tapahtuvat ihmisten kanssa tekemisinä ja vuorovaikutustilanteissa. Asiakaspalvelutilanne voi tapahtua joko kasvotusten tai erilaisen sähköisten viestimien kautta. Asiakaspalvelija käyttää työssään tietojansa, taitojaan ja osaamistaan asiakkaan hyväksi tuottaen arvoa ja antaen asiakkaan rahoille vastinetta. Palvelusta saatu hyöty liittyy kulutettavaan palveluun tai tuotteeseen. Asiakaspalvelu on tilanteeseen sidottu aineeton vuorovaikutustapahtuma asiakkaan kanssa. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa siihen kuuluu sanallista viestintää, ilmeitä ja eleitä sekä oikeaa palveluasennetta ja -alttiutta. Se näkyy, kuuluu ja tuntuu. Jokainen kokee palvelun erilaisena ja siksi sitä on vaikeata mitata. Tavoitteena on, että asiakas saa odottamansalaista palvelua ja on tyytyväinen siihen. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 74-77; Hämäläinen & Patjas 2018, 72-73.)

Palvelun tuottaja käyttää omaa osaamistaan, tietojansa ja taitojaan asiakkaan hyväksi ja antaa asiakkaan rahoille vastinetta. Työn voidaan sanoa olevan ammattimaista arvon tuottamista asiakkaalle. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 75.)

3.1 Palvelu ilmiönä

Meillä kaikilla on mielikuva asiakaspalvelusta. Ne voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia asioita ja mielikuvia kuten hyvä tuotetuntemus, hymy, avuliaisuus tai ammattitaito. Se voi myös olla huono kokemus, tyyli kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa, tai onnistuessaan ystävällisen ja lämpimän vastaanoton saaminen asiakaspalvelijalta. Nykyisin tuotteen tai palvelun hyvä laatu ja edullinen hinta ovat kuluttajille itsestään selvyyksiä ja siksi henkilökohtainen palvelu voi olla se, millä yritys voi erottua kilpailijoistaan. (Nieminen 2014, 17.)

Palvelun määritelmiä on monenlaisia, esimerkiksi Kotler on määritellyt palvelun jo vuonna 1999 seuraavasti: ”Palvelu on sellainen asiakkaalle tarjottava toiminto tai hyöty, joka on aineeton ja joka ei johda omistusoikeuteen.” Toinen laajempi määritelmä on: ”Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä.” Palvelu voi olla puhtaasti palvelua, mutta usein siihen sisäl-

tyy jonkinlainen käsin kosketeltava tuote kuten ravintolaillallinen, autonvuokraus tai korjauspalvelut. Asiakkaan näkökulmasta palvelua ovat kaikki toiminnat, joista hän kokee maksavansa. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 21-25; Ylikoski 2001, 17-20.)

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Se on usein henkilökohtaista palvelua tai palvelua tuotteen yhteydessä tai sen lisäksi. Palvelusta on useita eri määritelmiä, mutta yleisesti se määritellään aineettomaksi toiminnaksi tai toimintojen sarjaksi. Palvelulla annetaan mahdollisuus lisätä asiakkaan kokemaan arvoa ongelman ratkaisuna, helppoutena, ajan säästönä tai vastaavana ja se tuotetaan asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Niiden tärkeä piirre on prosessi-luonne. Ne koostuvat eri toiminnoista, joissa käytetään eri resursseja. (Grönroos 2009, 76-81.)

Paremmen kuvan palveluiden käsitteestä saa, kun täydennetään millaisia palvelut ovat. Palveluilla on viisi perusominaisuutta, jotka erottavat ne fyysisistä tuotteista. Palvelut ovat aineettomia, sen tuottamiseen osallistuu myös asiakas, palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia, niitä ei voi varastoida eikä omistaa. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 21-25.) Palvelut ovat aineettomia eikä asiakas pysty käsin koskemaan ostamaansa palvelua jälkikäteen. Kaikki muut tavaroiden ja palveluiden erot johtuvat juuri aineettomuudesta. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, sitä ei ole olemassa palvelutapahtuman ulkopuolella eikä sitä siksi voi varastoida eikä omistaa. Koska palvelujen tuotanto- ja jakeluprosessiin osallistuvat ihmiset ovat vuorovaikutuksessa, palvelut eivät koskaan ole täysin samanlaisia eri asiakkailla. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa, kuten kertoen minkälaista palvelua haluaa tai kertoen ongelmansa, joka palvelulla tulisi ratkaista. Tämän takia palvelu on luonteeltaan heterogeenista. Jokainen asiakas, asiakaspalvelija sekä tilanne on erilainen ja siksi palvelua ei voi toteuttaa aina täsmälleen samanlaisena. Sama palvelu voidaan kokea eri tavalla ja se vaikuttaa asiakkaiden kokemaan arvoon ja tyytyväisyyteen palvelun laadusta. (Grönroos 2009, 81-82; Ylikoski 2001, 21-26.)

Hyvää palvelua on hankalaa arvioida. Palvelun tuottajalla ja asiakkaalla voi olla erilaiset näkemykset tarvittavasta palvelusta tai toimintatavoista. Näissä tapauksissa palvelun laatu kärsii. Sama palvelu voidaan kokea eri tavalla ja se vaikuttaa asiakkaiden kokemaan arvoon ja tyytyväisyyteen palvelun laadusta. Loppujen lopuksi palvelun laatu on asiakkaan kokemus palvelusta sekä sen onnistumisesta ja voidaankin sanoa laadun olevan mitä tahansa asiakkaat kokevat sen olevan. (Grönroos 2009, 81-82, 100; Rissanen 2005, 17.) Palvelun laatu syntyy kahdesta ulottuvuudesta, asiakkaan kokema tekninen eli lopputulosulottuvuus ja asiakkaan kokema toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa se, mitä ostajan ja asiakaspalvelijan välisissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu. Asiakkaalle on myös tärkeää se mitä he yritykseltä saavat. Hyvässä palvelussa täytyy ottaa huomioon mitä asiakas yritykseltä saa, kun yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus päättyy sekä miten palvelu ja prosessi on asiakkaalle toteutettu. Kaikki tämä vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. (Grönroos 2009, 100-103.)

Hyvä palvelu syntyy ottamalla huomioon ihmisen psykologiset tarpeet ja vastaamalla asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Parhaimmillaan palvelu räätälöidään asiakasta varten, hänen toi-

veidensa ja tarpeidensa mukaan. Asiakkaan tulee tuntea itsensä tasavertaiseksi palvelutilanteessa ja että häntä kohdellaan kunnioittavasti, ammattitaitoisesti ja oikeudenmukaisesti. Hyvässä palvelutilanteessa asiakkaalle annetaan aikaa, kunnioitetaan kohteliaalla käytöksellä ja häntä kuunnellaan ja annetaan kertoa tarpeensa. Asiakas asetetaan etusijalle ja etsitään yhdessä ratkaisua hänen ongelmaansa sekä annetaan merkityksellistä informaatiota asiakkaalle. Palvelun tulee olla luotettavaa, luvatuista asioista pidetään kiinni ja asiakkaan tulee myös pystyä luottamaan, että palvelu on tasalaatuista asiakaspalvelijasta huolimatta. (Kannisto & Kannisto 2008, 11-15; Rissanen 2005, 15-18.) Palvelu on onnistunut, kun asiakkaan ongelma on ratkaistu ja hän on saanut tarvitsemansa hyödyn. Asiakkaalla on aina ennako-odotuksia sekä yrityksestä että sen palvelusta ja voidaan sanoa laadun olevan hyvää, kun palvelu täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 76; Valvio 2010, 45-46.)

3.2 Yrityksen palvelukulttuuri

Yrityskulttuuri on palvelukulttuurin yläkäsite. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan organisaation yhteisiä arvoja ja normeja, niin tiedostettuja kuin tiedostamattomia. Se selittää, miksi ihmiset toimivat, ajattelevat tai arvostavat samoja asioita ja tavoitteita. Kulttuuri edustaa arvoja, jotka ovat juurtuneet syvälle organisaatioon. Organisaation yhteiset arvot ja uskomukset, jotka määrittävät työntekijöille käyttäytymisen säännöt, voidaan määritellä yrityskulttuuriksi. (Grönroos 2009, 478-481) Yrityskulttuuri heijastaa yrityksen arvoja kuten selkeitä laadun ja käyttäytymisen mittareita, yrityksen toimintatapoja kuten kannustaen työntekijöiden halua toimia asiakkaan parhaaksi sekä johtamistyyliä, joka aktiivisesti palkitsee työntekijöitä hyvästä asiakaspalvelusta. (Newby 2000, 23.)

Hyvä asiakaspalvelu heijastaa koko yrityksen kulttuuria. Se perustuu työntekijöiden tiedoille ja taidoille, mutta riippuu yrityksestä kokonaisuutena. Palvelukulttuuri lähtee yrityksen ylimmästä johdosta ja siitä riippuu koko yrityksen kyky vetää yhtä köyttä ja viestiä selkeästi ja positiivisesti asiakkaille. (Newby 2000, 23.) Palveluhenkinen ilmapiiri toteutuu, kun työntekijät omaksuvat myönteisen asenteen palvelemista kohtaan ja kokevat, että yrityksen rutineissa, palveluperiaatteissa ja johdon ja palkitsemisjärjestelmässä korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. (Grönroos 2009, 478-479.)

Yritykseen tarvitaan vahva kulttuuri edistämään hyvää palvelun ja asiakaskeskeisyyden arvostusta. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan eikä asiakkaan käytöstä voida ennakoida, on panostettava palvelukeskeiseen kulttuuriin. Kulttuuri kertoo työntekijöille, kuinka suhtautua ja toimia erilaisissa tilanteissa. (Grönroos 2009, 481.) Hyvällä palvelukulttuurilla varmistetaan, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työntekoon. Samalla pyritään saamaan hyviä työntekijöitä yritykseen ja saada heidät pysymään organisaatiossa. Hyvällä palvelukulttuurilla pystytään tuottamaan myös sisäiset palvelut asiakaskeskeisesti. (Grönroos 2009, 451-452.)

Palvelukulttuuria on kaikki, mitä asiakas kokee, näkee ja aistii asioidessaan yrityksessä ja käyttäessään sen eri toimintoja. Käytännössä se on yrityksen palveluilmapiiri, joka heijastaa arvoja ja vaikuttaa palvelujärjestelmän toimintaan ja muihin osastoihin. Palvelukulttuuri on

kuin sanaton sopimus siitä, mikä on sallittua, kiellettyä ja toivottua. Se näkyy työyhteisön ilmapiirissä joko myönteisenä tai kielteisenä palveluhenkenä, joka vaikuttaa palvelun laatuun. Palvelukulttuurista voi aistia kuinka sitoutunut yritys on ratkaisemaan asiakkaan ongelman, kuinka motivoituneita työntekijät ovat, kuinka hyvin tieto kulkee yrityksen sisällä sekä minkälaiset välit yritysjohdolla on henkilökunnan kanssa. (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 13; Lahtinen & Isoviita 2001, 50-51.)

Yrityskulttuuria voidaan tarkastella myös toiselta kannalta työyhteisökokemuksesta. Fischer ja Vainio (2015) ovat kuvanneet työyhteisökokemuksen vaikutusta asiakaspalvelukokemuksen syntymiseen. He lähtevät liikkeelle yksilön kokemuksen kautta työyhteisön vuorovaikutussuhteiden, johtamisen ja yksilön oman sitoutumisensa vaikutuksista asiakaskokemukseen ja yrityksen tuloksellisuuteen. Kyse on positiivisesta ilmapiiristä, joka välittyy asiakaskohtaamisissa. Ilmapiiri muodostuu siitä, miten yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi sekä miten hän kokee esimiehen ja kollegojen arvostavan itseään. Työntekijän kokemukset vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja ostokäyttäytymiseen ja lojaalisuuteen. (Fischer & Vainio 2015, 11-13.)

Johtamisella luodaan yrityskulttuuri siitä, mikä on tärkeää ja mitä halutaan edistää. Sillä luodaan myös edellytykset siitä, miten työntekijä kokee roolinsa merkityksen osana kokonaisuutta. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, niin yrityksen sisällä kuin ulkoisten toimijoiden kanssa. Merkityksellisyyden tunne on tärkeää ja siitä syntyy positiivista tunne-energiaa. Merkityksellisyys syntyy työntekijän omista valinnoista, vuorovaikutuksesta ja kokemuksesta olla toteuttamassa isompaa tavoitetta. Se, miten kohtaamme muut työyhteisössä, vaikuttaa työntekijän merkityksen tunteeseen. Parhaimmillaan siitä syntyy elämäniloa, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja tuottavuutta. (Fischer & Vainio 2015, 11-13.)

Johdon vastuulla on luoda yritykselle strategia ja yrityskulttuurin pohja, joka ohjaa yhteistä tahtotilaa, tavoitteita ja antaa yritykselle suunnan. Kun työntekijä kokee, että hänen työpanoksellansa on merkitystä yrityksen tavoitteisiin se luo positiivista energiaa ja vahvistaa toimintakykyä, synnyttää positiivisen asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2015, 11-13.)

Palvelukulttuuri ja hyvä palvelu ovat sidoksissa maan kulttuuriin ja jokaisella maalla on omanlaiset tapansa toimia, jotka toimivat kyseisessä maassa muttei välttämättä muualla. Erilaiset tavat vaikuttavat sekä palveluun että siihen, miten se vastaanotetaan. Siksi sekä yritysjohton että asiakaspalvelijan on hyvä tuntea oman yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ja niiden kulttuuria ja tapoja. Näin on helpompi auttaa ja ymmärtää asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan sekä onnistua asiakaspalvelutilanteessa. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 230.)

4 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Työntekijän perehdyttäminen on osa yrityksen henkilöstöjohtamista ja se alkaa jo rekrytointivaiheessa. Hyvä perehdyttäminen vahvistaa onnistunutta rekrytointia, vastaavasti perehdyttäminen on entistä tärkeämpää, jos rekrytointi on tapahtunut puolihuolimattomasti. Perehdyttämisellä vaikutetaan työntekijän toimintaan, osaamisensa kehittymiseen ja koko yrityksen tulokseen. Tehokkaalla ja laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa tai ylläpitää

laadukasta osaamistaan ja sitä kautta kilpailuetuaan. Yrityksen tulee miettiä perehdyttämisen vähimmäistarve eri näkökulmista. Mitä jokaisen yrityksen nimissä toimivan työntekijän tulisi tietää ja millaista toimintaa heiltä odotetaan. Kaikki työntekijät edustavat asiakkaalle yritystä ja sen arvomaailmaa. (Eräsalo 2011, 60.)

Perehdyttäminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen kuuluvat esimiehen tehtäviin ja hän vastaa niistä. Usein käytännön perehdyttämisen ja työhön opastamisen voidaan delegoida toiselle työntekijälle kuten tutorille, mutta esimies vastaa ja huolehtii kokonaisuudesta. Perehdyttäminen on ensimmäinen osa henkilöstön kehittämistä. Sen tavoitteena on vahvistaa työntekijän valmiuksia suoriutua uusista tai muuttuneista työtehtävistään sekä luoda myönteistä asennoitumista yritystä ja sen päämääriä kohtaan sekä sitouttaa työntekijä yritykseen. (Eräsalo 2011, 60-61.)

4.1 Työn opastus ja perehdyttäminen

Työn perehdyttämistä ja työopastusta tarvitaan koko ajan. Maailma muuttuu ja kehittyy ja niin myös työyhteisö ja työ. Töissä ollaan tekemässä töitä ja kaikenlaiseen uuteen työhön tai tehtävään tarvitaan yritykseltä perehdytystä ja se on lakisääteistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.) Uuden työntekijän tai uuteen työtehtävään perehdyttäminen on yritykselle pakollista ja se määritellään työlainsäädännössä, työsopimuslaissa ja työturvallisuuslaissa. Laki velvoittaa työnantajan järjestämään riittävän perehdytyksen. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehittäessä. Tämä koskee kaikkia työntekijöitä eikä vain uusia. (Työsopimuslaki 2001, luku 2.)

Työturvallisuuslaissa painopiste on työsuojelussa ja työnopastuksessa. Laki viittaa perehdytyksellä työntekijän henkisen ja fyysisen työturvallisuuden toteutumiseen työpaikalla. (Työturvallisuuslaki 2002, luku 2.) Laissa määritellyt asiat on huomioitava jokaisen työntekijän perehdytyksessä, kuten riittävä perehdytys työhön, työolosuhteisiin sekä työmenetelmiin ja työvälineisiin ja niiden oikeaan sekä turvalliseen käyttöön. Perehdyttämisen tavoitteet ja sisältö ovat yritys- ja yksilökohtaisia, riippuen työtehtävästä, yksilöstä sekä yrityksen tarpeesta. Tavoitteeksi yleensä asetetaan muutakin kuin laissa määritelty työturvallisuudesta huolehtiminen kuten esimerkiksi työntekijän sitouttaminen, nopea työhön oppiminen, tehtävien hyvä hallinta tai yritykseen sopeutuminen ja siellä viihtyminen. (Työturvallisuuslaki 2002; Eklund 2018, 25-29.)

Perehdytyksen tavoitteet voivat vaihdella yrityksittäin. Halutaanko perehdytyksellä työntekijältä pitkäaikaisista sitoutumista, nopeaa oppimista ja rutiinitehtävien hyvää hallintaa tai vaikka yrityskulttuuriin sopeutumista ja viihtymistä. Yleisesti tavoitteena kuitenkin on, että perehdytettävä pystyy nopeasti työskentelemään itsenäisesti ja siksi on tärkeää, että perehdytys on tehokasta ja laadukasta. Mitä paremmin perehdytys tehdään, sitä nopeammin työntekijä pystyy tekemään työtä, jota hänen on palkattu tekemään. Perehdytys vaikuttaa työntekijän motivaatiota, työn laatua sekä työtehoja lisäävästi. (Eklund 2018, 27-30; Kangas & Hämäläinen 2007, 1.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen, tehtävän ja työpaikan. Tulevan tehtävän mukaan perehdytyksen laajuus ja syvyys voivat vaihdella, mutta pääasiat käydään silti kaikkien kanssa läpi. Perehdytys voidaan jakaa kolmeen kategoriaan; yritysperehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Yritysperehdyttämässä käydään läpi yrityksen toiminta-ajatuksen, visiot, liikeideat ja strategiat sekä arvot ja eri menettelytavat. Työpaikkaan perehdyttämässä tarkoituksena on oppia tuntemaan työpaikan henkilöt, ainakin oma tiimi ja lähimmät kollegat sekä asiakkaat ja muut työpaikan toimijat sekä työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Työhön perehdyttämiseen ja työnopastamiseen kuuluu kokonaisvaltainen kuva omista työtehtävistään, yritykseltä tulevat tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet sekä vastuut ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Helsilä 2009, 48-50; Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kauhanen 2010, 151.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon, työyhteisöön, työtapoihin sekä työtehtävään on erittäin tärkeää. Hyvällä perehdyttämällä uusi työntekijä saa myönteisiä kokemuksia sekä valmiudet, jolla hän voi tehdä työtä, johon hänet on palkattu laadukkaasti. Hän pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden apua ja hyvällä perehdytyksellä työtehot kasvavat nopeammin optimaaliseksi. (Kauhanen 2010, 92.) Perehdyttämisen päätarkoitus on antaa työntekijälle riittävästi tärkeää tietoa uudesta työstä ja työpaikasta. Siinä on tarkoitus antaa uudelle työntekijälle oikea kuva yrityksestä ja kehittää myönteistä työnantajakuva sekä auttaa häntä luomaan positiivisia kokemuksia yritystä ja tehtäväänsä kohtaan. Hyvällä työntekijän vastaanotolla ja ensivaikutelmalla sekä perehdytyksellä on mahdollista sitouttaa uusi työntekijä yritykseen sekä vähentää työtaturmia ja poissaoloja. (Kauhanen 2010, 151; Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Perehdyttämässä on aina lähtökohtana yrityksen tarve ja resurssit sekä yksilön perehdyttämistarve eli mitä uusi työntekijä osaa entuudestaan ja mitä hänen tulee tietää, osata ja hallita uuden työn ja yrityksen näkökulmasta. Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnittelua ja valmistautumista. Yrityksellä tulisi olla yleinen perehdyttämissuunnitelma, josta käy ilmi yrityksen yleiset perehdyttämisen periaatteet, johon sisältyy mitä jokaisen työntekijän tulisi tietää. Tämä toimii runkona perehdytykselle, mutta suunnitelmaa on hyvä täsmentää yksiköittäin tai yksilöllisesti. Tarkka perehdyttämisen tarve selviää vasta, kun tiedetään perehdytettävä ja hänen aikaisempi osaamisensa sekä hänen työtehtävänsä sekä työsuhteensa. Voidaan sanoa, että on resurssien tuhlausta, jos jokainen saa samanlaisen perehdyttämispaketin osaamisestaan ja taustastaan huolimatta. (Frisk 2003, 42-45; Eräsalo 2011, 64-66.)

Perehdyttämissuunnitelmassa tulee määrittää perehdytettävä, perehdyttämisen tavoitteet eli mitä työntekijän tulee osata perehdyttämisen päätyttyä. Lisäksi määritellään mitä perehdytetään ja miten se hoidetaan käytännössä, ketkä osallistuvat perehdyttämiseen ja miten vastuu jaetaan sekä miten perehdyttämiprosessia seurataan ja arvioidaan. Perehdytysuunnitelmassa on myös hyvä määrittää, kuka vastaa sen ja perehdytysmateriaalien päivytyksestä. Perehdyttämisasiat ovat yleensä rutiininomaisia asioita ja ongelmana voi olla muistaa ne kaikki, kun perehdytys tapahtuu. Siksi on hyvä tehdä tarkistuslista perehdyttämiseen. Se toimii muistilistana sekä uudelle työntekijälle että perehdyttäjälle ja sillä varmistetaan, että kaikki tärkeät asiat tulee käytyä läpi ja niihin sitoudutaan. (Frisk 2003, 42-45; Eräsalo 2011, 64-66.)

Perehdyttämistä ei voi käsitellä muista henkilöstöjohtamisen prosesseista irrallisena, vaan ne linkittyvät vahvasti yhteen. Rekrytointi on ensimmäinen prosessi, jonka uusi työntekijä kohtaa kiinnostuessaan työstä. Hyvin toimiva rekrytointiprosessi on edellytys toimivalle ja tehokkaalle perehdytykselle. Perehdyttämisprosessi on jatkumoa rekrytoinnille ja esimiesten kanssa käytävät kehityskeskustelut ovat jatkumoa hyvälle perehdyttämisprosessille. Perehdytysprosessin tulee olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. (Eklund 2018, 88-90.)

Perehdyttämisprosessia voidaan jakaa eritavoilla. Yksi tapa jakaa prosessi, on jakaa se seuraaviin neljään osaan, ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kolmeen kuukauteen. Perehdyttämisen ja työnopastamisen kesto vaihtelee yrityksen, tehtävän ja työntekijän aiemman kokemuksen mukaan. Se on kuitenkin hyvä pitää useamman kuukauden mittaisena, koska uuden työntekijän asioiden sisäistäminen ja integroituminen organisaatiokulttuuriin kestää aina oman aikansa. Perehdyttämistehtävien hoitaminen on hyvä aloittaa ennen työn alkua, jotta kaikki olisi valmiina työntekijän aloittaessa. Ennen töiden aloitusta vastuu on esimiehellä ja hänen tulee huolehtia hallinnollisista asioista kuten työsopimuksesta sekä työkalujen hankkimisesta uudelle työntekijälle. On tärkeää, että uudelle työntekijälle on hankittu työkalut valmiiksi odottamaan ensimmäistä päivää, kuten esimerkiksi työpuhelimien, tunnuksien ja kulkuluvat. Jos tunnuksia ja muita työn kannalta välttämättömiä työkaluja järjestetään vasta ensimmäisenä työpäivänä, menetetään paljon tärkeää aikaa perehdyttämisestä. Työntekijä on yleensä erittäin motivoitunut työn aloitusvaiheessa ja on hyvä säilyttää ja nostaa motivaatiota sekä luottamusta yritystä kohtaan hoitamalla asiat hyvin. (Honkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64-69.)

Ensimmäisenä päivänä yleensä tavataan esimies sekä käydään läpi työtehtäviä ja tavoitteita. Loppu päivästä kuluu yleensä perehdyttäjän kanssa taloon ja työympäristöön tutustumisessa. Uuden työntekijän tulee tietää, miten hän pääsee töihin ja toimitilaan sisälle sekä mistä hän löytää tarvitsemansa tarvikkeet, sosiaalililat sekä missä hän voi syödä. Ensimmäisenä päivänä tulee nähdä ainakin keskeisimmät kollegansa. Ensimmäisellä työviikolla perehdyttämisen vastuu on perehdyttäjällä ja perehdytettävällä itsellään. Silloin on tarkoitus saada uusi työntekijä oppimaan omaan työhön ja kiinni työntekoon. Työnopastus on tehtäväkohtainen kokonaisuus ja ohjausta sekä koulutusta tulisi ajoittaa ensimmäiseen viikkoon. Yleensä työnopastus jatkuu oman työn tekemisellä, mutta saaden siihen ohjausta ja tukea perehdyttäjältä. Kolmen ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäjä kutsuu uuden työntekijän mahdollisiin tapahtumiin ja tutustuttaa hänet talon tavoille. Vastuu perehdyttämisestä siirtyy työntekijälle itselleen. Hänen tulee aktiivisesti kysellä ja hankkia tietoa sekä tutustua yrityksen organisaatioon mahdollisimman monipuolisesti. Useissa yrityksissä on perehdyttämisen tarkistuslista ja työntekijän tulee omatoimisesti tutustua ja täyttää listaa. Perehdyttämisjakso päättyy yleensä tapaamiseen esimiehen kanssa, jossa keskustellaan perehdyttämisen etenemisestä, mahdollisista kehitystarpeista sekä esille nousseista kysymyksistä. (Honkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64-69.)

Työnopastus on työtehtävän yksityiskohtaista käytännön opastusta kyseiseen tehtävään ja sen riittävää harjoittelua. Siinä kerrotaan erilaisia sääntöjä, tekniikoita ja toimintatapoja, joilla työ voidaan tehdä onnistuneesti. Suorittavassa työssä työnopastaminen on helpompaa, kun

voidaan opettaa oikea, tehokas ja turvallinen työtapa uudelle työntekijälle. On tärkeää muistaa perustella ja kertoa miksi ohjeita tulee noudattaa esimerkiksi turvallisuuden takia. Työnopastuksessa opetetaan työvälaineiden oikeat käyttötavat ja oikeat työmenetelmät sekä toimintatavat, työergonomia, työtä koskevat turvallisuusmääräykset ja suojaimien ja suojalaitteiden käytöstä. Työnopastuksessa pitää huomioida myös itsestäänselvytykset, jotka on hyvä lausua ääneen ja tällä varmistaa, että ne ovat selviä asioita myös uudelle työntekijälle. Työnopastus on osa ennaltaehkäisevää työsuojelua, jonka tarkoituksena on työn vaarojen poistaminen ja vähentäminen. Uutta työntekijää opetetaan tunnistamaan ja varautumaan oman työn vaaroihin ja ennakoimaan niitä. (Eklund 2018, 96-98; Eräsalo 2011, 67-69; Kangas & Hämmäläinen 2007, 13.)

Opastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen työskentelyyn ja oppimiseen sekä omatoimiseen ajatteluun. Tavoitteena on luoda työn sisäinen malli. Kun työntekijä oppii työn edellyttämät tiedot ja taidot niin hyvin, että työ automatisoituu eikä energiaa tarvitse kuluttaa työn eri vaiheiden muistamiseen. Myöhemmin tapahtuvat muutokset ja niiden oppiminen pohjautuu tähän malliin ja muokkaa sitä vastaamaan muuttuneita olosuhteita. (Eklund 2018, 96-98; Eräsalo 2011, 67-69; Kangas & Hämmäläinen 2007, 13.)

4.2 Työn perehdyttäjä yrityksessä

Esimies vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä kuten perehdytysohjelman suunnittelusta, työtilojen ja työvälaineiden järjestämisestä, uuden työntekijän vastaanottamisesta ja keskustelusta sekä työkavereiden ja yrityksen esittelystä. Itse työnopastus, työsuojelun ohjaaminen ja henkilöiden esittely ja perehdytyksen seuraaminen ovat myös esimiehen vastuulla, mutta käytännön perehdytykseen voidaan hyödyntää muita yrityksen henkilöitä. (Hyppänen 2013, 219-220.)

Yrityksessä voi olla valittuja ja nimettyjä henkilöitä vastaanamaan uusien työntekijöiden auttamisesta ja perehdyttämisestä. Heitä voidaan kutsua yrityksestä riippuen tutoreiksi, kummeiksi tai mentoreiksi. He ovat työyhteisön henkilöitä, jotka osaavat ja haluavat perehdyttää ja auttaa uusia työntekijöitä sisäistämään tehtävänsä. (Hyppänen 2013, 220.) Hyvä perehdyttäjä hallitsee työkokonaisuuden hyvin ja on kohtuullisen kokenut työntekijä, muttei välttämättä kuitenkaan pisimpään yrityksessä työskennellyt tai aloilleen asettunut. On hyvä, jos perehdyttäjä muistaa edelleen miltä tuntui aloittaa työt uudessa yrityksessä ja osaa asettua uuden työntekijän asemaan. (Eräsalo 2011, 66-67; Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.)

Hyvä perehdyttäjä pitää työstään ja on asenteeltaan positiivinen sekä hänellä on kiinnostusta toisen auttamiseen ja opastamiseen. Perehdyttäjän tulee ymmärtää roolinsa ja hänellä tulee olla halu perehdyttää, niin se on avoimempaa ja vaivattomampaa. Hänen tulee luoda myönteinen ensivaikutelma ja saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Luodessaan turvallisen ja avoimen ilmapiirin uusi työntekijä uskaltaa keskustella, kysellä ja tarttua asioihin. Uusi työntekijä on muutostilassa ja uusi työympäristö, rytmi ja epävarmuus voivat nostaa stressitasoa korkealle. Siksi perehdyttäjän tärkeä tehtävä on tarjota tukea ja luoda turvallisuuden tunnetta työntekijälle. (Eklund 2018, 140-147; Eräsalo 2011, 66-67.)

Hyvät vuorovaikutustaidot kuuluvat jokaisen työelämätaitoihin mutta korostuvat perehdyttämisessä. Perehdyttäjän vastuulla on riittävä ja laadukas vuorovaikutus perehdyttämisen aikana. Jos vuorovaikutus jää yksisuuntaiseksi, viestin ymmärtäminen jää kuulijan tulkinnan varaan ja se voi kostautua väärinkäsityksinä, ylimääräisinä konflikteina tai turhautumisena. Rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaito ovat hyviä vuorovaikutustaitoja ja kuuluvat perehdyttäjän tärkeimpiin taitoihin. (Eklund 2018, 147-150.) Perehdyttäjälle voidaan kuvata kolme eri asemaa suhteessa ohjattavaan. Hänen asemansa ja ohjaustyyliensä voi olla asiantuntija, tasavertainen tai ei-tietäjä. Asemaansa ja ohjaustyyliään säätelällä perehdytys menee kohti tavoitteita. Usein suorat ohjeet ja neuvot ovat paikallaan, ja asiantuntija rooli tulee meiltä perehdyttäessä luonnostaan, mutta joskus tarvitaan myös tasavertaista keskustelua ja välillä ymmärtävää kuuntelua. Eniten harjoittelua vaatii ei-tietäjän rooli ja aidosti ja ennakkoluulottomasti kuunteleminen. Ratkaisujen luominen ja kertominen vaatii meiltä myös harjoittelua, haluamme nopeasti kertoa omia ratkaisujamme, vaikka perehdyttämisen kannalta paras vuorovaikutustapa olisi kysellä ja kuunnella ja siten antaa perehdytettävän itse oivaltaa ratkaisu. (Kupias & Peltola 2009, 140-142.) Parhaimmillaan palaute on luonnollinen osa vuorovaikutusta. Se onkin paras tapa auttaa uutta työntekijää kiinnittämään huomiota asioihin, jotka vielä kaipaavat hänen huomiotaan. Perehdyttäjän tulee muistaa rakentavan palautteen lisäksi antaa positiivista palautetta, joka on yhtä tärkeitä oppimisen kannalta. (Eklund 2018, 150.)

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota ei ole kirjoitettu ja josta ei välttämättä olla edes tietoisia. Se koostuu asioista kuten kokemukset, näppituntuma, oletukset ja aavistukset. Jokaisessa työyhteisössä ja yrityksessä on runsaasti kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ovat tärkeitä työn suoriutumisen kannalta, mutta ne saadaan tietää työtä tehdessä. Siksi olisi tärkeitä saada siirrettyä niitä uudelle työntekijälle mahdollisimman nopeasti. Hiljainen tieto ja työkaverin neuvot ja vinkit tehtävän suorittamiseen voivat olla erittäin arvokkaita. Hiljaisen tiedon siirtymiseen tulee kiinnittää huomiota ja tarjota siihen tilaisuuksia. Yrityskulttuurin tulisi tukea sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta luomalla avoin ja jakava kulttuuri sekä työympäristö ja tehtävät kuten yhteiset projektit tai workshopit, jotka mahdollistavat hiljaisen tiedon siirtymisen. (Eklund 2018, 154-157; Hyppänen 2013, 220.)

Perehdyttäminen on onnistunut, kun uusi työntekijä osaa toimia itsenäisesti työssään ja perehdyttäjä on tehnyt itsestään perehdyttämisjakson aikana tarpeettoman. Hänestä voi silti jäädä uudelle työntekijälle luottohenkilö, jonka puoleen kääntyä myöhemminkin, mutta tarkoitus on, että perehdyttäjän ja perehdytettävän suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi perehdytyksen päättyessä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

5 Tutorien käsikirjan kehittäminen

Tutkimus ja kehittäminen tehdään opinnäytetyössä palvelumuotoilua käyttämällä. Palvelumuotoilu antaa selkeän prosessin sekä erilaisia työkaluja ja menetelmiä palvelun kehittämiseen. Niiden avulla palvelua kehitetään käyttäjäkeskeisyyden ja kokemuksen kautta. Tavoitteena luoda käyttäjälle helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä palvelukokemuksia sekä yritykselle tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38.)

Palvelumuotoilun keskeisin ominaispiirre on käyttäjakeskeisyys. Palveluiden kehittäminen perustuu käyttäjien tarpeisiin ja toiveisiin ja tämän ymmärtämiseen käytetään erilaisia menetelmiä. Palvelujen käyttäjät ovat kehitystyön keskiössä ja heidän osallistumisensa kehitystyön eri vaiheissa on oleellista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71-72.)

Palvelumuotoilun prosessi on kokonaisvaltainen. Siihen kuuluu laaja tiedonhankinta, ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja testaus sekä analysointi ja uudelleen määrittely. Prosessi on jaettu neljään vaiheeseen: Kartoita ja ymmärrä, Ennakoi ja ideoi, Mallinna ja arvioi sekä Konseptoi ja toteuta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 74-76.)



Kuvio 1: Työssä käytetyn palvelumuotoilun prosessin vaiheet ja menetelmät

Opinnäytetyössä käytetyn palvelumuotoilun prosessin vaiheet ja menetelmät on kuvattu kuviossa 1. Työtä tehdessä ja tutorien käsikirjaa luodessa palvelumuotoilun vaiheita sovellettiin ja konseptoi ja toteuta vaihe jäi pois työstä yritykselle opinnäytetyön valmistuttua.

5.1 Kartoita ja ymmärrä

Prosessin alkuvaiheessa korostuu ymmärryksen hankkiminen niin asiakkaasta kuin toimintaympäristöstä ja kehitysprosessi perustuu asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden ja arvojen ymmärtämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 74-75.) Ymmärrystä hankitaan tutustumalla toimeksiantajaan ja toimeksiantoon sekä kirjallisuuteen ja luomalla kattavan viitekehyksen, haastatteleamalla yrityksen tutoreita sekä suorittamalla kysely tutoreille ja yrityksen uusimmille työntekijöille. Valituilla tutkimusmenetelmillä pyritään saamaan totuudenmukainen ja laaja käsitys tutkimusaiheesta. Tutkimusmenetelmiä käytetään palvelun käyttäjiin, teemahaastattelu tehdään valituille yrityksen perehdyttäjille eli tutoreille, kun taas kysely tehdään kaikille tutoreille ja valituille uusille työntekijöille, jotka on juuri perehdytetty uuteen työhön.

5.1.1 Haastattelun teoria ja toteutus

Haastatteluksi voi laskea monenlaisen vuorovaikutuksen ja keskustelun, missä haastattelija on kiinnostunut toisen mielipiteistä ja siinä on jonkinlainen päämäärä. Monet kirjoittajat vertaavat haastattelua keskusteluun. Erona keskustelussa ja haastattelussa on, että haastattelu on suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, jota haastattelija ohjaa ja se tähtää informaationkeräämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42.)

Tutkimushaastattelussa on tarkoitus saada vastaus ja ratkaisu ongelmaan, mutta se tulee ensin tieteellisin menetelmin varmentaa ja tiivistää. Haastattelu tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, joka on ennalta suunniteltua, haastattelija on perehtynyt tutkimuksen kohteeseen niin teoriassa kuin käytännössä, ja haastattelijan tavoitteena on saada tutkimusongelman kannalta tärkeää tietoa, haastattelu on haastattelijan aloittama ja ohjaama sekä haastateltavan on voitava luottaa, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42-43.)

Tutkimushaastatteluja on monenlaisia ja ne on eroteltu sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Toisena ääripäänä on strukturoitu haastattelu, missä kysymykset esitetään ennalta laaditussa ja määrättyssä järjestyksessä. Toiselta puolelta ääripäänä on strukturoimaton haastattelu, mikä on vapaa haastattelu ja haastattelijalla ainoastaan tietty aihe mistä keskustelua käydään vapaasti, kunhan pysytään aiheen sisällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

Opinnäytetyöhön on valittu haastattelumenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidussa haastattelussa sen näkökulma ja aihepiiri ovat tiedossa ja haastattelu etenee teemojen varassa, mutta kysymysten järjestystä tai muotoa voi muuttaa eikä vastauksia ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat ja merkitykset ovat keskeisiä asioita ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.)

Haastattelun teemat oli valittu teoriasta ja toimeksiantajan toiveista tukemaan tutkimuksen tarkoitusta. Haastattelun teemat olivat tutor koulutus, tutorointi työssä ja tutorin ominaisuudet. Toimeksiantajaa kiinnosti saada selville, miten tutorkoulutus koetaan ja tulisiko sitä kehittää sekä tutorin työn kipupisteet. Toimeksiantajan toiveet otettiin huomioon teemassa tutor koulutus ja ne yhdistettiin teorian kanssa teemassa tutorointi työssä. Opinnäytetyön viitekehuksesta ja teoriasta muodostui kolmas teema tutorin ominaisuuksista. Haastatteluiden tavoitteena oli tutkia, miten tutorit kokevat nykytilanteen tutoroinnin koulutuksesta ja miten tutorointi tapahtuu työssä sekä mitä he pitävät tärkeinä tutorin ominaisuuksina ja mitä mahdollisia uusia kehitysideoita tutoreilla on. Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset (Liite 1).

Haastattelu toteutettiin yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa. Haastattelun teemat ja apukysymykset oli tarkistettu ja muokattu ensin toimeksiantajan kanssa ennen haastattelujen aloittamista. Haastatteluihin valittiin kuusi yrityksen tutoria. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan sekä uudempia että kokeneempia tutoreita varmistaaksemme kattavan otoksen ja siten

myös mahdollisesti eri näkemyksiä omaavia henkilöitä. Näin vahvistimme myös haastattelun tulosten luotettavuutta.

Haastattelut järjestettiin yrityksen taukotilan yksittäisessä huoneessa, joka on haastateltaville tuttu paikka luoden turvallisen ympäristön. Ne toteutettiin kahden kesken haastattelijan ja haastateltavan kanssa, eikä haastatteluissa ollut keskeytyksiä tai muita häiriötekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa tuloksiin. Haastattelut toteutettiin muutaman päivän aikana ja jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 30 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin voi palata tarvittaessa myöhemmin uudestaan ja helpottaen haastattelujen auki kirjoittamista sekä analysointia.

5.1.2 Haastattelun tutkimusaineiston analysointi sisällönanalyysillä

Sisällönanalyysissä analysoitava dokumentti voi olla mikä tahansa kirjalliseen muotoon tuotu materiaali, esimerkiksi haastattelu, kirja, artikkeli tai päiväkirja. Tekstiä analysoidaan ja sisällöstä etsitään tekstin eri merkityksiä johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tarkoituksena on järjestää tutkimuksen aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman että sen sisältö muuttuu tai katoaa. Sillä kuvataan tutkittavaa ilmiötä sanallisesti ja selkeästi luoden yhtenäistä informaatiota, josta voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Sisällönanalyysissä on kolme eri muotoa aineistolähtöinen-, teoriaohjaava- sekä teorialähtöinen analyysi. Erot analyysimuotojen välillä liittyvät miten tutkittavan kohteen tai ilmiön teoria ohjaa aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-111.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysiä. Sillä pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt poimitaan tutkimusaineistosta tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Aineisto voidaan kerätä hyvin vapaasti ja analyysivaiheessa edetään aineistolähtöisesti kolmen vaiheen mukaan, aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-109, 122.)

Tutkimushaastattelun sisällönanalyysi on tehty aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä ja haastattelun pelkistetyt ilmaukset sekä alaluokat on avattu taulukoihin, kun yläluokat on otettu haastattelun teemoista tutorkoulutus, tutorointi työssä ja tutorin ominaisuudet. Tutkimushaastattelun ja sisällönanalyysin analyysiyksikkönä on kuuden teemahaastattelun aukikirjoitetut vastaukset.

Taulukkoon 1 on poimittu teemahaastatteluista esimerkeiksi muutamia alkuperäisilmauksia ja niiden pelkistettyjä ilmauksia. Taulukolla halutaan tuoda haastatteluiden alkuperäisilmaukset opinnäytetyöhön esille, tuoden läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta sisällönanalyysiin. Jatkossa alkuperäisilmaukset on jätetty pois ja jokaisesta yläluokasta on tehty omat taulukot pelkistetyille ilmauksille ja alaluokille.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Olisi hyvä jos tiedettäis ketkä kaikki on tutoreita ja luotaisiin yhteishenkeä.	Yhteishenkeä tutorien kesken
Niin moni asia tulee ja selkeytyy tääl tekemällä.	Tutorointi on käytännössä tekemistä
Musta se ydin on että yrittää räätälöidä sen oman tutoroinnin sille tutoroitavalla sopivaks eikä niinkään itelle.	Räätälöidä tutorointi aina tutoroitavalle
Kunhan tutoroitavalla on turvallinen olo siinä ja oot tarvittaessa siinä ja puutut tilanteeseen ja juttelet läpi asioita.	Tarvittaessa ottaa tilanteen haltuun
Sanoisin et turvallinen, et tuo sellasta rentoo ja välitöntä ja mukavaakin vaiks ei kaikki tilanteet ookkaan mukavii mut et on se turva ja tuo varmuutta siihen työhön ja tilanteeseen.	Tuo varmuutta tilanteeseen
Just sellanen jota on helppo lähestyy ja silt pystyy kysyy mitä tahansa.	Tutorilta voi kysyä mitä tahansa

Taulukko 1: Sisällönanalyysi, esimerkit alkuperäisilmauksista

Teemahaastatteluissa luotettavuus oli hyvä, koska teemahaastattelut käytiin kahden kesken haastattelijan ja haastateltavan kanssa. Muut osallistujat tai henkilöt eivät päässeet vaikuttamaan haastattelun tuloksiin. Haastattelut nauhoitettiin ja niihin voitiin palata aina tarpeen tullen uudestaan. Haastateltavat puhuivat omista kokemuksistaan ja mielipiteistään tutkimusaiheesta. Heille ei avattu käsitettä etukäteen, mikä voi vaikuttaa haastattelun luotettavuuteen yhdenmukaisen tulkinnan takia. Yrityksen edustaja oli valinnut haastateltavat työkokemuksen perusteella satunnaisesti, kunhan saatiin kokeneita sekä uudempia tutoreita haastatteluun mukaan. Tarkoituksena oli erilaisia vastauksia eri lähtökohdissa olevilta virkailijoilta, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavat. Sisällönanalyysi on hyvä haastattelujen analysointimuoto, sillä siinä aineiston sanoma ei katoa vaan tiivistyy ja muoto selkeytyy. Taulukoilla 1-4 on pyritty tuomaan sisällönanalyysi hyvin näkyviin työhön ja selittämään analyysin vaiheita niin, että lukija näkee ja voi itse arvioida analyysin luotettavuutta tutkijan rinnalla. Opinnäytetyön ja tutkimuksen tekijä kuuluu työyhteisöön ja on hankkinut tietoa aiheen teoriasta omien kokemusten ja mielipiteiden rinnalle. Ymmärretään, että tutkijan omat kokemukset ja tiedot voivat vaikuttaa tutkimuksen tulokseen ja luotettavuuteen. Haastatteluilla ja hyvällä teoriapohjalla on pyritty heikentämään tutkijan omia mielipiteitä ja tukeuduttu tutkimuksessa saatuun materiaaliin ja teoriaa. Tällä on pyritty saamaan tutkimuksesta mahdollisimman luotettava.

Tutkimuksen sisällönanalyysin yläluokkia ovat tutorkoulutus, tutorointi työssä sekä tutorin ominaisuudet.

Tulokset yläluokasta tutorkoulutus

Sisällönanalyysi jaettiin teemahaastattelun teemojen mukaan. Yläluokasta tutorkoulutus on tehty taulukko 2, johon on pelkistetty alkuperäisilmaukset ja muodostettu niille alaluokat.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Koulutus oli riittävä Paljon hyvää keskustelua	Hyvä koulutus
Yhden päivän briiffi Muutaman tunnin perehdytys Hyvä päivän koulutus Pintapuolinen koulutus	Koulutuksen laajuus
Tarvitaan enemmän brush-up Etsii vastaukset itse jälkikäteen Yammer ja teams toimivat kanavat tuelle	Osaamisen tukeminen
Lukemalla sähköpostia Keskustelun kautta oppii Seuraa yammeria, company hubia, dailyä ja sähköpostia Yhdessä oppiminen Jos ei tiedä - ottaa selvää Yleinen aktiivisuus Perehtyy uusiin ohjeisiin huolella	Osaamisen ylläpitäminen
Jäi puuttumaan esimerkkejä tilanteiden hoitamisesta Miten tutoroit vanhempaa virkailijaa Mitä tutorilta vaaditaan Ei mitään uutta tietoa	Koulutuksen sisältö
Tutorointi on käytännössä tekemistä Oppii tekemällä	Tekemällä oppii
Muu tiedotuskanava kuin firman some Ideoiden vaihtoa kasvotusten Tarvitaan helppo kanava pitää yhteyttä Yhteishenkeä tutorien kesken Yhteispäiviä tutoroinnin suunnitteluun	Tutoroinnin kehityskohteet

Taulukko 2: Sisällönanalyysi, yläluokkana Tutorkoulutus

Taulukossa 2, on pelkistetyt ilmaukset ja alaluokat yläluokkaan tutorkoulutus. Alaluokista koulutuksen laajuudesta huomaa, että tutorkoulutus on muuttunut ja laajuus on vaihdellut eri aikoina tutoroinnin aloittaneiden kesken. Monet kertoivat koulutuksen olleen muutaman tunnin koulutus, kun taas osa kertoi koulutuksen kestäneen kokonaisen päivän. Kuitenkin koettiin, että koulutus on ollut riittävä. Koulutuksen sisällössä on kerrottu mitä tutoreilta vaaditaan ja

mitä heiltä odotetaan sekä miten tutoroidaan vanhempaa pidemmiltä vapailta palaavaa virkailijaa. Tutorit kaipasivat vielä lisää esimerkkejä erilaisten tilanteiden hoitamisesta. Tärkeä alaluokka on tutoroinnin kehityskohteet, mitkä tutorit haastatteluissa nostivat esille. Eniten esille nousi tutorien yhdessä tekeminen ja tutoroinnin suunnittelu sekä yhteishengen nostattaminen. Tätä verrattiin korkeakoulututoreihin, joilla on hyvä yhteishenki ja heillä on yhdessä suunnittelupäiviä, joissa suunnitellaan mitä uusien kanssa tehdään ja mihin heidän toivotaan keskittyvän. Muita kehittämiskohteita ovat hyvän tiedotuskanavan ja yhteydenpitokanavan luominen tutorien ja kouluttajien välille. Koulutuksen jälkeen, kun tutorointia on tehnyt hetken, nousee usein kysymyksiä mitä hän ei koulutuksessa osannut kysyä tai muita pienempiä kysymyksiä, joita on kömpelöä kysyä virallisten reittien kautta kuten sähköpostilla. Tutorit kaipasivat helppoa reittiä viestintään.

Tulokset yläluokasta tutorointi työssä

Sisällönanalyysi jatkuu seuraavaan teemaan ja yläluokkaan tutorointi työssä. Taulukkoon 3 on kerätty pelkistetyt ilmaukset ja yhdistetty niille alaluokat.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Tärkeää lukea tutoroitavaa miten toimitaan Mitkä hänen tavat oppia Räätälöidä tutorointi aina tutoroitavalle Mukautuu aina tutoroitavaan yksilöön	Työn sopeuttaminen
Hyvä kommunikaatio Olla tukena ja turvana ja aina saa kysyä Kollega jolta voi aina kysyä apua Keskustele asiat läpi Tutustuu uusiin Jakaa omaa tietoa Saa paljon kokemusta ja vuorovaikutusta Ei kerro vaan kysyy Pystyy perustelemaan miksi tehdään näin jos poikkeus	Kommunikoinnin tärkeys
Yritettäisiin jakaa vuorot mahd. tasaisesti Hain tutoriksi - nyt vain tutor vuoroja Vuorojen epätasaisuus mutta silti sama korvaus Tutorointi vie paljon energiaa Kivaa mutta joka päivä on liikaa Vuorojen vaihto vaikeata mutta tulee hyväksyä Vähän vuoroja Osa-aikasena tutor vaihtuu kesken vuoron Tutorointeja ei anneta osa-aikaisille Tosi paljon tutorointia Tasapuolisemmin vuoroja	Tutor-vuorojen jakaminen

<p>Tutorointi raskaampaa kuin oma vuoro Ei tiedetä muita tutoreita Tutoreita ei ole tarpeeksi Suuri vaihtuvuus Parempi korvaus kannustaisi hakemaan Ei olla tietoisia omasta roolista</p>	<p>Tutoroinnin heikkoudet</p>
<p>Antaa tilaa päästä itse tekemään Ei siirrä koko vastuuta tutoroitavalle Päästää tutoroitava itse tekemään ja oppimaan Tarvittaessa ottaa tilanne haltuun Yhdessä tekeminen Paljon erilaisia tilanteita Vähän aikaa - paljon asiaa Meinaa itse tehdä likaa Pysyy varmuus tilanteessa</p>	<p>Työn ohjaaminen</p>
<p>Olla uusien tukena Pystyt samaistumaan Osaat olla kärsivällinen Tykkäät olla tutor - ei sovi kaikille Tutoroidessa oppii itse Tutustuu uusiin ihmisiin Tykkää auttaa ja neuvoa muita Nauttii auttamisesta Olla tukena ja turvana Hyvää omalle oppimiselle Antaa uusille onnistumisen tunteita Saa pidettyä innon ja jaksamisen yllä Parempi korvaus - enemmän hakijoita</p>	<p>Oma kiinnostus</p>
<p>Ei tiedetä mikä ajankohtaista tai muuttunut Ei tiedetä mitä uusille opetettu kursilla</p>	<p>Oma tietämättömyys</p>
<p>Tutorointia enemmän change agenteiksi muutostilanteisiin Tutorointia läpi työuran</p>	<p>Tutorointia kaikille</p>

Taulukko 3: Sisällönanalyysi, yläluokkana Tutorointi työssä

Taulukko 3, yläluokkana on tutorointi työssä ja sen keskeisemmät alaluokat ovat työsopeuttaminen ja kommunikoinnin tärkeys. Kaikki haastatellut tutorit korostivat, miten tutorointi tulee räätälöidä ja sopeuttaa oma käyttäytyminen tutoroitavan tarpeille ja tavalle oppia. Tarkoittaen, että tulee tietää ja ymmärtää miten eri ihmiset oppivat. Toinen yhtä tärkeänä pidetty asia ja hyvän tutoroinnin väline oli kommunikoinnin tärkeys, joka on nostettu yhdeksi alaluokaksi. Tutorin tulee olla uuden virkailijan tukena ja turvana ja luoda avoin ilmapiiri. Tutorilta voi aina kysyä apua ja hänen tulee osata selittää asiat keskustellen läpi. Negatiivisina

asioina tutorinnista pidettiin tutor työvuorojen jakamista. Haastatellut tutorit kokivat, ettei vuoroja jaeta tasaisesti tutoreiden kesken ja koska osa-aikaiset työntekijät eivät voi tutoroida samalla tavalla kuin kokoaikaiset, niin tutorointi kasaantuu vain heille. He sanoivatkin, että nyt on vain tutorvuoroja eikä omia vuoroja. He kertoivat pitävänsä tutorinnista, mutta se vie paljon energiaa ja siksi tutorointia joka päivä on aivan liikaa. Myös oma tietämättömyys koettiin haittaavaan tutorointia, kun tutoreille ei kerrota mitä kurssilla opetetaan tai jos jokin tapa on muuttunut ja sen voi tehdä eri tavoilla. Haastatellut kokivat tämän haasteeksi eivätkä haluaisi opettaa tai sekoittaa uusien virkailijoin ajatuksia turhaan, kun läpikäytäviä asioita on muutenkin paljon. Haastattelussa nousi myös kehitysidea, jossa tutorointia annettaisiin kaikille läpi työuran eikä vain uusille tai palaaville virkailijoille. Eli tutoreita voisi kouluttaa ja hyödyntää entistä enemmän muutostilanteissa kuten digiloikassa. Näin kaikki saisivat tarvittavaa apua ja koulutusta eikä muutokset tuntuisi niin mahdottomilta tai herättäisi niin suurta vastustusta ja ahdistusta työntekijöiden keskuudessa.

Tulokset yläluokasta Tutorin ominaisuudet

Viimeisenä teemana ja sisällönanalysissa on yläluokka tutorin ominaisuudet. Aukikirjoitetuista haastatteluista ja alkuperäisilmauksista on taulukkoon 4, kerätty pelkistetyt ilmaukset sekä niiden alaluokat esille.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Tutorilta voi kysyä mitä tahansa Tilanteet käydään läpi yhdessä Oppii myös tutoroitavalta Ystävällinen ja tulee kaikkien kanssa toimeen Saa uusia näkökulmia työhön	Vuorovaikutustaidot
Tekee tilanteesta rauhallisen Haastavien tilanteiden hallintaa ja kohtaamisia Tuo varmuutta tilanteeseen Pitää ”naruista” kiinni Antaa myös tehdä virheitä - virheistä oppii Antaa tilaa ja aikaa tehdä eikä heti kerro miten Valmistautuminen tehtäviin Tarkistaa että on ymmärtänyt oikein	Varmuuden tuominen
Tutoreilta uskaltaa kysyä ja avautua Antaa myös omaa tilaa Tutor on kärsivällinen Tutor on kannustava	Muiden kanssa toimiminen
Tutor on helposti lähestyttävä ja lämmin Avulias Tykkää tutoroia	Hyvän tutorin ominaisuudet
Ei tiedä ketä muu on tutor Tutoreille ei ennakointia uudistuksista Tutoreita ei ole tarpeeksi	Tutoroinnin haasteet

Taulukko 4: Sisällönanalyysi, yläluokkana tutorin ominaisuudet

Viimeisen taulukon 4 yläluokka on tutorin ominaisuudet ja alaluokista nousi esille vuorovaikutustaidot, varmuuden luominen ja tutoroinnin haasteet. Kaikki haastatellut tutorit nostivat vuorovaikutustaidot tutorin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Tutorin tulee olla ystävällinen ja tulla toimeen kaikkien kanssa, häneltä voi kysyä mitä tahansa ja hän käy tilanteet läpi yhdessä uuden virkailijan kanssa. Vuorovaikutustaitoihin nostettiin esille myös, mitä tutor voi oppia uudelta virkailijalta, saada oivalluksia ja uusia näkökulmia työhönsä. Toinen erittäin tärkeä ominaisuus ja alaluokka on varmuuden tuominen. Uusi työpaikka ja työtehtävä voi nostaa uuden virkailijan stressitasoja korkealle ja tutorin tehtävä on luoda turvallisuuden tunnetta ja vähentää stressiä. Tutorin tehtävä on tehdä tilanteista rauhallisen pitäen ”naruista” kiinni ja auttaa haastavien tilanteiden kohtaamisissa ja mahdollisesti jopa astua tekemään tehtävä uuden virkailijan puolesta. Tutorin tulisi myös antaa tutoroitavan tehdä virheitä turvallisessa ympäristössä, sillä virheistä oppii mutta tutorin pitää myös tarkistaa, että virkailija on ymmärtänyt asiat oikein. Tutoroinnin haasteet alaluokkaan nousi haasteet, ettei haastateltavien mielestä tutoreita ole tarpeeksi tai he eivät itsekään tiedä ketkä tutoreita ovat. Miten silloin myöskään muut virkailijat voivat tietää ja tuntea heidät. Toinen haaste oli viestinnästä

ja ennakkoinnista. Tutorit kokivat haasteeksi, ettei heille tiedoteta tarpeeksi uudistuksista ja muutoksista mutta silti heidän tulisi olla valmiita auttamaan ja ohjaamaan uusia työssään.

5.1.3 Kyselyn teoria, toteutus ja tulokset

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta tai mielipiteistä. Menetelmänä se on nopea ja tehokas tapa kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä ja kysyä monia asioita. Kysely soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan toisistaan, koska tutkijan on helppo lähettää kysely suurelle joukolle yhdellä kerralla. Kyselyä voidaan käyttää myös hyvin henkilökohtaisiksi koettujen asioiden tai kokemusten käsittelyyn. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121; Vilka 2007, 28.)

Kysely on strukturoitu eli se esitetään kaikille kyselyyn vastaajille täsmälleen samalla tavalla. Kysymykset ovat samat ja samassa järjestyksessä kaikille, henkilöstä tai vastauksista huolimatta. Se tuottaa määrällistä eli kvantitatiivista tietoa ja paljon numeroihin perustuvaa tietoa, jota voidaan käsitellä tilastollisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ristilahti 2014, 121-122; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-195.)

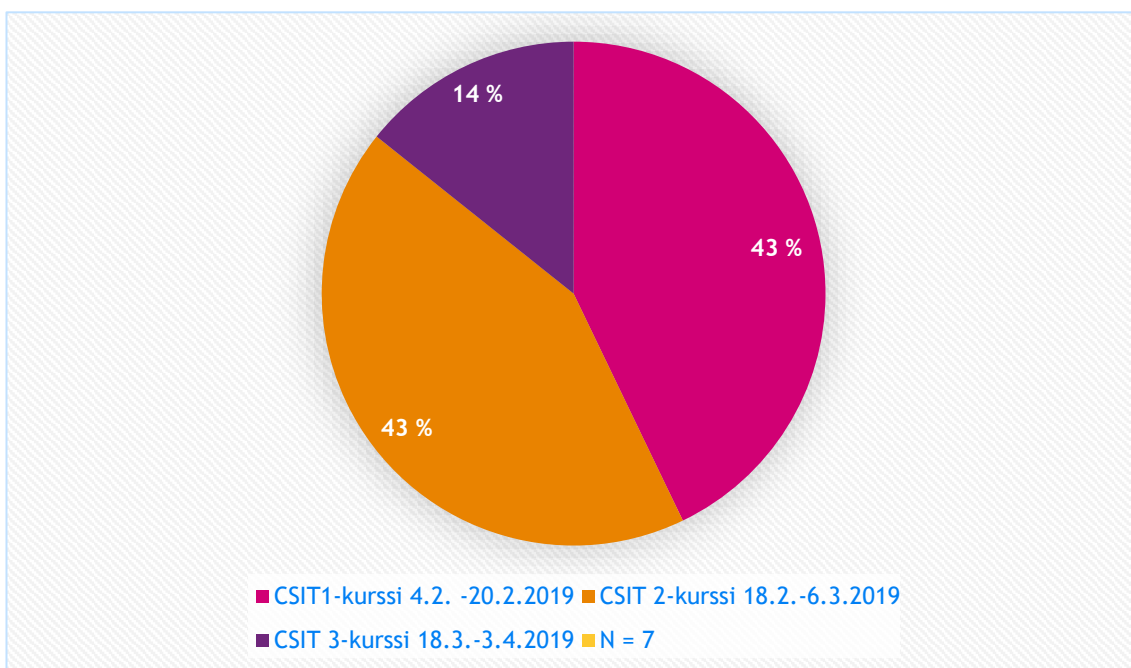
Tutkimuksen tekijällä tulee olla riittävästi aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta, jotta kyselyn suunnitteleminen ja toteutus onnistuisi. Mikäli tutkijalla ei ole riittävästi tietoa, kyselyn suunnittelu on mahdotonta ja vastaukset muuttuvat epäluotettavaksi. Tämän takia kyselylomakkeen suunnitteluun tulee kiinnittää riittävästi huomiota. Kyselyn heikkouksina voidaan pitää myös vastaajien huolellisuutta ja rehellisyyttä sekä onko heillä riittävästi tietoa kyselyn aiheesta sekä onko kyselyn vastausvaihtoehdot onnistuneet vastaajan näkökulmasta. (Ojasalo, Moilanen & Ristilahti 2014, 121-122; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-195.)

Oleellinen kyselyn osatekijä on kyselylomake ja se tulee suunnitella huolellisesti virheellisten vastausten vähentämiseksi. Hyvät kysymykset ja oikea kohderyhmä ovat onnistumisen perusedellytyksiä. Heikkilä (2014) kuvaa hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkeiksi mm. sen ulkomuodon, selkeyden ja houkuttelevuuden, hyvän tekstin ja kysymysten asettelun sekä selkeitä vastausohjeita. Kysymysten tulee edetä loogisesti ja lomakkeessa kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Alussa on helppoja kysymyksiä, kysymykset ryhmitellään kokonaisuuksiksi eikä lomake saa olla liian pitkä. Lomake tulee myös olla esitestattu ja helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmassa.

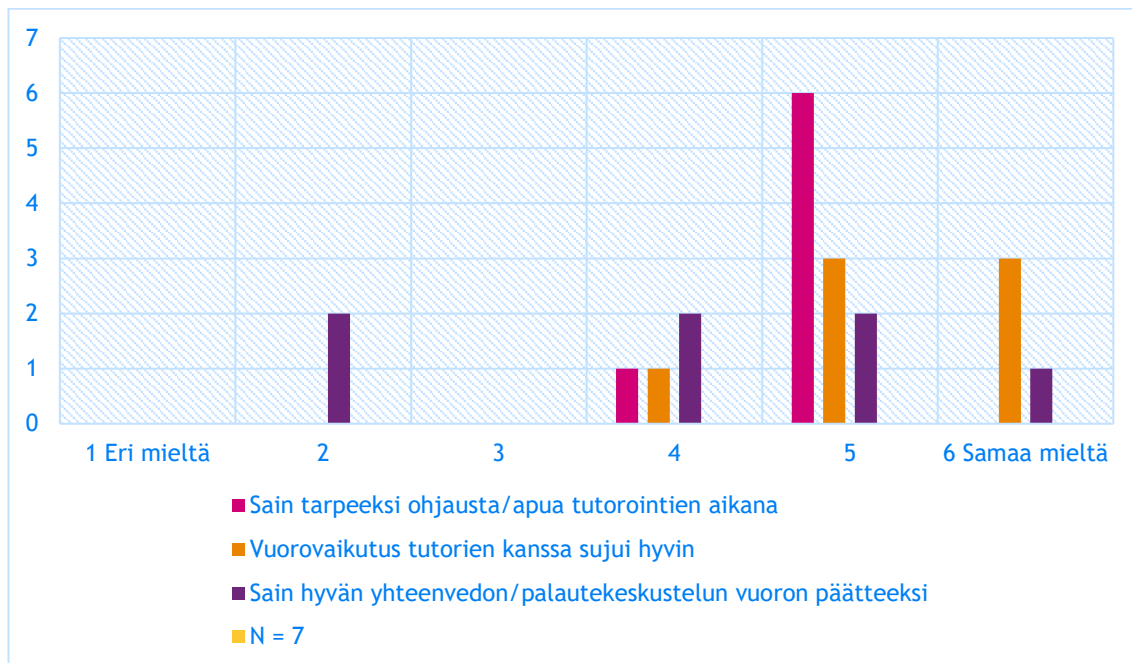
Kyselyt toteutettiin Google Forms -ohjelmalla. Kyselyn suunnittelu ja toteutus ovat yksinkertaisia. Ohjelmalla voidaan lähettää kysely vastaajalle sekä kerätä ja analysoida vastaukset samalla ohjelmalla. Se analysoi ja laski vastausdatasta prosenttiosuuksia sekä lukumääriä eri kategorioista. Datasta luotiin erilaisia diagrammeja ja kuvioita. Työhön nostettiin esille uusien virkailijoiden kyselystä sen, koska he ovat aloittaneet työt (Kuvio 2) ja miten he kokivat tutoroinnin onnistuneen (Kuvio 3). Tutorien kyselystä nostettiin työhön pylvädiagrammit jotka kuvaavat minkälaista tukea tutorit tutorointiin tarvitsevat (Kuvio 4) sekä tutoroinnin kipupisteet (Kuvio 5). Kyselyyn suunniteltiin erilaisia kysymyksiä ja kyselylomakkeet ovat liitteenä. (Liite 2 ja Liite 3)

Uusien virkailijoiden kyselyn havainnointiyksiköiksi on valittu vuoden 2019 aloittaneet työntekijät. Otanta menetelmänä on käytetty rypäsotantaa eli kluseroitotantaa. Siinä tutkimuskohteina ovat luonnolliset ryhmät eli tässä uudet työntekijät koulutus kursseittain ja otos rajattiin kolmeen peruskurssiin. (Vilkkä 2007, 51-57.) Näille rypäille tehdään kokonaistutkimus. Kysely lähetettiin 29 uudelle virkailijalle sähköpostilla ja heillä oli kaksi viikkoa aikaa täyttää kysely. Kyselyyn vastasi 7 virkailijaa eli vain ¼ osa perusjoukosta, joten kato oli suuri.

Vastaajat olivat kaikki yli 20-vuotiaita. 42,9 % oli 20-22-vuotiaita kun 28,6 % oli sekä 23-25-että yli 26-vuotiaita. Koulutusta ennen töihin tuloa vastaajista yli puolella (57,1 %) oli korkea-koulututkinto, 28,6 % oli suorittanut lukion ja 14,3 % oli opiskellut toisella asteella matkailualaa. Jokaisesta kolmesta peruskurssista saatiin vastauksia. (Kuvio 2)



Kuvio 2: Kysely, koska aloittanut Finnairilla (n=7)



Kuvio 3: Kysely tutoroinnin sujuvuudesta (n=7)

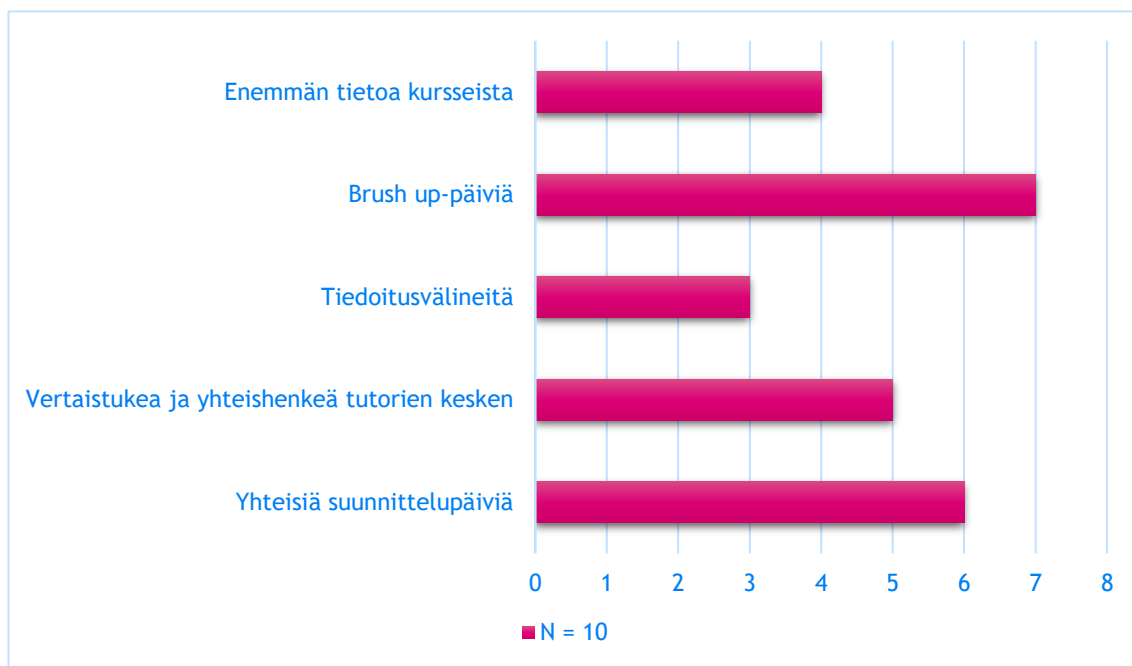
Kuviossa 3, on kerätty vastauksia tutoroinnin sujuvuuteen liittyen. Kyselyn vastauksien perusteella virkailijat ovat olleet tyytyväisiä ohjaukseen ja vuorovaikutukseen tutorien kanssa ja ovat kaikki olleet enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. 85,7 % vastaajista on vastannut vaihtoehdon 5 eli lähes samaa mieltä siitä, että on saanut tarpeeksi ohjausta ja apua tutorointien aikana. Ainut eroavaisuus on yhteenvedon ja palautekeskustelun saamisessa. Kaksi virkailijaa eli 28,6 % on lähes erimieltä ja antaneet vaihtoehdon 2, eli eivät olleet tyytyväisiä, kun muut ovat antaneet kolmea parhaita vaihtoehtoa.

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, mikä tutoroinnissa meni erityisen hyvin sekä mitä tutoroinnissa on vielä parannettavaa. Positiivista palautetta antoi 4 virkailijaa. Heidän mielestään oli kiva, kun tutor ei vaihtunut joka päivä, tutorit olivat mukavia, tsemppaavia, ystävällisiä ja avuliaita. He saivat rauhalliset selitykset, miten toimitaan ja antoivat rohkeasti palautetta niin hyvistä kuin huonoista asioista, jotta he itse tietävät mitä pitää vielä opetella ja mikä sujuu jo hyvin. Tutoroinnin kehittämisestä vastaajat kirjoittivat 6 vastausta. Kehitettävää vastaajat antoivat tutor vuorojen jakamisesta, osalla oli ollut pitkiä taukoja harjoittelun ja kurssin välissä tai tutor vuorojen välissä, minkä he kokivat häiritsevät oppimista ja rutiinin syntymistä. Vastaajat kokivat myös, että heiltä odotettiin liikaa ja että heidän tulisi tietää ja muistaa asiat jo ulkoa, kun tullaan tutorointiin. Lisäksi tutorien omat työskentelytavat sekoittivat, kun toinen tutor näyttää asian eri tavalla kuin edeltävä. Moni vastaajista oli kokenut, ettei tutor haluaisi tai jaksaisi tutoroida eikä siksi saanut juurikaan palautetta. Valitettavasti vastauksissa myös sanottiin, ettei kaikkea ehditty käymään tutoroinnin aikana läpi ja loput piti itse opetella kantapäähän kautta.

Koska tutorien teemahaastattelut tehtiin vain pienelle osalle tutoreista, pyrittiin saamaan laajempi kuva tutorien mielipiteistä lähettämällä kysely koko joukolla, 26 tutorille. Tutorien

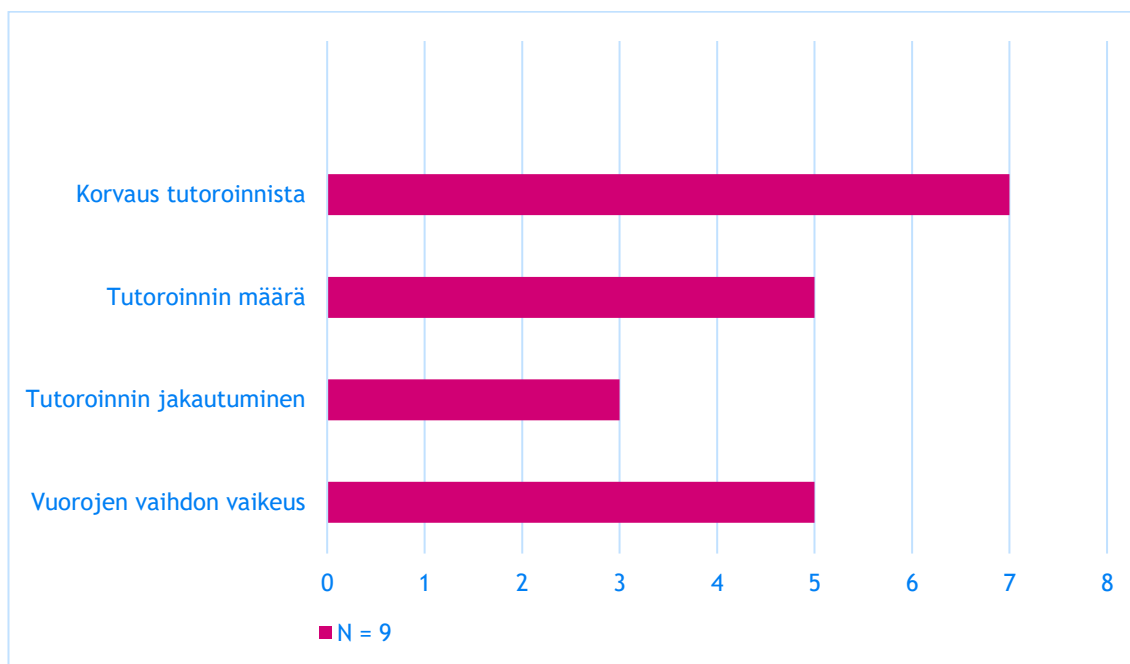
kyselyn kysymykset on nostettu haastattelujen vastauksista ja tarkoituksena on saada laajempi käsitys tutkimukseen ja näin varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Liite 3.)

Vastanneista tutoreista suurimmalla osalla on toisen asteen koulutus, joko kaksoistutkinto, matkailualan perustutkinto tai lukio, vain yhdellä on korkeakoulututkinto. Tutorit ovat työskennelleet hyvin eri aikoja Finnairilla, 40 % vastanneista on työskennellyt 0-2 vuotta, 20 % 3-5 vuotta, 20 % 20 vuotta ja 20 % yli 30 vuotta. Tutoreita on siis urapolun eri vaiheilta. Vastanneista 30 % osa on ollut tutorina alle vuoden, 20 % vastanneista on ollut tutorina 1-2 vuotta, 2-3 vuotta sekä 4 vuotta ja 10 % vastanneista on ollut tutorina yli 5 vuotta.



Kuvio 4: Kysely tutorin tuen tarpeesta (n=10)

Tutorit saivat valita useamman kohdan kyselyyn tuen tarpeesta (Kuvio 4) ja kyselyyn vastasi 10 henkilöä mutta tuen tarpeiksi valittiin 25 kpl. Eniten, 70 %, kaivattiin brush up- kertauspäiviä ja kertaamista sekä toiseksi eniten, 60 %, yhteisiä suunnittelupäiviä. Puolet vastanneista kaipasi myös vertaistukea ja tutorien yhteishenkeä. Samat asiat nousivat esiin myös haastatteluissa.



Kuvio 5: Kysely tutoroinnin kipupisteistä (n=9)

Kyselyssä tutorit saivat valita useamman vaihtoehdon kysymykseen tutoroinnin kipupisteistä (Kuvio 5), jotka aiheuttavat suuren vaihtuvuuden tutoreiden keskuudessa. Kysymykseen vastasi 9 henkilöä ja vastausvaihtoehtoja valittiin 20 kpl. Enemmistö, 77,8 %, oli vastannut vaihtuvuuden johtuvan tutoroinnin korvauksesta. Tämä oli yllättävää, sillä korvaus nousi vain keran haastatteluissa esille. Yli puolet, 55,6 %, olivat ajatelleet sekä tutorointien määrän että vuorojen vaihdon vaikeuden olleen syy päätökseen lopettaa tutorina toimiminen. Kun taas vain 33,4 % vastaajista uskovat tutoroinnin työvuorojen jakautumisen vaikuttavan asiaan.

Kyselyn lopussa oli tutoreille kaksi avointa kysymystä, mikä saa jatkamaan tutorina ja mitä kehitysehdotuksia heillä on tutortoimintaan. 9 tutoria vastasi mikä saa heidät jatkamaan tutorina. Vastauksissa nousi esille halu kehittää samalla myös itseään ja oppia yhdessä uuden virkailijan kanssa tai pysyä paremmin ajan hermoilla uudistuksista. Halu auttaa, tukea ja asioiden opettaminen sekä oppimisen ja kehittymisen seuraaminen tuntuivat monesta vastanneesta palkitsevalta. Tutoroinnin koettiin olevan motivoivaa ja antavan enemmän kuin ottavan. Kiitos ja arvostus omaan panostukseen auttaa jaksamaan, kun muuten tuntee olonsa väsyneeksi. Vain yksi kommentoi tutor korvauksen vaikuttaneen tutorina toimimisen jatkamiseen. Kehitysehdotuksia antoivat 6 vastannutta tutoria. Lähes kaikki kaipasivat tutorien kehityspäiviä, koulutuksia, brush up-päiviä ja tiimipäiviä. Vastauksista käy ilmi, että kaivataan enemmän informaatiota sekä yhteishenkeä auttamaan jaksamaan tutorointi jaksot. Tutorit kaipasivat myös työnantajaa huolehtimaan enemmän tutorien jaksamisesta varmistaen, ettei kukaan tunne oloaan liian kuormittuneeksi. Myös tutor vuorojen tasainen jakautuminen ja varmistaminen, että tutoreita on tarpeeksi suhteutettuna tutoroinnin määrään auttavat jaksamista. Kehitysehdotuksiin tuli myös ehdotus jonkinlaisesta tutor leadista. Tutor lead ohjaisi tutoreita ja varmistaisi, että kaikilla on yhtenäiset menetelmät ja että kaikki varmasti tietäisi uusimmista muutoksista. Lead voisi myös olla tiiviisti yhteydessä kouluttajiin kurssien jälkeen, jotta olisi varmuus muutoksista ja mitä on opetettu.

5.2 Ennakoi ja Ideoi

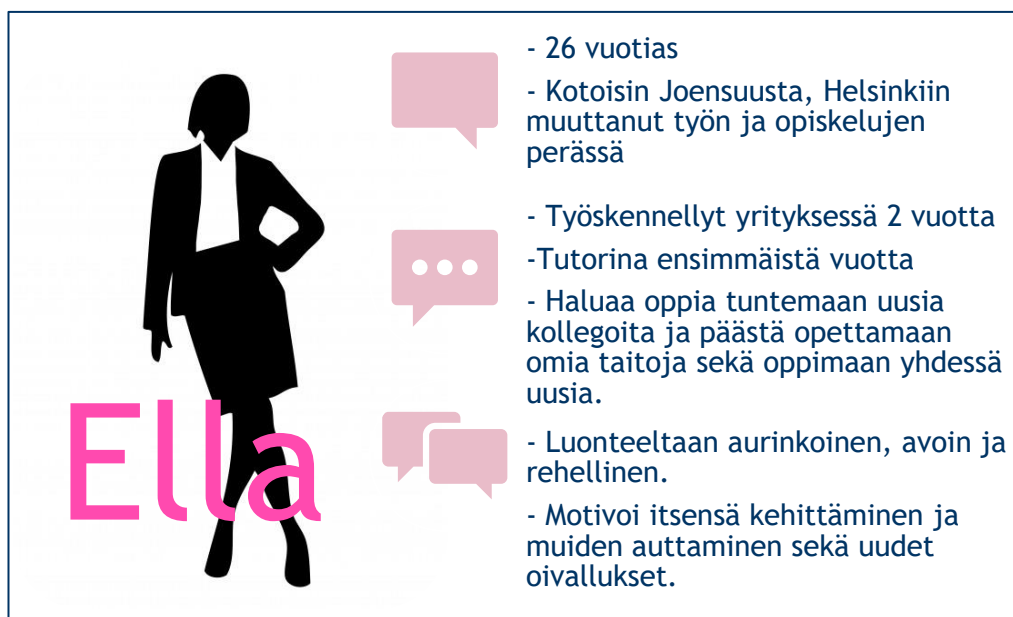
Tiedon ja ymmärryksen hankinnan jälkeen korostuu luovuus ja ideointi. Tässä vaiheessa hyödynnetään yleensä ideointityöpajoja ja osallistutetaan eri sidosryhmiä mukaan ideointiin. Ideoinnissa luodaan muun muassa persoonaprofiileja sekä pohditaan nykyhetkeä, megatrendejä ja heikkoja signaaleja sekä ideoidaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 75.) Ideointiin ei järjestetty erikseen ideointityöpajoja vaan se tapahtui pääasiassa itsenäisesti ja keskustelujen sekä ideoiden kommentoinnin kautta työpaikalla.

5.2.1 Persoonaprofiilit

Tiedonhankinnan jälkeen ymmärryksen kautta luodaan asiakasprofiileja. Profiilit ovat kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka kuvaavat muun muassa asiakkaiden käyttäytymismalleja, motiiveja ja tarpeita. Kuvitteellisesta henkilöstä tehdään kuvaus, hänelle annetaan kasvot, nimi ja ikä sekä taustatiedot, käyttäytymismalli ja toiminnan motiivit sekä muita asioita, jotka auttavat ymmärtämään häntä ja hänen arvonmuodostustaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77.)

Profiilit ovat tärkeitä työkaluja palvelumuotoilussa. Ne auttavat pitämään ideoinnin huomion asiakkaan tarpeissa ja asiakkaan näkökulmassa. Yritykselle asiakkaiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen on lähtökohtana hyvän asiakaskokemuksen tuottamiselle. Profiileissa konkretisoituu näkemys, minkälaiselle asiakasryhmälle palvelua ollaan kehittämässä. Ne toimivat työkaluna suunnitteluun, ideointiin ja päätöksentekoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77; Tuulaniemi 2011, 154-156.)

Persoonaprofiilit on luotu tutorien teemahaastattelujen tulosten sekä tutorien kyselyjen ajatusten ja käsitysten pohjalta. Profiilit tukee käsikirjan ideointia ja muistuttaa kenelle ja kenen tarpeisiin tutorien käsikirja tehdään. Persoonaprofiileja luotiin kaksi erilaista, toinen uudesta tutorista sekä toinen kauemmin tutorina työskennelleestä henkilöstä.



Kuvio 6: Tutorin persoonaprofiili, Ella

Ensimmäinen persoonaprofiili, Ella (kuvio 6), on yrityksen uudempia virkailijoita, joka on vasta äskettäin aloittanut tutorina. Hän on sosiaalinen ja haluaa tutustua mahdollisimman moniin uusiin ihmisiin ja luomaan omaa verkostoa. Hän on ymmärtänyt, että tutoroidessa oppii tuntemaan kollegansa paremmin kuin se muuten onnistuisi työyhteisön suuren koon vuoksi. Ella on kiinnostunut itsensä kehittämisestä ja haluaa päästä jakamaan omia taitojaan uusille virkailijoille sekä oppimaan uusilta lisää taitoja ja näkökulmia työhön. Haasteena tutoroinnissa on itseään vanhempien ja kauan alalla olleiden kollegoiden tutoroiminen.



Kuvio 7: Tutorin persoonaprofiili, Milla

Toinen persoonaprofiili, Milla (kuvio 7), on yrityksessä kauemmin ollut virkailija ja tutortoiminnassakin jo kauemmin mukana ollut virkailija. Häntä tutoroinnissa ei niinkään motivoi siitä saatu rahallinen korvaus vaan hän haluaa olla tukena ja turvana uusille virkailijoille sekä luoda uskoa omaan tekemiseen ja tehdä työyhteisöön sisään pääsemisen mahdollisimman helppoksi. Millaa motivoi kiitos ja virkailijoiden kehityksen näkeminen ja seuraaminen. Haasteena tutoroinnissa on ajanhermolla pysyminen ja toimintatapojen kehittäminen, kun omasta peruskurssista on jo vuosia.

Tutorin persoona profiileja luotiin kaksi erilaista, lähes ääripäätä toisistaan. Nämä kuvaavat myös hyvin yrityksessä olevia tutoreita. Työrooliin hakeutuu yleensä samanlaisia persoonia, jotka ovat sosiaalisia ja avoimia, jotka haluavat auttaa muita sekä ottaa muut huomioon. Suurin ero tutorien kesken on työhistoria sekä motivaation lähteissä voi olla joitain eroavaisuuksia. Siksi koettiin, että kaksi persoonaprofiilia ovat riittävät käsikirjan luomiseen.

5.2.2 Ideointi 8x8-malli

Uuden kehittämisessä luovuus ja innovointi ovat keskipisteessä. 8x8-malli on yksi työkalu, jolla pyritään tuottamaan uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämisen kohteesta. 8x8-menetelmä on ajatuskartan tapainen mutta kurinalaisempi. Ongelma tai ideoitava aihe

kirjoitetaan ruudukon keskelle ja sen ympärille kirjoitetaan kahdeksan siitä mieleen tulevaa näkökulmaa. Nämä näkökulmat sijoitetaan uusiksi keskustoiksi ja niistä kirjoitetaan kahdeksan uutta ideaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 163.)

Ideoinnin tarkoituksena on työstää luovia ideoita ja ajatuksia kehityksen kohteesta, tässä tutoroinnista, ja saada mahdollisimman paljon asiaan liittyviä konkreettisia tapahtumia, asioita tai ilmiöitä esille ja toteutettaviksi. Opinnäytetyössä käytettiin 8x8-mallia (Kuvio 8; liite 4), koska se on yksinkertainen ja selkeä käyttää. Tarkoituksena on kerätä ideoita yhteen taulukkoon, jotka tulee ottaa huomioon tai mitkä vaikuttavat aiheeseen tutorien käsikirjaa suunniteltaessa. Taulukkoon on helppo palata ideoinnin ja käsikirjan luomisen eri vaiheissa.

Järjestelmät	Liikkuminen	Taukotilat	Service touch points	Ajankäyttö/täsmällisyys	Tone of voice -puhetyyli	TA oikeudet	Työlainsäädäntö	Työsopimuslaki
Turvallisuus	Työympäristö	Kulkuluvat	Hyvintointi	Talon tavat	Virkapuku /ulkoinen olemus	TA velvollisuudet	Laki	Työturvallisuuslaki
Muut toimijat	Lentoasemaan tutustuminen	Asiakastilat	Company Hub	Huomioiden raportointi	Etuudet	TT oikeudet	TT velvollisuudet	Työehtosopimus
Kouluttajat	Swissport	Koulutukset	Työympäristö	Talon tavat	Laki	Lähtöaula	Tuloaula	Porttialue
Lead	Yhteistyö	Brush up	Yhteistyö	Tutorointi	Service touch points	Itsepalvelu	Service touch points	Transfer desk
Esimiehet	Allocation	Finavia	Vuorovaikutus	Muutostutorointi	Arvot	Digi	Epäsäännöllisyystilanteet	One world service guide
Helposti lähestyttävä	Rakentava palaute	Tieto tutoreista	Itsepalvelu	Avoin mieli	Muutosmyönteisyys	Lentoturvallisuus	Työnantajan arvot	Yksinkertaistan
Yhdessä oppiminen	Vuorovaikutus	Tavoitettavuus	Tulevaisuuden lentoasema	Muutostutorointi	Digiloikka	Brändi	Arvot	Välttäm
Yhteishenki	Kollegoiden tukeminen	Sharing best practises	Oppimisen kaari	Elinikäinen oppiminen	Uudet työtehtävät	Asiakkaan arvot	Tapaturmattomuus	Olen rohkea

Kuvio 8: Ideointi 8x8-malli tutoroinnista

8x8-mallin (Kuvio 8; liite 4) rungon ideointi tapahtui itsenäisesti ideoiden ja tarkastellen tutorien teemahaastatteluita sekä molempien kyselyjen vastauksia. Taulukkoa täydennettiin ja kehitettiin vielä eteenpäin työpaikalla yhdessä keskustellen. Keskimmaiseen kahdeksikkoon on kerätty tutoroinnille ja perehdyttämiseen liittyviä tärkeimpiä eri kategorioita. Ajatuksena oli ”miksi perehdytystä tehdään” ja ensimmäisenä ajatuksena tuli laki. Seuraavaksi selvitettiin ajatuksia ”mitä perehdytyksessä otetaan huomioon” sekä hiljainen tiedon merkitys. Kahdeksikkoon täydentyi työympäristö, talon tavat, service touch points sekä arvot. Viimeisenä tarkasteltiin keiden kanssa työtä tehdään yhteistyössä, sekä haastatteluiden tärkeimmäksi nousutta ominaisuutta vuorovaikutusta sekä miten tutorointia voisi vielä kehittää suurempaan osaan työn rinnalle ja näin muodostui muutostutorointi. Näitä kahdeksaa kategoriaa työstettiin ja selvitettiin, mikä niihin vaikuttaa sekä mitä niiden sisällä on ja mitä tulisi ottaa huomioon. Kahdeksasta kategoriasta muodostui laaja kokonaisuus tutoroinnin keskeisistä asioista mitkä tulee ottaa huomioon tutorien käsikirjaa tehdessä.

5.3 Mallinna ja arvio

Palvelumuotoilussa korostuu ideoinnin nopea kehitys tuotteeksi ja sen testaus. Tuote tai palvelu konkretisoidaan luomalla tilanteita ja prototyyppjä eri osapuolten testaukseen. Tarkoituksena on saada selville, onko palvelu toimiva ja haluttu vai tuleeko sitä vielä muuttaa. Näillä toimilla saadaan kaikkia hyödyttävä tulos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 76.)

5.3.1 Käsikirjan tekeminen ja testaaminen

Työn toimeksiannossa työn tuotoksen, käsikirjan, lopullinen muoto jätettiin vielä avoimeksi ja työhön annettiin suhteellisen vapaat kädet. Tutkimuksen aikana, ennen käsikirjan tekemistä käytiin erilliset palaverit yrityksen learning coaching kanssa sekä esimiehen kanssa toiveista käsikirjan sisältöä kohtaan sekä sen tavoitteista. Toiveena oli syventää käsikirjassa tutorin roolia, yrityksen palvelun periaatteita sekä palvelun totuuden hetket ja antaa tutoreille tilaa omille muistiinpanoille.

Työn vaihtoehtoisiksi pohjiksi annettiin opinnäytetyön tekijälle kolme yrityksen power point ja world -tiedostoa, joista käsikirjan pohjaksi valikoitui yksi yrityksen visuaalisista power point -pohjista. Käsikirjasta haluttiin yrityksen näköinen ja jatkumoa muille materiaaleille ja koulutuksille. Power point pohjassa oli laajasti erilaisia dioja sekä kuvia, joista oli helppo valita ja muokata käsikirjaksi sopivat mallit. Valmista pohjaa käyttämällä käsikirja pysyy yhtenäisenä ja helppolukuisena sekä helposti muokattavana myös myöhempää kehitystä tai muutoksia varten.

Käsikirjalla pyrittiin tuomaan tutoreille tietoa perehdyttämisestä sekä keinoja oppia olemaan hyvä tai parempi tutor ja vahvistaa heidän tietoisuuttaan tehtävästä antamalla työkaluja onnistumiseen. Käsikirja luonnosteltiin perehdytyksen teoriasta, hyvän tutorin ominaisuudesta; ihmisten lukemisesta ja vuorovaikutuksesta, uuden työntekijän kehityskulusta sekä yrityksen palveluperiaatteista ja totuuden hetkistä sekä tutorointiin liittyvistä käytännön asioista.

Käsikirja pyrittiin pitämään selkeänä ja jättää ylimääräiset, ei olennaiset, asiat pois. Työtä kirjoittaessa keskityttiin asioihin, jotka tutorin on hyvä tietää, millä voidaan luoda perspektiiviä omaa työtään kohtaan sekä lausua myös itsestään selvyiksi ääneen ja siten poistamaan vääriä olettamuksia sekä tuoda esille hyviä toimintatapoja tutorointiin. Sen lähtökohtana ja materiaalina on käytetty opinnäytetyön aikana kerättyä tietoa ja teorioita hyvästä palvelusta ja hyvästä perehdyttämisestä sekä yrityksen omia aikaisempia materiaaleja, jotka muokattiin käsikirjaan sopiviksi.

Käsikirja testattiin ja käytiin läpi ensin toimeksiantajien ja tutoreista vastaavan esimiehen kanssa, jotka järjestävät tutorkoulutukset uusille tutoreille. He pitivät käsikirjaa onnistuneena, mutta muutamia pieniä lisäyksiä ja muutosehdotuksia tuli. Käsikirjan alkuun pyydettiin lisäämään kappale sen tavoitteista, miksi tutoria kiinnostaa lukea käsikirja ja mitä hän siitä saa. Paria pitkästä kappaleesta pyydettiin jaottelemaan uudestaan sekä kappaleiden järjestykseen tuli yksi muutos.

Ensimmäisten muutosten jälkeen käsikirjaa testattiin kolmella yrityksen virkailijalla, yhdellä tämänhetkiselä tutorilla, yhdellä vanhalla tutorilla ja yhdellä virkailijalla. Tutor koki käsikirjan hyväksi ja hänestä siinä oli kattavasti tietoa eikä hän kokenut, että siihen tarvitsisi lisätä mitään. Hänestä teksti oli kirjoitettu hyvin ymmärrettävästi, asia menee perille eikä jäänyt epäselvyyksiä tai sen tunnetta. Tutorista DISC-käyttäytymismallit ja oppimistyyli on mielenkiintoinen lisä ja hyvä muistutus ihmisten erilaisuudesta. Vaikka me tiedämme sen, kirjan luttuaan sen muistaa ja siihen alkaa kiinnittää myös huomiota. Yrityksen vanha tutor piti käsikirjan tyylistä ja siitä, että se on selkeä ja heti tunnistettavissa firman materiaaliksi. Hänestä siinä tuli uutta tietoa, vaikka moni asia onkin ihan selvää jo entuudestaan ja hän piti sitä mielenkiintoisena ja silmiä avaavana. Myös hän piti DISC-käyttäytymismalleja isona plussana käsikirjassa. Hänen testauksestaan tuli lisäsehdotus yhden yrityksen käyttämän toimintamallin lyhenteen selityksestä. Viimeiseksi käsikirjaa testasi yrityksen virkailija, joka ei ole ollut tutor. Hän piti käsikirjan olemuksesta ja sisällöstä mutta koki hyväksi tarkentaa ja lisätä tutorin tukiverkkoon henkilöiden sukunimet, jotta välttyttäisiin epäselvyyksiltä.

Käsikirja käytiin uudestaan läpi testauksesta saatujen palautteet mielessä pitäen ja siihen tehtiin viimeiset muutokset, korjaukset sekä lisättiin puuttuvat kuvat. Valmis käsikirja luovutetaan yritykselle konseptoitavaksi ja käyttöön otettavaksi.

5.3.2 Kehitysideoita perehdyttämiseen

Tutkimuksen aikana nousi esiin muutamia kehityskohteita tai ideoita, joita on kerätty yhteen mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena on antaa yritykselle tietoon muun muassa tutorien mietteitä ja ajatuksia, joiden pohjalta voi heidän työtään lähteä jatkokehittämään.

Toimeksiannossa sekä tutorien teemahaastatteluissa kävi ilmi, että tutoreissa on ollut suurta vaihtuvuutta. Haastatteluista ja kyselystä kävi ilmi, että tutorointia on ollut määrällisesti paljon ja se on koettu jopa raskaaksi sekä tutorit ovat pohtineet, onko tutoreita ollut tarpeeksi. Keskittyessämme tämän hetkisiin tutoreihin emme saa selville miksi edeltävät ovat lopettaneet. Kehityksen kannalta voidaan pitää tärkeänä keskittää huomio vanhoihin tutoreihin. Heille voisi järjestää esimerkiksi workshopin, jonka tavoitteena olisi löytää aidot tutoroinnin kipupisteet sekä mitä pitäisi muuttua, että he palaisivat tutoreiksi. Näin saisimme ensikäden tietoa ja ajatuksia tehtävästä. Samalla voisi pohtia kuinka monta tutoria on tarpeen. Tutoreiden kanssa on myös hyvä ottaa puheeksi, voidaanko määritellä kuinka monta tutoria tarvitaan yhtä uutta virkailijaa kohden, sekä vastaako yrityksen ja tutoreiden näkemykset toisiaan. Tällä on vaikutuksia tutoreiden hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Yksi teemahaastatteluissa esille tullut asia oli tutorien yhteydenpito. Muutama tutor kaipasi helppoa ja vaivatonta kanavaa kysymyksille ja muulle viestinnälle. He puhuivat miten yrityksen viestintäkanavasta Yammer ei ole se paras paikka tutorien kysymyksille mutta Teams:istä ei puhuttu ollenkaan. Teams on yrityksessä vielä kohtalaisen uusi järjestelmä eikä sen hyödyistä ja mahdollisuuksista ole paljoa keskusteltu. Kommentteista voi päätellä, että tutorit haluaisivat joko kokonaan uutta viestintäkanavaa tai vanhojen kanavien hyödyistä tarvittaisiin koulutusta ja enemmän tietoa, jotta niitä osattaisiin hyödyntää paremmin ja niiden käyttämisen kynnys olisi pienempi ja hyödyt nähtävissä.

Tutorit sanoivat kaipaavansa enemmän tutorien yhteisiä suunnittelupäiviä ja yhteishengen luomista. Haastatteluissa jopa kerrottiin, ettei tiedetä ketkä kaikki ovat tutoreita. Jos tutorit eivät tiedä ketkä ovat tutoreita tietävätkö muut virkailijat? Yksi kehitysidea on luoda virkailijoille tukipuun tai tukiverkon, jossa olisi kuvalliset tiedot tärkeimmistä tukihenkilöistä kuten esimiehistä, leadeistä, tutoreista ym. Tämä parantaa perehdyttämistä ja helpottaa uusien virkailijoiden töiden aloitusta, kun he näkevät heti ketä odottavat päivän tutoriksi. Lisäksi se auttaa uusia virkailijoita oppimaan heidän ja esimerkiksi esimiesten nimiä paremmin sekä luo varmuutta arkeen, kun voi puhutella henkilöä suoraan hänen oikealla nimellään. Siitä myös tutorit sekä muut virkailijat näkevät kenen puoleen voi missäkin asioissa kääntyä ja avun pyytämiseen olisi pienempi kynnys. Tutorien yhteishenkeä se ei välttämättä vielä nosta mutta yhteisöllisyyttä se voi parantaa. Olisikin hienoa, jos tutoreille voisi pitää aika ajoin erilaisia workshoppeja, koulutuksia ja virkistymispäiviä nostattamaan yhteishenkeä, vahvistamaan tukiverkostoa ja kiinnittämään huomio heidän hyvinvointiinsa.

6 Perehdyttämisen muutokset tulevaisuudessa

Vuoden 2019 lopussa Kiinassa syntyi uusi virus Covid-19 ja alkuvuonna 2020 virus levisi maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Siksi keväällä 2020 on tärkeää miettiä työnteon tulevaisuutta ja miten työ tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa sekä miten tutorointia käyttää ja hyödyntää mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Työn toimeksianto ja tutkimuksen tekeminen alkoivat viime vuoden, 2019, syksyllä, kun lentoliikenne oli vielä kasvava ala ja kysyntä korkealla. Yritykseen rekrytoitiin lähes ympäri vuoden uusia työntekijöitä ja perehdyttämisen kehittäminen oli ajankohtainen aihe. Kukaan ei voinut aavistaa miten tammikuussa 2020 kaikki muuttuu. Kiinan Wuhanissa syntyi uusi virus, Covid-19, ja se lähti leviämään maailmanlaajuisesti pandemiaksi. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Suomen hallitus teki päätöksiä viruksen leviämisen hallitsemiseksi, kuten sulki Suomen rajat sekä Uudenmaan määrääjäksi ja lisäksi ulkoministeriö pyysi ihmisiä olemaan matkustamatta. Niin virus kuin eri varotoimenpiteen laskivat lentomatrustamista ja -liikennettä. (Valtioneuvos 2020; Ulkoministeriö 2020.)

Koronaviruspandemia on aiheuttanut eri puolilla maailmaa lentojen perumisia, matkustajarojoituksia ja maiden rajojen sulkemisia. Koronavirus on kova isku globaalille lentoliikenteelle eikä vastaavaa tilannetta löydy viimeisen sadan vuoden historiassa. Tilanne koskettaa myös Finnairia, joka on joutunut vähentämään lentojaan 90 % normaalista. Huhtikuun alusta 2020, Finnair on lentänyt minimiverkostoa ja on joutunut sopeuttamaan henkilöstön määrää vastamaan lentoliikenteeseen ja lomauttamaan työntekijöitään määräaikaaisesti. (Finnair 2020.)

Koska on jouduttu sopeuttamaan henkilöstön määrää ja lomauttamaan työntekijöitä, uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi ei varmaankaan ole lähitulevaisuudessa tarvetta ja siksi on hyvä pohtia mihin ja miten yrityksen tutoreita voisi hyödyntää. Tarvitseeko lomautuksilta palaavat virkailijat tutorointia? Kuka sen hoitaa, kun tutorit ovat itsekin lomautettuina? Voisiko lomautuksilta palaavien virkailijoiden kertauksen hoitaa pienissä ryhmissä tutorin johdolla, yhdessä toimintatapoja ja sääntöjä muistellen sekä vastauksia etsien? Jos asioita kerrataan

yhdessä ja kysymykset lausutaan ääneen, voidaan myös varmistaa, että kaikilla on asiat oikeasti hallussa.

Pidemmällä aikavälillä tutorit voivat olla työelämän ja käytäntöjen kehittäjinä mukana uusien mallien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ja heitä voi hyödyntää entistä enemmän muutostuoroinnissa ja hyvän ilmapiirin ylläpitäjinä sekä esimerkin näyttäjinä. Hiljaisena aikana on hyvä keskittyä tutorien ja yrityksen toiveisiin, tavoitteisiin ja hyvinvointiin ja niiden koottamiseen. Lisäksi voidaan suunnitella tulevaa niin, että kaikki ovat valmiina kun tilanne normalisoituu ja liikenne lähtee taas kasvuun.

Tutoreilla on yleisesti hyvä kokonaiskuva työyhteisöstä, työverkostosta sekä työnteosta. Tutorit voisivat hiljaisena aikana tuoda esiin työn kokonaiskuvaa, miten työmme vaikuttaa muihin lentoaseman osastoihin ja yhteistyökumppaneihin sekä välittää tietoa eteenpäin, miksi teemme asioita tai miksi emme tee niitä. Tutorit ovat tottuneet kertomaan eri työpisteistämme uusille virkailijoille, mitä niissä teemme ja miksi sekä vastaamaan kysymyksiin. Heitä voi hyödyntää erilaisissa kenttäkierroksissa vahvistaen työyhteisöämme ja ennalta ehkäisemään väärinkäsityksiä ja olettamuksia sekä vastaavasti muiden osastojen tutorit voisivat tehdä samaa porttivirkailijoille.

Teemme tiivistä yhteistyötä lähtöportilla meidän lentomiehistömme kanssa, mutta emme tiedä toistemme prosesseista paljoakaan. Lähtöportilla odotamme vain, että miehistö saapuu ja antaa luvan aloittaa matkustajien koneeseen nousun. Vastaavasti koneessa he eivät välttämättä tiedä mitä kaikkea porttivirkailijoiden työhön kuuluu ja siksi esimerkiksi käsimatkatavaroista on paljon keskustelua yrityksen eri viestintäkanavissa. Teemme tiivistä yhteistyötä myös Swissportin kanssa, niin lähtöaulassa, lähtöportilla ja varsinkin tulopalvelussa. He ovatkin toinen sidosryhmä, jonka kanssa kommunikoimme päivittäin. Meille virkailijoille olisi tärkeää välillä muistuttaa miten laukut siirtyvät kentän näkymättömissä osissa ja kuinka kauan laukun siirtyminen kestää. Olisikin hienoa, jos tutorit voisivat jakaa tietoa ja päivittää käsityksiä toistemme työstä ja näin parantaa yhteistyötä ja palvelua vähentäen olettamuksia ja väärinkäsityksiä, kuten miten laukun saamisessa voi kestää näin kauan tai miksei kone ole vielä valmis. Vastaavasti hiljaisina aikoina muut sidosryhmät voisivat tehdä samoin. Olisi kiinnostavaa ja hyödyllistä laajentaa omaa käsitystään ja päästä näkemään esimerkiksi, miten miehistö valmistautuu lentoon, vaikka ei olekaan koneella tai kuinka monipuolista Swissportin työ on sekä laukkujen liikkeistä lentokentällä. Näin vahvistamme yhteisöllisyyden tunnetta, saamme uusia näkökulmia työhömmä ja opimme uutta, kun jokin asia voi tuntua meistä pieneltä mutta sillä voi olla suuri merkitys sidosryhmämme työhön, #oneteam #inthistgether.

Tutorien johtamat workshopit -
tiedon kertaamisessa

Tutorit mukana kehittämässä
työelämää - muutostutorointi

Kenttäkierrokset ja tiedon jakaminen
- sidosryhmien vahvistaminen

Hyvän yhteishengen ja
yhteisöllisyyden vahvistaminen

Taulukko 5: Yhteenveto tutorien hyödyntämisessä tulevaisuudessa

Taulukkoon 5 on kerätty yhteenvetona pohdinnat tutorien osaamisen hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Emme vielä tiedä miten työelämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa, mutta yrityksen hyvän kulttuurin, toimintatapojen sekä yhteisöllisyyden korostaminen voivat olla tulevaisuuden kilpailuetuja. Pohdinnassa nousi moni henkilöstöä tukevia ja vahvistavia toimenpiteitä esiin, mitkä varmasti auttavat ketterämpään palautumiseen pandemian jälkeen.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli luoda käsikirja yrityksen tutoreille. Käsikirjan avulla on tarkoitus kehittää tutorien koulutusta ja parantaa uusien virkailijoiden perehdyttämistä sekä luoda vahvoja ja yhtenäisiä toimintatapoja tutoreiden arjen työhön. Käsikirjaan on koottu tietoa perehdyttämisestä, ihmisten käyttäytymis- ja oppimismalleista, yrityksen perehdyttämisen kulku sekä käytännön asioita tutoroinnista.

Palvelu on asiakkaille tarjottava toiminto, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti luoden lisäarvoa asiakkaalle. Sen laatua on vaikea arvioida, koska palvelua voidaan kokea eri tavalla ja se vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja tyytyväisyyteen palvelusta. Voidaan sanoa, että palvelun laadun olevan sitä, mitä tahansa asiakkaat kokevat sen olevan. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 21-25; Ylikoski 2001, 17-20; Grönroos 2009, 81-82.) Yrityksen palvelukulttuuri koostuu yrityksen yhteisistä arvoista ja normeista. Palveluhenkinen ilmapiiri toteutuu, kun työntekijät omaksuvat myönteisen asenteen palvelemista kohtaan ja kokevat, että toimintavaoissa ja palveluperiaatteissa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. (Grönroos 2009, 478-481.) Yrityksen tutorit ovat tässä asiassa tärkeässä roolissa tuomassa palvelukulttuuria ja hyvän palvelun onnistumista esiin uusien virkailijoiden työssä, heti ensimmäisistä päivistä lähtien. Hyvällä tutoroinnilla saadaan hyvät lähtökohdat palveluhenkiseen työskentelyyn.

Työnopastusta tarvitaan kaikkeen uuteen tai muuttuneeseen työtehtävään. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös toimintatapojen tai työmenetelmien muuttuessa. (Työsopimislaki 2001, luku 2.) Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan yrityksen, tehtävän ja työpaikan. Perehdyttämisen aikana työntekijän on tarkoitus ymmärtää yrityksen toiminta-ajatuksen ja visiot, tutustua työpaikan henkilöstöön sekä saada kokonaiskuva omasta tehtävästään sekä vastuista. (Helsilä 2009, 48-50; Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kauhanen 2010, 151.) Esimies vastaa perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta mutta käytännössä perehdyttäminen on voitu jakaa eri henkilöiden kesken. Tutorit vastaavat yleensä työnopastuksesta ja käytännön perehdyttämisestä mutta esimerkiksi työsopimus- ja työaika asioissa perehdyttäminen voi olla henkilöstöosaston työntekijän tehtävissä.

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua tutoreille sekä kyselyjä yrityksen tutoreille ja uusimmille virkailijoille. Teemahaastattelussa saatiin laajasti tietoa tutorien ajatuksista perehdyttämistyötä kohtaan. Varsinkin tutorien käsitykset hyvästä tutorista ja hänen ominaisuuksistaan vastasivat hyvin viitekehysten perustaan. Tutorit nostivat esille hyvän vuorovaikutuksen ja oman olemuksen ja opetuksen mukauttamisen tärkeyden tutoroitavan persoonaan ja tapaan oppia. Tämä tuli esille myös teoriassa, kuten esimerkiksi Eklund (2018) on kirjoittanut riittävän hyvän ja laadukkaan vuorovaikutuksen olevan perehdyttäjän vastuulla. Tällä varmistetaan, että viesti kuullaan ja ymmärretään halutulla tavalla. Kuten Eklund (2018) ja Eräsalo (2011) viitekehyksessä nostivat esille tutorin oman positiivisen asenteen ja kiinnostuksen auttamiseen ja opastamiseen olevan hyvän tutorin ominaisuuksia, myös tutkimuksen aikana tutorit sanoivat samaa. Heidän mielestään tutorin pitää haluta olla tutor, olla avoin ja positiivinen, että tutorointi voi toimia hyvin.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään ja takaamaan hyvällä ja laajalla tutkimusmenetelmien käytöllä. Tutorien teemahaastatteluiden lisäksi tehtiin kysely koko otokselle, jotta tulos olisi mahdollisimman luotettava. Tutorien haastatteluiden ja kyselyn lisäksi pyrittiin saamaan myös uusimpien virkailijoiden ääni kuuluviin ja heille tehtiin kysely, joka tuki vastavasti tutorien vastauksia. Monet tutorit kokivat, että tutorointia oli paljon ja se kuluttaa enemmän energiaa kuin normaalit vuorot ja uusien virkailijoiden vastaukset tukivat tätä väitettä. He kokivat, että osasta tutoreista näki, etteivät he jaksaneet tai halunneet tutoroida. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään ja haastattelut nauhoitettiin. Nauhoituksiin voitiin palata tarvittaessa ja ne analysoitiin sisällönanalyysillä, jossa sanoma pysyy ehjänä eikä muutu vaan tiivistyy helposti analysoitavaan muotoon. Tutkija pyrki tukeutumaan tutkimustuloksiin ja haastatteluihin heikentääkseen omien mielipiteiden vaikuttamista tutkimukseen.

Opinnäytetyön tuotos, tutorien käsikirja on tehty toimeksiantajan toiveita kuunnellen ja heidän omaan visuaaliseen pohjaansa, jotta se olisi tunnistettava ja jatkumoa muille yrityksen käyttämille materiaaleille. Käsikirjaa testattaessa sekä toimeksiantajalla ja esimiehellä että virkailijoilla se sai hyvää palautetta ja muutamat muutosehdotukset on huomioitu valmiissa käsikirjassa. Käsikirja on mahdollista painaa konkreettiseksi kirjoiksi tai vihoiksi tutoreille tai se on mahdollista laittaa tutoreille tarkoitettuun yrityksen sähköiseen alustaan, jotta sitä on

helppo päivittää tarpeen tullen ja siinä olisi aina ajankohtainen informaatio sekä helposti löydettävissä missä tahansa. Käsikirja on onnistunut ja toimeksiantaja on siihen tyytyväinen ja kertoi, että opinnäytetyön tuotos tulee korvaamaan yrityksen aiemmat perehdytysmateriaalit. Tuotos on toimeksiantajan pyynnöstä salainen eikä siksi ole tämän työn liitteenä. Käsikirja sisältää palvelun totuudenhetkiä ja käytännön ohjeita, kuten tukiverkon tai tarkistuslistat ja niitä muuttaen sitä voi hyödyntää myös yrityksen muiden osastojen tutoreille.

Tärkeimpinä jatkotoimenpiteinä näkisin tutorien yhteishengen ja yhteisöllisyyden nostattaminen erilaisilla tiimipäivillä ja workshoppeilla. Näillä tutorien hyvinvointi ja jaksaminen isojen perehdyttämisorjelmien keskellä paranisi ja sen varmasti myös korreloi tutorien vaihtuvuuden vähenemiseen. Toinen perehdyttämistä tukeva kehitysehdotus olisi tehdä virkailijoille selkeä ja visuaalinen tukipuu tai tukiverkko, josta näkee keneen voi ottaa yhteyttä missäkin asioissa, mitä eri osastot tekevät ja vastaavat sekä ketkä ovat tutoreita, kouluttajia, luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Tällä epäselvyyksiä ja kysymyksiä uskallettaisiin esittää pienemmällä kynnyksellä ja uusille virkailijoille olisi helpompaa kysyä ja puhutella kun voi käyttää henkilön omaa nimeä.

Lähteet

Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano oy.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. Päivitetty painos. Vantaa: Hansaprint Direct.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. Painos. Vantaa: Talentum.

Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita.

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. Painos. Juva: Wsoy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hiekkataipale, A., Keränen, S. & Soininen, L. 2002. Bongaa palvelun ja tarjoilun avaimet. Porvoo: Bookwell.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, R & Sajavaara, P. 2009. 15. Uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan jontajaksi. 1. Painos. Porvoo: Wsoy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. 3. Uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.

Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus, TTK.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. Painos. Helsinki: Wsoy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes print.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Newby, T. 2000. Hyvään asiakaspalveluun. Helsinki: Lai-Net Oy.

Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Tallinna: AS Pakett.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö pohjantähti.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. Uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Sähköiset

Finavia. Helsinki-Vantaan lentoaseman matkustaja määrät. Viitattu 8.1.2020. https://www.finavia.fi/sites/default/files/documents/HEL%20matk%20kuukausittain-fi_23.pdf

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Covid-19 selkokielellä. Viitattu 1.5.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19/koronavirus-covid-19-selkokielella>

Finnair kotisivut. Finnair leikkaa 90 % lentämisestään toistaiseksi, ylläpitää kriittiset yhteydet Suomessa ja maailmalle. Viitattu 1.5.2020. <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=3600021>

Finnair kotisivut. 2019. Viitattu 14.10.2019. <https://www.finnair.com/fi-fi>

Finavia kotisivut. 2019. Viitattu 8.1.2020. <https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta>

Finlex. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Viitattu 16.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finlex. Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Viitattu 16.1.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Finnair kotisivut. Finnair-konsernin osavuositiedot 1.1.-31.3.2020. Viitattu 1.5.2020. <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=3650167>

Valtioneuvos. Tietoa koronaviruksesta. Viitattu 1.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta>

Ulkoministeriö. Koronavirusuutiset. Viitattu 1.5.2020. <https://um.fi/koronavirusuutiset>

Kuviot

Kuvio 1: Työssä käytetyn palvelumuotoilun prosessin vaiheet ja menetelmät	17
Kuvio 2: Kysely, koska aloittanut Finnairilla (n=7).....	27
Kuvio 3: Kysely tutoroinnin sujuvuudesta (n=7)	28
Kuvio 4: Kysely tutorin tuen tarpeesta (n=10).....	29
Kuvio 5: Kysely tutoroinnin kipupisteistä (n=9)	30
Kuvio 6: Tutorin persoonaprofiili, Ella.....	31
Kuvio 7: Tutorin persoonaprofiili, Milla	32
Kuvio 8: Ideointi 8x8-malli tutoroinnista	33

Taulukot

Taulukko 1: Sisällönanalyysi, esimerkit alkuperäisilmauksista	20
Taulukko 2: Sisällönanalyysi, yläluokkana Tutorkoulutus	21
Taulukko 3: Sisällönanalyysi, yläluokkana Tutorointi työssä	23
Taulukko 4: Sisällönanalyysi, yläluokkana tutorin ominaisuudet	25
Taulukko 5: Yhteenveto tutorien hyödyntämisessä tulevaisuudessa	38

Liitteet

Liite 1: Tutor teemahaastattelu	46
Liite 2: Kysely tutoroinnista.....	47
Liite 3: Kysely tutoreille	49
Liite 4: Ideointi 8x8-malli tutoroinnista	51

Liite 1: Tutor teemahaastattelu

- Koulutus:
- Kauanko olet työskennellyt Finnairilla:
- Kauanko olet ollut tutorina:
- Sopimustyyppi:

- Teema 1: Tutor koulutus
 - Oliko tutor koulutus riittävän?

 - Minkälaista tukea tarvitset yritykseltä?

 - Miten ylläpidät omaa työ osaamista?

- Teema 2: Tutorointi työssä
 - Mikä on tärkeintä tutoroinnissa?

 - Mistä pidät tutoroinnissa eniten?

 - Mikä on vaikeinta/haastavinta tutoroinnissa?

 - Tutoroinnin kipupisteet miksi on ollut suuri vaihtuvuus?

- Teema 3: Tutorin ominaisuudet
 - Millainen on hyvä tutor?

 - Mihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota?

Sain tarpeeksi ohjausta/apua tutorointien aikana. *

Kuinka hyvin väittämä kuvaa omaa kokemustasi. Valitse itsellesi sopivin 1 eri mieltä - 6 samaa mieltä aikajanelta.

	1	2	3	4	5	6	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

Vuorovaikutus tutorien kanssa sujui hyvin. *

Kuinka hyvin väittämä kuvaa omaa kokemustasi. Valitse itsellesi sopivin 1 eri mieltä - 6 samaa mieltä aikajanelta.

	1	2	3	4	5	6	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

Sain hyvän yhteenvedon/palauttekeskustelun vuoron päätteeksi. *

Kuinka hyvin väittämä kuvaa omaa kokemustasi. Valitse itsellesi sopivin 1 eri mieltä - 6 samaa mieltä aikajanelta.

	1	2	3	4	5	6	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

Mikä tutoroinneissa meni erityisen hyvin?

Mahdollisuus antaa risuja ja nuusuja.

Oma vastauksesi

Mitä on tutoroinnissa vielä parannettavaa?

Mahdollisuus antaa risuja ja nuusuja.

Oma vastauksesi

Liite 3: Kysely tutoreille

Kysely tutoreille

Kysely on tarkoitettu kaikille tutoreille. Tämä on osa opinnäytetyötäni jonka tarkoituksena on kehittää työhön perehdyttämistä ja tutor-toimintaa. Vastaus vie vain muutaman minuutin ja kyselyn tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Kiitos vastauksesta ja avusta!

*Pakollinen

Koulutuksesi? *

Toinen aste, lukio

Toinen aste, matkailuala

Toinen aste, muu ala

Kaksoistutkinto

Korkeakoulu

Kauanko olet työskennellyt Finnairilla? *

0-2 vuotta

3-5 vuotta

6-8 vuotta

Muu: _____

Kauanko olet ollut tutor? *

alle vuoden

1-2 vuotta

2-3 vuotta

Muu: _____

Minkälaista tukea tarvitset tutorointiin?

Enemmän tietoa kursseista

Brush up-päiviä

Tiedotusvälineitä

Vertaistukea ja yhteishenkeä tutorien kesken

Yhteisiä suunnittelupäiviä

Muu: _____

Tutoroinnin kipupisteet, jotka aiheuttaneet suuren vaihtuvuuden?

Korvaus tutoroinnista

Tutoroinnin määrä

Tutoroinnin jakautuminen

Vuorojen vaihdon vaikeus

Muu: _____

Mikä saa jatkamaan tutorina?

Oma vastauksesi

Kehitysehdotuksia tutorointiin.

Oma vastauksesi

Liite 4: Ideointi 8x8-malli tutoroinnista

Järjestelmät	Liikkuminen	Taukotilat	Service touch points	Ajankäyttö/ täsmällisyys	Tone of voice - puhetyyli	TA oikeudet	Työlainsäädäntö	Työsopimuslaki
Turvallisuus	Työympäristö	Kulukuluvat	Hyvintointi	Talon tavat	Virkapuku /ulkoisen olemus	TA velvollisuudet	Laki	Työturvallisuuslaki
Muut toimijat	Lentoasemaan tutustuminen	Asiakastilat	Company Hub	Huomioiden raportointi	Etuudet	TT oikeudet	TT velvollisuudet	Työehtosopimus
Kouluttajat	Swissport	Koulutukset	Työympäristö	Talon tavat	Laki	Lähtöaula	Tuloaula	Portti alue
Lead	Yhteistyö	Brush up	Yhteistyö	Tutorointi	Service touch points	Itsepalvelu	Service touch points	Transfer desk
Esimiehet	Allocation	Finavia	Vuorovaikutus	Muutostutorointi	Arvot	Digi	Epäsäännöllisyys- tilanteet	One world service guide
Helposti lähestyttävä	Rakentava palaute	Tieto tutoreista	Itsepalvelu	Avoin mieli	Muutosmyöntelyys	Lentoturvallisuus	Työnantajan arvot	Yksinkertaistan
Yhdessä oppiminen	Vuorovaikutus	Tavoitettavaus	Tulevaisuuden lentoasema	Muutostutorointi	Digiloikka	Brändi	Arvot	Välitän
Yhteishenki	Kollegoiden tukeminen	Sharing best practises	Oppimisen kaari	Elinikäinen oppiminen	Uudet työtehtävät	Asiakkaan arvot	Tapaturmatomuus	Olen rohkea