

**OPINNÄYTETYÖ**  
JENNA YLIHOIKKA 2011

**REKRYTOINNIN JA PEREHDYTYKSEN ON-  
NISTUMINEN ELÄMYKSIÄ TUOTTAVASSA  
MATKAILUALAN YRITYKSESSÄ**



**Rovaniemen**  
**ammattikorkeakoulu**  
University of Applied Sciences  
LUC

**MATKAILUN KOULUTUSOHJELMA**



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

MATKAILU- RAVITSEMUS- JA TALOUSALA

Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö

# **REKRYTOINNIN JA PEREHDYTYKSEN ONNISTUMI- NEN ELÄMYKSIÄ TUOTTAVASSA MATKAILUALAN YRITYKSESSÄ**

Jenna Ylihoikka

2011

Toimeksiantaja salainen

Ohjaaja Tanja Maaninka

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2011 \_\_\_\_\_

---

<b>Tekijä</b>	Jenna Ylihoikka	<b>Vuosi</b>	2011
<b>Toimeksiantaja Työn nimi</b>	Salainen Rekrytointin ja perehdytyksen onnistuminen elämyksiä tuottavassa matkailualan yrityksessä		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	78 + 6		

---

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten rekrytointi ja perehdyttäminen toimivat eräässä elämyksiä tuottavassa matkailualan yrityksessä. Tutkimuksessa etsitään vastauksia siihen, millaisena yrityksessä työskennelleet henkilöt kokevat perehdytyksen ja mitkä asiat ovat heidän mielestään hyvällä mallilla yrityksessä ja mihin asioihin kaivataan muutoksia. Rekrytointiprosessia ja sen sujuvuutta tulkitaan ja verrataan samalla erikoisalalla toimivien yritysten käytänteiden kanssa.

Työn teoriaosuudessa käsitellään rekrytointia ja perehdytystä ennen kaikkea asiakaspalvelualan ja elämysten tuottamisen näkökulmasta. Teoriaosuuteen liittyvät myös myyntityö sekä eri oppimistyylien käsittely.

Tutkimusmenetelmänä on pääosin kvantitatiivinen menetelmä, mutta siihen on sisällytetty hieman kvalitatiivista menetelmää. Näin on tehty, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman kattavat. Henkilöstötyytyväisyyskysely lähetettiin webropolin kautta kaikille yrityksessä nykyisten omistajien omistuskauden aikana työskennelleille henkilöille. Elämyksiä tuottavan asiakaspalvelun piirissä toimiville yrityksille lähetettiin sähköpostikysely ja kysymykset koskivat rekrytointia ja perehdytystä.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tutkimani yrityksen perehdytyksessä ja rekrytointissa ei ole huomattavissa monia eroavaisuuksia verrattuna samalla eritysalalla toimiviin yrityksiin. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksista selvisi, että työkaverit ja työn luonne ovat asioita, jotka miellyttävät työntekijöitä työskentelyssä yrityksessä. Parannettavaa löytyi henkilöstöhallinnasta ja palkkauksesta. Yrityksen varsinainen perehdyttäminen on kohtuullisella tasolla, mutta sitä voitaisiin kehittää lisäämällä työpistejakokohtaista perehdytystä ja hyödyntämällä kokoneiden työntekijöiden ammattitaitoa.

**Avainsanat**

**Rekrytointi, perehdytys, elämys**

---

<b>Author</b>	Jenna Ylihoikka	<b>Year</b>	2011
<b>Commissioned by</b>	Secret		
<b>Subject of thesis</b>	Success in recruiting and orientation in an experience producing tourism company		
<b>Number of pages</b>	78 + 6		

---

The aim of this thesis is to examine how recruitment and orientation are working in a company that is concentrating on creating experiences in the field of tourism. In the thesis I am searching for answers for how the employees who have worked in the company feel that the orientation is working. The aim is also to find out what the employees think is working well in the company and what is in the need of improvement. Recruitment process and its functionality are compared with other companies that are working in the same sector, creating experiences for customers in the field of tourism.

The theoretical part is based on recruitment and orientation especially from the customer service and experience creating point of view. Sales work and different learning styles are also included in the theory part.

The study is mainly quantitative but there is included a small amount of qualitative method. This method is chosen so that the answers will be as comprehensive as possible. Staff survey was sent through webropol for all the people who have worked in the company during these last three and a half years when the owners have owned the company. There was also a survey sent for companies that also work in the field of tourism and creating experiences. The questions asked concerned recruitment and orientation.

According to the results there aren't many noticeable differences in orientation or recruitment process between the companies that work in the same field. The staff survey results show that co-workers and the character of the job are things that especially please the employees who have been working in the company. Improvement areas are management and wages. The orientation in the company seems to be in a reasonable level but it could be enhanced by adding more work post orientation and by utilizing the expertise of the experienced employees.

**Key words**

**Recruiting, orientation, experience**

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ ABSTRACT

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
<b>2 REKRYTOINTI</b> .....	<b>3</b>
2.1 REKRYTOINTIPROSESSI, ULKOINEN JA SISÄINEN REKRYTOINTI.....	3
2.2 REKRYTOINTIA KOSKEVA LAINSÄÄDÄNTÖ .....	5
2.3 TYÖN MÄÄRITTÄMINEN JA IHANNEPROFIILIN LUOMINEN .....	6
2.4 TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA OIKEIDEN HAKIJOIDEN VARMISTAMINEN.....	9
2.5 REKRYTOINTIKANAVAT JA REKRYTOINTI-ILMOITUS .....	10
2.6 HAKEMUSTEN LÄPIKÄYNTI .....	12
2.7 HAASTATTELUT JA TESTIT.....	14
2.8 HENKILÖVALINNAN TEKEMINEN .....	16
<b>3 YKSIÖ OPPIJANA PEREHDYTTÄMISESSÄ</b> .....	<b>18</b>
3.1 OPPIMISKÄSITYKSET JA OPPIMISTYYLIEN HYÖDYNTÄMINEN PEREHDYTTÄMISESSÄ	18
3.1.1 <i>Konstrukttiivinen oppimiskäsitys</i> .....	21
3.1.2 <i>Behavioristinen oppimismäkemys</i> .....	22
3.1.3 <i>Kognitiivinen oppimismäkemys</i> .....	23
3.1.4 <i>Kokemuksellinen eli humanistinen oppimismäkemys</i> .....	23
<b>4 PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>26</b>
4.1 PEREHDYTYKSEN VAIHEET .....	26
4.2 PEREHDYTTÄMISTÄ KOSKEVA LAINSÄÄDÄNTÖ .....	28
4.3 PEREHDYTTÄMISEN ERI MUOTOJA .....	29
4.4 ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN .....	31
4.5 ASIAKASPALVELUUN PEREHDYTTÄMINEN .....	38
4.5.1 <i>Asiakaspalvelutilanteiden yksilöllisyys/ henkilökohtaisuus</i> .....	39
4.5.2 <i>Palvelun laatu</i> .....	39
4.5.3 <i>Reklamaatiotilanne / vihainen asiakas</i> .....	42
4.5.4 <i>Elämyksellinen palvelu</i> .....	44
4.5.5 <i>Myyntityö</i> .....	45
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>49</b>
5.1 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	49
5.2 HENKILÖTYYTYVÄISYYSKYSELYN JA SÄHKÖPOSTIKYSELYN TOTEUTUS.....	51
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>52</b>
6.1 HENKILÖSTÖTYYTYVÄISYYSKYSELYN TULOKSET .....	52
6.1.1 <i>Vastaaajiin liittyvät tiedot</i> .....	52
6.1.2 <i>Rekrytointia koskeviin kysymyksiin liittyvät tulokset</i> .....	54
6.1.3 <i>Perehdytykseen liittyvät tulokset</i> .....	58
6.1.4 <i>Työskentely yrityksessä ja työntekijöille syntyneet kokemukset</i> .....	63
6.2 YRITYKSILLE LÄHETETYN SÄHKÖPOSTIKYSELYN TULOKSET .....	70
6.2.1 <i>Vastaaajiin liittyvät tiedot ja toteutus</i> .....	70
6.2.2 <i>Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet yritysten välillä</i> .....	71
6.3 TULOSTEN LUOTETTAVUUS.....	73
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>75</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>79</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>82</b>

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. PEREHDYTTÄMISEN OSAAMISALUEET .....	34
KUVIO 2. VASTAAJIEN IKÄ- JA SUKUPUOLIJAKAUMA.....	52
KUVIO 3. VASTAAJIEN VIIMEISIN TYÖSKENTELYSESONKI.....	53
KUVIO 4. VASTAAJIEN TYÖSKENTELEMIEHEN SESONKIEREN LUKUMÄÄRÄ .....	53
KUVIO 5. HAKUKANAVAT, JOIDEN KAUTTA VASTAAJAT KEKSIVÄT HAKEA TÖIHIN YRITYKSEEN .....	54
KUVIO 6. MILLAISTA ASIOISTA TIEDOTTAMINEN TYÖNHAKUPROSESSIN AIKANA VASTAAJIEN ON MIELESTÄ .....	55
KUVIO 7. TYÖNTEKIJÖIDEN TIETOISUUS TYÖNHAKUTILANTEESSA SIITÄ, ETTÄ TYÖ SISÄLTÄÄ ROOLIIN ELÄYTYMISTÄ JA NÄYTTELYÄ .....	55
KUVIO 8. MITEN HYVIN VASTAAJAT SOPIVAT MIELESTÄÄN ELÄMYKSIÄ TUOTTAVAAN ASIAKASPALVELUTYÖHÖN, JOSSA TOIMITAAN ROOLIAHMOSSA .....	56
KUVIO 9. MIKSI TYÖNTEKIJÄT MIELESTÄÄN SOPIVAT TAI EIVÄT SOVI TYÖHÖNÖ Ö Ö Ö ...	57
KUVIO 10. KAKSI SESONKIA TAI USEAMMAN TYÖSKENNELLEIDEN VASTAAJIEN MIELIPIDE SIITÄ, ONKO HEILLE KEHITTYNYT AMMATTIOSAAMISTA TYÖSSÄÄN YRITYKSESSÄ ....	57
KUVIO 11. MITEN HYVIN TYÖNTEKIJÄT OPPIVAT NÄYTTELEMÄÄN JA ELÄYTYMÄN ROOLIIN YRITYKSEN JÄRJESTÄMÄSSÄ PEREHDYTYKSESSÄ .....	58
KUVIO 12. MITEN HYVIN PEREHDYTYKSESSÄ KÄYTIIN LÄPI TUOTTEIDEN MYYMISTÄ ROOLIAHMOA HYÖDYNTÄEN .....	59
KUVIO 13. MITEN HYVIN TYÖNTEKIJÄT OPPIVAT KÄYTTÄMÄÄN KASSAJÄRJESTELMÄÄ JA MUITA TARVITTAVIA KONEITA YRITYKSEN JÄRJESTÄMÄSSÄ PEREHDYTYKSESSÄ ....	60
KUVIO 14. MINKÄ VERRAN KIRJALLISTA TAUSTAMATERIAALIA TYÖNTEKIJÄT SAIVAT MIELESTÄÄN PEREHDYTYKSEN TUEKSI .....	60
KUVIO 15. MITEN HYVIN PEREHDYTYKSESSÄ LÄPIKÄYDYT ASIAT VASTASIVAT TYÖNTEKIJÖIDEN MIELESTÄ VARSINAISTA TYÖNKUVAA .....	61
KUVIO 16. MITEN HYVIN ERI KANSALAISUUDET OTETTIIN TYÖNTEKIJÖIDEN MIELESTÄ HUOMIOON PEREHDYTYKSESSÄ .....	61
KUVIO 17. ASETETTIINKO TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖLLE HEIDÄN MIELESTÄÄN SELKEITÄ TAVOITTEITA .....	62
KUVIO 18. KOKISIVATKO TYÖNTEKIJÄT SESONGIN PUOLESSA VÄLISSÄ JÄRJESTETTÄVÄN KOULUTUKSEN TARPEELLISEKSI .....	63
KUVIO 19. TYÖNTEKIJÖIDEN MIELIPITEET SIITÄ, MITEN TYÖPISTEJAKO HEIDÄN MIELESTÄÄN TOIMII YRITYKSESSÄ .....	64
KUVIO 20. KUINKA TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTTAMAT TYÖTUNNIT TOTEUTUIVAT.....	64
KUVIO 21. KUINKA PALJON VASTUUTA TYÖNTEKIJÄT SAIVAT MIELESTÄÄN TYÖSSÄÄN ....	65
KUVIO 22. MITEN TYÖNTEKIJÄT KOKIVAT SAAVANSA TARVITTAESSA APUA TYÖSSÄÄN ...	66
KUVIO 23. KOKIVATKO TYÖNTEKIJÄT ROOLISSA PYSYMISEN HANKALAKSI, JOS ASIAKAS OLI TYTYMÄTÖN .....	66
KUVIO 24. MITEN MYNNIN JA ASIAKASPALVELUTILANTEIDEN SEURANTA VAIKUTTI TYÖNTEKIJÖIHIN .....	67
KUVIO 25. MIKÄ TYÖNTEKIJÖITÄ EI TYÖSSÄ MIELLYTTÄNYT .....	68
KUVIO 26. MITKÄ ASIAT TEKIVÄT TYÖKOKEMUKSESTA TYÖNTEKIJÖIDEN MIELESTÄ NEGATIIVISEN .....	68
KUVIO 27. MIKÄ TYÖSSÄ OLI TYÖNTEKIJÖIDEN MIELESTÄ PARASTA .....	69
KUVIO 28. MIKÄ TEKI TYÖKOKEMUKSESTA TYÖNTEKIJÖIDEN MIELESTÄ POSITIIVISEN ....	69
KUVIO 29. MILLAINEN TYÖKOKEMUS TYÖNTEKIJÖILLE KEHKEYTYI .....	70

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on lappilaisen elämyksiä tuottavaan asiakaspalveluun erikoistuneen yrityksen rekrytointin ja perehdytyksen onnistumisen tutkiminen. Tutkimusongelmanani on selvittää, miten yrityksen rekrytointiprosessi toimii ja mitä mieltä yrityksessä työskennelleet henkilöt ovat yrityksen tarjoamasta perehdytyksestä. Tutkimuksessa selvitän myös, mikä yrityksessä työskentelemisessä on siellä työskennelleiden henkilöiden mielestä parasta ja missä löytyy parantamisen varaa. Tutkimusmenetelmäni ovat kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää sisältävä henkilötyytyväisyyskysely sekä yrittäjille lähetetty sähköpostihaastattelu. Vastausten avulla yritys pystyy kehittämään ja parantamaan rekrytointiprosessiaan ja perehdytystään tarpeen vaatiessa. Oikein valittu ja perehdytetty henkilöstö on avainasemassa tuottavan liiketoiminnan näkökulmasta.

Valitsin aiheen, koska yritys on minulle tuttu ja työskentelen elämyksiä tuottavan asiakaspalvelun parissa. Yrityksellä oli myös tarvetta kartoittaa sen rekrytointiprosessin ja perehdytyksen toimivuutta. Yrityksessä on tapahtunut omistajanvaihdos kolme ja puoli vuotta sitten, jolloin uudet omistajat tulivat yritykseen. Nyt oli aika tutkia sitä, miten heidän menetelmänsä rekrytoida ja perehdyttää henkilökuntaa toimivat. Päädyin tutkimukselliseen opinnäytetyöhön siksi, koska yrityksen omistajat ovat äärimmäisen innovatiivisia ja tarvitsivat vain näkemyksiä siitä mikä toimii ja missä on parantamisen varaa, jotta voivat tarvittaessa itse kehittää toimintaansa.

Tutkimukseni on salainen yrityksen omistajien pyynnöstä. Heille on tärkeää, että yrityksen nimi pysyy salassa, jotta kilpailevat yritykset eivät voi suoraan hakea neuvoja ja ideoita työstäni. Tutkimani yritys on menestynyt hyvin elämyksiä tuottavan asiakaspalvelun saralla, joten löytyy vaara, että heidän käytäntöjään haluttaisiin plagioida. Pitämällä salassa toimeksiantajan pystyn kertomaan laajemmin siitä, miten perehdytys ja rekrytointi hoidetaan yrityksessä ja miten ne toimivat yrityksessä työntekijöiden mielestä.

Teoriassa käsittelen rekrytointia ja perehdytystä. Aihealueita käsitellään asiakaspalvelun, elämyksien tuottamisen ja myyntityön näkökulmasta.

## 2 REKRYTOINTI

### 2.1 Rekrytointiprosessi, ulkoinen ja sisäinen rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa. Rekrytointiprosessi koostuu useasta eri vaiheesta, joiden avulla toteutetaan henkilövalinta. Prosessin päävaiheet ovat suunnittelu, toteutus, päätöksenteko ja arviointi. (Koivisto 2004, 23; Österberg 2009, 79.) Suunnitteluun kuuluu toimen tarpeellisuuden arviointi, toimenkuvan määrittäminen, rekrytointitapojen valinta ja aikataulusuunnittelu. Rekrytointilupa täytyy myös varmistaa. (Hyppänen 2007, 177.) Yrityksessä rekrytointiprosessin suunnittelu toteutuu yhdessä päivässä, koska heille on muodostunut vakiintuneita käytäntöjä, eli he ovat löytäneet heille toimivan mallin rekrytoinnille. Yrittäjyyden alkuvaiheessa suunnitteluun käytettiin yrityksessä paljon aikaa, koska toimivaa mallia ei ollut vielä olemassa.

On tärkeää luoda prosessikuvaus työnjaon taustalle, jotta eri osapuolten työnjako on määritelty mahdollisimman tehokkaasti. Täytyy muistaa, että esimiehen rooli on kuitenkin aina keskeisin. (Valvisto 2005, 36.) Yrityksessä jaetaan vastuuta rekrytoinnin osalta, jotta asiat saadaan hoidettua nopeammin. Kaikilla vakituisilla työntekijöillä on tiedossa yrityksen toimintatavat ja kriteerit koskien työntekijöitä. Lopullinen päätävävastuu on kuitenkin toimitusjohtajalla, joka on myös paikan omistaja.

Rekrytointiprosessissa on tärkeää arvostaa hakijoita, koska kyseessä on molemminpuolinen valinta (Valvisto 2005, 54). Prosessissa ei saa kiirehtiä, koska laadukas rekrytointiprosessi vie aikaa. Mikäli prosessi hoituu todella nopeasti, on syytä epäillä, että prosessin jossakin vaiheessa on tapahtunut virhe. (Koivisto 2005, 32, 52.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että työntekijää etsitään organisaation ulkopuolelta. Rekrytointihankkeen osalta on tärkeää arvioida, miten uusi työntekijä voi viedä yrityksen visiota ja tavoitteita eteenpäin. (Valvisto 2005, 28. 29.) Yritykseen on hyvä välillä saada uutta verta, koska uusi henkilö voi helposti huomata yrityksessä olevat virheikänteet ja auttaa niiden korjaamisessa. Hyvinvoiva



ja ajan tasalla oleva työyhteisö on kilpailukykyinen. Prosessin yhteydessä on hyvä muutenkin arvioida jo olemassa olevan henkilöstön tasoa. (Koivisto 2004, 50.) Ennen jokaista sesonkia tapahtuu ulkoista rekrytointia, sillä yrityksessä toimii useita työntekijöitä. Uudelle sesongille palaavia tuttuja työntekijöitä on sesongeittain kuitenkin yli puolet, noin 60 %. Yritykseen tulee joka sesongille uusia työntekijöitä ja «konkari»-työntekijöitä, joista osa on työskennellyt jo useita sesonkeja. Yrityksen mielestä on todella positiivista, että työkuvaan, rooleihin ja työtehtäviin tottuneita työntekijöitä on talossa, sillä he voivat jakaa omaa ammattitaitoaan uusille työntekijöille. Uuden työntekijät voivat taas kertoa omia raikkaita näkemyksiään työnteon tehostamiseksi ja helpottamiseksi.

Rekrytointi on suuri investointi ja siksi on hyvä miettiä, voisiko tarvittavaa osaamista löytyä yrityksen sisältä (Kjelin. Kuusisto 2003, 73). Sisäinen siirto on ulkoista rekrytointia edullisempi, nopeampi ja riskittämpi vaihtoehto, koska henkilö on jo työyhteisölle ja esimiehelle ennestään tuttu. Työntekijälle siirto voi luoda uusia mielekkäitä mahdollisuuksia. Usean henkilön työtehtävän siirrosta voi tosin seurata työnsujuvuuden hetkittäistä häiriintymistä. (Koivisto 2004, 49; Österberg 2009, 81.) Eräs vaihtoehto on työnkierrätys eli rotaatio, mikä lisää työntekijöiden ammattitaitoa ja voi luoda työstä mielekkäämpää vaihtuvien työtehtävien ansioista (Koivisto 2004, 34. 35). Yrityksessä käytetään työnkierrätystä. Tällä tavalla yritys pyrkii lisäämään työntekijöiden ammattitaitoa. Henkilökunnan hyvinvoinnille on myös eduksi, että he saavat välillä uusia haasteita ja vaihtelevia työtehtäviä. On tärkeää, että moni henkilö kykenee toimimaan eri pisteillä, koska tuolloin sairastapauksien satuessa, löytyy aina joku, joka osaa toimia pisteellä. Yrityksessä ei ole tehty järjestelmää tai aikataulua, jonka mukaan pisteitä vaihdellaan. Kierrätystä eli rotaatiota tapahtuu kuitenkin melkein kaikkien työntekijöiden kohdalla. Työntekijöiden ammattitaitoa ja vahvuuksia pyritään kuitenkin hyödyntämään mahdollisimman tuottoisalla tavalla, siksi useimmilla on oma valittu roolihahmonsa, muutamalla jopa vakituinen työpisteensä.

Palkkaamisen tarvetta miettiessä, on hyvä pohtia samalla työyhteisön kokonaisuutta ja toimivuutta. Rekrytointi ei saa olla vain aukkojen paikkaamista ja siksi on tärkeää pohtia, onko täytettävä työtehtävä tarpeellinen. Työtehtävän

uudelleen muotoilu tai työtehtävien jakaminen olemassa oleville työntekijöille voi olla kustannustehokkaampi ja järkevämpi vaihtoehto uuden henkilön rekrytoinnin sijaan. (Koivisto 2004, 26. 27; Valvisto 2005, 29; Österberg 2009, 80.) Palkkaamisen tarve määritetään yrityksessä aina työpistekohtaisesti, eli kuinka monta henkilöä tarvitaan kullekin pisteelle. Mikäli työtehtävän uudelleen muotoilu koetaan mahdolliseksi tai työpisteen tehtävät voidaan jakaa ilman yhden ylimääräisen henkilön palkkaamista, niin tehdään. Työn sujuvuus ja toimivuus eivät saa tästä kuitenkaan kärsiä.

## **2.2 Rekrytointia koskeva lainsäädäntö**

Ennen uuden työntekijän palkkaamista yrityksen velvollisuutena on tarjota paikkaa lomautetuille tai osa-aikaisille. Edellytyksenä tähän on riittävä ammattitaito, mutta myös, mikäli kohtuullisen koulutuksen avulla voi saavuttaa riittävän ammattitaidon, tulee koulutus järjestää ja paikkaa tarjota tällaiselle henkilölle. Tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanotulle tulee tarjota paikkoja 9 kuukautta irtisanomisen jälkeen. Edellytyksenä on, että työntekijä on ilmoittautunut työnhakijaksi työvoimatoimiston kautta ja tehtävän tulee olla samankaltainen, kuin mistä työntekijä on irtisanottu. Työntarjoamisjärjestyksessä ensimmäisenä ovat lomautetut, sen jälkeen osa-aikaiset ja viimeisenä irtisanotut henkilöt. (Österberg 2009, 87.)

Rekrytointia koskevia lakeja ovat työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (Österberg 2009, 87). Henkilötietolain mukaan arkaluontoisia asioita ei saa käsitellä työhaastattelussa eikä muissakaan tilanteissa. Sen tavoitteena on turvata henkilön perusoikeuksia. Arkaluontoisiksi asioiksi määritellään rotu, etninen alkuperä, yhteiskunnallinen vakaumus, poliittinen vakaumus, uskonnollinen vakaumus, ammattiliittoon kuulumiseen koskevat kysymykset, terveydentila, rikollinen teko, rangaistus, seksuaalinen suuntautuneisuus ja henkilön sosiaalihuollon käyttämät palvelut. (Henkilötietolaki 1999, luvut 1, 11; Österberg 2009, 87.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittää, että hakijan henkilötietoja ja esimerkiksi suosituksia saa tarkistaa ja tutkia vain, mikäli hakija on itse antanut tällaiseen toimintaan luvan. Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi tarpeellisia tietoja ja ne on ensisijaisesti hankittava työntekijältä. Laki pätee myös terveydentilaan ja työhön sopivuuteen mittaavien testien tekoon. Testausta suorittaessa on työnantajan varmistettava, että testausmenetelmä on luotettava. Työnantaja tarvitsee testien tekoon työntekijän suostumuksen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, luvut 1-5; Österberg 2009, 88.)

Lain miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta on tarkoitus estää sukupuoleen koskevaa syrjintää. Avoimiin työpaikkoihin tulisi hakea yhtä paljon molemman sukupuolen edustajia. Naisen syrjäyttäminen valintapäätöksen yhteydessä ei saa perustua raskauteen. Työsuhde-etujen ja palkkojen tulisi samat molemmille sukupuolille, mikäli heidän ammattitaitonsa, koulutuksensa ym. ovat samat. Työssä etenemiseen ja urakehitykseen tulisi molemman sukupuolen edustajilla olla yhtäläiset mahdollisuudet. (Österberg 2009, 88.)

### **2.3 Työn määrittäminen ja ihanneprofiilin luominen**

Uutta työntekijää rekrytoitaessa on tärkeää suunnitella prosessi hyvin ja tunnistaa työkokonaisuus, johon osajaa tarvitaan sekä siihen tarvittava ammattitaito. Osia, joista työnkuva koostuu, on hyvä tarkastella. Työkokonaisuuden dynamiikkaa ja yhteyttä toimintaympäristöön tulee myös tulkita, sillä se helpottaa tarvittavan osaamisen tunnistamista. (Kjelin. Kuusisto 2003, 75.) Tulee tietää miksi tehtävä on olemassa ja millainen on uuden henkilön rooli organisaatiossa. Mitkä ovat vastualueet ja keskeisimmät tehtävät. (Kjelin. Kuusisto 2003, 81, 83, 85.) Jokaisen toimipisteen vastualueet on tutkimassani yrityksessä määritetty. Työnkuva ja toimipisteen tehtävät eivät koe suuria muutoksia sesonkien vaihtuessa, joten niiden uudelleen määrittämiseen ei käytetä paljoa aikaa. Mikäli on kehitetty uusi tehtävä ja rooli, ne määritellään tarkoin. Työntekijöiden ehdotuksille ollaan avoimia, mikäli he huomaavat työtehtävän laadussa tai työpisteellä toimimisessa ongelmia. Työntekijöiden mielipiteet pyritään ottamaan huomioon ja heidän työskentelyään seurataan tietyin vä-

liajoin, jotta nähdään, pystyykö työntekijä toimimaan tehtävässään tehokkaasti, vai onko tehtävä liian suuri yhden henkilön hoidettavaksi.

Vaatimustaso ja edellytykset on määriteltävä, muuten hakijakunta voi olla vääränlainen (Koivisto 2004, 40. 41). Ihanneprofiilin määrittäminen on rekrytoinnin keskeinen osa-alue. Siinä selkeytyy millainen henkilö sopii työhön ja mitkä ovat valintakriteerit. Kriteerit on syytä valita huolella ja niiden tulee kytkeytyä työssä selviytymiseen ja onnistumiseen. (Kjelin. Kuusisto 2003, 78, 92. 93.) Yritys on määrittänyt ihanneprofiilit jokaiseen rooliin ja työtehtävään, niitä ei määritetä uudelleen jokaista sesonkia varten, koska yritys pitää ihanneprofiilejaan ja kriteerejään toimivina. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi työntekijässä on määriteltävyä avoimuus, positiivisuus, sosiaalisuus ja oma-aloitteisuus. Työntekijällä tulee olla intoa ja motivaatiota työhönsä. Halu esiintyä ja toimia ihmisten kanssa on myös ehdotonta. Yritykseen on muotoutunut käytäntö, että 18 vuoden iästä on tullut kriteeri etenkin työharjoittelijoiden kohdalla, koska nuorempien harjoittelijoiden kanssa on ollut hieman epäselvyyksiä. Joissakin tapauksissa ikäkysymyksestä voidaan joustaa, mikäli henkilö tuntuu sopivan yritykseen ja pystyy nuoresta iästään huolimatta ottamaan vastuuta. Muutamalla työpisteellä on ehdotonta 18 vuoden ikä ja alkoholipassi, koska työkuvaan sisältyy alkoholin tarjoilua. Henkilöillä, jotka ovat tekemisissä ruoan parissa, on hygieniapassi ehdoton.

Oikeiden henkilöiden tavoittaminen on kriittistä, koska oikea ihminen on paras mahdollinen vahvuus yritykselle (Shaw. Ivens 2002, 102). Tehtävänimikkeen on tärkeää vastata työn todellista luonnetta, jotta oikeat henkilöt kiinnostuvat työstä (Kjelin. Kuusisto 2003, 84). Vapaana olevasta työpaikasta on tärkeää olla saatavilla lisätietoja, koska lisätietojen avulla varmistetaan oikeanlaiset hakijat. Lisätietojen puuttuminen voi helposti karkottaa hyviä hakijoita. (Valvisto 2005, 37. 38.) Mikäli työpaikkailmoituksessa on mainittu päivämääriä tai kellonaikoja lisäinformaation kyselyä varten, tulee niistä pitää kiinni. Yrityksen on hyvä varata niihin aikaa, koska yleensä kyselijöitä löytyy aina. (Österberg 2009, 86.) Yritykselle on tärkeää, että elämyksien tuottaminen näkyy selvästi sen ilmoituksista ja tehtävänimikkeistä. Tällä pyritään hankkimaan oikeanlaisia hakijoita, kun tehdään alusta asti selväksi, että yrityksen työtehtävät toimivat elämyksiä tuottavat asiakaspalvelun piirissä. Sähköpos-

titse tulleeseen lisäinformaatioon pyritään vastaamaan. Suuren hakijamäärän vuoksi kaikkiin kyselyihin ei välttämättä ehditä vastata pienen henkilöstökapasiteetin vuoksi. Puhelimitse tuleviin kyselyihin ei yrityksessä ajanpuutteen vuoksi ehditä vastaamaan, koska niitä saattaa tulla päivittäin useita kymmeniä.

Tehtäväkuvaus on hyvä tehdä kirjallisena, koska siinä selkeytetään toimenkuva. On hyvä perustella kriteerit itselleen ja samalla ne on helpompi selittää ja täsmentää muille, kun ne on dokumentoitu. Päätöksentekoaalueet ja työn tavoitteet on tärkeää selventää. (Kjelin. Kuusisto 2003, 87, 89, 93. 94.) Kriteerien kuvaaminen on tärkeää tehdä työstä käsin. Mikäli ne kuvataan ihmisestä käsin, voi olla, että rekrytointi ei tuota tulosta, koska kuvattua ihmistä ei välttämättä ole edes olemassa. (Kjelin. Kuusisto 2003, 75.) Mikäli tehtävään ei löydy oikeaa henkilöä, voi olla tarpeen profiloida tehtävä uudelleen tai pilkkoa tehtävä pienempiin osiin (Koivisto 2004, 33. 34). Yrityksessä on luotu kirjalliset tehtäväkuvaukset, joissa ilmenee työpisteen tehtävät ja vastuualueet. Tällä tavalla yrityksen kaikilla jäsenillä on tarkka kuva siitä, mihin tehtävään haetaan henkilöä, ja millaisia vaatimuksia siihen liittyy. Dokumentointi on yrityksen mielestä järkevää, koska tuolloin tiedetään millaista henkilöä haetaan ja henkilön löydyttyä on hänelle helppo selittää tehtävät, koska ne on tarkalleen määritelty.

Tehtävään valittavan henkilön on tärkeää sopia työyhteisöön henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan omata ammattiosaamista. Henkilökemioiden on tärkeää kohdata, jotta työnteko toimii hyvin. (Koivisto 2004, 50; Sorainen 2007, 39.) On tärkeää miettiä millainen on olemassa oleva työporukka sekä tilanne organisaatiossa. Yrityksen asiakkaat, yhteistyökumppanit ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat rekrytoinnin taustalla. Paras profiili syntyy huomioimalla organisaation nykytilanne, strategia ja tavoitearvot. (Kjelin. Kuusisto 2003, 79, 85. 86; Valvisto 2005, 28.) Profiilit on luotu yrityksessä strategian ja arvojen pohjalta. Yritys haluaa luoda elämyksellisiä ja tasokkaita palveluita. Heille on äärimmäisen tärkeää erottua kilpailijoistaan ja heidän kilpailuetunsa ovat ennen kaikkea elämyksellisyys ja asiakaspalvelutilanteiden henkilökohtaisuus.

## 2.4 Työnantajamielikuva ja oikeiden hakijoiden varmistaminen

Työnantajamielikuva on kohdallaan, mikäli yrityksen tavoittelemien henkilöiden ja yrityksen itsensä arvostukset ovat yhtäläiset. Oikeiden henkilöiden rekrytointi onnistuu parhaiten yrityksiltä, jotka tuntevat oman identiteettinsä ja osaavat tunnistaa hakijoiden identiteetit. (Valvisto 2005, 26. 27.) Erilaisia ihmisiä houkuttelee työssä erilaiset piirteet, toisia houkuttelee trendikkyys, toisia turvallisuus. Työnantajamielikuva syntyy pitkän aikavälin kuluessa ja sitä ohjaavat yrityksen mainonta, tuotteet, toimiala sekä sen työntekijät, jotka kertovat yrityksestä niin tiedostamatta kuin tietoisestikin. (Valvisto 2005, 22. 24.) Yrityksen ei kannata pitää missään vaiheessa hiljaiseloa, koska se voi vähentää haluttujen työntekijöiden mielenkiintoa yritystä kohtaan. Yrityksen on hyvä saada välillä avoimia hakemuksia, koska niiden perusteella voidaan seurata millaiset henkilöt ovat yrityksestä spontaanisti kiinnostuneita. Avoimia hakemuksia kannattaa myös mahdollisuuksien mukaan hyödyntää ennen rekrytoinnin aloittamista, koska niiden joukosta saattaa löytyä tarvittava osaa-ja. (Koivisto 2004, 36; Valvisto 2005, 34.) Yritys tutkii sen saamiaan avoimia hakemuksia ja tarkkailee millainen sen työnantajamielikuva on. Tärkeintä yritykselle on, että sen maine elämyksien tarjoajana on tiedossa. Yritys kuvaillee työnantajamielikuvaansa kiinnostavaksi ja erilaiseksi. Elämyksellisyys ja roolihahmossa toimiminen ovat heidän valttikorttinsa. Asiakkaiden mieleen he haluavat jäädä johtavana, kansainvälisenä elämyksien tarjoajana.

Mielikuva on hyvä ottaa haltuun ja määritellä millaisia henkilöitä halutaan palkata. Asiat on hyvä kirjata ylös, jotta yhteinen käsitys saadaan perusteltua ja dokumentoitua. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä, mitä parhaat osaajat yrityksen kannalta tarkoittavat ja millaisia ominaisuuksia heillä on. (Valvisto 2005, 25.) Kompetenssi on taitojen, kykyjen ja tietämyksen yhdistelmä, joka mahdollistaa työssä onnistumisen. Mikäli henkilöllä on kompetenssi, hänellä on kyky tehdä jokin asia hyvin. Kompetenssi voidaan ymmärtää yksilön ominaisuutena tai työtehtävän asettamana vaatimuksena. Kompetenssia määrittävät motoriset taidot, kognitiiviset tekijät, affektiiviset tekijät, persoonallisuuden piirteet ja sosiaaliset taidot. (Ruohotie. Honka 2003, 17, 20, 54.) Kvalifikaatiolla tarkoitetaan yksilön valmiuksia toimia tietyllä tavalla. Se on kompetenssi, joka määräytyy yksilön ominaisuuksista. (Ruohotie. Honka 2003, 54;

Väärälä 1995, 37.) Yritys määrittelee, että parhaat osaajat heidän tehtäviinsä ovat kielitaitoisia, sosiaalisia ja oma-aloitteisia. Heidän tulee haluta palvella asiakkaita ja johdattaa heitä elämyksien maailmaan. Halutuista kompetensseista nousee erityisesti esiin sosiaalisuus.

## **2.5 Rekrytointikanavat ja rekrytointi-ilmoitus**

Rekrytointimateriaalin kieli, visuaalisuus ja informaation sisältö riippuu kohde-ryhmästä ja niiden tulee olla yhdenmukaisia yrityksen työnantajamielikuvan kanssa (Lahti 2008, 140). Hyvässä ilmoituksessa on esillä vain ehdottomat vaatimukset. Liiallinen vaatimusten asettaminen voi helposti karkottaa hakijat, koska vaatimusten veroista ihmistä ei välttämättä ole olemassakaan. Ilmoituksessa tulee kertoa yrityksestä ja toimialasta. Esillä tulee olla selkeästi, millaisena versiona yritys haluaa saada hakemuksen, eli siis sähköisessä muodossa vai tavallisena kirjeenä. Ilmoituksesta tulee myös selvetä koska hakemus tulee viimeistään jättää. Yrityksen yhteystiedot ja mahdollinen ajankohta lisäinformaation kyselyä varten, on tärkeää kirjata ilmoitukseen. (Österberg 2009, 84. 86.) Vaatimuksia tutkimani yrityksen hakemuksessa on muutama ja ne ovat ehdottomia työnkuvan kannalta. Vaatimukseen kuuluu englannin kielen taito ja muiden kielten mainitaan olevan plussaa. Hakemuksessa kerrotaan myös sosiaalisen luonteen olevan edellytys, ilman sitä ei voi toimia yrityksen tarjoamissa työtehtävissä. Yritys haluaa saada hakemukset pääasiassa sähköisessä muodossa.

Hakijakunta, hakukanava ja työnantajamielikuva vaikuttavat ilmoituksen tyyliin. Ilmoitusta laatiessa, on tärkeää muistaa, että työnantajamielikuvaa ei voi muuttaa hetkessä esimerkiksi nuorekkaalla ja räväkällä mainoksella. Se aiheuttaa vain ristiriitaisia tunteita. (Valvisto 2005, 26; Österberg 2009, 84). Ilmoituksen tulee olla lainsäädännön mukainen (Lahti 2008, 143). Ilmoitukseen on hyvä kehittää valmis pohja, joka vastaa työnantajamielikuvaa. Yrityksen peruskulttuuri välittyy sanavalintojen ja tekstin välityksellä, joten niihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Suunnittelussa on hyvä muistaa, että pääpaino on ilmoituksessa ja sopivan työntekijän löytämisessä, ei mainostuksessa. (Valvisto 2005, 19, 36.) Yrityksen hakuilmoituksissa on tärkeää, että elämyksien luominen osana työnkuvaa välittyy hakijoille. Kansainvälisyys näkyy

myös selvästi. Ilmoituksiin on luotu valmis pohja, jota muokataan tarvittaessa. Mikäli yritykseen vapautuu uudenlainen työnkuva tai rooli, luodaan tälle oma ilmoituksensa, jossa käytetään ilmoituspohjaa apuna, ja sitä tarpeen vaatiessa muokataan.

Rekrytointikanava on väline, jonka avulla kootaan sopiva hakijajoukko. Oikean kanavan valinta varmistaa oikeanlaiset hakijat ja hyvä kanava on kustannustehokas. Kanavan valinta kertoo yrityksestä, eli ei välttämättä ole viisasta turvautua esimerkiksi ilmaislehtiin, koska se voi vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan. Tehtävän laatu, rekrytointibudjetti ja aikataulu vaikuttavat myös kanavan valintaan. Yleensä yritykset yhdistävät eri rekrytointikanavia. (Valvisto 2005, 21, 31, 34. 35; Österberg 2009, 83.)

Yrityksen omat internet -sivut ovat edullisin vaihtoehto. Hyvät sivut ovat informatiiviset ja helposti löydettävissä. Tärkeää on, että yrityksen arvot näkyvät sivuissa. Niiden tulee olla toimivat ja yritykselle on eduksi, jos sivuille voi jättää sähköisen työhakemuksen. (Valvisto 2005, 32.) Verkkoilmoituksen etu on se, että se on aina auki ja sitä ei tarvitse uusia viikoittain (Koivisto 2004, 91). Tutkimallani yrityksellä on omat internet -sivut, joista löytää helposti sähköpostiosoitteen. Osoitteen kautta pystyy tavoittamaan yrityksessä ympäri vuoden työskentelevät henkilöt ja yrityksen johdon. Yrityksessä työskentelee viisi henkilöä ympärivuotisesti. Halukkaat voivat lähettää infosähköpostiin postia ja tätä kyseistä sähköpostia luetaan usein. Varsinaista verkkoilmoitusta sivuilla ei ole. Yritys ei halua käyttää verkkoilmoitusta internet -sivuillaan, koska se vaikuttaa negatiivisesti elämyksellisyyteen.

Lehti-ilmoituksen avulla pystyy saavuttamaan suuren joukon ihmisiä. Internet-sivuilla ihmisen pitää osata hakeutua, mutta lehti-ilmoituksen voi nähdä sattumalta. Lehti-ilmoitus on aika kallis, mutta sen avulla voi viestittää kilpailijoille ja asiakkaille, että yrityksellä menee hyvin. Internet-sivut on kuitenkin hyvä ottaa lehti-ilmoituksen taustalle tukemaan ja vahvistamaan ilmoitusta. (Valvisto 2005, 32.) Käsittelimäni yritys ilmoittaa avoimista työpaikoistaan lehdissä, mutta se ei ole yrityksen päärekrytointikanava. Se on kuitenkin heidän mielestään tärkeää, koska sen avulla voi kasvattaa yrityksen tunnettuutta ja tavoittaa ihmisiä.



Internetin sähköiset rekryointityökalut sekä linkkikokoelmat ja -sivustot täydentävät hyvin välinevalikoimaa, niin työtä etsivän osapuolen kuin yrityksenkin kannalta. Työvoimatoimistot ovat myös kehittäneet palveluitaan vastaamaan paremmin rekryoinnin tarpeita. Rekryointimessuilla työnantaja voi tavata kasvokkain potentiaalisia työntekijöitä. (Valvisto 2005, 32.) Yrityksen päärekryointitapa on mol.fi palvelun hyödyntäminen, koska sivujen kautta on tavoitettavissa paljon ihmisiä ympäri maailman. Työnhakijat osaavat hakeutua sivustolle. Yrityksestä tiedotonkin henkilö voi löytää hakemuksen ja sen kautta hakeutua töihin. Yritys osallistuu rekryointimessuille ja on merkinnyt niiden potentiaalin. Tilanne messuilla on hyvä, koska siellä voi kertoa omasta yrityksestä ja kasvattaa sen mainetta. Mahdollisia tulevia työntekijöitä saa tavata kasvokkain sosiaalisessa kontaktissa ja löytää motivoituneita työntekijöitä.

Joskus tarvittava henkilö voi löytyä omasta verkostosta, eli uusi työntekijä voi olla esimiehen tai henkilökunnan jäsenen tuttava. Kannattaa kuitenkin harkita ottaako käyttöön rekryointipalkitsemisjärjestelmää, koska se voi hämärtää tavoiteasetantaa. Liian läheisen kaverin rekryointia on harkittava tarkkaan, koska kaverirekryointi sisältää riskinsä. Esimies-alaissuhde voi hämärtyä tällaisessa tilanteessa. (Valvisto 2005, 33, 39. 40.) Yrityksessä on olemassa käytäntö, että olemassa olevat työntekijät suosittelevat henkilöitä töihin. Yrityksen työntekijät markkinoivat työpaikkoja tutuilleen, joiden uskovat sopivan yritykseen. Yrityksen mielestä tämä on toimiva käytäntö, koska olemassa olevat työntekijät tietävät, mitä työskentely yrityksessä vaatii. Yrityksellä ei ole kuitenkaan käytössä rekryointipalkitsemisjärjestelmää.

## **2.6 Hakemusten läpikäynti**

Henkilöä valitessa on tärkeää pitää mielessä yrityksen strategia ja tehdä tilannearvio valinnan taustalle (Valvisto 2005, 28). Tehtäväkuvan tarkka määrittäminen auttaa valintatilanteessa, jotta tiedetään tarkalleen mitä haetaan. Täytyy tietää mitä etsii, lupaa ja mihin sitoutuu, jotta rekryointi pysyy kontrollissa. On eduksi, jos valintaa on tekemässä muutama henkilö yhden sijaan,

koska tuolloin valinnan takana on enemmän kokemusta. Kokenut rekrytoija poimii haastateltavat nopeasti, eikä jää arpomaan henkilöiden välillä. Haastatteluvaiheen on hyvä olla tiivis, koska hidastelu voi aiheuttaa hyvien ehdokaiden vetäytymisen. (Lahti 2008, 141; Valvisto 2005, 39, 42. 43.) Joskus jaottelu kyllä, ehkä ja ei pinoihin voi nopeuttaa ja helpottaa valinnan tekemistä (Österberg 2009, 85). Tutkimaani yritykseen tulee useita satoja hakemuksia yhtä sesonkia kohden. Tuotepäällikkö, joka vastaa myös henkilöstöstä tekee hakemuksista esiseulonnan. Eli karsii pois henkilöt, jotka eivät sovi työntekijöiksi yritykseen. Esiseulonnan jälkeen toimitusjohtaja, joka on myös omistaja, valitsee haastatteluun kutsuttavat henkilöt.

Hyvässä hakemuksessa lukee tarkalleen miksi henkilö hakee kyseistä paikkaa ja millainen persoona hän on. CV ja yhteystiedot on liitetty hakemukseen. Hyvä hakemus on selkeä ja siisti. (Österberg 2009, 85.) Hakemuksen tulee vastata rekrytointi-ilmoitukseen ja olla tehty ilmoitusta varten. Hyvä hakemus ei sisällä turhaa sanahelinää, eikä kliseitä. Itsensä kehumista on hyvässä hakemuksessa sopivasti, ei missään nimessä liikaa. Huumoria saa käyttää, mutta se ei saa olla yliampuvaa. (Koivisto 2004, 43. 45). Yrityksessä kiinnitetään ennen kaikkea huomiota henkilön osaamiseen ja kielitaitoon. Hakemuksesta on hyvä huokua positiivisuus ja reipashenkisyys.

Esimiehen on hyvä olla se henkilö, joka kutsuu haastatteluun, koska se tuo parempaa työnantajamielikuvaa ja sitouttaa työntekijää jo ensi hetkestä alkaen. Se saa hakijan tuntemaan olonsa arvostetuksi. (Valvisto 2005, 41.) Valitsematta jääneiden kohtelun tulee olla myös arvostavaa, koska henkilö voi olla asiakas tai tulevaisuuden työnhakija. On tärkeää ilmoittaa ei-valituille tilanteesta ja miettiä tarkasti ilmoittamistapa ja -tyyli. (Lahti 2008, 141, 143; Valvisto 2005, 41.) Valituille henkilöille ilmoitetaan haastattelun ajankohta, heti kun valinta on tehty. Suuren hakijamäärän vuoksi, haastatteluun valitsematta jääneille henkilöille ei ilmoiteta. Valinnasta ilmoittaa yleensä tuotepäällikkö, mutta mikäli esimies kiireiltään kerkeää, hän ilmoittaa.

## 2.7 Haastattelut ja testit

Haastattelu on keskustelun ja kuulustelun välimuoto. Se on vuorovaikutustilanne, joka on määrämuotoinen ja kiireetön. Tilanne, jossa molemmat osapuolet hakevat tietoa päätöksensä tueksi. (Koivisto 2004, 58,61; Valvisto 2005, 42.) Haastatteluilla on pitkä käyttöhistoria ja se on käytetyin menetelmä rekrytointikäytännössä. Haastattelutilanne on hyvä, koska hakija joutuu kuvaamaan itseään ja hänen käyttäytymistään ja sanojaan voidaan havainnoida. (Koivisto 2004, 55. 56.) Vain ajan puutteen vuoksi voi turvautua ryhmähaastatteluun, mutta muutoin on kannattavinta haastatella vain yhtä hakijaa kerrallaan (Valvisto 2005, 42). Yrityksen haastattelutilanteissa on aina vain yksi haastateltava kerrallaan, eli ryhmähaastatteluja ei järjestetä. Syynä tähän on se, että kaikille haastateltaville halutaan antaa samanlaiset lähtökohdat. Ryhmähaastattelussa jonkun sana voi jäädä kuulematta, mikäli ryhmässä on mukana joku äänekkäämpi persoona.

Haastattelutilanteessa on hyvä käyttää 2-3 haastattelijaa, koska yhdeltä henkilöltä voi helposti jäädä huomaamatta asioita. On myös hyvä, että henkilöitä on enemmän kuin yksi, koska haastateltavasta saadaan rakennettua varmemmin oikeanlainen kokonaiskuva. Tehtävät on tärkeää jakaa hyvin, jotta haastattelu on selkeä ja hyvin organisoitu. Muistiinpanoja kannattaa haastattelutilanteessa tehdä, jotta haastattelua voi arvioida luotettavasti. Muisti voi joskus olla hyvinkin luova ja tallentaa vain osan asioista. Tärkeintä on kuitenkin kirjoittaa vain pääasiat ylös, koska liian tarkkojen muistiinpanojen tekeminen voi heikentää kuuntelun laatua. Haastattelutilan tulee olla häiriötön ja haastateltavan ja haastattelijan on hyvä istua vastapäin, jotta heillä on katsekontakti. (Koivisto 2004, 27, 69, 82, 86.) Yrityksessä haastattelutilanteeseen osallistuu yleensä kaksi tai kolme henkilöä, joista yksi hoitaa haastattelupuolen, ja muut tekevät muistiinpanoja ja havainnoivat tilannetta

Haastatteluun tulee valmistautua hyvin ja oikeiden kysymysten valinta ja niiden asettelu on äärimmäisen tärkeää. Kysymykset kannattaa muotoilla niin, että niihin pitää vastata kuvailevasti eikä vain valitsemalla kyllä tai ei vaihtoehdon. (Koivisto 2004, 57. 58, 75.) Kysymysten teemoina voivat olla sosiaaliset taidot ja tiimityöskentely, haettava työtehtävä, työskentelytavat, muutos-

valmius, stressinsieto ja motivaatio. Henkilöltä on hyvä myös kysyä jotain hänestä itsestään ja hänen elämäntilanteestaan. (Koivisto 2004, 76; Österberg 2009, 90. 93.) Hiljaisuus on hyvä tehokeino, koska sen avulla voi tarkkailla henkilön käyttäytymistä paineen alla (Koivisto 2004, 57). Vieraan kielen käyttö haastattelussa on hyvä lisä, mikäli työnkuvaan kuuluu vieraan kielen käyttöä (Koivisto 2004, 69). Hakijan vastausten on tärkeää olla johdonmukaisia ja henkilön minäkuvaan kannattaa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi siihen, tunnistaako henkilö omat vahvuutensa ja kehittämisen kohteensa? (Österberg 2009, 90. 91.) Yrityksen haastattelussa henkilöltä kysytään miten hän osaa käyttäytyä roolihahmossa ja millainen hän olisi kyseisenä roolihahmona. Hakijalta kysytään työkokemuksesta sekä halutusta työtuntimäärästä ja käytettävyydestä. Kansainvälisyytensä vuoksi yritys on halunnut ottaa haastatteluun mukaan vieraan kielen käytön. Eli puhuttu kieli vaihdetaan lennosta englantiin. Tämä toimintatapa on valittu, jotta saadaan käytännössä nähdä millainen kielitaito henkilöllä on ja miten hän selviytyy paineen alla.

Kysymysten ohella haastateltavassa kannattaa kiinnittää huomiota hänen ulkoasuunsa ja on tärkeää, että haastateltava on ajoissa tapaamisessa. Positiivista on, jos henkilö on hankkinut taustatietoa yrityksestä ja asettaa kysymyksiä haastattelutilanteessa. Kysymysten on hyvä koskea työn yksityiskohdista, ei lomaa tai muita vapaita. Kysymykset nimittäin kertovat työnhakijasta. (Koivisto 2004, 76. 77; Österberg 2009, 89. 90.) Aitous on tärkeä arvioida, koska ihmisillä on työnhakutilanteessa taipumusta antaa itsestään parempi kuva. Taitava rekrytoija, joka omaa hyvän itsetuntemuksen ja tuntee arkifilosofiaa, kuitenkin tunnistaa tällaisen henkilön. Taitava rekrytoija omaa myös luontevuutta ja osaa antaa tilaa haastateltavalle ja kuunnella häntä. (Koivisto 2004, 20,67.) Yrityksen toimitusjohtajan mielestä myöhästyminen haastattelusta ilman todella pätevää syytä, enteilee huonoa alkua työsuhteelle. Huoliteltu ja siisti ulkonäkö taas viestii siitä, että henkilö on panostanut tapaamiseen ja on tehtävästä kiinnostunut.

Testejä voi käyttää rekrytoinnissa apumenetelmänä, mutta täysin niiden pohjalta ei kannata suorittaa valintoja. Haastattelun on hyvä toimia toisena menetelmänä. Testien suorittaminen on hyvä asettaa toiselle haastattelukierrokselle, koska tuolloin henkilöstä on kerätty muutakin tietoa. Testin tulos on

tärkeää käydä läpi haastateltavan kanssa. (Hyppänen 2007, 190; Koivisto 2004, 27.) Yrityksessä käytetään testausta alussa tapahtuvan perehdytyksen yhteydessä. Hakijat on haastateltu läpi tässä vaiheessa. Hakijat saavat eläytyä rooleihin ja heidän toimintaansa ja eleitään roolihahmossa tulkitaan. Hahmon on tärkeää olla uskottava ja sen takia testaus on otettu käyttöön. Tällä tavalla huomataan, jos joku valituista henkilöistä ei sovellu työtehtävään. Esimerkiksi joulusesonkina 2009 haastatteluvaiheeseen pääsi 90 henkilöä 700 hakemuksen joukosta, perehdytyksen alkuvaiheeseen otettiin 70 henkilöä, joista 60 valittiin työntekijöiksi sesongille.

## 2.8 Henkilövalinnan tekeminen

Rekrytointiprosessi tähtää sopimukseen, joka on molemmille osapuolille hyödyllinen ja hedelmällinen (Valvisto 2005, 21). Valinnan tekemisessä on kyse tulevaisuuden ennustamisesta, eli kannattaa miettiä, miten henkilö sopii yrityksen tulevaisuudenkuvaan. Hakijan elämäntilanne, valinnat ja elämäntilanne kertovat hänen sopivuudestaan työhön. Ammattitaito ja osaamisvaatimukset on tärkeä täyttää, mutta on myös tärkeää, että hakijalla on motivaatiota työtä kohtaan. (Koivisto 2004, 45; Valvisto 2005, 43, 45.)

Työntekijän suositukset on hyvä tarkistaa, mutta on muistettava, että lain mukaan niiden tarkistamiseen tarvitaan henkilön lupa. Tiedon hankinnan on oltava laillista. Esimiehiin, työtovereihin ja asiakkaisiin voi esimerkiksi ottaa yhteyttä, mikäli siihen saa luvan. Esimerkiksi voi kysyä, mihin tehtävään henkilö soveltuu, millainen kielitaito hänellä on, mitkä ovat hänen parhaimmat ominaisuutensa, mitkä ovat hänen ongelmakohtansa, miten hän toimii paineen alla ja miksi työsuhde on päätynyt. (Valvisto 2005, 43, 45; Österberg 2009, 95.) Suositusten suhteen kannattaa olla kriittinenkin, koska henkilöä on voitu myös suositella positiivisesti vain siksi, jotta hänestä päästäisiin eroon. (Koivisto 2004, 42; Österberg 2009, 95.) Yrityksessä ei aina ehditä tarkistaa suosituksia, mutta mikäli niin tehdään, siihen pyydetään aina asianomaisen lupa. Kun joku henkilökunnan jäsenistä suosittelee ystäväänsä tai tuttavaansa töihin, on pyyntö lähtöisin henkilöltä, jota suositellaan.

Uutta työntekijää hakiessa, voi joskus joutua tekemään kompromisseja, koska ei välttämättä löydy ketään, joka sopisi ideaaliprofiilin kuvaukseen täydellisesti. Vaatimuksissa voi joutua priorisoimaan ja tinkimään. (Koivisto 2004, 46.) Mikäli henkilön palkkaaminen arveluttaa, voi joskus olla järkevämpää etsiä uusia kandidaatteja. Palkkaamisessa on aina muistettava, että esimiehellä voi olla apua kandidaattien etsimisessä, mutta lopullisen valinnan tekee aina esimies. (Koivisto 2004, 28; Valvisto 2005, 45. 46.) Tutkimassani yrityksessä toimitusjohtaja eli omistaja hoitaa työntekijöiden lopullisen valitsemisen. Prosessin aikana hän saa apua valinnan tekemiseen, mutta lopullinen päätäntävalta on hänellä.

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on työsopimuksen ehtojen tekeminen. Tässä vaiheessa kuuluu viestittää muille hakijoille, että paikka on täytetty ja työntekijä löydetty. Hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu tiedottaminen ja se edesauttaa säilyttämään hyvän työnantajamielikuvan. (Hyppänen 2007, 192; Valvisto 2005, 45; Österberg 2009, 86.) Yrityksellä on tässä kohdassa parantamisen varaa, koska ei-valituille ei kiireen vuoksi tiedoteta.

Rekrytointivaiheen jälkeen alkaa henkilön perehdytys. Pelkkä hyvän valinta ei riitä ja perehdyttäminen näyttelee suurta roolia henkilön työssä onnistumisen kannalta. (Österberg 2009, 96.)

### 3 YKSILO OPPIJANA PEREHDYTTÄMISESSÄ

#### 3.1 Oppimiskäsitykset ja oppimistyylien hyödyntäminen perehdyttämisessä

Oppiminen on muutosta. Oppivan ihmisen tiedot lisääntyvät ja ymmärrys kasvaa. Oppinut ihminen muistaa asian ja pystyy toistamaan sen tarvittaessa. Ajattelu muuttuu ja käsiteltävän asian näkee uudella tavalla. Opittua asiaa pystyy myös soveltamaan tarvittaessa. Oppiminen on toistavaa toimintaa ja kehittymistä yksilön ajattelussa tai toiminnassa. (Kupias 2007, 98.)

Ihminen oppii koko elinikänsä kokiessaan asioita ja seuraamalla ympäristöään. Oppiminen on sosiaalista ja opimmeikin tuntemaan, toimimaan ja ajattelemaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Alhanen ym. 2011, 28.) Oppimista tapahtuu arkielämässä yksilön sisäisenä kasvuna ja ymmärryksen kehittymisenä (Kjelin. Kuusisto 2003, 39).

Taitava tiedonjakaja ymmärtää oppijan tapaa ajatella ja hahmottaa maailmaa. Parhain tapa tukea oppimista on ymmärtää eri oppimistyyliä ja käyttää niitä hyödyksi opettamistilanteissa. Tiedonjakajan on tärkeää tunnistaa myös oma oppimistyylinsä. Oppimistyylien tarkastelu ei ole tärkeää vain oppimistyylin analysoimisen takia, vaan uusien oppimistyylien avulla voi laajentaa omaa oppimis- ja ajattelutapaa. Yleinen tapa tarkastella oppimistyyliä on NLP- malli. Oppimistyyliä ovat visuaalinen, jossa oppija hyödyntää näköaistia, auditiivinen, jossa oppiminen tukeutuu kuuloaistiin ja kinesteettinen, jossa lihas- ja liikeaisti ovat oppimisen taustalla. Parhaat menetelmät opettaa visuaalista oppijaa on jakaa lukumateriaalia, esimerkiksi kuvia ja kaavioita. Audiitiivinen oppija tarvitsee puhetta opetuksen välineeksi. Kinesteettinen oppija oppii parhaiten tekemällä ja liikkumalla. (Kupias. Peltola 2009, 120. 121.)

Oppiminen voidaan jakaa toistavaan, ymmärtävään ja luovaan oppimiseen. Toistavassa oppimisessä perehtyjä on vastaanottajan roolissa. Asioiden ja toimintojen tapahtumista tulee toistaa riittävän useasti, jotta perehtyjä oppii kyseisen toiminnon tai asian. Ymmärtävässä oppimisessä perehtyjän aktiivisuus on tärkeää. Asioiden perustelu sekä ongelmien ja tilanteiden yhdessä

työstäminen ovat avainasemassa, jotta oppijat ymmärtävät asian ja voivat soveltaa opittuja asioita työssään. Luovassa oppimisessa perehtyjän on hyvä olla kriittinen opeteltavaa asiaa kohtaan, jotta voidaan luoda jotain uutta. Molempien näkökulmien avulla voidaan luoda uusia yhteisiä näkökulmia. Tässä oppimistyyllissä perehtyjän omat kokemukset ja ammattitaito hyödynnetään. (Kupias. Peltola 2009, 114. 116.)

Oppimista voi edistää huomioimalla oppijan aikaisempaa osaamista. Aikaisemman osaamisen tunnistaminen auttaa rakentamaan uutta tietoa. Aikaisempi osaaminen on tärkeä tunnistaa myös siksi, jotta ennakkokäsitykset pystytään tunnistamaan, ja poistamaan mahdolliset virhekäsitykset oppimisen tieltä. (Kupias. Peltola 2009, 127.)

Yksilöllisten oppimistarpeiden ja tavoitteiden huomiointi on tärkeää, koska omakohtaiset tavoitteet motivoivat ja tukevat oppimista. Tavoitteet suuntaavat oppimista ja sen takia on tärkeää kertoa niistä ennen kuin aloitetaan varsinainen perehdyttäminen, jotta ymmärretään oppimisen tarkoitus. Ilman motivaatioita oppimista on mahdoton saavuttaa, joten on tärkeää, että perehdytettävät kokevat oppimisen tärkeäksi, kiinnostavaksi sekä luottavat sen tarkoitusperiin. (Kupias. Peltola 2009, 128; Lepistö 2000, 29.) Asettamalla oppimistavoitteita, koulutustarve arvioidaan ja lopulta asetettujen tavoitteiden perusteella voidaan arvioida oppimistuloksia. Oppimistavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, tiedot, taidot ja asenteet. (Lepistö 2000, 20.)

Hyvä oppimisilmapiiri on turvallinen, arvostava ja se innostaa kokeilemaan. Turvallisuutta luo se, että perehdyttäjä ja ympärillä olevat ihmiset näyttävät virheiden olevan sallittuja. Hyvänä esimerkkinä voi kertoa omista epäonnistumisista ja luoda tällä tavalla avoimen ilmapiirin, joka rohkaisee aktiiviseen osallistumiseen. Arvostamisesta kertoo muun muassa perehdytettävän mielihetimiten ja näkemysten kunnioittaminen ja kuunteleminen. Kaikkien työyhteisön jäsenien ja esimiehen on tärkeää toimia edellä mainituin tavoin, sillä heidän yhteistoiminnallaan luodaan hyvä oppimisilmapiiri. (Kupias. Peltola 2009, 135.)



Vuorovaikutus toimii oppimisen edistäjänä ja siksi on tärkeää pyrkiä molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Käydään keskustelua, johon molemmat osallistuvat aktiivisesti, kuunnellen ja puhuen. Hyvä oppimisilmapiiri ja kiireetön tunnelma ovat mukana luomassa hyvää vuorovaikutusta. (Kupias. Peltola 2009, 136.) Yrityksen perehdytyksessä on vuorovaikutus keskeisessä osassa. Perehdyttäminen toteutetaan suuressa ryhmässä, jossa on muutama perehdyttäjä ja useita perehdytettäviä. Tulokkaita kannustetaan keskustelemaan asioista ja kysymään, mikäli jokin on epäselvää. Perehdyttäjät kertovat erilaisia kokemuksista ja tapauksista, joiden avulla he pyrkivät poistamaan jännittyneisyyttä perehdytettäviltä. Heittäytyminen rooliin ja tehtäviin on tärkeää tulokkaille, jotta he voivat oppia asiat perusteellisesti. Yritys haluaa, että sen rekrytoimat henkilöt ovat spontaaneja ja sosiaalisia, joten niihin asioihin kiinnitetään huomiota jo rekrytointivaiheessa.

Aktiivinen oppija ottaa itse vastuuta oppimisestaan ja onnistuessaan tämä luo vankemman tietoperustan. Aktivoivassa perehdytyksessä on tärkeää perehdytettävän oppimisen tukeminen. Kysymysten avulla perehdyttäjä voi kontrolloida oppimista. Perehtyjää ei kannata pyytää vain toistamaan asioita, vaan parempi on jos hänen annetaan soveltaa tai luoda uutta tietoa opitun pohjalta. (Kupias. Peltola 2009, 133. 134.) Yrityksessä vaaditaan tulokkaalta aktiivisuutta. Työnkuvan kannalta se on oleellinen ominaisuus työntekijässä. Roolihahmossa työskenteleminen vaatii heittäytymistä ja eläytymistä. Tullakseen osaksi roolihahmoa, tulee tulokkaan osata luoda siitä oman tyylinen, jotta siinä toimiminen tuntuu luonnolliselta. Tulokkaalle annetaan yrityksessä neuvoja ja ohjeita, mutta kaikkea ei voi opettaa, esimerkiksi juuri luonnollisuutta.

Palautteen antaminen perehdytettävälle on tärkeää, koska ihminen tarvitsee palautetta kehittyäkseen. Palaute on kuitenkin tärkeää kohdistaa tekemiseen, ei persoonaan. Perehdytettävän kanssa on hyvä keskustella myös siitä, miten hän itse kokee oppineensa ja kehittyneensä. Palautetta voi antaa esimerkiksi hampurilaismallin mukaan. Palaute aloitetaan positiivisella palautteella ja sen jälkeen kerrotaan kehittämisehdotuksia ja huomioidaan, missä on parantamisen varaa. Viimeisimpänä tehdään positiivisen sävyinen yhteenveto asioista. Tärkeää on, ettei negatiivinen palaute ole viimeisenä, koska muutoin

se saattaa syödä merkitystä positiiviselta palautteelta. (Kupias. Peltola 2009, 136. 138.) Perehdytystilanteessa perehdyttäjät kommentoivat perehdytettävien toimintaa. Kommentit pyritään antamaan rakentavalla tavalla ja aina yriteään sanoa henkilölle myös jotain positiivista. Palautteen ja kommenttien anto tapahtuu pääasiassa ryhmäperehdytystilanteessa. Työsopimusten kirjoitusvaiheessa esimies pyrkii avaamaan perehdytyksen kulkua tulokkaan kanssa. Työsopimukset kirjoitetaan siis vasta alkuperehdytyksen jälkeen, koska osa perehdytettävistä ei välttämättä lunasta paikkaansa yrityksen työntekijöinä. Tähän on syynä se, että he eivät sovellu yrityksen mielestä työnkuvaan, johon liittyy kiinteästi elämyksien tuottaminen ja asiakaspalvelu kansainvälisessä ympäristössä.

Oppimiskäsitykset on tärkeää ymmärtää, jottei vahvisteta tietämättä sellaisia toimintamalleja, joista halutaan luopua. Tulee päättää, halutaanko oppijat nähdä enemmän tiedon vastaanottajina, kuin aktiivisina uuden tiedon luojina. Tällä hetkellä vallalla oleva oppimiskäsitys on konstrukttiivinen oppimiskäsitys. Perehdyttäminen on suurimmaksi osaksi nojannut behaviorismiin. Muita oppimiskäsityksiä ovat kokemuksellinen eli humanistinen ja kognitiivinen oppimisenäkemys. (Kjelin. Kuusisto 2003, 40. 44.)

### 3.1.1 Konstrukttiivinen oppimiskäsitys

Konstrukttiivisen oppimisenäkemyksen mukaan tieto ei siirry, vaan ihmisen tulee se itse rakentaa omien kokemuksiansa ja tietojensa pohjalta. Painotus on oppijan omakohtaisessa todellisuudessa. Oppijalle annetaan paljon vastuuta, koska hänen tulee itse rakentaa ja tulkita tietoa. Oppijan aktiivisuus ja vuorovaikutteisuus ovat oppimisen edellytyksiä. (Kjelin. Kuusisto 2003, 43.) Mitä paremmin oppija tuntee oman oppimistyylinsä, sitä parempia tuloksia voidaan saavuttaa. Konstrukttiivisessa oppimisessä onkin käytössä yksilölliset opetussuunnitelmat. Oppijalle annetaan täten mahdollisuus mielekkäisiin ja hänelle sopiviin oppimistehtäviin. (Lepistö 2000, 13.)

Oppiminen tapahtuu enemmän osallistumisen kuin omaksumisen kautta. Sisäinen motivaatio eli vilpitiön halu oppia on tärkeää. Tarkoituksena on ymmär-

tää opittua asiaa ja pystyä soveltamaan sitä eri tilanteissa. Ei vain toistaa opittuja asioita. (Lepistö 2000, 13.) Yksityiskohtien opetteluun sijaan keskitytään kokonaisuuden hahmottamiseen. Sosiaalisessa konstruktivismissa korostuu vuorovaikutteisuus, ihmisten välisen kanssakäymisen nähdään edesauttavan tiedon syntymistä ja kokonaisuuden hahmottumista. Eri näkökulmien avulla rakennetaan yhteistä näkökulmaa. Ongelmienratkaisu ryhmän kesken edesauttaa ryhmän muotoutumista. (Kjelin. Kuusisto 2003, 43. 44.)

Yrityksen perehdytys nojaa osalta konstruktivistiseen oppimisenäkemykseen, koska tulokkaiden tulee heille annettujen ohjeiden avulla selviytyä erilaisista asiakaskohtaamisharjoituksista. Heille annetaan ohjenuora, jota heidän tulee osata tulkita. Perehdytystilanteessa tulokkaat osallistuvat melkein koko ajan erilaisiin tehtäviin ja harjoituksiin. Tietoa syntyy paljon vuorovaikutuksen kautta ja muut perehdytettävät saavat olla seuraamassa tehtävien suorittamista ja antaa neuvoja. Sosiaalista konstruktivismiakin siis esiintyy.

### 3.1.2 Behavioristinen oppimisenäkemyks

Behavioristisessa oppimisenäkemyksessä kouluttaja toimii tiedonjakajana ja oppija vastaanottajana. Oppijan yksilöllisyyteen ei juurikaan kiinnitetä huomiota, vaan jokainen ihminen käsitetään samanlaisena. Edeltävillä kokemuksilla ja taidoilla ei ole merkitystä opetuksen suunnittelussa. Yksilön arvoihin ja tunteisiin ei kiinnitetä huomiota. Oppimisenäkemyksestä on arvosteltu, koska ihmistä ei nähdä yksilönä. Kaikkien oletetaan oppivan samalla tavalla. Behaviorismi on suorituskeskeistä oppimista, sillä tietoja ja taitoja arvioidaan ja mitataan. Monet johtajat valitsevat behaviorismin sen takia, koska tuloksia on helppo mitata, ja täten johtaa ja arvioida henkilöstöä. (Kjelin. Kuusisto 2003, 40.)

Behaviorismi näkyy yrityksen perehdytyksessä, koska ensimmäisen vaiheen perehdytyksessä, jossa tulokkaita ohjeistetaan käyttäytymään roolihahmossa ja eri asiakastilanteissa, ei juuri huomioida yksilöllisiä oppimisenäkemyksiä. Kaikki behaviorismin merkit eivät kuitenkaan täyty, koska perehdytyksessä tulokkaat eivät ole missään vaiheessa vain tiedon vastaanottajia.

### 3.1.3 Kognitiivinen oppimisnäkemys

Kognitiiviset toiminnot, muisti ja ajattelu, ovat merkittäviä oppimisen kannalta. Oppiminen luodaan todellisten ongelmien, ristiriitojen ja osaamistarpeiden ympärille. Oppijan omat taidot ja kokemukset toimivat opetuksen lähtökohdina. Skeemojen eli sisäisten mallien olemassaolo ja huomiointi on merkittävä asia perehdyttäessä. Tarkoituksena on, että oppija osaa nähdä kokonaiskuvan. Oppimistapahtumien suunnittelun ja sisällön rakenteen tulee olla huolellisesti valmisteltu, jotta kokonaiskuvan voi hahmottaa. Kognitiivisessa oppimisnäkemyksessä pyritään täydelliseen oppimisprosessiin, eli siihen sisällytetään kaikki oppimistapahtumat. Oppimistapahtumia ovat motivointi, orientointi, uuden tiedon välittäminen, kertaus, harjoitus, soveltaminen, kritiikki ja kontrolli. Oppiminen halutaan todistaa merkitykselliseksi ja sen avulla herättää oppijan oppimismotivaatio. Orientointi tarkoittaa, että asia suhteutetaan kokonaiskuvaan ja liitetään se oppijan kokemusmaailmaan. Kritiikki on tärkeää, koska sen avulla voidaan arvioida tietoa ja kehitellä sitä. (Kjelin. Kuusisto 2003, 41; Lepistö 2000, 11. 12.)

Yrityksen perehdytyksessä on ensisijaisen tärkeää, että tulokkaat hahmottavat kokonaisvaltaisesti, miten roolihahmossa toimitaan ja ennen kaikkea miten yrityksessä toimitaan. Kaikki perehdytyksessä olevat harjoitukset on tehty työtehtävistä käsin, niissä valmistetaan tulokasta oikeisiin asiakaskohtaamiin ja myyntitilanteisiin.

### 3.1.4 Kokemuksellinen eli humanistinen oppimisnäkemys

Kokemuksellinen oppiminen ja kokeileva oppiminen eroavat toisistaan sillä, että kokemuksellinen oppiminen edellyttää kokemuksen pohtimista ja tulkitsemista. Kolbin kokemuksellisen oppimisen syklissä, eli oppimisen kehässä, oppiminen käsitetään nelivaiheiseksi prosessiksi, eli oppiminen etenee vaiheittain. Vaiheita ovat konkreettinen kokemus, havainnoiva pohdiskelu, ilmiön abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen toiminta. Mikä tahansa vaihe voi olla ensimmäinen ja aloittaa oppimistapahtuman. Kokemus on keskipisteenä, mutta vain sen kokeminen ei tuota oppimista, vaan kokemus täytyy ymmärtää ja jäsentää. Oppimisnäkemyksessä annetaan huomiota oppijan aikai-

semille kokemuksille ja oppijaa kohdellaan yksilöllisesti. (Kjelin. Kuusisto 2003; 41. 43, Lepistö 2000, 14. 15.)

Kokemusten kokemiseen vaikuttaa yksilön tapa käsitellä kokemuksia. konkreettinen kokija haluaa olla mukana tilanteessa kokemassa tapahtumaa. Konkreettisesti kokijassa tapahtuu esimerkkien ja tarinoiden avulla oppimista, koska hän saa käsitellä asiaa konkreettisen tilanteen kannalta. Työilmapiiri on tärkeässä osassa, koska turvallisessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa mennä mukaan kokeilemaan, jonka seurauksena hän voi oppia. (Kupias. Peltola 2009, 123.)

Pohdiskeleva havainnoija tarvitsee aikaa käydäkseen läpi kokemiaan tilanteita. Tällainen oppija käy tilanteita läpi eri näkökulmista ja perustellen monelta eri kantilta. Pohdiskeleva oppija on kriittinen tiedolle ja hänelle tulee selittää asioita ja perustella tapahtunutta. Oppija on arvioiva ja yleensä tarkkailee tilannetta, ennen kuin ryhtyy toimintaan. (Kupias. Peltola 2009,123.)

Abstrakti käsitteellistäjä haluaa luoda oppimistaan tiedoista kokonaiskuvan. Perehdytysmateriaalin lukeminen on yksi oppijan tavoista saada tietoa. Teoriat ja mallit sopivat hyvin opettamisvälineiksi, kuten myös ns. persoonattomat opetustilanteet. (Kupias. Peltola, 2009 123. 124.)

Osallistuva kokeilija tarvitsee käytännön tilanteita oppiakseen. Aktiivinen osallistuja lamaantuu liiasta odottelusta ja haluaa heti päästä kokeilemaan. Tämä oppimistyyli on pohdiskelevan havainnoijan vastakohta. Osallistuva kokeilija oppii tekemisen kautta ja aidoista tilanteista. (Kupias. Peltola 2009, 124.)

Harvoin kukaan edustaa vain yhtä oppimistyyliä, vaan yleensä jokaisessa on kaksi tyyliä vahvimpina suuntaamassa oppimista. Oppimistyylin saa yleensä helpoiten selville kysymällä perehdyttäviltä. Suuressakin ryhmässä kannattaa jokaista tyyliä hyödyntää, jotta jokaisella on mahdollisuus oppia. Ideaalista olisi jaotella opetusta eri oppimistyylien mukaan. Tyylejä kannattaa hyödyntää, koska niiden avulla saavutetaan parempia oppimistuloksia. (Kupias. Peltola 2009, 124.)

Yritys tukee tietämättään eri oppimistyyliä, koska sen tarjoama perehdytys vastaa moneen eri tarpeeseen. Se ei nojaa vain yhteen oppimistyyliin. Perehdytys sisältää osallistumista, kuuntelemista, käytännön tilanteita, tarinointia ja kirjallisen perehdytysmateriaalin käyttöä. Vaarana tällaisessa voi tosin olla, että kukaan ei hyödy perehdytyksestä tarpeeksi täydentävästi, koska sitä ei ole suunnattu suoraan kenellekään. Yritykselle voisi olla eduksia jaotella tulokkaita oppimistyylien mukaan pieniin ryhmiin, joissa jokainen saisi itselleen sopivan tyylistä perehdyttämistä.

## 4 PEREHDYTTÄMINEN

### 4.1 Perehdytyksen vaiheet

Perehdytys on yksi koulutuksen muoto. Perehdytyksen avulla pyritään luomaan kokonaiskuva työstä uudelle työntekijälle. Perehdytyksen tavoitteena on kasvattaa tulokkaan osaamista, jotta henkilö pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Perehdytys on tarpeellista myös, kun henkilön rooli organisaation sisällä muuttuu. (Kjelin. Kuusisto 2003, 164; Kupias. Peltola 2009, 20.) Perehdytys pitää sisällään useita toimenpiteitä, joiden avulla tuetaan yksilöä uuden työn alussa (Kjelin. Kuusisto 2003, 14).

Perehdyttämiseen on hyvä varata aikaa ja perehdytyksen sisältö on hyvä jakaa ja suunnitella, jottei aiheudu informaatiotulvaa. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää ja sisäistää hänelle opetetut asiat. (Reinboth 2008, 82. 84.) Perehdyttämisestä on tärkeää luoda kokonaiskuva, jotta perehdytysprosessin eri osat saadaan järjestettyä ja luodaan perehdytettävälle prosessista ymmärrettävä kokonaisuus, jossa kerrotaan tavoitteista (Kupias. Peltola 2009, 131. 132). Perehdytyksen sisältö on yrityksessä jaettu. Yrityksen perehdytys kestää yleensä neljä päivää, jona aikana heidät tutustutetaan yritykseen ja työtehtäviin sekä koulutetaan pysymään roolihahmossa ja käyttämään tarvittavia laitteita ja koneita. Perehdytystä tapahtuu tämän jälkeen myös työn teon ohessa, kun kokeneemmat työntekijät neuvovat tulokkaita aina tarpeen vaatiessa.

Perehdytysprosessi alkaa uuden tulokkaan ensi kontaktista yritykseen, esimerkiksi ensimmäisestä puhelinsoitosta, kun hän kyselee avoimesta työpaikasta tai yrityksestä. Prosessi alkaa ennen rekrytointia ja sitä esiintyy rekrytointivaiheessakin. (Kjelin. Kuusisto 2003, 14; Kupias. Peltola 2009, 102.)

Työhönottovaiheessa esimies kertoo työnkuvasta ja työyhteisöstä, sekä mahdollisesti jakaa tarvittavaa aineistoa tulokkaalle. Tulokkaalle tulisi esitellä yrityksen arvot ja ohjenuorat, tulokkaan työtehtävät sekä työkaverit. Yrityksen asiakkaista ja toimintatavoista on tärkeää informoida tulokasta. Työpaikka ja

eri tilat on hyvä esitellä ja esitellä turvallisuusasioita. Työpaikan säännöistä ja mahdollisista riskeistä on tärkeä kertoa. (Lepistö 2000, 67; Österberg 2009, 106. 107.) Työhönottovaiheessa yrityksessä menetellään edellä mainitulla tavalla. Tulokkaille jaetaan materiaalia ja esimies esittelee yritystä, työtiloja ja kertoo yrityksen arvoista. Turvallisuusasiat käydään tarkemmin läpi turvallisuuskoulutuksessa, jossa on mukana palosammutuskoulutusta ja ensiapukoulutusta.

Vastaanottovaiheen on tärkeää olla positiivinen, jotta tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi (Kupias. Peltola 2009, 104). Tässä vaiheessa käydään läpi perehdyttämisohjelman eri kohtia yhdessä tulokkaan kanssa. Työsuhteen alussa on tärkeää käydä orientointikeskustelu tulokkaan kanssa. Keskustelussa selkeytetään työn tavoitteita, työtehtäviä ja tulokkaan rooli yrityksessä. (Kjelin. Kuusisto 2003, 14; Lepistö 2000, 67.) Mahdollisista oppimisen mittareista on tärkeää kertoa tässä vaiheessa, koska silloin annetaan tulokkaalle mahdollisuus seurata hänen omaa kehittymistään (Kjelin. Kuusisto 2003, 174). Perehdytys on yrityksessä jaoteltu muutamaan osaan ja tulokkaille kerrotaan perehdytysohjelman aikataulu. Yrityksessä myös kerrotaan tulokkaille, että heidän myyntituloksiaan tullaan sesongin aikana seuraamaan.

Tehtäväkohtainen opastus pitää sisällään varsinaisen työnopastuksen, jossa käydään läpi työtehtäviä. Sen jälkeen voidaan siirtyä varsinaisiin työtehtäviin ja rinnastaa niihin perehdyttämistä. Opitaan siis oikeista tilanteista. (Lepistö 2000, 67.) Työkavereilla on perehdytyksessä suuri rooli, koska he voivat toimia apureina uusissa työtilanteissa. On tärkeää saada koko työyhteisö osaksi perehdytysprosessia, koska ilman apua, tulokkaan on hankalaa onnistua uusissa ja ongelmallisissa tilanteissa. (Kupias. Peltola 2009, 76.) Tällä hetkellä yritys tarjoaa massaperehdytyksen sen uusille työntekijöilleen. Tulokkaat perehdytetään ensin yleisellä tasolla kohtaamaan asiakas ja toimimaan roolihahmon vaatimalla tavalla. Tämän jälkeen seuraa työtehtäväkohtainen opastus. Alun massaperehdytyksen avulla nähdään, mihin työpisteelle kukin henkilö voisi sopia. Päätelmien avulla tehdään työpistejako ja henkilöille tarjotaan työtehtäväkohtainen perehdytys. Koko työyhteisö on mukana perehdyttämisessä ja työkavereiden apu on tärkeää tulokkaille etenkin sesongin alussa.



Perehdytyksen loppumista on hankala määritellä. Voidaan sanoa, että tulokkaan muuttuessa kyselevän ulkopuolisen asemasta yhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi, voi perehdytyksen kokea loppuneen. (Kjelin. Kuusisto 2003, 14.) Koeajan päätyttyä tulokkaan viimeistään saavuttaa tämä muutos, yleensä kehittämisprosessi sujuu kuitenkin nopeammin (Kupias. Peltola 2009, 109).

Palauttekeskustelut näyttelevät suurta roolia onnistuneen perehdytyksen luomisessa. Perehdytyksen päätyttyä, tulokas voi kertoa, missä kohdissa perehdytyksessä onnistuttiin ja mikä kaipaa parannusta. Palautteen avulla perehdytystä voidaan muuttaa toimivampaan suuntaan. (Kupias. Peltola 2009, 75; Österberg 2009, 107.) Kehityskeskustelut työn ohella ovat luonteva väylä esimiehelle antaa palautetta työntekijöille tai kiittää heitä. Rakentava palaute on tärkeää antaa kahden kesken ja kohdistaa palaute toimintaan eikä persoonaan. Tarkoitus on kehittää tilannetta ja toimintaa parempaan suuntaan. Kehityskeskustelu on valmisteltu tapaaminen, eli aihe on määrätty etukäteen. Pääpaino keskustelussa on tulevaisuuden suunnittelu. (Hyppänen 2007, 141; Liukkonen. Jaakkola. Suvanto 2002, 266. 267.) Yrityksessä ei pidetä varsinaisia palauttekeskusteluja, mutta siellä ollaan avoimia palautteita kohtaan. Mikäli tulokas haluaa antaa palautetta perehdytyksestä, ottaa esimies hänen mielipiteensä ja ehdotuksensa mielellään vastaan.

#### **4.2 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö**

Perehdytyksen valvonta ei ole ainoastaan esimiehen ja perehdyttäjän käsissä, vaan laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta, jonka avulla pyritään suojaamaan työntekijöiden oikeuksia. Työsuojeluviranomaiset valvovat lakien toteutumista työpaikoilla. (Kupias. Peltola 2009, 20,27.)

Työturvallisuuslaki säädettiin 23.8.2002 ja sen tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita ja turvata työntekijöiden työkykyä. Sen avulla pyritään estämään työtapaturmien, ammattitautien ja muita työstä johtuvien fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002, 1§.) Lain

mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista ja työntekijää on opastettava riittävästi, jotta hänellä on taidot työskennellä mahdollisimman riskivapaasti ja turvallisesti. Haitta- ja vaaratekijöistä on kerrottava, eli koneiden, laitteiden sekä asiakkaiden aiheuttamista mahdollista riskeistä tai vaaroista. Perehdytyksen yhteydessä kokeneenkin työntekijän taidot on varmistettava. Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. (Kupias. Peltola 2009, 24. 25.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä säädettiin 30.3.2007. Tavoitteena on edistää yleistä vuorovaikutusta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Se myös edellyttää, että työpaikan johdon on neuvoteltava työntekijöiden kanssa lukuisista eri asioista, ennen päätöksien tekoa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007; Kupias. Peltola 2009, 25.)

Työsopimuslaki tuli voimaan 26.1.2001 ja sitä sovelletaan sopimukseen (*työsopimus*), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 1 §.) Laissa määritetään muun muassa työsopimuksen muoto ja sen kesto, koeaika, työsuhde-etuudet, työnantajan velvollisuudet, palkka-asiat, työntekijän velvollisuudet, poissaolot ja vapaat, lomauttaminen, työsopimuksen päättäminen ja irtisanominen. (Työsopimuslaki 2001, luvut 1. 13.)

### **4.3 Perehdyttämisen eri muotoja**

Perehdyttämisen voi jakaa säilyttävään ja uudistavaan perehdyttämiseen. Uudistava perehdyttäminen keskittyy kokonaiskuvan luomiseen ja perehdyttäjä on tulokkaan tukihenkilö. Vastaavasti säilyttävässä perehdyttämisessä keskitytään työtehtäviin ja perehdyttäjän rooli on tiedonvälittäjä. Uudistavassa perehdyttämisessä on helpompi kiinnittää huomiota organisaation tavoitteiden tukemiseen. Se ei korvaa tavallista perehdyttämistä, vaan täydentää sitä. (Kjelin. Kuusisto 2003, 170. 171.) Tutkimani yrityksen perehdytys on uudistavaa, koska pääpaino on kokonaiskuvan hahmottamisessa. Asiakaspalvelualalla on mahdotonta antaa juuri oikeita vastauksia työntekijälle, koska asia-

kaspalvelu elää hetkessä ja on riippuvainen asiakkaasta ja hänen toiminnastaan.

Perehdyttäjien on tärkeää ymmärtää millainen perehdyttäminen luo parhaita oppimistuloksia. Perehdytys voi olla vuorovaikuteista tai sopeuttavaa. Sopeuttavassa perehdytyksessä keskitytään kehittämään tulokasta, vuorovaikutteissa halutaan kehittää koko työympäristöä. (Kupias. Peltola 2009, 29.) Yrityksen perehdytys on enemmän vuorovaikuteista, mutta tulokkaan kehitys on myös tärkeää. Koko työyhteisö on mukana perehdyttämisessä ja se on tärkeää, koska työntekijöiden yhteistyön tulee toimia saumattomasti. Kaikkien tulee olla osa tarinaa ja jokaisen tulee olla tietoinen siitä, mikä heidän yhteinen tarinansa tarkalleen on.

Perehdyttämisen on tärkeää soveltua yrityksen strategiaan, toimintakonseptiin sekä työtehtäviin. On olemassa erilaisia perehdytystapoja, joita käytetään sen perusteella, mikä sopii parhaiten työntehtävään ja tulokkaalle. (Kupias. Peltola 2009, 36. 37.) Yritys on muokannut perehdytyksensä sopimaan sen strategiaan ja työtehtäviin.

Malliperehdyttäminen hoidetaan sovittujen ohjeiden ja perehdytyksen raamiin mukaan, kyseessä on siis massaperehdyttäminen. Perehdytys on tasalaatuista, mutta on tärkeää ottaa huomioon, että perehdyttäminen todentuu yksittäisissä tilanteissa. Tämän perehdytystyylin vaarana on jäykistyminen, eli ei noteerata tarpeeksi perehdytyksen yksilöllisyyttä. (Kupias. Peltola 2009, 37. 39.) Yrityksen tarjoama perehdytys nojaa malliperehdyttämiseen. Yrityksen olisi hyvä miettiä, miten perehdytyksestä voisi tehdä yksilöllisemmän. Mielestäni perehdytettävien jako ryhmiin heidän oppimistyyliinsä perusteella voisi olla toimiva ratkaisu.

Vierihoidtoperehdyttämisessä tulokas oppii tekemisen yhteydessä ja oppiminen tapahtuu seuraamalla kokeneempaa työntekijää. Esimies tai perehdyttävä työntekijä toimii mentorina. Tämä perehdytysmuoto on hyvin yksilöllinen ja onnistuakseen, se vaatii osaavan kouluttajan valitsemisen. (Kupias. Peltola 2009, 36. 37.) Tutkimassani yrityksessä tulokkaat oppivat työnteon aikana ja he seuraavat kokeneempien työntekijöiden esimerkkiä ja kysyvät tarpeen

vaatiessa heiltä neuvoja. Tämä tapahtuu kuitenkin alun massaperehdyttämisen jälkeen, eli tulokkaille on jo kertynyt tietotaitoa asioista ennen työtehtäviin siirtymistä.

Laatuperehdytyksessä pyritään kehittämään laatua. Perehdytys on prosessinomainen ja on tärkeää tehdä prosessin eri osat selkeäksi myös perehdytettävälle, jotta hän voi myös itse seurata oppimistaan. Tässä perehdytysmallissa kaikki kollegat osallistuvat tavalla tai toisella perehdytykseen, koska tiimi tuottaa perehdytyksen varsinaisen työnteon yhteydessä. Vastuualueiden jakaminen on onnistumisen edellytys. (Kupias. Peltola 2009, 39. 40, 50.) Yrityksen perehdyttäminen on osaltaan laatuperehdytystä, koska kaikki työntekijät osallistuvat perehdyttämisen. Kaikkien panostus, etenkin työkavereiden on tärkeää, koska he pysyvät antamaan neuvoja omien kokemuksensa kautta. Vastuualueita ei ole erityisemmin jaettu, mutta samalla tai viereisellä työpisteellä toimiva henkilö opastaa yleisimmin tulokasta aina tarpeen vaatiessa.

Räätälöity perehdyttäminen edellyttää tulokkaan tarpeiden ja osaamisen huomioimista ja tulokas on itse osallisena luomassa perehdytystä. Tämä mahdollistaa todella yksilöllisen perehdytyksen, koska perehdytettävää kuunnellaan. Epäonnistuminen tapahtuu herkästi, mikäli koordinoija ei ole tarpeeksi ammattitaitoinen. (Kupias. Peltola 2009, 40. 41.)

Dialoginen perehdyttäminen on hyvä vaihtoehto, kun työnkuva ei ole täysin selkeä. Tulokkaan kokemukset korostuvat, kun tulokas ja työyhteisö toteuttavat perehdytyksen yhdessä keskustellen ja kokiin. Mikäli dialogisuus ei ole organisaatiossa yleisenä toimintatapana, dialoginen perehdyttäminen ei ole silloin oikea ratkaisu. (Kupias. Peltola 2009, 41. 42.)

#### **4.4 Onnistunut perehdyttäminen**

Työhön perehdyttämisen laadulla on väliä, koska hyvin perehdytetty työntekijä kykenee jo alusta asti hyviin työsuorituksiin. Työpaikka hyötyy perehdyttämisestä, koska hyvin perehdytetty henkilö ei tee yhtä helposti virheitä ja kykenee toimimaan kustannustehokkaasti työssään. Organisaation kannalta

perehdyttämisessä on kyse kannattavuudesta. Puutteellisesti perehdytetty henkilö tekee helpommin virheitä, joista seuraa reklamaatioita yritykselle. Reklamaatioista aiheutuu kustannuksia ja myös laatu, maine ja uskottavuus kärsivät. (Kjelin. Kuusisto 2003, 14, 20. 21; Lepistö 2000, 63. 64.)

Perehdyttämistä on mahdoton suunnitella, jos ei tiedetä tarkalleen mitä työ sisältää ja mitä osaamista työn tekeminen vaatii. Työmääritelmä on tärkeää tehdä, jotta voidaan tunnistaa työhön kuuluvat tehtävät ja vastuualueet. Selkeät tavoitteet ja ohjeet auttavat suuntaamaan työtä oikeaan suuntaan. (Kjelin. Kuusisto 2003, 62.) Laadukas perehdytys muodostuu välittävän vuorovaikutuksen ja perehdytyksen rakenteen tasapainoisesta suhteesta (Kjelin. Kuusisto 2003, 167). Onnistuneessa perehdytyksessä vastataan nykypäivän kysymyksiin ja valmistetaan tulevaisuuteen (Kupias. Peltola 2009, 51. 52).

Uudesta työntekijästä on hyvä pitää ns. avoin käsittely työpaikalla. Kerrotaan miksi kyseinen henkilö on valittu työhön. Tällä saavutetaan hyvä pohja työsuhteelle ja estetään mahdolliset uudesta työntekijästä aiheutuvat, jopa negatiiviset huhut. Mikäli uusi työntekijä on ulkomaalaistaustainen, on hyvä kertoa hänen kulttuuristaan ja taustastaan, jotta häntä osataan kohdella kunnioittavasti. (Kupias. Peltola 2009, 76. 77.) Ulkomaalaisten työntekijöiden kulttuuritaustasta pyritään kertomaan. Kaikille työpaikkaan hakeville henkilöille tulisi olla selvää, että kyseessä on kansainvälinen työympäristö. Ryhmäperehdytys hoidetaan aina englannin ja suomen kielillä.

Ilmapiirillä on suuri merkitys perehtymisen laatuun ja onnistunut perehdyttäminen onkin onnistunut sosiaalistaminen. Onnistunut sosiaalistaminen edesauttaa työyhteisöä toimimaan hyvin yhdessä. Ilman sosiaalistumista työyhteisöön tuleva henkilö toimii yksin ja eristyneenä. (Kjelin. Kuusisto 2003, 124. 125.) Johdon tulisi ymmärtää työtehtävät työntekijän kannalta, mutta arjen ja strategian välillä voi olla kuilu. Arkitodellisuus ja johdon todellisuus voivat erota toisistaan. Tulokkaan olisi tärkeää omaksua molemmat ja arkitodellisuuden hahmottamisessa voivat työkaverit toimia apuna. (Kjelin. Kuusisto 2003, 16. 17.) Yrityksen järjestämässä perehdytyksessä on paljon sosiaalista kanssakäymistä työntekijöiden välillä. Perehdyttäminen tapahtuu ryhmässä ja tulokkaat pääsevät heti tutustumaan toisiinsa ja ratkaisemaan

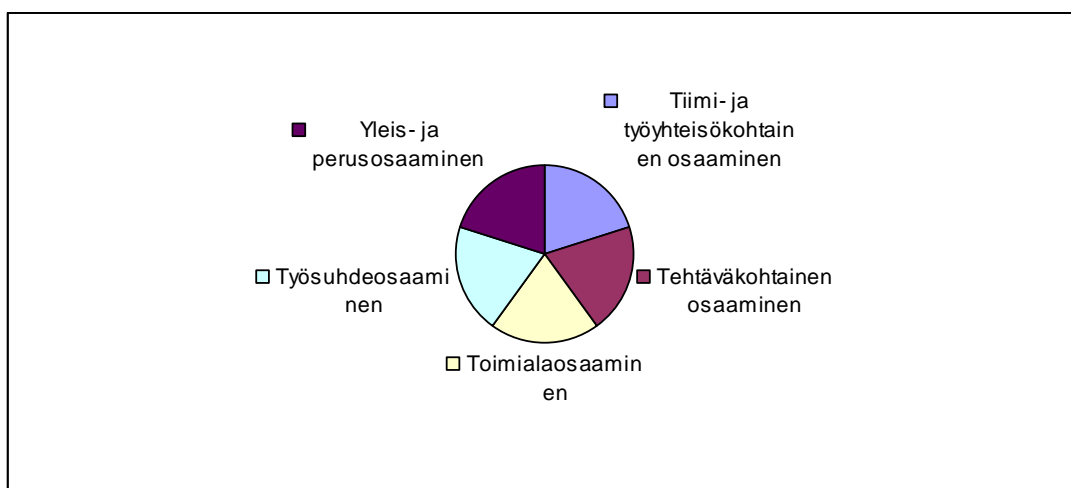
ongelmia yhdessä. Asiakkaille tulee huokua henkilökunnan hyvä yhteishenki, joten on tärkeää, että tulokkaat opetetaan heti toimimaan yhdessä ja tutustutetaan heidät toisiinsa.

Yrityksen arvot, visio ja strategia ovat perehdytyksen perusta. Tavoitteena on, että uusi työntekijä sitoutuu niihin ja tavoittelee yrityksen parasta. Jotta tulokas sisäistää arvot ja vision, tulee niiden näkyä konkreettisesti perehdytyksessä. Ei riitä, että kerrotaan mitä ne ovat, täytyy osata sanoa miten ne näkyvät ja vaikuttavat työssä konkreettisesti. On tärkeää, että tulokas saa oikean kuvan yrityksestä ja organisaation toiminnasta, jotta hän pystyy työsäään toimimaan oikealla tavalla. (Kjelin. Kuusisto 2003, 10, 45.) Elämyksien tuottaminen on yrityksen tärkein tavoite, se haluaa erottautua kilpailijoistaan henkilökohtaisella ja mielenpainuvalla asiakaspalvelulla. Perehdytyksessä on mukana ammattinäyttelijöitä ohjeistamassa tulokkaita eläytymään rooleihin ja kohtaamaan asiakkaita. Perehdytettävälle näytetään käytännön esimerkkejä, kuinka eri tilanteissa kannattaa toimia ja he pääsevät itse testaamaan taitojaan realistisissa tilanteissa.

Hyvä suunnittelu on laadukkaan perehdytyksen tukipilari. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon toimintakonsepti, nykytilanne ja yrityksen resurssit. Perehdytystä voidaan suunnitella yksilö- tai systemaattisella tasolla. Systemaattisessa suunnittelussa perehdytystä suunnitellaan koko työyksikön tasolla, eli suurelle ihmismäärälle. (Kupias. Peltola 2009, 87. 88.) Nykypäivän työmaailmassa on alettu kallistua enemmän yksilösuunnittelun puolelle, koska työtehtävät ovat monimutkaistuneet. Perehdyttäminen ei ole enää useasti vain työhön opastamista. Se luonnollisesti liittyy vielä nykypäivänäkin perehdytykseen, mutta sen lisäksi perehdytykseen on tullut paljon lisää. Tulokas tutustutetaan yritykseen lähemmin ja hänet halutaan saada työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. (Borgman. Packalén 2002, 121; Kupias. Peltola 2003, 13.) Yritys kokee, että ryhmäperehdytys sopii parhaiten kouluttamaan tulokkaita. Ajallisia resursseja yksilöperehdytyksen järjestämiseen ei myöskään ole, koska kyseessä on sesonkityö ja työntekijät tulevat taloon samanaikaisesti. Yritys myös uskoo, että ryhmäperehdytyksen avulla voi tällaisessa asiakaspalvelutyöhön perehdytyksessä yltää parhaisiin tuloksiin. Perehdytyksessä

keskitytään myös siihen, että työyhteisöstä saadaan toimiva ja työntekijöiden välille hyvä yhteishenki.

Laadukkaassa perehdytyksessä on tärkeää käydä läpi kaikki perehdytyksen osaamisalueet (kuvio 1). **Tehtäväkohtainen osaaminen** on keskeinen osaamisalue, koska ilman sitä, ei työtehtäviä voi hoitaa oikein. Työntekijää haettaessa, kiinnitetään yleensä huomio juuri tähän osaamisalueeseen. **Tiimi- ja työyhteisökohtainen osaaminen** kertoo, kuinka tiimissä työskennellään. Tiimin pelisäännöt ja ns. hiljainen tieto jaetaan tulokkaalle. Hiljainen tieto onkin tärkeä kuvata avoimesti, jotta siitä voidaan opastaa ja tarvittaessa kehittää. Organisaatio-osaamiseen kuuluu yrityksen arvot, strategiat ja asiakkaat. **Toimialaosaaminen** kertoo kyseisen toimialan toimialakohtaisista käytännöistä. Käytännöistä on hyvä opettaa, koska eri toimialojen käytännöt vaihtelevat suuresti, vaikka työtehtävänimike on sama. **Työsuhdeosaaminen** liittyy työsuhteeseen kuuluviin velvollisuuksiin ja etuuksiin. Asiat käydään rekrytointivaiheessa läpi, mutta ne on järkevä kerrata myös perehdytyksen yhteydessä. **Yleis- ja perusosaaminen** käsittää muun muassa työelämätaidot, kielitaidon ja koneiden- ja tietotekniikan hallinnan. Kauan työelämässä ja alalla olleille, nämä taidot ovat tuttuja, mutta uusille työntekijöille tämä osaamisalue on hyvä selvittää. (Kupias. Peltola 2009, 90. 91).



Kuvio 1. Perehdyttämisen osaamisalueet (ks. Kupias. Peltola 2009, 90)

Yrityksen perehdytyksessä käydään läpi kaikki edellä mainitut osa-alueet. Tulokkaille kerrotaan työsuhteen velvollisuuksista ja eduista sekä heille opetetaan kassajärjestelmän käyttöä. Ensin tulokkaat tutustutetaan kassajärjes-

telmään ja näytetään esimerkkejä sen käytöstä. Tämän jälkeen he saavat harjoitella kassaohjelman käyttöä.

Onnistunut organisointi ja työnjako luovat pohjan sujuvalle perehdyttämiselle. Perehdyttämiseen voi osallistua suurikin joukko, kunhan tehtävät on delegoitu hyvin ja jokainen tietää oman tehtävänsä. (Kupias. Peltola 2009, 45, 57.) Hyvä perehdyttäjä muistaa vielä oman perehdytyksensä ja osaa asettua tulokkaan asemaan, mutta omaa myös kokemusta ja ammattitaitoa (Österberg 2009, 105; Kjelin. Kuusisto 2003, 195). Hyvä perehdyttäjä pitää omasta työstään, osaa kertoa asioista yksinkertaisesti ja osaa jaksottaa perehdytyksen eri osiin. Perehdyttäjä antaa tulokkaalle mahdollisuuden arvioida käsityksiään ja osaamistaan sekä pyytää tulokasta tulkitsemaan ja soveltamaan oppimaansa tietoa. (Kjelin. Kuusisto 2003, 196. 197; Kupias. Peltola 2009, 134.) Esimiehellä on kuitenkin aina vastuu perehdyttämisestä, vaikka hän on palkannut siihen tehtävään jonkun muun henkilön tai useita henkilöitä (Kupias. Peltola 2009, 83). Yrityksen perehdytykseen osallistuu useita henkilöitä ja heillä on jaetut vastualueet. Yksi henkilö hoitaa kassakoulutuksen, muutamman henkilön vastuulla on rooliin eläytymiseen perehdyttäminen ja niin edelleen. Toimitusjohtaja on mukana perehdytyksessä ja tarkkailee sen etene mistä ja antaa tarpeen vaatiessa neuvoja ja ohjeita. Henkilökunta osallistuu myös uusien tulokkaiden perehdyttämiseen ja heidän tehtävänsä pyritään mahdollisuuksien mukaan jakamaan.

Perehdytyksen laajuuteen vaikuttavat tulokkaan työkokemus, ikä, tulevat työtehtävät, koulutus ja työsuhteen pituus (Kjelin. Kuusisto 2003, 163; Österberg 2009, 102). Nuorelle ja kokemattomalle työntekijälle kannattaa käydä kaikki työhön liittyvät asiat tarkasti läpi, jotta perehdytys ei jää puutteelliseksi. Mitään ei kannata pitää itsestään selvyytenä, jos henkilö ei ole ollut työmarkkinoilla. (Kupias. Peltola 2009, 60.) Yrityksen perehdytys on tarkoituksen mukaisesti tehty melko laajaksi, koska suurin osa työntekijöistä on iältään melko nuoria. Henkilökuntaa kannustetaan myös aina kysymään asioista, jos jokin jää epäselväksi.

On tärkeää tutustua hyvin työntekijään, koska muuten hänen tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa voivat jäädä hyödyntämättä (Kjelin. Kuusisto 2003, 10).



Hyvä perehdyttäminen opettaa työn käytännön ottaen huomioon tulokkaan osaamisen (Kupias. Peltola 2009, 19). Yritykselle on hyväksi hyödyntää tulokkaan ammattitaitoa eikä vain sopeuttaa häntä yrityksen tavoille. Uuden työntekijän mielipiteitä yrityksen nykyisistä käytänteistä kannattaa kuunnella, koska tulokas huomaa helposti käytäntöjen puutteet ja heikkoudet. Omalle toiminnalleen voi tulla helposti sokeaksi ja vanhentuneet ja kömpelöt toiminnot voivat jäädä huomaamatta ja hidastamaan yrityksen toimintaa. (Kjelin. Kuusisto 2003, 16; Kupias. Peltola 2009, 77.) Perehdytyksestä on hyvä pyytää arviointi, koska sen avulla perehdytystä voi kehittää kattavammaksi (Kupias. Peltola 2009, 75). Työntekijöihin pyritään tutustumaan niin hyvin kuin mahdollista, mutta aika rajoittaa tässäkin suhteessa melko paljon. Uusia työntekijöitä tulee uudelle sesongille yleensä noin 20 henkilöä. Yritys pyrkii kuitenkin saamaan selville kaikkien vahvuudet, jotta heidät saadaan jaettua oikeille työpisteille. Yritys haluaa kuulla työntekijöidensä mielipiteitä kaikista asioista ja tutkii työntekijöiden antamat ehdotukset ja huomautukset.

Johtajan ja esimiehen on ymmärrettävä ihmisen arvojen tärkeys, koska ihmiset käyttäytyvät arvojensa mukaisesti (Liukkonen. Jaakkola. Suvanto 2002, 63). Laadukkaassa perehdyttämisessä on kyse yksilön ja organisaation arvojen yhdistämisestä. Tällaisella välittävällä perehdyttämisellä on suora yhteys työntekijän hyvinvointiin, osaamiseen, tavoitteisiin ja tunteisiin. (Kjelin. Kuusisto 2003, 100. 101.)

Tulokkaan omat ajatusmallit vaikuttavat siihen, millä tavalla häntä kannattaa perehdyttää. Esimerkiksi, jos henkilö oppii käytännön tehtävistä, ei ole järkevää jakaa hänelle vain lukumateriaalia. On järkevää valita perehdytystyyli perehdytettävälle mieleiseksi ja yksilölliseksi, jotta ylletään mahdollisimman hyviin oppimistuloksiin. (Kjelin. Kuusisto 2003, 39.)

Motivaatio on toiminnan ärsyke, joka saa ihmiset tavoittelemaan tavoitteita. Se antaa energiaa työnteolle ja suuntaa ja säätelee käyttäytymistämme. (Liukkonen ym. 2002, 14.) Motivaatiolla on suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen. Sitoutunut ihminen haluaa tehdä parhaansa työssään ja ei lannistu pienistä vastoinkäymisistä. Sitoutunut työntekijä haluaa saavuttaa tavoitteet. Perehdytys on tärkeää hoitaa hyvin ja luoda työnkuvasta realistinen käsitys.

Työntekijä tähtää hyvään laatuun, koska tietää mitä pitää tehdä ja ei koe odottamattomia yllätyksiä. (Kjelin. Kuusisto 2003, 127.) Työn tulokset ovat myös motivoituneella henkilöllä paremmat. Esimiehen on tärkeä huomata, mikä työntekijää motivoi, jotta työntekijä saadaan sitoutettua yritykseen. (Kupias. Peltola 2009, 59.) (Liukkonen ym. 2002, 15.) Ilmapiiiri motivoituneiden ihmisten kesken on yleensä rento ja se näkyy myös asiakkaille positiivisena asiana (Valvisto 2005, 221). Motivaatio on yleensä perehdytystilanteessa korkea, mikäli näin ei ole, vika on rekrytoinnissa (Kjelin. Kuusisto 2003, 172). Yrityksen perehdytys on luotu kuvastamaan oikeita työtilanteita, jotta tulokset saavat työnkuvasta mahdollisimman oikeanlaisen käsityksen. Tästä toimivat hyvänä esimerkkinä Case -harjoitukset. Perehdytettävälle näytetään ensin esimerkkiä, jonka jälkeen he saavat toistaa tehtävän ja soveltaa tietoaan. Tällä edesautetaan sitä, että perehtyjän ei tarvitse aivan kylmiltään osata asioita, vaan häntä neuvotaan tehtävissä. Perehdytettävälle ei kuitenkaan anneta heti aivan oikeaa ratkaisua, vaan heidän tulee myös itse miettiä, mikä olisi järkevä toimintatapa kyseisessä tilanteessa.

Motivaatiota on tärkeää ylläpitää ja merkityksenkäs työ motivoi ihmisiä. Puheet liikevoitoista ja markkinaosuuksista eivät riitä motivoimaan työntekijöitä. (Liukkonen ym. 2002, 133.) Huono johto ja johtamistyö näivettävät helposti motivaatiota. On tärkeää osata antaa palautetta työntekijöille oikealla tavalla. Informationaalinen palaute esimieheltä työntekijälle on toimiva käytäntö, koska pelkkä positiivisen palautteen antaminen voi helposti nousta kontrolloivaksi tekijäksi. (Liukkonen ym. 2002, 151. 152; Valvisto 2005, 222.) Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken ja on tärkeää kohdistaa se tekemiseen, ei persoonaan. Negatiivinen palaute täytyy osata muodostaa järkevästi, muutoin se voi aiheuttaa pätevyyden tunteen heikkenemistä. (Hyppänen 2007, 141; Liukkonen ym. 2002, 168. 169.) Ihminen ei ole täysin sisäisesti motivoitunut työstä, koska raha on tärkeä motivaatiotekijä (Liukkonen ym. 2002, 149). Palkkauksen on oltava oikeudenmukaista, eli koulutus, kokemus, ammattitaito ja työtehtävät on otettava siinä huomioon. Muutoin se voi syntyä suureksi motivaatiota syöväksi tekijäksi. (Rissanen 2006, 175). Yrityksessä halutaan saavuttaa motivoituneita työntekijöitä, koska heidän avullaan saadaan yrityksen toiminnasta tuottavaa. Pääesimies, eli toimitusjohtaja on yleensä aina se henkilö, joka antaa palautetta työntekijöille ja palaute pyri-

tään antamaan informaationaalisena. Yritys pyrkii palkitsemaan sitoutuneita työntekijöitä ja työssään onnistuneita henkilöitä ja palkka yleensä nousee, työskenneltyjen sesonkien määrän noustessa.

#### **4. 5 Asiakaspalveluun perehdyttäminen**

Globalisaatio on aiheuttanut sen, että on hankalaa tuottaa tuotetta, joka on ainutlaatuinen markkinoilla. Maailmalla imitoidaan paljon tuotekehittelyssä ja kilpailu on markkinoilla kovaa. Tämä on aiheuttanut sen, että emotionaalinen puoli ja asiakaspalvelun laatu ovat nousseet tärkeiksi kilpailueduiksi. Asiakaspalvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta, joten on tärkeää, että se toimii hyvin. (Shaw. Ivens 2002, 17.) Palvelu on aineeton teko, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelussa voi olla mukana myös konkreettisia osia, esimerkiksi ravintolassa tarjottava ruoka. (Grönroos 1998, 53.)

Hyvä asiakaspalvelija omaa nöyryyttä, innokkuutta, itsehillintää ja on aito oma itsensä (Pitkänen 2009, 30). Palvelukoulutuksessa voidaan opettaa hymyilemään ja tervehtimään asiakkaita, mutta luontevuutta ja innostusta ei voida opettaa (Pitkänen 2009, 25). Tämä edellyttää sitä, että rekrytoinnissa on onnistuttava, jotta perehdytyksessä voidaan onnistua kunnolla (Kjelin. Kuusisto 2003, 62. 63). Hyvä asiakaspalvelija ymmärtää mitä kannattaa, ja mitä ei kannata tehdä tai sanoa, joskus hän joutuu jopa tukahduttamaan omat tunteensa saavuttaakseen onnistuneen lopputuloksen. (Pitkänen 2006, 155.) Asiakaspalvelu elää hetkessä ja tilanne on asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutusta. Asiakas toimii ohjaavana osapuolena ja asiakaspalvelija pyrkii ratkaisemaan mahdollisia ongelmia ja luomaan onnistuneen hetken hänen ja asiakkaan välille. (Pitkänen, 2009, 23.) Tärkeää on, että asiakas on tilanteen keskipisteenä. Asiakas määrittelee tilanteen, osallistuu siihen, valvoo ja kehittää tilannetta. Tilanne on olemassa asiakkaan vuoksi. (Rissanen 2006, 126.) Palvelun haastavuutena on se, että sitä on mahdoton varastoida (Rissanen 2006, 17).

#### 4.5.1 Asiakaspalvelutilanteiden yksilöllisyys/ henkilökohtaisuus

Rutiinit ja järjestelyt palvelun taustalla helpottavat palvelutilanteiden hoitamista ja tuottavat kustannustehokkuutta. Liiallinen rutinoituminen vie kuitenkin luonnollisuuden pois tapahtumasta. Palvelutilanne on kahden vieraan ihmisen sosiaalinen kohtaaminen, luonnollisuus kuuluu siihen olennaisena osana. Konemainen palvelu tuhoaa palvelun laatua. Jokainen asiakas on yksilö, joten henkilökohtainen palvelu on tärkeää. (Pitkänen 2009, 30.) Kaikkia asiakkaita ei voi kohdella samalla tavalla ja taitava asiakaspalvelija tunnistaa tyylin, jolla asiakasta voi palvella. Asiakas valitsee palvelutyylin. Asiakkaan tervehtiessä tuttavallisesti, vastaa asiakaspalvelija siihen tuttavalliseen sävyyn. Viralliseen tervehdykseen vastataan virallisesti. (Pitkänen 2009, 106. 107.) Yrityksessä painotetaan juuri sitä, että henkilökohtaisuuden tulee huokua asiakkaalle. Jokainen asiakas on ainutlaatuinen ja ansaitsee elämyksen. Henkilökunnan on äärimmäisen tärkeää pysyä aina roolihahmossa ja palvella asiakkaita hahmon mukaisesti.

Perehdytystilanteessa erilaisten työtehtävien ja asiakaskohtaamisten harjoittelu järkevää, jotta saa kokonaiskuvan työn laadusta ja sisällöstä. +Case+ tehtäviä, joissa on opittavien asioiden ja teemojen keskeiset piirteet kannattaa hyödyntää. Perehdytettävät voivat myös itse ehdottaa tilanteita, joita heidän mielestään tulisi harjoitella käytännössä ennen varsinaisen työn alkua. Tehtävien analysointi ja arviointi on tärkeää, jotta saadaan kaikkien tietoon oikeat menettelytavat. (Kupias. Peltola 2009, 159. 161.) Yrityksessä käytetään paljon Case- harjoituksia perehdytyksessä, koska niiden avulla saa käsityksen siitä, miten asiakaspalvelun tulisi yrityksessä tapahtua. Oppiminen tehostuu, kun opitaan realistisista tilanteista.

#### 4.5.2 Palvelun laatu

On tärkeää luoda visio asiakaspalvelusta ja selventää visio koko henkilökunnalle. Ideoiden kehittäminen ja tutkistelu henkilökunnan ja johdon kesken on tärkeää, koska molemmilla on hyödyllistä, eri näkökulmien tietoa asiakaspalvelusta. Johto tuntee hyvin teorian ja henkilökunta käytännön. Näin voidaan luoda yhteinen visio. Visio kannattaa päivittää ajoittain, koska erilaisten ko-

kemusten myötä sitä voidaan muokata tuottoisampaan suuntaan. ( Reinboth 2008, 65. 69.) Moderni palvelualan laatutyö on kehityshenkistä. Tavoitellaan menestystä, mutta on tärkeää tehdä se innostuneesti, ei liian ankarasti ja kahlitsevasti. On tärkeää, ettei hauskuus katoa. (Pitkänen 2009, 90.)

Aina on muistettava, että turvallisuus on suuri laatutekijä palvelualalla. Turvallisuusriskejä tulee vältellä, jotta ei aiheuteta vaaratilanteita. Asiasta saattaa tulla joskus ongelmia, kun täytyy kieltää asiakasta tekemästä jotakin. Tällaisissa tilanteissa on äärimmäisen tärkeää tehdä se ystävällisesti ja kertoa, miksi niin ei saa tehdä. Palveluasenteen on tärkeää olla kohdallaan. (Pitkänen 2009, 91.) Työntekijät käyvät läpi turvallisuuskoulutuksen perehdytyksessään ja heillä annetaan siinä työkaluja selviytyä eri tilanteista ja tunnistaa riskitilanteita. Turvallisuus on äärimmäisen tärkeää ja sitä ei yrityksessä vähätellä missään tilanteessa.

Tuotekehittelyssä kannattaa ottaa riskejä, koska massatuotteet eivät loppujen lopuksi vetoa keneenkään syvästi. Omaperäisen palvelun myynti tekee tuotteesta näkyvän ja ihmiset huomaavat sen. (Leppänen 2007, 19.) Palveluita kannattaa myös mahdollisuuksien mukaan räätälöidä asiakaskunnalle sopivaksi, koska tuolloin saavutetaan korkea tyytyväisyysaste asiakkaiden keskuudessa. Tämä lisää tuotteen kannattavuutta ja parantaa mainetta. (Rissanen 2006, 116.) Yritykselle on tärkeää, että työntekijät osaavat lukea asiakasta ja huomata millainen palvelutyylillä hänelle sopii. Henkilökohtainen ja yksilöllinen palvelu on yritykselle tärkeää ja siksi palvelutilannetta tulee tulkita ja muokata asiakkaan mieleiseksi.

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta. Ne ovat tekninen, eli lopputulosulottuvuus, sekä toiminnallinen, eli prosessiulottuvuus. Kokonaislaatu syntyy kahden edellä mainitun ulottuvuuden ja yrityksen imagon summasta. Asiakkaat kokevat laadun hyväksi, kun koettu laatu vastaa odotettua laatua. Odotettu laatu syntyy markkinointiviestinnän, yrityksen imagon, suusanallisen viestinnän ja asiakkaan tarpeiden perusteella. Asiakkaat antavat heikon laadun helpommin anteeksi, kun yrityksellä on hyvä imago. Tietysti, jos virheitä sattuu paljon, yrityksen imago heikkenee. (Grönroos 1998, 63. 67.) Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä ovat ammattitaito, asenne

ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi ja maine (Grönroos 1998, 74). Yrityksen kilpailuetu on laadukas ja henkilökohtainen palvelu. Yrityksessä seurataan laadun kehittymistä ja henkilökunnan toimintaa, jotta laatu pysyy halutun tasoisena.

Taloudellisissa vaikeuksissa voi olla vaarallista irtisanoa henkilökuntaa, koska se voi huonontaa palvelun laatua. Tämä aiheuttaa ilmapiirin heikkenemistä, joka johtaa edelleen laadun heikkenemiseen. Hyvä laatu kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, jonka avulla saadaan lisää asiakkaita ja asiakasuskollisuus paranee. (Leppänen 2007, 140. 143.) Henkilökunnan saatavuus asiakkaan tarvitessa apua on tärkeää. Myös ruuhka-aikana. Laatua heikentää huomattavasti se, että palvelua joutuu odottamaan kauan. (Leppänen 2007, 152. 154.) Yrityksessä pyritään aina varamaan tarpeeksi henkilökuntaa työpisteille. Matkailualalla tämä voi joskus olla hankalaa, koska asiakkaita voi yhtäkkiä saapua suuriakin ryhmiä. Yritykselle on tärkeää, että asiakkaat eivät joudu odottelemaan tarpeettoman kauaa. Työntekijöiden tehokkuus on tärkeää ja hiljaisinakaan hetkinä työntekijöiden ei sovi vain keskustella keskenään ja jättää asiakkaita huomiotta. Tarina ja elämyksellisyys eivät saa missään tilanteessa kärsiä ja työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, että asiakkaan viihtyminen on tärkeintä.

Työntekijätasolla on tärkeää noudattaa organisaation toimintatapojen laatu- ja suoritusnormeja (Grönroos 1998, 98). Yrityksen johdolla ja työntekijöillä tulee olla sama käsitys palvelun laadusta, jotta laatua voidaan tarkkailla ja pyrkiä oikean tasoiseen laatuun. Berry on kehittänyt kuiluanalyysimallin laatuongelmien lähteiden selvittämiseen. Analyysimalli koostuu viidestä eri kuilusta. Johdon näkemyksen kuilussa johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Epätarkasti tutkitut markkinatiedot voivat johtaa tähän kuiluun. Laatuvaatimusten kuilussa palvelun laatuvaatimukset ja johdon laatuvaatimukset eivät kohtaa. Liian epätarkka laatuvaatimussuunnittelu ja huono tavoiteasettelu voivat aiheuttaa tämän kuilun. Palvelun toimituksen kuilussa palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Tämä voi tapahtua, kun säännöt ovat liian monimutkaiset toteuttaviksi tai vaatimukset eivät ole yhteneviä yrityskulttuurin kanssa. Markkinointiviestinnän kuilulla tarkoitetaan sitä, että viestinnässä luvataan parempaa laatua, kuin mitä se todellisuudessa

sa on. Koetun palvelun laadun kuilu syntyy, kun koettu ja odotettu palvelu eivät kohtaa. Laadunjohtamisen epäjohtonmukaisuus voi synnyttää tämän kuilun. Myös mikäli jokin edellä mainituista kuiluista on syntynyt, syntyy myös koetun palvelun laadun kuilu. (Grönroos 1998, 101. 108.)

Asiakas kannattaa houkutella antamaan palautetta, koska sen pohjalta palvelua voidaan parantaa. Palautteen antaminen kannattaa tehdä asiakkaalle helpoksi, jotta he huomaavat antaa palautetta. Laadun arviointi on tärkeää jättää asiakkaan tehtäväksi. Asiakasta voi päätöksessä tukea, mutta lopullisen päätöksen tekee asiakas itse. (Pitkänen 2009, 108; Reinboth 2008, 102). Asiakas muodostaa käsityksensä laadusta monen eri tekijän kautta. Nämä tekijät eli palvelun laadun ulottuvuudet ovat; pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palveluallttisuus, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. (Rissanen 2006, 215. 216.) Laatu voi tarkoittaa erinomaisuutta. Se voi myös osalle merkitä sitä, että rahoille saa vastinetta ja odotuksiin vastataan. Ihmisillä on siis eri käsityksiä laadusta ja loppupeleissä yksilö määrittää laadun. (Jennings. Polovitz Nickerson 2006, 59.) Yritys haluaa saada sen asiakkailtaan palautetta ja palautekyselyitä toteutetaan säännöllisin väliajoin. On tärkeää, että asiakastytyväisyys on kohdallaan, koska silloin tiedetään yrityksen toiminnan olevan oikeanlaista.

#### 4.5.3 Reklamaatitilanne / vihainen asiakas

Ihmiset voivat tulkita sääntöjä eri tavoin, toiset noudattavat niitä sanatarkasti, toisille ne ovat sovellettavia ohjeita. Säännöistä ja määräyksistä on hyvä työyhteisön ja esimiesten kesken keskustella, jotta saadaan ymmärrys siitä, missä asioissa voidaan joustaa ja missä ei. Asiakaspalvelutyö vaatii joustavuutta, mutta on silti sääntöjä, joita tulee noudattaa esimerkiksi turvallisuuden takia. Ongelmatilanteessa on hyvä perustella sääntö asiakkaalle. Ratkaisukeskeisyys on tärkeää, jotta ei suututa asiakasta. Ei vain toistella määräyksiä, vaan yritetään löytää jokin muu ratkaisu ongelmaan. (Pitkänen 2009, 84. 88.)

Valittava asiakas on arvokas yritykselle, hän kertoo ongelmasta. Tämä tarjoaa yritykselle mahdollisuuden korjata ongelman ja välttää sen uudelleen tapahtumista tulevaisuudessa. Valittava asiakas ilmoittaa välittävänsä ja haluaa asian korjaantuvan, jotta yhteistyö voi jatkua. Paras tapa hoitaa ongelmatilanne on ratkaista se mahdollisimman nopeasti. Asiakasta ei kannata päästää kotiin vihaisena. (Pitkänen 2009, 129. 130.) Koko henkilökunnalla tulee olla tieto siitä, miten ongelmatilanteet ratkaistaan. Suuttunutta asiakasta ei saa pompotella eri henkilöiden välillä, koska se suuttuttaa asiakasta vielä enemmän. (Leppänen 2007, 145.) Yrityksessä merkitään kaikki reklamaatiotapaukset ylös ja mikäli tarve vaatii, asiakkaalle hyvitetään tapahtuma. Asiakkaiden mielipiteet otetaan vakavasti, jotta asiakastyytyväisyys ei pääse kärsimään. Henkilökunnalle viestitetään, että asiakkaiden tyytyväisyys on tärkein asia ja siihen tulee aina pyrkiä. Ohjenuoraa reklamaatiotilanteiden hoitamiseen on hankala määrittää, koska tilanteita voi olla monia erilaisia. Tämän takia esimies tai joku ympärivuotisista työntekijöistä auttaa asian ratkaisemissa.

Reklamaatiotilanteessa on tärkeää kuunnella asiakasta ja pyrkiä asettumaan hänen asemaansa. +Mutta+ sanan käyttö voi asiakkaan korvaan kuulostaa siltä, ettei hänen näkökantaansa lainkaan ymmärretä. +Ja+ sanan käyttö on järkevämpi tapa jatkaa lausetta. Esimerkki siitä, miten ei kannata vastata: +Ymmärrän mitä tarkoitatte, mutta emme valitettavasti voi tehdä niin. Vastaus kannattaa muotoilla näin: +Ymmärrän mitä tarkoitatte ja löydämme asiaan varmasti jonkinlaisen ratkaisun+. (Leppänen 2007, 95. 96.) Asiakkaan kantaaan voi myöntyä ja ymmärtää häntä, mutta yrityksestä on tärkeää antaa kehityshaluinen kuva, ei kritisoida yritystä asiakkaan kanssa (Pitkänen 2009, 135). Asiakasta kannattaa kannustaa ilmaisemaan tunteitaan ja asiakaspalvelijan on tärkeää vilpittömästi olla kiinnostunut vääryydestä, jota on asiakkaalle tapahtunut. Asiakkaalle on hyvä ilmaista, ettei hänen tuntemuksissaan ole mitään väärää. Jännityksen lauettua asiakas on vastaanottavampi uusille mielipiteille ja vakuutteluille, kuin jos hän olisi joutunut tukahduttamaan tunteensa. (Leppänen 2007, 80. 82.)

Perehdytyksen on tärkeää olla hyvin toteutettu, jotta henkilö oppii toimimaan työssään täysivaltaisesti. Tämä helpottaa työarkea, koska henkilön ei tarvitse



silloin kysyä neuvoa jokaiseen asiaan, vaan hän osaa itse tehdä päätöksiä. On tärkeää kuitenkin muistuttaa, että mikäli tilanne asiakkaan kanssa on riitautumassa, täytyy pyytää apua. Hyvin perehdytetty henkilö ei tee virheitä yhtä luultavasti kuin huonosti perehdytetty. Virheiden korjailuun menee aikaa ja joskus virheitä on mahdoton korjata, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa, kun asiakas on jo lähtenyt suuttuneena kotiin. (Reinboth 2008, 82; Pitkänen 2009, 79.) Työntekijä edustaa yritystä ja siksi on tärkeää, että hän kykenee taitavaan asiakaspalveluun (Kjelin. Kuusisto 2003, 45).

#### 4.5.4 Elämyksellinen palvelu

Elämys koskettaa kaikkia aisteja ja jättää muistijäljen. Elämykset ovat yksilöllisiä. Kulttuuri, vuorovaikutustilanne ja kokemukset vaikuttavat elämyksen syntyyn. Tarina toimii elämyksen pohjana, se on juoni, joka antaa kokemukselle sosiaalisen sisällön. Matkailuelämyksiä ei voida tuottaa, niiden syntymiselle voidaan kuitenkin luoda puitteet palveluprosessin ja palvelujärjestelmän avulla. (Komppula. Boxberg 2002, 29; LEO 2010.) Kokonaisvaltainen elämys syntyy, kun asiakas osallistuu kokemukseen. Ympäristöllä on suuri vaikutus elämyksen syntymiseen ja erilaiset aktiviteetit lisäävät elämyksellisyyttä. On rikkaus, jos omistaa jotain, mitä muilla tai edes useilla ei ole. (Jennings. Polovitz Nickerson 2006, 47.) Hyvässä elämystuotteessa pyritään stimuloimaan asiakkaan tunteita sekä ylitetään hänen odotuksensa ja tarpeensa (Shaw. Ivens 2002, 10. 11). Yrityksen perehdytyksen luomisessa on käytetty apuna Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen elämyskolmiota. Yritykselle elämyksellisyys on äärimmäisen tärkeää ja he seuraavat asiakkaiden tarpeiden kehittymistä. Asiakkaille on tarjolla useita eri aktiviteetteja johon he voivat osallistua. Yritys sijaitsee ainutlaatuisessa paikassa ja sekin voi jo itsessään olla mukana tuottamassa asiakkaille elämyksiä.

Elämyspalvelussa tärkeää on viihdytys ja usein henkilökunta toimii erilaisissa rooleissa. Elämyspalvelun on tärkeää olla erilaista, eli erottautua markkinoilta. Palvelua tulisi muokata asiakaskunnan mukaan, mikäli pääasiakaskunta ei ole todella laaja. Henkilökohtainen palvelu on tärkeää. (Reinboth 2008, 39.) Palvelua muokatessa on tärkeää lukea asiakasta ja aistia, missä menee

hyvän maun raja. Asiakasta ei missään nimessä saa loukata. (Pitkänen 2009, 104.) Palvelun muokkaus tekee hyvää myös asiakaspalvelijalle, koska muuten työhön voi kyllästyä. Pahimmassa tapauksessa puhe kuulostaa kuin se tulisi äänilevyiltä. (Pitkänen 2009, 150.) Positiiviseen elämykseen vaikuttavat kulttuurin esillä olo, isäntien/henkilökunnan kohteliaisuus, kauniit maiseimat tai hyvät nähtävyydet. Asiakkaalle on tärkeää, että hänellä on kontrolli tilanteesta. (Jennings. Polovitz Nickerson 2006, 83.)

Roolipeliharjoitukset ja tilanteiden läpikäynti ovat oivia työkaluja palveluita harjoitellessa. Voidaan kiinnittää huomiota eri tilanteisiin ja erilaisiin asiakkaisiin ennen varsinaisia asiakaskohtaamisia. (Dolasinski 2004, 26. 27.) Koko henkilökunnan on tärkeää olla tietoinen kokemusten laadusta, eli ymmärtää mitä yritys haluaa tarjota asiakkailleen (Shaw. Ivens 2002, 13). On tärkeää suunnitella halutut tunteet, esimerkiksi nautinto, rakkaus ja yllättyneisyys. Asiakkaiden kokemusten on tärkeää heijastaa yrityksen brändiä, silloin kun se tapahtuu, on onnistuttu. (Shaw. Ivens 2002, 46. 47.) Henkilökunnalla tulee olla valmiudet ja osaaminen siihen, miten asiakas johdatetaan elämyskokemukseen. Taitava tarinankertoja osaa kohdistaa huomion yleisön kiinnostuksen kohteisiin. Eli hän osaa lukea yleisöään. Tarinan kertojan luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat luonne, kyky tarinoida, tyyneys, miellyttävyys ja ulospäin suuntautuneisuus. (Kushner 2000, 54. 55, 88.) Tarinan kertomisessa on tärkeää tarinan esittämistapa, tarinan muoto, kertojan äänensävy sekä sanavalinnat. Tarinaa tulee muokata kohderyhmän maailman kuvaan sopivaksi. (Leppänen 2007, 44.) Tarinaa ja palvelua on järkevää myös räätälöidä eli muokata asiakaskunnan mukaan, koska sen avulla saadaan tyytyväisempiä asiakkaita ja lisätään kannattavuutta (Rissanen 2006, 116. 117).

#### 4.5.5 Myyntityö

Asiakasta on tärkeää kuunnella, jotta saa selville mitä asiakas on etsimässä. Kun tarpeen ymmärtää voi myydä enemmän ja tarvittaessa kehittää tuotteita ja palveluita. Tarve ja kysyntä eivät ole sama asia. Kysyntä syntyy asiakkaan halusta ostaa, tarve on sitä syvempää haluamista. Usein asiakas ei kerro tarvettaan, vaan se pitää ymmärtää. (Pitkänen 2009, 153.) Hyvä myyjä on

aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Hyvä myyjä osaa vaikuttaa asiakkaan tunteisiin ja saa asiakkaan huomaamaan, että hän todella tarvitsee kyseisen tuotteen. (Alanen. Mälkiä. Sell 2005, 15.) Ihmiset ostavat tunnesyistä ja perustelevat ostoksensa järjellä (Shaw. Ivens 2002, 53). Esimerkiksi ei kukaan tarvitse timanttisormusta voidakseen elää, silti moni sellaisen haluaa (Leppänen 2007, 25).

Hyvä myyjä on monitaitoinen, tilanneherkkä ja ahkera. Hyvä myyjä saa sanomallaan ylitettyä kaikki asiakkaan muut ajatukset. (Leppänen 2007, 49, 102.) Tämän lisäksi tarvitaan myös tuotetuntemusta, myyntikokemusta ja oikeanlainen ulospäin suuntautunut persoonallisuus (Rissanen 2006, 84). Myyjän on hyvä nähdä ja tuntea markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja niiden avulla mukautua asiakkaan tarpeisiin. Joustavuus on tärkeä piirre myyjässä, koska jokainen asiakas on yksilö. (Grönroos 1998, 98.) Hyvä myyjä puhuu totta eikä lupaa liikoja. Tuotetta tai palvelua tulee mainostaa positiivisessa valossa, mutta puheissa tulee olla perää. (Leppänen 2007, 102.)

Tarinat nostavat elämyksellisyyttä ja ovatkin hyvä keino tehdä tuotteista ainutlaatuisia. Yrityksessä halutaankin työntekijöiden myyvän tuotteita tarinoiden avulla. Työntekijöiden tulee osata lukea asiakasta ja luoda tarina sellaiseksi, että se kiehtoo asiakasta ja herättää hänen mielenkiintonsa. (Leppänen 2007, 42.) Hidas puhe on nopeaa puhetta parempi myyntitilanteessa, koska asiakkaan ajatukset voivat harhailla. (Leppänen 2007, 66.) Asiakasta ei saa keskeyttää, kun hän puhuu. Hyvä myyjä on myös hyvä kuuntelija. Asiakkaan kehon kielen seurailu ja myötäily vaikuttavat positiivisesti myyntiin. Esimerkiksi on hyvä hymyillä asiakkaalle takaisin, asiakkaan hymyillessä. Katsekontaktia on myös tärkeää ylläpitää. Asiakkaan etunimen käytön avulla saadaan myynnistä henkilökohtaisempaa ja näin voidaan parantaa myyntiä. (Leppänen 2007, 72. 73.)

Asiakkaita on erilaisia ja heihin tehoavat erilaiset myyntitavat. Tärkeää on, että asiakas huomaa, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteensä huomioidaan (Pitkänen 2009, 157). Kansainvälisillä markkinoilla ja ulkomaalaisten asiakkaiden parissa työskentelevän henkilön on hyvä osata kulttuurikohtaisia eroja, jotta ei synny väärinymmärryksiä (Leppänen 2007, 103. 105). Tyrkyttä-

vä myynti voi helposti suututtaa asiakkaan kuin asiakkaan (Pitkänen 2009, 108). Suostuttelumyynnissä on tärkeää havaita, onko asiakas lainkaan kiinnostunut. Esimerkiksi jos asiakas mieltää tuotteen liian hintavaksi kilpailijoihin nähden, kannattaa esitellä jokin toinen edullisempi tuote. (Leppänen 2007, 89. 91.)

Myyntistrategiasta ja myynnin suunnittelusta tulee kertoa myyjille perehdytysvaiheessa, muuten koko suunnittelu menee hukkaan. Ihminen sitoutuu toimintaan helpommin, kun kerrotaan miten asiat hoidetaan ja miksi kyseinen toimintatapa on valittu. (Alanen ym. 2005, 59.) Myyjä saa päämäärän, mihin pyrkiä, kun asetetaan myyntitavoitteet. Tavoitteiksi asetetun myyntituloksen tulee olla realistinen. Sen tulisi perustua edelliskauden tuloksiin, tämän hetkiin markkinatilanteeseen, arvioihin ostokyvyn kehittymisestä ja siinä tulisi ottaa huomioon omat resurssit sekä kilpailijoiden toiminta. Aina tulee muistaa, että edelliskauden tulokset kertovat menneestä, eivät välttämättä tulevasta. Siksi on tärkeää huomioida muutkin tekijät kriittisen tarkastelun avulla. (Alanen ym. 2005, 33.) Myynnin avulla yritys tekee tuottoa, eli myynnin heikentyessä tuottavuus laskee. Työntekijät on tärkeää perehdyttää hyvin myyntiin ja antaa heille ohjenuora, jota seurata. Puutteellinen perehdytys ajaa tulokkaan kokeilemaan yrityksen ja erehdyksen kautta, joka saattaa johtaa asiakkuuksien menetykseen. (Kjelin. Kuusisto 2003, 137. 138.) Yrityksessä seurataan työpistekohtaisia myyntejä. Henkilöstöä voidaan siirrellä pistekohtaisesti ja tuloksia seuraamalla voidaan havaita, mikäli joku henkilö sopii paremmin jollekin toiselle pisteelle, kuin mitä aiemmin luultiin.

Monikulttuurisessa työympäristössä on tärkeää levittää avarakatseisuutta, koska eri kulttuureissa asioita hoidetaan eri tavoin. Oma tapa ei ole se ainoa oikea. Asiakkaita on tärkeää ymmärtää, jotta heitä voi palvella oikealla tavalla. (Laroche. Rutherford 2007, 5.) Monimuotoisuuteen on tärkeää varautua, kun asiakkaita tulee ulkomailta (Kupias. Peltola 2009, 101). Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisessä ajankäyttö luultavasti lisääntyy, koska perehdytys tulee tehdä eri kielellä. Tämä vaatii työyhteisöltä joustavuutta ja halua sitoutua kansainvälisyyteen. Perehdytyksen lomassa on hyvä tarkkailla, mikäli työpaikasta voisi tehdä entistä kansainvälisemmän ja ulkomaalaisystävällisemmän toimintatapojensa puolesta. (Sorainen 2007, 180. 181.) Yritykses-

sä toimii sesongeittain useita ulkomaalaisia työntekijöitä. Työntekijät kertovat omasta kulttuuristaan, jonka avulla muidenkin työntekijöiden kulttuurituntemus kasvaa. Ulkomaalaiset työntekijät tulevat niistä maista, joista ulkomaalaiset asiakkaatkin tulevat yritykseen, joten heidän tietotaitonsa on äärimmäisen arvokasta.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänäni toimi pääosin kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen menetelmä perustuu numeroiden käyttöön ja siinä on tärkeää, että tutkittava otos, eli tässä tapauksessa kyselyyn vastanneiden työntekijöiden määrä on riittävän suuri. Kvantitatiivinen menetelmä on hyvä valinta, kun halutaan saada kuva jonkin asian laajuudesta ja voimakkuudesta. Kysymykset muotoillaan lyhyiksi ja selkeiksi, jotta saadut tulokset voidaan käsitellä tilastollisesti. (Hirsjärvi. Hurme 2009, 24. 25.) Tavoitteenani opinnäytetyössä oli saada työntekijöiden mielipiteiden avulla selville, toimivatko rekrytointi ja perehdytys yrityksessä ja vastaako perehdytys oikeaa työnkuvaa.

Käytin aineistonkeruumenetelmänäni standardoitua kyselylomaketta. Standardoidussa kyselyssä kysymysten on oltava kaikille vastaajille juuri samantlaiset, jotta tutkittavan asian laajuuden tai toistumisen voi saada selville. Kyselytutkimuksen etuja ovat, että se on tehokas ja sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi. Remes. Sajavaara 2009, 193, 195.)

Hyvässä kyselyssä on lomakkeen laadintaan käytetty aikaa ja kysymykset ovat tarkkaan harkittuja ja perusteltuja aiheen tutkimisen kannalta. Kyselyn tulee olla selkeä ja kysymysten ja tekstin tulee olla hyvin aseteltuja. Kysymyksissä on tärkeää, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Vastaajan tulee olla helppo ymmärtää kysymys, eli vastausohjeiden tulee olla yksiselitteiset ja selkeät. Kysymysten etenemisjärjestyksen on hyvä olla looginen ja samaa aihetta koskevat kysymykset on järkevää ryhmitellä kokonaisuuksiksi. (Heikkilä 1998, 48.)

Sisällytin kyselylomakkeeseeni avoimia vastauskohtia, joiden avulla sain tutkimukseeni myös laadullista eli kvalitatiivista näkökulmaa. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovatkin lähestymistapoja, joita on käytännössä tarkkarajaisesti vaikea erottaa toisistaan. Ne täydentävät hyvin toisiaan. Yhdistä-

mällä kvalitatiivista menetelmää tutkimukseeni, pystyin saamaan kokonaisvaltaisempia tuloksia. Vastajat pystyivät kertomaan mitä mieltä he ovat asioista ja miksi he ovat sitä kyseistä mieltä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää, vaan vastaajat määräävät. Tutkimuksessani on kohtia, joissa vastaajat pystyivät halutessaan ottamaan esille asioita, joita en itse ollut vastausvaihtoehtoihin lisännyt. Tutkimukseni ei ole pelkästään kvantitatiivinen myöskään sen takia, koska asettamieni kysymysten avulla pystyn tulkitsemaan tietoja eri kohdejoukkojen mukaan. Esimerkiksi sen mukaan, kuinka monta sesonkia henkilöt ovat työskennelleet yrityksessä, kuinka monta tuntia he ovat keskimäärin työskennelleet viikossa ja monessako eri työpisteessä. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. (Hirsjärvi ym. 2009,136, 161, 164; Hirsjärvi. Hurme 2009, 27.)

Yrityksille lähettämäni sähköpostikyselyn tarkoituksena oli tutkia poikkeavatko tutkimani yrityksen rekrytointi- ja perehdytyskäytänteet muiden samalla erikoisalalla toimivien yritysten käytänteistä ja mitä yhteisiä tekijöitä on löydettävissä. Sähköpostikyselyssä kaikki kysymykset ovat avoimia. Tällä tavalla annoin yrityksille mahdollisuuden vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla ja johdattelematta heitä eri vastausvaihtoehdoilla.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla oli tarkoitus selvittää, mitä mieltä yrityksessä toimivat tai siellä toimineet henkilöt ovat mieltä perehdytyksestä ja rekrytoinnissa. Kyselyssä otettiin selvää myös, miten perehdytys ja oikeat työtilanteet vastaavat toisiaan ja millaisena henkilöt ovat kokeneet työskentelemisen yrityksessä. Tärkeä mittauskohde oli se, että miksi osa entisistä työntekijöistä ei ole halunnut tulla työskentelemään yritykseen uudelleen, ja mikä, tai mitkä asiat ovat saaneet osan työntekijöistä työskentelemään yrityksessä monta sesonkia.

## 5.2 Henkilötyytyväisyyskyselyn ja sähköpostikyselyn toteutus

Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä käytin webropol- ohjelmaa. Valitsin ohjelman, koska se oli minulle ennestään tuttu ja sen avulla aineiston saa helposti koottua ja sitä pystyy hyvin analysoimaan suuriakin otoksia. Henkilöstötyytyväisyyskysely lähetettiin 80 työntekijälle, kaikille, jotka ovat työskennelleet yrityksessä tämänhetkisten omistajien omistuskauden aikana. Vastaajat saivat vastata kyselyyn anonymisti. Kysely toteutettiin 17.10.2011. 30.10.2011 välisenä aikana. Eli vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

Lähetin sähköpostikyselyn seitsemälle suomalaiselle yritykselle, jotka toimivat elämyksiä tuottavan asiakaspalvelun piirissä. Yritysten nimiä ei julkaista, eli he saivat vastata kysymyksiin anonymisti. Yritykset ovat saman toimialan yrityksiä kuin tutkimani yritys. Valitsin sähköpostikyselymenetelmän yrittäjille lähetettäviin kysymyksiin. Mielestäni se oli paras vaihtoehto, koska saman toimialan yrityksiä ei ole Suomessa montaa, joten vastaajajoukko oli pieni. Sähköpostikyselyn kysymysten määrä ei ollut myöskään suuri.

Yrityksille lähetetyssä sähköpostikyselyssä käytin vain avoimia vastausvaihtoehtoja. Kyselylomakkeessani käytin avoimia kysymyksiä, strukturoituja kysymyksiä ja strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoja. Strukturoituja kysymyksiä oli kyselyssä monivalintakysymysten ja asteikkokysymysten muodossa. Monivalintakysymysten käyttäminen oli mielestäni oikea ratkaisu osassa kysymyksiä, koska monivalintakysymykset auttavat vastaajaa tunnistamaan ja muistamaan asian ja se tekee vastaamisesta helpompaa. Avointen kysymysten käyttö osassa kysymyksistä oli välttämätöntä, jotta vastaajat pystyivät ilmaisemaan itseään ilman johdattelua. Tämä mahdollistaa tutkimaan sitä, mikä on asiassa vastaajien mielestä keskeistä. Strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuodossa on valmiita vastausvaihtoja sekä niiden lisäksi avoin vaihtoehto. Tämä kysymystyyppi mahdollistaa sen, että vastaaja voi liittää oman vastausvaihtoehdonsa kysymykseen. Tällä tavalla voi saada esiin näkökulmia, joita ei ole itse osannut ajatella. (Hirsjärvi ym. 2009, 198. 201.)

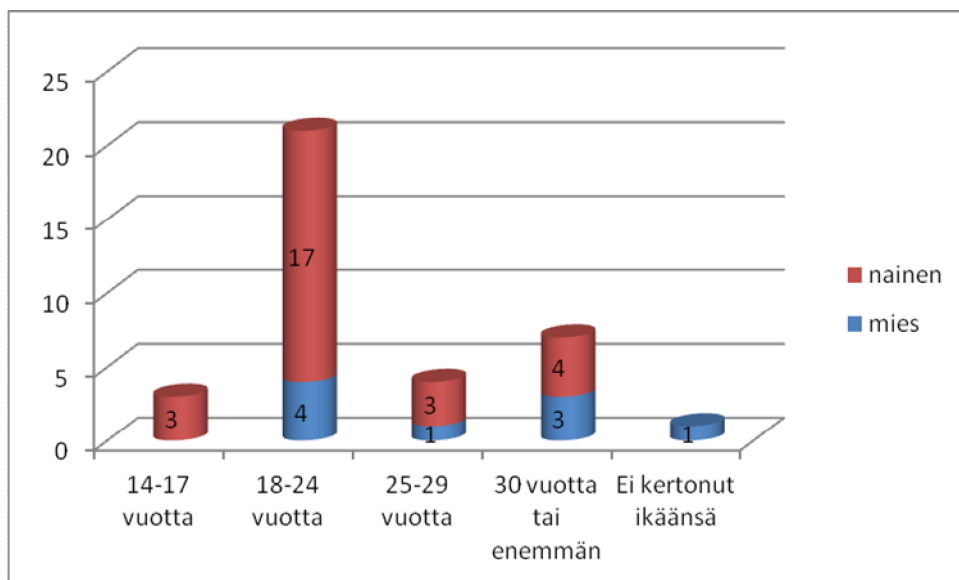


## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset

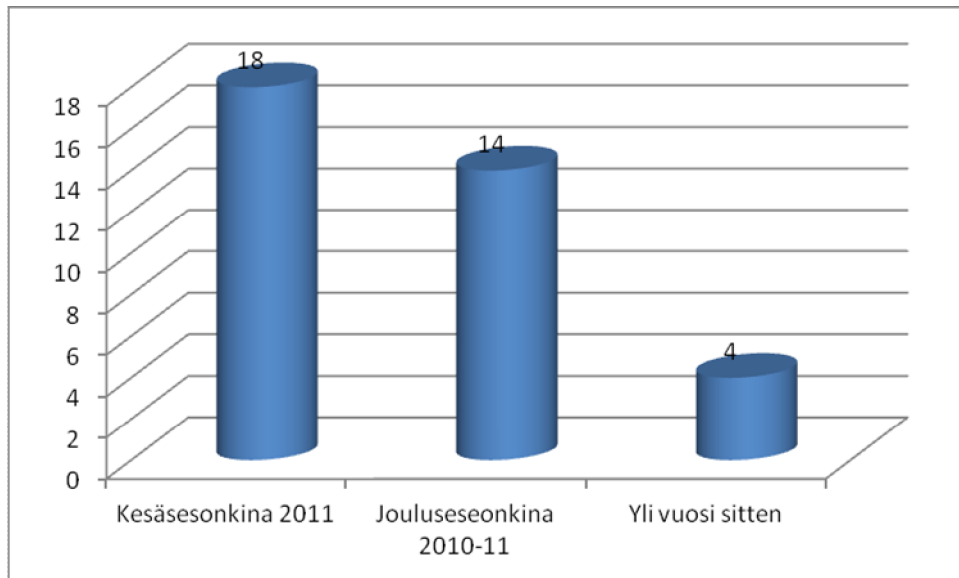
#### 6.1.1 Vastaajiin liittyvät tiedot

Kyselyyn vastasi 36 työntekijää (kuvio 2), eli vastausprosentti on 45 %. Kyselyyn vastanneista henkilöistä yhdeksän on miehiä ja 27 naisia. Vastaajista 35 on suomalaisia ja yksi vastaajista on ulkomaalainen. Tämän lisäksi yksi henkilö oli merkinnyt kotimaakseen Suomen, mutta hän oli vastannut jokaiseen avoimeen kysymykseen englannin kielellä. Vastaajista suurin osa, eli 21 henkilöä ovat 18-24 -vuotiaita. Vastaajia löytyy jokaisesta ikäryhmästä. Yksi miespuolinen vastaaja ei ilmoittanut omaa ikäänsä.



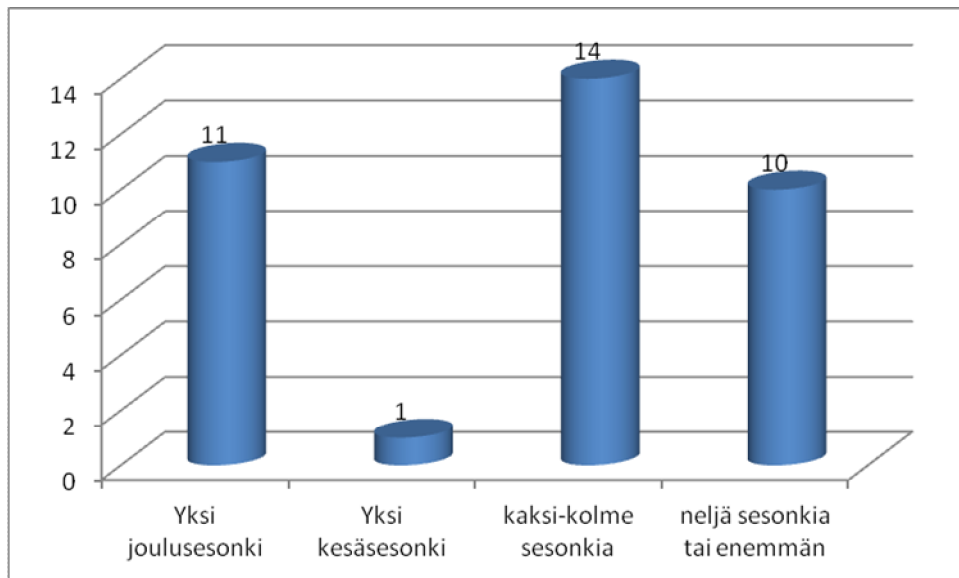
Kuvio 2. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma

Kysely lähetettiin kaikille yrityksessä uusien omistajien omistuskauden välisenä aikana työskennelleille henkilöille. Yritys on ollut heidän omistuksessaan nyt noin kolme ja puoli vuotta. Vastaajista puolet on työskennellyt yrityksessä viimeisimpänä sesonkina eli kesäsesonkina 2011 (kuvio 3).



Kuvio 3. Vastaajien viimeisin työskentelysesonki (n=36)

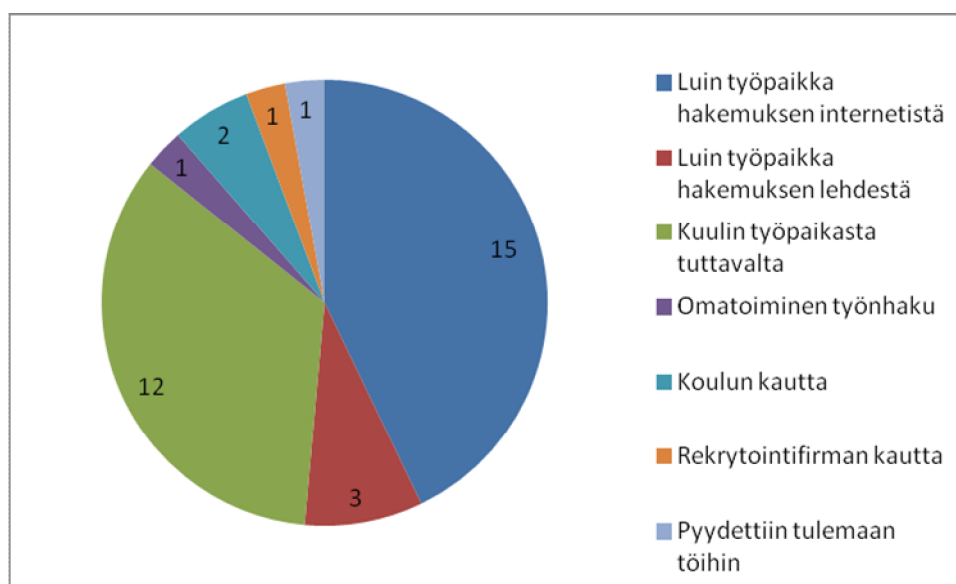
Yrityksestä löytyy henkilöitä, jotka ovat työskennelleet sen palveluksessa useita sesonkeja. Löytyy myös henkilöitä, jotka ovat työskennelleet vain yhden sesongin verran. Kyselyyn vastanneista suurin osa eli 14 henkilöä on työskennellyt yrityksessä kaksi tai kolme sesonkia (kuvio 4). Iällä ei ollut tekemistä sesonkien määrän jakautumisen kanssa, vaan jokaisesta ikäryhmästä löytyy edustajia jokaiseen kategoriaan.



Kuvio 4. Vastaajien työskentelemien sesonkien lukumäärä (n=36)

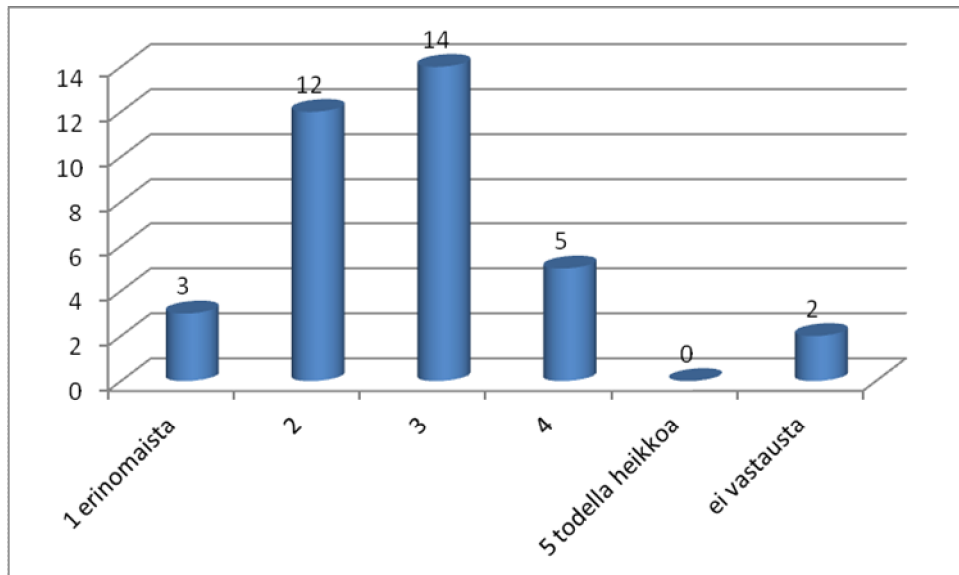
### 6.1.2 Rekrytointia koskeviin kysymyksiin liittyvät tulokset

Työntekijöistä suurin osa eli 15 henkilöä oli keksinyt hakeutua töihin yritykseen luettuaan työpaikkahakemuksen internetistä (kuvio 5). Tämä on yritykselle hyvä tieto, sillä se nimenomaan panostaa internetin käyttöön rekrytoinnissa. Toiseksi suurin osa eli 12 henkilöä oli kuullut työpaikasta tuttavaltaan. Yrityksessä on käytäntö, että vanhat työntekijät suosittelevat tuttaviaan töihin. Työntekijöiden iällä ei ollut suurta merkitystä siihen, mitä kautta he olivat keksineet hakeutua töihin yritykseen, sillä tuttavalta kuulleita ja internetistä lukeineita löytyi tasaisesti kaikista ikäluokista. Kummankin sukupuolen edustajia oli myös tasaisesti. Koulun kautta työpaikasta kuulleet henkilöt ovat 18. 24 -vuotiaita naisia. Lehdestä lukeneista henkilöistä kaksi on 18. 24 -vuotiaita naisia ja yksi mies ei ole ilmoittanut ikäänsä.



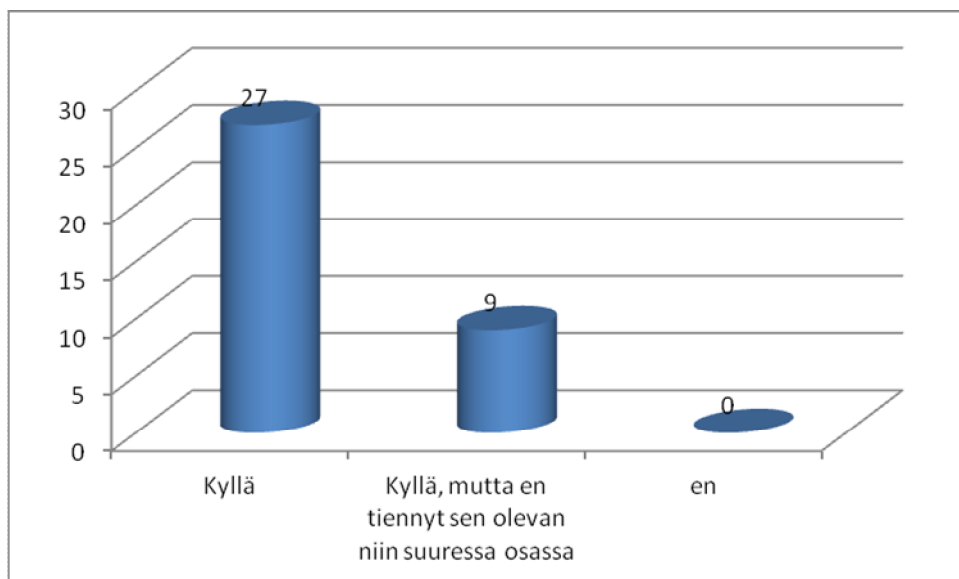
Kuvio 5. Hakukanavat, joiden kautta vastaajat keksivät hakea töihin yritykseen (n=35)

Yrityksen asioista tiedottaminen työnhakuprosessin aikana sai keskiarvokseen 2,6, asteikolla jossa 1 tarkoittaa erinomaista ja 5 tarkoittaa todella heikkoa (kuvio 6). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen asioista tiedottaminen työnhakuprosessin aikana oli kohtuullista. Tässä asiassa oli havaittavissa ikäkohtaisia eroavaisuuksia, sillä eri ikäluokkien keskiarvot vaihtelivat. Vanhemmat vastaajat pitivät tiedottamista hieman parempana kuin nuoremmat vastaajat.



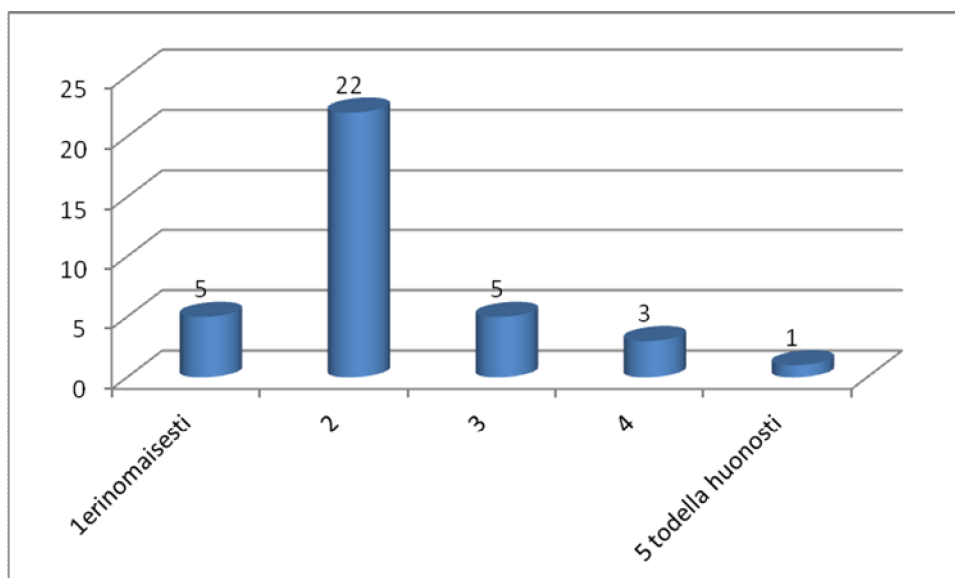
Kuvio 6. Millaista asioista tiedottaminen työnhakuprosessin aikana vastaajien on mielestä (n=34)

Vastaajista 27 henkilöä oli tietoisia siitä, että työnkuvaan sisältyy näyttelemistä ja rooliin eläytymistä, kun he hakivat töihin yritykseen (kuvio 7). Yhdeksän henkilöä ei ollut tiennyt, että eläytyminen ja näytteleminen ovat työnkuvassa niin suuressa roolissa. Heistä kuusi oli iältään 18-24 -vuotiaita, kaksi 30 -vuotiasta tai vanhempaa ja yksi henkilö ei ollut kertonut ikäänsä. Kaikki vastaajat tiesivät jollakin asteella, että työhön kuuluu eläytymistä. Elämyksien tuottaminen on yrityksen toiminnan kulmakivi, joten on positiivista, ettei kukaan työntekijöistä ollut siitä täysin tiedoton.



Kuvio 7. Työntekijöiden tietoisuus työnhakutilanteessa siitä, että työ sisältää rooliin eläytymistä ja näyttelyä (n=36)

Suurin osa vastaajista eli 22 henkilöä antoi itselleen arvosanan kaksi siitä, että kuinka hyvin he mielestään sopivat elämyksiä tuottavaan asiakaspalvelutyöhön (kuvio 8). Kaikkien vastaajien keskiarvo vastauksissa on 2,25. Vastauksissa oli havaittavissa eroavaisuuksia sen mukaan, kuinka monta sesonkia vastaajat ovat työskennelleet yrityksessä. Henkilöiden, jotka ovat työskennelleet yrityksessä neljä tai useamman sesongin keskiarvo on 1,9, heidän sopivuutensa keskiarvon mukaan on siis vastausten mukaan parempi kuin muiden ryhmien, joiden vastausten keskiarvot olivat hieman keskiarvon alapuolella. Ikäryhmittäin vertailtuna paras keskiarvo tuli 14. 17 -vuotiaille ja 25. 29 -vuotiaille, molempien ryhmien keskiarvoksi tuli kaksi. 18. 24 -vuotiaiden ja 30 -vuotiaiden tai vanhempien keskiarvo on myös molemmilla sama, heidän keskiarvonsa on 2,33.



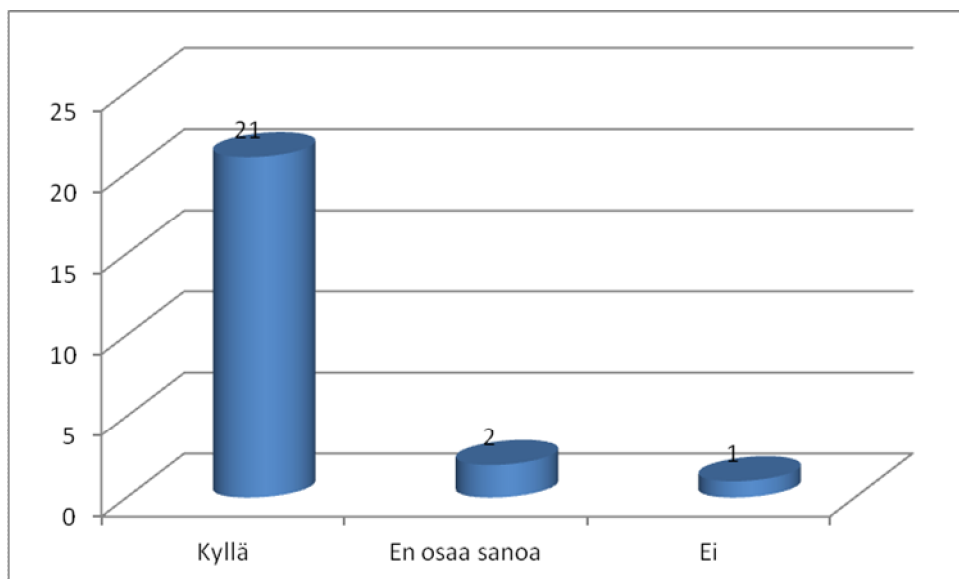
Kuvio 8. Miten hyvin vastaajat sopivat mielestään elämyksiä tuottavaan asiakaspalvelutyöhön, jossa toimitaan roolihahmossa (n=36)

Kysymys 14 oli kyselylomakkeessa avoin kysymys joten vastaajat saivat itse perustella miksi sopivat tai eivät sovi työhön ja saivat perusteluissaan mainita useamman kuin yhden syyn. Viisi vastaajaa ei mielestään sopinut työhön, ja tähän olivat syynä roolihahmossa oleminen ja työn kiireinen sekä stressaava luonne (kuvio 9). Suurin osa vastaajista, eli 10 henkilöä vastasi, että heidän kykynsä eläytyä rooliin teki työstä heille sopivaa. Vastauksista ilmeni myös, että sosiaalisuus, asiakaspalveluhenkisyys ja taito eläytyä rooliin ovat tärkeitä ominaisuuksia työntekijässä, joka toimii elämyksiä tuottavan asiakaspalvelun piirissä.



Kuvio 9. Miksi työntekijät mielestään sopivat tai eivät sovi työhön. (n=23)

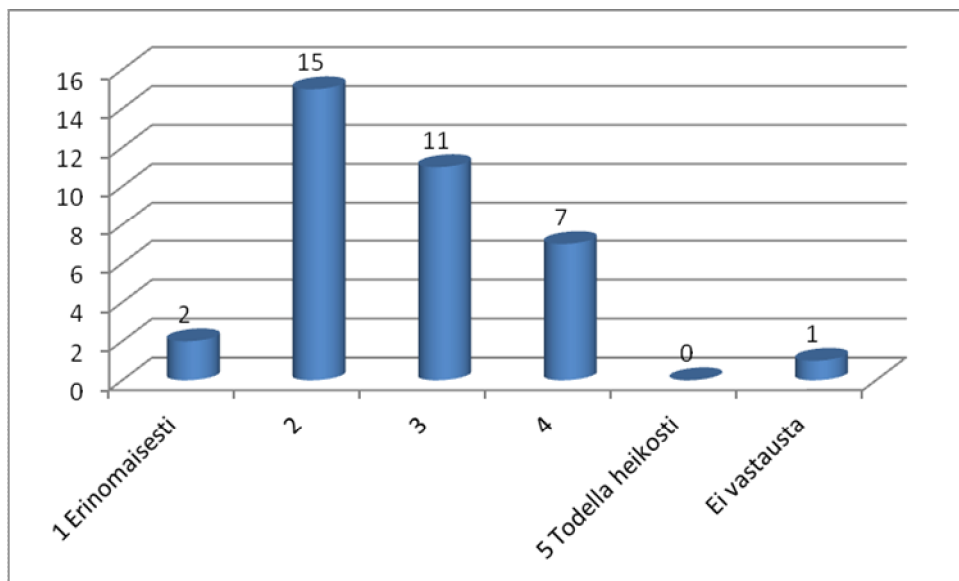
Vastaajista 23 henkilöä on työskennellyt yrityksessä kaksi sesonkia tai enemmän ja heistä jokainen vastasi tähän kysymykseen. Jokainen vastaaja, joka oli työskennellyt yrityksessä neljä sesonkia tai enemmän vastasi, että hänelle on kertynyt ammattiosaamista työssään (kuvio10). Useassa kysymyksen numero 23 vastauksissa kävi ilmi, että olisi hyvä, että kokenut työntekijä opastaisi työtehtäviin ja olisi mukana perehdyttämässä. Tieto, siitä, että vanhoille työntekijöille on kertynyt osaamista, ei lainkaan sulje pois mahdollisuutta, etteivätkö vanhat työntekijät voisi olla mukana perehdyttämässä.



Kuvio 10. Kaksi sesonkia tai useamman työskennelleiden vastaajien mielipide siitä, onko heille kehittynyt ammattiosaamista työssään yrityksessä (n=23/23)

### 6.1.3 Perehdytykseen liittyvät tulokset

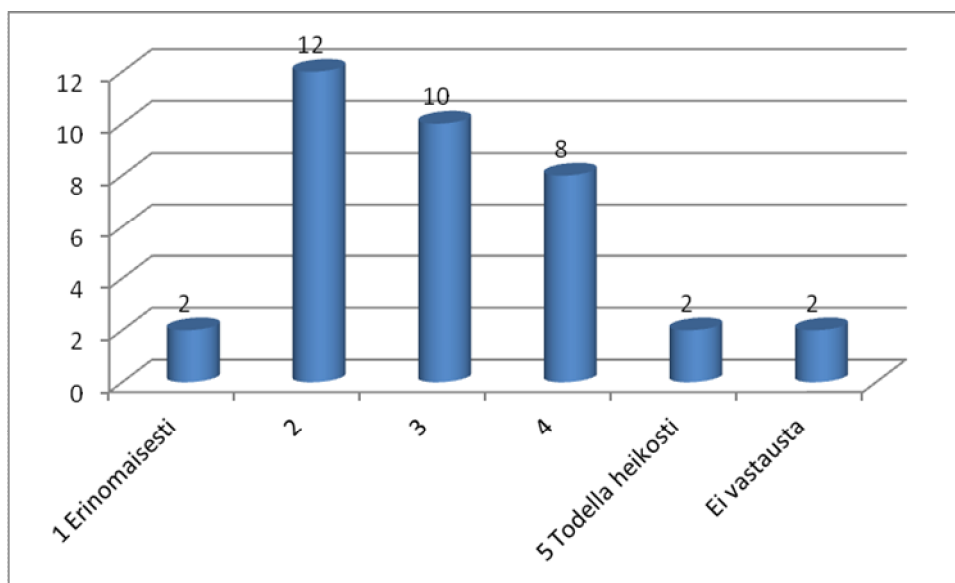
Vastaajien vastauksien keskiarvo on 2,657, kysymyksessä numero 16, jossa kysyttiin miten hyvin työntekijät oppivat näyttelemään ja eläytymään rooliin yrityksen tarjoamassa perehdytyksessä (kuvio 11). Tämä keskiarvo on hie- man neutraalitulannetta heikompi. Suurin osa vastaajista antoi arvosanaksi numeron kaksi, toiseksi eniten annettiin arvosanaksi numero kolme. Vasta- uksista oli havaittavissa ikäkohtaisia eroavaisuuksia. Huonoin keskiarvo tuli 14. 17 -vuotiaiden vastauksista ja se oli yli numeron huonompi kuin paras keskiarvo. Tämä huonoin keskiarvo on 3,33, kun taas paras keskiarvo tuli 25. 29 -vuotiaille ja se on 2,2. Toisten ikäryhmien, eli 18. 24 -vuotiaiden ja 30 -vuotiaiden tai vanhempien keskiarvot ovat miltei samat, 2,67 ja 2,6. Vasta- uksissa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia vastaajien työsken- neltyjen sesonkien määrän mukaan.



Kuvio 11. Miten hyvin työntekijät oppivat näyttelemään ja eläytymään rooliin yrityksen järjestämässä perehdytyksessä (n=35)

Kysymyksessä 17 kysyttiin, kuinka hyvin yrityksen tarjoamassa perehdytyk- sessä käytiin läpi tuotteiden myymistä hyödyntäen roolihahmoa. Yleisimpiä vastauksia olivat kaksi, kolme ja neljä ja niiden välillä ei ollut kovin suurta määrällistä eroa (kuvio12). Keskiarvo vastauksissa on 2,857 ideaalikeskiar- von ollessa yksi, se on siis keskiarvoa hieman heikompi. Vastaajien työskenneltyjen sesonkien määrällä oli vaikutusta vastauksiin. Erityisesti yhden sesongin työskennelleiden henkilöiden keskiarvo oli huomattavasti alhaisem- pi kuin muiden ja heidän vastausten keskiarvoksi tuli 3,167. Kaksi tai kolme

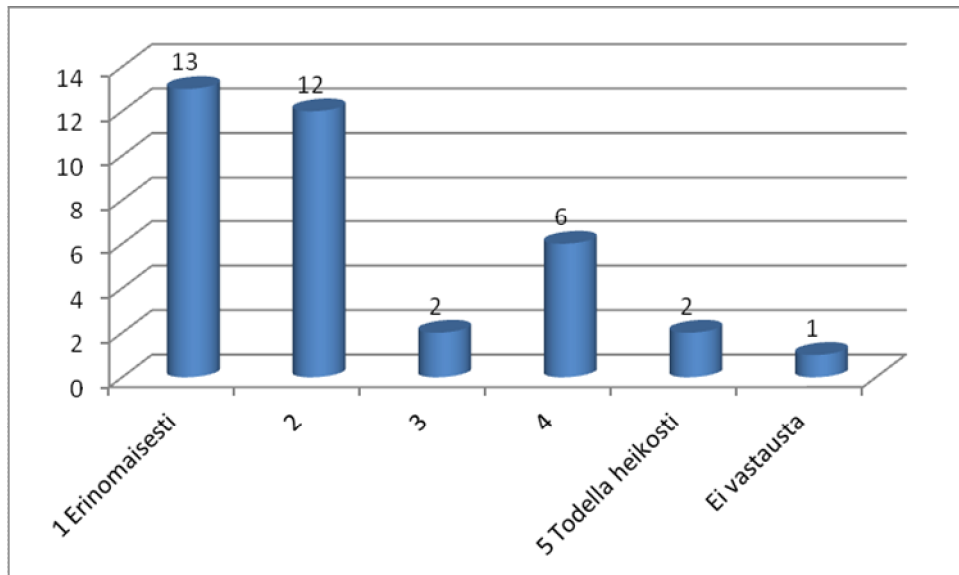
sesonkia työskennelleiden vastaajien keskiarvoksi tuli 2,429. Neljä sesonkia tai enemmän työskennelleiden vastausten keskiarvo on 2,8. Ikäkohtaisessa vertailussa kävi ilmi, että mitä vanhempi vastaaja on, sitä parempi on keskiarvo. Keskiarvot vaihtelivat 2,6 ja 3,0 välillä. Paras keskiarvo on kuitenkin vielä melko kaukana ideaalista.



Kuvio 12. Miten hyvin perehdytyksessä käytiin läpi tuotteiden myymistä roolihahmoa hyödyntäen (n=34)

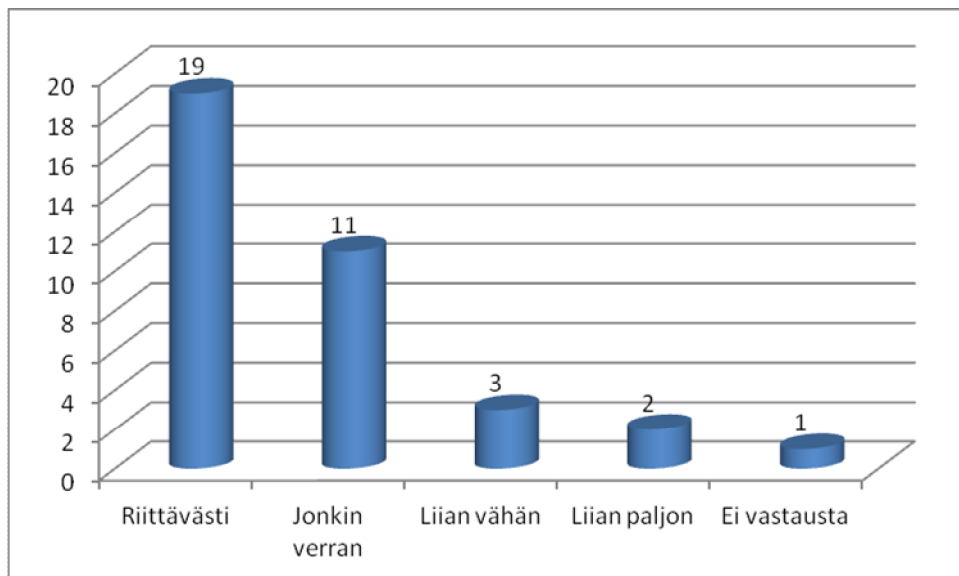
Vastausten keskiarvon perusteella perehdytyksen onnistunein osa-alue on kassakoulutus (kuvio13). Vastausten keskiarvoksi tuli 2,2. Yhden sesongin työskennelleiden henkilöiden vastausten keskiarvoksi tuli 2,67, kun taas useamman sesongin työskennelleiden henkilöiden keskiarvot olivat paremmat. Kaksi tai kolme sesonkia työskennelleiden vastausten keskiarvoksi tuli 1,92 ja neljä tai useamman sesongin työskennelleiden keskiarvoksi tuli 2,0. Ikäkohtaisessa vertailussa ei ollut havaittavissa suuria eroja.





Kuvio 13. Miten hyvin työntekijät oppivat käyttämään kassajärjestelmää ja muita tarvittavia koneita yrityksen järjestämässä perehdytyksessä (n=35)

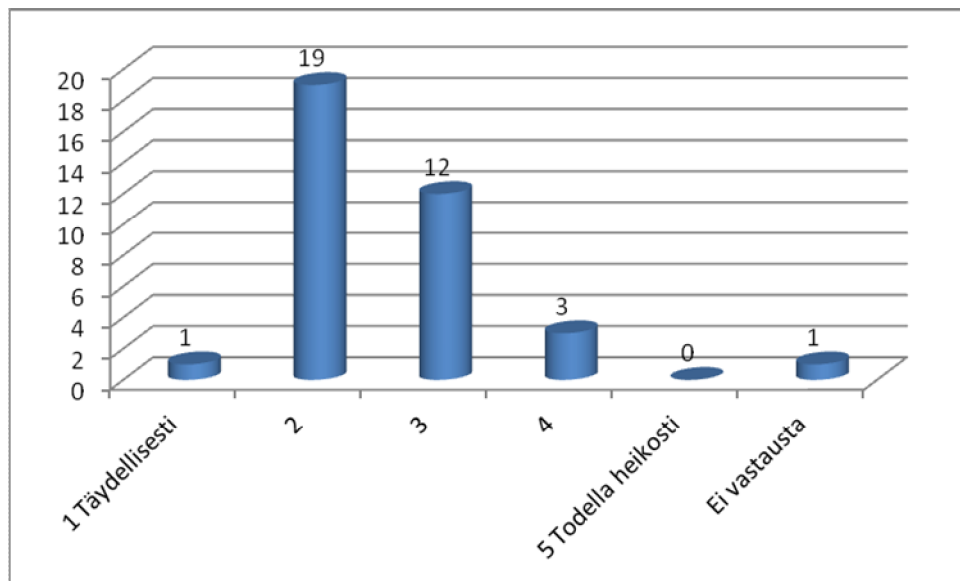
Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että taustamateriaalia annettiin riittävästi (kuvio 14) ja kaikki 30 -vuotiaat tai vanhemmat olivat tätä mieltä. Henkilöt, jotka vastasivat vaihtoehdon liikaa, olivat 14. 24 -vuotiaita. Vaihtoehdon liian vähän vastanneet olivat 18. 29 -vuotiaita. Muutoin vastauksissa ei ollut ikä tai sesonkimääräkohtaisia eroavaisuuksia, vaan vastaukset jakautuivat tasaisesti.



Kuvio 14. Minkä verran kirjallista taustamateriaalia työntekijät saivat mielestään perehdytyksen tueksi (n=35)

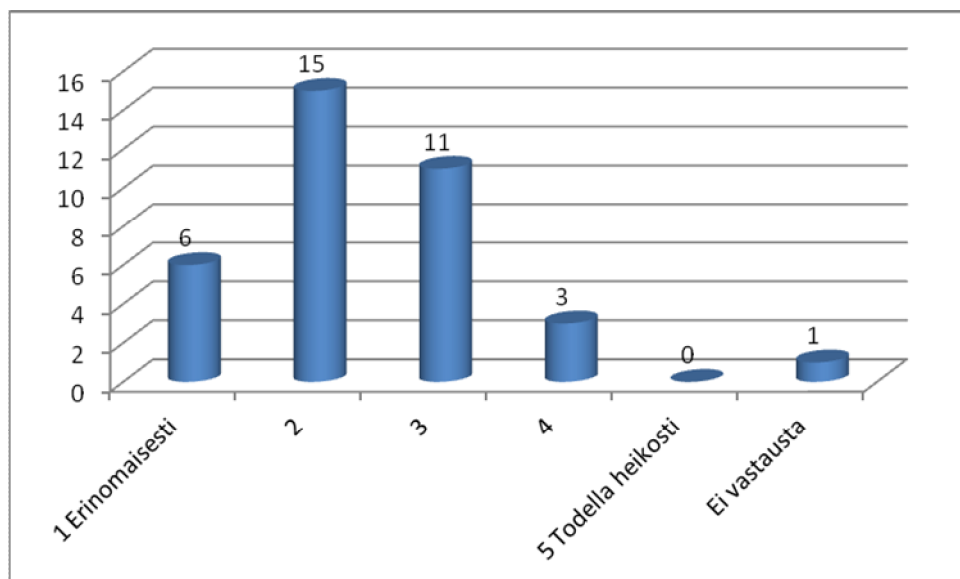
Kysymyksessä 22 kysyttiin, miten hyvin perehdytyksessä läpikäydyt asiat vastasivat varsinaista työnkuvaa. Vastauksen keskiarvoksi tuli 2,486 (kuvio 15). Yhden henkilön mielestä vastaavuus oli täydellinen ja suurin osa antoi

arvosanaksi numeron kaksi. Kenenkään mielestä vastaavuus ei ollut todella heikko.



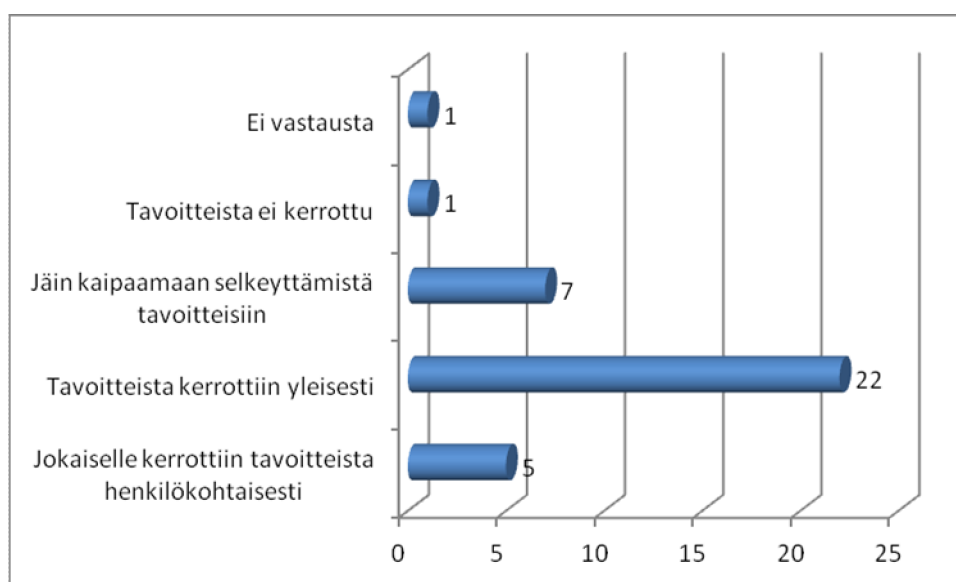
Kuvio 15. Miten hyvin perehdytyksessä läpikäytyt asiat vastasivat työntekijöiden mielestä varsinaista työnkuvaa (n=35)

Kysymyksessä 19 kysyttiin miten hyvin eri kansalaisuudet otettiin huomioon perehdytyksessä. Suurin osa vastaajista antoi arvosanan kaksi, joka tarkoittaa hyvin (kuvio 16). Kenenkään mielestä kansalaisuuksia ei otettu todella heikosti huomioon. Vastausten keskiarvoksi tuli 2,314, eli se on hieman keskiwertoa korkeampi. Vastauksissa ei ollut havaittavissa mainittavia eroavaisuuksia eri ikäryhmien tai työskenneltyjen sesonkien määrän pohjalta.



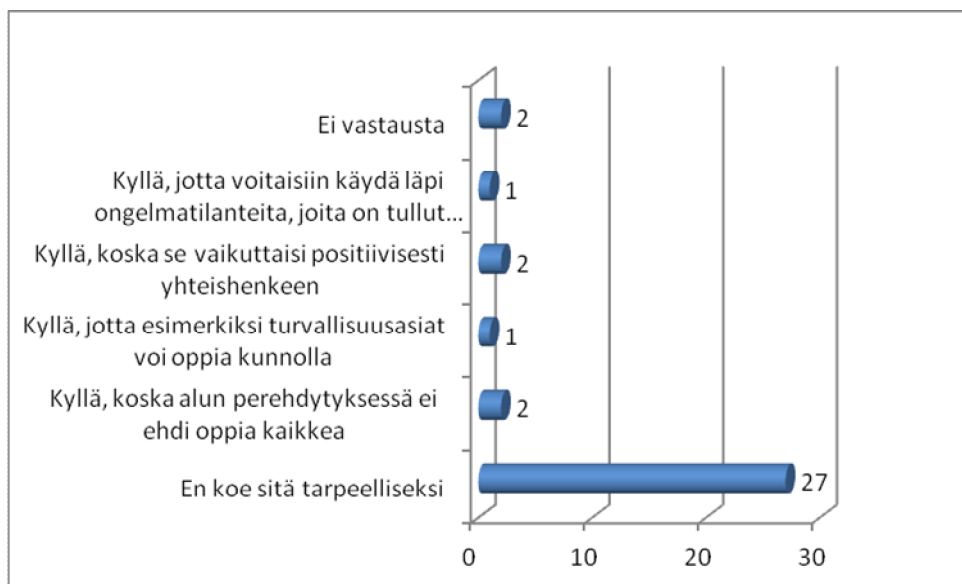
Kuvio 16. Miten hyvin eri kansalaisuudet otettiin työntekijöiden mielestä huomioon perehdytyksessä (n=35)

Kysymyksessä numero 21 kysyin asetettiin työlle heidän mielestään selkeitä tavoitteita. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteista kerrottiin yleisesti (kuvio 17). Seitsemän henkilöä jäi kaipaamaan selkeyttämistä tavoitteisiin ja viisi henkilöä oli sitä mieltä, että tavoitteista oli kerrottu henkilökohtaisesti jokaiselle. Yhden vastaajan mielestä tavoitteista ei ollut lainkaan kerrottu. Vastauksissa ei ollut havaittavissa mainittavia ikäluokkakohtaisia eroja. Vastauksista on huomattavissa, että yrityksellä on tässä suhteessa parantamisen varaa. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää, koska ne suuntaavat työntekijän toimimista ja antavat hänelle mahdollisuuden myös itse seurata kehitystään. (Kjelin. Kuusisto 2003, 14; Lepistö 2000, 67.)



Kuvio 17. Asetettiin työntekijöiden työlle heidän mielestään selkeitä tavoitteita (n=36)

Kyselyyn vastanneista henkilöistä kuusi on sitä mieltä, että sesongin puolesta välissä järjestettävälle koulutukselle olisi tarvetta (kuvio 18). Syiksi tähän he mainitsivat, että oppimista voitaisiin parantaa, koska alun perehdytyksessä ei välttämättä ehdi oppia kaikkea, voitaisiin käydä läpi hankalia tilanteita ja kaksi vastaajaa mielsi, että se parantaisi ryhmähenkeä. Suurin osa eli 27 vastaajaa ei koe sitä tarpeelliseksi. Kyllä vastanneissa oli mukana henkilöitä 18. 24 -vuotiaiden sekä 25. 29 -vuotiaiden piiristä. He jakautuivat eri sesonkimäärän sekä eri tuntimäärän viikossa työskennelleisiin henkilöihin.



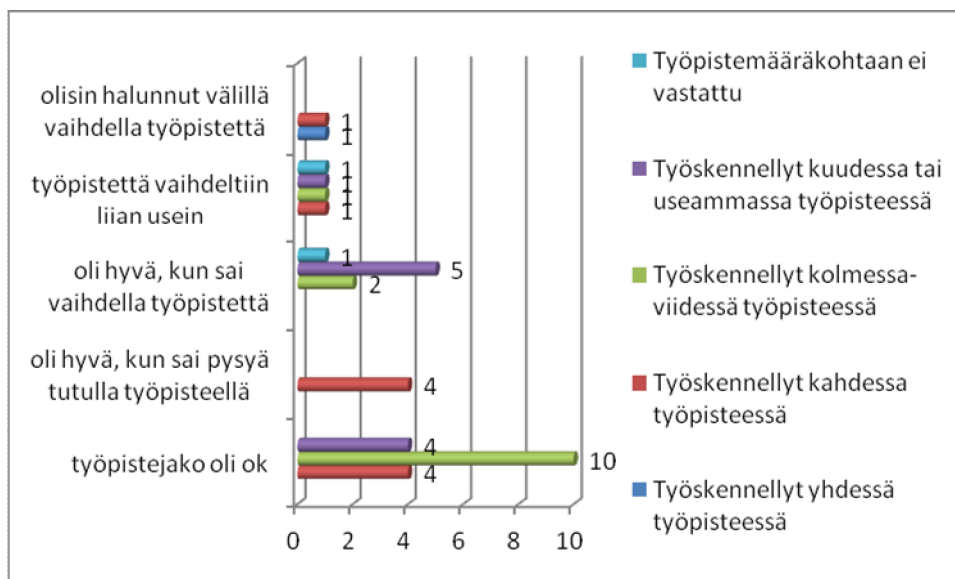
Kuvio 18. Kokisivatko työntekijät sesongin puolesta välissä järjestettävän koulutuksen tarpeelliseksi (n=34)

Kysymykseen koskien sitä, miten vastaajat parantaisivat yrityksen tarjoamaa perehdytystä, vastasi 12 henkilöä. Esiin nousi useita asioita. Vastauksissa tuli selkeästi esille, että perehdytyksen tulisi olla käytännön läheisempää, esimerkiksi työpistekohtaista perehdytystä tulisi olla enemmän ja kokeneiden työntekijöiden ammattitaitoa olisi järkevää hyödyntää perehdytyksessä. Eri-tyis- aukiolopäivistä ja ylitöistä tulisi vastaajien mielestä kertoa myös etukäteen. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että perehdytyksen tulisi olla laajempaa ja esille tuli myös, että perehdytys ajankohdan tulisi olla lähempänä töiden alkua. Esiin nousi myös, että perehdytyspäivistä tulisi myös maksaa työntekijöille. Yksi vastaaja oli todella tyytyväinen perehdytykseen ja hän ei osannut mainita siinä mitään parannettavaa.

#### 6.1.4 Työskentely yrityksessä ja työntekijöille syntyneet kokemukset

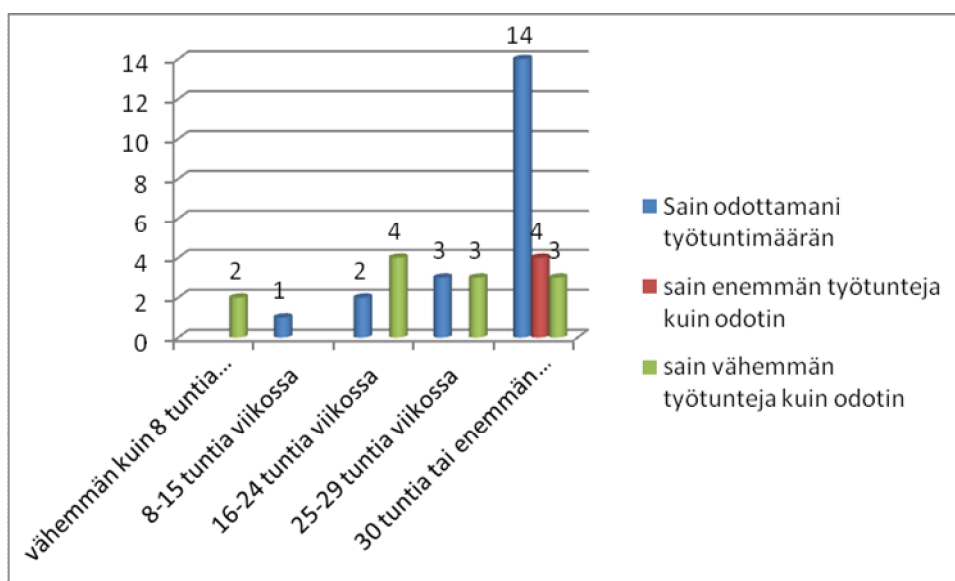
Osa yrityksessä työskennelleistä henkilöistä on työskennellyt vain yhdellä työpisteellä, osa kahdella ja osa on työskennellyt usealla työpisteellä. Puolet vastaajista vastasi, että työpistejako yrityksessä on ok (kuvio 19). Kahdeksan henkilöä piti positiivisena sitä, että työpistettä oli saanut välillä vaihdella. Kaksi henkilöä olisi halunnut vaihdella enemmän työpistettä ja neljä henkilöä oli sitä mieltä, että työpistettä oli vaihdeltu liian usein. Yhteensä kuusi vastaajaa ei ollut tyytyväisiä työpistejakoon. Vastauksissa ei ollut havaittavissa ikäluok-

kakohtaisia eroja eikä työskenneltyjen sesonkien tai viikoittaisten työtuntien määrällä ollut vaikutusta vastauksiin.



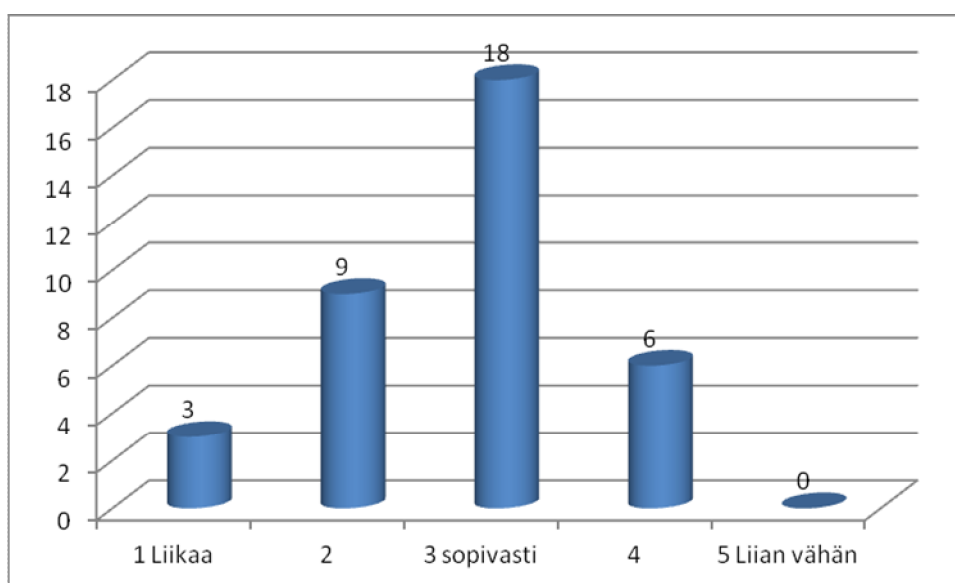
Kuvio 19. Työntekijöiden mielipiteet siitä, miten työpistejako heidän mielestään toimii yrityksessä (n=36)

Yhdeksän vastaajaa ilmoitti saaneensa vähemmän työtunteja, kuin mitä he olivat odottaneet (kuvio 20). Odottamansa työtuntimäärän oli saanut 20 henkilöä ja neljä henkilöä oli saanut enemmän työtunteja, kuin mitä oli odottanut. Henkilöistä, joilla oli viikoittain alle 30 tuntia töitä, yhdeksän, odotti saavansa enemmän työtunteja ja heistä suurin osa oli vain yhden sesongin työskennelleitä henkilöitä. Vain yksi henkilö, joka oli työskennellyt neljä tai useamman sesongin odotti saavansa enemmän työtunteja.



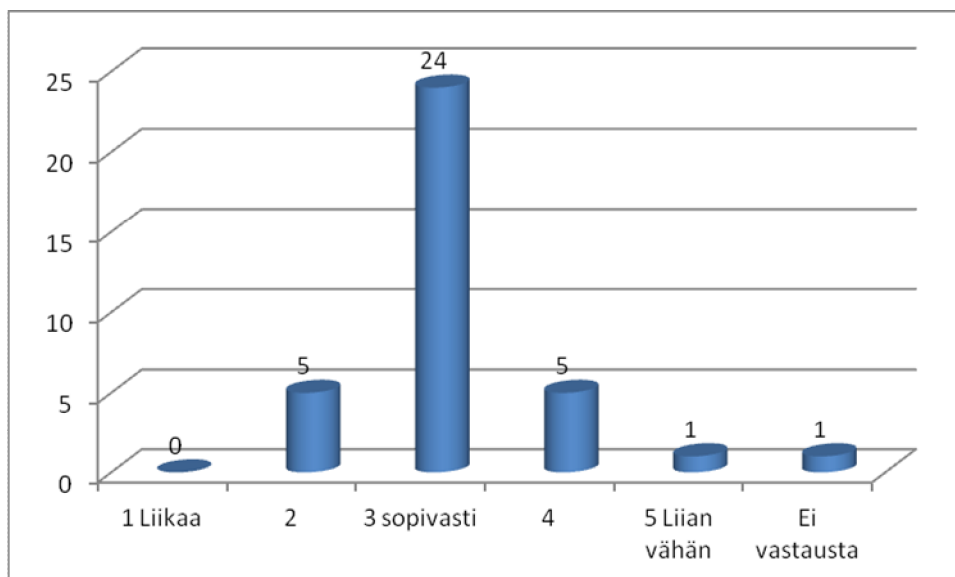
Kuvio 20. Kuinka työntekijöiden odottamat työtunnit toteutuivat (n=36)

Vastaajista 18 oli sitä mieltä, että työssä sai sopivasti vastuuta (kuvio 21). Kenenkään mielestä vastuuta ei saanut täysin liian vähän. Tulosten keskiarvo on 2,75 eli se on aika lähellä ideaalia eli arvoa kolme. Kolme henkilöä oli kuitenkin sitä mieltä, että työssä sai liikaa vastuuta. Henkilöitä, jotka antoivat tuloksesi arvon kaksi, oli yhdeksän. Heidän mielestään vastuuta oli siis annettu vähän liikaa. Vastauksissa oli havaittavissa lieviä ikäluokkakohdaisia eroja. Molempien, 14. 17 -vuotiaiden sekä 24. 29 -vuotiaiden vastausten keskiarvo on tasan kolme. Kolmekymmentä -vuotiaiden tai vanhempien henkilöiden tulosten keskiarvoksi tuli 2,6 ja 18. 24 -vuotiaiden 3,19.



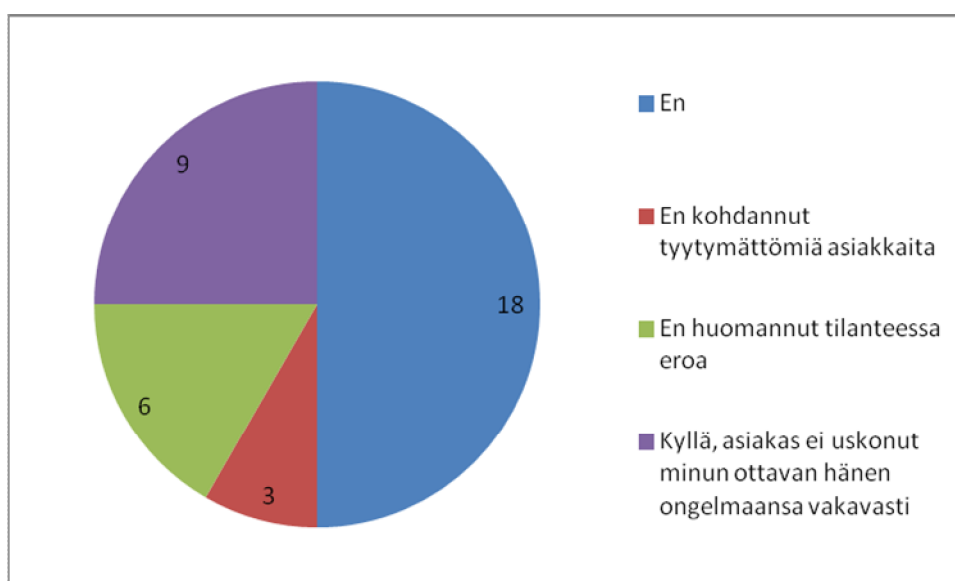
Kuvio 21. Kuinka paljon vastuuta työntekijät saivat mielestään työssään (n=36)

Vastaajista 24 antoi arvosanaksi luvun kolme, tarkoittaen, että apua sai sopivasti, kysymyksessä, joka koski avun saamista työssä (kuvio 22). Kukaan ei kokenut saavansa täysin liikaa apua. Yksi henkilö koki avun saamisen jääneen täysin liian vähäiseksi. Tulosten keskiarvoksi tuli 3,057, joka on todella lähellä ideaalia. Vastauksissa oli huomattavissa ikäluokkakohdaisia eroja, sillä 18. 24 -vuotiaiden tulosten keskiarvoksi tuli 2,38. Muiden ikäryhmien keskiarvot olivat 3,17. 3,4 välillä. Työskenneltyjen sesonkien määrällä ei ollut vastauksiin merkittävää vaikutusta.



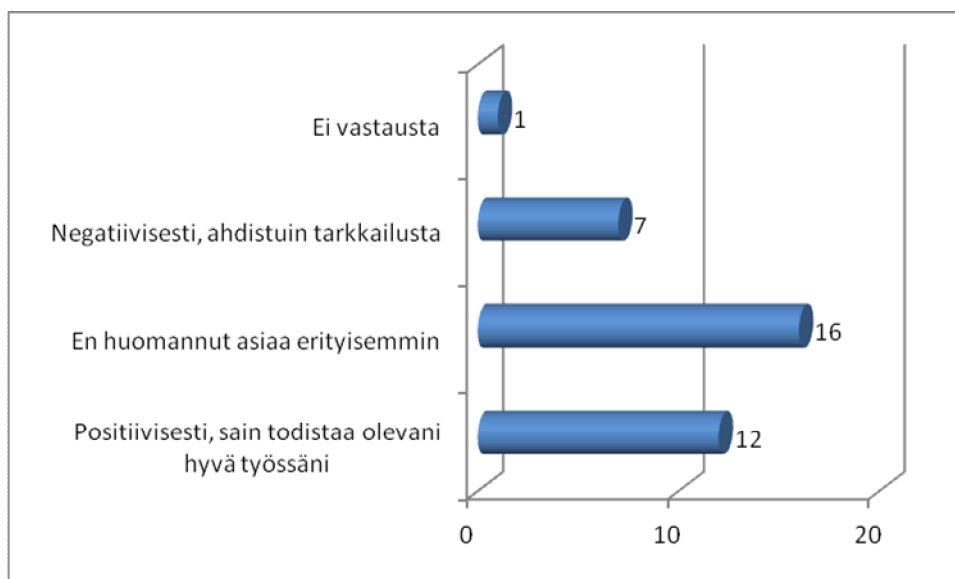
Kuvio 22. Miten työntekijät kokivat saavansa tarvittaessa apua työssään (n=35)

Puolet vastaajista ei kokenut roolissa pysymistä hankalaksi, jos asiakas oli tyytymätön (kuvio 23). Yhdeksän henkilöä koki, että asiakas ei uskonut ongelmaa otettavan vakavasti, kun roolia pidettiin yllä. Henkilöistä, jotka pitivät tilannetta hankalana, neljä oli työskennellyt yhden sesongin ja viisi oli työskennellyt useamman sesongin. Suurin osa heistä oli iältään 18-24 -vuotiaita ja muista ikäryhmistä oli joukossa yksi vastaaja. Heidän joukossaan oli yksi mies. Kuusi vastaajaa ei huomannut tilanteessa eroa ja kolme ei ollut edes kohdannut tyytymättömiä asiakkaita työssään.



Kuvio 23. Kokivatko työntekijät roolissa pysymisen hankalaksi, jos asiakas oli tyytymätön (n=36)

Suurin osa vastaajista ei ollut erityisemmin huomannut myynnin ja asiakaspalvelutilanteiden seuranta (kuvio 24). Vastaajista 12 henkilöä koki asian positiivisena ja seitsemän koki asian negatiivisena. 30 -vuotiaat ja vanhemmat henkilöt eivät kokeneet asiaa lainkaan negatiivisena, mutta muista ikäluokista löytyi henkilöitä, jotka kokivat asian negatiivisena. Työskenneltyjen sesonkien määrällä ei ollut vaikutusta siihen, miten henkilöt kokivat myynnin ja asiakaspalvelutilanteiden seurannan.

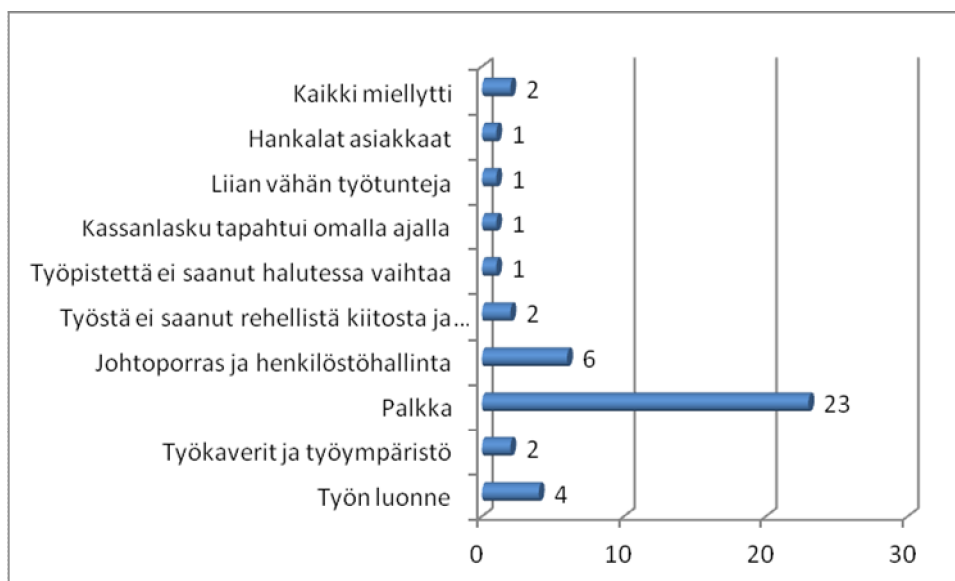


Kuvio 24. Miten myynnin ja asiakaspalvelutilanteiden seuranta vaikutti työntekijöihin (n=36)

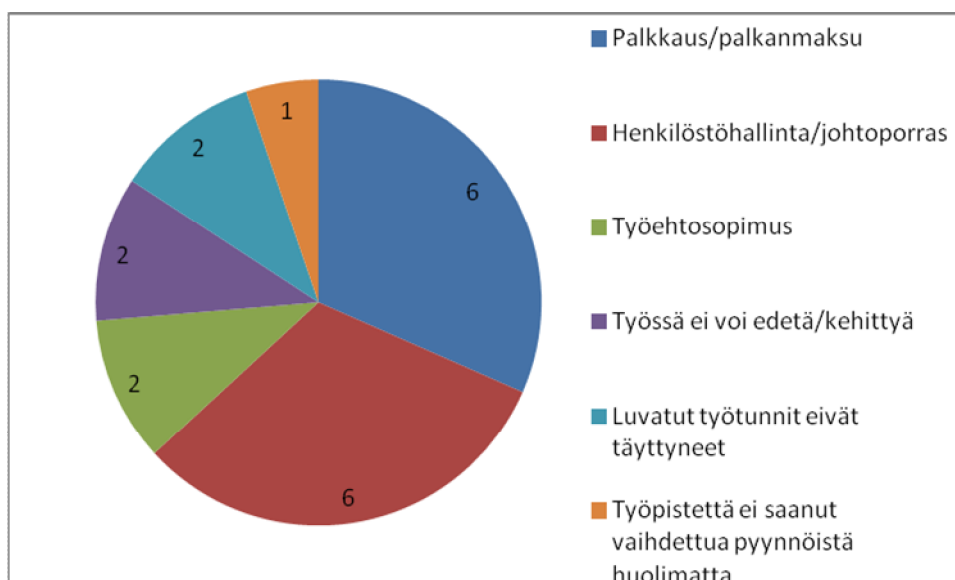
Henkilötyytyväisyyskyselyn kysymyksessä numero 27 kysyin mikä ei työssä miellyttänyt. Palkkaus ei miellyttänyt suurinta osaa vastaajista, nimittäin 23 henkilöä vastasi sen olevan tyytymättömyyttä aiheuttava asia. Antamieni vastausvaihtoehtojen lisäksi nousi esiin muutama asia vastaajien toimesta. Usea henkilö oli vastannut kaksi tai useamman vaihtoehdon kysymykseen. Avoi-meen kohtaan oli lisätty vastaukseksi, että johtoporras ja henkilöstöhallinta eivät miellyttäneet. Tämän asian otti esille kuusi henkilöä ja tässä ryhmässä oli henkilöitä, joista osa on työskennellyt yrityksessä vain yhden sesongin ja osa useita sesonkeja. Teemana nousi selkeästi esiin arvostuksen puute henkilöstöä kohtaan. Muita vastaajien esiin nostamia asioita olivat hankalat asiakkaat, liian vähäiset työtunnit, kassanlaskun tapahtuminen omalla ajalla ja se, että työpistettä ei saanut halutessa vaihtaa. Kaksi vastaajaa ei löytänyt mitään moittimisen aihetta, vaan heitä miellyttivät kaikki asiat. Kysymyksessä numero 32 kysyin mikä teki työntekijöiden mielestä työkokemuksesta positiiv-



visen tai negatiivisen. Kysymykseen vastasi yhteensä 25 henkilöä, joista neljä oli ottanut esille vain negatiivisia asioita. Yhdeksän henkilöä antoi negatiivista palautetta, mutta samassa myös positiivista. Asia, joka nousi edellä mainittujen asioiden lisäksi uudelleen esille, oli palkkaus sekä ongelmat palkanmaksussa. Kantaa otettiin etenkin siihen, että kokeneilla työntekijöillä tulisi olla korkeampi palkka ja palkan nostamisessa tulisi olla selkeämpi kaava. (Kuviot 25 ja 26).

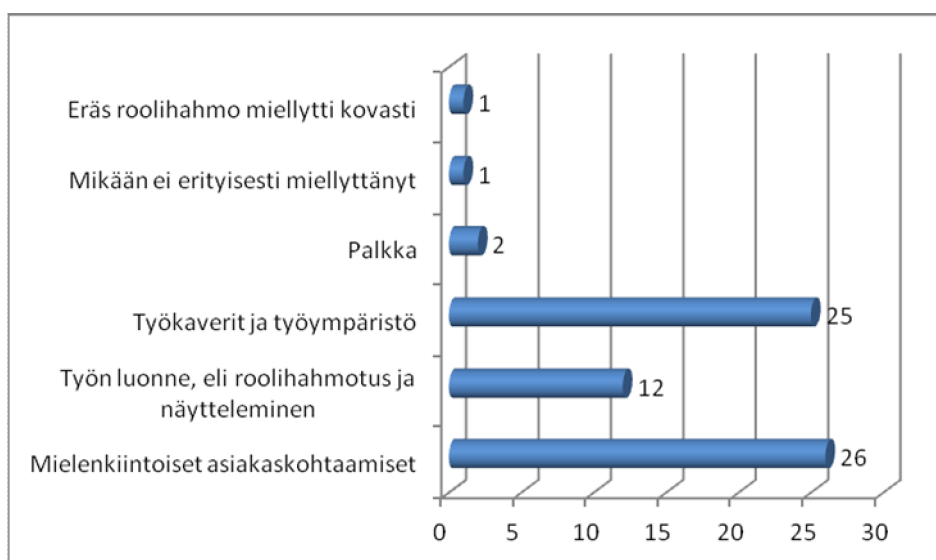


Kuvio 25. Mikä työntekijöitä ei työssä miellyttänyt (n=32)

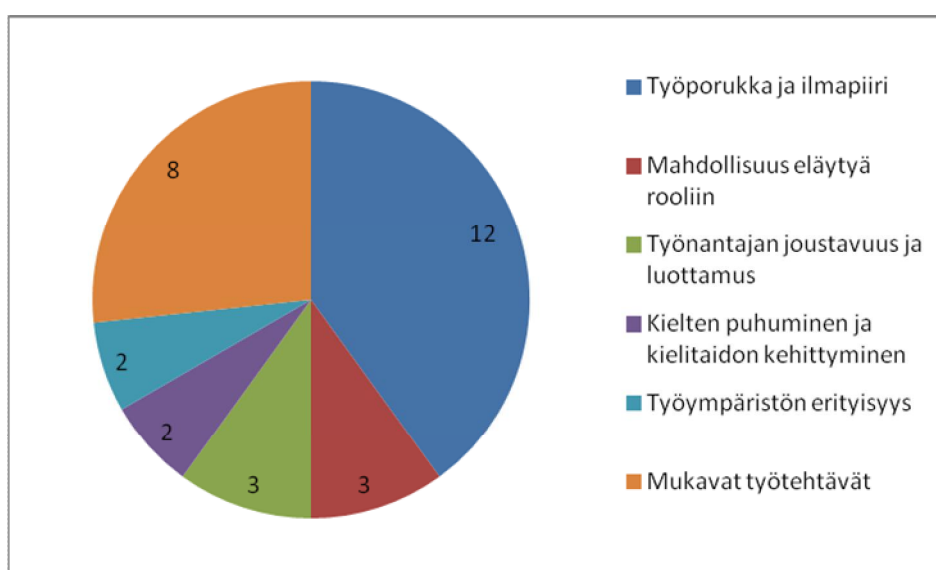


Kuvio 26. Mitkä asiat tekivät työkokemuksesta työntekijöiden mielestä negatiivisen (n=19)

Työntekijöiden mielestä työssä ovat selkeästi parasta työkaverit ja työympäristö sekä mielenkiintoiset asiakaskohtaamiset. Myös työn luonne koettiin mieluisana. Usea vastaaja mainitsi kaksi tai useamman asian, jotka olivat työssä parasta. Yhtä vastaajaa ei mikään miellyttänyt erityisesti työssä. Kysymys numero 32 oli avoin kysymys siitä, mikä teki työkokemuksesta positiivisen tai negatiivisen. Kysymykseen vastasi 25 henkilöä, joista 13:lla oli pelkästään positiivista sanottavaa työkokemuksestaan ja seitsemällä sekä positiivista että negatiivista. Uutena asiana avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esille työnantajan joustavuus ja luottamus. Mahdollisuudesta kehittää kielitaitoa sekä mukavista työtehtävistä pidettiin. Työympäristön erityisyys nousi myös esille positiivisena asiana. (Kuviot 27 ja 28).

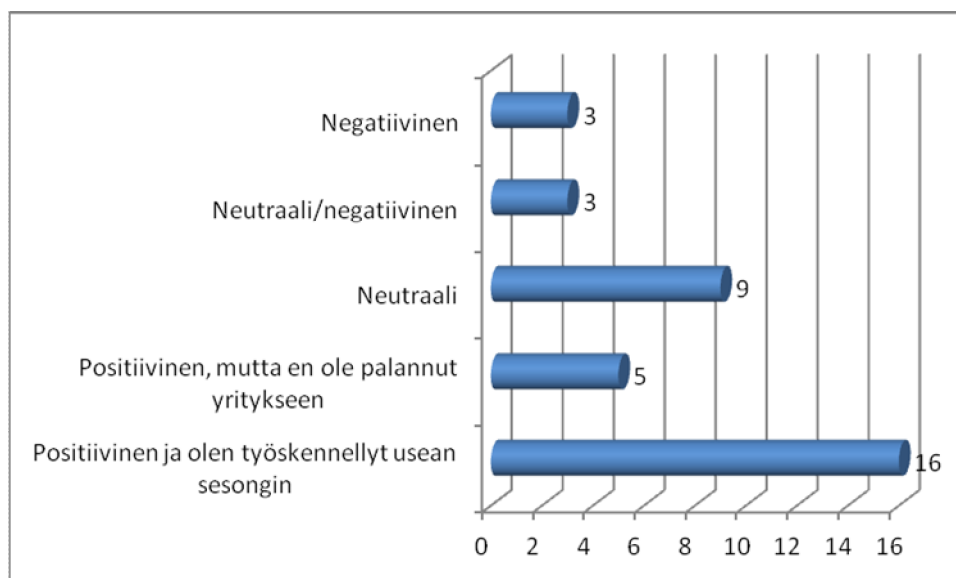


Kuvio 27. Mikä työssä oli työntekijöiden mielestä parasta (n=36)



Kuvio 28. Mikä teki työkokemuksesta työntekijöiden mielestä positiivisen (n=25)

Vastaajista yli puolelle, eli 27:lle, oli kehkeytynyt positiivinen työkokemus ja heistä 16 oli palannut töihin yritykseen (kuvio 29). Syitä siihen, miksi muut eivät ole halunneet palata olivat huono palkka työn vaativuuteen nähden, henkilö asuu eri maassa, työ ei ollut oman alan hommia ja väärinkäsityksien vuoksi. Kolme henkilöä oli vastannut kysymykseen kaksi vaihtoehtoa, neutraalin ja negatiivisen, joten kokemus oli heille luultavasti jotain niiden kahden väliltä. Näin vastanneet henkilöt ovat työskennelleet yrityksessä useamman kuin yhden sesongin. Kolme henkilöä koki, että heidän työkokemuksensa oli negatiivinen, nämä henkilöt olivat kaikki työskennelleet yrityksessä vain yhden sesongin ajan. Yhdeksälle henkilölle kokemus oli neutraali ja heidän joukossaan oli kolme vain yhden sesongin työskennellyttä henkilöä ja kuusi useamman sesongin työskennellyttä henkilöä.



Kuvio 29. Millainen työkokemus työntekijöille kehkeytyi (n=36)

## 6.2 Yrityksille lähetetyn sähköpostikyselyn tulokset

### 6.2.1 Vastaajiin liittyvät tiedot ja toteutus

Lähetin sähköpostikyselyn seitsemään suomalaiseen yritykseen, jotka toimivat myös elämyksiä tuottavan asiakaspalvelun parissa. Yritykset ovat siis samankaltaisia tutkimani yrityksen kanssa. Näistä seitsemästä yrityksestä minulle vastasi kaksi yritystä. Yritykset saivat vastata kyselyyn täysin anonymisti.

Kaikki sähköpostikyselyn kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, koska halusin, että he pystyvät vastaamaan kysymyksiin täysin rehellisesti, ilman, että johdattelen heidän vastauksiaan antamalla vastausvaihtoehtoja. Vastausaika yrityksillä oli noin kolme viikkoa, mutta nämä kaksi vastannutta yritystä vastasivat kyselyyn muutaman päivän sisällä.

### 6.2.2 Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet yritysten välillä

Samankaltaisuuksia yritysten välillä on huomattavissa useita. Heidän rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt muistuttavat paljon toisiaan. Eroavaisuuksia ei yritysten välillä ole havaittavissa useita, mutta muutama asia on havaittavissa vastauksista.

Tutkimassani yrityksessä rekrytointi nojautuu ennen kaikkea mol.fi sivuston hyödyntämiseen. Ennen kaikkea sähköiset rekrytointimenetelmät ovat keskeisessä osassa. Sähköpostikyselyyn vastanneilla yrityksillä rekrytointi pohjautuu myös internetiin. Toisen yrityksen tärkein ja pääasiallinen rekrytointikanava on sen omat kotisivut ja toinen yritys hyödyntää yhteistyöverkkoaan ja sähköistä rekrytointikanavaa. Tässä yrityksessä hyödynnetään myös ilmoitus- ja sanomalehtiä.

Sosiaalisuus ja kielitaito ovat tutkimalleni yritykselle keskeiset vaatimukset työntekijässä. Näin on myös sähköpostikyselyyn vastanneilla yrityksillä. Muita esiin nousevia asioita ovat asenne, innokkuus, alan tuntemus sekä työ pitää suorittaa kunnialla ja hyvin.

Tutkimassani yrityksessä 18 vuoden ikä on noussut vaatimukseksi ja kaikki kokemus koetaan plussana. Yrityksessä on muutama korkeampi työtehtävä, joihin koulutus ja kokemus ovat tarpeen. Hygienia- ja alkoholipassi ovat ehdottomia, mikäli ne ovat työnkuvan kannalta oleellisia. Sähköpostikyselyyn vastanneet yritykset ovat tutkimani yrityksen kanssa samoilla linjoilla. Kokemus koetaan näissäkin yrityksissä hyödylliseksi, mutta se ei ole vaatimus kaikissa tehtävissä. Heillä on myös tehtäviä, joissa hygieniapassi sekä esimerkiksi ajokortti ovat välttämättömiä.

Tutkimani yrityksen rekryointiprosessi on hioutunut hyvälle mallille, joten sen suunnitteluun ei tarvitse käyttää enää paljoa aikaa jokaisen rekryoinnin yhteydessä. Sähköpostikyselyyn vastanneet yritykset vastasivat juuri samalla tavalla, eli heillä on myös jo käytössään toimivat olemassa olevat prosessit, joten suunnitteluun ei tarvitse käyttää paljoa aikaa.

Työtehtävien kuvaukseen on käytetty alkuaikoina niin tutkimassani yrityksessä kuin sähköpostikyselyyn vastanneissa yrityksissä paljon aikaa. Työtehtäviä he eivät määrittele vuosittain uudelleen, koska työtehtävät ovat vuosittain pääosin samoja. Mikäli ne joskus kokevat suuria muutoksia, tulee suunnitteluun uhrata aikaa, pienet sisällölliset muutokset eivät aiheuta juurikaan töitä rekryointivaiheessa.

Tutkimassani yrityksessä lisäkyselyihin koskien avoimena olevia työpaikkoja pyritään mahdollisuuksien mukaan vastaamaan. Lisäkyselyitä tulee päivittäin jopa useita kymmeniä, joten aina ajalliset resurssit eivät riitä vastaamiseen. Vastaamisen yrityksessä hoitaa joko esimies tai joku muu ympärivuotinen työntekijä. Sähköpostikyselyyn vastanneissa yrityksissä kaikkiin lisäkyselyihin vastataan. Toisessa yrityksessä vastaaja on aina esimies ja toisessa vastaaja valitaan sen mukaan, kuka tietää asiasta eniten.

Työhaastattelumenetelmä on käytössä jokaisessa yrityksessä. Esimies on kaikilla mukana haastattelutilanteessa. Toinen kyselyyn vastanneista yrityksistä käyttää testausta tarpeen mukaan. Tutkimassani yrityksessä myös testaus on käytössä joka joulusesongin rekryoinnissa, kun uusia hakijoita on lukuisia.

Tutkimassani yrityksessä kiinnitetään haastattelutilanteessa huomioita erityisesti henkilön käyttäytymiseen tilanteessa, esimerkiksi silmiin katsominen on tärkeää. Henkilön paineensietokykyä ja kielitaitoa tutkitaan myös, sillä keskustelukieli vaihdetaan lennosta englanniksi. Tärkeää on, että henkilöllä on oikeanlainen persoona ja hänestä huokuu reipashenkisyys. Triviakysymysten vastauksia tutkitaan tarkoin. Sähköpostikyselyyn vastanneissa yrityksissä nousee esille se, että esiintymiseen ja persoonaan kiinnitetään erityisesti

huomiota. Toinen yritys korostaa myös, että haastateltavan on tärkeää olla aktiivisesti mukana haastattelutilanteessa. Toisessa yrityksessä kiinnitetään paljon huomiota paperilla saatujen tietojen syventämiseen ja tutkailuun.

Hyvä perehdytys sisältää tutkimani yrityksen mukaan yrityksen arvoihin tutustuttamisen ja siinä kerrotaan työntekijöille yrityksen odotuksista. Yrityksessä perehdytettäville opetetaan myös elämyksen tuottamisen perusteet. Perehdytettävien on tärkeää tutustua toisiinsa, jotta yhteistyö voi toimia saumattomasti. Sähköpostikyselyyn vastanneiden yritysten painopiste perehdytyksessä nojaa käytännönläheisyyteen. Toinen yritys korostaa työpaikkaan ja henki­ löstöön huolellista tutustumista. Toisessa yrityksessä korostetaan, että pe­ rehdytys on hyvä pilkkoa osiin, jottei synny informaatiotulvaa. Äärimmäisen tärkeää heidän mielestään on tarkistaa, että kaikki tärkeä tieto on mennyt perille. Perehdytystä tuetaan siellä kirjallisella materiaalilla, kuten myös tut­ kimassani yrityksessä.

Tutkimassani yrityksessä ei alun massaperehdytyksessä huomioida yksilöllisiä oppimistyyylejä, mutta työpistekohtaisessa perehdytyksessä näin pyritään mahdollisuuksien mukaan tekemään. Toinen sähköpostikyselyyn vastannut yritys toimii perehdytyksessään juuri samalla tavalla, sillä myös heidän yrityk­ sessään perehdytettävien määrä on suuri. Toisessa kyselyyn vastanneessa yrityksessä käytetään yksilöllisiä oppimistyyylejä aina hyödyksi perehdyttämis­ tilanteessa.

### **6.3 Tulosten luotettavuus**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään reliaabeliuden ja validiuden kautta saavutettavaan tarkkuuteen ja luotettavuuteen (Hirsjärvi. Hurme 2009, 27). Tulos on reliaabeli, kun esimerkiksi kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen samalla mittauksella. Eli tulos on toistettavissa riippumatta tutki­ muksen tekijästä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos on reliaabeli, koska kysymykset on muotoiltu niin, että kaksi eri arvioitsijaa voi niiden avulla pää­ tyä samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri, sitä mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Pystyin valitsemaillani tutkimusmenetelmillä mittamaan juuri niitä asioita, joita oli tarkoituskin mitata.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyyn vastanneet työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä yrityksen tarjoamaan perehdytykseen ja työskentelyyn yrityksessä. Vastaajien joukosta löytyy henkilöitä, jotka ovat asioihin erityisen tyytyväisiä sekä muutama asioihin tyytymätön henkilö.

Yrityksen järjestämään perehdytykseen, vastaajat ovat kohtuullisen tyytyväisiä. Parhaiten perehdytyksessä onnistunut osa-alue on kassakoulutus. Mitään osa-aluetta ei todettu todella huonoksi, vaan suurin osa on keskiverron kohdalla tai hieman sen yläpuolella. Perehdytyksessä olisi vastaajien mielestä tärkeää kiinnittää huomiota sen käytännön läheisyyteen ja työpistekohtaista perehdytystä tulisi olla enemmän. Vanhojen työntekijöiden kokemuksen hyödyntäminen perehdytystilanteessa olisi vastaajien mielestä järkevää.

Tyytymättömyyttä yrityksessä aiheuttavat palkkaus, saatu työtuntimäärä sekä henkilöstöhallinta. Eniten työssä vastaajia miellyttivät mielenkiintoiset asiakas kohtaamiset, työympäristö ja ilmapiiri, työkaverit sekä työn luonne. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi vastaajat ovat vastanneet kyvyn heittäytyä rooliin ja sosiaalisen luonteen. Suurin osa vastaajista, jotka ovat työskennelleet yrityksessä usean sesongin kokevat, että heille on kehittynyt työssään ammatitiosaamista.

Henkilöstötyytyväisyyskysely lähetettiin 80 henkilölle, joista 36 henkilöä vastasi kyselyyn. Kaikki vastauslomakkeet olivat käyttökelpoisia, eli en joutunut hylkäämään yhtään lomaketta. Mielestäni onnistuin kokoamaan suuruudeltaan hyvän otoksen, koska melkein puolet henkilöistä vastasi kyselyyn. Henkilöillä, joille kysely lähetettiin, oli aikaa vastaamiseen kaksi viikkoa. Mikäli vastausaika olisi ollut pitempi, voisi vastanneiden määrä olla suurempi. Nämä kaikki 36 henkilöä vastasivat kyselyyn ensimmäisen vastausviikon kuluessa.

Tulosten luettavuutta voi heikentää se, että vain yksi ulkomaalainen henkilö vastasi kyselyyn. Yrityksessä työskennelleistä henkilöistä noin viidesosa on ulkomaalaisia. Kyselyyn vastasi yhdeksän miestä ja 27 naista. Olen tyytyväinen sukupuolijakaumaan, koska suurin osa yrityksessä työskentelevistä hen-



kilöistä on naisia. Joidenkin tulosten luotettavuutta voi laskea se, että vain yksi vastaaja oli saanut ensimmäisen perehdytyksensä viimeisimpänä sesonkina, eli kesäsesonkina 2011. Tämä tarkoittaa sitä, että muiden vastaajien työnhakuprosessista ja ensiperehdytyksestä on kulunut kauemmin aikaa, joka voi tarkoittaa sitä, että heidän muistikuvansa ovat hämärtyneet tai muokkaantuneet työskenneltyjen sesonkien ja kokemuksen vuoksi.

Vastaajien kokemus yrityksessä oli jakautunut tasaisesti. Vastaajien joukossa oli usean sesongin työskennelleitä henkilöitä sekä vain yhden sesongin yrityksessä toimineita. Muutama henkilö oli toiminut vain yhdellä työpisteellä ja usea henkilö oli työskennellyt monessa eri työpisteessä. Kyselyyn vastanneilla henkilöillä on siis paljon kokemusta eri työpisteistä ja täten heille on kertynyt työssään enemmän tietotaitoa. Vastaajista 21 henkilöä oli tehnyt työtä yrityksessä viikoittain 30 tuntia tai enemmän, vain kolme vastaajaa oli työskennellyt viikoittain 15 tuntia tai vähemmän. Tuntimäärän kannalta voidaan todeta, että yli puolet henkilöistä on tehnyt yrityksessä täysiä päiviä ja heille on sen kautta avautunut paljon eri näkökulmia ja kokemuksia työnteosta yrityksessä.

Kysymysten asettelun on tärkeää olla yksiselitteistä, jotta vastaajat voivat ymmärtää kysymyksen. Testautin lomakkeeni muutamalla ystävälläni ennen sen lähettämistä, mutta silti olen tarkan tutkinnan jälkeen havainnut siinä muutamia puutteita. Asteikkokysymyksissä olen kuvannut sanoilla vain molemmat ääripää, en ns. keskiverto vaihtoehtoa. Selkeyttämään vastausvaihtoehtoja, olisi ollut hyvä kuvata keskimmäistä vaihtoehtoa myös sanallisesti. Etenkin kysymyksissä 29 ja 30, olisi numeroa kolme tullut kuvata sanalla sopivasti. Kysymyksissä numero 26 ja 27 yhdessä vastausvaihtoehdossa on yhdistetty kaksi asiaa, työympäristö ja työkaverit. Molemmille olisi tullut olla omat vastausvaihtoehdonsa. Samaisissa kysymyksissä oli vastausvaihtoehtoina myös palkka. Vaihtoehtoa olisi ollut hyvä selventää. Esimerkiksi sanoilla huono tai hyvä palkka, tai olin töissä vain, koska siitä maksettiin palkkaa.

Kysymyksen numero 28 vastausvaihtoehdot olisi kannattanut ilmaista neutraalimmalla tavalla, koska vastausvaihtoehdot olivat aika karkeita. Vaihtoehtoina olisi voinut olla vain positiivisesti ja negatiivisesti, sekä asettamalla lisä-

kysymyksen miksi, ottaa selville vastaajien mielipiteen. Kysymyksessä oli myös vastausvaihtoehtona +en huomannut asiaa erityisemmin+ ja mielestäni se oli kuitenkin toimiva vastausvaihtoehto. Kysymyksissä numero 26 ja 27 olisi myös kannattanut ilmoittaa, että vastaajat voivat valita halutessaan useamman vaihtoehdon. Nyt noin puolet vastaajista oli vastannut useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Mikäli kysymyksessä olisi ilmoitettu, että vaihtoehtoja saa valita useamman, olisi useampi saattanut niin tehdä, mutta on myös mahdollista, että kyseinen henkilö halusi vastata vain yhden vastausvaihtoehdon. Kyselytutkimuksen haasteena on se, että ei voi tietää miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä. Toinen haaste on se, että ei voi varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja kysymyksiin vastaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Avoimiin kysymyksiin, eivät vastanneet kaikki henkilöt, joten otanta niiden osalta jäi vähän suppeammaksi. Avoimiin vastausvaihtoehtoihin vastaaminen vaatii enemmän aikaa, ja voi olla, että henkilöillä ei ole ollut aikaa tai kiinnostusta vasta kysymykseen. Voi myös olla, että vastaajalla ei ole ollut tietoa, mitä hän haluaisi kysymykseen vastata. Muutaman monivalintakysymyksenkin kohdalla muutamalla tai yhdellä henkilöllä oli jäänyt vastaamatta kysymykseen. Tämä saattoi johtua erehdytyksestä tai halusta olla vastaamatta. Kysymyksessä numero 31 muutama vastaaja oli valinnut kaksi vastausvaihtoehtoa. Tämä saattoi olla vahinko, tai tahallista, mikäli on ollut hankala päättää kahden eri vastausvaihtoehdon väliltä.

Sähköpostikyselyn lähetin seitsemään yritykseen, joista kaksi yritystä vastasi kysymyksiini. Vastaajamäärä jäi toivottua suppeammaksi. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Tulosten luotettavuutta voi alentaa se, että vastaajat eivät välttämättä ole olleet täysin selvillä tai perehtyneet alueeseen, josta kysymyksiä esitettiin. Ei ole myöskään tässä tapauksessa mahdollista saada selville, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn vastaamisen ottaneet. (Hirsjärvi ym. 195.)

Mielestäni opinnäytetyö onnistui hyvin ja pystyin saamaan vastauksia kysymyksiini. Koen, että tuloksista on yritykselle apua sen rekrytointiprosessin ja perehdytyksen kehittämisessä. Yritys voi myös käyttää kehittämäni kysely-

lomaketta hyväkseen tulevaisuudessa ja tietyin väliajoin mitata henkilöstön tyytyväisyyttä ja kysyä kehitysehdotuksista.

## LÄHTEET

- Alanen, V . Mälkiä, T . Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alhanen, P . Kansanaho, A . Ahtiainen, O-P . Kangas, M . Soini, T - Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Boxberg, M . Koppula, R. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Dolasinski, M. J. 2004. Training the trainer. New Jersey: Phoenix Book Tech.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Ajantasainen lainsäädäntö. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6tietolaki>. 7.10.2011
- Hirsjärvi, S . Hurme, H. 2009. Helsinki: yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S . Remes, P . Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jennings, G . Polovitz Nickerson, N. 2006. Quality tourism experiences. United States of America.
- Kjelin, E . Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kupias, P . Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes print.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kushner, M. 2000. Esitystaito keltanokille. Pieksämäki: RT-Print Oy
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOYpro
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Ajantasainen lainsäädäntö. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. 7.10.2011

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Ajantasainen lainsäädäntö. Osoitteessa

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20yhteistoiminnasta%20yrytyksess%C3%A4](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search[type]=pika&search[pika]=laki%20yhteistoiminnasta%20yrytyksess%C3%A4). 28.9.2011

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Ajantasainen lainsäädäntö. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040759>.

7.10.2011

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010. Elämyskolmio. Osoitteessa: <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=4321>. 28.9.2011

Laroche, L . Rutherford, D. 2007. Recruiting, Retaining and Promoting Culturally Different Employees. United States Of America

Lepistö, I. 2000. Työturvallisuuskeskus. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Kirjapaino Oy Merkur.

Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liukkonen, J . Jaakkola, T . Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Pitkänen, R. 2009. Parasta palvelua. Juva: Ws Bookwell Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P . Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssikuvauksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Polestar Ltd.

Shaw, C . Ivens, I. 2002. Building great customer experiences. Great Britain: Creative Print and Design (Wales), Ebbw Vale

Sorainen, O. 2007. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työsopimuslaki 26.2.2001/55. Ajantasainen lainsäädäntö. Osoitteessa [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6sopimuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimuslaki). 28.9.2011

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Ajantasainen lainsäädäntö. Osoitteessa [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki). 28.9.2011

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatio. Rovaniemi: Lapin yliopiston monistuskeskus.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

**LIITTEET**

Henkilöstökysely  
Sähköpostikysely

Liite 1  
Liite 2

## Henkilöstökysely/ Staff survey

1) Sukupuoli/Gender

Mies/Male

Nainen/Female

2) Ikä/Age

A. 14-17 vuotta/years

B. 18-24 vuotta/years

C. 25-29 vuotta/years

D. 30 vuotta tai enemmän/ 30 years or more

3) Kotimaa/ Home country

4) Koska olit viimeksi töissä yrityksessä?/ When was the latest season you were working in the company?

A. Kesäsesonkina/Summer season 2011

B. Joulusesonkina/Christmas season 2010-11

C. Yli vuosi sitten/Over a year ago

5) Kuinka monta sesonkia olet työskennellyt yrityksessä?/ How many seasons have you worked in the company?

A. Yhden kesäsesongin/One summer season

B. Yhden joulusesongin/One christmas season

C. Kaksi tai kolme sesonkia/ Two or three seasons

D. Neljä tai enemmän/ Four or more

6) Mistä keksit hakea töihin yritykseen?/ Where did you get the idea to apply for a job in the company?

A. Luin työpaikkailmoituksen internetistä/ I read a job advertisement on the internet

B. Luin työpaikkailmoituksen lehdestä/ I read a job advertisement in a newspaper

C. Kuulin työpaikasta tuttavalta/ I heard about the job from an acquaintance

D. Jollain muulla tapaa, miten?/ Some other way, how?

7) Montako tuntia keskimäärin työskentelit viikossa?/ How many hours a week did you approximately work?

A. Vähemmän kuin 8 tuntia viikossa/ Less than 8 hours a week

B. 8-15 tuntia viikossa/ hours a week

C. 16-24 tuntia viikossa/ hours a week

D. 25-29 tuntia viikossa/ hours a week

E. 30 tuntia tai enemmän/ hours or more

8) Saitko yhtä monta työtuntia kuin odotit saavasi?/ Did you get as many work hours as you expected?



- A. Kyllä/ Yes
- B. En, odotin saavani enemmän työtunteja/ No, I expected I would get more workhours
- C. En, sain enemmän työtunteja/ No, I got more workhours
- D. En, sain liikaa työtunteja/ No, I got too much workhours

9) Monessako eri työpisteessä olet toiminut yrityksessä?/ In how many different work stations have you worked at the company?

- A. Yhdessä/ In one station
- B. Kahdessa/ In two stations
- C. Kolmessa- viidessä/ In three to five stations
- D. Kuudessa tai useammassa/ In six or more

10) Miten hyvin sait asioista tietoa yritykseltä työnhakuprosessin aikana?/ How well did you get information from the company during the job-hunting process?

Erinomaisesti/ Excellently 1 2 3 4 5 Todella huonosti/ Very poorly

11) Toimiko työpistejako mielestäsi hyvin yrityksessä?/ Were you satisfied with the work station division in the company?

- A. Kyllä, sain välillä vaihdella työpistettä/ Yes I got to change my work station once in a while
- B. Kyllä sain pysyä tutulla työpisteellä/ Yes I got to stay on my familiar work station
- C. Työpistejako oli ok/ Work station division was ok
- D. Ei, työpistettäni vaihdeltiin liian usein/ No, my workstation was changed too often
- E. Ei, en saanut lainkaan vaihdella työpistettä/ No, I didn't get to change my work station at all

12) Hakiessasi työhön, tiesitkö että se sisältää rooliin eläytymistä ja näyttelyä?/ When you applied for the job, did you know that the job included emphasizing for a role and acting?

- A. Kyllä/ Yes
- B. Kyllä, mutten tiennyt sen olevan niin suuressa osassa/ Yes, but I didn't know that it played such a big role
- C. En/ No

13) Kuinka hyvin mielestäsi sovit elämyksiä tuottavaan asiakaspalvelutyöhön, jossa asiakkaita palvellaan roolihahmossa?/

How well do you think you fit in an experience generating job where the customers are served in role characters?

Erinomaisesti/ Excellently 1 2 3 4 5 Todella huonosti/ Very poorly

14) Miksi mielestäsi sovit/et sopinut työhön? / Why do you think you suited/didn't suit for the job?

15) Koitko hankalaksi pysyä roolissa, jos asiakas oli tyytymätön?/ Did you find it difficult to stay in the role if a customer was unsatisfied?

- A. En/ No

- B. En kohdannut tyytymättömiä asiakkaita/ I didn't face unsatisfied customers
- C. En huomannut tilanteessa eroa/ I didn't notice a difference in the situation
- D. Kyllä, asiakas ei uskonut minun ottavan hänen ongelmaansa vakavasti/ Yes the customer didn't believe that I was taking his/her problem seriously

16) Miten hyvin opit näyttelemään ja eläytymään rooliin yrityksen järjestämässä perhehdytyksessä?  
/How well did you learn to empathise in your role and act in the training the company provided?

Erinomaisesti/ Excellently 1 2 3 4 5 Todella huonosti/ Very poorly

17) Miten hyvin perehdytyksessä käytiin läpi tuotteiden myymistä roolihahmoa hyödyntäen?/ How well did the training teach to sell products by utilizing the role?

Erinomaisesti/ Excellently 1 2 3 4 5 Todella huonosti/ Very poorly

18) Miten hyvin opit käyttämään kassajärjestelmää (ja muita tarvittavia koneita)?/ How well did you learn to use the cash register (and other machines)?

Erinomaisesti/ Excellently 1 2 3 4 5 Todella huonosti/ Very poorly

19) Miten hyvin eri kansalaisuudet otettiin mielestäsi huomioon perehdytyksessä?/ How well do you think the other nationalities were taken into account in the training?

Erinomaisesti/ Excellently 1 2 3 4 5 Todella huonosti/ Very poorly

20) Minkä verran sait kirjallista taustamateriaalia perehdytyksen tueksi?/ How much written background material did you get to support the training?

- A. Riittävästi/ Enough
- B. Jonkin verran/ Some
- C. Liian vähän/ Too little
- D. Liian paljon/ Too much

21) Asetettiinkö työlle selkeitä tavoitteita?/ Were there clear goals set to your work?

- A. Kyllä, jokaiselle kerrottiin henkilökohtaisesti tavoitteista/ Yes everyone was told individually about the goals
- B. Tavoitteista kerrottiin yleisesti/ Goals were spoken on a common level
- C. Jäin kaipaamaan selkeyttämistä tavoitteisiin/ I would have preferred making the goals more clear
- D. Tavoitteista ei kerrottu/ Goals were not told

22) Miten perehdytyksessä läpikäydyt asiat vastasivat varsinaista työnkuvaa?/ How did the things taught in the training correspond to the real work tasks?

Erinomaisesti/ Excellently 1 2 3 4 5 Todella huonosti/ Very poorly

23) Miten parantaisit yrityksen tarjoamaa perehdytystä?/ In which way would you improve the training that the company provides?

24) Koetko, että olisi tarvetta sesongin puolessa välissä järjestettävälle lisäpohdintaykselle?

/ Do you find that a supplement training in the middle of season would be useful?

- A. Kyllä, koska / Yes, because
- B. En koe sitä tarpeelliseksi/ No I don't find it necessary

25) Koetko, että sinulle on kehittynyt ammattiosaamista työssäsi?

(2 sesonkia tai useamman työskennelleet henkilöt vastaavat)

/ Do you find that you have gained career know-how at your job?(people who have worked 2 seasons or more answer to this question)

- A. Kyllä/ Yes
- B. En osaa sanoa/ Hard to say
- C. Ei/ No

26) Työssä oli parasta/ The best thing about the job was

- A. Mielenkiintoiset asiakaskohtaukset/ Interesting customer encounters
- B. Työn luonne eli roolihahmotus ja näytteleminen/ The character of the job, acting and playing a part
- C. Työkaverit ja työympäristö/ Co-workers and the working environment
- D. Palkka/ Salary
- E. Kaikki/ Everything
- F. Mikään ei erityisesti miellyttänyt minua/ Nothing really pleased me
- G. Jokin muu, mikä?/ Something else, what?

27) Työssä minua ei miellyttänyt/ In the work I wasn't pleased about

- A. Asiakaskohtaukset/ Customer encounters
- B. Työn luonne eli roolihahmotus ja näytteleminen/ The character of the job, acting and playing a part
- C. Työkaverit ja työympäristö/ Co-workers and the working environment
- D. Palkka/ Salary
- E. Kaikki miellytti minua/ Everything pleased me
- F. Minua ei miellyttänyt mikään/ Nothing pleased me
- G. Jokin muu, mikä?/ Something else, what?

28) Myynnin ja asiakaspalvelutilanteiden seuranta vaikutti minuun.../ The monitoring of sales rates and customer service situations affected me...

- A. Positiivisesti, sain todistaa olevani hyvä työssäni/ Positively, I got prove I was good at my job
- B. En huomannut asiaa erityisemmin/ I didn't really notice it
- C. Negatiivisesti, ahdistuin tarkkailusta/ Negatively, I got distressed about it

29) Kuinka paljon sait vastuuta työssäsi?/ How much responsibility did you get in your job?

Liikaa/ too much 1 2 3 4 5 Liian vähän/ Too little

30) Saitko helposti apua työssäsi?/ Did you get easily help in your job?

Liikaa/ too much 1 2 3 4 5 Liian vähän/ Too little

- 31) Työkokemukseni yrityksessä oli.../ My work experience at the company was...
- A. Positiivinen, olenkin työskennellyt useamman kuin yhden sesongin/  
Positive, I have worked more than one season
  - B. Positiivinen, mutta en ole palannut yritykseen, miksi?/ Positive, but I haven't returned to the company, why?
  - C. Neutraali/ Neutral
  - D. Negatiivinen/ Negative

32) Mikä teki työkokemuksesta positiivisen/negatiivisen?/ What made the work experience positive/negative?

Kiitos vastauksestasi!/ Thank you for your answer!

## Liite 2

Hei!

Olen Jenna Ylihoikka ja opiskelen Rovaniemen ammattikorkeakoulussa matkailualan restonomiksi. Teen opinnäytetyötä erääseen Lappilaiseen yritykseen, joka on erikoistunut elämykselliseen asiakaspalveluun. Työni koskee rekrytointia ja perehdytystä. Yrityksenne toimii samalla erikoisalalla ja vastauksenne auttaisivat saavuttamaan paremman kokonaiskuvan perehdytyksestä ja rekrytoinnista.

Yrityksenne nimeä ei julkaista työssäni, eli se pysyy salassa. Vastauksistanne olisi minulle todella paljon hyötyä työn tekemisessä.

Kysymykset ovat tässä:

1. Millaisia rekrytointikanavia käytätte ja miten olette päätyneet niiden käyttöön?
2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ominaisuudet työntekijässä ja miksi?
3. Oletteko asettaneet joitakin vähimmäisvaatimuksia koulutuksen tai kokemuksen suhteen?
4. Minkä verran käytätte aikaa rekrytointiprosessin suunnitteluun?
5. Kuinka paljon käytätte aikaa työtehtävän määrittämiseen ja ideaprofiilin luomiseen ennen rekrytointia? Teettekö tämän ennen jokaista rekrytointia?
6. Käytättekö rekrytointi- tai perehdytysvaiheessa jonkinlaista testausta, jonka avulla valitsette työntekijöitä. Jos käytätte, niin millaista testausta?
7. Pyrittekö vastaamaan lisäkyselyihin koskien avoinna olevaa työpaikkaa? Kuka hoitaa kysymyksiin vastaamisen?
8. Millaisiin asioihin kiinnitätte huomiota haastattelutilanteessa?
9. Mitä eri osia hyvä perehdytys mielestänne sisältää?
10. Käytättekö yksilöllisiä oppimistyyliä hyväksenne perehdytyksessä, eli muokkaatteko perehdytystä eri yksilöille sopivaksi?