

# Määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Heikki Häyhä  
2014

---

**Tekijä** Heikki Häyhä

---

**Työn nimi** Määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden maisterin tutkinto

---

**Koulutusohjelma** Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta

---

**Työn ohjaaja(t)** Sinikka Vanhala

---

**Hyväksymisvuosi** 2014**Sivumäärä** 82**Kieli** Suomi

---

## Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä onnistunut perehdytysprosessi pitää sisällään ja miten se on onnistunut kohdeorganisaation määräaikaisille työntekijöille kohdennetussa perehdytyksessä. Tutkielmassa tarkastellaan sitä, miten työntekijä saadaan perehdytyksen avulla itsevarmaksi asiakaspalveluammattilaiseksi ja minkälaisella työntekijällä on parhaat edellytykset pärjätä haastavissa asiakaspalvelutehtävissä. Lisäksi tutkitaan, miten työntekijöiden ensimmäiset työpäivät sujuvat kyseisen perehdytysprosessin ansiosta.

Tutkimus suoritettiin menetelmätriangulaatiota hyödyntäen, jossa ensin Linnanmäen määräaikaisille asiakaspalvelutyöntekijöille järjestettiin kysely huvipuistokauden alkupuolella, noin kuukausi perehdytysjakson jälkeen. Kyselyn tavoitteena oli saada vastauksia edellä mainittuihin tutkimustavoitteisiin. Kyselyyn vastasi 247 työntekijää Lasten Päivän Säätiön organisaatiosta. Lisäksi suoritettiin huvipuistokauden loppupuolella, noin puoli vuotta perehdytysjakson jälkeen, ryhmäkeskusteluja työtehtävittäin aihealueeseen liittyvistä asioista. Näihin keskusteluihin osallistui yhteensä 27 työntekijää.

Tutkimustulosten mukaan hyvään kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen kuuluu teoreettisten organisaatioon, työsuhdeasioihin ja työtovereihin tutustuttamisen lisäksi toive mahdollisimman kattavasta työhön oppimisesta käytännönharjoittelun avulla. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työtehtävistään hyvin ja hän luottaa omaan tekemiseensä. Lisäksi tulokset osoittavat, että työntekijöiden ensimmäiset työpäivät sujuvat paremmin kokeneilla työntekijöillä verrattuna ensimmäistä kesää kohdeorganisaatiossa työskenteleviin.

---

**Avainsanat** perehdyttäminen, perehdytysprosessi ja -vastuu, asiakaspalvelu, työssä onnistuminen

---

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Tutkimusaiheen valinta ja lähestymistapa .....	4
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat .....	6
1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet.....	7
1.4 Tutkielman rakenne .....	8
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>9</b>
2.1 Perehdyttäminen osana työpaikalla tapahtuvaa toimintaa .....	9
2.1.1 Perehdyttäjien vastuu ja toiminta .....	11
2.1.2 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö Suomessa .....	12
2.1.3 Tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntäminen perehdyttämisessä .....	14
2.2 Perehdytysprosessi .....	14
2.3 Perehdyttämisen tavoitteet .....	18
2.4 Perehdyttämisen hyödyt ja vaikutukset .....	18
2.5 Perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin .....	21
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄ</b> .....	<b>23</b>
3.1 Kohdeorganisaatio Lasten Päivän Säätö, Linnanmäki .....	23
3.1.1 Linnanmäen työntekijät ja työtehtävät .....	23
3.1.2 Kohdeorganisaation valinta ja perehdyttäminen Linnanmäellä .....	25
3.1.3 Optima -perehdytysjärjestelmän hyödyntäminen Linnanmäellä .....	26
3.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	26
3.2.1 Kysely .....	27
3.2.1.1 Kyselylomakkeen kysymykset .....	28
3.2.1.2 Aineistonkeruuprosessi .....	28
3.2.1.3 Vastaaajajoukon rakenne .....	29
3.2.1.4 Kyselyn rajoituksia ja huomioita .....	29
3.2.2 Ryhmäkeskustelu.....	30
3.2.2.1 Ryhmäkeskusteluun valitut kysymykset .....	31
3.2.2.2 Aineistonkeruuprosessi .....	31
3.2.2.3 Vastaaajajoukon rakenne sekä tuntemuksia keskustelutilanteessa.....	32
3.2.2.4 Ryhmäkeskustelun rajoituksia ja huomioita .....	33
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	34
3.4 Tutkimuksessa huomioitavaa .....	36
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>38</b>

4.1 Huvipuistokauden alussa tapahtuneen kyselyn tulokset.....	38
4.1.1 Organisaatio tutuksi työntekijöille .....	40
4.1.2 Työhön perehdyttäminen.....	41
4.1.3 Työsuhdeasioihin paneutuminen .....	42
4.1.4 Asiakaspalvelu haastavaa monipuolisessa työympäristössä .....	43
4.1.5 Työturvallisuuden huomioiminen perehdyttämisessä .....	48
4.1.6 Optima -järjestelmän hyödyntäminen perehdytysprosessin aikana .....	48
4.1.7 Työntekijöiden huvipuistokauden ensimmäiset työpäivät .....	49
4.2 Perehdyttämisen kehittäminen – ryhmäkeskustelun kautta.....	54
4.2.1 Optima-perehdytysjärjestelmä tarvitsee muutosta .....	55
4.2.2 Turvallisuus huvipuistossa ensiarvoisen tärkeää – keskittyminen työntekijöihin hyvinvointiin.....	55
4.2.3 Asiakaspalvelu opitaan käytännössä – käytännönharjoittelusta suurin hyöty.....	56
4.2.4 Tervetuloa taloon -kirja osana perehdytysmateriaalia.....	58
4.2.5 Harjoituspäivänä pääsee harjoittelemaan turvallisessa ympäristössä käytännön työtä.....	58
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>60</b>
5.1 Tutkielman yhteenveto .....	60
5.2 Tutkimustulosten analysointi ja tutkimusongelmiin vastaaminen .....	64
5.3 Johtopäätöksiä ja käytännön ehdotuksia .....	66
5.4 Lisätutkimustako tarvitaan? .....	70
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>71</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>75</b>
<b>Kuvat:</b>	
Kuva 1. Perehdytysprosessi .....	15
Kuva 2. Perehdyttämisen hyödyt työntekijälle .....	19
Kuva 3. Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle .....	20
Kuva 4. Linnanmäen asiakaspalveluun liittyvien työtehtävien lyhyet kuvaukset .....	25
Kuva 5. Onnistuneen perehdytyksen osatekijät ja tavoitteeseen pääseminen .....	62
Kuva 6. Onnistuneen perehdytyksen hyödyt työntekijälle sekä organisaatiolle.....	63
<b>Taulukot:</b>	
Taulukko 1. Linnanmäellä työskentelevät työntekijät työtehtävittäin 2013 .....	24
Taulukko 2. Kyselyn vastaajajoukon rakenne .....	29
Taulukko 3. Kyselyn vastausten keskiarvot, miehet/naiset eroteltuna iän mukaan.....	39
Taulukko 4. Asiakaspalvelu-matriisi, jaottelu työntekijöiden vastausten perusteella .....	44
Taulukko 5. Asiakaspalvelu-matriisi, tilanne kohdeorganisaation näkökulmasta .....	46
Taulukko 6. Kyselyn vastaukset asiakaspalveluryhmittäin .....	47
Taulukko 7. Työntekijöiden ensimmäiset työpäivät Linnanmäellä .....	50
Taulukko 8. Ensimmäisen kesän työntekijöiden ensimmäisten työpäivien sujuminen .....	52

# 1 JOHDANTO

*Maija on valittu työpaikkaan, johon hän on hakenut kesätöihin. Hän saapuu työyhteisön ensimmäiseen perehdytystapaamiseen tuntematta ketään muuta paikalla olijaa. Iso luentosali on pullollaan ihmisiä, mutta Maijalle on vielä hyvin tilaa eturivissä. Hän on erittäin jännittynyt ja ajattelee mielessään: ”Tästä elämäni tähän asti suurin haaste alkaa. Toivottavasti opin kaikki asiat, jotta voin suorittaa työtehtävistäni hyvin”. Paikalle saapuu henkilö, joka toivottaa työntekijät tervetulleeksi ja aloittaa perehdytysjakson avauspuheenvuorollaan. Maija kuuntelee tarkasti, mutta samalla ajattelee: ”Toivottavasti minulta ei tässä vaiheessa kysytä mitään”.*

Monelle uudelle työntekijälle rekrytointi on ensimmäinen kontakti työyhteisöön. Siellä pääsee antamaan itsestään näyttöjä organisaation rekrytoinnista vastaaville henkilöille, mahdollisesti kuulemaan jotain kyseisestä organisaatiosta ja parhaassa tapauksessa tutustumaan muutamaankanssahakijaan. Perehdyttäminen on vaihe, joka ajoittuu rekrytoinnin jälkeen niille henkilöille, jotka työyhteisöön töihin valitaan. Tässä vaiheessa henkilö todella pääsee tutustumaan organisaatioon, itse työhön sekä työtovereihin, joiden kanssa tulee työskentelemään. Perehdytysvaiheen tärkeys korostuu siinä, miten menestyksekkäästi työntekijä voi suorittaa omista työtehtävistään työsuhteen ajan.

Organisaatio voi perehdyttää työntekijöitään pitkälti haluamallaan tavalla. Miten tärkeäksi työntekijöiden perehdyttäminen organisaatiossa nähdään, voidaan havaita siitä, kuinka paljon huomiota ja panostusta sille annetaan. Työntekijöitä voidaan pitää organisaation tärkeimpänä voimavarana ja heihin panostaminen usein tuo menestystä myös organisaatiolle itselleen. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Yhdysvalloissa Floridassa toimiva maailmankuulu huvipuisto Walt Disney World. Kyseisessä huvipuistossa eräs tärkeimmistä asioista on panostaa työntekijöihin, koska organisaation mielestä työntekijöiden kautta vaikutetaan suoraan asiakastytyväisyyteen. Heidän tarkoituksena on toteuttaa uusille työntekijöille perehdytysprosessi, jossa työntekijät sitoutetaan organisaatioon ja heille luodaan ylpeyden tunne omasta työstään. Työntekijät motivoidaan toimimaan organisaation yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja luomaan tyytyväisyyden sekä onnellisuuden tunne kaikille asiakkailleen. (Disney University, Walt Disney World).

Huvipuistossa tapahtuvaa asiakaspalvelua voidaan eräällä tapaa pitää haastavana asiakaspalvelutehtävänä työntekijälle. Työtehtävät huvipuistossa voivat olla hyvinkin erilaisia kuin monessa muussa organisaatiossa ja päivittäiset asiakasmäärät ovat suuria. Tämä tarkoittaa haastavia

työskentelyhetkiä sekä valtavan määrän erilaisia asiakaskohtaamisia. Lisäksi asiakkaat odottavat huvipuistopäivältä paljon, eikä pettymyksiä nähdä hyvällä. Henkilökunnan on kyettävä vastaamaan tähän asiakkaiden vaatimukseen. Kohdeorganisaatiossa Linnanmäellä asiakasrajapinnassa oleva henkilökunta muodostuu lähes kokonaan määräaikaisista työntekijöistä. Toiminta on kausipainotteista ja työntekijöiden vaihtuvuus kausien välillä on melko suurta. Organisaation haasteena on perehdyttää työntekijät kerta toisensa jälkeen ylittämään asiakkaan odotukset ja tarjota turvallisessa ympäristössä asiakkailleen ikimuistoisia kokemuksia.

Määräaikaisten työntekijöiden määrä EU-tasolla kasvaa. Eurostatin (2012) teettämän tutkimuksen mukaan EU27 -maiden osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden määrä kaikista työntekijöistä on lisääntynyt tasaisesti 16,2 prosentista 19,5 prosenttiin kymmenessä vuodessa. Korkein lukumäärä vuonna 2011 oli Alankomaissa (49,1 %). Suomessa määrä samana vuonna oli 14,9 prosenttia kaikista työntekijöistä. Tilastokeskuksen (2014) tutkimuksen mukaan pelkästään määräaikaisia työntekijöitä Suomessa oli vuonna 2013 330 000 työntekijää noin 2 409 000:sta eli 13,7 prosenttia.

Määräaikaiset työntekijät edustavat monessa organisaatiossa tärkeää ryhmää (Kuvaas & Dysvik, 2010). Heidän tehtävänä on tukea organisaation toimintaa ja toteuttaa tehtävää, joka heille on annettu. Määräaikainen työsuhde kuuluu epätyypillisiin työsuhteisiin, jolloin työhön liittyy tietynlainen epävarmuus (Connelly & Gallagher, 2004). Tällaista epävarmuutta tutkittiin 23 belgialaisessa organisaatiossa sadoille työntekijöille (De Cuyper ym., 2009). Tutkimustulosten mukaan määräaikaiset työntekijät kokivat suurempaa epävarmuutta työstään kuin vakituksessa työsuhteessa olevat. Tämä luo haasteen määräaikaisten työntekijöiden perehdyttämisessä, sillä työntekijöiden epävarmuus on hyvä saada karistettua pois ennen töiden aloittamista. Lisäksi heidät on hyvä sitouttaa organisaation toimintaan, jotta he toimisivat mahdollisimman tehokkaasti organisaation yhteisten tavoitteiden eteen.

## **1.1 Tutkimusaiheen valinta ja lähestymistapa**

Tämän tutkielman aiheena on määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin. Aine on valittu sen takia, koska etenkin kohdeorganisaatiossa, jossa perehdyttäminen tapahtuu pääasiassa ennen työsuhteen alkua, korostuu sen suunnitelmallisuus ja tehokas toteuttaminen. Aika ja resurssit perehdyttää työntekijöitä ovat rajalliset ja kaikkien tulisi

oppia työnteon kannalta tärkeät asiat suhteellisen nopeasti. Määräaikaisen työsuhteen luonteen vuoksi perehdytystä ei ole välttämättä järkevä jatkaa koko työsuhteen ajan. Siksi on hyvä, että perehdytysprosessin aikana ennen huvipuistokauden alkua, työntekijät sisäistäisivät asiat mahdollisimman hyvin. Tällöin lisäperehdytystä työpäivien aikana annetaan ainoastaan henkilöille, jotka sitä tarvitsevat.

Olen toiminut määräaikaisissa työsuhteissa kohdeorganisaatioon kolmentoista vuoden aikana. Siitä valtaosan olen toiminut erään osaston vuoro esimiehenä ja päässyt paljon työskentelemään erilaisissa esimies- ja henkilöstötehtävissä, myös siis perehdytystehtävissä. Kokemus on osoittanut, että hyvin sujuvan huvipuistokauden edellytys on hyvin hoidettu perehdytysvaihe ennen kauden alkua. Tästä heräsi ajatus, kuinka tärkeästä asiasta perehdyttämisessä itseasiassa on kyse ja halusin alkaa tutkimaan kyseistä ilmiötä. Vuosien ajan kollegoiden ja esimiesten kanssa on tullut keskusteltua perehdytysprosessin sisällöstä ja toimintatavoista, mutta nyt oli mahdollisuus kuulla, miten työntekijät näkevät ja kokevat kyseisen prosessin. Tässä tutkimuksessa pääsemme tutustumaan siihen, miten huvipuistokauden 2013 määräaikaiset työntekijät näkivät perehdytyksen tärkeiden osa-alueiden onnistumisen ja miten he ovat työssä perehdytyksen jälkeen mielestään pärjänneet.

Tutkielmaan valittua aihetta on lähestytty niin, että päästäisiin mahdollisimman syväälle työntekijöiden ajatusmaailmaan. Tutkimusvaiheessa on hyödynnetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Ajatuksena heti alusta alkaen oli se, että kyselyn avulla saataisiin koko organisaatioon heijastuvia tutkimustuloksia sekä johtopäätöksiä. Täten kaikille organisaation määräaikaisille työntekijöille järjestettiin huvipuistokauden alkupuolella kysely perehdyttämisprosessiin liittyvistä asioista. Tutkimuksessa ei haluttu jäädä kuitenkaan siihen, vaan tämän lisäksi huvipuistokauden loppupuolella järjestettiin työtehtäväkohtaisesti ryhmäkeskusteluja ennalta määritellyistä aihealueista. Kyselystä nousi esille työntekijöille tärkeitä asioita, joihin paneuduttiin ryhmissä ja osallistujat keskustelivat yhdessä aiheista sekä miettivät kehitysajatuksia. Tällainen tutkimusmenetelmien yhdistelmä valittiin sen takia, että aiheeseen pääsisi tutustumaan mahdollisimman kattavasti. Kyselyn avulla olisi saanut paljon tietoa ja olisi päässyt hyvään vaiheeseen tutkimuksessa, mutta moni asia olisi jäänyt epäselväksi. Tähän auttoivat ryhmäkeskustelut, jotka avasivat entisestään kyselyistä nousseita asioita.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälainen on hyvä perehdyttämisprosessi, mitä se pitää sisällään ja mitä hyötyjä siitä on. Pyrkimyksenä on tutkia, miten kohdeorganisaatiossa perehdytysprosessi on onnistunut ja mitä huomioita siitä löytyy. Lisäksi syvennyttään siihen, miten perehdytysprosessiin voitaisiin vaikuttaa, jotta se olisi vielä tehokkaampi ja hyödyttäisi enemmän niin työntekijöitä kuin työyhteisöäkin. Suurin haaste kohdeorganisaation määräaikaisen työntekijän perehdyttämisessä on se, että perehdytys tapahtuu ennen huvipuistokauden alkua ja ensimmäisestä työpäivästä lähtien työntekijä on asiakaspalvelurajapinnassa kovan paineen alla suorittamassa työtehtäväänsä. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten etenkin uusi työntekijä saataisiin mahdollisimman itsevarmaksi ja luottavaiseksi omiin kykyihinsä, jotta hän pystyy työskentelemään onnistuneesti vaikeissakin tilanteissa ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Käytännön tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia Lasten Päivän Säätiölle, jotta he voivat parantaa Linnanmäen työntekijöiden perehdytysprosessia ja hyötyä hyvän kokonaisvaltaisen perehdyttämisen tuomista eduista. Myös muut aiheesta kiinnostuneet henkilöt tai organisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia haluamallaan tavalla.

Tutkielmassa keskitytään useisiin tutkimusongelmiin ja niiden avulla pyritään ymmärtämään paremmin tutkittavaa ilmiötä. Ensimmäisenä aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella määritellyn kokonaisvaltaisen perehdytysprosessin onnistumista tarkastellaan määräaikaisessa työsuhteessa kohdeorganisaatioon olevien eri-ikäisten miesten ja naisten välillä. Miten tämäntyylinen perehdytysprosessi on heidän mielestään onnistunut? Perehdytysprosessin sisältä nostetaan esille erityisesti asiakaspalvelun perehdyttäminen työntekijöille. Siinä tutkitaan, miten perehdytys asiakaspalveluun liittyen on onnistunut ja millä työntekijäryhmällä on parhaat lähtökohdat toimia onnistuneesti asiakaspalvelutehtävissä. Lisäksi tutkitaan sitä, miten etenkin uusien työntekijöiden ensimmäiset työpäivät sujuivat. Onko havaittavissa selkeä ero uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä? Onko puolestaan eri-ikäisillä miehillä ja naisilla tässä suhteessa eroa?



### 1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielman keskisiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, asiakaspalveluvalmius sekä onnistumisen tunne.

*Perehdyttäminen.* Perehdyttäminen pitää sisällään kaiken tarvittavan informaation sekä opetettavan asian, jota työntekijä pystyy hyödyntämään työtä tehdessään. Hyvän perehdyttämisen ansiosta työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla ja on täten tärkeä voimavara työyhteisölle. Työntekijä luottaa omaan tekemiseensä ja on sisäistänyt, miksi työtä tehdään ja mihin suuntaan toimintaa ollaan kehittämässä. Perehdyttämiseen on tässä tutkielmassa sisällytetty kaikki työntekijään kohdistuva perehdyttäminen, kouluttaminen, neuvominen sekä ohjaaminen, joka oleellisesti kuuluu työntekijän työtehtäviin tai organisaatioon. Lisäksi perehdyttäminen pitää sisällään muun muassa työtovereihin tutustumisen.

*Asiakaspalveluvalmius.* Asiakkaat ovat organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta tärkeitä henkilöitä. Kilpailu on monella alalla kovaa ja kovenee entisestään. Kun hyvä tuote tai palvelu on olemassa, ei välttämättä siihen tai sen hintaan voi tehdä isoja muutoksia. Se mitä ainakin voidaan tehdä, on kehittää tapaa, jolla tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle. Hyvän asiakaspalvelun avulla voidaan erottautua positiivisesti kilpailijoista. Hyvän perehdyttämisen avulla voidaan työntekijän asiakaspalveluvalmiuksia parantaa. Asiakaspalveluvalmiudella tutkielmassa tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin työntekijä kykenee heti työsuhteen alussa suoriutumaan hänelle annetuista vaativista asiakaspalvelutehtävistä monipuolisessa ja vaihtelevassa työympäristössä.

*Onnistumisen tunne.* Työntekijän itseluottamus ja tunne siitä, että hän osaa tehdä omaa työtään ja suoriutuu siitä hyvin, ovat tärkeitä asioita hänen menestymisen kannalta. Jotta työntekijä pystyy toimimaan tehokkaasti, hän tarvitsee tiedon ja tunteen siitä, että hän tekee oikeita asioita oikealla tavalla. Onnistumisen tunne voidaan saavuttaa jo perehdytysvaiheessa, kun työntekijä oppii asiat hyvin ja saa palautetta siitä, että toiminta on oikeanlaista. Työnteon onnistuminen mitataan kuitenkin vasta, kun työ todellisuudessa alkaa. Saadakseen onnistumisen tunteen itselleen, työntekijä tarvitsee palautetta työstään ja tarvittaessa lisäperehdytystä, tukea sekä ohjausta oikeaan suuntaan.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman rakenne muodostuu sillä tavalla, että luvussa kaksi rakennetaan teoreettinen viitekehys perehdyttämislle kokonaisuudessaan ja tarkastellaan lähemmin hyvän asiakaspalvelun merkitystä organisaatiolle. Luvussa kolme tutustutaan kohdeorganisaatioon, siellä oleviin asiakaspalvelutehtäviin sekä lyhyesti siellä tapahtuvaan perehdyttämiseen. Lisäksi tarkastellaan tutkielmassa käyttämää tutkimusmenetelmää ja siihen liittyviä valintoja. Tarkemmin kuvataan kyselyn ja ryhmäkeskusteluiden aineistonkeruuseen liittyviä erilaisia seikkoja. Luvun lopussa pohditaan tutkimusmenetelmän luotettavuutta sekä muita tutkimuksessa huomioitavia asioita.

Tutkielman luvussa neljä tutustutaan haastatteluaineiston tuloksiin kyselyn ja ryhmäkeskusteluiden pohjalta. Tuloksia käydään läpi ja lukijalle pyritään esittämään tutkielman kokonaiskuvaan vaikuttavia tekijöitä ja työntekijöiden vastauksia. Luvussa viisi suoritetaan aluksi tutkielman yhteenveto, jossa hyödynnetään aikaisempaa kirjallisuutta sekä tutkimustuloksia. Sen jälkeen tämän tutkielman tutkimustuloksia analysoidaan ja pyritään vastaamaan tutkielman alussa määriteltyihin tutkimusongelmiin. Lopussa tehdään kokonaisuuden perusteella johtopäätöksiä ja käytännön kehitysehdotuksia sekä pyritään määrittelemään jatkotutkimuselle aihealuetta.

## **2 PEREHDYTTÄMINEN**

Tässä luvussa tarkastellaan perehdyttämistä laajempänä kokonaisuutena aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella. Luvussa tutustutaan ensin perehdyttämiseen osana organisaation toimintaa sekä sen vastuisiin ja velvollisuuksiin. Sen jälkeen tarkastellaan lähemmin perehdytysprosessin osa-alueita ja tavoitteita sekä sen hyötyjä niin työntekijän kuin työyhteisönkin kannalta. Lopussa tutustutaan asiakaspalvelutyön haastavuuteen ja sen huomioimiseen perehdytysvaiheessa.

### **2.1 Perehdyttäminen osana työpaikalla tapahtuvaa toimintaa**

Perehdyttäminen on prosessi, jonka avulla organisaatio varustaa uuden työntekijän olennaisella tiedolla ja taidolla, jotta hän voi toimia työssään parhaalla mahdollisella tavalla (Mestre ym., 1997; Bowles, 2012). Perehdyttämistä voidaan pitää oleellisena osana työntekijän sekä työnantajan välistä suhdetta ja se on tärkeä osa henkilöstöjohtamisen tutkimuskentässä. Organisaation kannalta on olennaista, että työntekijä kykenee tekemään töitä täydellä teholla heti työsuhteen alusta alkaen. Jo työntekijän ensimmäisinä työpäivinä voi perehdytetyt asiat olla koetuksella, mutta vahvan perehdytyksen saaneet ja osaamisen tunteen omaavat työntekijät tulevat pärjäämään työssään.

Yleisesti perehdyttämistä tapahtuu niin työuran alkuvaiheessa kuin sen aikanakin jatkuen koko työsuhteen läpi (Mestre ym., 1997). Määräaikaisessa työsuhteessa alkuvaiheen perehdyttäminen korostuu entisestään työsuhteen lyhyen luonteen vuoksi ja välttämättä lisäperehdytykselle ei ole työsuhteen aikana tarvetta. Lisäksi työntekijät saattavat olla täysin kokemattomia toimimaan kyseisessä työtehtävässä tai heillä on ainoastaan vähän kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä. Voi myös olla, että heillä ei ole ollenkaan aikaisempaa työkokemusta. Kun kyseessä on nuori ja kokematon työntekijä, ei perehdyttämisen vaiheessa voi olettaa häneltä mitään, vaan hänen täytyy opetella monet asiat lähtötasolta. Useimmat ongelmat perehdyttämisessä ovat opetettavan asian vaikea ymmärtäminen ja innostamaton asioiden kerronta. Lisäksi ongelmia voi muodostua, kun uusi työntekijä jätetään lähes oman onnensa nojaan. Tällöin ensimmäisistä työpäivistä lähtien työntekijä joko pärjää hänelle annettussa työtehtävässään tai ei. (Brown, 2007)

Landgrafin (2012) mukaan epäonnistunut perehdyttäminen voi olla yksitoikkoinen kerronta tärkeimmistä työhön liittyvistä asioista, se on huonosti organisoitu tai organisaation johto ei tue perehdytysprosessia. Siinä ei käydä tarkkaan läpi, miksi organisaatio on olemassa tai mikä kyseisen työntekijän rooli tulee organisaatiossa olemaan. Cirilon ja Kleinerin (2003) mukaan monessa organisaatiossa uuden työntekijän perehdyttäminen onkin ainoastaan pintapuolista. Perehdyttäminen voi olla kuivahko esitys muun muassa työtunneista, palkanmaksusta, lomista ja muista eduista sekä työpaikan säännöistä. Tämän lisäksi käydään läpi erilaisia ohjeita ja kierretään työpaikalla. Lopuksi ehdotetaan työntekijää pyytämään tarvittaessa apua ja kysymään epäselvissä tilanteissa. Perehdyttämisen epäonnistuminen maksaa organisaatiolle aikaa ja rahaa, lisää riskien määrää ja lisäksi työntekijä saattaa tämän takia päätyä etsimään töitä toisesta työyhteisöstä (Hacker, 2004; Landgraf, 2012).

Cirilon ja Kleinerin (2003) mukaan kaikki organisaatiot perehdyttävät uusia työntekijöitään uuteen työyhteisöön ja heille kuuluviin työtehtäviin ainakin jollain tasolla. Siihen voidaan panostaa hyvin vähän tai erittäin paljon, ja kaikkea siltä väliltä. Organisaation perehdyttämiseen laittama panostus riippuu siitä, kuinka paljon he arvostavat perehdyttämisen tärkeyttä ja kuinka paljon resursseja on kyseisellä hetkellä käytettävissä. Ilman kunnollista perehdyttämistä, voi työntekijälle ja sitä kautta myös organisaatiolle aiheutua tarpeetonta riskiä ja muutenkin negatiivisia vaikutuksia. Kunnollisen perehdyttämisen näkeminen organisaatiossa voimavarana ja sijoituksena tulevaisuuteen on huomionarvoista.

Tavoiteltava perehdyttämiskäytäntö lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja strategiasta, siitä miksi organisaatio on olemassa, mitä tehtävää se on suorittamassa ja mitkä ovat sen tavoitteet tulevaisuuden suhteen. Nämä kysymykset kertovat, millaisena organisaatio halutaan nähdä nyt ja tulevina vuosina. Perehdyttämisen yhteys yrityksen painottamaan strategiseen toimintakonseptiin on tärkeä. Mitä paremmin perehdyttäminen saadaan tukemaan valittua toimintakonseptia, sitä paremmin se tukee myös organisaation menestystä. Schmidt ja Akdere (2007) tutkivat suuren amerikkalaisen tuotantolaitoksen uusia työntekijöitä, heidän tietoisuutta organisaation visiosta sekä johtajuudesta. He tutkivat työntekijöitä ennen perehdytystä, välittömästi perehdytyksen jälkeen sekä kuukauden kuluttua perehdyttämisestä. Työntekijöiden em. asioiden oppiminen vahvistui huomattavasti perehdyttämisen aikana. Työntekijöiden tietoisuus oli huipussaan heti perehdytyksen jälkeen, mutta kuukauden työskentelyn aikana oppimista ei enää tapahtunut. Osa perehdytetyistä asioista myös unohtuu ajan kuluessa.

### 2.1.1 Perehdyttäjien vastuu ja toiminta

Isoissa organisaatioissa perehdyttämistä vaikeuttaa se, että perehdyttäminen on usein monen eri henkilön vastuulla; henkilöstöammattilaisten, esimiesten ja määriteltyjen perehdyttäjien. Ilman perehdytykseen osallistuvien keskinäistä kommunikointia ja koordinoitua, on vaarana päällekkäisen työn tekeminen ja toisistaan poikkeavat toimintatavat. Myös katvealueet ovat mahdollisia, jolloin jotain oleellista voi jäädä uudelta työntekijältä oppimatta. Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan osassa organisaatioissa henkilöstöosasto huolehtii yleisperehdyttämisestä ja esimiehet tai määritellyt perehdyttäjät huolehtivat työnopastuksesta ja työtovereihin tutustuttamisesta. Toisissa organisaatioissa puolestaan lähes kaikki perehdytysvastuu kuuluu esimiehille, jotka saattavat saada perehdyttämiseen tukea muilta työyhteisön jäseniltä. Perehdytyksen käytännön suorittaminen voi siis vaihdella paljon organisaatioiden välillä. Kuitenkin työntekijöiden kunnollisessa perehdyttämisessä avainasemassa on se, että perehdyttämiseen osallistuvat vastuuhenkilöt ovat aktiivisesti toimintaa hoitamassa ja kehittämässä (Mestre ym., 1997). Hyvän ensivaikutelman tekemisellä on tärkeä merkitys työntekijälle ja parhaimmillaan esimies luo hyvän suhteen perehdytettävään (Hacker, 2004; Bradt & Vonnegut, 2009). Huonoimmassa tapauksessa esimies priorisoi omat työtehtävänsä ja vastuunsa siten, että uusi työntekijä jää lähestulkoon yksin ilman tarvittavaa perehdytystä.

Työhönopastusta voi tapahtua muun muassa johtajien, esimiesten, ryhmänvetäjien tai työtovereiden toimesta. Työhönopastaja on tärkeässä osassa työntekijän kehittämisessä; hän antaa neuvoja, jakaa kokemuksiaan sekä ohjaa työntekijää tuntemaan paremmin itsensä työyhteisön jäsenenä. (Gesme ym., 2010). Rollagin ym. (2005) mukaan työtoverit ovat parhaita saadakseen uuden työntekijän sopeutumaan työyhteisöön. Työtoveri on uudelle työntekijälle henkilö, jolta voi kysyä minkälaisia kysymyksiä tahansa. Työtovereiden avustuksella voi myös olla helpompi luoda tuttavuuksia muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Esimiestä tai ryhmänvetäjää voidaan pitää virallisempina tahona organisaatiossa, jolloin heidän kanssaan ei välttämättä ystävystytäkään niin nopeasti. Viime kädessä perehdyttämisestä vastuussa on esimies, joka toimii organisaation yhteisten tavoitteiden mukaisesti (Kupias & Peltola, 2009).

Duguayn ja Korbutin (2002) mukaan voidaan kehittää järjestelmällinen lähestyminen perehdyttämiseen ja suunnitella riittävä perehdytysohjelma uusille työntekijöille. Tämä kuuluu organisaation perehdytyksestä vastuussa olevien henkilöiden työtehtäviin. Heidän mukaansa kyseessä voisi olla esimerkiksi kaksiportainen ohjelma, jossa ensin perehdytetään kaikkia

työntekijöitä yhteisesti, jonka jälkeen yksilöidysti heidän työtehtäviensä mukaisesti. Landgrafin (2012) mukaan palautteenantamismahdollisuus olisi hyvä olla aina perehdytysprosessin jälkeen. Jokaiselta perehdytyksessä olevalta henkilöltä kysyttäisiin, mikä oli heidän mielestään hyvää ja mikä kehitettävää organisaation perehdytystoiminnassa. Sen avulla on mahdollisuus kehittää perehdyttämistä ja tehdä siitä parempi. Työntekijöiden ideoiden ja tarpeiden huomioiminen osoittaa, että organisaatio on halukas investoimaan heihin.

### 2.1.2 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö Suomessa

Laki asettaa vaatimukset, joiden mukaan organisaation tulee toimia. Niitä tulee noudattaa, jotta organisaatio ei riko lakia ja joudu rangaistavaksi toimistaan. Tällaisissa tapauksissa myös organisaation maine on vaakalaudalla. Suomessa moni laki käsittelee työntekijöitä ja heidän oikeuksiaan. Näitä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki sekä laki nuorista työntekijöistä (Finlex). Näistä laeista työntekijöiden perehdyttämisessä korostuu etenkin työturvallisuuslain asettamat normit. Lisäksi yhdenvertaisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä on tärkeä huomioida perehdyttämisvaiheessa.

Työnantajalla on siis useita velvollisuuksia, joita heidän tulee täyttää toimiakseen Suomen lakien mukaisesti. Muun muassa työntekijöiden turvallisuus ja terveys ovat tärkeitä asioita, joita täytyy myös perehdyttämisasiossa korostaa:

*”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.”* (Työturvallisuuslaki, 2 luku, 8. pykälä).

Työnantajien on otettava huolella perehdyttämisvaiheessa huomioon työturvallisuuslain edellyttämät tosiasiat. Niissä sitoutetaan kaikki työnantajat toimimaan tiettyjen velvoitteiden mukaisesti, joista ei missään tapauksessa voi poiketa. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) *”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä*

*turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista”*

2) *”työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi”*

3) *”työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta”*

4) *”työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa”*

(Työturvallisuuslaki, 2 luku, 14. pykälä)

Yhdenvertaisuuslakia sovelletaan muun muassa henkilöstökoulutuksessa (Yhdenvertaisuuslaki, 2. pykälä). Perehdyttämisessä on siis tärkeä muistaa työntekijöiden yhdenvertaisuus ja kohdella kaikkia työntekijöitä samalla kunnioittavalla tavalla:

*”Tämän lain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaan kuuluvissa syrjintätilanteissa.”* (Yhdenvertaisuuslaki, 1. pykälä).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelee muun muassa työhönotossa noudatettavia periaatteita ja käytäntöjä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 4 luku, 15. pykälä). Siellä todetaan, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä *”työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehdyttämiseksi annettavat tarpeelliset tiedot”*. Lisäksi henkilöstösuunnitelmasta ja koulutustavoitteista (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 4 luku, 16. pykälä) todetaan, että *”yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.”* Siellä tulee käydä ilmi ainakin: *”arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin”*.

### 2.1.3 Tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntäminen perehdyttämisessä

Tieto- ja viestintätekniiikan avulla toteutettu perehdyttäminen on suunniteltu niin, että uudet työntekijät voivat kokea samat asiat kuin perinteisessä perehdytyksessä. Vaihtoehtoina on, että työntekijät liittyvät toisten kanssa niin sanottuihin virtuaalisiin luokkahuoneisiin, jossa perehdytys tapahtuu. Vaihtoehtoisesti omalla ajalla toimiva perehdytys on myös mahdollinen. Ensimmäisessä vaihtoehdossa osallistujille kerrotaan, mihin aikaan esimerkiksi nauhoitetut perehdytysvideot ovat valmiita katsottavaksi. Osallistujat voivat esittää kysymyksiä perehdytyksen vetäjältä kirjoittamalla niitä siihen tarkoitettuun keskusteluruutuun ja vetäjä vastaa kysymyksiin niin pian kuin ehtii. (Arthur, 2012). Omalla ajalla tapahtuva perehtyminen puolestaan antaa työntekijälle mahdollisuuden kontrolloida tahtia, järjestystä sekä kerralla käsiteltävän informaation määrää, kun hän opettelee asioita itsenäisesti (Orvis ym., 2009).

Hyviä puolia tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntämisessä perehdyttämisessä organisaation kannalta on kustannustehokkuus ja materiaalin päivittämisen helppous. Työntekijän kannalta oppiminen tehostuu, koska työntekijä voi aina tarvittaessa katsoa tai lukea jonkun kohdan uudelleen, jos ei sitä heti ymmärtänyt. Työntekijä voi lisäksi käydä materiaalia läpi mihin aikaan ja missä paikassa tahansa. Ongelmia voi aiheutua kahdensuuntaisen kommunikoinnin vaikeutumisesta. Lisäksi mahdollisuus tutustua ja jutella muiden työntekijöiden kanssa vähenee. On myös mahdollista, että osa työntekijöistä ei tunne oloaan kotoisaksi tämäntyylisessä koulutuksessa. Etenkään, jos työ itsessään, jota he tulevat organisaatioon tekemään, ei liity mitenkään tieto- ja viestintätekniiikan avulla työskentelyyn. (Arthur, 2012). Kestoltaan tieto- ja viestintätekniiikkaa hyödyntävät perehdytykset vaihtelevat, mutta Orvisin ym. (2009) mukaan on yleisempää, että ne ovat muutamien tuntien tai maksimissaan muutamien päivien pituisia.

## 2.2 Perehdytysprosessi

Davisin ja Kleinerin (2001) mukaan perehdyttäminen organisaatioon ja työtehtäviin alkaa käytännössä jo rekrytointivaiheessa. Haastattelutilanteessa annetut tiedot organisaatiosta ja työtehtävästä antavat pohjaa perehdyttäjän tulevalle työlle. Cirilon ja Kleinerin (2003) mukaan perehdytys voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen; ensimmäisessä vaiheessa perehdytetään ennen työnaloittamista tapahtuvat toiminnot, toisessa vaiheessa työntekijä perehdytetään organisaation ja kolmannessa vaiheessa hänet perehdytetään työhön. Vaiheiden sisältö voi vaihdella keskenään



tilanteesta riippuen ja jossain tilanteissa koko perehdyttäminen voi tapahtua ennen ensimmäistä työpäivää. Pääpaino organisaatiolla on perehdytysprosessin kolmannen vaiheen asioissa, jossa työntekijä perehdytetään työhön, jota hän tulee työyhteisöön tekemään. Sitä voidaan pitää vähimmäisvaatimuksena perehdyttämiseen liittyen, jotta työntekijä kykenee tekemään työtään. Kokonaisvaltaisessa perehdyttämisessä käydään kattavasti kuitenkin läpi jokainen vaihe (Kuva 1):



Kuva 1. Perehdytysprosessi (Cirilo & Kleiner, 2003,17–24)

Ensimmäisessä vaiheessa informoidaan uutta työntekijää yleisistä asioista, hän saa kontaktin organisaation avainhenkilöihin sekä hänelle jaetaan materiaalia työhön liittyen. Tukimateriaali onkin tärkeää, koska työntekijä voi itse tutustua yksityiskohtaiseen informaatioon. (Cirilo & Kleiner, 2003). Tyypillinen esimerkki tästä on eräänlainen työntekijän käsikirja (Hacker, 2004). Perehdytysprosessi voidaan aloittaa virallisella tervetuloapahtumalla. Useissa yrityksissä järjestetäänkin yhteisiä Tervetuloa taloon -tilaisuuksia, jolloin organisaatio pyrkii antamaan kokonaiskuvan toiminnastaan ja tulevaisuudennäkymistä sekä välittömästi sitouttamaan uudet työntekijät organisaatioon. Tällaisia tilaisuuksia käytetään, kun organisaatiossa aloittaa suuri määrä työntekijöitä kerralla, muun muassa kesätyöntekijöiden kanssa.

Perehdytysprosessin toisessa vaiheessa tapahtuu organisaatioon perehdyttäminen, joka on tarkoitettu uusien työntekijöiden tutustuttamiseksi kunnolla nykypäivän organisaatioon, työympäristöön sekä muihin työntekijöihin (Welty, 2009; Landgraf, 2012). Tässä vaiheessa on hyvä käydä läpi etenkin organisaation rakenne ja perehdyttää työntekijät organisaation kulttuuriin. Ho (2009) teki etnografista tutkimusta Wall Streetin sijoituspankeissa Amerikassa. Hänen tutkimuksen mukaan työntekijöiden työpaikan kulttuuriin perehdyttäminen pitää sisällään muun muassa ihmisiin, työympäristöön, historiaan, organisaation rakenteeseen ja visioon sekä yleisesti organisaation ajattelutapaan tutustuttamisen. Kattava, mutta yleisellä tasolla oleva, informaatio organisaation kulttuuriin, käyttäytymiseen ja työpaikan normeihin liittyen onkin tärkeää; yksityiskohtaisemmin voidaan käydä läpi työpaikan arvoja, tavoitteita sekä tehtävää (Poppe & Granko, 2011; Landgraf, 2012). Nämä perehdytystilanteet luovat mahdollisuuden uusille työntekijöille tutustua organisaatioon ja johtohenkilöihin. Organisaation johtohenkilöt voivat kertoa yleiskatsauksen heidän omista osastoistaan. Lisäksi tässä vaiheessa käydään läpi muun muassa terveys- ja turvallisuusasiat sekä työsuhteen ehdot. (Wanous & Reichers, 2000; Poppe & Granko, 2011).

Davis (2005) teki tutkimusta työntekijöiden sosiaalistumisesta organisaatioon TCD-nimisessä amerikkalaisessa tietoliikenneyrityksessä. Yksi esille noussut asia oli uusien työntekijöiden perehdyttäminen organisaatioon. Davis havaitsi, että kyseinen organisaatio käytti kertomuksia tuodakseen organisaation toimintaa tietoiseksi työntekijöille. Hänen tutkimuksen mukaan organisaation historiasta oli tehty video, jossa kertomuksen avulla tuotiin uusille työntekijöille tietoon, mitä organisaatiossa oli toiminnan alussa sekä viime vuosina tapahtunut. Työpaikan historian ja yleisen informaation kertomista työntekijöille pidetään tarpeellisena jokapäiväisen työn suorittamiseksi (Wanous & Reichers, 2000; Poppe & Granko, 2011).

Myös erinäiset työsuhteeseen liittyvät asiat on hyvä perehdytysprosessin aikana huomioida. Muun muassa sairaslomista, lomista, terveyteen liittyvistä vakuutuksista, palkanmaksusta, muista eduista, ylityölisistä, työtunneista, ja kehitysmahdollisuuksista on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa (Davis & Kleiner, 2001). Klein ja Weaver (2000) tutkivat 116 amerikkalaista työntekijää, joista 55 osallistui vapaaehtoiseen perehdytysprosessiin ja 61 ei osallistunut. Tutkimustulosten mukaan perehdyttämisen osallistuminen vaikutti merkittävästi työntekijöiden sosiaalistumiseen ja pääsyyn työyhteisön jäseneksi verrattuna työntekijöihin, jotka eivät osallistuneet perehdytykseen. Lisäksi osallistuneet työntekijät sitoutuivat organisaatioon huomattavasti paremmin verrattuna henkilöihin, jotka eivät osallistuneet perehdytykseen. Kleinin ja Weaverin tutkimustulosten mukaan perehdyttäminen vaikuttaa myös lisääntyvänä tietoisuutena organisaation tavoitteista, arvoista sekä historiasta.

Salminen ja Saloniemi (2010) tutkivat määräaikaisten ja vakituksissa työsuhteessa olevien työntekijöiden suhdetta organisaatioon. He käyttivät tutkimuksessaan kolmen suuren suomalaisen tutkimuksen (The Work and Health Study, The Victim Survey of Finland sekä The Quality of Working Life Survey) tietoja ja vertasivat niiden tuloksia keskenään. Tutkimuksen mukaan määräaikaiset työntekijät ovat huonommin sulautuneet työyhteisöön kuin vakituksissa työsuhteessa olevat ja heillä on vähemmän kokemusta työstä sekä sen vaaroista. Tähän on mahdollista kuitenkin vaikuttaa onnistuneen perehdytyksen avulla, jolloin myös määräaikaiset työntekijät voidaan sitouttaa työyhteisöön paremmin.

Perehdyttämisen kolmannessa vaiheessa Cirilo ja Kleiner (2003) nostavat esille työhön perehdyttämisen, joka on tärkein perehdytysvaihe. Siinä työntekijät perehdytetään siihen työhön, jota he tulevat organisaatioon tekemään sekä niihin velvollisuuksiin, joita heillä tulee olemaan. Tähän työnopastukseen kuuluu muun muassa tietotaidon opettaminen työntekijän käytössä oleviin prosesseihin, välineistöön ja palveluihin liittyen. Lisäksi työntekijälle annetaan tässä vaiheessa neuvoja ja erilaisia suosituksia, miten toimia missäkin tilanteessa. Myös toiminnan ohjaamista tapahtuu tässä vaiheessa perehdytysprosessia. (Gesme ym., 2010). Tavoitteena on selvittää työntekijälle hänen kokonaisvaltainen työnkuva sekä häneen kohdistuvat odotukset, kriteerit ja mittarit, joiden avulla hänen suoritustaan arvioidaan (Cirilo ja Kleiner, 2003).

On eroteltavissa muutama syy, miksi osa organisaatioista ei toteuta perehdyttämisen prosessia parhaalla mahdollisella tavalla. Ensimmäinen hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen maksaa. Lisäksi osa organisaatioista olettaa, että perehdyttäminen on työntekijän itsensä vastuulla.

Kuitenkin, kun tässä vaiheessa sitoutuu suunnitelmalliseen perehdyttämiseen, työntekijä tulee olemaan työsuhteensa ajan tuottavampi. Eräs tärkeä syy epäonnistumiselle on myös se, että organisaatio ei usko, että työntekijät ovat heidän tärkein voimavara. (Landgraf, 2012). Kunnolla suunniteltu ja toteutettu perehdyttämisprosessi vaatii energiaa, aikaa ja sitoutumista, mutta se yleensä kannattaa ja on hyödyllistä sekä työntekijälle että koko organisaatiolle (Brown, 2007).

### **2.3 Perehdyttämisen tavoitteet**

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle hyvä perusta työn tekemiselle ja työyhteisössä toimimiselle, saada työntekijä sisään organisaatioon sekä hyvään työvauhtiin mahdollisimman nopeasti (Mestre ym., 1997; Brown, 2007). Perehdyttämisen kehittämisessä voidaan rakentaa polku, joka johtaa nykyisestä tilasta kohti tavoitetilaa (Kupias & Peltola, 2009). Tavoitteena on, että perehdytettävänä oleva työntekijä saa mahdollisimman hyvät lähtökohdat menestyä työssään.

Perehdyttämisen yhtenä tavoitteena voidaan pitää myös sitä, että työntekijä saadaan lähtemään perehdyttämisestä tuntien olonsa luottavaiseksi ja niin, että uudesta työnantajasta on jäänyt hänelle hyvä kokonaiskuva (Arthur, 2012). Tällöin perehdytysprosessi on luonut työntekijälle tunteen siitä, että hän osaa työn alkaessa toimia hänelle koulutetulla tavalla. Työntekijän tullessaan uuteen, tuntemattomaan tilanteeseen, kokee hän usein levottomuutta ja lievää pelkoa. Tämä voi vaikuttaa hänen kykyynsä oppia tekemään työtä ja suoriutumaan annetuista tehtävistä hyvin. Kunnollisen perehdyttämisen tavoitteena on auttaa työntekijää vähentämään tätä tunnetta. Tarkoituksena on, että työntekijät oppivat mahdollisimman nopeasti, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat päästä tavoitteeseen. Vaikka työntekijät voivat oppia työn myös kokemuksen kautta, on tarkoituksena pyrkiä mieluummin perehdyttämään heidät etukäteen hyvin. Ennen kokemuksen kautta oppimista he saattavat tehdä useita kohtalokkaita virheitä, jotka olisi voitu välttää hyvällä perehdyttämisellä. (Mestre ym., 1997; Brown, 2007).

### **2.4 Perehdyttämisen hyödyt ja vaikutukset**

Hyvin suunnitellusta ja hoidetusta perehdyttämisestä on monia hyötyjä niin työntekijälle (Kuva 2) kuin organisaatiolle (Kuva 3). Kuva 2 esittää perehdytyksen hyötyjä työntekijälle. Ensinnäkin

työntekijän tehtyjen virheiden määrä vähenee, joka lisää muun muassa työturvallisuutta. Työntekijä kokee turhautumista, stressiä ja jännitystä huomattavasti vähemmän onnistuneen perehdytyksen jälkeen ja hän on luottavaisempi omasta tekemisestään. Työntekijän on helpompi kokea työssään onnistumisen tunteita. Perehdytyksen avulla voidaan suoraan parantaa myös työntekijän asiakaspalvelutaitoja teorian ja käytännönharjoittelun avulla. Lisäksi työntekijä on myönteisempiä toimintaa kohtaan, hän sisäistää erilaiset säännökset ja määräykset paremmin, sulautuu työyhteisöön nopeammin ja tuntee muutenkin olonsa tervetulleeksi organisaatioon. Työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja rekrytointikustannukset pienenevät (Brown, 2007; Landgraf, 2012).



Kuva 2. Perehdyttämisen hyödyt työntekijälle (Landgraf, 2012; Saeed & Asghar, 2012)

Motivoitunut työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään paremmin kuin henkilö, joka ei ole motivoitunut. Työntekijän motivaatioon voidaan vaikuttaa muun muassa onnistuneella perehdyttämisprosessilla ja tämä parantaa työntekijän tehokkuutta ja tuottavuutta (Hacker, 2004; Aguinis & Kraiger, 2009). Kanadassa, Quebecissa, tutkittiin miten työmotivaatio vaikuttaa työntekijän uupumukseen ja sitoutumiseen (Fernet ym., 2012). Aineistoa tutkimuksessa kerättiin kahdessa eri kohtaa yhdeksän kuukauden välin 586 rehtorilta. Tutkimustulosten mukaan motivaatiolla on selkeä vaikutus työntekijöiden uupumistilaan ja ammatilliseen sitoutumiseen.

Kaiser (2006) tutki Amerikassa uusien työntekijöiden perehdyttämistä suhteessa heidän pysyvyyteen organisaatiossa. Kysely oli suunnattu 7700 Wisconsinin työntekijöille, jotka ovat ammatillisen toimikunnan jäseniä. Selkeää kahden em. tekijän välistä riippuvuutta Kaiser ei tutkimustuloksissaan löytänyt. Kuitenkin muutamat asiat olivat tutkimustulosten mukaan tärkeitä, kuten organisaatioon, eri osastoihin sekä tiimitovereihin tutustuminen perehdyttämävaiheessa. Ne eritoten vaikuttivat positiivisesti pysyvyyteen organisaatiossa.

Mofoluwake ja Oluremi (2013) tutkivat nigerialaisessa NAPIMS -nimisessä (NATIONAL Petroleum Investment Management Services Ltd.) organisaatiossa stressin suhdetta työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden suorituskykyyn. Kyselyyn valittiin sattumanvaraisesti 225 työntekijää 511:sta. Tutkimustulosten mukaan stressin lisääntyessä työntekijän suorituskyky pienenee. Tulokset osoittivat, että stressin lisääntyessä myös työtyytyväisyys vähenee. Heidän mukaan etenkin työntekijöiden työtyytyväisyys paranee perehdyttämisen ja kouluttamisen avulla. Valtaosa työntekijää hyödyttävistä asioista hyödyttää joko suoraan tai välillisesti myös organisaatiota. Lisäksi organisaatiolle voidaan erotella muitakin tärkeitä hyötyjä (Kuva 3), jotka johtuvat siitä, että organisaation työntekijät saavat onnistuneen perehdyttämisen saapuessaan työyhteisöön.



Kuva 3. Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle (Aguinis & Kraiger, 2009; Saeed & Asghar, 2012)

Työntekijän oppiminen tehostuu, joka lyhentää oppimisaikaa. Mitä parempi alkuperäinen perehdyttäminen on, sitä vähemmän esimiesten ja työtovereiden täytyy käyttää aikaa työntekijän

lisäperehdykseen (Brown, 2007). Kun työntekijällä on myönteinen kuva työyhteisöstään ja työstään, parantaa se työhön sitoutumista ja työnlaatua. Virheiden minimoiminen vähentää niiden korjaamisen aiheuttamia kustannuksia sekä kasvattaa luottamusta työntekijän ja organisaation välille (Ranaweera & Prabhu, 2003). Turvallisuusriskit vähenevät, jolloin työntekijöillä on turvallisempaa toimia työyhteisössä. Lisäksi asiakkaiden luottamus organisaatiota kohtaan lisääntyy, kun he havaitsevat työyhteisön turvallisen toiminnan. Tällöin he voivat nauttia organisaation tarjoamista palveluista paremmin. Cirilon ja Kleinerin (2003) mukaan tehokkaalla perehdyttämishjelmalla voi saavuttaa tyytyväisempiä ja tuottavampia työntekijöitä, jotka tekevät myös asiakkaista tyytyväisempiä. Tämä puolestaan vaikuttaa omistajien tai osakkeenomistajien tyytyväisyyteen, koska työntekijät myyvät enemmän (Aguinis & Kraiger, 2009). Lisäksi kun maine työntekijät huomioon ottavana työnantajana paranee, houkuttelee se osaavampaa työvoimaa jatkossa, joka entisestään parantaa organisaation toimintaa. Kun työntekijöiden suorituskyky paranee onnistuneen perehdyttämisen ansiosta, paranee täten koko organisaation suorituskyky (Klein & Weaver, 2000; Cirilo & Kleiner, 2003).

Bussy ja Suprawan (2012) tutkivat työntekijöiden vaikutusta organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. He suorittivat Australiassa kaksi erillistä tutkimusta kuuden vuoden välein keskisuurille ja suurille organisaatioille. He vertailivat näitä kahden eri tutkimuksen tuloksia keskenään ja havaitsivat, että työntekijät ovat organisaation tärkein sidosryhmä. Työntekijöihin kohdistettu panostus vaikuttaa enemmän organisaation taloudelliseen suorituskykyyn kuin muita sidosryhmiä kohtaan tehty panostus. Galt (2000) puolestaan tutki, mitä hyötyä ja arvoa hyvin toteutettu perehdytysohjelma tuo organisaatiolle. Hän suoritti West Palm Beachilla Floridassa isossa sairaalassa tutkimuksen, jossa tarkasteli sitä, miten perehdytysprosessiin osallistuminen vaikutti parempaan työtehokkuuteen ja pienempään työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tutkimustulosten mukaan organisaation toiminta tulee perehdytyksen ansiosta kustannustehokkaammaksi ja työn laatu kokonaisuudessaan paranee organisaatiossa.

## **2.5 Perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin**

*”Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen.”*

(Aarnikoivu, 2005, 16)

Asiakaspalvelu on omalta osaltaan haastavaa ja erilaisia asiakaskohtaamisia tulee valtava määrä. Orr (1996) teki etnografista tutkimusta suuren amerikkalaisen yrityksen kopiokoneenkorjaajista, jotka kävivät asiakkaan tiloissa korjaamassa rikkinäisiä koneita. Hän havaitsi, että yksi palvelutyön ominaisuuksista on, että tyypillistä päivää ei työntekijällä ole. Toki jotkin yleisimmät tilanteet tapahtuvat toisia huomattavasti useammin. Palvelutyössä voi kuitenkin tapahtua mitä vaan minä päivänä tahansa. Tämä tuo asiakaspalveluun haasteita, koska kaikkiin tilanteisiin ei välttämättä voi etukäteen valmistautua.

Ranaweera ja Prabhu (2003) tutkivat Iso-Britanniassa kiinteän puhelinlinjan käyttäjiä, heidän asiakastyytyväisyyttään sekä positiivista suusanallista kokemustenjakamista. Heidän tutkimustulosten mukaan asiakastyytyväisyydellä sekä -luottamuksella on voimakas positiivinen yhteys asiakkaiden säilymiseen yrityksessä sekä positiivisen kokemuksen välittämiseksi tuttavapiirille. Positiivinen suusanallinen asiakaspalvelukokemuksista kertominen on lisännyt pitkäaikaisten asiakassuhteiden määrää. Yritykset pyrkivät lisäämään asiakkaiden tyytyväisyyttä jatkuvasti, jotta he säilyisivät heidän asiakkaina. Positiivinen erottautuminen kilpakumppaneista asiakaspalvelun avulla on yksi tärkeimmistä asioista ja kovan kilpailun markkinoilla hyvää asiakaspalvelua eivät kilpailijat pysty organisaatiolta varastamaan (Aarnikoivu 2005).

Aarnikoivun (2005) mukaan hyvän asiakaspalvelunäkemyksen ja asiakaspalvelutaidot omaava henkilöstö on yrityksen kilpailutekijä. Asiakaspalvelua onkin yleisesti pidetty yhtenä avainasioista yrityksen strategiassa (Stach ym., 2012). Jokaisen organisaation jäsenen on hyvä ymmärtää, kuinka tärkeää organisaation toiminnan kannalta on, että työntekijöillä on aito halu palvella asiakasta ja täyttää heidän tarpeensa (McFarlane, 2013). Tänä päivänä hyvä asiakaspalvelija on muun muassa asiakassuuntautunut, hänellä on myönteinen suhtautuminen itseensä, työhönsä ja ympäristöönsä, hänellä on hyvä itsetunto, vahva ammattitaito ja asiantuntemus sekä kyky käsitellä erilaisia ihmisiä. Lisäksi hän omaa hyvän yhteistyökyvyn muiden henkilöiden kanssa. Hän on ylpeä omasta työstään asiakaspalvelijana ja tiedostaa oman toimintansa vaikutuksen organisaation maineeseen. (Aarnikoivu 2005). Nämä asiakaspalveluun liittyvät asiat ovat tärkeitä organisaatiolle ja niihin on hyvä kiinnittää huomiota. Hyvällä perehdytyksellä organisaatio kykenee tarjoamaan työntekijöilleen niitä työkaluja, joiden avulla he voivat paremmin toimia asiakaspalvelutehtävissä ja tarjota asiakkaalle ainutlaatuisen palveluelämyksen. Lisäksi työntekijällä on parempi mahdollisuus kokea onnistumisen tunteita työssään ja asiakaspalvelussa, saada toiminnastaan positiivista palautetta asiakkailta, esimiehiltä tai muilta työntekijöiltä. Nämä omalta osaltaan ruokkivat menestymistä työssä.



### **3 TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tässä luvussa esitellään ensiksi tutkimuksen kohteena oleva organisaatio sekä siellä työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden määrät ja työtehtävät. Lisäksi pohditaan sitä, miksi kyseinen organisaatio valittiin tähän tutkimukseen ja miten perehdyttäminen pääpiirteittäin organisoidaan Linnanmäellä sekä tutustutaan Optima-perehdytysjärjestelmään. Luvussa tarkastellaan myös tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää; miten tutkimus suoritettiin, miten kysymykset valittiin, miten aineisto kerättiin, minkälainen oli vastaajajoukko ja mitä rajoituksia sekä erilaisia huomioita tutkimustapoihin liittyi. Lopussa pohditaan vielä tutkimusmenetelmän luotettavuutta sekä käydään läpi muutamia huomioitavia asioita.

#### **3.1 Kohdeorganisaatio Lasten Päivän Säätiö, Linnanmäki**

Linnanmäki on Suomen suosituin huvipuisto sekä matkailukohde, joka perustettiin vuonna 1950. Perustajina toimivat kuusi merkittävää suomalaista lastensuojelujärjestöä; Barnvårdsföreningen i Finland, Ensi- ja turvakotien liitto ry, Lastensuojelun Keskusliitto ry, Mannerheimin Lastensuojeluliitto ry, Parasta Lapsille ry sekä Pelastakaa Lapset ry. Yhdessä nämä järjestöt perustivat vuonna 1957 Lasten Päivän Säätiön (LPS), joka vielä tänäkin päivänä vastaa Linnanmäen toiminnasta. LPS on vuoden 2012 loppuun mennessä Linnanmäen historian aikana tukenut suomalaista lastensuojelutyötä 87,9 miljoonalla eurolla ja on täten merkittävässä osassa suomalaisten lasten hyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Linnanmäki). Kuitenkin LPS on muutakin kuin lastensuojelutyötä tekevä organisaatio, sillä se toimii vuoden aikana työnantajana noin 650 Linnanmäen työntekijälle.

##### **3.1.1 Linnanmäen työntekijät ja työtehtävät**

Linnanmäellä työskentelee ympärivuotisesti vakituudessa työsuhhteessa noin 50 työntekijää erilaisissa työtehtävissä ja huvipuistokaudella lisäksi noin 600 määräaikaista kausityöntekijää. Tänä vuonna huvipuistokaudella (27.4.–20.10.2013) toimi yhteensä 605 määräaikaista työntekijää. Heihin kuuluu järjestyksenvalvojia, kioski- ja kahvilatyöntekijöitä, laitetyöntekijöitä, lipunmyyjiä, pelimyyjiä sekä siistijöitä (Taulukko 1). Lisäksi määräaikaisiin työntekijöihin kuuluu

puutarhatyöntekijöitä, ensiapupisteiden hoitajia, tilitystoimiston ja myyntipalvelun työntekijöitä, promootiotyöntekijöitä sekä vuoro esimiehiä. Tutkimukseen otettiin mukaan ainoastaan sellaisten työtehtävien määräaikaisten työntekijät, jotka työskentelevät huvipuiston auki ollessa asiakaspalvelutehtävissä. Lisäksi työtehtävissä, joissa työskentelee ainoastaan muutamia henkilöitä, eroaa perehdytysprosessi huomattavasti, joten heitä ei sen takia tutkimukseen otettu myöskään mukaan.

Taulukko 1. Linnanmäellä työskentelevät työntekijät työtehtävittäin 2013

	Järjestyksenvalvojat	Kioski- ja kahvila-työntekijät	Laitetyöntekijät	Lipunmyyjät	Pelimyyjät	Siistijät	N	%
1. kesää Linnanmäellä työskentelevä	15	146	103	21	22	11	<b>318</b>	52,6
Työskennellyt aikaisemmin vähintään yhden kesän Linnanmäellä	31	59	143	21	23	10	<b>287</b>	47,4
<b>N</b>	<b>46</b>	<b>205</b>	<b>246</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>605</b>	
%	7,6	33,9	40,7	6,9	7,4	3,5		100,0

Määräaikaisten työntekijöistä ylivoimaisesti suurin osa on joko kioski- ja kahvilatyöntekijöitä tai laitetyöntekijöitä. Heidän osuutensa on noin 75 prosenttia työntekijöistä. Loput työtehtävät kattavat yhteensä noin 25 prosenttia työntekijöistä. Ensimmäistä kesää Linnanmäellä työskenteleviä on vuonna 2013 52,6 prosenttia kaikista määräaikaisten työntekijöistä. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden vaihtuvuus huvipuistonkausien (2012–2013) välissä oli melko suurta. (Taulukko 1). Tutkimuksessa olevat työtehtävät vaihtelevat selvästi toinen toisistaan (Kuva 4):



Kuva 4. Linnanmäen asiakaspalveluun liittyvien työtehtävien lyhyet kuvaukset

### 3.1.2 Kohdeorganisaation valinta ja perehdyttäminen Linnanmäellä

Linnanmäki (LPS) valittiin kohdeorganisaatioksi tähän tutkielmaan, koska määräaikaisten työntekijöiden suuri määrä sekä heidän vaihtuvuus luovat mielenkiintoisen haasteen organisaatiolle. Perehdytysprosessin onnistuminen korostuu organisaatiossa, jossa perehdytys suoritetaan kokonaan ennen huvipuistokauden alkua ja uusia työntekijöitä on paljon. Työtehtävät vaihtelevat merkittävästi toinen toisistaan, joka luo haasteita yhteisen perehdytyskäytännön määrittelemiselle. Perehdytys Linnanmäellä on pääasiassa osastopäälliköiden sekä esimiesten vastuulla. Heidän tehtävänä on huolehtia, että kaikki oleellinen asia tulee perehdytettyä työntekijöille. Perehdyttämistä valvoo ja koordinoi Linnanmäen henkilöstöpäällikkö. Jokainen osasto perehdyttää itsenäisesti omat työntekijänsä lukuun ottamatta Optima-perehdytysjärjestelmää, joka on kaikille yhteinen. Kuitenkin Optimastakin löytyvä informaatio on työtehtäväkohtaisesti kohdistettu eri osastojen työntekijöille. (henkilöstöpäällikkö, LPS).

Perehdyttäminen itsessään tapahtuu niin, että jokainen osasto vastaa omasta perehdytysaikataulusta, mutta ennen huvipuistokauden ja työsuhteiden alkua prosessi tulee olla läpikäytynä työntekijöiden kanssa. Perehdytysprosessiin osallistuminen on pakollinen kaikille työntekijöille ja ilman sitä ei

työsuhdetta voi aloittaa. Lähtökohtaisesti uusilla työntekijöillä on enemmän perehdytyspäiviä. Kokeneiden työntekijöiden perehdyttäminen on nopeampaa ja helpompaa, sillä asiat on heidän kanssaan jo aikaisemmin käyty läpi ja tarkoituksena on ainoastaan kerrata asioita ja syventyä enemmän muutoksiin. Jokaisen osaston tehtävänä on tutustuttaa prosessin aikana työntekijät heidän omiin työtehtäviinsä, organisaatioon, työsuhteasioihin sekä työtovereihin. Perehdytystavat vaihtelevat osastoittain, työtehtävittäin sekä aihepiirin perusteella yksilöllisestä perehdytyksestä ryhmätyöskentelyyn. Lisäksi erilaisia massaluentoja järjestetään, jos osastolla on paljon työntekijöitä. Perehdytys yksilöittäin tai ryhmissä liittyy pääosin työntekijän työtehtäviin ja massaluennot organisaation sekä työsuhteasioiden läpikäymiseen. (henkilöstöpäällikkö, LPS).

### 3.1.3 Optima-perehdytysjärjestelmän hyödyntäminen Linnanmäellä

Linnanmäellä perehdytyksen tukena hyödynnettävä Optima-perehdytysjärjestelmä on Discendumin tarjoama palvelu. Discendumin tehtävänä on tarjota organisaatioille joustavia verkkoratkaisuja oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen (Discendum). Järjestelmä on ollut tukemassa perehdytysprosessia Linnanmäellä vuodesta 2009. Optimaa hyödynnetään Cirilon ja Kleinerin (2003) esittämän perehdytysprosessin (Kuva 1, sivu 15) kaikissa vaiheissa. Linnanmäellä Optiman on tarkoitus tukea paikan päällä tehtävää perehdyttämistä ja sieltä löytyy informaatiota Lasten Päivän Säätiöstä ja Linnanmäestä organisaationa sekä työpaikkana. Lisäksi siellä on informaatiota muun muassa eri osastojen toiminnoista. Linnanmäellä toteutetussa perehdytysprosessissa tarkoituksena on ensiksi käydä perehdyttämiseen liittyvä teoriaosuus omatoimisesti läpi Optiman avulla, jonka jälkeen perehdytys jatkuu organisaation tiloissa. Kuitenkin Optima on käytettävissä koko perehdytyksen ja työsuhteen ajan, joten siihen voi palata aina tarpeen mukaan.

## 3.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimuksessa hyödynnetään menetelmätriangulaatiota (Mixed Method Research), joka on menetelmien yhdistelmä. Siinä käytetään useampaa kuin yhtä laadullista ja/tai määrällistä tutkimusmenetelmää. Menetelmätriangulaatiossa voidaan muutamien eri tutkimusmenetelmien tuloksia vertailla keskenään ja jos johtopäätelmät käytetyistä menetelmistä ovat samat, tulosten pätevyys on saavutettu. (Johnson ym., 2007; Guion et al., 2011). Tässä tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaation peräkkäismenetelmää, jossa ensin suoritettiin määrällinen tutkimus

yleistäen vastaukset koko organisaatioon. Tämän jälkeen tehtiin laadullinen tutkimus, joka piti sisällään yksityiskohtaisempaa paneutumista esille nousseista aihealueista. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata lihan laittamisella luiden ympärille eli määrällisestä tutkimuksesta saadun tiedon ehostamisena. (Bryman, 2006). Määrällinen tutkimus suoritettiin kyselyn avulla, jonka lomakkeessa käytettiin strukturoitua kysymysrakennetta. Laadullinen tutkimus toteutettiin ryhmäkeskustelujen muodossa, joka toteutettiin puolistrukturoituna.

Menetelmätriangulaation johtavat asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, mitä käsitteellä tarkoitetaan. Muun muassa Pat Bazeley, Valerie Caracelli, John Creswell sekä Michael Q. Patton ovat tutustuneet kyseiseen tutkimusmenetelmään läheisesti. Heistä jokainen allekirjoittaa edellä mainitun määritelmän menetelmätriangulaatiosta. Heidän mukaansa kyseisellä tavalla saadaan tuotua tutkimusaihetta esille monipuolisesti ja sitä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. (Johnson ym., 2007). Tämä lisää tutkimusaineiston määrää, jolloin aihepiiriin pääsee tutustumaan tarkemmin. Suuri määrä aineistoa hankaloittaa kuitenkin sen käsittelyä ja oleellisen aineiston esille nostaminen vaikeutuu. Kuitenkin hyötyjen valossa tutkimukseen oli järkevä valita kyseinen menetelmä.

### 3.2.1 Kysely

Kysely järjestettiin kaikille Linnanmäellä Lasten Päivän Säätiön palveluksessa huvipuistokaudella 2013 työskenteleville määräaikaikaisille työntekijöille. Kysely pidettiin touko-kesäkuun vaihteessa, jolloin perehdytyksestä oli kulunut yhdestä kahteen kuukautea. Vastausaikaa oli 24.5.2013 - 6.6.2013 välinen aika. Kysely lähti sähköpostitse 575 henkilölle. Vastausprosentti kyselyyn oli noin 41 prosenttia (lasketaan mukaan kaikki määräaikaikaiset työntekijät, 605 henkilöä). Ajankohta kyselylle pyrittiin määrittelemään sillä tavalla, että valtaosa vastaajista olisi jo ehtinyt aloittaa työskentelyn. Näin heillä olisi vertailukohtaa siitä, mitä kyseinen työ todellisuudessa on ja vastasiko perehdyttäminen työn todellisuutta. Vastaushetkellä noin 91 prosenttia vastaajista oli jo ehtinyt aloittaa työt, noin 9 prosenttia ei ollut ehtinyt. Kuitenkaan kyselyä ei voinut ajoittaa loppukaudelle, jolloin kaikki työntekijät olisivat ehtineet aloittaa työnteon. Tällöin perehdytysprosessin ja kyselyn välillä olisi ollut liian pitkä aika ja valtaosa työntekijöistä olisi unohtanut omia tunteuksiaan ja käsiteltyjä asioita. Kyselyn aineistoa on esiteltyinä kohdassa 4.1. Aineistoa on analysoitu ristiintaulukoinnin sekä havaintomatriisien avulla (Alkula ym., 1994).

### *3.2.1.1 Kyselylomakkeen kysymykset*

Kyselylomakkeen kysymykset valittiin aikaisemman kirjallisuuden (Luku 2) perusteella yhteistyössä Lasten Päivän Säätiön henkilöstöpäällikön kanssa. Kysely koostui monivalintakysymyksistä sekä avoimista kommentointikohdista (Liite 1). Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien perustietoja sekä kerrottiin monivalintakysymysten vastausasteikko. Vastausasteikko koostui viidestä vaihtoehdosta, jotka olivat: 1) Täysin eri mieltä, 2) Hieman eri mieltä, 3) En osaa sanoa, 4) Melko samaa mieltä sekä 5) Täysin samaa mieltä. Asteikon matalin arvo oli siis 1, jolloin vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja korkein arvo oli 5, jolloin hän oli täysin samaa mieltä. Heikkilän (2008) mukaan tämäntyylinen Likertin asteikko on usein käytetty mielipideasteikkona määrällisen tutkimuksen tekemisessä. Siinä voidaan jättää kokonaan keskimäinen vaihtoehto 3 laittamatta tai se voidaan laittaa muun muassa kyselyssä mainitulla tavalla. Myös vaihtoehdoissa 2 ja 4 voidaan kysymykseen asetella joko melko tai jokseenkin -sanat.

Kyselyn alkupuolella tiedusteltiin työntekijän mielipiteitä Optiman hyödyntämisestä perehdytysvaiheessa. Sen jälkeen kysyttiin onnistumista organisaation sekä työsuhteasioiden perehdyttämisessä. Tämän jälkeen oli kysymyksiä työturvallisuudesta sekä asiakaspalvelusta. Sitten tiedusteltiin vastaajalta näkemystä siitä, mitkä olivat hänen työskentelyvalmiutensa huvipuistokauden ensimmäisinä työpäivinä sekä heidän omaa aktiivisuuttaan perehdytysprosessin aikana. Lopussa tiedusteltiin perehdyttämisen määrän ja laadun sopivuutta omiin työtehtäviin sekä kokonaisvaltaiseen perehdytykseen liittyen. Jokaisen osion välissä oli avoimia kommentointikohtia aihepiireittäin. Lopun kommentointikohdissa vastaajalla oli vielä mahdollisuus vapaasti kertoa, mitkä asiat hänen mielestään oli perehdytysprosessissa hyvin järjestetty ja mitkä asiat tarvitsisivat vielä kehittämistä. (Liite 1).

### *3.2.1.2 Aineistonkeruuprosessi*

Kysely suoritettiin kokonaisuudessaan sähköisesti SurveyPal-nimisellä ohjelmalla (SurveyPal). Kyselyyn vastanneet suorittivat kyselyn joko vapaa-ajalla tai työn ohessa tauollaan. Kyseinen ohjelma valittiin aineistonkeruuta varten sen takia, että LPS:llä oli aikaisempaa kokemusta kyseisen työkalun käyttämisestä ja työntekijät olivat osallistuneet aikaisemmin erilaisiin kyselyihin sen kautta. Lisäksi sähköisesti tapahtuvassa kyselyssä on erilaisia hyötyjä; aineiston kerääminen nopeutuu, sen käsittely helpottuu ja toiminta on kustannustehokasta (Rea & Parker, 2012).

Työntekijöitä kannustettiin vastaamaan kyselyyn sillä perusteella, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa Lasten Päivän Säätiön määräaikaisten työntekijöiden perehdyttämiseen. Lisäksi kyselyn alussa todettiin, että vastausaika tulee keskimäärin olemaan noin 10 minuuttia ja vastaajien kesken arvotaan 3 kappaletta ravintolalahjakortteja. Kyselyn kesto oli testattu ennen yleiseen jakoon laittamista kahden työntekijän voimin. SurveyPal -ohjelmalla suoritettu kysely osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Työntekijöiden oli helppo vastata siihen ja he todella halusivat vaikuttaa.

### 3.2.1.3 Vastaajajoukon rakenne

Kyselyyn vastasi 247 määräaikaista työntekijää Linnanmäeltä. Heistä oli naisia 190 henkilöä (n. 77 %) ja miehiä 57 henkilöä (n. 23 %). Alle 18-vuotiaita vastaajia oli 13 (n. 5 %). Valtaosa vastaajista oli joko 18–20 -vuotiaita (128 henkilöä, n. 52 %) tai 21–25 -vuotiaita (88 henkilöä, n. 36 %). Yli 25-vuotiaita oli 18 henkilöä (n. 7 %). Aikaisempaa työkokemusta Linnanmäellä omasi noin puolet vastaajista. Noin puolet vastaajista oli henkilöitä, jotka eivät ole aikaisemmin Linnanmäellä työskennelleet. (Taulukko 2).

Taulukko 2. Kyselyn vastaajajoukon rakenne

Suku puoli (N):		Ikä (vuotta, N):				Työkokemus Linnanmäellä (kesää, N):			
Nainen	Mies	Alle 18	18-20	21-25	Yli 25	0	1	2-4	5-
190	57	13	128	88	18	123	63	42	19

### 3.2.1.4 Kyselyn rajoituksia ja huomioita

Kyselyssä oli havaittavissa useita rajoituksia. Ensinnäkään haastattelukutsu ei lähtenyt kaikille sähköpostitse, vaan yhteensä 575 työntekijälle 605:sta. Linnanmäellä käytössä olevassa Solotes-työnhallintajärjestelmässä ei ollut sähköpostiosoitteita vielä lähetyvaiheessa kaikille työntekijöille tai kaikki sähköpostit eivät menneet perille työntekijöiden antamiin sähköpostiosoitteisiin. Samat ohjeet kyselyyn vastaamiselle linkkeineen oli kuitenkin jokaisella Linnanmäen käytössä olevalla ilmoitustaululla. Henkilöt, jotka eivät saaneet sähköpostia henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin, pystyivät siis vastaamaan kyselyyn ilmoitustaululta löytyvien ohjeiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yksi henkilö on voinut vastata kyselyyn useammin kuin yhden kerran. Lomakkeessa

ei ollut mahdollista rajoittaa vastausten antamisen määrää. Lisäksi työntekijät ovat voineet antaa vastauslinkin esimerkiksi ystävälle, joka ei työskentele Linnanmäellä ja antaa hänen vastata. En kuitenkaan uskoa, että tällaista olisi tapahtunut, koska asiasta ei ollut vastausvaiheessa kenelläkään tietoa. Lisäksi olin laittanut monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoihin (1-5) kohtaan 2 hieman eri mieltä, joka on virheellinen. Minun olisi tullut käyttää kohdassa jompaakumpaa termiä, melko tai jokseenkin eri mieltä. Kysymyksenasettelu (Liite 1) oli kuitenkin tehty sillä tavalla, että uskoisin vastaajien ymmärtäneen, miten vastausasteikko muodostui.

Toimin kohdeorganisaatiossa Linnanmäellä asiakaspalveluosaston esimiehenä, joten tämä seikka on omalta osaltaan voinut vaikuttaa vastauksiin. Kysely pidettiin kuitenkin nimettömänä, eikä minulla ei ole ollut mahdollisuutta päätellä, mitä kukakin on vastannut. Sen takia en usko tämän vaikuttaneen tuloksiin ja uskon työntekijöiden olleen vastauksissaan rehellisiä. Lisäksi kyselyssä hyödynnettiin tieto- ja viestintätekniikkaa ja kyselyn pystyi suorittamaan ainoastaan sähköisesti. On mahdollista, että joillain työntekijöistä ei ollut mahdollisuutta vapaa-ajalla vastata siihen sen takia. Kuitenkin tämän osuuden pienentämiseksi myös työntekijöiden taukotiiloilla oli tietokoneet, joiden avulla kyselyn on voinut suorittaa omalla tauollaan.

### 3.2.2 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelut organisoitiin niin, että jokaisesta kuudesta työtehtävästä, jotka ovat tutkielmassa tarkastelun kohteena, pidettiin yksi ryhmäkeskustelu työtehtävää kohden. Keskusteluihin valittiin 4-5 työntekijää jokaisesta työtehtävästä. Ryhmäkeskustelut pidettiin syyskuussa ja lokakuussa huvipuistokauden loppupuolella. Ajankohta oli sen takia kauden lopulla, että alkukesästä suoritettujen kyselyn tuloksia oli ehditty rauhassa analysoida. Työntekijöillä ei ollut enää tässä vaiheessa niin tärkeää se, että asiat olisivat tuoreessa muistissa, sillä kyselystä nousseet aihealueet olivat tallessa. Tässä vaiheessa oli toki tärkeää saada viritettyä keskusteluun osallistujat aihepiiriin pariin, mutta jos omat muistikuvat eivät enää olleet tarkat, ei se haitannut. Ryhmän tarkoituksena oli keskenään kehittää aihealuista keskustelua ja kehitysideoita.

Ryhmäkeskustelu valittiin sen takia tähän tutkielmaan toiseksi aineistonkeräämistavaksi, koska siinä on mahdollisuus syventyä entisestään tutkittavaan aihepiiriin. Ryhmäkeskustelussa on avainasemassa ryhmän itsensä luovan potentiaalinen hyödyntäminen, osallistujat tukevat ja rohkaisevat toinen toisiaan kertomaan omia mielipiteitään. Nämä ideat puolestaan ruokkivat



osallistujia lisää ja synnyttävät uusia näkökulmia ja huomioita aiheeseen liittyen (Eskola & Suoranta, 1998).

### *3.2.2.1 Ryhmäkeskusteluun valitut kysymykset*

Ryhmäkeskustelujen kysymykset valittiin kyselyn (Luku 4.1) sekä aikaisemman kirjallisuuden (Luku 2) perusteella. Kysymysrunko muodostettiin aihealueittain mielenkiintoisten aihepiirien ympärille ja se oli pääpiirteittäin sama kaikille ryhmille. Kyselystä nousi kuitenkin esille muutamia tärkeitä asioita, jotka eivät työtehtävien ominaisuuksien takia olleet merkityksellisiä kaikissa työtehtävissä. Näitä työtehtäväkohtaisia kysymyksiä esitettiin vain ryhmille, joiden työskentelyyn asia liittyi.

Ryhmäkeskustelun peruskysymysrunkoon kuului muun muassa Optiman kehittämiseen, turvallisuusasioihin sekä asiakaspalveluun liittyvät kysymykset. Sen lisäksi kaikilta ryhmiltä yhteisesti kysyttiin heidän mielipidettään jaettavan perehdytysmateriaalin suhteen sekä harjoituspäivän järjestämisestä osana perehdytysprosessia. Nämä kysymykset nostettiin kysymysrunkoon kyselyn perusteella. Lisäksi aikaisemman kirjallisuuden perusteella oli vielä kysymys, jossa tiedusteltiin Tervetuloa taloon -kirjaan liittyviä mielipiteitä sekä ehdotuksia sen sisällölle. Lisäksi työtehtäväkohtaisia kysymyksiä oli jokaiselle ryhmälle laadittu kyselyn perusteella ja niitä oli työtehtävästä riippuen 1-3 kysymystä. (Liite 2). Ryhmäkeskustelun kysymysten avulla haluttiin etenkin selvittää vastauksia Miten? -kysymyksiin, jotka ovat Heikkilän (2008) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen oleellisimmista kysymyksistä.

### *3.2.2.2 Aineistonkeruuprosessi*

Ryhmäkeskustelut järjestettiin Lasten Päivän Säätiön tiloissa Linnanmäellä. Kaikki muut ryhmäkeskustelut käytiin rauhallisen työpäivän aikana, paitsi järjestyksenvalvojen kanssa. Kaikki ryhmät olivat eristyksissä työskentelystä kyseisellä hetkellä, eikä mikään ulkopuolinen tekijä vaikuttanut keskusteluihin. Järjestyksenvalvojen pidettiin ryhmäkeskustelu turvallisuusyistä huvipuiston ollessa suljettuna, koska heitä emme huvipuiston auki ollessa voineet eristää lyhyenkään keskustelun ajaksi. Kaikki ryhmäkeskustelut nauhoitettiin videokameralla ja aineisto litteroitiin osittain keskustelujen jälkeen. Keskusteluiden nauhoittamisesta oli kaikille osallistujille

ilmoitettu etukäteen ja jokainen osallistuja sen hyväksyi. Kestoltaan ryhmäkeskustelut olivat vaihtelevan mittaisia. Lyhyin keskustelu kesti noin 30 minuuttia, kun puolestaan pisin kesti noin 70 minuuttia. Keskustelujen osittainen litterointi helpotti asioiden hahmottamisessa sekä kokonaiskuvan muodostamisessa. Aineiston läpikäynti helpottui tutkielman kirjoitusvaiheessa myös litteroinnin ansiosta. Osittainen litterointi oli tutkimuksen kannalta riittävä ja sen avulla oleellinen tieto saatiin tallennettua myös kirjallisessa muodossa. Tämän takia litterointia ei tehty kokonaan ryhmäkeskusteluiden osalta.

### *3.2.2.3 Vastaajajoukon rakenne sekä tuntemuksia keskustelutilanteessa*

Ryhmäkeskusteluihin osallistui yhteensä 27 työntekijää kuudelta eri osastolta/työtehtävästä. Järjestyksenvalvoja oli keskustelussa mukana neljä henkilöä, kioski- ja kahvilatyöntekijöitä oli viisi henkilöä, laitetyöntekijöitä oli myös viisi, lipunmyyjiä oli neljä, pelimyyjiä oli myös neljä ja siistijöitä oli viisi henkilöä. Ryhmän jäsenet valittiin sillä tavalla, että jokaisessa ryhmässä olisi vähintään yksi uusi työntekijä, joka työskentelee Linnanmäellä kyseisessä työtehtävässä ensimmäistä kertaa. Lisäksi ryhmään tulisi kuulua vähintään yksi kokenut työntekijä, joka on työskennellyt työtehtävässä jo vähintään yhden kesän aikaisemmin. Muuten työntekijät valittiin sattumanvaraisesti keskusteluihin, kunhan em. ehto ryhmässä täyttyi. Syynä tähän ehdon asettamiseen oli se, että ryhmäkeskusteluun saataisiin näkemystä molemmista työntekijäryhmistä. Tällöin keskusteluissa päästäisiin mahdollisimman kattavasti käsittelemään työntekijöiden näkemyksiä aihepiireistä. Ryhmät muodostuivat sellaisiksi, että niissä oli vaihtelevasti työkokemusta Linnanmäellä. Jokainen työntekijä, jota satunnaisessa järjestyksessä kysyttiin, suostui mukaan keskusteluun.

Keskustelujen alussa oli ryhmissä havaittavissa lievää jännitystä, joka keskustelujen edetessä purkautui nopeasti. Alussa osallistujat toivotettiin tervetulleiksi ja heille kerrottiin, miksi kyseinen keskustelu järjestetään. Tässä vaiheessa painotettiin myös sitä, että anonyymiuden turvaamiseksi henkilöiden nimet sekä muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot pidetään salassa tai muutetaan tarpeen mukaan (Ruusuvoori & Tiittula, 2005). Jokainen keskustelu aloitettiin sillä tavalla, että alussa pareittain tai kolmen hengen ryhmissä osallistujat muistelivat perehdyttämiseen liittyviä asioita. Jokainen osallistuja mietti yhden tai kaksi sellaista onnistunutta tai epäonnistunutta asiaa, jotka olivat päällimmäisenä jääneet mieleen. Tämän tarkoituksena oli ensinnäkin rentouttaa osallistujia, jotta jokainen pääsisi heti keskustelemaan ja ääneen. Toiseksi sen tehtävänä oli ohjata

osallistujat aihepiirin ääreen, jotta he yhteisen keskustelun alkaessa olisivat päässeet sopivaan tunnelmaan. Lisäksi työntekijöille alussa todettiin, että heidän rehellisiä ajatuksiaan ja mielipiteitään tullaan arvostamaan.

Keskustelut erosivat huomattavasti toisistaan. Valtaosa eteni lähestulkoon itsestään ja ryhmänvetäjänä ei tarvinnut kuin välillä ohjata keskustelua oikeille raiteille ja kysyä kysymyksiä. Osa keskusteluista ei käynnistynyt niin sujuvasti ja olivat kokonaisuudessaankin huomattavasti hiljaisempia. Kuitenkin jokaisessa ryhmässä oli havaittavissa hyvää keskustelua ja ajatuksia tuli moneen lähtöön. Keskustelujen pituudet pitkälti kertovat siitä, minkälainen ryhmä oli kyseessä ja kuinka puheliaita keskustelijat olivat.

#### *3.2.2.4 Ryhmäkesustelun rajoituksia ja huomioita*

Ryhmäkesusteluissa oli useita rajoituksia. Ensinnäkin toimin itse työyhteisössä esimiehenä keskustelujen pitohetkellä; laitetyöntekijöiden ja siistijöiden lähimpänä esimiehenä ja muille työntekijöille yhtenä Linnanmäen esimiehistä. Tämä voi vaikuttaa keskustelijoiden mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. Pyrin kuitenkin vähentämään kyseisen seikan vaikutusta toteamalla keskusteluiden alussa, että en toimi haastatteluissa esimiehenä, vaan tutkijana ja kaikki esille nousseet asiat ovat luottamuksellisia ja tulokset julkaistaan nimettömänä. Joka tapauksessa asialla oli varmasti keskusteluiden aikana jonkinlainen vaikutus. Toiseksi keskustelut pidettiin hallintorakennuksen neuvotteluhuoneessa, joka valtaosalle keskusteluun osallistuvista on etukäteen tuntematon paikka. Kuitenkin viereisissä huoneissa pitävät tukikohtaa muun muassa toimitusjohtaja sekä muita johtohenkilöitä. Keskustelujen ajankohta oli kuitenkin lauantai, jolloin kukaan johtajista ei paikalla ollut. En usko tämän seikan vaikuttaneen keskustelun kulkuun, sillä saimme jokaisessa ryhmässä suhteellisen rennon tunnelman aikaiseksi.

Jokainen ryhmäkesustelu kuvattiin videolle, joka omalta osaltaan on voinut vaikuttaa osallistujien käyttäytymiseen. Kaikki muut keskustelut menivät kuvaamisen puolesta hyvin, eikä teknisiä ongelmia ollut, paitsi kioski- ja kahvilaosaston työntekijöiden kanssa. Keskustelun alkupuolella nauhoitustila loppui, eikä minulla ollut varanauhuria tilanteen varalle. Tilanne johtui siitä, että kyseinen keskustelu oli päivän viimeinen, eli viides, enkä ollut etukäteen varautunut siihen, että nauhoitustila loppuisi kesken. Tilanne osoittautui ikäväksi, sillä hetken yrityksen jälkeen en vielääkään saanut nauhalle lisätilaa, joten yritimme päästä keskusteluun takaisin hetken tauon

jälkeen. Jatkoin muistiinpanojen tekemistä käsin kirjoittamalla, mutta selkeästi tilanne oli vaivaantunut. Seikalla oli siis vaikutusta ryhmäkeskusteluun osallistuneiden käyttäytymisessä. Osalla ryhmien jäsenistä videokuvaus toi lisäjännitystä melkoisesti, mutta valtaosa ei kameraa alun jälkeen enää noteerannut.

Muut, paitsi järjestyksenvalvojen, ryhmäkeskustelut tehtiin työntekijöiden alkuperäisen työpäivän aikana. Heistä ei etukäteen kukaan tiennyt, että kyseisenä päivänä heillä olisi ryhmäkeskustelu perehdyttämiseen liittyen. Järjestyksenvalvojen keskustelu piti siirtää viikolla eteenpäin aikaisemmasta suunnitelmasta poiketen, joten keskustelijat tiesivät etukäteen osallistuvansa kyseiseen keskusteluun. Tämä on voinut omalta osaltaan myös vaikuttaa osallistujien käyttäytymiseen ja keskusteluun, sillä järjestyksenvalvojilla oli aikaa miettiä asioita enemmän kuin muilla osallistujaryhmillä. Kaikissa ryhmäkeskusteluissa oli satunnaisesti havaittavissa lisäksi selkeää ryhmäajattelua. Tilanteissa vahvan mielipiteen omaava henkilö sai muut osallistujat uskomaan omaan ehdotukseen tai ajatukseen. Tämä aiheutti sitä, että kaikki osallistujat eivät välttämättä uskaltaneet sanoa omia mielipiteitään yhteisesti tai vahvaa persoonaa vastaan. Kuitenkin yleisilme oli sellainen, että osallistujat sanoivat omat ajatuksensa miettimättä liikaa, mitä muut henkilöt asiasta ajattelevat.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa ensisijaisesti kerätyn aineiston suuri määrä sekä laatu. Ensinnäkin tutkimuksen alkuvaiheessa suoritettiin kysely. Erilaisten kyselylomakkeiden avulla suoritettava tutkimuksen tekeminen on yleisesti hyväksyttyä ja käytössä useissa akateemisissa instituutioissa (Rea & Parker 2012). Kyselyn avulla saatiin tilastollista aineistoa tutkittavasta aihepiiristä sekä yksityiskohtaista tietoa siitä, miten työntekijät perehdyttämisen osa-alueet kohdeorganisaatioissa kokivat. Kyselyä voidaan pitää luotettavana tiedonkeräämistapana, koska se suoritetaan nimettömänä ja tehdään yksin. Tällöin minkään tai kenenkään ei pitäisi pystyä painostamaan vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla, vaan hän tekee vastauksissaan omat päätökset. Kyselylomakkeen luotettavuudesta on ollut kuitenkin keskustelua, sillä jos vastausprosentti jää pieneksi, tällöin pieni joukko edustaa kokonaisuutta (Rea & Parker 2012). Tällainen tilanne tulee vastaan, kun esimerkiksi muutama tuhat vastaajaa edustaa miljoonia henkilöitä. Tämän tutkimuksen kyselyosiossa 247 vastaajaa edustaa 605 määräraikaista työntekijää, jolloin vastausprosentti on noin 41 %. Melko suuren vastausprosentin lisäksi jokaisella työntekijällä on ollut mahdollisuus vastata

kyselyyn eli se on suunnattu kaikille määräaikaisille työntekijöille. Tutkimusmenetelmän toisessa osassa paneuduttiin muutamiin kyselystä sekä aikaisemmasta kirjallisuudesta nousseisiin aihepiireihin. Näiden ryhmäkeskusteluiden avulla pyrittiin tuomaan vahvistusta tai eriäviä käsityksiä siitä, minkälaisia tuloksia kyselystä saatiin. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen toi tutkimukseen lisää luotettavuutta, sillä kyselystä esiin nousseista asioista saatiin vahvistusta ryhmäkeskustelujen aikana.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää? (Hirsjärvi ym., 2007). Tutkimuksen validiteettia pyrin parantamaan sillä, että yhdessä Linnanmäen henkilöstöpäällikön kanssa suunnittelimme mahdollisimman tarkkaan kyselyn toteuttamista, kysymyksiä sekä sopivaa ajankohtaa kyselylle. Kysymyksenasettelussa pyrittiin huomioimaan tarkkaan se, että vastaaja ei voi ymmärtää kysymystä millään muulla tavalla, kuin mitä sillä on ollut tarkoitus kysyä. Validiteettia olisi parantanut entisestään se, jos olisin löytänyt aikaisemman kirjallisuuden kautta jo aikaisemmin testattuja ja hyväksi todettuja mittareita kyselyyn. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset tulivat aikaisemman kirjallisuuden sekä kohdeorganisaation toiveiden mukaan suunniteltu, mutta aikaisempaa laajamittaista testaamista niiden validiteetista ei ollut.

Reliabiliteetti puolestaan kertoo siitä, miten luotettavasti ja toistettavasti kyseinen tutkimusmenetelmä mittaa käsiteltävää ilmiötä (Hirsjärvi ym., 2007). Tutkimuksessa etenkin määrällistä tutkimusta voidaan arvioida kyseisten käsitteiden avulla. Erilaiset satunnaiset virheet mittauksen yhteydessä, kuten tutkijan huolimattomuus tai erinäiset syöttö- ja talletusvirheet, alentavat tutkimustulosten reliabiliteettia (Alkula ym., 2002). Tässä tutkimuksessa niiden määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman alhaisena aineistokeräämisvaiheesta alkaen. Kokonaan sähköisesti suoritettu kysely poistui mahdollisuuden inhimillisiin virheisiin aineiston talletuksessa ja siirtämisessä helpommin käsiteltävään muotoon. Laskutoimitusten aikana tehtiin aina varmistuslaskenta jokaisen arvon määrittelyn kohdalla, jotta laskuvirheitä ei pääsisi tulemaan. Myös kyselyntekovaiheessa pyrittiin arvioimaan, että kysely voitaisiin suorittaa uudestaan ja saataisiin samanlaiset vastaukset. Siinä pitäisi olla ajan kuluneen niin paljon, että työntekijä ei muistaisi omia vastauksiaan, mutta kuitenkin niin vähän, ettei todellisia muutoksia toiminnassa ole ehtinyt tapahtua. Kyselyntekovaiheessa pyrittiin huomioimaan myös se, että kysely voidaan suorittaa vuosi toisensa jälkeen työntekijöille ja vertailla vastauksia keskenään. Miten vastaukset ovat muuttuneet

ja onko toimintaa pystytty kehittämään suuntaan, joka todella hyödyttää työntekijöitä perehdytysvaiheessa? Tämä toisi jatkuvuutta tutkimukselle.

Ryhmäkeskusteluissa pyrin tutkimusentekoaikana siihen, että en johdattele vastaajia millään tavalla mihinkään suuntaan, vaan pyrin pitäytymään etukäteen määritellyissä kysymyksissä. Toki mielenkiintoisen asian noustessa esille, esitin lisäkysymyksiä tai tarkennuksia tilanteen mukaan. Jos keskustelu karkasi täysin aihealueesta, pyrin ohjaamaan sitä hieman lähemmäs tarkoitettua suuntaa. Kuitenkin tässä ajatuksena oli se, että en ohjaisi osallistujien vastauksia, vaan ajatukset tulisivat heiltä itseltään. Tutkimusmenetelmäosiossa olen pyrkinyt perustelemaan kaikki tutkimuksen aikana tekemäni valinnat ja ratkaisut, jotta tutkimusprosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä lukijalle. Lisäksi olen johdonmukaisesti pyrkinyt määrittelemään johtopäätökset tutkielman lopussa. Työntekijöiden suorilla lainauksilla olen halunnut tuoda esille heidän ajatuksiin juuri sellaisina, kun he ovat ne kirjoittaneet kyselyyn tai vastanneet ryhmäkeskusteluissa. Lisäksi olen pyrkinyt tiivistämään vastaajien ajatuksia sekä mielipiteitä lukijan havaittavaksi.

Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksessa oli mukana ainoastaan määräaikaista työntekijöitä, jotka vastaushetkellä toimivat Lasten Päivän Säätiön palveluksessa Linnanmäellä. Muissa organisaatioissa perehdytys tapahtuu varmastikin ainakin osittain eri tavalla ja työtehtävät sekä asiakastilanteet, joita työntekijät kohtaavat, eroavat jossain määrin muista organisaatioista. Monessa organisaatiossa työtehtävät ja asiakastilanteet voivat kuitenkin läheisesti muistuttaa Linnanmäellä suoritettavia työtehtäviä, joten hyötyä tulosten tarkastelusta on heillekin. Tärkeintä luotettavuuden arvioinnissa on kokonaisuus ja johdonmukaisuus, joka lukijalle muodostaa koko tutkielman lukiessaan (Tuomi & Sarajärvi, 2006). Menetelmätriangulaation luotettavuus korostuu lisäksi siinä, että määrällinen ja laadullinen tutkimus, tukiessaan toisiaan, antaa kattavan ja kokonaisvaltaisen käsityksen tutkittavasta ilmiöstä.

### **3.4 Tutkimuksessa huomioitavaa**

Tutkimusentekovaiheessa asemastani organisaatiossa oli valtavasti hyötyä. Pystyin suhteellisen helposti koordinoimaan henkilöstöpäällikön ja eri osastoiden esimiesten kanssa asioista sekä käytännön järjestelyistä. Lisäksi sain käyttää kyselyyn apuna Linnanmäellä jo aikaisemmin käytettyä palautejärjestelmää (SurveyPal). Se auttoi kyselylomakkeen tekemisessä ja kyselyn suorittamisessa. Ryhmäkeskustelujen järjestämisessä asemastani oli myös paljon apua. Olisi muuten

ollut erittäin haastavaa saada järjestettyä keskusteluja, elleivät työtoverit ja eri osastojen esimiehet olisivat olleet auttamassa järjestelyissä. Pystyin arvioimaan hiljaisen työpäivän hieman etukäteen ja tällöin työntekijöiden saaminen työpisteiltään oli helpompaa. Jokainen osasto pystyi vapauttamaan keskusteluun 4-5 työntekijää.

Menetelmätriangulaation käyttäminen tutkimusmenetelmänä oli haastavaa. Tutkimuksen tekeminen oli suhteellisen raskasta. Ensinnäkin tutkimusaineistoa kertyi erittäin suuri määrä ja sen käsitteleminen ei ollut helppoa. Vaikka kyselyn järjestäminen oli itsessään suhteellisen vaivatonta, aineiston käsittely ei sitä ollut. Ryhmäkeskusteluiden järjestäminen ja vetäminen oli puolestaan jo itsessään raskasta. Myös materiaalin osittainen litterointi ja läpikäyminen oli vaativa prosessi. Tällaisessa tilanteessa on tarkkaan mietittävä, onko kyseisestä tutkimusmenetelmien yhdistelmästä enemmän hyötyä kuin haittaa. Ainakin pitää olla paljon aikaa käytettävissä tiedon analysointiin sekä selkeä ajatus siitä, mihin tutkimus on etenemässä. Kuitenkin pääsin syventymään aihealueeseen mielestäni paremmin kuin käyttämällä ainoastaan toista edellä mainituista tavoista, joten pidän tämän takia tekemiäni ratkaisuja tutkimuksen kokonaisuuden kannalta järkevinä.

Tutkimuksen etiikka nousi myös esiin aineistonkeräämisvaiheessa. Erityisesti haastattelijan ja haastateltavan välinen luottamussuhde on tärkeä. Luottamuksellisuudella tarkoitetaan tässä kohdassa muun muassa sitä, että keskustelun vetäjä kertoo rehellisesti keskusteluun osallistuville tilanteen tarkoituksesta, tietojen luottamuksellisesta käsittelystä ja säilyttämisestä. Lisäksi on varjeltava haastateltavien anonymiteettia koko prosessin ajan. (Ruusuvoori & Tiittula 2005). Tämän pidin koko tutkimuksen ajan päällimmäisenä ajatuksena kyselyä sekä keskusteluja suorittaessa ja uskon prosessissa luottamussuhteen säilyneen osallistujien kanssa. Tutkimusentekovaiheessa suuri haaste oli se, miten kyetä pitämään omat mielipiteet omana tietonaan. Kohdeorganisaatiossa henkilökohtaista kokemusta on kertynyt jo niin paljon, että siinä ajassa on muodostunut eri asioista vahvat mielipiteet. Pyrin pitämään omat mielipiteet kyselyn sekä ryhmäkeskusteluiden aikana ominani, jotta ne eivät sekoittaisi vastaajien ajatusmaailmaa. Lisäksi aineiston analysointivaiheessa pyrin huomioimaan kyseisen seikan ja keskittymään ainoastaan käsillä olevaan aineistoon. Tutkielman luvussa 5 olen konkreettisten kehitysehdotusten kohdalla pyrkinyt hyödyntämään myös omaa vuosien perehdytyskokemusta yhdessä tutkimustulosten ja aineiston kanssa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan ensin Lasten Päivän Säätiön määräaikaisille työntekijöille suoritettua perehdytyskyselyn tuloksia. Tulosten tarkastelussa eritellään organisaatioon tutustuminen, työhön perehdyttäminen, työsuhteasioiden läpikäynti, asiakaspalveluvalmius ja työturvallisuus sekä Optima-järjestelmän toimiminen perehdyttämisessä. Ensimmäisen osion lopussa tutustutaan vielä tuloksiin siitä, miten työntekijöiden ensimmäiset työpäivät onnistuivat nykyisellä perehdyttämisellä.

Luvun toisessa osiossa tutustutaan ryhmäkeskustelun kautta nousseisiin ajatuksiin ja siihen, miten perehdytystoimintaa voidaan keskusteluissa mukana olevien työntekijöiden mielestä kehittää. Osiossa käydään läpi työntekijöiden ajatuksia siitä, miten he näkivät Linnanmäellä tapahtuvan perehdyttämisen ja mihin suuntaan sitä voidaan seuraavaksi ohjata. Osiossa tarkastellaan myös sitä, tukevatko keskustelujen vastaukset ja tunnelma kyselystä saatuja tuloksia vai osoittautuvatko ne täysin erilaisiksi toinen toistensa kanssa.

### 4.1 Huvipuistokauden alussa tapahtuneen kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen (kappaleet 4.1.1 – 4.1.6) sekä yhteen erilliseen osaan, jossa käsitellään työntekijöiden ensimmäisiä työpäiviä (kappale 4.1.7). Taulukossa 3 tarkastellaan näiden kuuden osa-alueen perehdyttämistä ja verrataan sen onnistumista eri-ikäisten määräaikaisten naisten ja miesten välillä. Taulukon eri osa-alueiden tulokset on yhdistetty kyselyn tiettyjen kysymysten vastauksista (Liite 3).

Organisaatioon tutustuttamiseen oltiin kyselyn tulosten mukaan keskimäärin melko tyytyväisiä perehdyttämisprosessin aikana. Miesten keskiarvo oli 4,0 ja naisilla vastaava oli 3,9. Eroa ei juuri ikäryhmittäin ollut, mutta selkeimmin eroava kohderyhmä oli yli 25-vuotiaat naiset, joiden vastausten keskiarvo oli 3,6 eli hieman alhaisempi kuin muilla. Seuraavassa kohdassa työhön perehdyttämiseen liittyen olivat vastausten keskiarvot pitkälti eri ikäryhmillä samankaltaiset. Eroa oli kuitenkin hieman ja matalimman tuloksen vastasivat alle 18-vuotiaat naiset (4,0). Korkeimman tuloksen puolestaan saivat alle 18-vuotiaat miehet (4,4). Yhteenlaskettuna naisten ja miesten väliset keskiarvot eivät juuri eronneet toisistaan. (Taulukko 3).



Työsuhdeasioiden läpikäymisestä tulleet vastaukset erosivat selkeästi toisistaan. Miesten keskiarvo oli 4,1 ja naisten keskiarvo 3,6. Naisilla oli suurimmat erot ikäryhmittäin, sillä alhaisimman keskiarvon saivat alle 18-vuotiaat naiset (3,0). 21–25 -vuotiaat naiset sen sijaan saivat siihen nähden korkean keskiarvon (4,0). Miehillä eroa ikäryhmien välillä ei ollut niin paljon, vaan pienin tulos (3,9) saatiin 18–20 -vuotiaiden miesten vastauksista ja korkein (4,3) oli 21–25 -vuotiailla miehillä. (Taulukko 3). Tämän ryhmän vastauksissa oli työtehtävittäin selkeästi suurimmat erot muihin perehdyttämisen osa-alueisiin verrattuna, joten on todennäköistä, että organisaation sisällä eri työtehtävissä perehdyttäminen on onnistunut vaihtelevasti. Työtehtävien välistä eroa ei kuitenkaan tässä tutkielmassa tarkemmin tarkastella.

Taulukko 3. Kyselyn vastausten keskiarvot, miehet/naiset eroteltuna ikäryhmittäin

	N	Organisaation tutustuminen	Työhön perehtyminen	Työsuhdeasioiden läpikäynti	Asiakaspalveluvalmius	Työturvallisuuden huomiointi	Optiman hyödyntäminen	Ka.
Mies (alle 18-vuotias)	4	3,9	4,4	4,2	4,1	4,5	2,8	4,0
Mies (18–20-vuotias)	16	3,9	4,2	3,9	3,9	4,2	3,4	3,9
Mies (21–25-vuotias)	26	4,0	4,3	4,3	4,0	4,2	3,8	4,1
Mies (yli 25-vuotias)	11	4,0	4,2	4,1	4,2	4,4	3,7	4,1
<b>Miehet, N</b>	<b>57</b>							
<b>Miehet, ka.</b>		<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>
Nainen (alle 18-vuotias)	9	4,1	4,0	3	4,2	3,9	3,6	3,8
Nainen (18–20-vuotias)	112	3,9	4,2	3,5	4,1	4,1	3,7	3,9
Nainen (21–25-vuotias)	62	3,9	4,2	4,0	3,8	4,0	3,9	4,0
Nainen (yli 25-vuotias)	7	3,6	4,2	3,8	4,1	4,1	3,6	3,9
<b>Naiset, N</b>	<b>190</b>							
<b>Naiset, ka.</b>		<b>3,9</b>	<b>4,2</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>
<b>N / ka. yhteensä</b>	<b>247</b>	<b>3,9</b>	<b>4,2</b>	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>3,6</b>	

Asiakaspalveluvalmiuteen liittyvät tulokset olivat tasaisimpia, sillä miehillä sekä naisilla oli vastauksissa sama keskiarvo (4,1). Eroa toki ikäryhmittäin oli ja kaikkien vastaajien kesken alhaisimman keskiarvon vastasivat 21–25 -vuotiaat naiset (3,8). Korkein keskiarvo oli yli 25-vuotiailla miehillä sekä alle 18-vuotiailla naisilla (4,2). Vastaukset työturvallisuuden huomioimisessa perehdyttämisessä toivat jälleen eroa miesten ja naisten välille. Miesten vastausten keskiarvo oli 4,3, kun naisilla se oli 4,0. Alhaisin tulos löytyy naisten alle 18-vuotiaiden vastauksista (3,9), joka eroaa melko paljon isoimmasta keskiarvosta (4,5), joka oli puolestaan alle 18-vuotiailla miehillä. (Taulukko 3).

Taulukon 3 viimeinen osa-alue liittyy Optima-perehdytysjärjestelmän hyödyntämiseen perehdytysvaiheessa. Siinä oli yhteensä matalin keskiarvo (3,6) kaikista osa-alueista, josta miesten keskiarvo oli 3,4 ja naisilla 3,7. Matalin keskiarvo ikäryhmittäin löytyi alle 18-vuotiailta miehiltä (2,8), joka eroaa merkittävästi korkeimmasta keskiarvosta (3,9). Se löytyy 21–25-vuotiaiden naisten vastausten keskiarvosta. Optiman hyödyntäminen perehdyttämisessä jakoi suuresti vastauksia. Kokonaisuudessaan miehillä oli neljällä osa-alueella korkeampi keskiarvo kuin naisilla. Yksi keskiarvo oli tarkalleen sama ja naisilla oli puolestaan yhdellä osa-alueella korkeampi tulos kuin miehillä. Ikäryhmittäin kaikkien osa-alueiden yhdistetyissä keskiarvoissa ei ollut merkittävää eroa keskenään. Korkein keskiarvo (4,1) oli 21–25-vuotiailla sekä yli 25-vuotiailla miehillä. Matalin keskiarvo löytyy alle 18-vuotiaiden naisten vastauksista (3,8).

Tuloksista on havaittavissa, että työhön ja työturvallisuuteen perehdyttäminen olivat keskiarvojen mukaan parhaalla tasolla. Tämän lisäksi vastaajat näkivät omat asiakaspalveluvalmiutensa olevan lähes yhtä hyvällä tasolla. Organisaation ja työsuhteasioiden perehdyttämisen keskiarvot jäivät hieman alle 4. Se tarkoittaa, että vastaajat ovat melko samaa mieltä perehdyttämisen onnistumisen suhteen. Huonoimman keskiarvon sai Optiman hyödyntäminen perehdytysprosessin aikana. Vastausten perusteella siinä oli havaittavissa eniten ongelmia. Käydään kuitenkin jokainen jokaisen osa-alueen vastauksia hieman tarkemmin läpi.

#### 4.1.1 Organisaatio tutuksi työntekijöille

Eri ikäryhmien miehet ja naiset yhteenlaskettuna Lasten Päivän Säätiö organisaationa tuli vaihtelevasti tutuksi vastaajille. Tulosten mukaan noin 95 prosentille Säätiön toiminnan tarkoitus tuli melko tai erittäin hyvin tutuksi. Säätiön rakenne ja keskeiset työntekijät oli hyvin tai melko

hyvin selvillä 65 prosentilla vastaajista. Organisaation toiminnan arvot tuli 74 prosentille täysin tai melko selviksi. Tulevaisuuden näkymistä sekä muiden yksiköiden toiminnasta oli saanut tietoa hyvin tai melko hyvin 45 prosenttia vastaajista.

Avoimia kommentteja oli jätetty vastauksiin melko vähän siihen nähden, miten paljon vastaukset erosivat prosentuaalisesti toisistaan. Kovinkaan monelle vastaajalle ei ollut jäänyt Lasten Päivän Säätiöön ja Linnanmäkeen liittyviä asioita perehdytysvaiheessa epäselväksi. Kuitenkin muutamia toiveita oli, että kerrottaisiin perehdytyksissä enemmän siitä, minkälainen LPS on organisaationa ja mihin lastensuojeluun suunnatut varat todellisuudessa menevät. Lisäksi oli havaittavissa pohdintaa, mitkä ovat LPS:n tulevaisuuden suunnitelmat. Myös muutamia kommentteja oli siitä, että muiden yksiköiden toiminnan perehdyttämisessä oli selkeitä puutteita. Eräs kokenut työntekijä kiteytti onnistuneesti omat kokemuksensa organisaation perehdyttämisestä:

*”Lasten päivän säätiön toiminnan tarkoitus on tullut hyvin selväksi ja se on hyvä sillä se antaa motivaatiota työskentelyyn. Arvot käytiin vanhojen työntekijöiden perehdytyksessä todella nopeasti läpi mikä ei sinänsä haittaa sillä kyllä ne ovat mielessä pysyneet.”*

( – 2. kesän työntekijä)

#### 4.1.2 Työhön perehdyttäminen

Lähes 85 prosenttia tutkimukseen vastanneista sai mielestään hyvin tai melko hyvin perehdytystä omaan työtehtäväänsä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että käytännön toimintaohjeet koulutettiin heille hyvin tai melko selkeästi, sillä yli 85 prosenttia vastasi kyselyyn tällä tavalla. 85 prosenttia vastaajista tiesi hyvin tai melko hyvin, miten heidän tulee toimia mm. poikkeustilanteissa.

Kyselyyn vastanneilta työntekijöiltä nousi melko paljon kommentteja avoimissa kysymyskohdissa siitä, miten työhön perehdyttäminen olisi hyvä järjestää Linnanmäellä. Vastaajilta tuli palautetta muun muassa siitä, että kioskeissa ja kahviloissa on erilaisia laitteita, joita tulee käyttää päivittäin. Kuitenkaan niihin ei koulutusta välttämättä saanut. Jopa astianpesukoneen käyttämiseen olisi kaivattu perehdytystä. Huomioita tuli myös esimerkiksi siitä, että lastenlaitekoulutukset olivat olleet suhteellisen nopeita, jolloin asiat eivät jääneet kunnolla muistiin. Kokonaisuudessaan avoimien kommentointikohtien palaute liittyivät harjoittelun vähyyteen tai sen puutteeseen.

Myös ohjeita kaivattiin vielä perehdytyksen lisäksi erilaisten työssä käytettävien laitteiden viereen, jotta tarvittaessa niihin voi turvautua. Kuitenkin monet pitivät perehdytystä työtehtäviin riittävänä ja olivat sitä mieltä, että työn oppii parhaiten käytännössä. Kyselyn pohjalta saadut numeeriset tulokset olivat melko korkeat, jolloin avoimien kommenttien suuri määrä jopa yllätti. Toisaalta työhön perehdyttäminen on työntekijöille yksi tärkeimmistä osa-alueista, joten kiinnostusta sen kehittämiseksi varmasti riittää senkin takia. Eräältä kokeneelta työntekijältä nousi esille hyvä esimerkki omista perehdytyshetkistään:

*”En pystynyt osallistumaan kaikille yhteisiin kassakoulutuksiin, mutta minut kuitenkin perehdytettiin hyvin kassan käyttöön ensimmäisenä työpäivänä. Esimiehet olivat ymmärtäväisiä ja tukivat kärsivällisesti, mistä paljon plussaa! On tärkeää, että pystyy kysymään myös ”tyhmiä kysymyksiä” epävarmoista tilanteista.”* (– 2. kesän työntekijä)

#### 4.1.3 Työsuhdeasioihin paneutuminen

Kyselyssä eroteltiin muutamia asioita, jotka työsuhdeasioiden yhteydessä perehdytysvaiheessa on hyvä käydä läpi. Työsopimukseen oli vastaajista hieman yli 80 prosentin mukaan tutustuttu tarkasti tai melko tarkasti. Noin 73 prosenttia oli sitä mieltä, että määräaikaisen työsuhteen aikaisista työajoista keskusteltiin hyvin tai melko hyvin. Työpäivän aikana olevista tauoista oli perehdytetty hyvin tai melko hyvin hieman yli 60 prosenttia vastaajista. Työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet tulivat tutuksi noin 80 prosentille vastaajista. Palkka-asiat oli koulutettu selkeästi tai lähes selkeästi hieman alle 90 prosentille.

Valtaosa kyselyyn vastanneista ei vastannut avoimeen kommenttikohtaan mitään työsuhdeasioihin liittyen. Osa kuitenkin vastasi ja monen vastaajan mielestä työsuhdeasiat oli käsitelty kattavasti ja asiat olivat tulleet erittäin selviksi. Jos jollekin oli asia jäänyt epäselväksi, pystyi hän katsomaan asian Optimasta ja varmistamaan, miten se menikään. Kuitenkin muutama työntekijä oli vastausten mukaan yllätynyt muun muassa siinä, että oli joutunut jäämään työvuoron jälkeen ylitöihin, josta ei ollut välttämättä etukäteen ilmoitettu. Myös työvuorojen pituuksia ei ollut eräiden vastausten mukaan perehdytetty kunnolla, vaan pitkät työvuorot saattoivat yllättää työntekijät. Tautusjärjestelmän perehdyttämisestä olivat monet kirjoittaneet avoimeen kommenttikohtaan. Pääsääntöisesti tautusjärjestelmää pidettiin hieman sekavana, eivätkä työntekijät välttämättä ymmärtäneet perehdytyksen jälkeen, että miten järjestelmä toimii. Kommentteja nousi esille myös

siitä, että kokeneet työntekijät eivät olleet saaneet perehdytystä asioista, jotka olivat viime vuodesta muuttuneet. Toisaalta kommenttia tuli myös siitä, kuinka tärkeitä kokeneet työntekijät ovat uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Moni vastaus oli sen tyylinen, että työntekijä ei olisi osannut toimia oikein ilman vieressä työskennelleen kokeneen työntekijän apua ja ohjeistusta. Eräs kokenempi Linnanmäen työntekijä tiivistää hyvin:

*”Paljon ihmisiä ja asiaa, mutta vähän aikaa läpikäymiseen. Jotkin asiat asiat jäävät takalalle, kun taas toiset tulevat selväksi.”* (– 2-4 kesää työskennellyt)

Uudelle työntekijälle on kerralla paljon asioita opittavaksi lyhyehkössä ajassa. Tämän informaatiotulvan ehkäisemiseksi on hyvä miettiä toimenpiteitä. Lisäksi Linnanmäki voi olla monelle uudelle työntekijälle hänen ensimmäinen työpaikkansa, jolloin hänellä ei ole lähes mihinkään osa-alueiden asioista aikaisempaa kokemusta. Muutamissa kommentteissa näkyy hyvin, että esim. työsuhdeasioihin toivotaan perehdytystä sillä tavalla, että työntekijä ei etukäteen tietäisi mitään:

*”Itselleni asiat tulivat melko lailla selväksi, mutta jäi ehkä tunne, että jos Lintsi olisi ollut ensimmäinen työnantaja (mitä se kai monelle on) niin työntekijän oikeudet ja velvollisuudet esim. sairastumisten ja irtisanoutumisen osalta olisivat saattaneet jäädä vähän epäselviksi. On kai viime kädessä työntekijän vastuulla ottaa näistä asioista selvä, mutta toisaalta Lasten Päivän Säätiön olisi vastuullista tiedostaa roolinsa monen nuoren ekana työnantajana (mitä se joissakin määrin varmasti tekeekin)”* (– 2. kesän työntekijä)

#### 4.1.4 Asiakaspalvelu haastavaa monipuolisessa työympäristössä

Kyselyssä tiedusteltiin työntekijöiltä heidän mielipidettään siitä, miten Lasten Päivän Säätiö perehdytti työntekijöitään asiakaspalvelullisiin asioihin Linnanmäellä. Hyvän asiakaspalvelun yleisiä periaatteita oli perehdytetty hyvin tai melko hyvin 83 prosentille vastaajista. Noin 80 prosentille kerrottiin hyvin tai melko hyvin, kuinka he omassa työssään kykenevät mahdollisimman onnistuneesti palvelemaan asiakasta. Hieman alle 65 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän kanssaan käytiin hyvin tai melko hyvin etukäteen läpi erilaisia Linnanmäellä tapahtuvia asiakaspalvelutilanteita. Hieman yli 75 prosentilla oli omasta mielestään hyvät tai melko hyvät asiakaspalveluvalmiudet perehdytyksen jälkeen.

Linnanmäen työntekijät voidaan jaotella työkokemuksen perusteella henkilöihin, jotka toimivat Linnanmäellä ensimmäistä kesää sekä henkilöihin, jotka ovat työskennelleet Linnanmäellä jo vähintään yhden kesän. Jälkimmäisellä työntekijäryhmällä on työyhteisössä toimimisesta jo hyvin kokemusta, kuten myös asiakaspalvelutehtävistä. He tietävät pääsääntöisesti, millaisia asiakaspalvelutilanteita Linnanmäellä kesän aikana koetaan. Ensimmäisen kesän työntekijöillä ei tällaista käytännön kokemusta vastaavista asiakaspalvelutilanteista vielä ole. Asiakaspalvelukokemuksen perusteella kyselyyn vastanneet työntekijät pystyttiin jakamaan asiakaspalvelu-matriisiin seuraavanlaisesti (Taulukko 4):

Taulukko 4. Asiakaspalvelu-matriisi, jaottelu työntekijöiden vastausten perusteella

		<b>Työkokemus Linnanmäellä</b>	
		<b>1. kesä</b>	<b>2. kesää tai enemmän</b>
<b>Työkokemus asiakaspalvelutehtävissä muualla</b>	<b>Ei</b>	<b>38 (15 %)</b>	<b>32 (13 %)</b>
	<b>Kyllä</b>	<b>85 (35 %)</b>	<b>92 (37 %)</b>

Taulukon 4 perusteella suurimmalla osalla vastaajista on työkokemusta asiakaspalvelutehtävistä Linnanmäellä, muualla tai molemmissa (85 % työntekijöistä). Tämä tarkoittaa, että ainoastaan 15 prosenttia vastaajista ovat sellaisia, joilla ei ole minkäänlaista asiakaspalvelukokemusta ennen kuin aloittavat työskentelyn Linnanmäellä.

*”Voin kuvitella, että sellaiselle ihmiselle, joka tulee ensimmäistä kertaa töihin asiakaspalvelijaksi, voi aluksi olla hieman hankalaa asiakkaiden edessä ja olla siinä tarvittavassa roolissa, jota asiakaspalvelutyö vaatii...”* ( – 1. kesän työntekijä)

Keskustelin Lasten Päivän Säätiön palveluksessa olevien asiakaspalveluosaston esimiesten kanssa, miten he kokevat tilanteen jokaisen neljän edellä mainitun ryhmän suhteen. Painotin heille erikseen, että todellisilla asiakaspalvelutaidoilla, luonteella, motivaatiolla tai millään yksilöön kohdistuvalla asialla ei ole vaikutusta, koska niitä asioita emme voi tässä tutkimuksessa mitata. Tarkoituksena heillä oli miettiä, jos henkilöistä ei etukäteen tiedetä muuta kuin onko heillä asiakaspalvelukokemusta Linnanmäellä tai muualla, millaisella henkilöryhmällä olisi parhaat lähtökohdat selviytyä menestyksekkäästi asiakaspalvelutyöstä Linnanmäellä. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että haastavin tilanne on henkilöillä, joilla ei ole asiakaspalvelukokemusta kummastakaan aikaisemmin. Heillä oli yhtenäinen mielipide myös siitä, että paras tilanne on henkilöillä, jotka ovat työskennelleet asiakaspalvelutehtävissä sekä Linnanmäellä että muualla aikaisemmin. Muutama vastaaja koki, että toiseksi haastavin tilanne on henkilöillä, jotka ovat työskennelleet Linnanmäellä aikaisemmin, mutta eivät muualla. Valtaosa oli sitä mieltä, että toiseksi haastavin tilanne oli henkilöillä, joilla ei ole asiakaspalvelukokemusta Linnanmäellä, mutta on sitä muualta. (asiakaspalveluesimiehet, LPS)

Näiden keskustelujen pohjalta muodostin taulukon 5, johon nimesin neljä eri henkilöryhmää kokemuksen mukaan. Haastavan tilanteen muodostavat henkilöt, joilla ei ole lainkaan asiakaspalvelukokemusta. Kohtalainen on tilanne silloin, kun henkilöllä on asiakaspalvelukokemusta toisesta organisaatiosta. Hyvänä voidaan pitää tilannetta, kun työntekijällä on kokemusta asiakaspalvelusta Linnanmäellä. Paras tilanne on, kun työntekijällä on monipuolisin asiakaspalvelukokemus, niin Linnanmäeltä kuin muualtakin. Toki työntekijällä, joka kuuluu hyvän tilanteen ryhmään, voi olla asiakaspalvelukokemusta Linnanmäellä jo useita vuosia, jolloin hänen asiakaspalvelutaitonsa voivat olla jo erinomaiset. Kuitenkin taulukon mukaan hänet asetetaan hyvän tilanteen ryhmään, sillä työntekijän asiakaspalvelutaitoa tai henkilökohtaisia ominaisuuksia ei siis tässä pystytä määrittelemään.

Taulukosta 4 voidaan havaita, että suurin osa kyselyyn vastanneista (37 %) muodostaa ryhmän, joilla on työntekijöistä paras lähtötilanne. Toiseksi suurin osa (35 %) vastaajista ovat henkilöitä, joilla ei ole asiakaspalvelukokemusta Linnanmäeltä, mutta on sitä muualta. Tällaisessa tilanteessa kohdeorganisaatio ei välttämättä tiedä minkälaista kokemusta he omaavat ja miten hyvin heitä on kyseisessä työpaikassa koulutettu asiakaspalveluun. 15 prosenttia vastanneista ovat henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa asiakaspalvelukokemusta, joten he muodostavat siis haastavan ryhmän. 13 prosentilla vastaajista on asiakaspalvelukokemusta pelkästään Linnanmäeltä. Heidän suhteen

tilanne voidaan kuitenkin pitää hyvänä, sillä kohdeorganisaatio tietää, miten heitä on perehdytetty asiakaspalvelutehtäviin ja miten he ovat kyseisissä tehtävissä suoriutuneet.

Taulukko 5. Asiakaspalvelu-matriisi, tilanne kohdeorganisaation näkökulmasta

		<b>Työkokemus Linnanmäellä</b>	
		<b>1. kesä</b>	<b>2. kesää tai enemmän</b>
<b>Työkokemus asiakaspalvelutehtävissä muualla</b>	<b>Ei</b>	<b>Haastava tilanne</b>	<b>Hyvä tilanne</b>
	<b>Kyllä</b>	<b>Kohtalainen tilanne</b>	<b>Paras tilanne</b>

Kyselyn tulokset osoittavat, että näillä neljällä ryhmällä ei ole vastausten mukaan juurikaan eroa siinä, miten he olisivat kokeneet perehdytyksen asiakaspalveluun (Taulukko 6). Haastavan tilanteen ryhmällä oli matalin keskiarvo (4,0) hyvän asiakaspalvelun yleisten periaatteiden omaksumisessa sekä asiakaspalveluvalmiuksissa perehdytyksen jälkeen. Muissa vastauksissa kyseinen ryhmä ylsi joko korkeimmalle tai keskiarvotasolle. Selkeitä eroja ei kuitenkaan vertailussa löytynyt minkään ryhmän välillä. Erilaisiin Linnanmäellä tapahtuviin asiakaspalvelutilanteisiin perehdyttäminen sai matalimman keskiarvon (3,8) kaikista asiakaspalveluun liittyvistä kysymyksistä.



Taulukko 6. Kyselyn vastaukset asiakaspalveluryhmittäin

	Minulle koulutettiin hyvän asiakaspalvelun yleisiä periaatteita	Minulle kerrottiin, miten omassa työtehtävässäni voin palvella asiakasta mahdollisimman onnistuneesti	Perehdytyksissä käytiin läpi erilaisia Linnanmäellä tapahtuvia asiakaspalvelutilanteita	Asiakaspalveluvalmiuteni olivat perehdytyksen jälkeen hyvät	Ka.	N
Haastavan tilanteen työntekijät	4,0	4,2	3,8	4,0	<b>4,0</b>	<b>38</b>
Kohtalaisen tilanteen työntekijät	4,2	4,1	3,7	4,2	<b>4,1</b>	<b>85</b>
Hyvän tilanteen työntekijät	4,1	4,2	3,9	4,1	<b>4,1</b>	<b>32</b>
Parhaan tilanteen työntekijät	4,2	4,1	3,8	4,1	<b>4,1</b>	<b>92</b>
<b>Ka. / N</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>		<b>247</b>

Moni kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että asiakaspalvelutyön oppii parhaiten tekemällä ja olivat tyytyväisiä asiakaspalveluperehdytyksen laatuun Linnanmäellä. Kyselyn monivalintakysymysten suhteellisen korkeasta keskiarvosta huolimatta monelta työntekijältä tuli avoimiin kommenttikohtiin useita parannusehdotuksia ja huomioita. Moni toivoi perehdytysvaiheessa lisää erilaisia käytännön esimerkkejä ja tilanteita sekä harjoittelua, jota muun muassa harjoituspäivän aikana osa työntekijöistä pääsi tekemään. Myös lisää ohjeita kaivattiin siitä, miten erilaisten asiakasryhmien kanssa kannattaa toimia, kuten lasten, kehitysvammaisten, hankalien asiakkaiden, jne. Osalle vastaajista jäi tunne, että asiakaspalvelukoulutusta ei ollut heidän mielestään juuri ollenkaan. Tämä luo vaikean tilanteen etenkin ryhmän jäsenille, joilla ei ole aikaisempaa asiakaspalvelukoulutusta. Työntekijällä ei välttämättä ole kunnollista käsitystä, miten toimia asiakkaan kanssa, etenkin kohdeorganisaation toivomalla tavalla:

*”Asiakaspalvelukoulutuksessa voisi kertoa juuri, miten työntekijä pystyy mahdollisimman onnistuneesti palvelemaan asiakasta (esim vanhat työntekijät voisivat kertoa esimerkkejä onnistuneista asiakaspalvelutilanteista ja myös sellaisista tilanteista, jossa asiakas on ollut hankala ja kuinka he tilanteissa toimivat).”* (– 1. kesän työntekijä)

*”Itse koin olevani perehdytyksen jälkeen valmis asiakaspalveluun, mutta joitakin itsestäänselviä asioita olisi varmaankin pitänyt käydä läpi. Joillekin työntekijöille ei nimittäin tunnu olevan itsestäänselvää, että joistakin asioista ei puhuta asiakkaiden kuullen (esim. tekee hattaraa asiakkaalle ja samalla valittaa työparilleen kuinka rankkaa hattaranteko on ja kuinka muutenkin on kamala päivä ja työskentely kamalaa).” (– 1. kesän työntekijä)*

#### 4.1.5 Työturvallisuuden huomioiminen perehdyttämisessä

Turvallisuus on yksi tärkeimmistä Linnanmäen toiminnassa korostettavista asioista. Se kuuluu oleellisena osana myös itse työn tekemiseen. Kyselyssä haluttiin tiedustella muutamaa työturvallisuuteen liittyvää asiaa. Kyselyn vastausten mukaan noin 80 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että heitä opetettiin käyttämään turvallisesti työssään tarvittavaa laitteistoa. Erilaisista työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sai hyvin tai melko hyvin tietoa yli 75 prosenttia työntekijöistä.

Yleisesti ottaen avoimien kommenttien perusteella perehdytystä työturvallisuuteen pidettiin hyvänä ja kattavana. Kuitenkin osa vastaajista toivoi, että perehdytyksissä olisi enemmän käytännön harjoittelua ennen huvipuistokauden alkua. Muutamia mainintoja kommentteissa oli myös työergonomiasta ja siitä, miten voisi työn aikana huolehtia fyysisestä hyvinvoinnista.

*”Työturvallisuuskoulutusta voisi parantaa yksinkertaisesti erilaisilla harjoituksilla. Harjoiteltaisiin erilaisia poikkeustilanteita ja miten niissä tulisi toimia. Varmasti kaikki tietävät mitä käytännössä tulisi tehdä mutta jos tilanne sattuisikin omalle kohdalle oikeasti tapahtumaan niin veikkaan, että toiminta ei olisi niin varmaa ja sujuvaa kuin sen pitäisi olla sillä toimintatavoista on kerrottu lähinnä paperilla.” (– 2. kesän työntekijä)*

#### 4.1.6 Optima-järjestelmän hyödyntäminen perehdytysprosessin aikana

Tieto- ja viestintäteknikkaa hyödynnetään yleisesti organisaatioissa enemmän ja enemmän teknologian kehittyessä. Myös Linnanmäellä sitä hyödynnetään Optima-järjestelmän avulla muun muassa perehdyttämisprosessia tukemassa. Kyselyssä Optimaan liittyviin kysymyksiin vastanneista hieman yli 70 prosenttia oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että Optima oli selkeä ja

helppokäyttöinen. Lähes 85 prosenttia oli sitä mieltä, että sieltä löytyy tarvittava informaatio. Noin 60 prosenttia olivat täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että Optima on tärkeä osa perehdyttämistä ja hieman yli puolet vastasi käyttävänsä Optimaa tiedonhankintaan myös perehdyttämiskurssin jälkeen.

Optimaan liittyvien kysymysten keskiarvot olivat muihin osa-alueisiin verrattuna selkeästi matalimmat. Siihen nähden avoimiin kommenttikohtiin ei tullut niin paljon mietteitä ja ehdotuksia kuin olisi voinut numeroiden perusteella odottaa. Numeroista on havaittavissa, että vaikka perehdyttäminen ei niin hyvin sen kannalta onnistunut, ei työntekijöillä ole välttämättä ideoita siihen, miten he kehittäisivät sitä työntekijäystävällisemmäksi. Osa vastaajista näkee kuitenkin Optimassa potentiaalia, jota ei ole vielä kunnolla valjastettu. Optiman isoin haaste vastausten mukaan on tietotulva. Tietoa siellä on valtavasti, mutta sitä on hankala lukea ja joissain tapauksissa hankala löytää. Monen vastaajan mukaan sieltä löytyvä tieto ei ole tarpeeksi loogisessa järjestyksessä ja tiedon käsittely on raskasta. Työntekijät toivoivat vastausten mukaan enemmän käytännön esimerkkejä ja miten niitä kannattaa työtä tehdessään ratkaista. Lisäksi monet toivoivat sieltä löytyvän materiaalia myös muutoin kuin tekstimuodossa. Esimerkiksi videomateriaali perehdytettävistä asioista nähtiin vastausten mukaan hyvänä vaihteluna tekstin lomassa. Yhdessä ehdotuksessa oli jopa Optiman hyödyntämistä interaktiiviseen suuntaan:

*”Voisi olla vaikka työntekijöille ja esimiehille yhteinen palsta, jossa voisi käydä nimettömänä läpi vaikeita asiakaspalvelutilanteita, ja esimiesten vastaukset ja toimintaohjeet näihin tilanteisiin, jotta muut työntekijät saisivat tietoa mitä kaikenlaisia tilanteita voi eteen tulla, ja miten niissä tulisi toimia. Hyödyllinen varsinkin ensimmäistä kesää työskenteleville.”*

( – 2. kesän työntekijä)

#### 4.1.7 Työntekijöiden huvipuistokauden ensimmäiset työpäivät

Työntekijöiden ensimmäiset työpäivät ovat merkityksellisiä etenkin siinä, miten heidän työuransa alkaa kyseisessä organisaatiossa ja saavuttavatko he onnistumisen tunteita heti alusta alkaen. Työntekijöiden työskentelyvalmiutta tiedusteltiin kyselyssä kolmen kysymyksen avulla (Taulukko 7). Tutkimustulosten mukaan ensimmäistä kesää Linnanmäellä työskentelevien työntekijöiden vastausten keskiarvot jäivät jokaisessa kohdassa matalammaksi kuin kokeneiden työntekijöiden. Selkein ero oli havaittavissa siinä, osasiko työntekijä toimia perehdytyllä tavalla. Ensimmäisen kesän työntekijöiden keskiarvo oli 4,0, kun puolestaan kokeneiden työntekijöiden keskiarvo oli 4,3.

Kahdessa muussa kohdassa tulokset olivat tasaisempia ja eroa näissä oli vain 0,1 työntekijäryhmien välillä.

Taulukko 7. Työntekijöiden ensimmäiset työpäivät Linnanmäellä

	Työkokemus Linnanmäellä	
	1. kesää	2. kesää tai enemmän
<b>Työntekijä osasi toimia perehdytetyllä tavalla</b>	4,0	4,3
<b>Työntekijän eteen ei tullut asiakastilanteita, joita hän ei olisi osannut hoitaa</b>	4,0	4,1
<b>Ensimmäiset työpäivät menivät kokonaisuudessaan hyvin</b>	4,4	4,5
<b>Työntekijä tarvitsi lisäperehdytystä ensimmäisinä työpäivinä</b>	46 %	28 %
N	123	124

Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin, tarvitsivatko he lisäperehdytystä töiden alettua (Taulukko 7). Tässä kysymyksessä ryhmien vastauksissa tuli selkeä ero. Uusi työntekijä, joka työskentelee Linnanmäellä ensimmäistä kesää, tarvitsi lisäperehdytystä työn alettua huomattavasti enemmän (46 % vastaajista) kuin henkilö, joka oli työskennellyt vähintään yhden kesän Linnanmäellä jo aikaisemmin (28 % vastaajista). Tämä ero näkyi myös monissa avoimissa vastauksissa.

*”Se, että ei olisi oletettu, että koulutuksen pohjalta pitäisi osata jo kaikki. Ensimmäinen työpäiväni oli kiireinen ja tuntui, että olin huono työntekijä kun en heti muistanut esim. juuri kassan käyttöä, vaikka se oli vain kerran aikaisemmin näytetty. Positiivisempi ilmapiiri olisi ollut paikallaan. Oli kuitenkin hyvä, että paikalla oli esimies niin asiat oppi nopeasti. On*

*kuitenkin ollut sellaisiakin tilanteita, että on kiireinen päivä ja jollain pisteellä on vain uusia työntekijöitä ja paikalle on saapunut työntekijä, jolla on ensimmäinen päivä töissä ja moni asia on jo ehtinyt unohtua. Ja sitten itsekkin uusien työntekijöiden pitäisi kiireen lomassa vielä perehdyttää tätä ensimmäistä päivää olevaa. Ei varmasti kovin mukava tilanne aloittaa työt, olisi hyvä jos esimies pystyisi olemaan paikalla ensimmäisenä päivänä.”*

( – 1. kesän työntekijä)

*Perehdyttämisvaihe oli hyvä ja osasin toimia sen perusteella. Tottakai siinä oli sellaista tietynlaista epävarmuutta ja jännitystä mutta se kuuluu jokaisen työn ensimmäisiin päiviin. On kuitenkin hyvä, että ensimmäiset työpäivät olisivat vähän hiljaisempia päiviä. Jos esimerkiksi aloittaa 12 tunnin työpäivällä johon kuuluu aamun yksityistilaisuus ja laitteella on koko ajan valtavat jonot niin kyllä siinä sitten olisi varmaan aika paljon isommat paineet olleet.”* ( – 2. kesän työntekijä)

Muutamissa vastauksissa näkyi se, että ensimmäiset työpäivät saattoivat olla todella kiireisiä ja työpisteellä oltiin yksin. Tämä lisäsi vastaajille painetta työntekoon, eikä ollut mahdollista kiireisen alun vuoksi rauhallisesti päästä työn makuun, vaan oli heti oltava osaava asiakaspalvelija suurelle asiakasmäärälle. Ensimmäisen kesän työntekijöiden vastauksia ensimmäisten työpäivien onnistumisesta voidaan tarkastella hieman lähemmin. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 123 (n. 50 %) työskentelee ensimmäistä kesää Linnanmäellä, joista ainoastaan neljä työntekijää eivät olleet vastausaikana vielä aloittaneet työskentelyä. Heidät jätetään laskelmista pois, koska he eivät ole tähän osaan kyselystä vastanneet. Taulukossa 8 on eroteltuna eri-ikäisten miesten (19,3 % vastaajista) ja naisten (80,7 % vastaajista) vastaukset kysymyksittäin. Vastauksissa tuli melko selkeitä eroja. Perehdytyksen edellyttämällä tavalla osasi korkeimman keskiarvon mukaan toimia 21–25 -vuotiaat miehet (4,4). Matalin keskiarvo oli puolestaan alle 18-vuotiailla naisilla (3,4). Miesten (4,0) ja naisten (3,9) kaikkien ikäryhmien yhteenlaskettu keskiarvo ei juuri eroa toisistaan.

Taulukon 8 mukaan ensimmäisen kesän työntekijöistä korkein arvo asiakaspalvelutilanteiden suhteen oli alle 18-vuotiailla miehillä (4,7). Tämä tarkoittaa sitä, että heidän eteensä ei tullut niin paljon vaikeita asiakaspalvelutilanteita, joita eivät olisi osanneet hoitaa, verrattuna esimerkiksi yli 25-vuotiaisiin naisiin. Heillä tuli eniten tämänkaltaisia haastavia tilanteita (3,5). Tässä on kuitenkin mahdollista se, että juuri heille on osunut vaikeimmat ja haastavimmat asiakaspalvelutilanteet kohdalleen. Kaikkien ikäryhmien yhteisen keskiarvon mukaan naiset kokivat miehiä enemmän asiakaspalvelutilanteita, joita eivät osanneet hoitaa. Ensimmäiset työpäivät menivät uusilla

työntekijöillä kokonaisuudessaan hyvin, miesten keskiarvon ollessa 4,7 ja naisten 4,4. Ikäryhmittäin parhaimman keskiarvon saivat alle 18-vuotiaat miehet sekä yli 25-vuotiaat naiset. Heidän prosentuaalinen osuus kokonaisvastausmäärästä on kuitenkin pieni, jolloin tulos on muutamien vastanneiden vastuulla. Mielenkiintoisin seikka on, että vaikka yli 25-vuotiaat naiset kokivat eniten hankalia asiakaspalvelutilanteita, joita eivät osanneet hoitaa, silti heidän ensimmäiset työpäivät kokonaisuudessaan sujuivat erittäin hyvin.

Taulukko 8. Ensimmäisen kesän työntekijöiden ensimmäisten työpäivien sujuminen

	N	Työntekijä osasi toimia perehdytetyllä tavalla	Työntekijän eteen ei tullut asiakastilanteita, joita hän ei olisi osannut hoitaa	Ensimmäiset työpäivät menivät kokonaisuudessaan hyvin	Työntekijä tarvitsi lisäperehdytystä ensimmäisinä työpäivinä
Mies (alle 18-vuotias)	3	3,7	4,7	5	33 %
Mies (18–20-vuotias)	11	4	3,9	4,4	25 %
Mies (21–25-vuotias)	8	4,4	4,5	4,8	25 %
Mies (yli 25-vuotias)	0	-	-	-	-
<b>Miehet, N / Ka.</b>	<b>22</b>				<b>27 %</b>
<b>Miehet, ka.</b>		<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>4,7</b>	
Nainen (alle 18-vuotias)	7	3,4	3,7	3,7	17 %
Nainen (18–20-vuotias)	71	4	4	4,4	53 %
Nainen (21–25-vuotias)	20	4,1	4,1	4,5	44 %
Nainen (yli 25-vuotias)	2	4	3,5	5	100 %
<b>Naiset, N / Ka.</b>	<b>100</b>				<b>50 %</b>
<b>Naiset, ka.</b>		<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,4</b>	
<b>Ka. yhteensä</b>		4,0	4,1	4,6	

Lisäperehdytyksessä ei suoraan voi laskea prosentuaalista keskiarvoa eri ikäryhmien keskiarvosta ilman painotusta, joten yhteisprosenttimäärä miehille ja naisille on otettu suoraan aineistosta. Sen perusteella ensimmäisen kesän miehistä 27 prosenttia tarvitsi lisäperehdytystä ensimmäisten työpäivien aikana. Naisista puolestaan 50 prosenttia vastaajista tarvitsi lisäperehdytystä. Tulos

selittyy sillä, että naisilla oli kaikilla osa-alueilla matalampi keskiarvo kuin miehillä, joten myös lisäperehdytyksen tarvetta on täten ollut enemmän. (Taulukko 8). Epävarmuutta työntekijöillä aiheutti monet käytännön asiat. Perehdytyksessä oli käyty niin monta asiaa läpi, että moni niistä oli työnteon aloittamisvaiheessa unohtunut. Tällaisissa asioissa vastausten mukaan kokeneiden työntekijöiden tuki oli kallisarvoista. Monet, etenkin ensimmäisen kesän, työntekijät tarvitsivat vastausten mukaan ensimmäisinä työpäivinä paljon muistutusta perehdytetyistä asioista. Tällöin esimiesten ja kokeneiden työntekijöiden tuen antaminen sekä opastaminen korostuvat entisestään. Muutamien vastausten mukaan esimieheltä ei kuitenkaan tullut tarvittavaa apua.

*”Ensimmäisenä päivänä jouduin työskennellä pisteellä heti yksin, ja minulle jäi epäselväksi muutamia asioita, esim. mistä löytyy mitään ja muita perusjuttuja. Esimieskään ei tiennyt niistä, joten olisin toivonut hieman lisäinformaatiota. Päivä sujui kuitenkin hyvin, sillä olen ollut aikasemmin samantyyppisissä työtehtävissä.”* (– 1. kesän työntekijä)

*”Ensimmäisinä päivinä esimies olisi voinut olla enemmän läsnä. Koulutuksissa oli jo pari viikkoa aikaa, joten asiat eivät olleet enää tuoreessa muistissa, ja teorian siirtäminen käytäntöön oli välillä haastavaa.”* (– 1. kesän työntekijä)

Kaikkien kyselyyn vastanneiden (247 työntekijää) mukaan noin 5 prosentilla olisi ollut lisäperehdytykselle ensimmäisinä päivinä tarvetta, mutta eivät olleet sitä saaneet. Vastanneista henkilöistä kuitenkin moni kirjoitti, että eivät keksi perehdytysvaiheeseen parannettavaa. Heidän mielestään asiat oppii parhaiten työtä tekemällä, kunhan perusasiat ovat hallussa. Moni mainitsi vastauksissaan harjoituspäivän tärkeyden siinä, että käytännössä pääsee kokeilemaan työntekoa ennen todellista tilannetta. Linnanmäellä järjestettävä harjoituspäivä on perehdytykseen liittyvä harjoitus ennen huvipuistokauden alkua, jolloin etenkin ensimmäisen kesän työntekijät pääsevät harjoittelemaan työntekoa ja kokeneet työntekijät toimivat asiakkaina sekä avustajina. Harjoituspäivää ei kaikille osastoille perehdytysprosessin aikana järjestetty. Ne joilla se kuitenkin oli, antoivat paljon positiivista palautetta, kuten:

*”Harjoituspäivä uusille työntekijöille on ollut todella hyvä keksintö. Sillä tavoin uusi työntekijä saa testata laitteen ajoa ja ns. oikeaa asiakaspalvelu tilanteita kun vanhemmat laitetyöntekijät toimivat asiakkaina. Ehkä 2009 olisi voinut olla myös sellainen harjoitus päivä, mutta onneksi omalla kohdallani asiat ovat sujuneet oikein hyvin! Ensimmäisenä työpäivänä olin sateenkaaren vahtimestari. Laitteen käyttäjä oli ilmeisesti ollut jo useamman*

*kesän ja hän kertoi minulle mm. tauottamisesta, ruokailusta, käytännön asioista sekä erillisistä asiakastilanteista. Näin asiat selvenivät paljon itselleni sekä niistä on ollut helpompi selittää muille, jotka ovat kysyneet apua.” ( – 2-4 kesää työskennellyt)*

#### **4.2 Perehdyttämisen kehittäminen – ryhmäkeskustelun kautta**

Edellisessä luvussa käytiin läpi huvipuistokauden alussa toteutetun kyselyn tuloksia. Tuloksista oli havaittavassa numeroiden ja avoimien kommenttikohtien perusteella paljon tyytyväisyyttä sekä onnistumisia perehdytysprosessissa. Perehdytys oli mahdollistanut valtaosalle vastaajista tehokkaan työskentelymahdollisuuden heti ensimmäisistä työpäivistä lähtien. Lisäperehdytystäkin toki vielä huvipuiston auettua tarvittiin, eivätkä kaikki työntekijät olleet heti työsuhteen alussa valmiita asiakaspalvelun ammattilaisia. Siispä myös suuri määrä kehitysehdotuksia ja erilaisia ajatuksia nousi kyselyyn vastanneilta esille. Niiden, sekä aikaisemman kirjallisuuden perusteella, nostettiin esiin aihealueita, joita alettiin purkaa ryhmäkeskusteluissa osasto- tai työtehtäväkohtaisesti.

Tarkoituksena oli syventyä ryhmissä käsiteltäviin aihealueisiin ja ryhmän vetäjän tehtävä oli ainoastaan tarjota aiheet, joista työntekijät alkaisivat keskenään jutella. Ryhmien ei tarvinnut miettiä, mitkä ajatukset ovat todellisuudessa toteutuskelpoisia, vaan he pystyivät keskustelemaan vapaasti ilman reaali maailman rajoituksia. Tässä luvussa käydään kootusti läpi edellä määritellyjä aihealueita ja työntekijöiden tarkoituksena oli tuoda omia näkemyksiään esille sekä mahdollisuuksien mukaan lähteä kehittämään Lasten Päivän Säätiön järjestämää perehdytysprosessia. Aihepiiriin lähestyminen oli siltä kantilta, miten Linnanmäellä työskentelevät työntekijät voitaisiin perehdyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Tämänkaltaisen perehdytyksen ansiosta työntekijät tunsivat olonsa itsevarmaksi sekä turvalliseksi työskennellä ja pystyisivät tehokkaasti toteuttamaan kohdeorganisaation strategiaa ja visiota. Yleisellä tasolla keskustelut pysyivät pitkälti aihepiireissä, joita etukäteen ryhmälle esiteltiin. Kuitenkin muutaman kerran keskustelu ajautui täysin ennalta odottamattomaan suuntaan ja keskustelun seuraaminen oli myös näissä tilanteissa mielenkiintoista. Kuitenkin aiheen rajauksen vuoksi tässä luvussa tuodaan esille ainoastaan asioita, jotka liittyvät perehdytysprosessin toteuttamiseen.



#### 4.2.1 Optima-perehdytysjärjestelmä tarvitsee muutosta

Optimasta kaikilla ryhmäkeskusteluun osallistuvilla oli melko samankaltaisia ajatuksia keskenään. Siitä tykättiin hyvinkin paljon ja aina kun joku keskustelijoista mainitsi jonkun asian siihen liittyen, oli ryhmissä paljon nyökkäilyä ja vähintään yksi henkilö aina vahvisti, että tukee kyseisen henkilön mielipidettä. Näkyi selvästi, että valtaosa työntekijöistä haluaa hyödyntää Optimaa perehdytysvälineenä. Kuitenkaan siitä ei heidän mielestään vielä lähellekään käytetä sitä potentiaalia, mikä sillä on. Ensinnäkin työntekijöiden mukaan se saisi olla huomattavasti selkeämpi ja käyttäjäystävällisempi. Lisäksi siellä toivottiin olevan jonkunlainen keskustelupalsta tai useimmat kysymykset -kohta, josta työntekijät voisivat saada tärkeää käytännön informaatiota. Samat asiat nousivat esille niin kyselyssä kuin ryhmäkeskusteluissakin. Myös erilaista kuvamateriaalia toivottiin kirjoitetun informaation tueksi. Tällä keskustelijat tarkoittivat havainnollistavia kuvia tai videomateriaalia. Keskusteluista oli selkeästi huomattavissa, että videomateriaalin käyttö perehdytysvälineenä aiheutti paljon mielenkiintoa lähes kaikissa keskustelijoissa. Osassa työtehtävistä ei nähty sen helpottavan kuitenkaan niin paljon havainnollistamista, mutta valtaosalla kylläkin. Ajatus videomateriaalin hyödyntämisestä nousi esille myös tilanteessa, jolloin työntekijä aloittaa työnteon reilusti perehdytysprosessin jälkeen.

Myös Optimassa suoritettava tentti nousi eräässä keskustelussa esille ja aiheutti kiivaita mielipiteitä. Optimassa on siis kaikille työntekijöille ennen huvipuistokauden alkua suoritettava tentti, joka täytyy läpäistä, jotta määräaikainen työntekijä voi aloittaa Linnanmäellä työskentelyn. Tämän tarkoituksena on varmistaa tietynlainen osaamistaso, jotta työntekijä voi työskennellä työtehtävässään. Itse työnsuorittamista tentillä ei testata, vaan enemmänkin tietämystä erilaisista organisaatioon ja työhön liittyvistä asioista. Mielipiteitä keskustelussa herätti erityisesti se, kuinka helppo kyseinen tentti on ollut jo vuosien ajan. Sen merkitys tietämyksen testaajana on keskustelijoiden mukaan vähentynyt ja kaikki työntekijät eivät jaksakaan kunnolla keskittyä tenttiin eivätkä täten Optima-materiaalin läpikäymiseen. Tentti nähtiin eräänlaisena pakollisena asiana, joka todellisuudessa ei juuri kannusta työntekijää opiskelemaan perehdytettäviä asioita.

#### 4.2.2 Turvallisuus huvipuistossa ensiarvoisen tärkeää – keskittyminen työntekijöihin hyvinvointiin

Turvallisuus aiheena nosti ryhmissä erilaisia tunteita pintaan. Toisten työtehtävien ryhmät olivat välittömästi valppaina ja alkoivat keskustella sen tärkeydestä juuri heidän työtehtävässään.

Toisaalta toisissa ryhmissä se ei aiheuttanut niin suurta intohimoa ja keskustelua ei aiheesta juuri syntynyt. Ryhmiltä kysyttävän kysymyksen tarkoituksena oli tiedustella, miten turvallisuusasioita voidaan parhaiten perehdyttää työntekijöille. Työntekijöiden sekä asiakkaiden turvallisuus on Linnanmäellä yksi tärkeimmistä asioista, joten ryhmät suhtautuivat kysymykseen tietynlaisella vakavuudella. Asiakkaiden turvallisuudesta keskusteltaessa kaikki ryhmät olivat sitä mieltä, että siihen panostetaan perehdytyksissä paljon ja se on hyvällä tasolla. Siihen ei konkreettisia kehitysehdotuksia keskusteluista noussut esille. Huolellisuus asioiden suorittamisessa korostui ja muutamat osallistujat totesivatkin, että kun teet asiat huolellisesti, ei kenenkään turvallisuus vaarannu. Sen sijaan työntekijöiden turvallisuudessa nousi asioita esille, jotka on hyvä perehdytysvaiheessa huomioida aikaisempaa paremmin. Vastaukset olivat pitkälti samansisältöisiä kuin kyselystä nousseet ajatukset. Keskustelu kääntyi monessa tilanteessa työntekijöiden omaan turvallisuuteen ja etenkin hyvinvointiin.

Huolellinen toiminta kaikissa perehdytetyissä asioissa tukee myös työntekijöiden turvallisuutta. Perehdytyksessä, muutamien ryhmien mukaan, olisi kuitenkin hyvä, jos keskusteltaisiin enemmän työntekijöiden turvallisuudesta sekä enemmän itsensä huolehtimisesta. Erään ryhmän keskusteluista nousi esille sellainen tieto, että käsitellessään rahaa, heillä on kassa näkyvillä asiakkaalle, että asiakas halutessaan näkee koko kassan sisällön. Tämä on tuonut muutamille henkilöille tunteen siitä, että onkohan kyseisessä työtehtävässä turvallista toimia. Lisäksi eräs tärkeä asia oli se, miten työntekijät huolehtivat itsestään työntekijöinä ja ihmisinä. Eri työtehtävissä on erilaisia liikkeitä, jotka voivat rasittaa työntekijöitä fyysisesti. Toisissa työtehtävissä istutaan puolestaan pitkiä aikoja esim. tietokoneruudun ääressä, joka sekin on hyvä huomioida. Perehdytysvaiheessa olisi keskustelun perusteella hyvä käydä työergonomiaan liittyviä asioita läpi ja miettiä, mitkä asiat voisivat helpottaa työntekijään kohdistuvaa rasitusta. Turvalliset työskentelytavat nousivat siis keskusteluista päällimmäisenä esille.

#### 4.2.3 Asiakaspalvelu opitaan käytännössä – käytännönharjoittelusta suurin hyöty

Keskusteluihin osallistuvat olivat selkeästi kaikki sitä mieltä, että asiakaspalvelu on yksi heidän tärkeimmistä työtehtävistään. Kuitenkin keskusteluista nousi esille, että osastoilla on suuria eroja siinä, miten perehdytysvaiheessa asiakaspalveluasioita käydään läpi. Osaa perehdytetään asiakaspalveluun paljon ja toisia ei juuri ollenkaan. Osalla perehdytys jää teoriapainotteiseksi, kun käydään läpi muutamia hyvän asiakaspalvelun peruseriä. Näistä osastoista teoriakin saattaa

osalla jäädä kevyeksi. Toisilla osastoilla teorian lisäksi asiakaspalveluperehdytys vietiin enemmän käytäntöön ja sitä lähestyttiin erilaisten harjoitusten kautta. Tällöin työntekijät ovat voineet harjoitella ns. turvallisessa ympäristössä asiakaspalvelutilanteita ennen todellista koitosta. Vastaukset ja keskusteluiden tunnelma tuki lähes täysin kyselyn vastauksia. Lisäksi käytännönharjoittelu korostui kyselyn havaintoja enemmän ryhmäkeskusteluissa:

*”Meidät jaettiin n. 5 hengen ryhmiin, siin oli uusii ja vanhoi ja sit annettiin erilaisia tilanteita, mitä piti mieltii miten reagoisit tai toimisit tilanteissa, ja kaikki ryhmät kerto yhteen kohtaan vastauksen”* ( – 3. kesän työntekijä)

*”Koittais järjestää jotain tilanteita... Vanhat työntekijät tietää parhaiten millaisia tilanteita. Annettais niille vanhoille, että sun pitää... tuoda se asiakastilanne (esim. liian pieni lapsi) ja neuvoa tarvittaessa”* ( – 5. kesän työntekijä)

*”...Useampi, kun yks vanha työntekijä, koska totta kai kaikilla on hlökohtaisia mielipiteitä ja tapoja hoitaa asiat... se on hyvä, että saa monen ihmisen näkökulman siihen.”*  
( – 3. kesän työntekijä)

Moni keskustelijoista näki, että olisi hyvä jos perehdytysvaiheessa voitaisiin työntekijöille pyrkiä järjestämään mahdollisimman paljon erilaisia asiakaspalvelutilanteita, jolloin yllätyksiä ei niin paljon tulisi tositilanteessa. Ideoita tuli muun muassa siitä, miten kohdata erilaisia asiakkaita lapsista vanhuksiin ja perusasiakaspalvelutilanteesta vaikeaan asiakastilanteeseen. Perustapoja toivottiin myös esimerkiksi tietyissä tilanteissa, kuten jos laite on suljettuna, mitä asiakkaille sellaisessa tapauksessa on hyvä sanoa. Kuitenkin moni keskustelija oli sitä mieltä, että perusasioita on hyvä perehdyttää, mutta loppujen lopuksi asiakaspalvelu tulee kokemuksen kautta:

*”...oppikirjan mukaan on aika turhaa. Tuollakin huomaa, et on tosi hyvii myyjiä, jotka on täysin erilaisii. Jotkut vetää puhtaasti asiantuntemuksella ja toiset fiiliksellä ja pirteydellä... asiakas lähtee tosi tyytyväisenä tilanteesta pois... Kannattaa pitää oma tyyli, joka löytyy alkuviikkoina”* ( – 3. kesän työntekijä)

#### 4.2.4 Tervetuloa taloon -kirja osana perehdytysmateriaalia

Työntekijöille jaetaan vaihtelevasti erilaista perehdytysmateriaalia, osalle jotain ja toisille ei mitään. Materiaalin määrä on kuitenkin vähentynyt Optima-järjestelmän tullessa käyttöön Linnanmäelle. Tervetuloa taloon -kirja oli eräänlainen työntekijän käsikirja, jota aikanaan Linnanmäellä käytettiin ja kaikille työntekijöille tällainen taskukokoinen kirjanen jaettiin. Se piti sisällään erilaista materiaalia organisaatiosta, säännöistä, työtehtävistä, jne. Keskusteluun osallistuneet henkilöt olivat hieman eri mieltä sen suhteen, että heille jaettaisiin fyysisesti perehdytysmateriaalia, etenkin A4 -koossa, jolloin sen käsittely voi olla työn lomassa hankalaa. Ryhmille esitettiin kysymys, että olisiko heillä mielenkiintoa Tervetuloa taloon -kirjaa kohtaan ja mitä sellainen kirja voisi pitää sisällään.

Osallistujille, jotka eivät kirjasta tiedeneet, kerrottiin, että aikanaan Linnanmäellä on ollut kyseinen kirja jaettuna työntekijöille. Valtaosa oli innostuneita tällaisesta ajatuksesta ja muutamat ryhmät alkoivat yhdessä pohtia, mitä siellä voisi olla sisältönä. Ajatuksia tuli laidasta laitaan, muun muassa erilaisten palveluiden aukioloajat, osastokohtaiset perustiedot, kartta ja aluejaot huvipuiston sisällä sekä lyhyt historiikki Lasten Päivän Säätiöstä ja Linnanmäestä. Lisäksi siellä voisi olla erilaisia fraaseja tärkeimmistä perusteluista ja mielellään myös muutamilla yleisimmillä kielillä. Myös lipputuotteet ja tärkeimmät puhelinnumerot olivat yksiä ryhmien ehdotuksia. Eräs kokenut työntekijä muisti kirjan, sillä hän oli ollut sen aikana töissä useampi vuosi sitten. Hän piti erityisesti siitä, että sieltä löytyi eri osastojen esimiesten valokuvat, jolloin hän pystyi aina päivän aikana tarkastamaan, että kukas henkilö tuo olikaan. Osa keskustelijoista puolestaan näki kirjan olevan turha, eivätkä kokeneet sille olevan jatkossakaan tarvetta. Heidän mielestään nykyperehdytys ja Optiman hyödyntäminen ovat riittäviä perehdytykseen. Kuitenkin valtaosalle jäi positiivinen tunne Tervetuloa taloon -kirjasta ja he aktiivisesti kertoivat ideoita sen mahdolliselle sisällölle ja ajatuksia, miten sitä voisi hyödyntää.

#### 4.2.5 Harjoituspäivänä pääsee harjoittelemaan turvallisessa ympäristössä käytännön työtä

Harjoituspäivän tarkoituksena on juuri ennen huvipuistokauden alkua antaa ensimmäisen kesän työntekijöille mahdollisuus harjoitella työskentelemistä ilman todellisia asiakkaita. Harjoituksessa ”asiakkaina” toimivat kokeneet työntekijät, jotka myös auttavat ja ohjeistavat harjoituksen aikana työntekijöitä. Kaikilla osastoilla ei järjestetty harjoituspäivää, mutta niillä joilla se oli, nousi

positiivisia kokemuksia ja mielipiteitä esille. Kuitenkin myös valtaosa henkilöistä, joilla tällaista ei ole ollut, kokivat positiivisen tunteen kyseisestä ajatuksesta. Siistijät olivat ainoa ryhmä, jotka eivät nähneet harjoituspäivän olevan heidän kohdallaan järkevä. Harjoituspäivässä osa keskustelijoista näki positiivisena sen, että siinä on hyvä tehdä jopa virheitä. Virheet eivät häiritse harjoitusvaiheessa niin paljon kuin maksavien asiakkaiden kanssa. Lisäksi uusilla työntekijöillä on vieressä aina kokenut työntekijä neuvomassa, miten tilanne olisi voitu hoitaa toisella tavalla.

*”Tultiin tänne... oltiin kassalla ja saatiin vuorotellen kysellä asioita, joita tuli mieleen, saatiin ite kokeilla tehdä kaikkee, hävikkikuitteja sun muita... muut osaston työntekijät tuli esittään asiakkaita”* (– 3. kesän työntekijä)

Harjoituspäivän järjestämisessä työntekijät näkivät paljon potentiaalia ja halusivat alkaa kehittämään sitä entisestään. Ajatuksia tuli muun muassa siitä, että pääsisi kunnolla kokeilemaan harjoituspäivänä jo omaa työtehtäväänsä ja siihen liittyviä asioita; kassankäyttöä, erilaisten pelien vetämistä, asiakaspalvelutilanteita, poikkeustilanteita laitteella, radiopuhelimen käyttöä, rannekkeiden kiinnittämistä, tuotteiden valmistamista, jne. Lisäksi eräältä keskustelijalta tuli ehdotus, miten vanhat työntekijät voisivat asettua tietynlaisiin rooleihin ja harjoittaa ensimmäisen kesän työntekijää erilaisten roolien avulla.

*”Ennakkoon määrät, että te ootte nyt tällänen ryhmä, teillä on tällaiset lipputuotteet ja tän mittaset/ikäset lapset ja käyttäytykää sen mukaisesti” ja ”Kysykää joka laitteella samat asiat ja neuvokaa jos ei tiedä”* (– 3. kesän työntekijä)

Valtaosalla ryhmistä tuli samankaltaisia ehdotuksia, että kokeneet työntekijät esittäisivät erilaisia rooleja. Tällöin asiakaspalvelija saisi mahdollisimman laajan käsityksen siitä, minkälaisia asiakkaita on mahdollista kohdata työssään Linnanmäellä. Myös erilaisten haastavien tilanteiden, kuten häiriköivien asiakkaiden, käsittelemisen nähtiin olevan eduksi kokemattomalle työntekijälle. Tällaisen tilanteen pystyy harjoittelemaan esimerkiksi harjoituspäivän aikana ennen huvipuistonkauden alkua.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

*Perehdytysjakson päättyessä harjoituspäivään, Maija huomaa, että hänhän osaa toimia tavalla, joka hänelle on perehdytysprosessin aikana opetettu. Asiakkaita esittävät kokeneet työntekijät pyrkivät luomaan hänelle haastavia harjoitustilanteita, jotka hän suorittaa onnistuneesti. Muutamaaan vaikeaan kysymykseen hän ei osaa suoraan vastata, mutta lupaa ottaa esimieheltä selvää. Maijasta huokuu itseluottamus ja hän tietää tarkalleen mitä tekee. Maija miettii: ”Tuntuu, että perehdytyksessä käytiin läpi niin paljon asioita, että en millään muistaisi kaikkea. Kuitenkin töitä tehdessä asiat muistuvat mieleen ja uskon, että kun huvipuisto huomenna avataan, tulen työssäni pärjäämään hyvin”.*

Tämän tutkielman aiheena oli määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen haastaviin asiakaspalvelutehtäviin. Tarkoituksena oli selvittää sitä, miten työntekijä on hyvä perehdyttää työtehtäviin, jotta hän voisi itsevarmasti, itseensä luottaen, työskennellä omassa työtehtävässään. Lisäksi tarkasteltiin sitä, miten toimiva perehdytysprosessi hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota ja miten prosessista voisi saada vieläkin tehokkaamman. Tutkimuksen tarkoituksena oli vielä tarkastella, minkälaiset valmiudet uudella työntekijällä on kokeneeseen työntekijään verrattuna työsuhteen alussa. Tässä luvussa tehdään alussa tutkielman yhteenveto, jonka jälkeen analysoidaan tutkimustuloksia ja pyritään vastaamaan johdannossa määriteltyihin tutkimusongelmiin. Sen jälkeen tehdään aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimustulosten perusteella johtopäätöksiä ja niiden lisäksi omien kokemusten perusteella käytännön kehitysehdotuksia perehdytystoimintaan. Lopussa tarkastellaan mahdollista lisätutkimustarvetta.

### 5.1 Tutkielman yhteenveto

Perehdyttämistä pidetään organisaatioissa tärkeänä henkilöstöjohtamiseen liittyvänä asiana. Sen hyvä toteuttaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Esimerkiksi Valion henkilöstöpäällikkö pitää sitä haastavana osa-alueena hoitaa. Valion organisaatiossa perehdytys on esimiesten vastuulla, mutta he hyödyntävät kokeneita työntekijöitä tukemassa ja auttamassa perehdytysprosessin aikana. Valiolla pyritään kehittää perehdytystoimintaa muun muassa käyttämällä esimiesten hyväksi kokemia ’best practiseja’ hyödyksi. Niiden avulla henkilöstöosasto tekee perehdytyslistoja, joihin kootaan

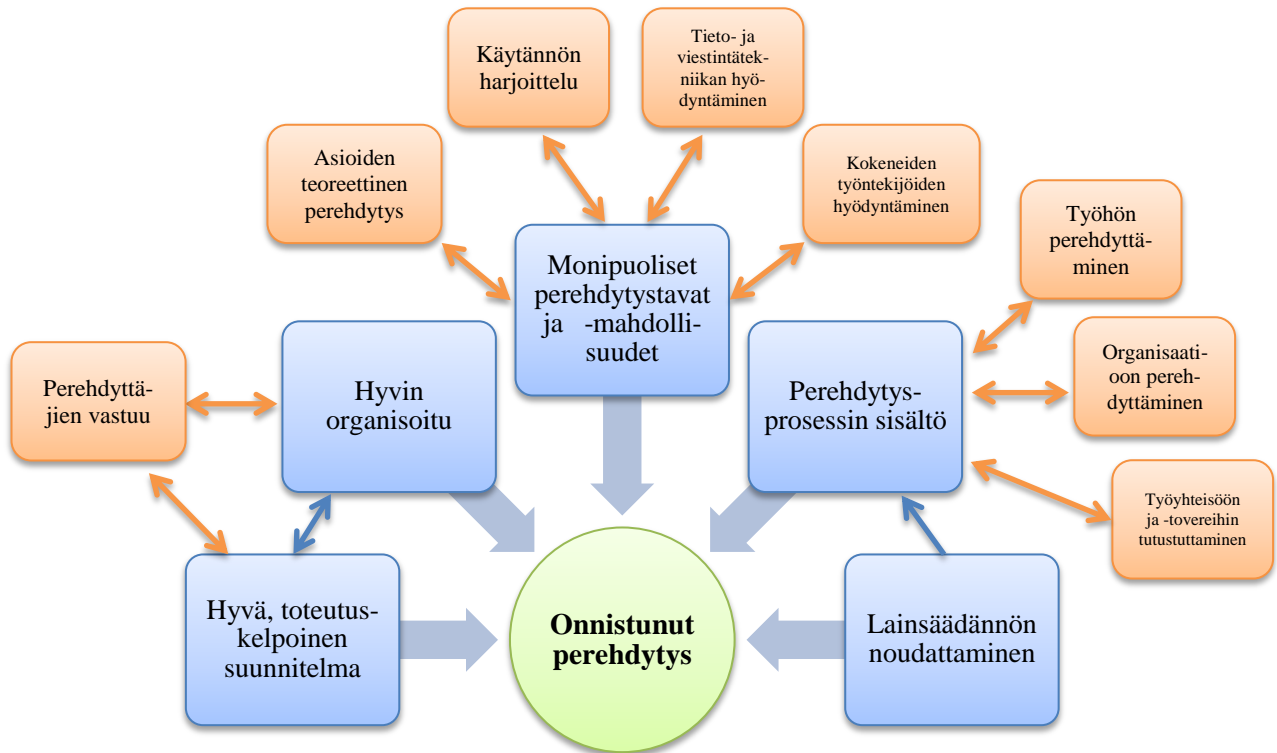
tärkeimpiä ja toimivimpia perehdytyksessä käytettyjä asioita. Näitä kaikki organisaation esimiehet voivat hyödyntää. (henkilöstöpäällikkö, Valio)

Onnistuakseen perehdytyksessä hyvin, on organisaation perehdyttäjän asemassa huomioitava useita seikkoja (Kuva 5). Ensinnäkin perehdytysprosessille on toiminnan alussa hyvä tehdä huolellinen suunnitelma (Landgraf, 2012). Hyvä suunnitelma pitää sisällään tavoitteiden asettamisen perehdyttämiseksi; mitä prosessilla halutaan tavoitella ja miten tavoitteeseen päästään. Suunnitelman olisi hyvä pitää sisällään kaikki perehdytykseen liittyvät osa-alueet sekä huomioida eri osastojen toiminnan erilaisuus. Siihen liittyy voimakkaasti perehdytysprosessin sisältö; työhön ja organisaatioon perehdyttämisen sekä työyhteisön tapoihin ja työtovereihin tutustuttamisen (Cirilo & Kleiner, 2003). Työhön perehdyttäminen saa suurimman painoarvon työn tekemisen tärkeyden vuoksi, mutta muillakin osa-alueilla on iso merkitys perehdytysprosessin onnistumiseen. Lainsäädännön noudattaminen perehdytysvaiheessa on minimivaatimus, joka organisaation tulee huomioida. Lisäksi työsuhteasioiden läpikäyminen ennen työsuhteen aloittamista on erittäin tärkeää.

Huolellinen suunnitelma tarvitsee hyvin organisoidun toteutuksen (Kuva 5). Tässä henkilöstöammattilaisilla, esimiehillä ja työhönopastajilla on suuri vastuu, jotta toiminta onnistuisi mahdollisimman hyvin (Kupias & Peltola, 2009; Gesme ym., 2010). Heidän tehtävänä on varmistaa, että jokainen työntekijä saa tarvittavan perehdytyksen prosessin kaikilla osa-alueilla sekä päällekkäiseltä työltä välttyttäisiin eri osastojen välillä. Monipuoliset perehdytystavat sekä -mahdollisuudet varmistavat sen, että työntekijät saavat kattavan perehdytyksen itselleen. Erilaiset työsuhteasiat sekä muun muassa organisaation tavoitteeseen, arvoihin sekä historiaan tutustuminen voidaan nähdä enemmän teoreettisena perehdytyksenä, jossa asioihin tutustutaan usein isossa ryhmässä. Tämän vaiheen aikana tukee tieto- ja viestintätekniikan tuomat mahdollisuudet perehdytysprosessia hyvin ja osa asioista voidaan perehdyttää itsenäisen opiskelun avulla. Työntekijä voi omassa tahdissaan opiskella asioita, jotta ne jäisivät paremmin mieleen (Orvis ym., 2009). Myös asioiden kertaamismielessä kyseisen mahdollisuuden hyödyntäminen on järkevää.

Tämän tutkimuksen perusteella käytännönharjoittelun tärkeys on korostunut ja se antaa työntekijälle paremmat valmiudet suoriutua työssään onnistuneesti, etenkin työsuhteen alkuvaiheessa. Myös kokeneiden työntekijöiden hyödyntäminen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä korostuu ja se on hyvä huomioida. Heillä on käytännön työ varmasti parhaiten hallussa, sillä he ovat

lähiaaikoina kyseistä työtä tehneet. Heidän hyödyntämisenä muun muassa työhönopastajana on ensiarvoisen tärkeää (Gesme ym., 2010). (Kuva 5).



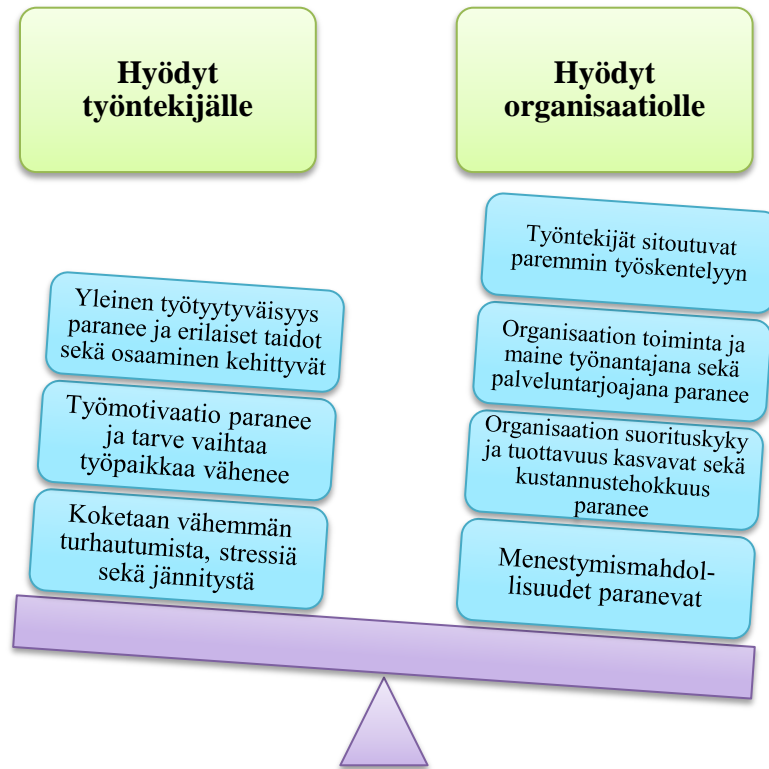
Kuva 5. Onnistuneen perehdytyksen osatekijät ja tavoitteeseen pääseminen

Kokonaisuudessaan onnistunut perehdyttäminen on monen tekijän summa. Hyvän suunnitelman ja käytännöntoteutuksen ansiosta työntekijät saavat sellaisen perehdytyksen, joka valmistaa heidät tulevan työsuhteen haasteisiin. Tehokkaan organisaatioon perehdyttämisen tulisi olla kuitenkin muutakin kuin kuvassa 5 esitetyt asiat. Sen tulisi olla muistettava, työntekijöitä osallistava, pitää sisällään tarvittavaa tukimateriaalia ja saattaa työntekijä osaksi korkeatasoista henkilökuntaa (Cirilo & Kleiner, 2003).

Hyvällä perehdytyksellä on työntekijälle monia vaikutuksia, jotka parantavat heidän työsuoritustaan sekä työssä viihtymistä (Kuva 6). Työntekijöiden työtyytyväisyys paranee ja heillä on mahdollisuus kehittää erilaisia työssä tarvittavia taitoja sekä osaamistaan. Motivaatio työskentelyyn paranee, työntekijä viihtyy paremmin työyhteisössä eikä työpaikan vaihtamiselle ole tarvetta kesken määräaikaisen työsuhteen. Lisäksi työntekijä tulee todennäköisemmin seuraavana vuonna työskentelemään työyhteisöön, kun hän on paremmin sulautunut sen jäseneksi. Työntekijä kokee



myös vähemmän turhautumista, stressiä sekä jännitystä työssään, koska hän osaa paremmin työtehtävänsä sekä tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä (Landgraf, 2012; Saeed & Asghar, 2012).



Kuva 6. Onnistuneen perehdytyksen hyödyt työntekijälle sekä organisaatiolle (Landgraf, 2012; Saeed & Asghar, 2012)

Organisaatiot hyötyvät onnistuneesta perehdytyksestä siinä, kun työntekijät sitoutuvat organisaatiossa työskentelyyn. Organisaation toiminta ja maine työnantajana paranee, koska työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä. Työnantajana kasvava positiivinen maine voi houkuttaa osaavampaa ja halutumpaa työvoimaa töihin organisaatioon. Lisäksi työntekijöiden tyytyväisyys ja osaaminen parantavat toimintaa sekä mainetta laadullisen palvelun tarjoajana. Työntekijöiden osaamistason myötä organisaation suorituskyky ja tuottavuus kasvavat ja toiminta tulee kustannustehokkaammaksi. (Aguinis & Kraiger, 2009; Saeed & Asghar, 2012). Tämä kaikki lisää organisaation menestymismahdollisuuksia kovan kilpailun markkinoilla. (Kuva 6).

## 5.2 Tutkimustulosten analysointi ja tutkimusongelmiin vastaaminen

Tämän tutkielman tutkimusosuudessa tarkasteltiin ensimmäisenä sellaista tutkimusongelmaa, miten perehdytysprosessi on onnistunut Lasten Päivän Säätiön määräaikaisten työntekijöiden kohdalla. Seuraavaksi tutkittiin erästä prosessin osa-aluetta tarkemmin eli miten perehdytys asiakaspalvelun suhteen on onnistunut ja millä työntekijäryhmällä asiakaspalvelutehtävät onnistuivat parhaiten. Viimeisenä tutkittiin sitä, miten uusien työntekijöiden ensimmäiset työpäivät sujuivat ja miten ne erosivat kokeneisiin työntekijöihin verrattuna.

Tutkimustuloksissa eroteltiin perehdytysprosessiin liittyen eri-ikäisten miesten ja naisten vastaukset (Taulukko 3, sivu 39). Ensinnäkin heidän välillään oli vastausten keskiarvojen mukaan eroa siinä, että miehet olivat lähtökohtaisesti tyytyväisempiä perehdytysprosessiin ja heidän arvonsa olivat valtaosassa osa-alueista korkeammat. Selkein ero nousi esille siinä, miten miehet ja naiset näkivät työsuhteasioihin perehdyttämisen; miesten mielestä perehdytys oli melko onnistunut (ka. 4,1), mutta naiset eivät olleet niin tyytyväisiä (3,6). Asiakaspalveluvalmiuden molemmat vastausryhmät arvioivat olevan yhtä hyviä (4,1) ja Optima-perehdytysjärjestelmän hyödyntämisessä perehdytysprosessin aikana naiset olivat tyytyväisempiä (3,7) kuin miehet (3,4). Kokonaisuudessaan vastaajat olivat tyytyväisimpiä työhön (4,2) sekä työturvallisuuteen perehdyttämässä (4,2) ja vähiten tyytyväisiä Optiman hyödyntämiseen perehdytysprosessin aikana (3,6). Perehdytysprosessia voidaan pitää numeroiden valossa onnistuneena, sillä vastausten keskiarvot olivat suhteellisen korkeita. Kuitenkin paljon asioita tuli ilmi, mitä toiminnassa voidaan alkaa kehittämään.

Asiakkaat ovat syy miksi organisaatiot ovat olemassa (Aarnikoivu, 2005; McFarlane, 2013). Heistä kannattaa siis pitää huolta ja palvella niin hyvin kuin mahdollista. Kokonaisuudessaan asiakaspalvelutehtäviin perehdyttäminen onnistui Linnamäellä kevään perehdytyksessä tutkimustulosten mukaan melko hyvin (Taulukko 6, sivu 47). Tulosten perusteella työntekijän aikaisemmalla työkokemuksella asiakaspalvelusta ei ollut merkittävää eroa. Keskiarvoltaan haastavan tilanteen ryhmä, johon kuuluvat henkilöt joilla ei ole minkäänlaista aikaisempaa asiakaspalvelukokemusta, jäi ainoastaan 0,1 muista ryhmistä. Lähtökohtaisesti haastavan tilanteen työntekijät kuitenkin ovat henkilöitä, joihin eniten asiakaspalveluperehdytystä täytyy suunnata. Sen jälkeen eniten organisaatiokohtaista asiakaspalveluperehdytystä tarvitsevat kohtalaisen tilanteen henkilöt, joilla asiakaspalvelukokemusta on muualta, mutta ei kohdeorganisaatiosta. Hyvän ja parhaan tilanteen työntekijöiden asiakaspalveluperehdytys pitäisi olla jo sillä tasolla, että

lisäperehdytykselle ei välttämättä ole tarvetta tai siitä ei ole enää huomattavaa hyötyä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan huomioida työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia, vaan ainoastaan huomioidaan mahdollinen asiakaspalvelukokemus Linnanmäeltä tai muualta.

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden ensimmäisten työpäivien onnistumisessa oli eroa ensimmäistä kesää työskentelevän sekä kokeneen työntekijän välillä (Taulukko 7, sivu 50). Selkeä ero syntyi siinä, että uusi työntekijä osasi toimia perehdytetyllä tavalla melko hyvin (4,0), kun kokenut työntekijä osasi toimia selvästi paremmin (4,3). Suuri ero syntyi siinä, tarvitsiko työntekijä lisäperehdytystä töiden alettua. 46 prosenttia ensimmäisen kesän työntekijöistä tarvitsi lisäperehdytystä, kun kokeneilla työntekijöillä osuus oli 28 prosenttia. Etenkin uusien työntekijöiden osalta lähes puolet työntekijöistä kyselyn mukaan tarvitsi ensimmäisinä työpäivinä lisäperehdytystä. Tässä organisaation esimiehillä sekä kokeneilla työntekijöillä on tärkeä rooli tukea ja ohjeistaa heitä aina tarpeen mukaan. Kuitenkin kokonaisuudessaan uusienkin työntekijöiden ensimmäiset työpäivät sujuivat hyvin (4,4). Uusista työntekijöistä lisäperehdytykselle eniten tarvetta oli kyselyyn vastanneilla naisilla (Taulukko 8, sivu 52). Heistä tasan puolet vastanneista tarvitsi lisäperehdytystä, kun miehillä osuus oli 27 prosenttia. Suurin tarve tutkimustulosten mukaan oli yli 25-vuotiailla naisilla, mutta kaikilla naisilla lukuun ottamatta alle 18-vuotiaita, tarve oli suuri verrattuna muihin.

Ryhmäkeskusteluista sekä avoimista kommentointikohdista tuli paljon kehitysideoita siihen, miten Lasten Päivän Säätiön järjestämää perehdytystä Linnanmäellä voidaan kehittää sellaiseen suuntaan, että perehdytysprosessi saataisiin vieläkin paremmaksi ja työntekijöiden olisi helpompi työskennellä työtehtävissään. Yksi selkeimmistä havainnoista oli se, miten Optima-perehdytysjärjestelmää voisi hyödyntää entisestään. Etenkin, mitä asioita siellä tulisi muuttaa, jotta työntekijöiden olisi helpompi omaksua sen käyttö osaksi perehdytysprosessia. Myös työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen nosti esille muutamia asioita, joita kohdeorganisaatio voi tulevissa perehdytyksissä miettiä. Lisäksi käytännönharjoittelua pidettiin erittäin tärkeänä lähes kaikissa työtehtävissä. Mitä enemmän työntekijä ehtii käytännössä toimia työtehtävässään ennen työpäivien alkamista, sitä varmempi hän on työnsä tekemisessä ja luottaa enemmän itseensä. Tällaiset asiat tuovat työntekijälle osaamisen tunteen ja hän tietää, miten lukuisissa erilaisissa tilanteissa on parasta toimia. Erilaiset harjoitukset (mm. työntekoon ja asiakaspalveluun liittyen) perehdytysprosessin aikana ja harjoituspäivän järjestäminen on käytännön harjoittelun kannalta ensiarvoisen tärkeää.

### 5.3 Johtopäätöksiä ja käytännön ehdotuksia

Kohdeorganisaatiossa Linnanmäellä perehdytykseen panostetaan hyvin ja siellä on moni onnistuneeseen perehdytykseen liittyvä tekijä kohdillaan. Kyselyn ja ryhmäkeskustelun vastausten perusteella monet työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä perehdytyksen nykytilaan. Määräaikaisten työntekijöiden hyvä perehdytys nähdään organisaatiota hyödyttävänä tekijänä, jolloin siihen on järkevä panostaa. On kuitenkin huomioitava, että kehitettäviä kohteita löytyy vielä paljon ja töitä erittäin hyvin onnistuneen perehdytyksen eteen täytyy tehdä. Etenkin katvealueiden löytäminen on haaste isossa organisaatiossa, jossa perehdyttäminen hoidetaan jokaisella osastolla itsenäisesti. Lisäksi jatkossa täytyy huomioida, että kaikki työntekijät saavat samantasoisesta yleisperehdytyksen ja kattavan työhön perehdytyksen.

Lasten Päivän Säätiö toimii ensimmäisenä työpaikkana monelle määräaikaiselle työntekijälle. Valtaosa työntekijöistä on erittäin nuoria ja osalla ei ole yhtään aikaisempaa työkokemusta. Se tuo haasteita ja vastuita LPS:lle työnantajana. Erilaiset työsuhteasiat voivat olla täysin tuntemattomia osalle työntekijöistä. Sen lisäksi yleiset työyhteisöjen käytänteet poikkeavat paljon esimerkiksi koulussa tai kotona opituista säännöistä ja käytänteistä. Tällaisten perusasioiden läpikäynti perusteellisesti on uudelle työntekijälle tärkeä asia ja siihen on perehdytyksen alkuvaiheessa hyvä panostaa. Myös jännittyneisyys voi olla nuorella kokemattomalla työntekijällä huipussaan toiminnan alussa. Tapoja, jolla henkilön saa rauhallisemmaksi, on toteuttaa perehdytysprosessi huolellisesti ja pyrkiä siihen, että ensimmäisinä työpäivinä hänellä olisi tarvittava määrä itseluottamusta ja tukea toimia työtehtävässään. On usein aloitettava aivan perusasioista ja se voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sitä, että selvitetään työntekijälle, mitä esimerkiksi organisaation toiminnan tarkoitus merkitsee juuri hänen kohdallaan. Yhdelle työntekijälle se voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakaspalvelussa hän tervehtii kaikkia asiakkaita ja hymyilee heille palvelutilanteen ajan (Kupias & Peltola, 2009). Tällainen toiminta tulee hänen tapauksessaan palvelemaan parhaiten organisaation yhteisiä tavoitteita.

Organisaation historiasta puhuminen ja kuuleminen voi olla uuvuttavaa osalle työntekijöistä. Sitä pidetään kuitenkin aikaisemman kirjallisuuden sekä tutkimustulosten mukaan tärkeänä, joten yksi vaihtoehto voisi olla tehdä video siitä, miten Linnanmäki on vuosien aikana kehittynyt ja mitä on jäänyt esimerkiksi vuosittain pois valikoimasta. Jos tämän asian saa esitettyä sellaisessa muodossa, jonka työntekijät jaksavat kuunnella ja siitä on samalla heille hyötyä, olisi hyvä. Valtaosa

Linnanmäen työntekijöistä on tilastojen mukaan nuoria hieman yli 18-vuotiaita, jolloin erilaiset, etenkin nuoriin vetoavat, lähestymistavat perehdyttämisessä voisivat onnistua hyvin.

Tieto- ja viestintätekniikan käyttäminen nykyaikana on varmasti järkevää, kunhan perehdytys ei yksin ole sen vastuulla. Se on myös perehdytysväylä, jolla etenkin nuoret työntekijät viihtyvät. Kuitenkin asiakaspalvelutyössä on tärkeä jo perehdytyksen aikana olla kontaktissa toisiin ihmisiin ja erilaiset yhdessä tehtävät perehdytysasiat tuovat työyhteisön jäseniä lähemmäs toisiaan ja työyhteisöön sulautuminen nopeutuu ja helpottuu. Muun muassa kohdeorganisaatiossa käytössä oleva Optima-perehdytysjärjestelmä tukee hyvin perehdytysprosessia ja sen avulla työntekijät voivat tutustua etukäteen tärkeisiin asioihin tai kerrata perehdytyskerroilla oppimia asioita. Organisaation on huomioitava, että myös Optiman kautta toteutettu perehdyttäminen on työnteon kannalta oleellista ja kohdeorganisaatiossa kuuluu osaksi perehdytysprosessia. Tämän takia sen olisi myös hyvä olla palkallista niin kuin muukin perehdytys. Jokainen työntekijä käyttää omaa vapaa-aikaansa Optiman läpikäymiseen vaihtelevan määrän ja palkkion määrittelemisen tällaisessa tapauksessa on varmasti haastavaa. Kuitenkin työntekijän henkilökohtaista vapaa-aikaa Optiman läpikäymiseen kuluu, joten se olisi hyvä huomioida.

Ryhmäkeskustelujen mukaan Optimassa oleva tentti ei testaa työntekijöiden oikeaa oppimistasoa, eikä välttämättä motivoi työntekijöitä perehtymään Optiman tarjoamaan materiaaliin kunnolla. Tentin sijaan osaamista voitaisiin harkita mitattavan toisella tapaa. Yksi vaihtoehto voisi olla osaamisen mittaaminen ryhmissä paikan päällä. Työntekijät voitaisiin jakaa pienimuotoisiin ryhmiin ja antaa heille haastavia tehtäviä yhdessä mietittäväksi. Tällöin ei välttämättä ole mahdollisuutta päästä Optimaan tietokoneella harjoituksen aikana, mutta ryhmät varmasti kykenisivät lukemansa perusteella yhdessä päättämään oikeat vastaukset. Ryhmätehtävä toisi tietynlaisen paineen siihen, että jokaisen osallistujan pitäisi lukea asiat etukäteen, jotta voi antaa oman panoksensa keskusteluun. Henkilö, joka ei ole asioita lukenut, huomataan nopeasti ryhmän seasta. Ryhmässä voi lisäksi oppia ja sisäistää asioita paremmin, kun aiheista pääsee keskustelemaan toisten työntekijöiden kanssa. Jos tarkoituksena olisi pitää kaikille työntekijöille tentti kootusti, voisi jokaiseen ryhmään sijoittaa muutaman uuden ja muutaman kokeneen työntekijän. Tämäntyyllisellä ryhmätentillä voisi olla suurempi oppimisvaikutus ja lisäksi siinä on hyvä mahdollisuus tutustua toisiin työntekijöihin. Käytännönjärjestelyt voivat osoittautua kuitenkin haastaviksi. Etenkin osastoilla, joissa on satoja työntekijöitä, eivät resurssit välttämättä riitä. Jos tilanne sen kuitenkin sallii, voisi jokin toinen osaamisen testausvaihtoehto osoittautua paremmaksi kuin nykyinen tentti.

Asiakaspalvelu on kaikissa Linnanmäen määräaikaissä työtehtävissä yksi tärkeimmistä asioista työssä. Lasten Päivän Säätiöllä voisikin olla oma, hyvin suunniteltu ja toteutettu, asiakaspalveluperehdytys kaikille työntekijöilleen. Tämä voi tuoda kilpailuetua organisaatioihin nähden, jotka eivät panosta asiakaspalvelukoulutukseen niin paljon. Vaihtuvuus on Linnanmäellä suurta, mutta keskimäärin 50 prosenttia työntekijöistä on kokeneita työntekijöitä. Heille tämänkaltainen perehdytys riittää koettavaksi kerran, jonka jälkeen aina uusille työntekijöille pidettäisiin samankaltainen perehdytysjakso asiakaspalveluun. Tällöin kaikilla Linnanmäen työntekijöillä olisi käytynä kattava kokonaisvaltainen asiakaspalvelukoulutus ja maine asiakaspalvelun huippuosaavana organisaationa kasvaa entisestään. Hyvä asiakaspalvelukoulutus tai aikaisempi kokemus ei takaa hyvää asiakaspalvelua, mutta varmastikin todennäköisyys palvelutilanteissa onnistumisille parantuisi.

Linnanmäen perehdytysprosessi ajoittuu aikaan ennen työsuhteen ensimmäisiä työpäiviä. Tämä aiheuttaa haasteita siinä, että työntekijöille tulee ennen huvipuistokauden alkua valtava määrä informaatiota, joka heidän tulisi sisäistää suhteellisen nopeasti. Tässä olisi hyvä, jos perehdytettäviä asioita voisi mahdollisimman paljon hajauttaa, jotta työntekijälle jää aikaa prosessoida opittua ja sisäistää etenkin tärkeimmät asiat kaikesta opetettavasta materiaalista. Tämä aiheuttaa haasteen myös siinä vaiheessa, jos työntekijä ei aloitakaan töitä heti huvipuistokauden alussa, vaan mahdollisesti kuukauden tai kaksi perehdytysten jälkeen. Jollain keinolla olisi hyvä saada asiat muistumaan jälleen mieleen. Tässä auttaisi se, jos tämänkaltaisille henkilöille voisi järjestää muistutusperehdytyksen lähempänä työsuhteen alkua. Se ei kuitenkaan välttämättä resurssien puitteissa ole mahdollista. Tässä tapauksessa Optimasta voisi löytyä esimerkiksi joku erityinen osio myöhemmin aloittaville, jossa olisi tärkeimmät tiedot kootusti ja parhaimmassa tapauksessa perehdytysvideo, jonka voi katsoa vielä juuri ennen töiden aloittamista. Lisäksi myöhemmin aloittavilla työntekijöillä olisi hyvä olla esimies tai kokenut työntekijä mukana ensimmäisten työpäivien aikana tarpeen mukaan auttamassa.

Koko organisaation yhteisen harjoituspäivän järjestäminen on yksi vartenotettava vaihtoehto siihen, että uudet työntekijät ehtisivät kokeilla työtehtäväänsä käytännössä ennen huvipuistokauden alkua. Uudet työntekijät pääsisivät toimimaan tilanteissa asiakaspalvelijoina kokeneiden työntekijöiden toimiessa asiakkaina ja tukiessa sekä ohjaamassa heitä. Harjoituksessa jokaisen osaston työntekijät tekisivät todellisen tilanteen mukaan omia työtehtäviään. Harjoituksen aikana huvipuistoon suunniteltaisiin erilaisia kauden aikana tapahtuvia yleisimpiä tilanteita, kuten esimerkiksi eksynyt lapsi kahvilassa, asiakkaalta on varastettu tavara tai humalainen asiakas yrittää

päästä laitteeseen. Erilaisten tilanteiden olisi hyvä olla mahdollisimman totuudenmukaisia ja valtaosa tapahtumista olisi normaalia asiakaspalvelutilanteen harjoittelua. Kuitenkin muutamat henkilöt muodostaisivat ryhmiä, jotka toteuttaisivat puistossa tietyin väliajoin jotain erikoistilanteita, jotka hoidettaisiin kuten huvipuiston ollessa auki. Oman osaston kokeneet työntekijät voisivat jakaa omia ajatuksiaan aina työntekijöiden suoritusten jälkeen, jolloin uusi työntekijä saisi erilaisia ehdotuksia ja voisi niiden perusteella muodostaa oman käsityksen siitä, miten tilanne olisi sopivinta hoitaa. Tämän kaltainen harjoitus vaatii paljon suunnittelua ja organisointia, mutta onnistuessaan sen hyödyt ovat varmasti isot ja toimiminen tositilanteissa helpottuisi. Ennen harjoitusta on hyvä käydä osallistujien kanssa läpi, mitä harjoituksella halutaan saavuttaa ja harjoituksen lopussa käydä läpi, miten harjoitus kokonaisuudessaan meni. Koska Linnanmäellä työskentelee satoja työntekijöitä, vaatii harjoitus myös saumatonta yhteistyötä esimiesten välillä. Kuitenkin harjoituksen hyödyt tutkimuksen vastausten perusteella olisivat suuret.

Tutkimustulokset osoittavat, että kokeneiden työntekijöiden hyödyntäminen perehdyttämisessä on erittäin tärkeää. Erilaiset organisaatioon liittyvät asiat sekä työsuhteasiat on hyvä tulla perehdytetyksi työntekijän puolesta, koska täytyy varmistua, että ne kerrotaan juuri oikein. Näitä käydään läpi virallisen perehdytysprosessin aikana. Epävirallinen perehdytys kuitenkin jatkuu työn ohessa. Kokeneet työntekijät auttavat uusia työntekijöitä erilaisissa asioissa ja muistuttavat heitä toimintamalleista, jos ne ovat päässeet unohtumaan. Kokeneiden työntekijöiden tietotaitoa kannattaa tuki hyödyntää myös virallisessa perehdytysvaiheessa ennen töiden alkua. He ovat parhaita henkilöitä kertomaan, mitä työ todellisuudessa on ja miten siihen on parasta valmistautua. He voivat toimia työhönopastajina tai esimerkiksi harjoitusasiakkaina ja kertoa hyviä käytännön toimintatapoja, jotka eivät välttämättä muuten tule esille. Kokeneet työntekijät on tuki hyvä muistaa itsekin perehdyttää. Heillä on voinut edellisestä työsuhteesta kohdeorganisaatioon vierähtää ainakin puoli vuotta ja monet asiat ovat voineet unohtua. Etenkin määräaikaisten työsuhteiden välissä tapahtuneiden muutosten kohdalla pitää olla erityisen tarkka ja niiden kertomisessa huolellinen. Kokeneet työntekijät usein kyseenalaistavat asioita helpommin ja haluavat myös tietää, miksi joitain tiettyjä muutoksia on tehty. Tätä varten on hyvä varautua perehdytyksissä esittämään muutokset mahdollisimman kattavasti ja valmistautua haastaviinkin kysymyksiin.

Ensimmäiset työpäivät ovat usein toiminnan kannalta tärkeitä ja niihin kannattaa panostaa. Jotta toiminta saadaan kunnolla käyntiin, on hyvä että esimiehiä ja kokeneita työntekijöitä on kiertämässä eri työpisteillä tukemassa, seuraamassa, antamassa palautetta sekä ohjaamassa toimintaa. Kokeneita työntekijöitä on hyvä kuitenkin etukäteen ohjeistaa, miten esimerkiksi palautteen antamista tulisi

harjoittaa, jotta uusi työntekijä pystyy ottamaan sen positiivisesti vastaan, eikä motivaatio työskentelyyn lopahda heti alkuunsa. Vaikka perehdytys ja uusien työntekijöiden tukeminen tehtäisiin kuinka hyvin, eivät työntekijöiden ensimmäiset työpäivät välttämättä suju täydellisesti. Hankalia asiakastilanteita voi tulla kenelle tahansa tai muusta syystä toiminta ei olekaan niin hyvissä käsissä, kuin mikä oli jokaisen työntekijän toiveena. Tällaisessa tapauksessa esimiesten ja kokoneiden työntekijöiden tuki korostuu entisestään. Haastavat tilanteet on hyvä saada käännettyä työntekijöiden kohdalla positiivisiksi kokemuksiksi.

Jotta työntekijät hahmottaisivat perehdyttämisen kokonaisuuden ja voitaisiin varmistua siitä, että he käyvät läpi ja sisäistävät kaikki tarpeelliset asiat, voidaan työntekijöille jakaa perehdytysuunnitelma perehdytysprosessin alussa (Liite 4). Työntekijä täyttää suunnitelmaa perehdytyksen alusta alkaen ja prosessin lopussa voidaan jokaisen työntekijän kanssa käydä läpi, että perehdytettävät asiat on varmasti ymmärretty. Jos jokin asia jää epäselväksi, voidaan asiasta vielä keskustella esimiehen kanssa ennen töiden aloittamista. Perehdytysuunnitelma on erityisen tärkeä uudelle työntekijälle, joka ei tiedä, mitä kaikkea hänelle prosessin aikana perehdytetään. Tämän avulla hän saa hyvän käsityksen perehdytyksen kokonaisuudesta. Tärkeintä perehdyttämisessä on kuitenkin, että sen avulla pystytään tarjoamaan parhaat lähtökohdat työntekijälle, jotta hän pystyy työskentelemään hyvin ja menestyksekkäästi koko työsuhteen läpi. Tämä puolestaan auttaa organisaatiota menestymään kasvavan kilpailun markkinoilla.

#### **5.4 Lisätutkimustako tarvitaan?**

Useissa organisaatioissa työntekijät aloittavat työnsä välittömästi perehdytysprosessin jälkeen tai samaan aikaan, kun prosessi on käynnissä. Kuitenkin esimerkiksi kohdeorganisaatiossa on useita henkilöitä, jotka aloittavat työskentelyn vasta kuukausi tai jopa kaksi kuukautta perehdytysprosessin jälkeen. Olisi mielenkiintoista tietää, miten heidän työskentelynsä onnistuu suhteessa henkilöihin, jotka aloittavat työskentelyn heti tuoreeltaan perehdytyksen jälkeen. Onko tämä työntekijäryhmä sellainen, että on odotettavissa työsuhteen alussa paljon ongelmia vai onko toiminta samanlaista kuin muillakin? Auttaako heidän tapauksessaan lisäperehdytys juuri ennen heidän työnsä aloittamista?



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy, Juva.

Aguinis, H. & Kraiger, K. 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society. *The Annual Reviews of Psychology*, Vol. 60, 451-471.

Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Werner Söderström osakeyhtiö, Juva.

Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2002. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät, 4. painos. Werner Söderström osakeyhtiö, Juva.

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees, 5<sup>th</sup> edition. American Management Association.

Bowles, J. 2012. New Employee Orientation. Teoksessa Prescott, R 2012, *Encyclopedia of Human Resource Management*, Short Entries, Article 63.

Bradt, G. & Vonnegut, M. 2009. Onboarding: how to get your new employees up to speed in half the time.

Brown, J. 2007. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board, *International Public Management Association of Human Resources*.

Bryman, A. 2006. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, Vol. 6, No. 1, 97-113.

Bussy, N. & Suprawan, L. 2012. Most valuable stakeholders: the impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, Vol. 38, No. 2, 280-287.

Cirilo, R. & Kleiner, B. 2003. How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*, Vol. 26, No. 8, 16-26.

Connelly, C. & Gallagher, D. 2004. Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, 959-983.

Davis, J. 2005. Narrative as a Tool in Organizational Socialization: Secular Sermonic Rhetoric in Employee Orientation Programs. *Texas Speech Communication Journal*, Vol. 29, No. 2, 118-130.

Davis, V. & Kleiner, H. 2001. How to Orient Employees Into New Positions Successfully. *Management Research News*, Vol. 24, No. 1/2, 43-49.

De Cuyper, N. & Notelaers, G. & De Witte, H. 2009. Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal on Occupational Health Psychology*, Vol. 2, No. 14, 193-205.

Duguay, S. & Korbut, K. 2002. Designing a training program which delivers results quickly! *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34, No. 6, 223-228.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fernet, C. & Austin, S. & Vallerand, R. 2012. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, Vol. 26, No. 3, 213-229.
- Gesme, D. & Towle, L. & Wiseman, M. 2010. Essentials of Staff Development and Why You Should Care. American Society of Clinical Oncology, Strategies for Career Success, *Journal of Oncology Practice*, Vol. 6, No. 2, 104-106.
- Galt, R. 2000. The Value of Training and Orientation Programs in Large Medical Organizations. *Journal for Nurses in Staff Development – JNSD*. Vol. 16, No. 4, 151-156.
- Guion, L. & Diehl, D. & McDonald, D. 2011. Triangulation: Establishing the Validity of Qualitative Studies. UF, University of Florida, FC56014.
- Hacker, C. 2004. New Employee Orientation: Make it Pay Dividend for Years to Come. *Information Systems Management, Managing is Personnel*.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus, 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Ho, K. 2009. Liquidated: an ethnography of Wall Street. Durham: Duke University Press.
- Johnson, B. & Onwuegbuzie, A. & Turner, L. 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 1, No. 2, 112-133.
- Kaiser, M. 2006 An Examination of New Employee Orientation and Training Programs in Relation to Employee Retention Rates. A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development. University of Wisconsin-Stout.
- Klein, H. & Weaver, N. 2000. The Effectiveness of an Organizational-level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, Vol. 53, 47-66.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. *Palmenia-sarja 61*. Juvenes Print, Tampere.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. 2010. Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 32, No. 2, 261-283.
- Landgraf, T. 2012. New employee Orientation. Above the Standard Procurement Group, Experts in Cost Reduction & Business Growth Services.
- McFarlane, D. 2013. The strategic Importance of Customer Value. *Atlantic Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, Article 5.

- Mestre, M. & Stainer, A. & Stainer, L. 1997. Employee orientation – the Japanese approach. *Employee relations*, Vol. 19, No. 5, 443-456
- Mofoluwake, P. & Oluremi, H. 2013. Job Satisfaction, Organizational Stress and Employee Performance: A Study of NAPIMS. *IFE Psychologia*, Vol. 21, No. 2, 75-82.
- Orr, J. 1996. *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. ILR Press/Cornell University Press.
- Orvis, K. & Fisher, S. & Wesserman, M. 2009. Power to the People: Using Learner Control to Improve Trainee Reactions and Learning in Web-Based Instructional Environments. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 4, 960-971.
- Poppe, L. & Granko, R. 2011. Managing underperformers. *Management consultation*, *American Journal of Health-System Pharmacy*, Vol. 68, No. 22, 2123-2125.
- Ranaweera, C. & Prabhu, J. 2003. On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, Vol. 12, No. 1, 82-90.
- Rea, L. & Parker, R. 2012. *Designing & Conducting, Survey Research: A Comprehensive Guide*. 3<sup>rd</sup> Edition.
- Rollag, K. & Parise, S. & Cross, R. 2005. Getting new hires up to speed quickly. *MITSloan Management Review*.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Saeed, M. & Asghar, M. 2012. Examining the Relationship between Training, Motivation and Employees Job Performance – The Moderating Role of Person Job Fit. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 12, 12177-12183.
- Salminen, S. & Saloniemi, A. 2010. Do fixed-term workers have a higher injury rate? *Safety Science*, Vol. 48, No. 6, 693-697.
- Schmidt, S. & Akdere, M. 2007. Employee Perceptions of Vision and Leadership: Effects of Employee Orientation Training, *Online Submission*, Paper presented at the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development.
- Stach, P. & Stalinski, P. & Stawicka, M. 2012. Identification and interpretation of the importance of customer service satisfaction factors. *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Vol. 11.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Wanous, J. & Reichers, A. 2000. New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*. Vol. 10, No. 4, 435-451.

Welty, G. 2009. Developing a New Employee Orientation Program for GXP Compliance, Journal of GXP Compliance, Vol. 13, No. 3, 82-92.

### **Internet-sivut:**

Discendum [viitattu 20.11.2013]. [www.discendum.com](http://www.discendum.com)

Eurofound 2012. Fifth European Working Conditions Survey, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [viitattu 24.01.2014]. <http://www.eurofound.europa.eu/>

Eurostat (2012) [viitattu 24.01.2014].  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Employment\\_statistics#Part-time\\_and\\_fixed-term\\_contracts](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics#Part-time_and_fixed-term_contracts)

Finlex [viitattu 4.2.2014]. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Linnanmäki [viitattu 27.12.2013]. [www.linnanmaki.fi](http://www.linnanmaki.fi)

SurveyPal [viitattu 20.11.2013]. <http://www.surveypal.com/fi>

Tilastokeskus [viitattu 30.12.2013]. [http://www.stat.fi/til/tyti/2013/11/tyti\\_2013\\_11\\_2013-12-20\\_tau\\_014\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2013/11/tyti_2013_11_2013-12-20_tau_014_fi.html)

Työturvallisuuslaki [viitattu 3.10.2013]. 23.8.2002/738,  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 [viitattu 3.10.2013]. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Yhdenvertaisuuslaki [viitattu 3.10.2013].  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuuslaki>

### **Henkilöhaastattelut:**

Arola, P. Henkilöstöpäällikkö, Valio. (Haastateltu 15.11.2013)

Garland, A. Disney University, Walt Disney World Resort. (Haastateltu 26.11.2013)

Hakala, K. Palvelupäällikkö, Lasten Päivän Säätiö. (Haastateltu 17.2.2014)

Kantala, J-P. Asiakaspalveluosaston vuoro esimies, Lasten Päivän Säätiö (Haastateltu 17.2.2014)

Liimatainen, S. Asiakaspalveluosaston vuoro esimies, Lasten Päivän Säätiö (Haastateltu 17.2.2014)

Nimetön. Asiakaspalveluosaston vuoro esimies, Lasten Päivän Säätiö (Haastateltu 17.2.2014)

Pitkänen, H. Henkilöstöpäällikkö, Lasten Päivän Säätiö. (Haastateltu 20.11.2013)

Tiilikainen, S. Asiakaspalveluosaston vuoro esimies, Lasten Päivän Säätiö (Haastateltu 17.2.2014)

# LIITTEET

## Liite 1. Kyselyn kysymysrunko

### Perehdyttäminen Linnanmäellä keväällä 2013

Hei! Olen kauppaliiketoiminnan johtamisen laitoksen maisteriopiskelija Helkki Häyhä. Teen Pro gradu -tutkielman, aiheena Määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen haastavien asiakaspalvelutehtävien yhteydessä Lasten Päivän Säätiön kanssa.

Toivon, että Sinulla on hetki aikaa vastata kevään perehdytystä koskeviin kysymyksiin. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään perehdytyksen kehittämiseen Linnanmäellä.

Kysymykset ovat joko monivalintakysymyksiä tai avoimia kommenttikohtia. Aikaa vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Kysely suoritetaan nimettömänä. Kyselyn suorittamisen jälkeen aukeaa erillinen ikkuna, johon voit halutessasi laittaa nimesi ja sähköpostiosoitteesi. Jättämällä yhteystietosi osallistut arvontaan. Kaikkien arvontaan osallistuvien kesken arvomme kolme kappaletta 37€ lahjakortteja ravintola Cantina Westin.

#### Perustiedot

##### Sukupuoli

- Nainen  
 Mies

##### Ikä

- Alle 18 vuotta  
 18-20 vuotta  
 21-25 vuotta  
 Yli 25 vuotta

##### Työtehtävä

- Järjestysvalvoja  
 Kioski- ja kahviliityöntekijä  
 Laitetyöntekijä  
 Lipunmyyjä  
 Siistiä  
 Pelimyyjä  
 Jokin muu, mikä

##### Työkokemus Linnanmäellä ennen kesää 2013

- Ei aikaisempaa työkokemusta  
 Yksi kesä  
 2-4 kesää  
 Viisi kesää tai enemmän

##### Työkokemus asiakaspalvelutehtävissä muussa organisaatiossa?

- Ei  
 Kyllä

##### Oletko ehtinyt aloittaa työskentelyn kesäkaudella 2013?

- En vielä  
 Kyllä

#### Työhön perehdyttäminen

Monivalintakysymysten vastausasteikko on seuraavanlainen:

- 1 Täysin eri mieltä  
2 Hieman eri mieltä  
3 En osaa sanoa  
4 Melko samaa mieltä  
5 Täysin samaa mieltä

Optima-koulutusjärjestelmä

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Selkeä ja helpokäyttöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimasta löytyy tarvittava informaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tärkeä osa perehdyttämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän Optimaa tiedonhankintaan kevään perehdyttämisjakson jälkeen (myös muuhun kuin työvuorojen katsomiseen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten kehittäisin Optimaa?

---

---

---

---

---

Lasten Päivän Säätiön toiminta

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Säätiön toiminnan tarkoitus tuli selväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätiön rakenne ja keskeiset työntekijät tulivat tutuksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätiön arvot käytiin ajatuksella läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tietoa myös säätiön tulevaisuuden näkymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työsuhteasiat

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Työsuhteen sisältö käytiin läpi tarkasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän työajoista keskusteltiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tauutusjärjestelmä käytiin läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän oikeudet ja velvoitukset tulivat tutuksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikka-asiat kerrottiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jälkö Lasten Päivän Säätiöön tai työsuhteeseen liittyviä asioita epäselvää?

---

---

---

---

---

Työturvallisuus

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Käytännön toimintaohjeet koulutettiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten minun tulee toimia poikkeustilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua opetettiin käyttämään turvallisesti työssäni tarvittavaa laitteistoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakaspalvelu

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Minulle koulutettiin hyvän asiakaspalvelun yleisiä periaatteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle kerrottiin, miten omassa työtehtävässäni voin palvella asiakasta mahdollisimman onnistuneesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksissä käytiin läpi erilaisia Linnanmäellä tapahtuvia asiakaspalvelutilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalveluvaimuteni olivat perehdytyksen jälkeen hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten työturvallisuus- tai asiakaspalvelukoulutusta voisi parantaa?

---

---

---

---

---

Työskentelyvalmius ensimmäisinä työpäivinä

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Osasin toimia koulutetulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eteeni ei tullut asiakastilanteita, joita en olisi osannut hoitaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensimmäiset työpäivät menivät kokonaisuudessaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarvitsitko lisäperehdytystä työtehtäviin ensimmäisten työpäivien aikana?

- Kyllä ja sain tarvittavaa perehdytystä  
 Kyllä, mutta en saanut lisäperehdytystä  
 En tarvinnut lisäperehdytystä, vaan asiat sujulivat hyvin alkuperäisen koulutuksen opella

Jos tarvitsit lisäperehdytystä ensimmäisten työpäivien aikana, mihin asioihin sitä tarvitsit?

---

---

---

---

---

Mikä perehdyttämisvaiheessa olisi auttanut sinua toimimaan ensimmäisinä työpäivinä paremmin?

---

---

---

---

---

Oma aktiivisuus

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Jaksoin keskittyä koko perehdyttämiskäytön ajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyselin asioita, jos ne olivat minulle epäselviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin kiinnostunut minulle opettavista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli jaksot keskittyä hyvin opetettavaan asiaan, mikä asiat auttoivat sinua siinä? Jos et jaksanut, mikä keskittyminen oli niin hankalaa?

---

---

---

---

---

Perehdyttämisen määrä ja laatu

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
Sain riittävästi perehdytystä työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa muiden yksiköiden toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusryhmät olivat sopivan kokoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut huomioitiin perehdytyksissä yksilönä ja minua koulutettiin lisää, jos jokin asia oli minulle epäselvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttajat olivat asiantuntevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset olivat hyvin toteutettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä asiat olivat erityisen hyvin järjestetty perehdyttämisessä?

---

---

---

---

---

Mitä asioita haluaisit kehittää perehdyttämisessä?

---

---

---

---

---



## Liite 2. Ryhmäkeskustelun yhteiset sekä työtehtäväkohtaiset kysymykset

### **Kaikille yhteiset kysymykset:**

- Miten Optimaa voisi kehittää perehdytysvälineenä?
- Miten perehdytysvaiheessa voisi parhaiten kouluttaa työntekijöitä turvallisuusasioihin?
- Miten asiakaspalvelua olisi parasta kouluttaa perehdytysvaiheessa?
- Mitä perehdytysmateriaalia haluaisit sinulle jaettavan?
  - Onko Tervetuloa taloon -kirjasta mielestäsi hyötyä ja mitä se voisi pitää sisällään?
- Miten näkisitte harjoituspäivän tukemassa työhön perehtymistä?

### **Lisäksi tehtäväkohtaiset kysymykset:**

#### Järjestyksenvalvojat:

- Millaisia poikkeustilanneharjoituksia tarvittaisiin lisää perehdytysvaiheessa?

#### Kioski- ja kahvilatyöntekijät:

- Miten kassan ja erilaisten työssä tarvittavien koneiden käyttöä voisi tehokkaasti perehdyttää?
- Mitä käytännönharjoittelua voisi olla enemmän ja miten se olisi hyvä suorittaa?
- Miten tuotekoulutusta voisi tehostaa?

#### Laitetyöntekijät:

- Miten poikkeustilanteita olisi parasta perehdyttää?

#### Lipunmyyjät:

- Miten kassan käyttöä voisi tehokkaasti perehdyttää?
- Miten lippuasiat voitaisiin käydä perehdytysvaiheessa läpi, jotta asiat muistaisi töitä tehdessä?

#### Pelimyyjät:

- Millä keinoilla pelien myymistä olisi voinut perehdytysvaiheessa kouluttaa tehokkaasti?

#### Siistijät:

- Miten siistijän tehtäviä voitaisiin perehdytysvaiheessa tehokkaammin käydä läpi ja perehdyttää uusille siistijöille?

Liite 3. Taulukon 3 osa-alueiden tulokset on yhdistetty kyselyn alla olevien kysymysten vastauksista

Organisaatioon tutustuminen:

- Lasten Päivän Säätiön toiminnan tarkoitus tuli selväksi
- Rakenne ja keskeiset työntekijät tulivat tutuiksi
- Arvot käytiin ajatuksella läpi
- Työntekijä sai tietoa organisaation tulevaisuuden näkymistä

Työhön perehdyttäminen:

- Käytännön toimintaohjeet koulutettiin selkeästi
- Työntekijä tietää, miten toimia poikkeustilanteissa
- Työntekijä sai riittävän perehdytyksen työtehtävään

Työsuhdeasioiden läpikäynti:

- Työsopimuksen sisältö käytiin tarkasti läpi
- Työskentelyaikoihin ja tauotusjärjestelmään tutustuttiin
- Työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet tulivat tutuiksi
- Palkka-asioista kerrottiin selkeästi

Asiakaspalveluvalmius:

- Työntekijälle koulutettiin hyvän asiakaspalvelun yleisiä periaatteita
- Työntekijälle kerrottiin, miten hän voi parhaiten palvella asiakasta
- käytiinkö työntekijän kanssa läpi tilanteita, joita useimmiten tapahtuu Linnanmäellä
- Työntekijälle jäi omasta mielestään itselleen hyvät asiakaspalveluvalmiudet

Työturvallisuuden huomioiminen:

- Työntekijät saivat tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä
- Työntekijää koulutettiin käyttämään turvallisesti työssään tarvittavaa laitteistoa.

Optiman hyödyntäminen:

- Optima -perehdytysjärjestelmän selkeys sekä helppokäyttöisyys
- Sieltä löytyy työntekijän mielestä tarvittava informaatio
- Optima on tärkeä osa perehdyttämistä
- Työntekijät käyttävät sitä omaan perehdyttämiseensä vielä työsuhteen alettua

Liite 4. Perehdytys suunnitelma työntekijälle

<b>PEREHDYTYKS LÄNNÄMÄELLÄ 2014</b>		<b>Työntekijän nimi ja osasto:</b>				
<b>Osa-alueet:</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Ei/En</b>	<b>Jotain epäselvää jai sittenkin, mitä?</b>		<b>Kuittaus</b>	<b>Päivämääri</b>
T U R V A L L I S T U S	Sain turvallisuuskoulutusta					
	Tiedän nyt oman työni haitta- ja vaaratekijät					
	Osaan käyttää laitteita turvallisesti					
	Osaan toimia poikkeustilanteissa ja tiedän mitä erilaisia poikkeustilanteita voi tulla kohdalleni					
T Y Ö S U H D E A S I A T	Työsuhdeasiat ovat hallussa					
	Sain tietää eduisista, palkka-asioista, työpäivien pituuksista ja vaikeista mistä					
O R G A N I S A T I O /	Tiedän minikäinen historia organisaatiolla on ollut ja mitä lähivuosina on tapahtunut					
	Tiedän organisaation toiminnan tarkoituksen, rakenteen, arvot ja tulevaisuuden suunnitelmat					
	Tutustuin organisaation tiloihin ja tunnen jo ainakin muutaman työntekijän hyvin					
	Organisaation menettelytavat ja säännöt ovat nyt visusti tiedossani					
N T Y Ö N T E K I J Ä N	Pääsin näkemään/tapamaan organisaation avainhenkilöitä					
	Tiedänkö miten meidän osasto tukee koko organisaation toimintaa?					
T Y Ö N T E K I J Ä N	Opin käyttämään kaikkia laitteita, joita tulen työssäni tarvitsemaan					
	Nyt tiedän mitä työni tarkalleen pitää sisältää ja miten voin suorittaa siitä parhaalla mahdollisella tavalla					

	<b>Osa-alueet:</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Ei/En</b>	<b>Jotain epäselvää jäi site nkin, mitä?</b>	<b>Kuitaus</b>	<b>Päivämäärä</b>
T Y Ö N N T E E K O	Pääsin kokeilemaan työvälineitä ja harjoittelemaan kunnolla ennen todellista työtilanteita					
	Tiedän, miten toimin asiakkaiden kanssa					
	Pääsin harjoittelemaan asiakaspalvelutilanteita työtovereiden kanssa					
A S I A K S P A L V E L U	Sain hieinan esimakua siitä, minkälaisia vaikeat asiakaspalvelutilanteet voivat olla					
	Fiilis perheidtyksen ollessa loppussa on aika hyvää					
	Tuntuu siltä, että osaan toimia hyvin omassa työtehtävässäni					
	Tiedän mistä kysyn apua tarvittaessa					
T U N N E N E L M A						