

Digitaalinen esiperehdytys

– Case Nordic Sales Crew Oy

Ilina Hahto, Juho Lappalainen, Eveliina Pakkanen, Juuso Saarinen ja Heidi Turpeinen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitaalinen esiperehdytys
– Case Nordic Sales Crew Oy

Iina Hahto
Juho Lappalainen
Eveliina Pakkanen
Juuso Saarinen
Heidi Turpeinen
Tietojenkäsittely, Liiketalous
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2024

lina Hahto, Juho Lappalainen, Eveliina Pakkanen, Juuso Saarinen ja Heidi Turpeinen

Digitaalinen esiperehdytys – Case Nordic Sales Crew Oy

Vuosi

2024

Sivumäärä

35

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan Nordic Sales Crew'n perehdytys- ja esiperehdytysprosesseissa tunnistettuihin haasteisiin ratkaisu. Ratkaisulla pyritään kasvattamaan uusien työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota. Nordic Sales Crew'lla on tavoitteena ratkaisun avulla vähentää ennenaikaisesti päättyvien työsuhteiden määrää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin perehdytykseen, esiperehdytykseen, pelillistämiseen ja Z-sukupolven liittyvästä teoreettisesta tiedosta. Esiperehdytykseen kehitetyn ratkaisun keskiössä olivat pelillistetyt ja Z-sukupolvea sitouttavat ominaisuudet. Esiperehdytysmenetelmien kohdentaminen 18-25-vuotiaille tuleville työntekijöille oli tärkeää. Tämän vuoksi Z-sukupolven erityispiirteiden ymmärtäminen auttoi kehitysprosessissa.

Opinnäytetyön kehitystyö suoritettiin Design Sprint -menetelmällä, jossa oli tavoitteena valmistaa toimeksiantajalle prototyyppi digitaalisesta esiperehdytysalustasta viikon aikana. Viikkoon valmistauduttiin keräämällä tietoa monin eri menetelmin. Yhtenä tiedonkeruun menetelmänä tehtiin vertailuanalyysi olemassa olevista esiperehdytysratkaisuista. Lisäksi toteutettiin haastattelut Nordic Sales Crew'n työntekijöille, syvällisemmän ymmärryksen hankkimiseksi työntekijöiden ja esihenkilöiden kohtaamista ongelmista ja haasteista. Kehitystyön tueksi luotiin myös käyttäjäpolku, joka auttoi ymmärtämään uuden työntekijän kokemuksia kokonaisvaltaisesti.

Design Sprint -viikon kehitystyön lopputuloksena syntyi prototyyppi sovelluksesta, jonka keskiössä ovat Z-sukupolven suosima videosisältö ja pelillistetyt haasteet. Sovelluksen ominaisuudet auttavat uutta työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaan luoden motivaatiota, sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta sekä poistaen epävarmuutta.

Toimeksiantajalle esitelty ratkaisuehdotus sai hyväksynnän ja myönteistä palautetta. Ratkaisun avulla Nordic Sales Crew'n on mahdollista sitouttaa työntekijöitä jo ennen työsuhteen aloittamista ja tarjota kattavampaa perehdytystä uusille työntekijöille. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan pyrkiä vähentämään työsuhteiden määrää, jotka työntekijä päättää ennen aloitustaan. Laadukas esiperehdytys ja perehdytys kehittävät yrityksen brändiä ja lisäävät kilpailuetua.

lina Hahto, Juho Lappalainen, Eveliina Pakkanen, Juuso Saarinen and Heidi Turpeinen

Digital Pre-Onboarding - A Case Study of Nordic Sales Crew Oy

Year

2024

Pages

35

The goal of this thesis was to develop a solution to the challenges identified in the orientation and pre-orientation processes of the client Nordic Sales Crew. The solution aims to increase the commitment and work motivation of new employees. Nordic Sales Crew's goal is to use the solution to reduce the number of employment relationships that end prematurely.

The theoretical framework of the thesis was formed from theoretical information related to onboarding, pre-onboarding, gamification, and generation Z. The focus of the solution developed for pre-onboarding was gamified features and features that engage Generation Z. It was important to target future employees between the ages of 18 and 25 with pre-onboarding methods. Therefore, understanding the special characteristics of Generation Z helped in the development process.

The development work of the thesis was carried out using the Design Sprint method, where the goal was to prepare a prototype of a digital pre-training platform for the client within a week. Preparation for the week was done by gathering information using many different methods. One of the data collection methods was a comparative analysis of existing pre-onboarding solutions. In addition, interviews were conducted with Nordic Sales Crew employees, to gain a deeper understanding of the problems and challenges faced by employees and supervisors. A user journey map was also created to support the development work, which helped to understand the new employee's experiences comprehensively.

As a result of the Design Sprint week's development work, a prototype of an application was created. In the focus of the application are video content preferred by generation Z and gamified challenges. The application's features offer a new employee a chance to get to know the new workplace, creates motivation, commitment and enthusiasm and removes uncertainty.

The proposed solution presented to the client received approval and positive feedback. With the help of the solution, it is possible for Nordic Sales Crew to engage employees even before starting the employment relationship and offer a more comprehensive orientation to new employees. This should help Nordic Sales Crew to reduce the number of employment relationships that the employee terminates before starting. High-quality pre-onboarding and orientation develop the company's brand and increase the competitive advantage.

Keywords: pre-onboarding, onboarding, gamification, generation Z, Design Sprint

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Toimeksiannon tausta | 7 |
| 2.1 | Nordic Sales Crew | 7 |
| 2.2 | Design Sprint -menetelmä | 8 |
| 3 | Ratkaisun teoreettinen viitekehys | 9 |
| 3.1 | Perehdyttäminen ja esiperehdytys | 9 |
| 3.2 | Pelillistäminen..... | 11 |
| 3.3 | Z-sukupolvi | 12 |
| 3.3.1 | Z-sukupolven sitouttaminen | 14 |
| 3.3.2 | Z-sukupolvi työnhakijana | 14 |
| 4 | Tiedonkeruu..... | 15 |
| 4.1 | Vertailuanalyysi | 16 |
| 4.2 | Haastattelut | 16 |
| 4.3 | Käyttäjäpolku..... | 17 |
| 5 | Design Sprint -viikko | 18 |
| 5.1 | Haastattelujen analysointi..... | 19 |
| 5.2 | Käyttäjäpolun analysointi..... | 20 |
| 5.3 | Vertailuanalyysin tulosten analysointi | 21 |
| 5.4 | Esiperehdytyksen tavoitteiden määrittäminen | 22 |
| 5.5 | Innovointi..... | 23 |
| 6 | Kehitystyön tulokset ja tuotos..... | 25 |
| 6.1 | Prototyyppi..... | 26 |
| 6.2 | Toimeksiantajan saamat hyödyt | 28 |
| 6.3 | Palaute prototyypistä..... | 29 |
| 7 | Johtopäätökset ja pohdinta..... | 30 |
| 7.1 | Johtopäätökset | 30 |
| 7.2 | Tulevaisuuden tutkimus- ja kehityskohteet | 31 |
| | Lähteet..... | 32 |
| | Kuvat | 35 |

1 Johdanto

Esiperehdytys- ja perehdytysvaihe ovat työntekijän sitouttamisen kannalta tärkeitä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys luo pohjan sille, miten vahvasti työntekijä sitoutuu työnantajaansa ja kuinka pitkäksi hänen työsuhteensa organisaatiossa muodostuu. Työnantajan näkökulmasta on hyödyllistä, että perehdytysprosessi sitouttaa työntekijän, sillä jos työntekijä päättää irtisanoutua työsuhteensa alkuvaiheessa, se aiheuttaa yritykselle ajan tuhlausta ja taloudellisia menetyksiä. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 2; Aukee & Ruotsalainen 2019).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ratkaisu toimeksiantajayrityksen Nordic Sales Crew Oy:n perehdytys- ja esiperehdytysprosessin haasteisiin. Ratkaisulla pyrimme kasvattamaan työntekijän sitoutuneisuutta ja motivaatiota työtä kohtaan. Lisäksi tavoitteena oli vähentää niiden työsuhteiden määrää, jotka päättyvät jo ennen ensimmäistä työpäivää esimerkiksi siitä syystä, että työntekijä aloittaa työsuhteen toisessa organisaatiossa.

Nordic Sales Crew on myynnin ulkoistuspalveluita tarjoava yritys, joka keskittyy tiimin rakentamiseen ja myynnin toteutukseen (Nordic Sales Crew 2024). Haasteen ratkaiseminen keskittyy erityisesti esiperehdytyksen ja perehdytysprosessin parantamiseen, ja tähän tarkoitukseen lähdimme kehittämään digitaalista esiperehdytystyökalua, joka hyödyntää pelillisiä elementtejä. Nordic Sales Crew'n tyypilliset työntekijät ovat iältään 18-25-vuotiaita eli he kuuluvat Z-sukupolveen. Läpi kehitysvaiheen on huomioitu tämä asiakassegmentti ja sen erityispiirteet.

Opinnäytetyössä käytimme Design Sprint -menetelmää, jossa on hyödynnetty muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun menetelmiä. Työ on toteutettu tiimityönä yhteistyössä Nordic Sales Crew'n ja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee perehdyttämistä ja esiperehdyttämistä, pelillistämistä ja Z-sukupolvea. Valmistelemissa tutkimuksissa on tehty vertailuanalyysiä, haastatteluja sekä kuvattu käyttäjäpolkua. Design Sprint -viikon osiossa on kuvattu haastattelujen tuloksia, analysoitu käyttäjäpolkua, kuvattu vertailuanalyysin tuloksia, määritetty esiperehdytyksen tavoitteet ja avattu innovointipäivän kulku. Kehitystyön tuloksissa käydään läpi prototyyppi eli digitaalinen esiperehdytystyökalu, toimeksiantajan saamat hyödyt sekä prototyypin saama palaute. Lopuksi käsitellään tulevaisuuden tutkimus- ja kehityskohteita johtopäätösten perusteella.

2 Toimeksiannon tausta

Nordic Sales Crew Oy oli toimeksiantajana Laurea-ammattikorkeakoulun keväällä 2024 järjestämässä opinnäytetyökurssissa, joka toteutettiin Design Sprint -menetelmää hyödyntäen. Design Sprint -menetelmä on yksityiskohtaisemmin käsitelty luvussa 2.2 Design Sprint -menetelmä. Nordic Sales Crew on tunnistanut rekrytoinneissa haasteeksi sen, että noin 10% työsopimuksen allekirjoittaneista vetäytyy työsuhteesta ennen töiden varsinaista aloittamista (Nordic Sales Crew 2024). Toimeksiannon tavoitteena oli jatkokehittää Nordic Sales Crew'n perehdytys- ja esiperehdytysprosesseja, keskittyen esiperehdytykseen. Jatkokehittämällä esiperehdytysprosessia Nordic Sales Crew'n tavoitteena oli motivoida ja innostaa uusia työntekijöitä, samalla sitouttaen heitä aloittamaan työt Nordic Sales Crew'llä.

Esiperehdytysprosessin jatkokehityksellä Nordic Sales Crew pyrkii saavuttamaan kilpailuetua muihin aloittelevan tason työpaikkoja tarjoaviin, asiakaspalvelualalla toimiviin työnantajiin nähden. Aloittelevan tason työpaikoilla tarkoitetaan työpaikkoja, jotka eivät tyypillisesti edellytä työntekijältä aikaisempaa kokemusta tehtävästä.

2.1 Nordic Sales Crew

Nordic Sales Crew on perustamisesta lähtien kasvanut tasaisesti ja kannattavasti, vahvistaen asemaansa alalla. Yhtiö on vakiinnuttanut asemansa yhtenä Suomen johtavista kasvotusten tapahtuvan kuluttajamyynnin edistäjistä. Alkuperäinen visio oli tarjota korkealaatuisia myynnin ulkoistuspalveluita, keskittyen erityisesti tiimin rakentamiseen ja myynnin toteutukseen. (Nordic Sales Crew 2024.)

Nordic Sales Crew perustettiin vuonna 2016. Yritys työllistää noin 110 henkilöä vuonna 2024. Nordic Sales Crew toimii Suomen laajuisesti, ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, lisäksi sillä on toimistoja Turussa, Tampereella, Kuopiossa ja Oulussa. Yrityksen liikevaihto oli 14 miljoonaa euroa vuonna 2023, ja se yhdistyi norjalaisomisteiseen Face2Face Creatives - konserniin vuonna 2022. (Nordic Sales Crew 2024.)

Nordic Sales Crew toimii arvostettujen kuluttajabrändien, kuten Sanoman, Fortumin ja GlobalConnectin kanssa, tällä yritys vahvistaa paitsi markkina-asemaansa myös asiantuntemustaan. Asiakassuhteiden merkitys näkyy yrityksen tarjoamissa palveluissa, joiden tavoitteena on vastata asiakkaiden tarpeisiin monipuolisesti ja ammattimaisesti. (Nordic Sales Crew 2024.)

Yrityksen toiminta tähtää kasvuun ja jatkuvaan kehittymiseen. Nordic Sales Crew'n nuorekas identiteetti rohkaisee tiimiä tarttumaan rohkeasti uusiin haasteisiin. Epäonnistumiset nähdään arvokkaina oppimiskokemuksina, jotka vauhdittavat yksilön ja organisaation

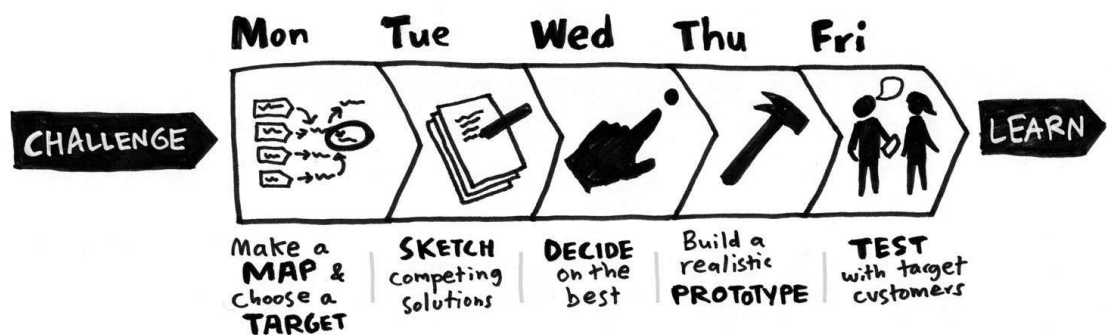
kehitystä. Yritys painottaa vastuunkantoa, joka heijastuu eettiseen liiketoimintaan ja vastuullisuuteen. (Nordic Sales Crew 2024.)

"Kaveria ei jätetä" -periaate on yksi yrityksen arvoista ja näkyy vahvasti yrityksen kulttuurissa. Yhteisöllisyys on voimavara, ja Nordic Sales Crew korostaa ilojen ja haasteiden jakamista matkalla kohti yhteisiä päämääriä. Tiimin vahva sitoutuminen toisiinsa luo kannustavan ilmapiirin, joka ruokkii innostusta ja työnteon iloa. (Nordic Sales Crew 2024.)

Nordic Sales Crew ei ole pelkästään myynnin ulkoistuksen tarjoaja vaan kokonaisvaltainen kumppani kasvotusten tapahtuvassa myynnissä. Yrityksen menestyksen kulmakivet ovat vahvat asiakassuhteet, rohkea kasvustrategia ja yhteisöllinen kulttuuri. (Nordic Sales Crew 2024.)

2.2 Design Sprint -menetelmä

Annettua kehityshaastetta ratkaistiin tässä opinnäytetyössä Design Sprintin avulla, jossa hyödynnetään muotoilujattelua ja palvelumuotoilun menetelmiä. Design Sprint on viisipäiväinen muotoiluprosessi, jossa keskitytään viikko täysin ratkaistavaan ongelmaan. Sprintin avulla voidaan ratkaista isoja ongelmia ja testata ideoita nopeasti ja vähin riskein. (Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016, 6, 9-10, 15.)



Kuva 1: Design Sprint -viitekehys (Knapp ym. 2016.)

Design Sprint -viikossa jokaiselle päivälle on suunniteltu tavoite (Kuva 1). Maanantaina tavoitteena on kuvata haasteen tämänhetkinen tilanne asiakaslähtöiseen prosessikarttaan mahdollisimman tarkasti ja määrittellä suunnitteluhaaste. Tiistaina määritettyyn haasteeseen ideoidaan ja luonnostellaan ratkaisuehdotuksia. Keskiviikkona ratkaisuideat arvioidaan ja valitaan toimivimmat prototyyppiteltäviksi. Torstaina rakennetaan prototyyppi ja perjantaina sen toimivuus testataan kohderyhmällä. (Knapp ym. 2016.)

Tiimimme sovelsi Knapp:n mallia kehitystyössä. Aloitimme määrittelyn ja ideoinnin jo edellisenä perjantaina, jolloin saimme enemmän aikaa prototyypin rakentamiselle.

Opinnäytetyöhön kuului myös sprinttiviikon päätteeksi konseptin ja prototyypin esittely toimeksiantajalle. Tarkemmin kehitystyössä käytetyt menetelmät ovat esitelty luvuissa 4 Tiedonkeruu ja 5 Design Sprint -viikko.

3 Ratkaisun teoreettinen viitekehys

Toimeksiantajan esittämien ongelmien sekä kokemien haasteiden ymmärtämisen vuoksi on ymmärrettävä aiheeseen oleellisesti liittyvät käsitteet sekä toimintaympäristön erikoispiirteet. Oleellisia käsitteitä tässä kehitystyössä olivat perehdyttäminen ja erityisesti esiperehdytys. Perehdyttämiseen liittyvä tietoperusta on käsitelty luvussa 3.1 Perehdyttäminen ja esiperehdytys.

Kehittämämme ratkaisuehdotus hyödyntää pelillistämiselementtejä. Pelillistäminen teoreettisena viitekehyksenä on käsitelty luvussa 3.2 Pelillistäminen. Pelillistämällä on tarkoituksena luoda ratkaisuehdotuksestamme motivoiva ja palkitseva.

Ratkaisuehdotuksemme vaikuttavuuteen liittyy olennaisesti ratkaisun kohdentaminen tietyille asiakassegmentille. Asiakassegmentillä tässä kontekstissa tarkoitetaan Nordic Sales Crew'n tyypillisiä uusia työntekijöitä, jotka ovat iältään 18-25-vuotiaita eli Z-sukupolvelaisia. Erityispiirteet, joita kohdentamisessa olisi huomioitava, on käsitelty luvussa 3.3 Z-sukupolvi.

3.1 Perehdyttäminen ja esiperehdytys

Perehdytys antaa työntekijälle valmiudet suorittaa sovittua työtehtäväänsä turvallisesti ja tehokkaasti. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys luo pohjan sille, miten vahvasti työntekijä sitoutuu työnantajaansa ja kuinka pitkäksi hänen työsuhteensa organisaatiossa muodostuu. Perehdytys kuuluu kaikille työsuhteen laadusta riippumatta ja sen lakisääteisten velvoitteiden lisäksi tarkoituksena on tutustuttaa työntekijä työpaikkaan ympäristönä ja yhteisönä. Perehdyttäminen kuuluu työnantajan vastuulle. (Aukee & Ruotsalainen 2019.)

Työntekijälle annettava perehdytys on lakisääteistä ja kirjattu työturvallisuuslakiin. Perehdytyksessä käydään läpi työtehtävät, työsuhteeseen ja palkanmaksuun liittyvät asiat, työpisteet, ja työturvallisuuteen liittyvät asiat kuten koneiden ja laitteiden käytön opastus ja ohjeistus, mahdolliset suojavarusteet, sekä työterveyshuolto ja sen kattavuus. Perehdytyksestä puhuttaessa viitataan yleensä uuden työn aloittamiseen, mutta perehdyttäminen ja sen toteuttaminen pätee myös, mikäli työntekijä siirtyy uuteen tehtävään tai työtehtävä muutoin muuttuu. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2 luvun 14 §.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen toisiansa täydentävään osaan: yleiseen perehdyttämiseen ja roolikohtaiseen perehdyttämiseen. Yleinen perehdyttäminen tutustuttaa

työntekijän yrityksen kulttuuriin, sekä muihin tärkeisiin asioihin kuten yrityksen visioon, historiaan ja arvoihin. Roolikohtainen perehdyttäminen keskittyy enemmän itse työtehtävän tekemiseen ja siihen tarvittavan tietotaidon kerryttämiseen. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

Esiperehdyttäminen kuuluu uuden työntekijän palkkaamisen polkuun aivan kuten perehdyttäminenkin, vaikka se käsitteenä on hieman tuntemattomampi. Esiperehdyttämisenä pidetään aikaa, joka alkaa, kun työntekijä hyväksyy työtarjouksen. Tällöin rekrytointiprosessiin liittyvät paperityöt on saatu päätökseen ja työntekijä saa lisätietoa yrityksestä, ja alkaa tutustua yrityksen kulttuuriin. Tämä vaihe voi sisältää muita toimintoja, kuten koulutusmateriaaleja ja teknistä valmistelua, jotka auttavat uutta työntekijää sopeutumaan uuteen rooliinsa ja organisaatioonsa. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 1.)

Moni yritys on huomannut, että parhaita käytäntöjä uuden työntekijän tuomiseksi mukaan on ollut esiperehdyttämisessä. Iso osa perehdytykseen kuuluvista asioista ovat passiivista tekemistä - lomakkeiden täyttämistä, yrityksen historiaan ja arvoihin tutustumista. Nämä asiat voidaan hoitaa myös sähköpostilla, valmiilla esittelyvideoilla, sekä koulutusmateriaalein jo ennen ensimmäistä työpäivää. Sen lisäksi, että yritys säästää aikaa, on työntekijällä mahdollisuus käsitellä tätä tietoa omaan tahtiinsa ilman aikarajoituksia. Kun työntekijälle annetaan tietoa ja vihjeitä siitä, mitä odottaa ensimmäisinä päivinä, myös kynnys madaltuu ja työntekijän on helpompi saapua uuteen organisaatioonsa. (Singh 2022, 113-114.)

Työntekijän ensimmäinen kosketus työhön alkaa edellä mainituista perehdytyksen tasoista ja ne vaikuttavat yrityksen tulokseen. Mikäli yritys ei saa työntekijää tuona aikana sitoutettua ja työntekijä päättää työsuhteensa seuraavien kuukausien aikana, tarkoittaa se yritykselle ajan hukkaamista ja taloudellisia menetyksiä. Moni yritys aliarvioi perehdytyksen vaikutusta ja hyötyjä, kun taas toiset ovat huomanneet sen tuoman arvon yritykselle ja investoineet perehdytysprosessiin. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 2.)

Yritykset ovat muun muassa tuoneet toimintaansa läpinäkyvämmäksi ja perustaneet sovelluksia ja kokonaisia verkkosivustoja, joiden sisällön tarkoitus on selittää yrityksen koko hakuprosessi, ja antaa hyödyllisiä resursseja, kuten vinkkejä ansioluettelon tekemiseen ja mahdollisuuden tutustua organisaatioon, työntekeymiseen ja sen työntekijöihin. Kevyellä materiaalilla kuten esittelyvideoilla voidaan kasvattaa uusien työntekijöiden mielenkiintoa organisaatiota kohtaan ja valmistaa heidät uuteen työhönsä. Työntekijät, jotka ovat käyneet läpi hyvän esiperehdytysprosessin ovat sitoutuneempia työnantajaansa ja kokevat olevansa arvokkaita organisaatiolle. (Dávila & Piña-Ramírez 2018, luku 2.)

3.2 Pelillistäminen

Erilaisten järjestelmien käyttö kasvaa jatkuvasti, ja niillä on yhä enemmän merkitystä jokapäiväisessä elämässämme. Monia järjestelmiä, jotka liittyvät etenkin työelämään tai opintoihin, käytetään kuitenkin vain välttämättömyydestä, eikä itse järjestelmien vetovoimaisuuden vuoksi. Tämä johtaa muun muassa motivaation puutteeseen, ei-toivottuun käytökseen, vähäiseen hyväksyntään ja huonompiin tuloksiin. Tämä kaikki tuo esille kysymyksen siitä, miten ihmisiä saadaan motivoitumaan muuttamaan käytöstään tai tutkimaan muita tapoja tehdä asioita. (Brockmann, Lattemann, Robra-Bissantz, Stieglitz & Zarnekow 2017, luku 1.)

Käsitteen ”leikki” soveltaminen on johtanut termiin ”pelillistäminen” (engl. gamification), jota käytetään kuvaamaan innovatiivista lähestymistapaa, jossa käytetään pelimekaniikkaa ei-pelillisessä yhteydessä. Tällä pyritään motivoimaan käyttäjiä saavuttamaan tiettyjä käyttäytymiseen ja psykologiaan liittyviä tuloksia, kuten nopea oppiminen, henkilökohtaisen profiilin täydentäminen ja päivittäinen tietyn alustan käyttö. (Brockmann ym. 2017, luku 1.)

Pelimekaniikka hyödyntää nykypäivän sosiaalisten pelien suunnittelun ja käyttäytymispsykologian periaatteita palkitakseen tiettyä käyttäjien käyttäytymistä. Pelillistämässä on mahdollista käyttää älykkäitä pelillistämiselementtejä, kuten pisteitä, saavutuksia, tasoja, tulostaulukoita, tehtäviä ja kilpailuita ohjatakseen haluttua käyttäytymistä virtuaalisesti missä tahansa verkkosivuilla tai järjestelmässä. Pelillistäminen ei niinkään ole pelejä, vaan enemmän sen selvittämistä, mikä motivoi ihmisiä suoriutumaan. (Duggan, Shoup & Shoup 2013, luku 1.)

Lisääntyvä määrä startup-yrityksiä keskittyy kokonaan lisäämään pelillisyyttä ydintoimintoihinsa. Esimerkki tällaisesta yrityksestä on Codecademy, joka käyttää pelin kaltaisia elementtejä opettaakseen käyttäjiä koodaamaan. Yleisön kiinnostus pelillistämiseen näkyy myös akateemisessa kontekstissa, ja pelillistämistä koskevien julkaisujen määrä kasvaa. (Hamari, Koivisto & Sarsa 2014.)

Pelillistämisen käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, kun halutut psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät tulokset on saavutettu. Ymmärtäminen vaatii pelillistämiseen liittyvän tiedon keruuta ja analysointia. Siihen kannattaa kiinnittää huomiota pelillistämiprojektia suunniteltaessa. Pelillistämissuunnittelu sisältää muun muassa käyttäjän tiedot, sovelluksen toimialueen, itse pelillisen sovelluksen ominaisuudet ja lailliset rajoitukset. (Brockmann ym. 2017, luku 3.)

Brockmann ym. (2017) mukaan pelillistämismallin koostuu neljästä vaiheesta. Nämä ovat liiketoiminnan mallinnus ja vaatimukset, suunnittelun työnkulku, toteutus sekä seuranta ja mukauttaminen.

Ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijat analysoivat sovelluksen kontekstia ja asiaankuuluvia seikkoja, jotka tulisi pelillistää. Tuloksena tulisi saavuttaa yhteinen ymmärrys pelillistämisen taustalla olevista liiketoimintatavoitteista. Tavoitteiden dokumentointi luo pohjan myöhemmin kehitettävän pelillistämissuunnittelun onnistumisen jatkuvalle seurannalle. (Brockmann ym. 2017, luku 3.)

Suunnittelun työnkulku -vaihe perustuu ensimmäisen vaiheen eli liiketoiminnan mallinnuksen ja vaatimusten tuloksiin. Se käsittelee mielekkään pelillistämissuunnitelman rakentamista, joka käsittelee aiemmin tunnistettuja asioita houkuttelevalla tavalla ottamalla huomioon ensimmäisen vaiheen havainnot. Prototyyppiä on mahdollista rakentaa ja testata varhaisessa vaiheessa tarkoituksena varmistaa sen toimivuus. (Brockmann ym. 2017, luku 3.)

Toteutusvaiheessa käsitteellinen pelillistämissuunnittelu muunnetaan suoritettaviksi ohjelmistokomponenteiksi, ja sitä testataan toiminnallisesti. Tyypillisesti pelillistämiseen liittyvien toimintojen toteuttamiseen käytetään pelillistämisalustaa. Sovelluksen tulee myös lähettää tapahtumia, jotka kertovat pelillisyyden analytiikkaratkaisuille olennaisista käyttäjän ominaisuuksista, kuten esimerkiksi sukupuolesta ja maantieteellisestä sijainnista. Tiedot auttavat optimoimaan pelillistämissuunnitelman tiettyjä kohderyhmiä loppukäyttäjien sisällä. (Brockmann ym. 2017, luku 3.)

Viimeinen vaihe, seuranta ja mukauttaminen, sisältää pelillistämiseen liittyvien analyttisten toimintojen ytimen. Vaikka aikaisempien vaiheiden toiminta luo edellytykset analyysien tekemiselle, tämä vaihe lopulta tuo hyödyt pelillistämisen asiantuntijoille. Siihen kuuluvat liiketoiminnan tavoitteiden seuranta, pelillisyyden tilan analysointi ja pelillistämissuunnitelman sopeuttaminen tavoitteiden asettamisen poikkeamien ja muutosten varalta. (Brockmann ym. 2017, luku 3.)

On todennettu, että haastepohjainen pelillistäminen, joka sisältää erilaiset pisteet, tasot, haasteet ja tulostaulut parantaa oppimistuloksia etenkin koulumaailmassa. Tulokset osoittavat, että haastepohjainen pelillistäminen parantaa opiskelijoiden suorituksia 34,75 prosenttia tilastollisen ennusteen suhteen, ja vaikutus oli suurempi naisilla ja insinööriopiskelijoilla. Suurimmat parannukset tapahtuvat, kun pelillistäminen yhdistetään perinteisiin menetelmiin, kuten lukemiseen, mutta jo pelkän pelillisen sovelluksen integrointi luennolle hyödyttää opiskelijoita. (Assimakopoulos, Hamari, Karpouzis, Legaki & Xi 2020.)

3.3 Z-sukupolvi

Z-sukupolvi eli noin 1996-2012 syntyneiden sukupolvi on kasvanut mobiililaitteiden, jatkuvan internetyhteyden ja sosiaalisen median ympäröimänä. He eivät tiedä maailmaa ilman teknologiaa ja sosiaalista mediaa. (Fromm & Read 2018, 1, 23-24; Dorsey & Villa 2020, 21, 33.)

Z-sukupolvi on älykäs, kunnianhimoinen ja he haluavat äänensä kuuluviin. He tahtovat erityisesti monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. (Fromm & Read 2018, 10, 17-18; Twenge 2023, 349-369; Dorsey & Villa 2020, 46.) He pohtivat taloutta ja pyrkivät stabiiliuteen (Fromm & Read 2018, 14; Dorsey & Villa 2020, 79). Z-sukupolvea huolettaa terrorismi ja väkivalta ja he pyrkivät emotionaaliseen ja fyysiseen turvallisuuteen. Z-sukupolvi on varovaisempi ja ottaa vähemmän riskejä kuin aiemmat sukupolvet. (Fromm & Read 2018, 13-14; Twenge 2023, 384-388.) Kaiken tämän keskellä z-sukupolvi kärsii paljon mielenterveysongelmista ja ahdistuksesta (Dorsey & Villa 2020, 42-43, 52-53; Twenge 2023, 392-416).

Teknologian merkittävä kehittyminen sekä samalla teknisten laitteiden hintojen madaltuminen on mahdollistanut sosiaalisen median kasvun, joka on yhdistänyt Z-sukupolvelaisia maailmanlaajuisesti (Dorsey 36-39). Z-sukupolvelaiset ovat tottuneet elämään jatkuvassa yhteydessä toisten ihmisten kanssa, hyödyntäen mobiililaitteita ja sosiaalista mediaa (Fromm & Read 2018 1-18). Z-sukupolvelaisille on tyypillistä, että he haluavat jakaa tiettyjä tarinoita omasta elämästään valikoidulle yleisölle, joka vähentää riskejä ja ahdistusta verrattuna siihen, että tarinat jaettaisiin julkisesti kaikille (Fromm & Read 2018, 1-18; Dorsey & Villa 2020, 64).

Z-sukupolvi haluaa viihtyä, oppia ja sitoutua kuluttamalla sisältöä mobiililaitteen näytöiltä (Dorsey & Villa 2020, 49, 151). Heille teknologian tulee olla intuitiivista, saumatonta ja nopeaa, ikään kuin se olisi näkymätöntä (Fromm & Read 2018, 9; Dorsey & Villa 2020, 151). Z-sukupolvi on aina pystynyt kommunikoimaan välittömien viestien avulla, ja he suosivat tätä tapaa kommunikoida kaikkialla, myös työssään (Dorsey & Villa 2020, 68, 206). Lisäksi koulutus ja opiskelu ovat siirtyneet mobiilialustoihin, ja ovat nyt jatkuvasti saatavilla. Z-sukupolvelaiset haluavat jatkuvasti kehittää itseään. (Fromm & Read 2018, 30; Dorsey & Villa 2020, 45-46, 73.) He ovat tottuneet valtavaan määrään informaatiota, ja oppineet prosessoimaan suuria määriä tietoa ja suorittamaan useita tehtäviä samanaikaisesti (Fromm & Read 2018, 10).

Z-sukupolvi on saanut visuaalista stimulaatiota syntymästään asti. He etenevät nopeasti ja ajattelevat vielä nopeammin. Z-sukupolvi kommunikoi symbolein, videoin, GIF:ein eli pienoisanimaatioin ja emojiin eli visuaalisiin symboleihin. Parhaiten heille toimii sisältönä nopeus, visuaaliset ominaisuudet, kuvat, lyhyet tekstit, nopeat ja mukaansatempaavat videot. Informaation tulee olla pelkistettyä ja pieniä helposti sisäistettäviä palasia. (Fromm & Read 2018, 49-56; Dorsey & Villa 2020, 57, 62.) Microsoftin (2015) tutkimuksen mukaan Z-sukupolven keskittymiskyky on lyhentynyt 2000-luvulta kahdestatoista kahdeksaan sekuntiin, ja siinä ajassa he suodattavat ja sisäistävät sisällön.

3.3.1 Z-sukupolven sitouttaminen

Z-sukupolven motivoimisessa, kiinnostuksen herättämisessä ja sitouttamisessa eivät toimi samat asiat kuin milleniaaleilla, ja se pätee myös työnantajiin. Brooklyn ja Bailey McKnight ovat tuoneet esiin, että erityisesti videot ja uudet kokemukset sitouttavat Z-sukupolvea. Videoilla on kyky sitouttaa henkilökohtaisella tasolla, ja Z-sukupolvi janoaa uusia kokemuksia. Lisäksi hyvä tapa kasvattaa tietämystä ja lisätä Z-sukupolven sitoumusta on vilpittömän ja henkilökohtaisen yhteyden kautta. (Dorsey & Villa 2020, 21, 24, 146-147.)

Video on ehdoton, jos tarkoituksena on kohdentaa sisältö ja sitouttaa Z-sukupolvea. Videoiden avulla he tietävät mikä on relevanttia, videot ovat opettavaisia, poistavat stressiä, ovat samaistuttavia ja pitää heidät yhteydessä vertaisiin. Z-sukupolvi haluaa tuntea kuin he olisivat osa toimintaa. (Fromm & Read 2018, 61-63). Z-sukupolvi haluaa katsoa livevideoita kaltaisiltaan ihmisiltä tai sellaisilta, jollaisiksi haluaisivat tulla. Heistä on myös tullut sisällön tuottajia. (Dorsey & Villa 2020, 50-51.) Hyvin suunniteltu video mobiilissa onkin tehokkain massakommunikaatioformaatti (Mowat 2021, 14).

Vaikutusvalta on siirtynyt palvelujen ja tuotteiden tarjoajilta kuluttajille. Z-sukupolven yhteydellinen käyttäytyminen vaikuttaa siihen mitkä asiat muut kokevat olevan trendikästä. Z-sukupolvi haluaa muiden mielipiteen ennen ostopäätöstään, jolloin tarvitaan siis vertaisvaikuttajien tuki tuotteelle tai palvelulle ennen päätöstä. Kuluttajina Z-sukupolvi ei halua, että heille myydään, vaan he uskovat sukupolvensa vaikuttajia ja vertaistensa suosituksiin, koska ne ovat samaistuttavat. (Dorsey & Villa 2020, 95, 148.)

Brändin edustamilla asioilla, kuten missiolla, arvoilla tai sen edustamalla elämäntyyllillä on suuri merkitys Z-sukupolvelle. Tämän vuoksi brändin on hyvä tuoda edustamansa asiat laajasti esiin kaikissa kanavissa. Brändin olisikin hyvä olla ikään kuin alusta, joka vetää Z-sukupolvea puoleensa, ja johon Z-sukupolvi haluaa liittyä. Kuten Mary Ellen Dugan WP Enginestä sanoo ”Z-sukupolvi ei osta brändiä, se liittyy brändiin”. (Dorsey & Villa 2020, 102-103, 135-137).

3.3.2 Z-sukupolvi työnhakijana

Z-sukupolvella myös työnhakuun vaikuttavat samat tekijät kuin heidän ostopäätöksiinsä. He luottavat suosituksiin ystäviltä, sukulaisilta ja nykyisiltä työntekijöiltä. Tämän jälkeen he tutustuvat videoiden, kuten YouTube-videoiden avulla yrityksen kulttuuriin. Yritys voi mahdollistaa omien työntekijöidensä suosittelut, joten kanava tähän on Z-sukupolven työhön houkuttelemiseksi tärkeä. Tämän lisäksi Z-sukupolvi haluaa työn, jolla on jokin suurempi tarkoitus kuin sen tuote tai palvelu. He haluavat, että heistä välitetään ja heitä autetaan loistamaan työssään. Työn tulee olla osallistava ja monimuotoisuutta arvostava. Työn tulee myös olla hauskaa ja joustavaa. Näiden asioiden eli yrityksen mission, arvojen, kulttuurin ja tarinan tulee tulla ilmi työntekijöitä houkutellessa. (Dorsey & Villa 2020, 170-175.)

Kun z-sukupolveen kuuluva henkilö on saatu houkutelua työhön ja palkattua, on suositeltavaa toivottaa hänet tervetulleeksi mielellään videotervehdyksellä. Samalla on mahdollisuus muistuttaa käytännöistä, näyttää yrityksen kulttuuria ja saada heidät innostuneeksi ensimmäistä työpäivää odottaessa. Z-sukupolvi haluaa työskennellä yritykselle, joka välittää heistä ihmisinä, on valmis mentoroimaan heitä ja mahdollistaa kehittymisen. Sen tulee näkyä perehdytyksessä enemmän kuin organisaation tarpeiden, jotta taataan työntekijöiden säilyttäminen. (Dorsey & Villa 2020, 188, 194-196.)

Dorsey ja Villa (2020, 201-203) esittelevät kuusi käytäntöä Z-sukupolven orientaatioon ja perehdytykseen. Ensimmäisenä käytäntönä kannattaa esitellä uusi työntekijä heti työtovereille, jotta hän tuntisi heti olevansa osa tiimiä. Toisena käytäntönä pienet eleet, joilla osoittaa olevansa iloinen uudesta työntekijästä ja välittävänsä hänestä ihmisinä. Kolmantena suositellaan näyttämään yrityksen kulttuuri, arvot ja mitä työntekijän työ tuo suurempaan tavoitteeseen. Neljäntenä kannattaa tarjota lyhyttä videopohjaista koulutusta vahvistettuna ihmisen tuella. Viidentenä suositellaan opettamaan vain minimi, mitä työhön tarvitaan työn aloittamiseksi. Kuudentena ehdotetaan perehdyttämisen pelillistämistä.

4 Tiedonkeruu

Valmistelevien tutkimusten tarkoituksena on kartoittaa toimintaympäristöä sekä kartoittaa yksityiskohtia toimeksiantajan kokemiin haasteisiin liittyen. Tiedonkeruumenetelmiksi valitsimme toimeksiantajan työntekijöiden haastattelut, joiden avulla pyrimme kartoittamaan henkilöstön kokemia haasteita, jotta kasvattaisimme ymmärrystä varsinaisista ongelmista. Kattavampi ymmärrys mahdollistaa tehokkaampien ratkaisujen innovoinnin.

Tiedonkeruvaiheessa suoritettavat haastattelut ovat kuvattu yksityiskohtaisemmin luvussa 4.2 Haastattelut ja haastattelujen tulokset ovat käsitelty luvussa 5.1 Haastattelujen analysointi.

Haastattelujen lisäksi hyödynsimme avoimia tietolähteitä vertailuanalyyseissa.

Vertailuanalyyseihin tavoitteena oli selvittää, minkälaisia perehdytys- ja esiperehdytysprosesseja samoilla työntekijämarkkinoilla kilpailevilla yrityksillä on. Vertailuanalyyseissa käytetyt menetelmät ovat kuvattu tarkemmin luvussa 4.1 Vertailuanalyysi ja vertailun tulokset ovat käsitelty luvussa 5.3 Vertailuanalyyseihin tulosten analysointi.

Tämän lisäksi kartoitimme Nordic Sales Crew'n työnhakijoiden käyttäjäpolkua sekä siihen liittyviä vahvuuksia sekä haasteita. Käyttäjäpolku on kuvattu luvussa 4.3 Käyttäjäpolku sekä käyttäjäpolun analyysi on käsitelty luvussa 5.2 Käyttäjäpolun analysointi.

Käyttämämme tiedonkeruumenetelmät antoivat runsaasti materiaalia, jota pystyimme tehokkaasti hyödyntämään ratkaisuehdotuksen valmistelussa sekä Design Sprint -viikon aikana suoritettussa kehitystyössä.

4.1 Vertailuanalyysi

Vertailuanalyysi on kehitystyössä laajasti käytetty menetelmä, jossa vertaillaan vertailukelpoisia yrityksiä tai palveluita. Tarkoituksena on kartoittaa, mitkä vertailuista yrityksistä tai palveluista onnistuvat parhaiten vertailtavilla osa-alueilla. Vertailuanalyysia voidaan myös käyttää omien palveluiden kehittämiseen tilanteissa, joissa vertailtavassa palvelussa on sellaisia ominaisuuksia, joiden implementoinnista voisi omat palvelut hyötyä (Andersen & Pettersen 1996, 3-5).

Vertailuanalyysissa on useita erilaisia menetelmiä, jotka soveltuvat erilaisiin vertailutilanteisiin. Tässä työssä kehitettävänä kohteena on Nordic Sales Crew'n perehdytysprosessi, keskittyen esiperehdytykseen. Vertailukelpoisia toimijoita ovat yritykset, joiden kanssa Nordic Sales Crew kilpailee työntekijöistä eli esimerkiksi suuremmat kotimaiset kauppaketjut sekä muut, tyypillisesti isot, kesätöitä tarjoavat yritykset. Tiedonhankintamenetelmänä vertailuanalyysia hyödynnettiin tämän kehitystyön tukena kartoittamaan työntekijöistä kilpailevien toimijoiden perehdytys- ja esiperehdytysmenetelmiä ja vertailemaan, mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet verrattuna Nordic Sales Crew'n prosessiin. Tietolähteenä kilpailijoiden perehdytysprosesseista käytettiin avoimia tietolähteitä, kuten kilpailijoiden omia julkaisuja sekä opinnäytetöitä, joissa käsitellään kilpailijan perehdytysprosessia.

4.2 Haastattelut

Hirsjärven & Hurmeen (2009, 42) mukaan haastattelun määritelmänä voidaan pitää keskustelua, jonka tavoite on etukäteen päätetty. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu onkin yksi yleisimmistä menetelmistä aineiston keräämiseen, ja ne voivat olla hyvinkin avoimia ja keskustelunomaisia (Eskola & Suoranta 1998). Päädyimme tässä tutkimuksessa hyödyntämään puolistrukturoitua haastattelua sen keskustelunomaisuuden vuoksi. Puolistrukturoidun haastattelun perusideana on se, että kaikille haastateltaville esitetään lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta kysymysten järjestystä voidaan tarvittaessa myös muuttaa ja näin sopeuttaa keskustelua haastattelutilanteeseen sopivaksi (Hirsjärvi ym. 2003, 192).

Käsitlemme tutkimuksessamme työntekijöiden perehdytykseen liittyviä aiheita, joista saatiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen ansiosta kerättyä tietoa erityisen tehokkaasti. Keskustelunomainen haastattelu antoi mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä tarvittaessa, kun taas esimerkiksi pelkällä kyselylomakkeella toteutettu strukturoitu haastattelu ei olisi taipunut vastaavaan. Haastattelun valinta tutkimusmetodiksi tämänkaltaisissa tutkimuksissa onkin erityisen hyvä sen tuoman joustavuuden ansiosta - menetelmä tarjoaa mahdollisuuden syventää ja selventää haastateltavien vastauksia tarvittaessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34-35).

Vaikka haastattelu tutkimusmenetelmänä onkin Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan yksi tehokkaimmista tavoista selvittää, mitä haastateltavat tietystä aiheesta ajattelevat, on siinä myös omat rajoitteensa. Esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2009, 35) tuovat esiin haastattelututkimuksen vaatiman ajankäytön sekä keskustelutilanteessa haastateltavan kertomat mahdolliset sosiaalisesti suotuisat vastaukset, jotka eivät välttämättä perustu haastateltavan todellisiin ajatuksiin. On siis mahdollista, että tässäkin tutkimuksessa haastateltavat ovat saattaneet antaa suotuisampia vastauksia kuin mitä todellisuudessa ajattelevat. Haastateltaville on kuitenkin tuotu selkeästi esiin, että avointen vastausten avulla perehdytystä pystytään kehittämään yrityksen sisällä parempaan suuntaan.

Suorittamiimme haastatteluihin osallistui Nordic Sales Crew'n työntekijöitä eri rooleista: myyjä, kokenut myyjä sekä asiakkuuspäällikkö. Myyjille suoritettavat haastattelut olivat rakenteeltaan osittain strukturoituja ja haastateltaville esitettiin samoja kysymyksiä. Myyjille esitetyt kysymykset keskittyivät heidän saamaansa perehdytykseen sekä työsuhteen aloitukseen ja siihen liittyviin tunteuksiin. Tämän lisäksi pyysimme myyjiä kertomaan ja kuvaamaan heidän työtään ja arvioimaan perehdytyksen riittävyttä ja sopivuutta heidän työtehtäviinsä nähden. Asiakkuuspäällikön haastattelussa keskityimme asiakkuuspäällikön työn ja roolin kannalta oleellisempiin kysymyksiin, kuten kartoittamaan asiakkaiden asettamia vaatimuksia myyjien perehdytykseen liittyen ja perehdytysprosessista saatuun palautteeseen. Alustavien haastattelujen lisäksi Nordic Sales Crew'n henkilöstöä haastateltiin myös Design Sprint -viikon kuluessa.

Design Sprint -viikon aikana haastattelimme Teams-etäyhteydellä Nordic Sales Crew'n myyjää ja asiakkuuspäällikköä, joita olimme haastatelleet jo tiedonhankintavaiheessa ennen Design Sprint -viikkoa. Tämän haastattelun aikana keskityimme esittelemään suunnittelemaamme prototyyppiä, ja kysyimme heidän mielipiteitään siitä. Jatkoimme haastattelua kysymällä uudelta myyjältä, käyttäisikö hän itse kyseistä digitaalista alustaa, mikäli sellainen olisi Nordic Sales Crew'lla käytössä. Lopuksi tiedustelimme, minkälaiset palkinnot saisivat myyjää tekemään digitaalisessa alustassa olevia erilaisia haasteita.

4.3 Käyttäjäpolku

Käyttäjäpolku on käsite, joka kuvaa käyttäjän kokemusta ja vuorovaikutusta tuotteen, palvelun tai sivuston kanssa tietyllä ajallisella jaksolla. Se on tapa visualisoida ja ymmärtää, miten käyttäjä vuorovaikuttaa ja sitoutuu tuotteeseen tai palveluun. Se sisältää erilaisia vaiheita, joissa kuvataan käyttäjän kokemuksia ja tunteuksia koko prosessin ajan. Käyttäjäpolun rakenne voi vaihdella sen mukaan, mitä tietty tilanne tai käyttötarkoitus vaatii, samoin kuin siitä, mitä tietoa tiimi haluaa korostaa. (Russel-Rose & Tate 2012, 36-38.)

Liiketoimintastrategioissa yritykset keskittyvät usein kilpailutilanteeseen ja markkinan analysointiin, vaikka toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta. Kilpailijoiden liiallinen

seurailu ei tuota yritykselle ainutlaatuista kilpailuetua, vaan auttaa tekemään marginaalisia parannuksia. Sen sijaan asiakkaan kuunteleminen ja asiakaskokemuksen analysointi voi tehdä tuotteesta tai palvelusta arvokkaamman asiakkaalle. Asiakaskokemuksen tulkinta on siirtynyt keinoihin muuttaa yrityksen toimintaa asiakaskeskeisemmäksi. (Korkiakoski 2016, 13-15, 33).

Käyttäjäpolkuanalyysi auttaa yrityksiä ymmärtämään paremmin käyttäjiensä tarpeita ja kehittämään palveluitaan tai tuotteitaan vastaamaan näitä tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi se auttaa tunnistamaan mahdollisia ongelmakohtia tai esteitä, jotka voivat haitata käyttäjän kokemusta, ja tarjoamaan ratkaisuja näiden epäkohtien parantamiseksi. (Russel-Rose & Tate 2012, 38-39.)

Tiimimme analysoi ja tutkii yksityiskohtaisesti uuden työntekijän polkua työnhakemisesta ensimmäiseen työpäivään saakka. Tarkoituksena oli kuvata työntekijän kokemuksen eri vaiheet ja vuorovaikutuspisteet käyttäjäpolun aikana. Tämä auttoi tiimiä ymmärtämään paremmin käyttäjien tarpeita, havaitsemaan mahdollisia ongelmia ja kehittämään parannusehdotuksia. Tiimimme kuvaama käyttäjäpolku ja sen analyysi löytyvät luvusta 5.2 Käyttäjäpolun analysointi.

5 Design Sprint -viikko

Design Sprint -viikon tavoitteena oli valmistaa ja esitellä toimeksiantajalle prototyyppi, joka ratkaisee toimeksiannossa esiteltyjä haasteita ja auttaa kehittämään edelleen tunnistettuja kehityskohteita. Tiedonhankintamenetelmiä sekä teoriapohjaa hyödyntämällä on tarkoitus kartoittaa mahdollisia ratkaisu- ja kehitysehdotuksia prototyyppiä varten. Design Sprint -viikon aikana tiimit suorittavat tiedonhankintaa ja valmistelevat prototyypin, sekä prototyypin esittelyä varten myös esittelymateriaalit. Design Sprint -viikon päätteeksi valmistetut prototyypit esitellään toimeksiantajalle seitsemän minuutin esityksessä.

Sprinttiviikon alkuvaiheissa tiimimme keskittyi edeltävässä vaiheessa hankitun tiedon analysointiin ja jäsentelyyn eli esimerkiksi suoritettujen haastattelujen vastausten läpikäyntiin. Prototyypin rakentaminen aloitettiin valitsemalla alustavan prototyypin luonnosteltuun soveltuvat tekniset työvälineet. Sopivimmaksi työvälineeksi prototyypin suunnitteluun ja rakentamiseen valikoitui Canva. Canva on verkkopohjainen sovellus, joka mahdollistaa usean henkilön samanaikaisen yhteistyön ja erilaisten visuaalisten elementtien sekä muiden sisältöjen käsittelyn.

Alustavan prototyypin ja innovoinnin jälkeen ratkaisuehdotusta esiteltiin toimeksiantajan edustajille. Noin puolessa välissä sprinttiviikkoa tiimi esitteli prototyyppiä Teams-etäyhteyden välityksellä Nordic Sales Crew'n myyjälle ja asiakkuuspäällikölle. Prototyyppi esiteltiin Canva-alustalla, ja tämän jälkeen kysimme myyjältä ja asiakkuuspäälliköltä mielipiteitä

prototyypistä. Idea sai positiivista palautetta kummaltakin Nordic Sales Crew'n työntekijältä. Esitettiin, voisinko prototyypissä olevat haasteet vaihtua riippuen esimerkiksi siitä, mikä vaihe perehdytyksessä on menossa. Heräsi myös kysymys, voisiko jo käytössä olevan Slack-kanavan korvata esittelemällämme prototyypin chat-palvelulla. Lisäksi pohdittiin, kuka voisi julkaista prototyypissä olevia erilaisia videoita.

Asiakkuuspäällikön mukaan olisi epämieluisaa käyttää useampaa sovellusta eri tarkoituksiin, ja hänen mielestään olisi kätevää, mikäli kaikki löytyisivät samasta paikasta. Myyjän mielestä taas Slack-kanava olisi hyvä sellaisenaan. Mitä tulee erilaisiin videoihin, tultiin tulokseen, että sisältövirtaan voisivat kaikki Nordic Sales Crew'n työntekijät lisätä videoita, kun taas opintomateriaaleihin liittyviä videoita voisivat lisätä vain tietyt Nordic Sales Crew'n työntekijät, esimerkiksi esihenkilöasemassa olevat.

Prototyypin tehokkaan kehittämisen mahdollisti Figma-työkalun hyödyntäminen animoitujen elementtien luomisessa. Figma on tyypillisesti sovelluskehityksessä käytetty työkalu, joka mahdollistaa nopean ja monipuolisen käyttöliittymäsuunnittelun.

Sprinttiviikon lopussa kehitetty ratkaisuehdotus esiteltiin Nordic Sales Crew'n toimitusjohtajalle sekä muille toimeksiantajan edustajille. Tätä varten valmistelimme lopuksi esitysmateriaalia, jossa käsiteltiin Nordic Sales Crew'n haasteet, kehitystyön tavoitteet, varsinainen kehitetty ratkaisuehdotus sekä Nordic Sales Crew'n saavutettavissa olevat hyödyt.

5.1 Haastattelujen analysointi

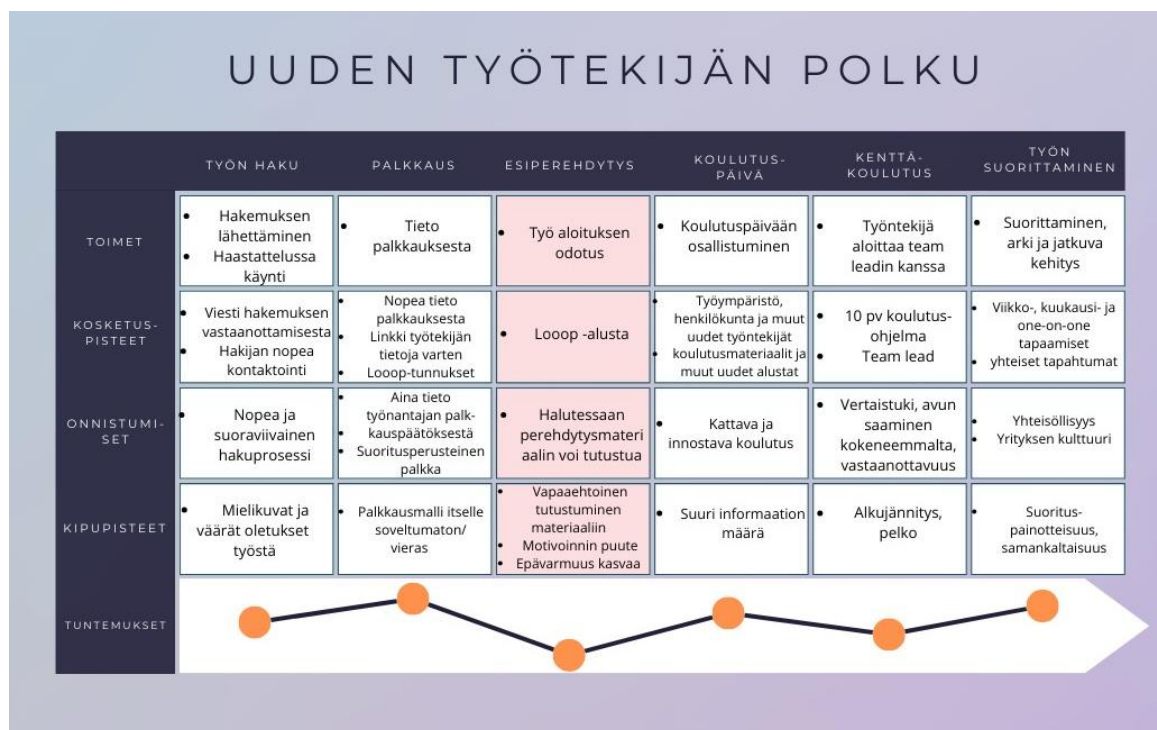
Tiedonhankintavaiheessa suoritettujen haastattelujen tulokset koostimme jatkoanalyysiä varten taulukkoon, jossa kunkin haastateltavan vastaukset ovat kysymys- ja aihealuekohtaisesti jäseneltyinä. Taulukossa positiiviseksi koetut asiat olivat merkittynä sinisellä taustavärillä ja haasteiksi koetut asiat olivat punaisella taustavärillä, jonka vuoksi taulukosta oli mahdollista hahmottaa yhtäläisyyksiä haastateltavien henkilöiden kokemusten välillä. Myyjän sekä kokeneen myyjän haastatteluista korostuivat kokemukset ensimmäisen työpäivän huomattavasta jännityksestä, sekä käytännönjärjestelyjen muistamisesta työsuhteen alussa. Tämän lisäksi käytössä oleva Loop-perehdytysalusta on ajoittain tuntunut vaikeakäyttöiseltä tai epäselvältä. Asiakkuuspäällikön haastattelussa käsiteltiin aihealueita erilaisesta näkökulmasta eli esihenkilön ja asiakkuuspäällikön roolista. Asiakkuuspäällikön haastattelun pohjalta haasteiksi pystyimme tunnistamaan aloittelevien työntekijöiden monipuoliset, erilaiset taustat ja tavoitteet, jotka vaikeuttavat perehdytyksen kohdentamista työntekijäprofiiliin. (Suhonen 2024; Rouhiainen 2024; Sahi 2024.)

Haastatteluissa saamiemme vastausten analysoinnin pohjalta määrittelimme tarkemmin haasteita, joita pyrimme ratkaisu- ja kehitysehdotuksellamme ratkaisemaan. Tunnistetut haasteet muodostimme yhtenäisemmiksi kokonaisuuksiksi innovointipäivänä ja How Might We

-menetelmällä kartoitimme kerätyn tiedon sekä muun teoriapohjan pohjalta oleellimmat kehityskohteet prototyypin kehittämistä varten. Innovointipäivä sekä How Might We -menetelmä on yksityiskohtaisemmin käsitelty omassa luvussa 5.5. Innovointi.

5.2 Käyttäjän polun analysointi

Käyttäjän polku haluttiin esittää lineaarisena kaaviona, jossa käyttäjän polku etenee vaiheittain aikajanalla (kuva 2). Tämä auttoi tiimiämme hahmottamaan selkeästi käyttäjän polun kronologisen järjestyksen, sekä keskittymään polun pääkohtiin. Pääpaino analyysissä on kuitenkin esiperehdytyksessä, joka korostaa ensimmäisiä ja tärkeimpiä vaiheita uuden työntekijän kokemuksessa organisaatioon liittymisessä.



Kuva 2: Tiimimme kuvaus uuden työntekijän polusta

Esiperehdytys on tärkeä vaihe uuden työntekijän kokemuksessa, koska se luo perustan onnistuneelle perehdytykselle ja auttaa uutta työntekijää saamaan tarvittavat tiedot ja resurssit tehtävänsä suorittamiseen. Organisaation huolellinen suunnittelu ja toteutus tässä vaiheessa voivat parantaa uuden työntekijän sitoutumista ja tehokkuutta organisaatiossa.

Tiimimme perehtyi siihen, mikä saa työntekijän lopettamaan työnsä esiperehdytysvaiheessa eli ennen ensimmäisen virallisen työpäivän alkua. Uuden työntekijän polkua tarkastellessamme (kuva 2), esiperehdytyksessä oli huomattavissa, ettei se välttämättä sisällä aktiviteetteja. Työntekijä voi halutessaan tutustua Loop-alustan kautta koulutusmateriaaliin

ja hankkia tietoa yrityksen käytänteistä. Alustan käyttö on kuitenkin vapaaehtoista, eikä sen sisältö tai käyttöliittymä ole tarpeeksi selkeä tai työntekijää motivoiva.

Työntekijä jätetään odottamaan polun keskivaiheessa, jossa mahdollinen epävarmuus ja epätietoisuus kasvaa. Työntekijän tuntemukset voivat siis tässä vaiheessa laskea, vaikka ihannetilanne olisi, että innostus ja motivaatio vain kasvaisi palkkauksesta lähtien.

Käyttäjäpolun esiperehdytysvaiheessa korostui tarve tarjota selkeämpää kommunikaatiota ja tukea työntekijälle, jotta hän voisi motivoitua ja oppia enemmän tulevasta työtehtävästä ja -ympäristöstään.

5.3 Vertailuanalyysin tulosten analysointi

Vertailuanalyysi toteutettiin etsimällä julkisista lähteistä tietoa työntekijöistä kilpailevien yritysten perehdytys- sekä mahdollisista esiperehdytysprosesseista. Vertailuanalyysin kohdeyritykset valikoituivat analyysiin, koska on perusteltua olettaa kohdeyritysten kilpailevan osittain samoista työntekijöistä, kuten esimerkiksi ensimmäistä työpaikkaa kaupalliselta alalta hakevasta nuoresta. Keskon perehdytysprosessia kuvattiin K-kauppiasliiton (2021) kustantamassa K-kaupan ammattilehdessä ”Kehittyvä kauppa”. Lehden artikkelissa ”Hyvä perehdytys pohjustaa pärjäämistä” käsitellään Riihimäen K-Raudan perehdytysprosessia ja siinä korostuvia asioita, kuten esimerkiksi työvaiheisiin perehtymistä, välineisiin sekä prosesseihin tutustumista.

Keskon perehdytysprosessia käsitellään myös Keskon (2021) julkaisemassa uutisessa ”Varastotyöntekijä Elias ottaa vastaan uudet tulijat - Perehdyttäjänä hän tuntee varastotyön onnistumisen edellytykset”, jossa painotetaan perehdytyksessä opetettavan työvälineiden käyttöä. Julkaisussa kuvataan, että Kesko hakee jatkuvasti Vantaan Hakkilan keskusvarastolle työntekijöitä ja työssä aloittamisen kynnyks on matala, eikä siihen edellytetä aiempaa työkokemusta. Työtä kuvataan julkaisussa opiskelijoille sopivaksi, sillä työsuhteen laatua ja työtuntien määrästä voidaan sopia tapauskohtaisesti. Voidaan pitää perusteltuna siis, että Nordic Sales Crew kilpailee työntekijöistä muun muassa Keskon kanssa. Keskon perehdytysprosesseja käsittelevissä julkaisuissa ei ilmennyt innovatiivisia perehdytysratkaisuja tai mitään viittauksia esiperehdytykseen.

S-ryhmän (2022a) blogissa julkaistussa artikkelissa ”Perehdytyksen avulla alalta toiselle tai harjoittelijasta työntekijäksi” käsitellään SOK:n sekä S-ryhmän perehdytystä.

Perehdytysprosessia kuvataan järjestelmälliseksi sekä tavoitteelliseksi, joka sitouttaa myös työntekijää organisaatioon. Sisällöllisesti artikkeli kuvaa perehdytysprosessissa käsiteltävien tyypillisiä asioita, kuten esimerkiksi järjestelmiä, toimintakulttuuria sekä aktiviteetteja, kuten muihin työntekijöihin tutustumista. Tämän lisäksi S-ryhmässä suoritettavaa perehdytystä käsitellään S-ryhmän (2022b) julkaisemassa uutisessa ”Kädestä pitäen uuteen työpaikkaan”, jossa käsitellään S-ryhmän Suur-Seudun Osuuskaupan toimintamallia, jossa

perehdyttäminen on vastuutettu erillisille valmentajille, joiden kokopäiväinen työ on uusien työntekijöiden perehdyttäminen eri toimipisteillä. Artikkelin mukaan perehdytyksen vastuuttamiseen erillisille, kokoaikaisille valmentajille on perusteena perehdytyksen vaatima ajallinen panostus. S-ryhmän perehdytystä käsittelevistä julkaisuista ei ilmennyt valmentajaroolien hyödyntämisen lisäksi mitään muita innovatiivisia ratkaisuja, eikä esiperehdytysprosesseja mainittu.

Gigantin emoyhtiön Elkjøp Nordicin suorittamaa perehdytys- ja esiperehdytysprosessia kuvataan Gigantin (2023) julkaisemassa artikkelissa ”Tervetuloa tiimiin: Näin onnistut uuden työntekijän perehdytyksessä”. Artikkelissa käsitellään yleisesti perehdytyksen hyötyjä sekä tavoitteita, mutta käsitellään yksityiskohtaisemmin myös Gigantin pohjoismaissa käyttämää perehdytysprosessia. Artikkelin mukaan Gigantissa perehdyttäminen aloitetaan jo ennen työn alkua eli voidaan puhua esiperehdytyksestä. Esiperehdytysprosessi alkaa johtotehtäviin palkatuilla henkilöillä jo kuusi viikkoa ennen työn alkamista ja muiden työntekijöiden kohdalla kaksi viikkoa ennen aloitusta. Artikkelissa käsitellyn tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka saavat kattavamman perehdytyksen pärjäävät työtehtävissä paremmin, sekä perehdytysprosessiin panostavilla työnantajilla on merkittävästi vähäisempi työvoiman vaihtuvuus, kuin yrityksillä, jotka eivät panosta perehdytykseen. Artikkelissa on myös käsitelty perehdytyksen tärkeyttä erityisesti yrityksissä, joilla on paljon henkilöstöä ja jotka rekrytoivat usein, sillä rekrytointiin on aina käytettävä resursseja, kuten aikaa ja rahaa.

Tiedonhankintavaiheen aikana suoritetun vertailuanalyysin pohjalta on arvioitavissa, että osalla Nordic Sales Crew’n työntekijämarkkinoilla työntekijöistä kilpailevista yrityksistä on käytössä esiperehdytysprosesseja, mutta tyypillisesti perehdytys on tavanomaisempaa. Tavanomaisessa perehdytyksessä täytetään lain vaatimukset perehdytyksestä, sekä tutustutaan esimerkiksi työssä tarvittavien järjestelmien, työkalujen sekä prosessien käyttöön sekä tuntemukseen. Tämän vuoksi on perusteltua arvioida, että tehokas esiperehdytysprosessi voi antaa Nordic Sales Crew’lle kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Esiperehdytysprosessin lisäksi kilpailuetua voisi myös tavoitella innovoimalla ja kehittämällä myös perehdytysprosessia, jonka tavoitteena olisi sitouttaa ja motivoida työntekijää suoriutumaan annetuista työtehtävistä paremmin sekä helpottaa työntekijöiden uran alkuvaiheen jännitystä ja vähentää tunnetta epävarmuudesta.

5.4 Esiperehdytyksen tavoitteiden määrittäminen

Kartoittaessamme toimeksiantajan tarpeita ja kehityskohtia esiperehdytyksessä, määrittelimme tiiminä tärkeimpiä tavoitteita, joiden toteutumisen arvioimme tuovan eniten lisäarvoa työntekijälle. Määritellessä tavoitteita hyödynsimme esiperehdytykseen ja perehdytykseen liittyviä tutkimuksia ja tiedonkeruuvaiheessa kerättyä tietoa. Tämän lisäksi tavoitteiden toteutumisen tulisi auttaa Nordic Sales Crewta sitouttamaan ja motivoimaan

työntekijöitä jo ennen töiden varsinaista aloitusta. Nordic Sales Crew oli jo tunnistanut haasteen työntekijän sitouttamisessa työsopimuksen allekirjoittamisesta alkaen. Tässä luvussa käsitellään määriteltyjä tavoitteita esiperehdytykselle.

Uuden työntekijän on tärkeää saada käsitys organisaation käytännöistä ja työympäristöstä, jotta hän voi helposti sopeutua ja integroitua joukkoon. Työntekijän tehtäväkuvaa ja odotuksia selkiyttämällä hän ymmärtää paremmin, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen vastuualueensa, mikä auttaa häntä aloittamaan työnsä tehokkaasti ja pääsemään eroon esimerkiksi alkujännityksestä ja epävarmuuksista. Lisäksi on tärkeää, että uusi työntekijä saa mahdollisuuden tutustua tiimiinsä ja muihin kollegoihinsa, jotta hän voi rakentaa hyviä työsuhteita ja saada tarvittaessa tukea työskentelynsä.

Aloituspäivän käytännön järjestelyt on hoidettava huolellisesti, jotta uusi työntekijä tietää, mitä käytännön asioita hänen on hoidettava ennen aloittamistaan. Varhainen ja avoin viestintä uuden työntekijän kanssa on myös tärkeää, jotta he tuntevat olonsa tervetulleeksi. Myös tiedonanto siitä, mitä esiperehdytysprosessin aikana työntekijältä odotetaan ja mitkä ovat sen tärkeimmät tavoitteet. Tällainen viestintä auttaa työntekijää valmistautumaan ja sitoutumaan prosessiin. Lisäksi ennen virallisen työsuhteen alkua, erilaisilla koulutusmateriaaleilla voidaan varmistaa, että uusi työntekijä saa tarvittavan tuen ja tiedot aloittaakseen tehtävänsä menestyksekkäästi. Esiperehdytyksen kehitystavoitteinamme on varmistaa, että esiperehdytysprosessi on mahdollisimman tehokas ja hyödyllinen sekä organisaatiolle että työntekijälle.

5.5 Innovointi

Tiimi kokoontui toimeksiantajayrityksen Nordic Sales Crew'n toimiston tiloihin käsittelemään ennakkoon sovittuja aiheita. Juuso Saarinen, tiimin jäsen ja toimeksiantajan edustaja, avasi tilaisuuden käymällä läpi toimeksiantajan lähtötilannetta. Tilaisuuden alussa keskusteltiin eri roolien tarpeista esiperehdytysvaiheessa ja määriteltiin prototyypin alustavat tavoitteet.

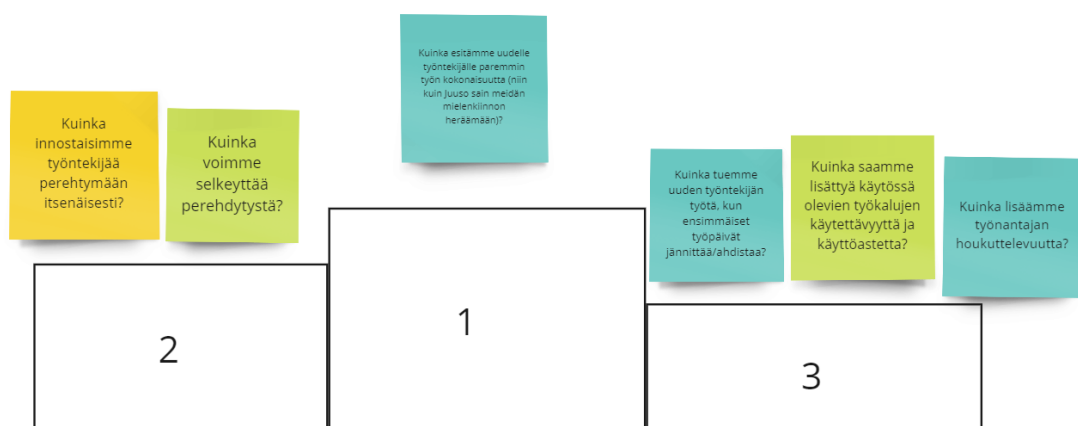
Innovaatioprosessissa keskustelun keskiössä oli nykyisten ongelmien analysointi, mikä auttoi liiketoiminnan kokonaiskuvan ymmärtämisessä. Tiimi koki huomionarvoiseksi Saarisen esittelemän Beest-sovelluksen. Sovellus on käytössä Nordic Sales Crew`n emoyhtiössä, Face2face Creativesissa. Beest tarjoaa myyjille oman seurantajärjestelmän, jossa näkyvät esimerkiksi provisiot ja myyjän henkilökohtainen kehittyminen. Sovellus sisältää pelillistämiselementit ja se on suunniteltu erityisesti myyntityön tehostamiseen. Tiimi keskusteli myös toimeksiantajan ongelmista liittyen useiden erillisten sovellusten samanaikaiseen käyttöön. Nämä haasteet toimivat inspiraationa prototyypin kehittämiseksi, ja tiimi päätti luoda esiperehdytykseen keskittyvän ominaisuuden, joka voidaan tulevaisuudessa integroida Beest-sovellukseen.

Innovointipäivänä tavoitteena oli saavuttaa konkreettisia edistysaskelia prototyypin suhteen, ja innovaatiotilaisuus auttoi tiimiä etenemään tavoitteen suuntaan.

Innovaatiomenetelmien menestyksellä soveltaminen monitieteellisessä ja hajautetussa tiimityössä on ratkaiseva menestystekijä organisaatiolle. Yksi tähän tavoitteeseen tähtäävä lähestymistapa on How Might We -menetelmä, joka palvelee suunnitteluajattelua, käyttäjälähtöistä suunnittelua ja tutkimuksen alkuperäisen ongelman kehittämistä. Tämä menetelmä kuvastaa innovatiivista tekniikkaa, joka tuottaa uusia lähestymistapoja kysymyksiä muotoilemalla. (Becker, Robra-Bissantz & Siemon 2018.)

Innovointipäivän aikana listattiin tiimin toimesta erilaisia How Might We -kysymyksiä ongelman ratkaisuun Miro-alustalle. Ideana oli, että jokainen tiimin jäsen kirjoittaa niin monta kysymystä ratkaistavaan ongelmaan liittyen, kuin vain ehtii. Kysymykset liittyivät työn kokonaiskuvan parempaan hahmottamiseen, työntekijöiden mielenkiinnon ylläpitämiseen esiperehdytysvaiheessa ja perehdytyksen selkeyteen, vertaistuen saavutettavuuteen, alkujännityksen helpottamiseen, työntekijän sitouttamiseen ja perehdytyksen onnistumisen mittaamiseen.

Kysymysten esittämisen jälkeen kysymyksistä äänestettiin ja valittiin kolme parasta aihetta, jotka koettiin tärkeimmiksi, ja joihin lähdettiin etsimään ratkaisuja. Isoimmaksi kysymykseksi nousi se, miten uudelle työntekijälle saisi paremmin esitettyä työn kokonaisuutta. Toiseksi aiheeksi valittiin työntekijän innostaminen perehdytykseen ja perehdytyksen selkeyttäminen. Kolmanneksi tärkeimmäksi kysymykseksi äänestettiin se, miten uusia työntekijöitä voisi tukea jännityksen hetkellä, kuinka käytettävissä olevien työkalujen käytettävyyttä ja käyttöastetta voisi parantaa, sekä kuinka lisätä työnantajan houkuttelevuutta.



Kuva 3: Kuinka voisimme? (engl. How might we?)

Yhtenä kehitysmenetelmänä hyödynsimme Crazy 8 -menetelmää, joka haastaa ideoimaan useita ratkaisuideoita, eikä vain tyytymään ensimmäiseen hyvään ideaan. Menetelmässä

jokainen kehitykseen osallistuva henkilö taittelee paperille kahdeksan ruudun ruudukon. Tämän jälkeen jokaiseen ruutuun on yksi minuutti aikaa piirtää eri ratkaisuehdotus. (Knapp ym. 2016). Soveltamassamme menetelmässä osa ideoijista ideoi ruutuihin jatkumona ikään kuin asiakaspolun eri vaiheita, ja osa ideoi kahdeksan erillistä ratkaisua. Crazy 8 -menetelmän avulla tiimi innovoi muun muassa esiperehdytysvaiheeseen videotervehdykset, sosiaalisen median hyödyntämisen ja haastemuotoiset pelillistävät elementit.

Innovointipäivän lopputuotoksena valmisteltiin Design Sprint -viikon tiistapäivän esitystä, jonka tavoitteena oli esitellä toimeksiantajalle alustavaa ratkaisuehdotusta. Ratkaisuehdotusta esittelevässä esityksessä käsiteltiin ratkaistavia ongelmia eli työsuhteiden kariutumista ennen töiden varsinaista alkua sekä mahdollisia epävarmuustekijöitä, joita uusilla työntekijöillä voi olla. Tämän lisäksi käsiteltiin avainkysymyksiä, joihin pyrittiin vastaamaan ratkaisuehdotuksellamme. Tällaisia kehityskysymyksiä olivat esimerkiksi, kuinka tarjoamme tuleville työntekijöille realistisemman käsityksen työstä sekä kuinka kannustamme ja innostamme tulevia työntekijöitä työhön. Esityksen lopussa esiteltiin kehitystyön tavoitteet eli esiperehdytystyökalun kehittämisen sekä Nordic Sales Crew'n työnantajabrändin jatkokehityksen.

6 Kehitystyön tulokset ja tuotos

Tämän opinnäytetyön konkreettisimpana tuloksena voidaan pitää prototyyppiä, joka kehitettiin Design Sprint -viikon aikana ja esiteltiin toimeksiantajalle. Prototyypissä on kuvattu oleellisimpia ominaisuuksia, joiden tarkoituksena on auttaa kehittämään ja kohdentamaan Nordic Sales Crew'n esiperehdytysprosessia heidän suurimmalle työntekijäsegmentillensä. Prototyyppi ja sen sisältämät ominaisuudet ovat käsitelty yksityiskohtaisemmin omassa luvussa 6.1 Prototyyppi.

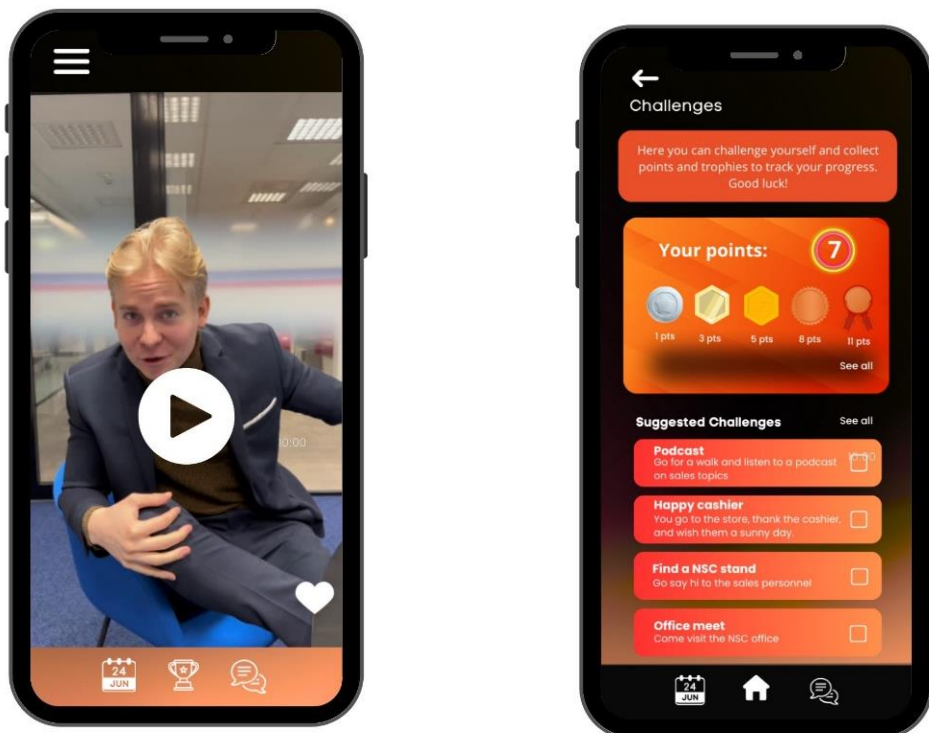
Toissijaisina tuloksina kehitystyössä korostui perehdytyksen ja esiperehdytyksen tärkeys työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta sekä perehdytysprosessien kohdentamisesta tietyille kohdeyleisölle eli Z-sukupolven edustajille. Kyseiselle kohdeyleisölle tyypillisten toimintatapattomusten huomioiminen perehdytysmateriaalien kehityksessä voi tuoda lisäarvoa perehdytykseen niin työntekijälle kuin myös yritykselle.

Nordic Sales Crew'n saamat hyödyt, jotka ovat saavutettavissa ottamalla käyttöön tämän opinnäytetyön kuvailemia ominaisuuksia tai prosesseja, ovat käsitelty omassa luvussa 6.2 Toimeksiantajan saamat hyödyt. Tämän luvun loppuksi myös käsitellään toimeksiantajan antamaa palautetta omassa luvussa 6.3 Palaute prototyypistä.

6.1 Prototyyppi

Ratkaistaksemme esiperehdytykseen liittyvät ongelmat, tiimimme kehitti digitaalista PreludiPioneer -esiperehdytystyökalua, joka tulisi vastaisuudessa myös korvaamaan tällä hetkellä käytössä olevan Loop-sovelluksen. Työkalu keskittyy kolmeen ominaisuuteen: relevanttiin ja mielenkiintoiseen sisältöön, haasteisiin ja tehtäviin, sekä helposti saatavilla olevaan kanavaan kysymyksille. Ominaisuuksien määrittelyssä on tukeuduttu tiedonkeruuvaiheessa kerättyyn tietoon ja teoreettiseen viitekehukseen. Sisällön katsominen, haasteet ja tehtävät perustuvat kuitenkin vapaaehtoisuuteen eli mitään ei esiperehdytysvaiheessa pakoteta tekemään, vaan tarkoitus on innostaa hakijoita itsenäiseen harjoitteluun.

Koska kohderyhmänä on 18-25-vuotiaat nuoret aikuiset, jotka ovat hakemassa elämänsä ensimmäistä työpaikkaa, ominaisuuksista ensimmäinen keskittyy nuorten ja nuorten aikuisten suosimiin TikTok-tyylisiin lyhyihin videoihin, jotka kuvaavat Nordic Sales Crew'n arkea (kuva 4). Videot esitetään jatkuvana sisältövirtana sovelluksen etusivulla, ja ne auttavat uutta työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaan samalla myös luoden motivaatiota, sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta.

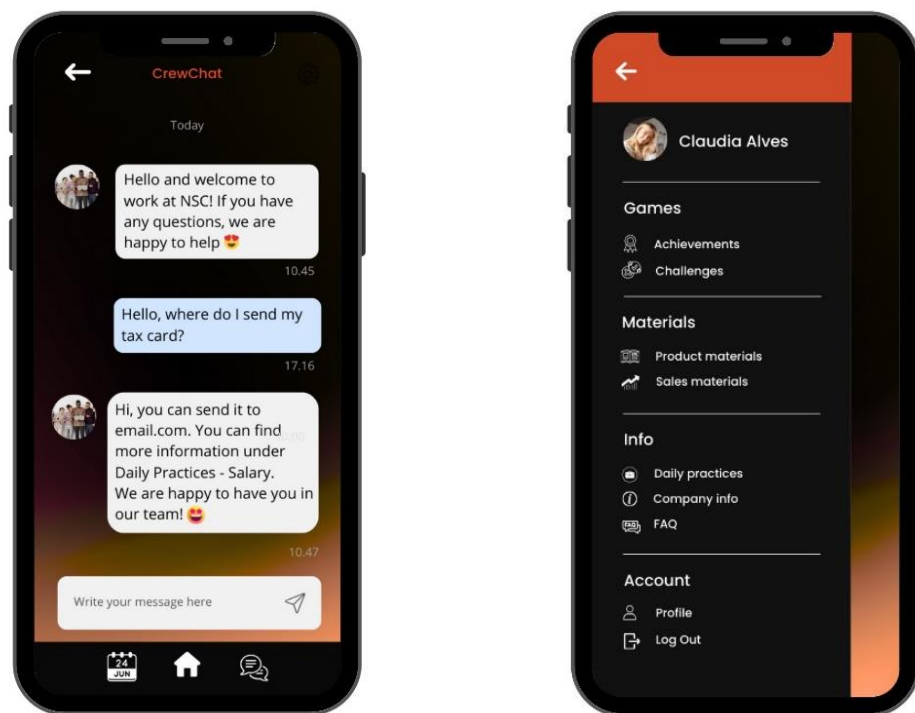


Kuva 4: Prototyypin visuaalinen kuvaus videosisällöstä ja pelillistämisestä

Toinen ominaisuus liittyy pelillistämiseen (kuva 4). Uusien työntekijöiden on sovelluksen avulla mahdollista saada erilaisia palkintomerkkejä suorituksista, joita voi olla esimerkiksi

vierailu Nordic Sales Crew'n tiloissa tai myyntiaiheisen podcastin kuunteleminen. Sovelluksen pelillistämiselementit luovat omalta osaltaan motivaatiota ja lisäävät itseluottamusta, mitä tulee uudentyön aloittamiseen.

Joskus uusilla työntekijöillä saattaa olla kysymyksiä, joita he eivät koe riittävän tärkeiksi lähettää virallista sähköpostikanavaa pitkin. Tähän ongelmaan löytyy ratkaisu sovelluksen kolmannesta ominaisuudesta, chat-kanavasta (kuva 5), jossa uusien työntekijöiden on helppo kysyä asioista vaivattomasti välittömien viestien avulla Nordic Sales Crew'n henkilökunnan jäseneltä, joka on valtuutettu vastaamaan chat-kanavan kysymyksiin ylläpitäjän roolissa. Tämä auttaa myös mahdolliseen epävarmuuteen.



Kuva 5: Prototyypin visuaalinen kuvaus keskustelualustasta ja sovelluksen sisällöstä

Sovelluksen muut ominaisuudet sisältävät myynti- ja tuotemateriaalit, päivittävät käytänteet ja yritysesityksen sekä usein kysytyt kysymykset (kuva 5). Ideana on, että sovelluksessa on esiperehdytysvaiheessa oleville henkilöille nähtävillä kaikki muut ominaisuudet, paitsi myynti- ja tuotemateriaalit, jotka näkyisivät vasta seitsemän päivää ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää, kun työntekijä on jo sitoutettu työn aloittamiseen.

6.2 Toimeksiantajan saamat hyödyt

Tämän innovaation avulla on tarkoitus sitouttaa uudet työntekijät yritykseen jo ennen työsuhteen alkua, heti työtarjoituksen hyväksymisestä alkaen. Uudistamalla digitaalista perehdytystyökaluaan, keskittyen esiperehdytysvaiheen ominaisuuksien kehittämiseen, Nordic Sales Crew voi saavuttaa niille merkittävää kilpailuetua muihin myyntialan toimijoihin nähden.

Koska työntekijät ovat Nordic Sales Crew'n tärkein investointi, suurin osa markkinointibudjetista kuluu uusien työntekijöiden rekrytoimiseen tarkoitettuun mainontaan ja työnantajakuvan rakentamiseen. Nordic Sales Crew'n rekrytointityökalun avulla haasteeksi on kuitenkin tunnistettu se, että tällä hetkellä jopa noin 10 % Nordic Sales Crew:lle rekrytoiduista työntekijöistä vetäytyy työsuhteesta jo ennen sovittua aloituspäivämäärää (Nordic Sales Crew 2024). Kilpailu potentiaalisista työntekijöistä on kovaa, ja Nordic Sales Crew tunnistaa muiden alojen, kuten esimerkiksi vähittäiskaupan houkuttelevuuden hakijoiden keskuudessa muun muassa työn samaistuttavuuden vuoksi. Tällaiset alat saattavat olla huomattavasti lähempänä potentiaalisen työntekijän arkea, ja näin kynnys aloittaa vastaavassa työssä on matalampi kuin mahdollisesti entuudestaan tuntemattomalla suoramyntialalla. Parhaimmilla tekijöillä on siis varaa valita itselleen mieluisin työ erilaisten tarjousten joukosta eri aloilta, ja seikat, kuten epävarmuus myyntityön luonteesta tai huolet liittyen suoritusperusteisessa työssä pärjäämiseen saattavat johtaa päätökseen valita toisenlainen työ sopivan tarjouksen vastaan tullessa.

Työntekijöiden menettäminen ennen sovittua aloituspäivää on paitsi kallista, myös aikaa ja resursseja vievää. Ratkaisumme tarkoitus on vähentää uusien työntekijöiden hakeutumista toiselle alalle ja täten vähentää rekrytointikustannuksia ja parantaa yhtiön kannattavuutta. Työkalun ideana on auttaa uusia työntekijöitä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä jo ennen varsinaisen työn alkua ja nostamaan työntekijän motivaatiota ja innostusta uutta työtä kohtaan muun muassa sen sisältämien koukuttavien elementtien, kuten pelillistämisen avulla.

Digitaalisen esiperehdytystyökalun avulla halutaan painottaa erityisesti myös organisaationsa kulttuurin välittämistä uusille työntekijöille ennen työn aloittamista. Toimeksiantajan suorittaman kyselyn perusteella interaktiiviset sisällöt ja digitaalisen työkalun käyttö lisäävät uusien työntekijöiden motivaatiota, itseluottamusta ja innokkuutta kohti uutta työtä, kun he pääsevät jo ennen aloitustaan tutustumaan Nordic Sales Crew'n kulttuuriin ja arkeen (Nordic Sales Crew 2024). Inspiroivan ja helposti saatavilla olevan sisällön tavoitteena on syventää työntekijöiden ymmärrystä tulevasta työstä ja antaa todenmukainen mutta innostava kuva tulevasta työstä.

Työkalun avulla pystytään ylläpitämään rekrytointiprosessin aikana saavutettu innostuneisuus ja motivaatio sekä välttämään uuden työntekijän epäröinti omasta valinnastaan ottaa työpaikka vastaan. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, ovat he todennäköisemmin valmiita myös panostamaan työhönsä täysillä, minkä avulla voidaan puolestaan parantaa yrityksen tuottavuutta ja työilmapiiriä.

Digitaalisen esiperehdytystyökalun avulla voidaan parantaa työnantajamielikuvaa ja sitoutumista yritykseen ennen työsuhteen alkua, millä on puolestaan positiivinen vaikutus liiketoiminnan tehokkuuteen. Digitaalinen esiperehdytys ei ainoastaan edistä organisaation kasvua, vaan myös vahvistaa sen asemaa houkuttelevana työnantajana.

6.3 Palaute prototyypistä

Design Sprint -viikon aikana tuottamamme ratkaisu sai positiivista palautetta esitetystä prototyypistä sekä myyjältä että asiakkuuspäälliköltä. Prototyypin ideaa keuhuttiin helposti lähestyttäväksi tavaksi opetella tulevaa työtä. Haastateltavat toivat ilmi, että monet aloittavat työntekijät eivät välttämättä uskalla kysyä kaikista työhön liittyvistä asioista, joten prototyypin chat-palvelu voisi tuoda matalamman kynnyksen erilaisten kysymysten esittämiseen ja huolien esilletuomiseen, mikä liittyy kohta alkavaan uuteen työhön. Prototyypissä esillä olevat, TikTok-tyyliset lyhyet videot olisivat hyvä ominaisuus videoiden koukuttavuuden vuoksi etenkin myyjän mielestä. Monet nuoret käyttävät TikTok-sovellusta eli lyhyiden videoiden katseleminen on entuudestaan tuttua. Haastateltavat esittivät tarkentavia kysymyksiä siitä, kuka sovellukseen voisi postata kyseisiä videoita. (Rouhiainen, Sahi 2024.)

Haastatteluissa heräsi mielteitä myös tällä hetkellä käytössä olevasta Slack- viestintäpalvelusta. Haastateltavat ehdottivat mahdollisuutta käytössä olevan viestintäpalvelun prototyypillä. (Rouhiainen, Sahi 2024.)

Myös prototyypin haasteisiin suhtauduttiin positiivisesti. Etenkin myyjän mukaan pelkkä erilaisten haasteiden olemassaolo ja mahdollisuus suorittaa niitä motivoi haastamaan itseään tehtävien avulla ilman mitään erityistä palkintoa Haastatteluiden aikana myös haastateltavat toivat ilmi mahdollisuuden vaihtuvista haasteista, joita voisi ohjata esimerkiksi tiettyjen asiakkuuksien sekä eri vaiheiden mukaan. Näitä vaihteita voivat olla muun muassa esiperehdytys- ja perehdytysvaiheet, joita seuraa ensimmäinen työpäivä. (Rouhiainen, Sahi 2024.)

Design Sprint -viikon loppuvaiheella prototyyppi esiteltiin toimeksiantajan sekä Laurea-ammattikorkeakoulun edustajille sprinttiviikon prototyyppien esittelytilaisuudessa, jossa prototyypin esittelyyn oli varattu seitsemän minuuttia sekä seitsemän minuuttia myös yleisön kysymyksiin vastaamiselle. Toimeksiantajan edustajina ja prototyypin arvioijina toimivat Nordic Sales Crew'n toimitusjohtaja sekä yksi asiakkuuspäälliköistä. Toimitusjohtaja korosti

palautteessaan ominaisuuksien innovatiivisuutta sekä sisällön kohdentamista oikein tunnistetulle kohdeyleisölle. Tämän lisäksi hänen mielestään matalan kynnyksen keskustelutoiminnallisuus kysymysten esittämistä varten on todennäköisesti hyvä ominaisuus. Toimitusjohtaja arvioi, että ratkaisulla voidaan kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta Nordic Sales Crew'iin jo ennen työn varsinaista aloittamista. Asiakkuuspäällikön näkökulmasta prototyypissä esillä olleet lyhyet videosisällöt ovat hyvin kohdennettuja kohdeyleisöön eli nuoriin työntekijöihin ja tämänkaltaisilla toiminnallisuuksilla on mahdollista tehostaa perehdytystä. Prototyypin ja esityksen saama palaute oli positiivista. (Jaskari & Pörsti 2024.)

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen arvioimalla toimeksiantajan asettamia tavoitteita ratkaisuehdotuksen mahdollistamiin hyötyihin. Tavoitteena on yhteenvetomaisesti tarkastella, onko ratkaisuehdotus sellainen, joka tuo lisäarvoa toimeksiantajan päivittäiseen toimintaan sekä arvioida toimeksiantajan saamia hyötyjä, mikäli prototyypinkaltaiset ominaisuudet toteutetaan. Johtopäätösten lisäksi luvussa 7.2 Tulevaisuuden tutkimus- ja kehityskohteet käsitellään yksityiskohtaisemmin mahdollisia kehitys- ja tutkimiskohteita, jotka ovat tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolella, mutta ovat nousseet oleellisina ja kiinnostavina asioina tämän opinnäytetyön prosessin yhteydessä.

7.1 Johtopäätökset

Esiperehdytyksen toteuttamisella on mahdollista saada kilpailuetua toisiin, samoista työntekijöistä kilpaileviin työnantajiin nähden. Lisäksi esiperehdytyksellä on mahdollista luoda realistisempaa kuvaa tulevasta työstä, jolloin onnistuneet rekrytoinnit ovat todennäköisesti laadullisesti parempia, ja työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, kun heidän odotuksensa työn suhteen ovat realistiset ja täsmäävät todellisuuden kanssa. Julkisista lähteistä ei ollut löydettävissä, että useassa yrityksessä hyödynnettäisiin esiperehdytystä.

Työsuhteen päättyminen ennen työn alkua aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia. Panostamalla esiperehdytykseen ja työntekijöiden sitouttamiseen jo ennen työn aloittamista, voidaan todennäköisesti vähentää ennen työn aloittamista päättyneiden työsuhteiden määrää.

Teknisen sovelluksen tai siihen verrattavan ratkaisun käyttöönotto esiperehdytyksessä on skaalautuvaa, eikä se merkittävästi kasvata työmäärää, oli sitten perehdytettäviä työntekijöitä yksi tai tuhat. Alustalle on väistämättä tuotettava jatkuvasti materiaalia, joten on olennaista harkita, miten materiaalin tuottaminen järjestetään, esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä tuottamaan materiaalia vastineeksi jonkinlaisesta kompensatiosta.

Vertailuanalyysin tulokset osoittavat, että Nordic Sales Crew'n kilpailijat keskittyvät perehdytykseen, mutta eivät aseta riittävää painotusta esiperehdytykseen, mikä ilmenee avoimen lähdeaineiston perusteella. Esiperehdytys on ilmeisen vieras termi ainakin kotimaan työmarkkinoilla, mutta kansainvälisten tutkimusten mukaan sillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden pysyvyyden ja sitouttamisen kannalta.

7.2 Tulevaisuuden tutkimus- ja kehityskohteet

Tämä opinnäytetyö avaa mahdollisuuksia useille eri tutkimus- ja jatkokehityskohteille. Oleelliseksi tutkimusaiheeksi nousi kehitystyön vaikuttavuuden arvioiminen, jonka tavoitteena on selvittää esiperehdytykseen käytettyjen resurssien korrelaatio tulevien työntekijöiden työtehtävissä suoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen nähden. Tutkimuksen kannalta oleellista voisi olla tutkia esimerkiksi sitä, kuinka paljon esiperehdytykseen on perusteltua käyttää resursseja optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi voisi olla oleellista myös tutkia, vaikuttaako esiperehdytys- ja perehdytysprosessien kehittäminen siihen, kuinka useat työntekijät päätyvät valitsemaan kilpailevan työnantajan työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, ennen työn varsinaista alkua.

Useissa eri tilanteissa, kuten keskustellessa Nordic Sales Crew'n edustajien kanssa esittelytilaisuuksissa sekä haastattellessa Nordic Sales Crew'n työntekijöitä korostui tahtotilalle, että kaikki tarvittavat palvelut ja ominaisuudet löytyisivät yhdestä ratkaisusta. Tämän vuoksi yhdeksi jatkokehityskohteeksi nousi prototyypin toiminnallisuuksien kehittäminen jo käytössä olevaan palveluun. Yhdeksi jatkokehityskohteeksi nousi myös työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaation lisäämiseen pyrkivien toimien kehittäminen, kuten esimerkiksi työntekijöiden palkitsemisjärjestelmän yhdistämisen jo esiperehdytysvaiheeseen. Tämänkaltaisten ominaisuuksien avulla voisi olla mahdollista sitouttaa sekä kannustaa tulevaa työntekijää jo ennen varsinaista työn aloitusajankohtaa. Tämän lisäksi jatkokehityskohteeksi nousi yleisellä tasolla perehdytysmateriaalien sekä erityisesti esiperehdytysmateriaalien luominen sekä jatkokehittäminen.

Lähteet

Andersen, B. & Pettersen, P. 1996. The Benchmarking Handbook. 1. Painos. Lontoo: Chapman & Hall.

Assimakopoulos, V., Hamari, J., Karpouzis, K., Legaki N-Z, Xi, N. 2020. The effect of challenge-based gamification on learning: An experiment in the context of statistics education. International Journal of Human-Computer Studies. ScienceDirect. Viitattu 16.02.24.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1071581920300987>

Aukee, S. & Ruotsalainen T., 2019. Perehdytys on jokaisen lakisäätöinen oikeus. Viitattu 27.01.2024. <https://nly.fi/perehdytys-on-jokaisen-lakisaateinen-oikeus/>

Becker, F., Robra-Bissantz, S. & Siemon, D. 2018. How Might We? From Design Challenges to Business Innovation. Journal of Creativity and Business Innovation. Viitattu 16.2.2024.
https://www.researchgate.net/profile/Dominik-Siemon/publication/330728337_How_Might_We_From_Design_Challenges_to_Business_Innovation/links/5c516c1992851c22a39a769f/How-Might-We-From-Design-Challenges-to-Business-Innovation.pdf.

Brockmann, T., Lattemann, C., Robra-Bissantz S., Stieglitz, S. & Zarnekow, R. 2017. Gamification. E-kirja. Springer International Publishing AG.

Duggan, K., Shoup, K. & Shoup, K. 2013. Business Gamification For Dummies. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated

Dorsey, J. R. & Villa, D. 2020. Zconomy: How Gen Z will change the future of business-and what to do about it. First edition. New York: HarperBusiness.

Dávila, N. & Piña-Ramírez, W., 2018. Effective onboarding. E-kirja. Alexandria: ATD Press.

Eskola, J., & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Fromm, J. & Read, A. 2018. Marketing to Gen Z: The rules for reaching this vast and very different generation of influencers. New York: AMACOM, American Management Association

Gigantti, 2023. Tervetuloa tiimiin: Näin onnistut uuden työntekijän perehdytyksessä. Gigantti 6/2023. Viitattu 25.2.2024. <https://www.gigantti.fi/gigantti-yritysmyynti/nain-onnistut-uuden-tyontekijan-perehdytyksessa>

Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. 2014. Does Gamification Work? - A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 47th Hawaii International Conference on System Science. Viitattu 25.11.2024.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. (2003). Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymät Oy. Vantaa. 6.-9. Painos.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Kesko, 2021. Varastotyöntekijä Elias ottaa vastaan uudet tulijat - Perehdyttäjänä hän tuntee varastotyön onnistumisen edellytykset. Kesko 11/2021. Viitattu 25.2.2024.
<https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2021/varastotyontekija-elias->

[tollin-viihtynyt-k-ryhman-vantaan-keskusvarastolla-jo-13-vuotta.-perehdyttajan-roolissahan-ottaa-vastaan-uudet-tulijat/](#)

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days. New York: Simon & Schuster.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkälypakki. Helsinki: Talentum.

Microsoft Canada 2015. Attention spans. Viitattu 25.2.2024. <https://dl.motamem.org/microsoft-attention-spans-research-report.pdf>

Mowat, J. 2021. Video marketing: Create engaging video campaigns to drive brand growth and sales. Second edition. London, United Kingdom: KoganPage.

Nordic Sales Crew, 2024. Verkkosivut, Viitattu 25.2.2024. <https://www.nordicsalescrew.com/>

Russell-Rose, T, & Tate, T 2012, Designing the Search Experience : The Information Architecture of Discovery. E-kirja. San Diego: Elsevier Science & Technology.

Saarinen, E. 2021. Hyvä perehdytys pohjustaa pärjäämistä. Kehittyvä kauppa 8/2021. Viitattu 25.2.2024. <https://www.k-kauppiasliitto.fi/kehittyva-kauppa/hyva-perehdytys-pohjustaa-parjaamista/>

Singh, D., 2022. Actions Speak Louder: A Step-by-Step Guide to Becoming an Inclusive Workplace. E-kirja. New York: Portfolio.

S-ryhmä, 2022a. Kädestä pitäen uuteen työpaikkaan. S-ryhmä, 5/2022. Viitattu 25.2.2024. <https://s-ryhma.fi/uutinen/kadesta-pitaen-uuteen-tyopaikkaan/5SP3PZctgBRCZkellk16n8>

S-ryhmä, 2022b. Perehdytyksen avulla alalta toiselle tai harjoittelijasta työntekijäksi. S-ryhmä 6/2022. Viitattu 25.2.2024. <https://s-ryhma.fi/blogi/perehdytyksen-avulla-alalta-toiselle-tai-harjoitte/13ewkchkHosbztljx6yXOq>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 30.1.2024.

Twenge, J. M. 2023. Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents--and what they mean for America's future. First Atria Books hardcover edition. New York: Atria Books.

Julkaisemattomat lähteet

Jaskari, T & Pörsti, P. 2024. Design Sprint, prototyypin Teams-esittelytilaisuus 9.2.2024. Laurea-ammattikorkeakoulu & Nordic Sales Crew. Helsinki.

Nordic Sales Crew Oy 2024. eNPs kysely. Intranet-julkaisu

Nordic Sales Crew Oy 2024. Rekrytoinnin seurantatyökalu. Intranet-julkaisu.

Rouhiainen, E & Sahi, C. 2024. Asiakkuuspäällikön ja myyjän Teams-haastattelu 7.2.2024. Nordic Sales Crew. Helsinki.

Rouhiainen, E. 2024. Kokeneen myyjän Teams-haastattelu 24.1.2024. Nordic Sales Crew. Helsinki.

Sahi, C. 2024. Asiakkuuspäällikön Teams-haastattelu 24.1.2024. Nordic Sales Crew. Helsinki.

Suhonen, A. 2024. Myyjän Teams-haastattelu 24.1.2024. Nordic Sales Crew. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1: Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. Design Sprint -viitekehys. 10