



Perehdytyksen kehittäminen käyt- täytymistaloustieteen ja palvelu- muotoilun keinoin

Sanna Pasonen-Hult

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Perehdytyksen kehittäminen
käyttäytymistaloustieteen ja
palvelumuotoilun keinoin**

Sanna Pasonen-Hult
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Sanna Pasonen-Hult

Perehdytyksen kehittäminen käyttäytymistaloustieteen ja palvelumuotoilun keinoin

Vuosi 2019

Sivumäärä 108

Onnistunut perehdytys lisää tulokkaan työnimua, sitoutumista ja työhyvinvointia ja vähentää työvoiman vaihtuvuutta. Perehdytyksen arvioidaankin vähitellen kasvavan rekrytoinnin kaltaiseen, strategiseen rooliin yrityksissä. Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli perehdytyksen käyttäjälähtöinen tutkiminen ja kehittäminen perehdyttävien esimiesten näkökulmasta, sillä esimies on perehdytyksessä keskeisessä roolissa. Toimeksiantajana oli kansainvälinen ruokalan yritys, jossa perehdytyksen prosessia ja työkaluja esimiehille päivitettiin osana henkilöstötoimintojen prosessikehityshanketta.

Kehittämistutkimuksen tietoperustassa tarkasteltiin, mitä perehdytyksellä tavoitellaan tulokkaan ja yrityksen näkökulmasta, sekä millaisia ovat perehdytyksen parhaat käytännöt. Perehdytystä tarkasteltiin tulokkaan sosiaalistamisen keinona, jossa yrityksen perehdytyskäytännöllä ja esimiehillä niiden hyödyntäjinä on keskeinen rooli. Esimiesten päätöksentekoa kuvailtiin käyttäytymistaloustieteen ja päätöksenteon vinoumien näkökulmasta, pohtien millaisia vaikutuksia niillä saattaa olla perehdyttävän esimiehen päätöskäyttämiseen perehdytyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Menetelmällisenä lähestymistapana hyödynnettiin palvelumuotoilua. Tutkimuksessa 12 esimiestä osallistui perehdytysprosessia koskeviin teemahaastatteluihin sekä käytettävyyden ja sisältötesteihin, joissa luotiin ymmärrystä perehdytyksen ohjeiden ja järjestelmien toimivuudesta ja kipupisteistä esimiesten näkökulmasta. Aineistosta luotiin perehdyttävät esimiespersoonat asiakaspolkukuvauksineen. Ratkaisuja havaittuihin haasteisiin pohdittiin yhteiskehittämistyöpajassa henkilöstöyksikön edustajien ja työntekijöiden kanssa. Perehdytyksen parhaiten käytäntöjen toteutumisen valossa kehitysehdotuksia luotiin myös käyttäytymistaloustieteen ja tuupausmahdollisuuksien näkökulmasta. Kehitysehdotuksia vietiin välittömästi käytäntöön esimiesohjeisiin, digitaalisiin palveluihin ja perehdytyksen mittaamiseen. Tuloksena luotiin myös perehdytyksen kokonaiskonsepti tukemaan käynnistyviä esimieskoulutuksia.

Havaintojen mukaan perehdytys näyttäytyy kiireiselle esimiehelle usein sirpaleisena ja prosessia kehittämällä voidaan vapauttaa esimiesten aikaa tärkeimpään asiaan eli tulokkaan kohtaamiseen. Esimiesten päätöskäyttämistä tukevia tuuppauksia tulisi kohdistaa perehdytyksen kriittisiin hetkiin tulokkaan kannalta oikea-aikaisesti. Erityisesti tukemalla uuden esimiehen toimintaa perehdytyksessä, voidaan prosessista luoda käyttäjystävällisempi kaikille esimiehille. Päätöksenteonvinoumien näkökulmasta juuri esimiesten aiempi kokemus ja tietoisuus perehdyttämisestä saattavat muokata heidän tulkintojaan perehdytyksen optimaalisista toimintatavoista. Prosessin uudelleenmuotoilulla sekä muistamista tukevilla ja toimintaa ohjaavilla tuuppauksilla voidaan auttaa esimiehiä kohti paremman tulokaskokemuksen luomista. Palvelumuotoilu ja käyttäytymistaloustieteen sovellukset ovat osa henkilöstöjohtamisen kehittämistä 2020-luvulla. Tuloksia ja menetelmiä voidaan soveltaa paitsi perehdytyksen kehittämiseen, myös muiden HR-prosessien kehittämiseen työntekijälähtöisesti.

Asiasanat: Perehdytys, käyttäytymistaloustiede, tuupaus, palvelumuotoilu, henkilöstöjohtaminen, työntekijäkokemus, käytettävyyystestaus

Sanna Pasonen-Hult

Developing Onboarding with Behavioral Economics and Service Design

Year	2019	Pages	108
------	------	-------	-----

Successful new employee onboarding can increase the newcomer's work engagement, commitment and well-being, thus enhancing employee retention. Thereby, onboarding is expected to gradually grow into a strategic role, like recruiting. The aim of the thesis was to develop the onboarding process from the supervisors' point-of-view, as supervisors often play a central role in the execution of onboarding. The commissioner was an international food company, where the onboarding process and tools for supervisors were updated as part of an HR process development project. The theoretical framework described the goals of onboarding from the perspective of the newcomer and the company. Additionally, it highlighted the best practices of onboarding from the literature. Onboarding was viewed as a means of socializing the newcomer, where the company's onboarding practices and supervisor's decisions play a key role. Supervisors' decision-making in onboarding was described from the perspective of Behavioural Economics and cognitive biases. How biases may affect the supervisor's decision-making behaviour when planning and executing an onboarding program was also reflected.

The methodical framework was Service Design and user-centred approach. In the information acquisition phase 12 supervisors participated in the interviews regarding their experiences of the onboarding process execution. They also attended usability and content testing, which provided an understanding of the usability and of pain points in the onboarding guidance and systems for supervisors. Based on the acquired data, supervisor personas with their unique customer journeys were created. Solution ideas to the identified challenges of supervisors were generated in a co-creation workshop with the HR and employees. Additionally, opportunities identified for utilisation of Behavioural Economics and nudging were described. The use of appropriate nudges could enhance the deployment of the best practices of onboarding among supervisors. Improvement proposals were immediately put into practice for onboarding supervisor instructions, onboarding digital services and feedback measurement. An onboarding concept was also created to support HR managerial trainings in the new onboarding process implementation.

The study revealed that for the often so busy supervisors, onboarding appears to be rather fragmented. Thus, an enhanced user-centred process can free up the supervisors' time for the more important task, for the encounter of the newcomer. The managerial decision-making should be nudged in a timely manner at the critical milestones of the onboarding. This would benefit both the supervisor and the newcomer. Particularly by planning and nudging the new supervisor in the onboarding, the process can be created more user-friendly for all supervisors. Supervisors' previous experience and awareness of onboarding shape their interpretations of optimal onboarding practices and create various cognitive biases. By re-designing the process and nudging the supervisors to act in a timely manner, HR can help managers to create better new employee experiences.

Keywords: Onboarding, Behavioural Economics, Nudging, Service Design, HR, Employee Experience, Usability

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Perehdytyksen kasvava merkitys	12
2.1	Perehdytyksen tavoitteet.....	14
2.1.1	Perehdytyskäytänteiden merkitys ja toteutuminen.....	18
2.1.2	Perehdyttäminen ja esimiestyö	21
2.1.3	Palvelumuotoilun ja käyttäytymistaloustieteen sovelluksia	23
3	Käyttäytymistaloustieteen näkökulmia perehdytykseen	24
3.1	Tunteiden vaikutus päätöksiin.....	25
3.2	Päätöksenteonvinoumien luokittelu	29
3.2.1	Kaavamaisuutta etsivät ajatteluvinoumat.....	30
3.2.2	Toimintaan suuntautuvat vinoumat.....	32
3.2.3	Hyöty- ja intressipohjaiset vinoumat	36
3.2.4	Vakausvinoumat	38
3.2.5	Sosiaaliset ajatusvinoumat	41
3.3	Yhteenveto päätöksenteonvinoumista	42
3.4	Valinta-arkkitehtuuri ja tuupaus	43
4	Kehittämistutkimus palvelumuotoilu keinoin.....	47
4.1	Kohdeyritys.....	47
4.2	Palvelumuotoilu tutkimuksellisenä lähestymistapana	50
4.3	Tiedonhankinnan keinot ja vaiheet.....	55
4.3.1	Käytettävyydestaus	56
4.3.2	Sisällön testaus	59
4.3.3	Teemahaastattelut	60
4.4	Tutki-vaiheen aineiston kuvaaminen ja analysointi	61
4.4.1	Käytettävyys- ja sisältötestien purku.....	62
4.4.2	Teemahaastatteluaineistojen työstäminen persooniksi	65
4.5	Määritä-vaiheen tiedon hyödyntäminen kehittämisessä	68
4.5.1	Työpajan suunnittelu ja toteutus	68
4.5.2	Reflektointia työpajan toteutuksesta	72
5	Kehittämistutkimuksen tulokset	72
5.1	Esimiespersoonat perehdytyskäytänteiden toteuttajina.....	72
5.2	Esimiesten asiakaspolut ja niiden kipukohtien poistaminen	77
5.3	Tuuppaukset kohti paremman tulokaskokemuksen luomista.....	78
5.4	Tulosten yhteenveto.....	81

6	Johtopäätökset ja kehittämistutkimuksen arviointi.....	82
6.1	Kehittämistutkimuksen arviointi	85
6.1.1	Luotettavuusarviointi.....	85
6.1.2	Eettinen tarkastelu ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	86
	Kuviot	97
	Taulukot	98
	Liitteet.....	99

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen perehdytysprosessia esimiesnäkökulmasta käyttäjälähtöisesti, palvelumuotoilua ja käyttäytymistaloustiedettä hyödyntäen. Yritysten henkilöstötoimintoa (HR) haastetaan oppimaan lisää käyttäjäkeskeisestä suunnitellusta (Bersin, Solow & Wakefield 2016). Käyttäytymistaloustieteen soveltamista ja tietoon pohjautuvaa johtamista on esitetty jopa erääksi mahdollisuudeksi HR:n profiilin nostamiseksi organisaatioissa, ja niiden hyödyntämistä HR:n sisäiseen kehittämiseen suositellaan (Stuart 2014, 22). Käyttäytymistaloustieteen hyödyntämisen myös nähdään muovaavan osaamisen kehittämistä tuloksetta suuntaan (Howard-Jones & McGurk 2014). Palvelumuotoilun ihmislähtöistä kehittämistapaa puolestaan suositellaan myös henkilöstöjohtamisen prosessien ja lähestymistapojen kehittämiseen (Bersin, Solow & Wakefield 2016, 67-9; Mäkelä, Hyytiäinen & Berlin 2017; Plaskoff 2017).

Perehdytyksen kehittäminen on tällä hetkellä kasvavan kiinnostuksen kohde. Perehdyttämisen määrän ennakoitaan kasvavan työntekijöiden liikkuvuuden ja epätyypillisten työsuhteiden kasvun kautta. Samalla myös perehdytysten laatuun kiinnitetään enenevässä määrin huomiota. (Deloitte Global Human Capital Trends 2018, Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, Harpelund 2019.) Esimiehen rooli on usein keskeinen tulokkaan perehdytyksen kannalta. Tutkimusten mukaan (Klein, Polin & Sutton 2015) perehdytyskäytännöt jäävät usein tulokkaan näkökulmasta kuitenkin toteutumatta, vaikka ne olisivatkin yrityksissä olemassa. On siten tärkeää ymmärtää, kuinka prosessista ja käytännöistä luodaan esimiehille helppoja ja ymmärrettäviä noudattamia, jolloin voidaan parantaa esimiesten omaa kokemusta perehdytyksen toteuttamisesta. Onnistunut perehdytys puolestaan lisää uuden työntekijän työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta sekä toisaalta vähentää työvoiman vaihtuvuutta (Harpelund 2019; Bauer 2011, 6).

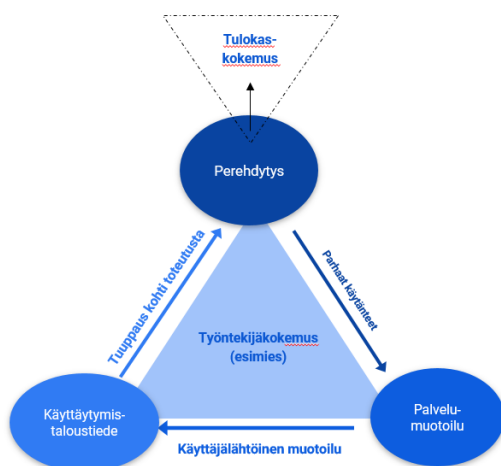
Opinnäytetyö luo myös uutta tietoa hyödyntämällä käyttäytymistaloustieteen tietoa perehdyttämisen prosessin parantamisessa esimiestyöhön tukemiseksi. Onnistuneen perehdyttämisen taustalla voidaan toisaalta nähdä olevan yrityksessä käytössä olevat, perehdyttämistä tukevat toimintatavat. Toisaalta keskeisessä roolissa on perehdyttämistä vastaavan esimiehen oma toiminta käytänteiden noudattamisessa. Myös tulokkaan omalla toiminnalla on rooli perehdytyksen onnistumisessa, ja esimiestyön kautta tulokasta on mahdollista rohkaista aktiivisuuteen. (Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007; Bauer & Erdogan 2011.)

Perehdyttämistä organisaation ja tulokkaan näkökulmasta on tutkittu laajalti (Klein, Polin & Sutton 2015; Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007; Bauer & Erdogan 2011). Esimiesten näkökulmaa perehdyttämässä on tutkittu vähän, sillä yleensä tutkimus keskittyy organisaation prosesseihin tai työntekijöiden kokemuksiin. Myös käyttäytymistaloustieteen sovelluksesta organisaatiokontekstissa on vielä melko vähän tutkimuksia. Näin ollen

opinnäytetyö pyrkii myös luomaan uutta tutkimustietoa aihealueesta sekä tarjoamaan uusia näkökulmia prosessien ihmiskeskeiseen kehittämiseen.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö oli osa henkilöstötoimintojen prosessikehityshanketta, jossa eri henkilöstöjohtamisen osa-alueita pyrittiin määrittelemään ja muotoilemaan uudelleen. Osana tätä laajempaa projektikonaisuutta perehdytysprosessin toimivuus haluttiin tutkia käyttäjillä (tässä esimiehillä) ennen muutosten käyttöönottoa. Esimiehiä varten laadittuihin perehdyttämisen työkaluihin ja ohjeisiin oli tehty aiemman palautteen perusteella muutoksia, joiden toimivuus tuli opinnäytetyön puitteissa tutkia ja luoda sen pohjalta kehittämis ehdotukset. Opinnäytetyö oli kehittämistutkimus, jossa keskityttiin perehdytyksen prosessin käyttäjäkeskeiseen tutkimiseen ja kehittämiseen esimiesten näkökulmasta. Opinnäyte pyrkii luomaan uutta tietoa henkilöstöjohtamisen kehittämisen käyttöön soveltamalla uusia menetelmiä ja luomalla uutta tutkimustietoa perehdytyksen aihealueeseen. Tutkimuksen tietoperusta voidaan havainnollistaa Kuvion 1 avulla.



Kuvio 1: Kehittämistutkimuksen tietoperusta

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet kuuluvat palvelumuotoilun, käyttämistaloustieteen ja henkilöstöjohtamisen aihepiireihin.

Perehdytys (onboarding) on henkilöstöjohtamisen käytänte, jonka avulla uudesta työntekijästä pyritään saamaan itsenäinen, tuottava ja hyvinvoiva osa uutta työyhteisöä (Kupias & Peltola 2009, 13-20). Perehdytyksen avulla tulokkaan tulisi saada riittävät tiedot ja osaamisen tehtävänsä suorittamiseen sekä oppia organisaation tavat toimia ja luoda riittävät verkostot sen sisällä. Myös tulokkaan omalla aktiivisella toiminnalla perehdytyksessä on vaikutusta sen onnistumiseen ja aktiivisuuteen tulisikin tukea ja kannustaa. Perehdytys voidaan nähdä joko osana rekrytointiprosessia tai jo osana uuden työntekijän osaamisen kehittämistä.

Suuremmissa organisaatioissa rekrytoinnista ja osaamisen kehittämisestä vastaavat eri henkilöt, mikä myös asettaa sen haasteelliseen tilaan vastuiden välimaastossa. (Salojärvi 2009, 137-140.)

Perehdytys terminä on suomenkielessä melko yksiselitteinen. Sen kapea-alaisempaan vastikkeena käytetään käsitettä työhönopastus. Englannin kielessä perehdytykseen viitataan usein termeillä orientation, induction ja onboarding. Termeillä on erityisesti eroa niiden kuvaamassa perehdytyksen laajuudessa. Orientation tai induction käsitteenä kuvaavat yleensä työn alkuvaiheen lyhytaikaista työhönopastusta ja yleisperehdytystä, joiden tavoitteena on luoda perusvalmiudet tehtävien suorittamiseen. Onboarding puolestaan nähdään usein laajempaan, pidempikestoiseen ja strategisempaan käsitteenä, jossa tavoitteet ovat edellä kuvattuja laajemmat. Onboarding-prosessissa pyritään paitsi luomaan edellytykset nopealle tuottavuudelle, myös sitouttamaan uutta työntekijää esimerkiksi toimivan vuorovaikutuksen avulla. (Kaijala 2016, luku 2.3) Tässä kehittämistutkimuksessa perehdytyksellä tarkoitetaan kohdeyrityksen näkökulman mukaista, laajaa ja strategista onboarding-perehdytysmallia.

Perehdytys luo tulokaskokemuksen (new employee experience), joka on käsitteenä vielä melko vakiintumaton. Harpelundin (2019) viitekehystä mukaellen siinä tavoitellaan tulokkaan integroitumista osaksi työyhteisöön ja sen normeihin, verkostoitumista sekä itsenäistä, pystyvää osallistumista työtehtäviin. Näihin päästään tukemalla tulokkaan motivaatiota eli pystyvyyden, itsenäisyyden ja työn merkityksellisyyden tunteita. Tulokaskokemusta voidaan tarkastella työntekijäkokemus (employee experience)-käsitteen kautta. Sen mukaan prosessikeistä ja siiloutunutta ajattelua johtamisessa tulisi kehittää kohti integroivaa ja kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mitä työntekijät ympärillään näkevät, kuulevat ja kokevat. Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat yrityksen kulttuuri, teknologiat sekä fyysinen toimintaympäristö, joiden kanssa työntekijä on tekemisissä. Sitä voidaan tarkastella työtä koskevinä odotuksina, tarpeina ja toiveina suhteessa siihen, kuinka organisaatio niihin vastaa. Maylett ja Wriden (2017, 175-189) mukaan merkityksellisyys, autonomia, kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet sekä yhteenkuuluvuuden tunne ovat työntekijäkokemuksen mahdollistajia synnyttäen työn imua, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Bersin, Flynn, Mazor ja Melian (2017) käyttävät konsulttiyhtiö Deloitteen viitekehystä, jonka mukaan työntekijäkokemus koostuu työn merkityksellisyydestä, esimiestuesta, työympäristön joustoista, mahdollisuuksista kasvaa työroolissa sekä organisaatiossa vallitsevasta luottamuksesta.

Palvelumuotoilu (Service Design) avulla pyritään erilaisia muotoilun menetelmiä hyödyntämällä kehittämään ja innovoimaan palveluita käyttäjäymmärrykseen perustuen (Stickdorn & Schneider 2010, 28-29). Palvelumuotoilu auttaa luomaan palvelukokemuksesta asiakkaalle lisäarvoa tuottavan, asiakaskokemusta parantavan ja asiakkaan toiveiden mukaisen. Pystyäkseen kehittymään ja luomaan kilpailuetua, yritykset voivat palvelumuotoilun avulla luoda ymmärrystä asiakasrajapinnassa tapahtuvista muutoksista ja muotoilla prosessejaan vastatakseen

esiin nouseviin tarpeisiin. (Miettinen, Koivisto, Hämäläinen, Vilka, Mattelmäki, Vaajakallio & Vaahtojärvi 2011) Muotoiluajattelua pidetään usein myös keskeisenä työkaluna henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä (Morgan 2017, Bersin ym 2016, Maylet & Wride 2017, 73-77.).

Käyttäytymistaloustiede (Behavioral Economics) on perinteisen taloustieteen rinnalle syntynyt monitieteellinen ala, joka tutkii, kuinka ihmistä ympäröivät sosiaaliset ja psykologiset tekijät, sekä kognitiomme vaikuttavat päätöksiimme (Samson 2014). Päätöksemme ovat usein irrationaalisia, mutta kokeellisen tutkimuksen avulla niiden on voitu osoittaa olevan sitä kuitenkin ennakoitavalla tavalla. (Tversky & Kahneman 1974.) Alan keskeisiä käsitteitä on päätöksenteon dualimalli, jonka mukaan päätöksenteossamme on erotettavissa automaattinen ja nopea, sekä rationaalinen, hitaampi ja harkitsevampi ajattelu. Aivojemme tietojenkäsittelykapasiteetti on rajallinen, jolloin joudumme tekemään päätöksiä tämän rajallisuuden puitteissa. Automaattinen päätöksentekomme keventää tiedonkäsittelyn kuormaa hyödyntämällä helposti mieleen palautettavia asioita ja tunteita sekä helposti näkyvillä olevaa tietoa. (Kahneman 2003.) Samaan aikaan meillä on tutkitusti esimerkiksi rajallinen määrä tahdonvoimaa muuttaa esimerkiksi käyttäytymistämme ja toisaalta usein taipumus vastustaa muutoksia (Mullainathan & Thaler 2000). Hyödyntämällä käyttäytymistaloustieteen tutkimusta yhdessä muotoiluajattelun kanssa, voidaan palveluista muotoilla ihmisten päätöskäyttäytymistä paremmin huomioivia ja tukevia (Designing for Behaviour Change Toolkit 2017).

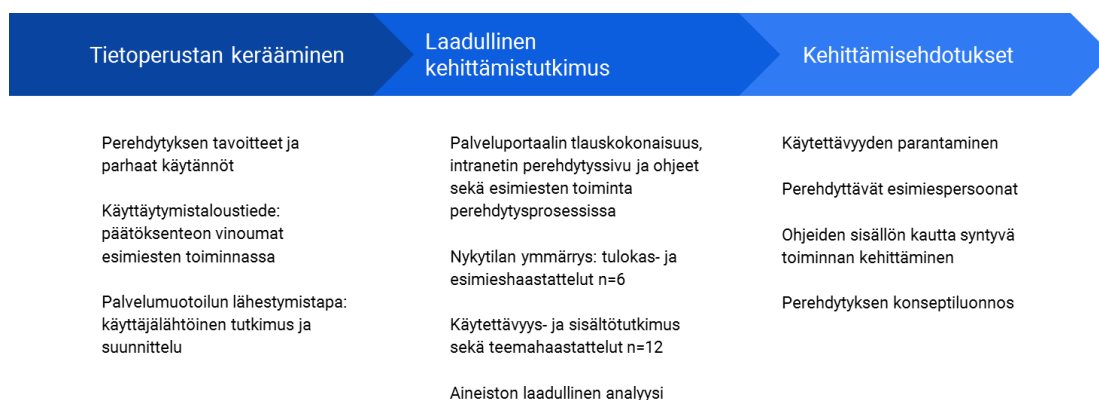
Valinta-arkkitehtuurilla tarkoitetaan tapaa, jolla eri valintavaihtoehdot on käyttäjälle esitetty. Esitystavalla on merkittävä vaikutus päätöksiimme. Lounasravintolalinjastolla kasvien sijoittelulla tai lautasten koolla voidaan vaikuttaa niin kasvien kulutukseen kuin annoskoonkin. (Thaler & Sunstein 2008, 11.) **Tuuppauksena** (nudge) puolestaan voidaan pitää mitä tahansa valinta-arkkitehtuuriin kuuluvaa aspektia, joka muuttaa ihmisen käyttäytymistä ennakoitavalla tavalla, kuitenkin poissulkematta mitään vaihtoehtoa tai merkittävästi muuttamatta taloudellisia kannustimia. Tuuppauksella pyritään edesauttamaan ihmisiä tekemään päätöksiä, joita he toivovat ehkä oman etunsa mukaisesti pystyvänsä tekemään. Rajallisen informaation saatavuuden ja ihmisen rajallisen käsittelykapasiteetin vuoksi, sekä ihmisen rajallisen tahdonvoiman ja huomiokyvyn takia, toivottujen päätösten tekeminen tai niistä kiinni pitäminen on kuitenkin vaikeaa. (Thaler & Sunstein 2008, 6-11.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaperustassa kuvataan aluksi, mitä perehdytyksellä tulokkaan ja yrityksen näkökulmasta tavoitellaan, sekä mitä tavoitteet tarkoittavat esimiehen toiminnan näkökulmasta. Lisäksi kuvaillaan, millaisia ovat perehdytyksen parhaat käytänteet tutkimusten valossa. Teoriaperustan toinen osa, luku kolme, kuvaa käyttäytymistaloustieteen valossa päätöksenteon ilmiöitä, jotka perehdyttävän esimiehen päätöksenteossa ja toiminnassa saattavat vaikuttaa perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Palvelumuotoilun lähestymistavan avulla tehty kehittämistutkimus kuvataan luvussa neljä. Perehdytysprosessin kehittämistä lähestyttiin käytettävyyss- ja sisältötestauksen sekä teema-haastatteluiden kautta. Näiden perusteella luotiin esimiehistä kolme perehdyttävää esimiespersoonaa asiakaspolkuineen. Havaittuihin haasteisiin pohdittiin ratkaisuja yhteiskehittämistyöpajassa, jossa ideoitiin konkreettisia toimenpiteitä perehdytysprosessin kehittämiseen esimiehille.

Viidennen luvun tulososiossa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopuksi luvussa kuusi kuvataan tuloksia suhteessa esitettyyn teoriaperustaan, arvioidaan kehittämistutkimuksen onnistumista sekä luotettavuutta, ja annetaan ideoita jatkotutkimukselle. Tämän kehittämistutkimuksen etenemistä, menetelmällisiä valintoja ja tuloksia kuvataan Kuvion 2 avulla.



Kuvio 2: Kehittämistutkimuksen vaiheet

Kehittämistutkimuksen aluksi luotiin tietoperustaa, joka pohjasi toisaalta ymmärrykseen perehdytyksen parhaista käytännöistä ja siitä, kuinka niitä tulisi toteuttaa. Toisaalta aihetta tarkasteltiin esimiesten päätöskäyttämisen näkökulmasta sekä valittiin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi palvelumuotoilu, joka auttaisi luomaan ymmärrystä kehittämistarpeista käyttäjänäkökulmasta. Laadullinen kehittämistutkimus kohdistui sekä perehdytyksen ohjeiden että niiden kautta esimiesten toiminnan kehittämiseen perehdytysprosessissa. Ongelman määrittelyn apuna käytettiin tulokkaiden (n=4) ja esimiesten (n=2) haastatteluja. Lopullisiin tutkimuskysymyksiin haettiin ratkaisuja käytettävyyss- ja sisältötestaamisen sekä teemahaastatteluiden avulla (n=12). Nämä aineistot analysoitiin toisaalta käytettävyyden parantamiseen tähtääväksi käytettävyyden kehitysehdotusraportiksi. Toisaalta aineistosta laadittiin sisällön analyysin avulla perehdyttävät esimiespersoonat, kehitysehdotukset perehdytysohjeisiin ja -sisältöihin sekä luonnosehdotus perehdytyksen konseptista.

Seuraavassa luvussa kuvataan perehdytyksen roolia yrityksen strategisena käytäntönä sekä niitä parhaita käytänteitä, joita perehdytyksen tulisi sisältää.

2 Perehdytyksen kasvava merkitys

Perehdytyksen avulla uusi työntekijä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti tuottavaksi ja hyvinvoivaksi osaksi työyhteisöä tukemalla ja opastamalla tätä niin työhön kuin työyhteisöönkin liittyvissä asioissa. Perehdytys voi auttaa myös työyhteisöä kehittymään, mikäli tulokkaan mukanaan tuomaa osaamista osataan hyödyntää vuorovaikutuksessa koko yhteisön kanssa. Samalla perehdytys on myös koko työyhteisön, ei vain tulokkaan tai esimiehen, vastuulla. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.) Perehdyttämisen tavoitteena on siis nopeuttaa tulokkaan siirtymää ulkopuolisesta tulijasta työyhteisön sisäpuoliseksi jäseneksi. (Ketola 2010, 70.)

Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Siihen velvoittavat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työturvallisuuslain (738/2002) 14. pykälä edellyttää työnantajaa perehdyttämään esimerkiksi työntekijän terveyttä ja turvallisuutta vaarantavien työtapojen osalta sekä uudessa tehtävässä aloitettaessa että työtehtävien muuttuessa. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) edellyttää, että työnantajan tulee kuvata henkilöstölle, millaisia käytäntöjä sillä on uuden työntekijän perehdyttämiseksi työtehtäviin ja yritykseen. Työsopimuslaki (55/2001) puolestaan edellyttää esimerkiksi kaikkien työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja työturvallisuuslain noudattamista. Tutkimusten valossa on kuitenkin työnantajalle kannattavaa tarkastella ja toteuttaa perehdyttämistä muunakin kuin lakisääteisenä pakkona.

Yhteiskunnallisella tasolla on useita makrotrendejä, jotka vaikuttavat perehdyttämisen merkityksen kasvuun. Näihin trendeihin kuuluvat erityisesti epätyyppillisten työsuhteiden määrän kasvu sekä työsuhteiden keston lyheneminen. Myös työskentelytavat muuttuvat virtuaalisemmiksi esimerkiksi etätöiden kasvun kautta. (Lyons, Schweitzer & Ng 2015) Työtehtävien vaihdokkien määrän on todettu lisääntyvän erityisesti nuorempien sukupolvien kohdalla (Ng, Lyons & Schweitzer 2018, 78-79). Yhä useampi työntekijä tulee myös tekemään joko vapaaehtoisesti tai työnantajan toiveesta työtä oman yrityksen kautta, freelancerina tai kolmannen osapuolen palkkalistoilla. Samalla myös työvoiman monimuotoisuus kasvaa. Useissa maissa Y-sukupolvi, eli määrittelijästä riippuen noin 1980-1995 välillä syntyneet milleniaalit, on jo puolet koko työvoiman määrästä. Suomessa tämä tapahtuu 2020. Samalla eläkeikää pyritään nostamaan, ja eläkkeelle siirtyneetkin jatkavat työssäkäyntiä osa-aikaisesti. Samaan aikaan uusien teknologioiden hyödyntäminen osana yritysten päivittäisiä prosesseja kasvaa nopeasti, mutta teknologian toivottu vaikutus tuottavuuteen saattaa kärsiä, mikäli henkilöstö ei omaksu sen oikeanlaista käyttöä. Näiden makrotrendien valossa perehdyttäminen on tulevaisuuden kilpailukykytekijä. (Deloitte Global Human Capital Trends 2018, Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007.)

Organisaatiotasolla henkilöstöjohtamisen kehittämisprosessien hyvällä toteutuksen tasolla on yhteys henkilöstön tuottavuuteen ja yrityksen taloudelliseen tulokseen (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2018; Strack, Caye, von der Linden, Quiros & Haen 2012) sekä henkilöstön

kokemaan työn imuun (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019). Perehdytysprosessiin, sen laatuun ja tuloksiin kiinnitetäänkin enenevässä määrin huomiota (Bauer 2011). Perehdytyksen roolin kehitystä Suomessa kuvaa esimerkiksi Ketolan väitöstutkimus, jossa hän suomalaisia tietotekniikka-alan yrityksiä tutkiessaan, havainnoi vuosina 2003-2006 tehdyistä perehdyttämiin liittyvistä haastatteluista, että ”rekrytoinnin prosessilla on pidempi historia kuin perehdyttämisellä” (Ketola 2010, 84). Useassa Ketolan tutkimuksen yrityksistä perehdyttämisen käytänteisiin oli ryhdytty kiinnittämään huomiota vasta 2000-luvun vaihteessa (Ketola 2010, 158). Perehdytyksen ennustetaan vähitellen kuitenkin kasvavan rekrytoinnin kaltaiseen, strategiseen rooliin yrityksissä. Kun uuden työntekijän rekrytointiin on panostettu resursseja, tulee panostuksia jatkaa myös onnistuneen työsuhteen edellytysten luomiseksi. (Harpelund 2019.) Työnantajan näkökulmasta rekrytointi on resurssi-intensiivistä toimintaa, jonka jälkeen tavoitteena on saada luotua pitkäaikainen työsuhde. Tämän tavoitteen saavuttamisessa perehdytyksellä on ratkaisevan tärkeä rooli. (Bauer 2011, Harpelund 2019.) On arvioitu, että uuden työntekijän saapuessa asiantuntijarooliin kestää keskimäärin kuusi kuukautta, ennen kuin rekrytoinnin ja perehdyttämisen vaatimat kulut on tulokkaan työsuorituksen kautta katettu (Harpelund 2019). Vuonna 2015 arviolta vain puolella suomalaisista yli 250 työntekijän yrityksistä kuitenkin oli perehdytystä varten laadittu tulokasohjelma, ja kestoaltaan se oli tyypillisesti alle kuukauden mittainen (Pohjola 2019). Yrityksen kannalta olisi siis kannattavaa tukea tulokasta nopeasti tuloksekkaaksi työyhteisön jäseneksi sekä pyrkiä luomaan tulokkaan kanssa pitkä ja toimiva suhde. Sekä Suomessa että kansainvälisesti vaikuttaa siltä, että organisaatio-tasolla perehdytyksen kehittämisessä on merkittävää potentiaalia.

Tulokkaan näkökulmasta uudessa työssä aloittaminen on tunnistettu erääksi merkittävimmistä hetkistä työntekijän työsuhteen vaiheista (Morgan 2017, 201; Harpelund 2019; Maylett & Wride 2017, 153-173). Tulokkaan innostus ja sitoutuminen työpaikkaan ovat korkeimmillaan työsuhteen alussa, jonka jälkeen ne alkavat laskea. Hyvän perehdytyksen tehtävänä on taata, että sitoutumisen taso pysyisi korkealla myös aloituksen jälkeen. (Kaijala 2016, luku 2.3) Uudessa työpaikassa tai tehtävässä aloittaminen on kuitenkin tulokkaan kannalta stressaava elämänvaihe. Negatiiviset tunteet kuten stressi ja epävarmuus saattavat heikentää kykyä sopeutua uuteen rooliin ja uuteen organisaatioon. Perehdytyksen tavoitteena onkin ehkäistä näiden negatiivisten tunteiden syntymistä. (Ellis, Bauer, Mansfield, Erdogan, Truxillo & Simon 2015.) Onnistuneen perehdytyksen on tutkimuksissa todettu lisää työtyytyväisyyttä, kiinnittymistä ja sitoutumista, työsuorituksen laatua, sekä alentavan stressiä ja työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksessä. Perehdytys tukee siten työntekijän työhyvinvointia samalla edistäen yrityksen tavoitteita. (Bauer 2011, 6.) Perehdyttämisellä tavoitellaan siis tulokkaan epävarmuuden ja stressin vähentämistä. Tulokasta autetaan luomaan ymmärrystä uudesta toimintaympäristöstä tarjoamalla sekä tarvittavaa tietoa että sosiaalisia verkostoja, joiden avulla tulla tehokkaaksi työyhteisön jäseneksi.

Esimiehen rooli perehdyttämisessä on useissa organisaatioissa keskeinen, sillä yleisimmän juuri lähiesimies on vastuussa perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta (Pohjola 2019). Kupias ja Peltola (2009, 54-55) toteavat, että perehdytyksessä yhdistyvät esimiehiltä vaadittavat asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership), sillä perehdytystä tulee suunnitella ja toteuttaa järjestelmällisesti, ja samanaikaisesti kohdata ja opastaa tulokasta vuorovaikutteisella, inhimillisellä tavalla. Esimiehen tehtävä on siis auttaa ja tukea tulokasta sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Esimiehen roolia perehdytyksessä kuvataan alaluovussa 2.2.

2.1 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdyttämistä tarkastellaan kirjallisuudessa useiden eri teorioiden näkökulmista. Se on ennen kaikkea uuden työntekijän liittymistä ja sosiaalistamista organisaatioon (organizational socialization), sen arvoihin ja toimintatapoihin. Se on samalla myös tulokkaan omaa sosiaalistumista, verkostojen rakentamista ja ymmärryksen kasvattamista. (Van Maanen & Schein 1979; Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007.) Perehdyttämistä voidaan lisäksi tarkastella esimerkiksi oppimisen kautta (Klein, Polin & Sutton 2015) tai rekrytoinnissa luodun psykologisen sopimuksen täyttymisenä (Rousseau 1990). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti organisaation mahdollisuuksia tukea tulokkaan sosiaalistumista osaksi uutta työyhteisöä.

Perehdytystä käsittelevät teoriat kuvaavat uuden työntekijän liittymistä ja integroitumista työyhteisöön pääosin kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta tarkastellaan organisaation toimintoja, joiden avulla työntekijä pyritään sosiaalistamaan osaksi yhteisöä. Tällöin tavoitteena on saada tulokas nopeasti työyhteisön jäseneksi kuvaamalla tälle tehtävien lisäksi esimerkiksi yrityksen arvot, tavoitteet ja tavat toimia, jotka tämä tulisi sisäistää. Työntekijän oma rooli nähdään usein tässä organisaatiolähtöisessä tarkastelutavassa passiivisena tiedon omaksujana ja vastaanottajana. Toisaalta taas 2000-luvulle siirryttäessä on enenevässä määrin ryhdytty tutkimaan myös työntekijän näkökulmasta tämän tarpeita ja keinoja tehokkaasti sosiaalistua eli päästä osaksi työyhteisöä, hankkia tietoa ja luoda verkostoja. (Rantala 2018, Cooper-Thomas & Anderson 2006, 496.) Tutkimusten valossa voidaan tulkita, että tarkastelu on viime vuosikymmenten aikana siirtynyt enemmän organisaatiolähtöisestä näkökulmasta kohti tulokkaan näkökulmaa. Molempia toki käytetään pohdittaessa perehdyttämisen kehittämistä ja käytäntöjä. Tulokkaan näkökulman tarkastelu on synnyttänyt kuitenkin painotusta myös esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen perehdytyksen kuluessa. (Rantala 2018.)

Työntekijän aloittaessa työssään syntyy työntekijän ja työnantajan välille varsinaisen työsuopimuksen lisäksi niin kutsuttu psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus voidaan kuvata yksipuolisina työntekijän odotuksina työnantajaa kohtaan sekä näkemyksinä siitä, mihin hän uudessa työssään on sitoutunut. Kyseessä voi olla esimerkiksi sitoutuminen ahkeraan työntekoon tiettyä palkkaa vastaan. (Rousseau 1990.) Psykologinen sopimus voidaan myös nähdä molempien puolien odotuksina työnantajan ja työntekijän välillä. Tutkimuksen mukaan psykologisen

sopimuksen voimakkuuteen voidaan vaikuttaa uuden työntekijän alkuvaiheen sosialisatioprosessin kautta. Työnantajan tulisikin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että rekrytoidessa luodut lupaukset täytetään. Käsitys lupauksen täyttymisestä vaikuttaa sekä uuden työntekijän haluun hankkia uutta tietoa työpaikkaan tutustuessaan että työntekijän kiinnittymiseen ja sitoutumiseen organisaatioon. (Woodrow & Guest 2017.) Psykologisen sopimuksen erityisinä piirteinä voidaan pitää sen yksipuolisuutta ja implisiittisyyttä. Tämä tarkoittaa, etteivät osapuolet useinkaan keskustele kaikista odotuksista ja käsityksistä yhdessä, ja psykologiseen sopimukseen liittyy siten yksittäisen osapuolen subjektiivisia tulkintoja. Sopimukset ovat luonteensa vuoksi myös alttiita ajatusvinoille sekä tunneperäisille tulkinnoille. (Maylett & Wride 2017, 141.) Milleniaalien odotukset uutta työtä kohtaan painottuvat aiempia sukupolvia enemmän työn sisältöön ja merkitykseen (Elkins 2018). Työn sisällön ja merkityksellisuuden kuvaaminen jo perehdytysvaiheessa ovat siten tärkeä osa psykologisen sopimuksen toteutumisesta erityisesti milleniaalien kohdalla.

Harpelund (2019) esittää kolme keskeistä näkökulmaa, joita organisaation tulisi huomioida perehdyttämistä suunniteltaessa. Ensinnäkin työntekijä on saapessa jo valmiiksi motivoitunut ja yrityksen tulisi ylläpitää motivaatiota omilla toimillaan, ei heikentää sitä. Toiseksi yrityksen tulisi muistaa, että huomio perehdyttämisessä on tulokkaassa, ei vain yrityksessä, sen arvoissa ja toimintatavoissa. Kolmanneksi perehdytys tulisi nähdä pitkäkestoisena siirtymäriittinä, jossa ei pelkästään läpiviedä perehdytysprosessia, vaan pohditaan myös esimerkiksi, kuinka tulokas on sisäistänyt perehdytyksen sisällön ja onnistunut integroitumaan osaksi työyhteisöä. (Harpelund 2019, 24-42.) Perehdytyksen tavoitteissa tulisi Harpelundin mukaan huomioida perinteisen tehtäviin perehdyttämisen lisäksi erityisesti tulokkaan tunteiden johtaminen ja sisäisen motivaation tukeminen. Tulokas haluaa vahvistuksen sille, että uusi työpaikka luo hänelle merkityksellisuuden tunteita, auttaa häntä oppimaan ja kokemaan pystyvyyttä, sekä mahdollistaa hänelle energisoivia ja itsenäisiä tehtäviä. Prosessit ovat perehdyttämisessä usein toimeenpanon keskiössä, mutta ilman ihmislähtöisyyttä ja tunteiden vaikutuksen ymmärtämistä perehdytys ei kuitenkaan Harpelundin mukaan saavuta kaikkia tavoitteitaan. (Harpelund 2019, 46-49.)

Tulokkaan onnistuneeseen kiinnittymiseen ja integroitumiseen vaikuttavat sekä organisaation sosiaalistavat perehdytyskäytänteet että tulokkaan oma, sosiaalistumiseen tähtäävä toiminta. Organisaation näkökulmasta perehdytyskäytänteiden tulisi tähdätä työntekijän kannalta neljän keskeisen tekijän luomiseen ja tukemiseen. Näitä ovat uuden työroolin selkeys, tunne minäpystyvyydestä ja sosiaalisesta hyväksynnästä ja yhteenkuuluvuudesta, sekä ymmärrys organisaation kulttuurista ja säännöistä. (Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, Bauer & Erdogan 2011.) Roolin selkeys kuvaa tulokkaan ymmärrystä siitä, mitä hänen odotetaan tekevän, missä järjestyksessä ja millaisella ajankäytöllä. Selkeyden on todettu ennakoivan myös sitoutumista työhön ja työtyytyväisyyttä. (Bauer & Erdogan 2011.) Selkeyden tunteen tukemiseksi tulokkaan tehtäväkuvan realistiseen kuvaamiseen, määrittelyyn ja läpikäyntiin jo

rekrytointivaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota (Baur, Buckley, Bagdasarov, & Dharmasiri 2014). Vastaavasti työn aloittamisen jälkeen tehtävänkuvauksen ja siihen liittyvien odotusten hallinta auttaa tulokasta selkeyttämään ja ymmärtämään rooliaan ja tehtäviään työyhteisössä. Selkeyttä voidaan luoda myös kuvaamalla perehdytysprosessin vaiheet ja sisällöt tulokalle kirjallisesti etukäteen. (Bauer ym 2007.) Epäselvä tehtäväkuva ja epäselvät työhön liittyvät vastuut ja odotukset puolestaan lisäävät työntekijän kokemaa epävarmuutta ja turvattomuutta. Näillä tunteilla saattaa olla yhteys työpahoinvointiin ja lopulta jopa työsuhteen päättymiseen. (Keim, Landis, Pierce & Earnest 2014.) Minäpystyvyyden tarkoittaa, että tulokas kokee hallitsevansa uudet tehtävänsä ja kokee tekemisessään varmuutta. Mahdollisesti työtä voi aluksi harjoitella ilman pelkoa virheiden tekemisestä. Esimerkiksi palautteen saaminen luo tunnetta minäpystyvyydestä. Sosiaalinen hyväksyntä puolestaan viittaa tunteeseen, että tulokas kokee olevansa hyväksytty osa uutta työyhteisöä. Tunnetta voidaan tukea esimerkiksi mentorin tai kummihenkilön avulla, sekä esimiehen aktiivisen tuen ja palautteenannon avulla. Neljäntenä tekijänä organisaation sääntöjen, normien ja kulttuurin tunteminen auttaa tulokasta liittymään organisaation vähentämällä tulokkaan alussa kokemaa epävarmuutta. (Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007.)

Sosiaalisten verkostojen luominen on perehdytyksen aikana keskeisessä roolissa. Epäonnistuminen verkostojen synnyttämisessä saattaa olla merkittävä syy koko työsuhteen epäonnistumiselle. Toisaalta onnistuneen sosiaalistumisen positiiviset vaikutukset näkyvät sitoutumisena työpaikkaan, pienempänä henkilöstön vaihtuvuutena, parempana työsuorituksena sekä työtyytyväisyytenä. Keskittymällä tukemaan selkeyden, minäpystyvyyden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden sekä organisaatiokulttuurin ymmärryksen tunteita perehdytyksen käytänteiden kautta, yritys voi nopeuttaa ja helpottaa tulokkaan sopeutumista uuteen työhön ja työyhteisöön. (Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007). Tulokas ei itse voi vaikuttaa yrityksessä käytössä oleviin käytänteisiin. Perehdytyksen käytänteitä ja prosesseja tulisikin tarkastella siitä näkökulmasta, kuinka ne tukevat tulokkaan sosiaalistumista työyhteisöön. Käytänteiden tulisi olla kunnossa, ja niiden itsessään tulisi mahdollistaa tulokkaan keskittyminen oppimiseen ja sosiaalistumiseen työyhteisössä. Tuloksekas, hyvä perehdytys luo pohjan sosiaalistumisprosessille, joka jatkuu vielä vuosia itse perehdyttämisen päätyttyä. (Klein, Polin & Sutton 2015.)

Organisaation perehdytyskäytänteiden lisäksi myös tulokkaan omalla toiminnalla on merkitystä onnistuneessa integroitumisessa. Uutta työntekijää tulisikin tukea ja rohkaista verkostojen luomisessa. (Bauer 2011; Bauer & Ergodan 2011.) Tulokkaan tulisi aktiivisesti etsiä tietoa ja pyytää palautetta omasta suoriutumisestaan, sekä pyrkiä verkostoitumaan organisaation sisällä (Bauer ym 2007; Bauer & Ergodan 2011). Mikäli organisaatio ei kykene luomaan selkeyttä tulokkaan tehtäväkuvaan tai selkeyttä uuden työyhteisön toimintatavoista, saattaa siitä syntyä jopa esteitä tulokkaan omalle tiedonhankinnalle. Toisaalta tulokasta voidaan myös suunnitelmallisesti rohkaista omaehtoiseen tiedonhankintaan kertomalla aktiivisuuden

positiivisista vaikutuksista samalla ehkäisten tulokkaan mahdollista epävarmuutta. (Bauer 2013.)

Hyvän perehdyttämisen ominaisuuksiin kuuluvat Ketolan (2010) tutkimuksen mukaan vaihteellinen, prosessinomainen eteneminen sekä toiminnan tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Hyvään perehdyttämiseen kuuluvat myös toimiva vuorovaikutus sekä verkostoitumisen tukeminen ja mahdollistaminen. Osana toimivaa vuorovaikutusta tulisi erityisesti keskittyä tulokkaalle annettavaan palautteeseen ja tukeen, sekä myös perehdyttämisen johdonmukaiseen seurantaan. (Ketola 2010, 162-167.) Bauerin lisää parhaisiin toimintatapoihin kuuluvaksi asioiden valmistelun ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää sekä ensimmäisenä työpäivän erityisyyden korostamisen. On tärkeää, että uusi työntekijä kokee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi. Muodollisia perehdytysohjelmia tai -päiviä tulisi järjestää riittävän usein, sillä ne auttavat sekä esimiehiä että tulokkaita perehdytyksen toteutuksessa. Myös teknologian käyttö perehdytyksen apuna on suositeltavaa, tosin se ei kuitenkaan saa korvata ihmiskontakteja. Bauer myös korostaa palautteen kaksisuuntaisuutta, eli esimiehen tulisi palautteen antamisen lisäksi myös pyytää ja kuunnella tulokkaan palautetta ja kokemuksia (Bauer 2010).

Perehdytyksen tavoitteena nähdään usein työntekijän oman paikan löytäminen yrityskulttuurista sekä yrityksen arvojen omaksuminen. (Bauer 2011, 4-6.) Tätä näkökulmaa on myös kritisoitu liiallisesta organisaatiokeskeisyydestä (Cable, Gino & Staats 2013). Tavoitteenahan on saada uusi työntekijä kokemaan ylpeyttä yrityksestä, johon on juuri liittynyt. Tulokas saattaa kuitenkin kokea joutuvansa käyttäytymään omien arvojensa ja mielipiteiden vastaisesti, kun perehdytyksessä painotetaan vahvasti yrityksen arvoja, niiden omaksumista sekä niiden mukaista toimintaa ja käytöstä. Tällöin työntekijän oma tausta ja persoona saattavat unohtua. Cable ym (2013) näkemyksen mukaan pitkällä tähtäimellä olisi kannattavaa keskittyä erityisesti työntekijän henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, vaikka ne suoranaisesti eivät edes liittyisi tehtävään, johon tämä on valittu. Olisi tärkeää tunnistaa yksilön vahvuudet kokonaisvaltaisesti, sillä pystymällä hyödyntämään niitä, työntekijä todennäköisemmin kokee työnsä merkityksellisemmäksi. Työntekijän tulisi siis pystyä ilmaisemaan itseään ja mielipiteitään vapaammin, ja perehdytyksessä tulisi keskittyä uuden työntekijän vahvuuksien löytämiseen. (Cable ym 2013.) Näkökulma on relevantti myös suomalaisen työelämään, sillä 69% suomalaisista kokee, ettei työnantaja tunne heidän vahvuuksiaan kovin hyvin tai ollenkaan. Erityisesti tunne korostuu asiantuntijoiden ja ylempien toimihenkilöiden, sekä työuraansa aloittavien joukossa. (Suomalaisen Työn Liitto 2017.) Perehdytyksen aikana yrityksen tulisi siis tarjota riittävässä määrin informaatiota yrityksen arvoista ja toimintatavoista, jotta tulokkaan on helppo toimia niiden puitteissa. Samanaikaisesti yritykselle olisi kannattavaa tutustua uuden työntekijän taustaan ja vahvuuksiin myös varsinaisen työtehtävän ulkopuolella.

Perehdytyksen laadulla on merkitystä työntekijän tyytyväisyyteen perehdyttämisestä. Hyvät käytänteet eivät kuitenkaan yksin riitä, mikäli perehdytyksessä ei kyetä vuorovaikutuksen ja ennakoimaan ja käsittelemään niitä tunteita, joita tulokas alkuvaiheessa kokee. (Harpelund 2019, 10-12, 258-260). Tulokkaan ja uuden työyhteisön vuorovaikutuksella onkin tärkeä rooli tulokkaan integroitumisessa työyhteisöön (Hart 2012). Tulokas muodostaa saamiensa viestien perusteella kuvaa omasta työroolistaan, yrityksen arvoista ja käytänteistä tai odotuksista suorituksensa tasoon liittyen. Merkittävä osa viestinnästä saattaa tapahtua esimiehen kautta, ja esimiestä saatetaankin pitää luotettavimpana tiedon lähteenä erityisesti liittyen odotuksiin koskien työsuoritusta ja työtehtäviä. Toisaalta myös muun työyhteisön rooli on tärkeä, sillä se luo erityisesti tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Laajempi kontaktiverkosto tehostaa tulokkaan sosiaalistumista. (Hart 2012.)

Edellä esitettyjä tulokkaan sosiaalistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen tuloksia on kuvattu Bauerin, Todnerin, Erdoganin, Truxillon ja Tuckerin (2007) viitekehystä mukailien Kuviossa 3.



Kuvio 3: Organisaation ja tulokkaan toiminta perehdytyksessä (mukailien Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007 sekä Bauer & Erdogan 2011)

Tulokkaan työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja työsuorituksen laadun kannalta on keskeistä, että tulokkaan sopeutumista tuetaan organisaation käytänteiden kautta. Samalla tulee myös huomioida tulokkaan oman toiminnan keskeinen merkitys ja pyrkiä tietoisesti tukemaan sitä.

2.1.1 Perehdytyskäytänteiden merkitys ja toteutuminen

Edellä esitetyn mukaisesti organisaation toimivien perehdytyskäytänteiden rooli on keskeinen tulokkaan kokemuksen kannalta. Kysymällä tulokkailta näiden kokemuksista käytänteiden hyödyllisyydestä ja merkityksestä on selvitetty perehdytyksen parhaiksi koettuja käytänteitä. Ketolan tutkimuksessa työntekijöiden perehdytyksestä antama positiivinen palaute toimiviin käytänteisiin liittyen koski erityisesti suunnitelmallisuutta sekä esimiehen hyvää valmistautumista esimerkiksi perehdytysohjelmien ja muistilistojen muodossa. Kokonaisuudessaan lähimmän sosiaalisen verkoston, eli esimiehen, kollegoiden ja erikseen nimetyn kummin tai mentorin rooli nähtiin tärkeinä onnistuneessa perehdytyksessä. Näiden kautta syntyivät myös hyvä

ryhmähenki, nopeampi verkostoituminen koko työyhteisöön sekä verkostojen mahdollistamana tunne kontaktoinnin helppoudesta. (Ketola 2010, 152-158.)

Tarkasteltaessa erilaisten tarjottavien perehdytyskäytänteiden määrän merkitystä, totesivat Klein, Polin ja Sutton (2015) työntekijöiden sosiaalistuvan sitä paremmin mitä enemmän erilaisia perehdytyskäytänteitä heille oli tarjolla. Tutkimuksen osallistuneiden yritysten 10 yleisimmän perehdytyskäytännön kokeneet työntekijät kokivat itsensä paremmin sosiaalistuneiksi verrattuna vähemmän perehdytyskäytänteitä kokeneisiin. Tämän lisäksi tulokkaat kokivat käytännöt hyödyllisempinä ja sosiaalistuivat mielestään paremmin organisaatioissa, joissa perehdyttämisen käytännöt olivat muodollisia ja niiden käyttöä vaadittiin. Tutkijoiden tulokinnan mukaan tulos saattoi johtua siitä, että muodollisina käytännöt olivat paremmin suunniteltuja, ne otettiin kaiken kaikkiaan vakavammin tai niihin myös osallistuttiin useammin. Erityisen hyödyllisinä työntekijät kokivat esimiehen tekemät valmistelut, kuten että esimies oli varannut kalenteristaan aikaa tulokkaan perehdyttämiselle ja, että työpiste oli valmiina työn alkaessa. Lisäksi itse työtehtäviin perehdytys koettiin erityisen hyödylliseksi, kuten myös tulokkaalle erikseen nimetty kummi. Kysyttäessä, kuinka hyödyllisenä työntekijät pitivät eri käytänteiden mahdollisimman aikaista esittelyä, tulokset vaihtelivat. Osa tiedosta koettiin hyödyllisenä heti työsuhteen alussa, osa myöhemmin. Suurella osalla perehdyttämiseen kuuluvista osa-alueista, ei kuitenkaan ollut sosiaalistumisen kannalta merkitystä hoidettiin ne heti työsuhteen alussa vai myöhemmin. (Klein ym 2015, 265-278.) Tutkimuksen perusteella Klein ym (2015) suosittelevat, että organisaatioiden tulisikin tutkia perehdyttämisen käytänteidensä tehokkuutta ja toimivuutta, sekä aktiivisesti päivittää ja muokata niitä.

Tutkimusten perusteella voidaan myös todeta, että perehdyttämisen käytänteiden ja niiden toteutumisen välillä on havaittavissa kuilu. Kaikki perehdyttämisen toimenpiteet eivät toteudu organisaatioissa suunnitellusti. Klein ym (2015) tutkimuksen mukaan organisaatioissa tarjotut perehdytyskäytännöt toteutuivat uuden työntekijän raportoinnin mukaan harvemmin kuin mitä organisaatiot raportoivat käytänteiden olevan tarjolla. Tutkijoiden mukaan syynä voi olla esimerkiksi perehdytyksen ohjeistuksen puutteellisuus, epäselvyys tai noudattamatta jättäminen. Perehdytys on toisaalta jopa voitu myös tehdä tulokkaan sitä tiedostamatta. (Klein ym 2015.)

Myös Ketola (2010) listaa tutkimuksessaan esiin nousseita perehdyttämisen puutteita. Tulokkaan työtehtävää ei aina oltu kunnolla etukäteen yhdessä määritelty. Toisaalta taas tulokkaan osaaminen arvioitiin väärin, jolloin tämä jätettiin uudessa työyhteisössä yksin, olettaen tehtävään liittyvien vastuiden olevan riittävän tuttuja. Tulokkaan persoonallisuus saatettiin myös tulkita väärin, jolloin tämä ei ehkä uskaltanutkaan verkostoitua yrityksessä omin neuvoin, vaan olisi kaivannut tukea kontaktien luomiseen. Pahimmillaan Ketolan tutkimuksessa myös johtotason henkilöiden perehdyttämisessä ilmeni puutteita, mikä sinänsä saattaa luoda uhkia jopa koko yrityksen liiketoiminnalle. Mahdollisia syitä perehdyttämisen epäkohtien

syntymiseen saattoivat olla esimiesten liiallinen työkuorma ja väsyminen, yhteisön väärät asenteet perehdyttämistä kohtaan, sekä huono työilmapiiri. Kiireen keskellä muun työyhteisön saattoi myös olla vaikea hahmottaa, että tulokas ei pysty omaksumaan liian nopeasti tarjottua suurta tietomäärää. Työyhteisöissä tunnistettiin myös verkostojen luomisen tärkeys tulokkaan kannalta, mutta aina niiden rakentamiseksi ei osattu tarjota mitään tukea. Tulokas myös ohjattiin intranettiin tutustumaan asioihin ilman erityisempiä ohjeita siitä, mitä sieltä tuli selvittää. Kaiken kaikkiaan tulokkaan saatettiin olettaa olevan hyvin omatoiminen, minkä seurauksena tämä saattoi jäädä yksin perehtymään asioihin. (Ketola 2010, 147-151.)

Myös Caldwell ja Caldwell (2016) kuvaavat eri tutkimuksissa esiinnoitettuja perehdyttämisen epäonnistumisia, jotka osin nousevat esiin myös Ketolan havainnoissa edellä. Ensinnäkin työntekijän kokemaa stressiä työsuhteen alkuvaiheessa ei usein huomioida työnantajan ja esimiehen toimesta riittävässä määrin. Toisaalta tulokkaan kannalta keskeistä, esimerkiksi työsuhteeseen liittyvää tietoa, saatetaan yrityksen puolelta kommunikoida tulokkaalle epäselvästi, mikä voi aiheuttaa tulokkaassa epävarmuutta pahimmillaan jo ennen saapumista työpaikalle. Kaikkiaan tutkimusten mukaan uusi työntekijä tyypillisesti saa alussa liikaa informaatiota liian lyhyessä ajassa. Perehdytysprosessi saattaa myös vaikuttaa tulokkaasta sirpaleiselta ja huonosti suunnitellulta, eikä tulokkaan saapumiseen aina ole valmistauduttu ajoissa. Osa tärkeästä tiedosta voi jäädä huonon suunnittelun vuoksi myös kertomatta työsuhteen alkuvaiheessa. Mikäli työnkuvaa ei selkeästi ja realistisesti kerrota tulokkaalle, saattaa psykologisen sopimuksen tulokkainnalliselle puolelle jäädä paljon liikkumavaraa ja mahdollisesti täyttymättömiä odotuksia. (Caldwell & Caldwell 2016.)

Edellä kuvattuja perehdyttämiseen liittyviä puutteita sekä niiden seurauksia tulokkaan sopeutumiseksi on kuvattu Kuviossa 4.



Kuvio 4: Perehdytyksen käytänteiden puuttumisen vaikutuksia

Mikäli siis yrityksessä on käytössä muodollisiakin perehdytyskäytänteitä, mutta niitä ei hyödynnetä, saattavat tulokkaan minäpystyvyyden, yhteenkuuluvuuden ja selkeyden kokemukset vaarantua. Samalla tiedonhankinta saattaa siirtyä tulokkaan omalle vastuulle, eikä organisaatio aktiivisesti tue tämän sosiaalistumista.

2.1.2 Perehdyttäminen ja esimiestyö

Perehdytystä kuvataan useissa lähteissä tehokkuuden näkökulmasta. Perehdyttäminen tulisi hoitaa tehokkaasti ja nopeasti, koska sen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle valmiudet hoitaa niitä tehtäviä, joihin hänet on palkattu. (Hyppänen 2013, luku 7; Kauhanen 2012, luku 10.) Esimiehen rooli onnistuneen perehdyttämisen takaajana onkin tärkeä, mutta ei vain tehokkuuden näkökulmasta. Esimies on useissa organisaatioissa tyypillisesti vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelusta ja seurannasta, osallistuen osittain itse perehdyttämiseen, mutta ennen kaikkea johtaen prosessia tulokkaan puolesta. Perehdyttäminen on eräs myös keinoista, joita esimiehellä on käytettävissä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 3; Kauhanen 2012, luku 10.) Ketola (2010, 131) toteaa, että lähimmät esimiehet vaikuttavat ”aktiivisina toimijoina perehdytysprosessin useammassakin vaiheessa sen onnistumiseen”. Bauer (2013) mainitsee tuloksekkaan esimiestoiminnan kannalta keskeiseksi esimerkiksi sen, että esimies pystyy varaamaan erikseen aikaa tulokasta, perehdyttämistä ja perehdytyksen suunnittelua varten, eikä yritä suoriutua siitä muiden tehtävien ohessa. On myös tärkeää, että perehdyttämiseen panostettaisiin esimiesten toimesta proaktiivisesti ja tulokkaan tarpeita ennakoiden. (Bauer 2013.)

Perehdyttävän esimiehen toimintaan liittyviä suosituksia voidaan tarkastella Gallupin tutkimustulosten valossa. Tutkimuksen mukaan esimiestyön yleinen laatu aiheuttaa jopa 70% hajonnan työntekijöiden sitoutumisen tasossa eri organisaatioiden välillä. (Beck & Harter 2014.) Google on tutkimuksissaan puolestaan todennut esimiestyön laadun vaikuttavan tiimin tuottavuuteen ja hyvinvointiin. (Google re:work a) Tuottavien tiimien esimiehien ominaisuuksiksi tunnistettiin Googella neljä muuttujaa. Ne olivat hyvä ongelman ratkaisukyky ja tuloshakuisuus, eri perspektiivien tunnistaminen ja huomiointi päätöksenteossa, sekä toisten ihmisten tukeminen. (Feser, Mayol & Srinivasan 2015.) Esimiesrekrytoinnin ja esimiesten osaamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja tuottavuuteen on siis merkittävä. Vaikutus tulee oletettavasti erityisen näkyväksi juuri tulokkaiden kohdalla, jolloin suurin odotuksin saapuvan tulokkaan sitoutumisen taso pitäisi pystyä erityisesti esimiestoimin pitämään korkealla. Edellä on esitetty, että onnistuneen perehdytyksen voidaan todeta lisäävän sitoutumisen tasoa. Kuitenkaan pelkät hyvät perehdytyskäytännöt ja -ohjeistukset eivät itsessään luo hyvää esimiestyötä, vaan onnistunut perehdytys vaatii niiden lisäksi esimiehiltä sitoutumista myös hyvään ihmisten johtamiseen, johon kuuluvat hyvä vuorovaikutus ja tunteiden johtaminen. Esimies saattaa kuitenkin kohdata tilanteessa haasteita, mikäli hänen omat toimintatapansa eivät

luontaisesti ole esimerkiksi työntekijää tukevia tai kyky toisen henkilön näkökulman huomiointiin on puutteellista.

Toisaalta saapuessaan itse tulokkaana uuteen työpaikkaan esimiehen tulee vaatia itselleen riittävää perehdytystä sekä organisaation että johdettavan tiimin asioista. Esimiesperehdytys saattaa usein jäädä riittämättömälle tasolle. (Kupias Peltola & Pirinen 2014, luku 1; Ketola 2010, 166.) Asiantuntijaesimiehen perehdytykseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä pelkkä oman alan asiantuntemus ei vielä päteviä esimiestyöhön. Tärkeää on pyytää perehdytystä omalta esimieltä tavoitteiden ja yhteisten toimintamallien sopimiseksi. Uusi esimiehiä varten on myös usein laadittu yleinen henkilöstötoiminnon laatima perehdytysohjelma, johon sisältyvät myös lainsäädännölliset ja johtamista käsittelevät erityisalueet. Mahdollisesti esimiestulokkaalle nimetään myös kummi tai mentori, jonka puoleen tämä voi kääntyä. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014.)

Google on yrityksenä tehnyt paljon työtä ymmärtääkseen hyvän esimiestyön ja toimivan tiimityön ominaisuuksia. Se on laatinut perehdytyksen muistilistan esimiehille. Listan voidaankin havaita sisältävän edellä esitellyn teorian valossa useita suositeltuja käytänteitä erityisesti työyhteisöön integroitumisen näkökulmasta (Bauer 2016). Lista on kuvattu Taulukossa 1.

Tee ensimmäisestä päivästä erityinen tapaamalla tulokasta, huolehtimalla että hänellä on lounasseuraa ja että hän tuntee itsensä tervetulleeksi.

Tarkista tulokkaan kanssa, että hänellä on ensimmäisestä päivästä alkaen kaikki tarvittava työvälineistä alkaen.

Huomioi, että esimiehen rooli on erityinen ja panosta yhteyden luomiseen tulokkaaseen ensimmäisestä päivästä alkaen.

Muista kertoa kuinka hienoa on saada mukaan uusi työntekijä, sillä tulokkaalle on merkityksellistä tehdä hyvä vaikutus heti alusta alkaen.

Auta tulokkaasta oppimaan talon säännöt ja toimintatavat, sillä niiden tunteminen edesauttaa oppimista. Tuo yrityskulttuuri näkyväksi tarinoiden avulla.

Luo perehdytykseen kirjallinen suunnitelma, jonka päivität aina uuden tulokkaan saapuessa. Asetu suunnitelmaa luodessasi tulokkaan asemaan pohtien, mitkä itsellesi tutut ja itsestäänselvät asiat saattavatkin olla tulokkaalle vieraita, uusia ja tärkeitä.

Anna tulokkaalle mahdollisuus tutustua itseesi ja anna persoonallisuutesi näkyä vuorovaikutuksessa.

Sovi aikasidonnaisia virstanpylväitä, jolloin keskustellette tulokkaan kanssa perehdyttämisen etenemisestä (esimerkiksi 30, 60, 90 ja 180 päivää)

Taulukko 1: Perehdytyksen parhaiden käytänteiden muistilista (mukaellen Bauer 2016)

Seuraavassa alaluvussa kuvataan käyttäytymistaloustieteen ja palvelumuotoilun case-tapauksia, joita perehdytyksen kehittämisessä on mahdollista hyödyntää.

2.1.3 Palvelumuotoilun ja käyttäytymistaloustieteen sovelluksia

Esimerkkejä käyttäytymistaloustieteen tai muotoilujattelun hyödyntämisestä erityisesti perehdytyksen piirissä löytyy vielä verrattain vähän. Sovellukset ovat mahdollisesti toistaiseksi jääneet yritysten sisäiseen käyttöön. Konsulttiyhtiö Deloitte'n Bersin, Solow ja Wakefield (2016) kuvaavat onnistuneena muotoilujattelun case-tapauksena australialaisen puhelinoperaattori Telstran perehdytysprosessin kehittämistä. Telstra jakoi 90 päivää kestävästä perehdytysohjelman neljään elementtiin, joita olivat liittyminen, oppiminen, osallistuminen ja kasvu. Uusille työntekijöille pyrittiin luomaan kullekin persoonallinen kokemus uuteen työpaikkaan liittymisestä, sekä samalla mahdollistamaan nopea sosiaalistuminen osaksi työyhteisöä. Tulokkaan oppimisprosessille pyrittiin antamaan sekä aikaa että tilaa tapahtua, eli tiedon määrää pyrittiin jaksottamaan ja siten tukemaan oppimista. Tulokkaalle myös varmistettiin riittävä tuki ja opastus, joiden avulla tämä alusta alkaen pystyi suorittamaan varsinaisia työtehtäviään ollen siten nopeasti tuottava osa työyhteisöä. Uuden työntekijän kasvua pyrittiin tukemaan aktiivisella palautteenannolla sekä uudessa roolissa saavutettujen tulosten tunnustamisella. Ohjelman tuloksena tulokkaiden tuottavuus ja sitoutuminen kasvoivat, ja he integroituivat nopeammin osaksi työyhteisöä. (Bersin ym 2016, 71.)

Google on yrityksenä kehittänyt johtamista ja esimiestyötä tutkimustiedon avulla. Se on tukenut esimiehiään esimerkiksi positiiviseen palautteenantoon luomalla kuiskaus (whisper) -konseptin. Kuiskaus voidaan nähdä käyttäytymistaloustieteen tuuppauksena, jolla esimiehiä muistutetaan toivotunlaisesta käyttäytymisestä. Case-esimerkissä tavoitteena oli tiimien psykologisen turvallisuuden tunteen lisääminen esimiestoiminnan kautta. Esimiehet saivat 10 viikon ajan viikoittain kuiskaussähköpostin, jossa heille annettiin vinkkejä eri kommunikaatiotavoista, jotka tutkimusten mukaan loivat parempaa turvallisuuden tunnetta tiimissä. Eräs näistä kuiskauksena lähetetyistä vinkeistä oli esimerkiksi positiivisen palautteen antaminen kahden keskisissä tapaamisissa. Kokeilun perusteella Google otti sittemmin käyttöön myös kohdennetut kuiskaukset. Kohdennukset luotiin henkilöstökyselyn perusteella tunnistettuihin, kunkin esimiehen heikoimpiin kyvykkyyksiin. Kohdennetun kuiskauksen voitiin todeta parantavan esimiehen suoritusta heikolla osa-alueella 22-40% verrokkiryhmään verrattuna. (Getz-Kikuchi 2017.) Nämä esimerkit kuvaavat sekä muotoilujattelun että päätöskäyttämisen ymmärtämisen sovellusmahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Vaikka esimerkkejä on vielä rajallisesti julkisuudessa, vaikuttaa hyödyntäminen viime vuosina lisääntyneen.

Perehdyttämiseen liittyy siis lukuisia määriä odotuksia ja vaatimuksia erityisesti esimiehelle. Lisäksi yrityksen perehdytysprosessien tulisi olla kunnossa ja niitä tulisi noudattaa,

työntekijää tulisi tukea luomaa verkostoja ja tuntemaan turvallisuutta, työntekijän odotukset tämän saapuessa tulisi pystyä ainakin tunnistamaan, työntekijään tulisi pystyä tutustumaan kunnolla ja hyödyntämään tämän uutta osaamista ja näkökulmia, tulisi tuntea empatiaa ja johtamaan omia ja tulokkaan tunteita, valmentaa talon tavoille ja säännöille. Lista edellyttää merkittävää määrää tiedostavaa päätöksentekoa. Onko esimies kuitenkin aina niin järkevä ja tiedostava kuin edellytetään? Millaisia päätöksentekoon liittyviä vinoumia esimiehellä saattaa olla esteenä edellä kuvattujen optimaalisten tavoitteiden saavuttamisessa? Seuraavassa luvussa kuvataan päätöksentekoa perehdytyksen kontekstissa käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta.

3 Käyttäytymistaloustieteen näkökulmia perehdytykseen

Tässä luvussa kuvataan käyttäytymistaloustieteen alueeseen kuuluvia päätöksenteon vinoumia eli ihmisen päätöksenteon rajoittuneisuutta. Tarkastelussa pohditaan erityisesti niiden mahdollisia vaikutuksia esimiehen toimintaan tämän suunnitellessa ja toteuttaessa perehdyttämistä. Edellä kuvatun mukaisesti perehdyttäminen on monitahoinen prosessi, jossa yrityksen tulisi tarjota esimiehelle parhaat, selkeät ja ymmärrettävät käytänteet ja työkalut. Näitä esimiehen tulisi pyrkiä toteuttamaan parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Herbert Simonin (1955) uraauurtava käsite ihmisen rajoittuneesta rationaalisuudesta on eräs käyttäytymistaloustieteen perusta. Vaikka taloustieteen teorioiden valossa pystytään kuvaamaan, kuinka ihmisen olisi järkevää ja rationaalista toimia, näin ei kuitenkaan useinkaan tapahdu. Simonin mukaan ihminen usein pyrkii rationaaliseen päätökseen, mutta optimaalisen tuloksen esteenä on useita seikkoja. Meillä ei ensinnäkään usein ole käytettävissämme kaikkea ongelman jäsentelyn ja päätöksenteon vaatimaa tietoa, sillä usein käytettävissä olevat aika ja resurssit ovat hyvin rajallisia. Tämän lisäksi päätöksentekoomme vaikuttavan työmuis-
timme varastossa on lopulta hyvin pieni määrä tietoa. (Simon 1955.) Näiden lisäksi meillä on myös älyllisiä ja tiedonkäsittelyyn liittyviä rajoitteita ja virheitä, jotka rajoittavat kykyämme tehdä täydellisen järkeviä päätöksiä. Aivojemme rajallisen tiedonkäsittelykapasiteetin vuoksi aivoissamme on mekanismeja, joiden tavoitteena ja tehtävänä on poimia käsiteltäväksi vain sillä hetkellä tarpeellista tietoa ympäristöstämme. Muut ärsykkeet jätetään huomiotta. Tämä valikoiva tarkkaavaisuus kohdentaa huomiomme sekä tietoisesti että tiedostamattamme. Erityisesti tarkkaavaisuutemme keskittyy tunnepitoisen informaation käsittelyyn, koska tunteiden tehtävänä on hyvinvointimme takaaminen. (Nummenmaa 2010, 115-118.)

Päätöksenteossa nämä haasteet ja mekanismit johtavat siihen, että etsimme tietoa siihen saakka, kunnes koemme pystyvämmekin tekemään asiasta meitä tyydyttävän ratkaisun. 1970-luvulla Tversky ja Kahneman (1974) osoittivat tarkemmin, millaisia erilaisia vinoumia päätöksii-
mme rajoittuneen rationaalisuuden vuoksi sisältyy. Jotta pystymme tekemään päätöksiä monimutkaisessa, paljon tietoa ja ärsykejä sisältävässä maailmassamme, luotamme yksinkertaistamiseen ja peukalosääntöihin. Peukalosäännöt, eli heuristiikat, auttavat nopeaan

päätöksentekoon, mutta eivät aina johda parhaimpaan mahdolliseen lopputulemaan, vaan luovat vinoumia. Päätöksentekoomme vaikuttaa rajoittuneen rationaalisuutemme lisäksi myös rajallinen tahdonvoimamme. Tahdonvoiman rajallisuuden vuoksi ihmisellä on taipumus painottaa nykyhetkeä tulevaisuuden sijaan, mikä johtaa usein nykyhetkessä epäoptimaalisiin ja omaa hyvinvointiamme tulevaisuudessa uhkaaviin päätöksiin. (Mullainathan & Thaler 2000.) Rajallisen tahdonvoiman ja rajoittuneen rationaalisuuden lisäksi päätöksiimme vaikuttaa myös epäitsekkyys, eli emme vain pyri maksimoimaan omaa hyötyämme ja pyrimme yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa. (Kahneman, Knetsch & Thaler 1986.)

Edellä kuvatuista syistä päätöksentekomme voidaan nähdä osin automatisoituna. Tähän näkemykseen viitataan esimerkiksi päätöksenteon duaalimallilla, joka kuvaa aivojemme kahta erilaista tapaa prosessoida tietoa ja tuottaa päätöksiä. Nobel-palkittu käyttäytymistaloustieteilijä Daniel Kahneman on kuvannut nopeaa, automaattista ja intuitiivista päätöksentekoa termillä *Systeemi 1*. Vastaavasti hitaampi, tiedostetumpi ja kontrolloidumpi eli reflektiivinen päätöksenteon puoli on hänen mukaansa *Systeemi 2*. Erityisesti automaattinen *Systeemi 1* hyödyntää päätöksenteossa heuristiikkoja, oikopolkuja. Heuristiikat voidaan nähdä apuna päätöksenteon yksinkertaistamisessa ja nopeuttamisessa. (Kahneman 2003, Tversky & Kahneman 1974) Heuristiikat hyödyntävät päätöksenteossa apunaan mieleen helposti palautettavia asioita ja tapahtumia. Tai arvioivat asian tai ihmisen edustavan laajempaa joukkoa hyödyntäen aiempia kokemuksiamme arvion taustalla. Emme yleensä ole tietoisia heuristiikkojen käytöstä tai niiden vaikutuksesta. Työelämässä aikapaine, tiedon kompleksisuus ja laajuus altistavat meidät heuristiikkojen hyödyntämiselle. (Bazerman & Moore 2009, 7-9.) Eräs keskeinen, jopa välttämätön osa (Bechara, Damasio, Tranel & Damasio 1997) automaattista päätöksentekoa ovat tunteet. Niiden vaikutusta kuvataan seuraavassa alaluvussa.

3.1 Tunteiden vaikutus päätöksiin

Perinteinen talousteoria näkee ihmisen rationaalisen toimijana, jonka valintoihin tunteet eivät vaikuta. Tunteet olisivat siten epäolennainen osa päätöksenteossa. 2000-luvulla tutkimus tunteiden vaikutuksesta on kuitenkin edennyt merkittävästi ja neurotutkijat ovat todentaneet tunteiden olevan välttämätön osa päätöksentekoprosessiamme. Henkilö, jonka aivojen tunnekeskus on vaurioitunut, ei kykene rationaaliseen päätöksentekoon. (Bechara, Damasio, Tranel & Damasio 1997; Halko & Miettinen 2007.)

Tunnereaktioiden ominaispiirteinä ovat nopeus ja automaattisuus, sillä niiden tehtävänä on taata hengissä säilyminen ja antaa välitöntä tietoa ympäröivästä maailmasta. Usein emme ole kuitenkaan tietoisia siitä, mikä vaikutus tunnetilalla on päätöksiimme. Tunnereaktio käynnistää samalla suuren määrän muita ihmisen kehon sääntelyyn liittyviä prosesseja, kuten hormoniotoimintaan, lihaksistoon tai hengitykseen liittyviä toimintoja. (Nummenmaa 2010, 20-30.) Onkin ehdotettu, että tunne oikeastaan saattaa olla ennen kaikkea kehollinen muutos, jonka tehtävänä on turvata selviytymisemme vaaran uhatessa ja synnyttää päätös paeta vaaraa.

Tiedonkäsittelyjärjestelmämme kykenee tunnistamaan ja nimeämään kehollisen reaktion tunteeksi kuitenkin vasta reaktion jo synnyttyä. Erityisesti tämä koskee niin kutsuttuja perustunteita, kuten pelkoa, vihaa, inhoa, surua ja iloa. Niiden katsotaan olleen ihmislajin selviytymisen kannalta kriittisiä. (Huotilainen & Peltonen 2017, 202-225.)

Tunteiden rooli voidaan siis nähdä aivojen ongelmanratkaisutilana, joka auttaa hahmottamaan ympäröivää maailmaa ja jäsentämään päätöksiä. Tunteiden rooli on läsnä paitsi yksilön päätöksenteossa, myös vuorovaikutuksessa muiden kanssa, sillä tunteet tarttuvat. Samalla tunteiden tarttuminen mahdollistaa empatian, sillä käytämme tartuntaa hyväksi ymmärtääksemme, miltä toisesta ihmisestä tuntuu. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 196-200.) Kyky tuntea empatiaa voi toisaalta heiketä esimerkiksi vallan lisääntymisen kautta. Tutkimuksessa valtaa saaneisiin koehenkilöihin muiden tunteet tarttuivat heikommin, kuin vähemmän valtaa saaneisiin. Huotilaisen ja Saarikiven mukaan jo pelkästään työrooli eli esimies-alaisroolit saattavat aiheuttaa esimiehelle vähentyneen kyvyn tuntea empatiaa. Sama vaikutus on todettu olevan kilpailutilanteella tai toisen ihmisen käsittelemisellä jokin ryhmän edustajana, eikä yksilönä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 248- 260.)

Tunteet ohjaavat kehollisia toimintojamme jatkuvasti, vaikka emme ole tietoisia siitä koko ajan. Toisaalta kyse on erittäin pienistä ja merkityksettömistä muutoksista, toisaalta taas jatkuva tietoisuus kuormittaisi aivojamme liikaa. Emme myöskään pysty hallitsemaan tunteitamme vastaavalla tavalla kuin voimme vaikkapa hallita tarkkaavaisuuttamme. Tämä hallinnan puute tekee tunteista ainutlaatuisia suhteessa muuhun mielessä liikkuvaan sisältöön. (Nummenmaa 2010, 38, 44.) Tunteilla on lisäksi tärkeä rooli muistiin tallennuksessa. Muistamalla aiemmat tunteita herättäneet tapahtumat kykenemme ennakoimaan myös tulevia tapahtumia, ja niiden mahdollisesti sisältämiä myönteisiä tai kielteisiä seurauksia. (Nummenmaa 2010, 119.)

Tunnekokemus esimerkiksi uuden tiedon käsittelyn sujuvuudesta vaikuttaa siihen, kuinka tieto tulkitaan. Kyky prosessoida tietoa sujuvasti saa meissä aikaan tuttuuden ja helppouden tunteen, vaikka kyse olisikin vain ensikertaa nähdystä tekstistä, joka sattuu olemaan helppolukuista. Yksinkertaisimmillaan siis vaikeasti luettava fontti tai huono kontrasti saattavat luoda kokemuksen tiedon käsittelyn ja ymmärtämisen vaikeudesta. Tutkimuksissa koehenkilöt pitivät keksittyjä väittämiä todenperäisimpinä, mikäli tekstin kontrasti oli helppolukuista. Tuttuuden kokemus liittyy myös kokemukseen riskistä. Testissä koehenkilöt pitivät keksittyjä, vaikeasti luettavia ruuan lisäaineiden nimiä vaarallisempina kuin helppolukuisia, mutta yhtä lailla keksittyjä nimiä. (Schwarz 2010, 18-20.)

Neurotieteilijä David Rockin (2009) mukaan sosiaalisessa kanssakäymisessä, aivojemme toimintaa ohjaavat kaksi taipumusta. Ensinnäkin evoluution tuloksena aivomme käsittelevät sosiaalisia tarpeitamme vastaavanlaisina perustarpeina kuin nälkää ja janoa. Toiseksi aivomme

pyrkivät ennakoimaan ja pitämään meidät loitolla uhkaavista tilanteista ja lähentymään kohti palkitsevia tilanteita. Kun nämä kaksi taipumusta yhdistetään, voidaan todeta sosiaalisia tarpeitamme uhkaavien tilanteiden olevan hyvin vahva ja alkukantainen motivaattori toiminnallemme. (Rock 2009, 100-117.) Rock on luonut tätä kuvaamaan SCARF-mallin (Rock 2009, 195), joka jaottelee sosiaalisen kanssakäymisen tarpeet viiteen eri ulottuvuuteen. Niitä ovat status, varmuus (Certainty), itsenäisyys (Autonomy), yhteenkuuluvuus (Relatedness) ja reiluus (Fairness). Sosiaalisessa kanssakäymisessä päätöksiimme vaikuttaa jatkuvasti se, kuinka koemme tilanteen joko uhkaavan tai palkitsevan itseämme näiden tekijöiden osalta.

Statuksen uhka liittyy paikkaamme, statukseen suhteessa muihin. Työelämässä status on helposti uhattuna, kun toisen henkilön sanat tai teot saavat meidät helposti tuntemaan itsemme vaikkapa vähemmän osaaviksi tai kykeneviksi. Uhan tunne saattaa aiheuttaa puolustautumisreaktion, joka näyttäytyy vaikkapa aggressiona tai toisen henkilön välttelynä. Toisaalta statuksen tunnetta on helppo palkitsemisen näkökulmasta myös tukea esimerkiksi julkisella positiivisen palautteella tai asiantuntijuuden tunnustamisella. Varmuuden uhka puolestaan liittyy tarpeeseen säilyttää kontrollin tunne elämästämme ja ympäristöstämme. Aivomme skannaavat uuden tiedon vertaamalla sitä hallussamme olevaan tietoon ennakoiden tapahtumien kulkua. Tiedon tuttuus on aivoille palkitsevaa ja turvallista. Työelämässä uhan tunteita saattavat synnyttää ristiriitaiset ja epäselvät viestit, uusien teknologioiden opettelu tai mikä tahansa muutos, uusi asia. Palkkion tunteen synnyttämiseksi viestien muotoilussa tulisi kiinnittää huomiota positiivisen tulevaisuuden kuvaamiseen, avoimeen kommunikaatioon, tiedon jakamiseen sopivina palasina sekä uuden tiedon kytkemiseen vanhan yhteyteen. Näin luodaan aivoille selkeyttä ja ennakoitavuutta, jotka synnyttävät varmuuden tunnetta. (Rock 2009) Perehdytyksen kannalta sekä statuksen että varmuuden uhat saattavat vaikuttaa esimiehen toimintaan. Esimiehelle saattaa olla asemastaan johtuen haastavaa pyytää apua esimerkiksi perehdytyksen suunnittelussa, sillä avun pyytäminen voidaan kokea merkkinä osaamisen puutteesta. Perehdytyksen läpiviennissä esimiehen statusta saattaa uhata esimerkiksi tulokkaan osaaminen, jolloin esimies saattaa vetäytyä vuorovaikutustilanteista tulokkaan kanssa. Epävarmuutta esimiehelle puolestaan saattavat luoda perehdyttämistä koskevat epäselvät tai monimutkaiset ohjeet ja prosessit, joiden tulkitseminen kiireen keskellä tuntuu haasteelliselta. Tämä saattaa johtaa esimerkiksi viivyttelyyn asiaan tarttumisessa, tai jopa sen sivuuttamiseen.

Itsenäisyyden tunteessa on kyse valinnan vapaudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa. Näin olen sitä uhkaa mikrojohtaminen tai tunne, ettei tule kuulluksi. Palkitsevaa puolestaan on päätösvallan tai valintavaihtoehtojen lisääminen sekä palautteen saaminen. Yhteenkuuluvuuden tunnetta puolestaan voidaan tarkastella sisä- ja ulkoryhmän käsitteiden kautta. Omaan sisäryhmään kuuluvat koetaan ystäviksi, kun taas muut, ulkoryhmäläiset, saattavat vaikuttaa uhkaavilta ja jopa vihollisilta. Uusi ihminen on aina ensin mahdollinen uhka, jonka käytöstä ja olemuksesta aivomme tulkitsevat. Kilpailijaksi kokemamme henkilön kohdalla tunnemme myös

muita vähemmän empatiaa. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaa tunne luottamuksesta. Luotammekin enemmän henkilöihin, joiden koemme olevan osa omaa sisäryhmäämme. (Rock 2009.) Perehdytyksen kontekstissa tulokkaan itsenäisyyden ja minäpystyvyyden tunteen tukeminen on aiemmin esitetyn valossa tärkeää. Näin ollen esimerkiksi palautteen anto tulokkaalle, sekä toimenkuvan ja vastuiden selkeys ovat keskeinen osa esimiehen tehtäviä. Esimiehen itsensä kannalta on vastaavasti tärkeää, että hän pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan perehdytystä itsenäisesti ja tuntee itsensä kyvykkääksi. Esimiehen roolina on myös tukea ja rohkaista tulokasta sosiaalistumisessa osaksi työyhteisöä, jolloin tulokas pystyy laajentamaan omaa sisäryhmäänsä. Esimiehen päätöksenteon näkökulmasta yhteenkuuluvuuden tunteella saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka tämä pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan perehdytystä. Vaikuttavia tekijöitä saattavat olla esimerkiksi, kuinka esimies kokee saavansa asiassa tukea HR:ltä ja omalta esimieheltään, sekä miltä osin esimies itse kokee muun työyhteisön sisäryhmäkseen ja luontevasti rohkaisee tulokasta vuorovaikutukseen muiden kanssa.

Viimeisenä SCARF-mallin tekijänä reiluus on keskeinen osa ihmisten välistä yhteistyötä. Tunne toisen ihmisen epäreilusta käyttäytymisestä synnyttää välttämisenreaktion ja vähentää samalla koettua empatiaa. Epäreiluden tunne työelämässä saattaa syntyä myös epäselvien sääntöjen tai odotusten seurauksena, luoden tulkinnanvaraa niiden suhteen. (Rock 2009, 171-183.) Perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa esimies saattaa kokea epäreiluden tunnetta juuri prosessiin liittyvien ohjeiden selkeyden osalta. Merkittävä haaste esimiehelle lienee myös ajankäyttö. Perehdytyksen esimieheltä vaatima työpanos ja aika saattavat tuntua epäreiluilta, ellei niihin ole sallittua ja mahdollista varata erikseen aikaa.

SCARF-mallilla voidaan nähdä olevan päällekkäisyyksiä (Talaepashiri 2016) aikamme erääseen johtavaan motivaatioteoriaan, itseohjautuvuusteoriaan (Martela & Jarenko 2015, 11; Rigby & Ryan 2018, 136; Vasalampi 2017, 63). Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) kuvaa ihmisen synnynnäistä taipumusta proaktiivisesti hakeutua tekemään häntä kiinnostavia asioita. Keskeistä itseohjautuvuusteorian näkökulmasta on motivaation laatu. Syntyykö motivaatio ulkoisista palkkioista, vai onko kiinnostus ja motivaatio sisäsyntyistä, jolloin tekeminen on palkitsevaa sen itsensä vuoksi. Sisäsyntyisesti palkitseva tekeminen tuottaa itsessään ihmiselle mielihyvää, antaa energiaa sekä on linjassa yksilön arvojen kanssa. Sisäsyntyisen motivaation on osoitettu edesauttavan luovuutta ja sinnikästä yrittämistä sekä luovan positiivisia tunteita uuden oppimista kohtaan. Sen avulla voidaan kuvata niin jokapäiväistä kuin pidempi aikaistakin kokemustamme hyvinvoinnistamme. (Vasalampi 2017, 54-5.) Itseohjautuvuusteorian keskiössä ovat ihmisen perustarpeet, joita ovat autonomia, pystyvyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomian tarve kuvaa tarvetta vaikutus- ja valintamahdollisuuksiin omassa elämässä. Pystyvyys puolestaan tarvetta kokea osaamisen ja pätevyyden tunteita. Tunne kuulumisesta johonkin ryhmään ja ryhmän tuesta puolestaan tukee yhteenkuuluvuuden tarvetta. Ihmisen tulisi pystyä kokemaan kaikki kolme perustarvetta tyydytyksi kokeakseen sisäistä motivaatiota. Perustarpeiden täyttymisen vaikutuksia on tutkittu

organisaatioissa. Esimerkiksi autonomian tunteen täyttymättä jääminen on yhteydessä työuupumukseen. Vastaavasti kaikkien perustarpeiden täyttymisellä on havaittu yhteys suurempaan työn imuun ja energisyyten. Toisaalta esimerkiksi saadun palautteen, työyhteisöltä saadun tuen sekä työn itsenäisyyden on tutkimuksissa havaittu tukevan kaikkien perustarpeiden täyttymistä. (Martela 2017, 102-104.)

Martelan mukaan organisaatiot voivat tukea ja kehittää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Autonomian osalta kyse ei ole työntekijän vapaudesta, vaan vapaaehtoisesta sitoutumisesta. Kun työntekijä ymmärtää ja hyväksyy syyt, joiden vuoksi tehtävä tulee hoitaa, hän myös sitoutuu paremmin. Yksinkertaisimmillaan autonomian tunnetta lisätään kuitenkin antamalla työtehtäviä, jotka työntekijä itsessään kokee palkitseviksi ja kiinnostaviksi. Koska tämä toisaalta ei aina ole mahdollista, on perusteluiden antaminen pyynnöille tai säännöille auttaa luodaan merkityksellisyyttä tehtävän sisältöä kohtaan. (Martela 2017, 109-110) Pystyvyyden tunteen vahvistamiseksi puolestaan on tärkeää, että työssä säilyy hallinnan tunne ja sitä kautta kokemus kyvykkyydestä. Priorisointi, selkeyttäminen, palautteenanto sekä tavoitteiden pilkkominen osatavoitteiksi auttavat puolestaan hallinnan tunteen saavuttamisessa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta tukee kokemus kuulumisesta työyhteisöön, josta saa tarvittaessa tukea. Perustarpeiden täyttymistä voidaan tukea myös tukemalla työskentelyn olosuhteita, jotta ne luovat tunteen mielekkästä ja sujuvasta työstä. (Martela & Jarenko 2015.)

Perehdytys saattaa haastaa esimiehen sisäistä motivaatiota. Yhteenkuuluvuus vaatii tunnetta tuesta, mutta moni esimies saattaa vastata perehdyttämisestä kuitenkin melko yksin. Entä mistä syntyy esimiehen pystyvyyden tunne perehdyttämisen osalta, kuinka hän voi tietää osaavansa asian ja saako esimies tarvittavaa palautetta osaamisestaan? Tunteet kokonaisuudessaan saattavat vaikuttaa myös esimiehen aiempien kokemusten kautta. Mikäli perehdytyksen suorittamiseen liittyy negatiivisia kokemuksia, saattaa tunne varjostaa esimiestä koko perehdytyksen suunnittelussa. Tällaisia negatiivisia tunteita voivat olla esimerkiksi kokemus vaikeudesta, stressaavuudesta tai yksityiskohtien moninaisuudesta. Toisaalta, mikäli perehdyttäminen on omalla kohdalla ollut puutteellista tai hyvää, saattaa kokemus peilautua vastaavasti tulokkaan perehdyttämisessä.

Tunteet saattavat siis vaikuttaa perehdytykseen liittyvään päätöksentekoon monin tavoin. Vaikutus tulisiikin huomioida sekä esimiesten tueksi laadittuja prosesseja ja ohjeita suunniteltaessa että aiheesta puhuttaessa. Tunteet ovat siis automaattisen päätöksentekomme keskeinen työkalu. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan päätöksenteon oikopolkuja ja niiden synnyttämiä kognitiivisia vinoumia, joissa useissa tunteilla onkin taustalla merkittävä rooli.

3.2 Päätöksenteonvinoumien luokittelu

Koska yli 150 tunnistetun kognitiivisen vinouman luokitteluun ei ole universaalisia jaottelua, (Lieberman, Rock, Halvorson & Cox 2015, 6) on tässä opinnäytteessä ryhmittelyyn käytetty

Lovallon ja Sibonyn McKinsey-konsulttiyhtiölle luomaa jaottelua. (Lovallo & Sibony 2010.) Heidän mukaansa jaottelun avulla on pyritty kuvaamaan yksilöiden päätöksentekoon vaikuttavia ajatteluvinoumia, joilla on erityisesti vaikutusta työyhteisöissä ja yritysten strategisessa päätöksenteossa. Lovallo ja Sibony jakavat ajatteluvinoumat viiteen luokkaan. Kaavamaisuutta (pattern recognition) etsivät vinoumat luovat tiedosta olemattomia kaavoja ja käyttävät tuttuja ja helposti mieleenpalaavia tietoja päätöksenteossa. Toimintaan suuntautuvat (action oriented) vinoumat saavat aikaan liian vähällä etukäteisharkinnalla tehtyjä päätöksiä, joihin liittyy liiallista itsevarmuutta tai optimismia. Hyöty- ja intressipohjaiset (personal interest) vinoumat syntyvät, kun pyrimme tietämättämme vastaamaan tunteidemme tai minäkuvamme synnyttämiseen tarpeisiin. Neljäntenä ryhmänä vakausvinoumat (stability biases) saavat meidät suosimaan nykytilaa ja kokemaan muutoksen mahdollisena riskinä. Viidentenä sosiaaliset ajatusvinoumat puolestaan syntyvät halustamme kuulua joukkoon ja välttää turhia konflikteja, jolloin sosiaalinen ympäristömme vaikuttaa päätöksiimme usein tietämättämme. (Lovallo & Sibony 2010.) Seuraavassa kuvaillaan Lovallon ja Sibonyn luokittelun mukaisesti erilaisia ajattelun vinoumia, jotka saattavat vaikuttaa perehdyttävän esimiehen päätöksentekoon. Reflektoiden edellä esitettyihin perehdyttämisen haasteisiin, on luokitteluun opinnäytetyöntekijän harkinnan mukaan lisätty alkuperäisten lisäksi myös perehdytyksen kannalta relevantteja, muita vinoumia, joita esimiehen päätelyssä ja siten toiminnassa saattaa esiintyä.

3.2.1 Kaavamaisuutta etsivät ajatteluvinoumat

Kaavamaisuutta etsivät vinoumat luovat tiedosta olemattomia kaavoja ja todisteita, synnyttäen täten myös vääriä johtopäätöksiä. Vinoumat hyödyntävät apunaan aiemmin koettua, helposti mieleenpalautettavaa tai näkyvää sisältöä sekä asian tai henkilön edustavuutta jonkin luokan jäsenenä. (Lovallo & Sibony 2010, Baer & D'Silva 2018.)

Edustavuus- ja saatavuusheuristiikka

Kognitiivisten vinoumien joukosta on tunnistettu niin kutsuttuja yleisheuristiikkoja, joiden nähdään vaikuttavan usein muiden vinoumien taustalla. Yleisheuristiikoilla tarkoitetaan asioiden helpon mielenpalautettavuuden, kuviteltavuuden tai samankaltaisuuden synnyttämiä oikopolkuja päätöksiin. Myös päätöksiin liittyvät tunteet ohjaavat päätöksiämme. Tunteet voidaan nähdä yhtenä tärkeänä käytössämme olevana yleisheuristiikkana, kuten edellä on kuvattu. (Slovic, Finucane, Peters & MacGregor 2007.) Edustavuusheuristiikkaa käytetään päätöksenteon apuna tilanteessa, kun meidän tulee arvioida todennäköisyyttä, millä jokin kohde tai tapahtuma kuuluu tiettyyn joukkoon tai prosessiin. Virheellisesti emme kykene päätöksenteossa huomioimaan otoksen kokoa tai edustavuutta, vaan pidämme totena sitä vaihtoehtoa, joka meistä eniten tuntuu kuvaavan jo mielessämme olevaa kuvaa. Esimerkiksi koetilanteessa fiktiivinen henkilö nimeltä Steve kuvattiin ujoksi, avuliaaksi ja vetäytyväksi henkilöksi, joka ei erityisesti ole kiinnostunut muista ihmisistä. Valittaessa Steve'n ammatti erilaisia ammatteja sisältävästä listasta, vastaajat olettivat Steven todennäköisimmin olevan kirjastonhoitaja.

Tämä siitäkkin huolimatta, että listalla oli useita ammatteja, joiden edustajia määrällisesti olisi enemmän kuin kirjastonhoitajia. Aivomme kuitenkin ohittavat todennäköisyydet hakiesaan tietovarastoistaan tietoa samankaltaisuudesta. (Tversky & Kahneman 1974.) Edustavuusheuristiikka saattaa näin ollen synnyttää stereotyyppioihin tukeutumista (Tversky & Kahneman 1974). Perehdyttämisessä edustavuusheuristiikan luomat stereotyypiat saattavat esimerkiksi tarkoittaa, että esimies mieltää uuden työntekijän samankaltaiseksi jonkun aiemmin perehdyttämänsä alaisen kanssa. Tällöin vaarana saattaa olla, että esimies olettaa uuden henkilön toimivan työyhteisössä edellisen tulokkaan tavoin ja unohtaa tutustua tulokkaaseen kunnolla ymmärtääkseen esimerkiksi tämän tarvitseman tuen määrää. Edustavuudesta syntyvät stereotyypiat saattavat myös liittyä sukupuoleen, ihonväriin tai kansalaisuuteen.

Saatavuusheuristiikka on toinen merkittävä yleisheuristiikka, joka puolestaan hyödyntää aiemmin kokemaamme ja kuulemaamme tietoa pyrkiessämme arvioimaan tapahtumien todennäköisyyttä päätöksien tueksi. Äskettäin tapahtuneet tai helposti mieleen palautettavat, tutut tai tunnepitoiset asiat, saattavat ohjata päätöksiämme. Pidämme niitä myös enemmän totena ja uskottavana. Mikäli pystymme lisäksi mielessämme kuvittelemaan asian, pystymme myös kokemaan sen todennäköisemmäksi. Huomiomme kiinnittyy lisäksi helpommin asioihin, jotka näkyvästi ja selkeästi erottuvat ympäristöstään. Näiden lisäksi myös ajallisesti lähempänä olevat tapahtumat vaikuttavat meihin etäisempiä enemmän. Nähdessämme auto-onnettomuuden moottoritiellä tilanne vaikuttaa jonkin aikaa ajotapaamme, sillä koemme hetkellisesti tapahtuman todennäköisemmäksi myös omalle kohdallemme. (Tversky & Kahneman 1974.)

Perehdytyksessä esimies voi tulkita koko perehdytysprosessia saatavuusheuristiikan avulla. Tuttuja ja helposti mieleen palaavia toimintamalleja tuntuu helpolta toistaa. Esimiehille suunnatuista ohjeista valikoituvat käyttöön helposti ymmärrettävät ja erottuvat osat. Mikäli esimies on saanut koulutusta perehdyttämiseen, vaikuttaa koulutus erityisesti heti tapahtuman jälkeen uusien toimintatapojen omaksumiseen. Tunnekokemukset aiemmista perehdytyksistä tai niihin liittyneistä onnistumisista ja haasteista voivat vaikuttaa myös siihen, mitä asioita esimies muistaa tehdä perehdytyksen osalta. Tarjotun tiedon prosessoinnin sujuvuus ja sen vaikutus huomion kiinnittymiseen ovat tärkeitä esimiestyötä ajatellen. Esimiehet toimivat usein aikapaineen alla ja yrittävät keskittyä useaan asiaan kerrallaan. Näin ollen valintajoukkojen kohdalla saattaa tuttuuden tunteella ja sujuvuudella olla vaikutus siihen, mitä tietoa huomataan ja mitä valitaan.

Vahvistusharha

Vahvistusharhalla tarkoitetaan tiedostamatonta taipumustamme etsiä ja huomioida päätöksenteossamme tietoa, joka tukee omia käsityksiämme ja ajatteluamme. (Nickerson 1998.) Saatamme olla jopa tietoisia muista mahdollisista tulkinnoista, joita samasta tiedosta voidaan tehdä. Tiedostamattamme tulkitsemme kuitenkin asian aiempien, omien uskomustemme

mukaisesti. Tulkinnassa annamme suuremman painoarvon omia näkemyksiämme tukevalle tiedolle, kuin päinvastaiselle informaatiolle. Saatamme myös tiedostamattamme jättää huomiotta tietoa, joka meillä jo on, jos ei se tue sen hetkistä uskomustamme. (Kunda 1990.) Utta autoa hankkiessamme vahvistusharha saa meidät tutkimaan lähemmin erityisesti jo ennalta suosimamme automerkin suosittavia arvosteluja, jotka siten tukevat vaikutelmaa jo osin aiotusta ja oikeasta valinnasta. (Bazerman & Moore 2009, 28-31.) On myös todettu vastakkain pelanneiden jalkapallojoukkueiden kannattajien antavan saman ottelun tapahtumien kulusta erilaiset, oman joukkueensa kannalta parhaaksi nähdyt tulkinnat. (Nickerson 1998.)

Vahvistusharhalla on yhteys myös muihin ajatusvinoumiin, kuten virittämiseen ja ankkurointiin. Näiden molempien tiedetään pohjaavan päätelmiä erityisesti tiedonhankinnan alkuvaiheessa saatuun informaatioon, joka saa siten enemmän painoarvoa myöhemmin tekemisemme tulkinnoissa. Saatamme jättää huomiotta tietoa, joka on vastoin aiempia käsityksiämme. Koehenkilöt esimerkiksi pitivät kiinni kokeen aikana luoduista mielikuvista heistä huonoina tai hyvinä päätöksentekijöinä. Tämä siitäkin huolimatta, että heille oli etukäteen kerrottu annettavan palautteen olevan täysin keksittyä ja etukäteen päätettyä. (Nickerson 1998, 187.) Vahvistusharhan vaikutuksia käytännössä on tutkittu useissa konteksteissa. Sillä on havaittu vaikutuksia esimerkiksi lääkäreiden diagnooseihin tai oikeuden valamiesten ja tuomareiden päätöksiin. Lääkärit saattavat diagnooseissa tukeutua aiempien vastaavien oireiden diagnooseihin. Valamiehien jäsenet puolestaan saattavat tulkita oikeudenkäynnin todisteita jo oikeudenkäynnin alkuvaiheilla tekemiensä päätelmien valossa. (Nickerson 1998.)

Perehdyttämisen kohdalla esimiehen saattaa uskoa tekevänsä hyvää työtä, ja kysyykin ehkä perehdytyspalautetta uudelta työntekijältä. Koeajalla tämä ei ehkä uskalla kuitenkaan olla palautteessaan vielä täysin rehellinen, tai esimies jopa tulkitsee kommunikaatiota uskomuksiinsa sopivalla tavalla. Näin palaute saattaa pahimmillaan jäädä esimieheltä jopa huomioimatta. Esimies saattaa saada myös muualta organisaatiosta palautetta, jonka mukaan tulokas vaikuttaa jo kyvykkäältä hoitamaan uusia tehtäviään. Tämän kaltainen palaute voi vahvistaa käsitystä esimerkiksi siitä, että vähäinenkin perehdytys riittää synnyttämään pärjäävän, uuden työntekijän. Käytännössä pärjäävyys syntyy tällöin työntekijän omasta toiminnasta ja tiedonhankinnasta, mikä saattaa myös lisätä tulokkaan stressin ja epävarmuuden kokemusta.

3.2.2 Toimintaan suuntautuvat vinoumat

Toimintaan suuntautuvat ajatusharhat synnyttävät päätöksiä, joihin liittyy liiallista itsevarmuutta tai optimismia (Lovallo & Sibony 2010; Baer & D’Silva 2018). Näihin voidaan lukea kuuluvaksi useita erilaisia ajatusvinoumia, kuten liiallisen optimistisuuden, itsevarmuuden sekä näistä osin johtuvan suunnitteluvinouman. Myös tiedon kirous ja yksinkertaisuuden illuusio tulkitaan tässä työssä kuuluviksi tähän kategoriaan.

Liiallinen optimismi

Liiallisen optimismin vallassa yliarvioimme positiivisten tapahtumien esiintymistodennäköisyyksiä ja vastaavasti aliarvioimme mahdollisuuden negatiivisiin lopputulemiin. Harhaan vaikuttaa erityisesti tunne siitä, että voimme vaikuttaa tapahtumien lopputulokseen. Samanaikaisesti sitä vahvistaa oma sitoutumisemme asian edistämiseen, jolloin lopputulos palvelee itseämme. Näissä olosuhteissa saatamme suhtautua omiin mahdollisuuksiimme liiallisen optimistisesti. Toisaalta vertaamme toimintaamme yleensä tilanteeseen, jossa toinen henkilö tekisi minimaalisen vähän asian edistämiseksi. Liiallisen optimismin taustalla voivat vaikuttavat myös esimerkiksi tunteet, jolloin hyvällä tuulella teemme optimistisempiä päätöksiä. (Weinstein 1980.)

Perehdytyksessä esimies saattaa suhtautua liiallisen optimistisesti tulokkaan perehdyttämisen onnistumiseen sekä siihen, kuinka uusi työntekijä perehdyttämisen kokee. Olettavasti esimies tuntee tyytyväisyyttä saatuaan rekrytoinnin loppuun, jolloin hyvällä mielialalla saattaa olla vaikutusta optimistisiin arvioihin. Perehdytyksen osalta täyttyvät molemmat liiallisen optimismin reunaehdot. Esimies kokee pystyvän vaikuttamaan tapahtumien kulkuun ja toisaalta halua saada rekrytointinsa tuloksetekijäksi työyhteisöön. Näin ollen hän saattaa yliarvioida onnistuneen perehdytyslopputuleman mahdollisuuden ja aliarvioida mahdollisuuden negatiivisille seurauksille, kuten tulokkaan uupumiselle ja työpahoinvoinnille.

Liiallinen itsevarmuus

Olemme usein liiallisen itsevarmoja kyvyistämme. Arvioimme suorituksemme paremmaksi kuin se todellisuudessa onkaan, ja arvioimme myös olevamme suorituksissamme parempia kuin muut ihmiset keskimäärin. Pidämme lisäksi omia arvioitamme asioita tarkempina kuin muiden tekemiä arvioita. (Heath, Larrick & Klayman 1998, 21; Bazerman & Moore 2009, 36-38.) Itsevarmuuden on tutkimuksissa todettu voivan vähentää yrittämisen ja ponnistelujen määrää ja siten huonontavan suoritusta (Moore & Healy, 2008). Johtajien liiallisen itsevarmuuden vaikutuksia yritysten strategisessa päätöksenteossa on tutkittu verrattain laajalti. Itsevarmuus on nähty vaikuttavana tekijänä myös useissa suurissa katastrofeissa. Eräänä syynä liiallisen itsevarmuuden taustalla voidaan nähdä edellä kuvattu vahvistusharha. (Bazerman & Moore 2009, 36-38.) Perehdytyksen osalta esimies saattaa olla tyytyväinen omaan suoritukseensa perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Hän saattaa kokea tehneensä siinä jopa kollegoitaan parempaa työtä. Toisaalta esimies saattaa jopa kokea, että hän on muita pystyvämpi nykyisiläkin toimillaan, jolloin uusien toimintamallien oppimiselle ei tunnu olevan syytä. Ellei tulos saa tai uskalla antaa näissä tilanteissa rehellistä palautetta kokemuksistaan, saattaa esimies jatkaa hyväksi kokemallaan tiellä.

Suunnitteluvinouma

Suunnitteluvinouma on eräs liiallisen itsevarmuuden lopputulos. Se kuvaa taipumustamme aliarvioida tehtävän suorittamiseen vaadittavaa aikaa, vaikka meillä olisikin aiempaa kokemusta

vastaavasta tehtävästä. Vinoumaa tutkittaessa on todettu, että suunnitellessaan käsillä olevaa tehtävää ihminen jättää menneisyyden kokemukset huomioimatta tai kykenee muistamaan niistä vain rajallisesti yksityiskohtia. Ilmiö konkretisoituu usein esimerkiksi laajamittaisissa rakennushankkeissa, joiden valmistumis- ja budjettiarviot ovat liian optimistisia. (Kahneman & Tversky 1977; Buehler, Griffin, & Ross, 1994.) Suunnitteluvinoumaan liittyy myös liiallista optimistisuutta. Olemme optimistisia suorituksemme nopeuden suhteen aikatauluttaesamme tehtäviämme ja jätämme arvioinnissa usein huomiotta aiemmat kokemuksemme vastaavista tehtävistä sekä erityisesti niiden suorittamiseen kuluneesta ajasta. Vinouman ongelmat ovat nähtävissä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Se tuottaa sekä taloudellisia, sosiaalisia että henkilökohtaisia kustannuksia. Liikaa suunnitelmia ja liian vähän aikaa, resursseja, rahaa tai osaamista edesauttavat sen syntyä. (Buehler, Griffin & Ross 1994; Ebert & Freibichler 2017; Moss, Wilson & Davis 2016.)

Perehdytyksen osalta suunnitteluvinouma on esimiehelle haaste kahdesta eri näkökulmasta. Esimiehen tulisi varata riittävästi aikaa perehdytysuunnitelman laadintaan, sillä kokeneenkin esimiehen kohdalla valmistelutöiden laajuus saattaa yllättää ja aika loppua kesken. Toisaalta laatiessaan perehdytysuunnitelmaa tulokkaalle esimiehen saattaa ensinnäkin olla vaikea asettua uuden työntekijän asemaan pohtiessaan paljonko tietoa on mahdollista sisäistää työsuhteen alussa. Vaikka esimies pyrki huomioimaan tietomäärän ajallisen rajoittamisen tulokkaan suuntaan ja porrastamaan perehdytystä pitkälle aikavälille, on liian tiivistähtinen suunnitelma riski suunnitteluvinouman näkökulmasta.

Yksinkertaisuuden illuusio ja tiedon kirous

Yksinkertaisuuden illuusio on ajatusvinouma, jossa asian tuttuus luo vaikutelman sen yksinkertaisuudesta. Näin ollen esimerkiksi asiatekstin laatija saattaa tulkita oman tekstinsä tuttuuden myös ymmärrettävyydeksi, vaikka teksti ei sitä lukijoille olisikaan. (Glenberg & Epstein 1985; Nickerson 1999, 750.) Selkeään yleiskielen käyttäminen onkin todettu auttavan kohderyhmää ymmärtää tekstin sisältöä paremmin. Julkisyhteisöjen viestinnässä sen on USA:ssa todettu lisäävän lakien ja säädösten noudattamista, tehden niistä helpommin ymmärrettäviä. (Shephard 2017, 23.) Toisaalta meillä on tapana olettaa kanssaihmissämme omaavan samat tiedot kuin itsellämmekin. Tällöin jätämme asioita kertomatta muille. Emme siis kykene asettumaan toisen asemaan ja ymmärtämään mitä tietoa toiselta puuttuu. (Camerer, Loewenstein & Weber 2001, 1246.) Tiedon kirouksen harha saattaa vaikuttaa haitallisesti esimerkiksi uusien teknologiatuotteiden suunnittelussa, sillä suunnittelijalla on liikaa tietoa itse tuotteesta kyetäkseen asettumaan kokemattoman käyttäjän asemaan. Myös luennoitsijoilla on todettu olevan vaikeuksia muotoilla esityksensä kuulijoiden osaamis- ja kokemustasoa vastaavaksi. (Nickerson 1999.) Yrityksissä tiedon kirous saattaa olla merkittävä este esimerkiksi muutosjohtamisessa (Felin 2014). Apuna tiedonkirouksen harhaan esitetään tutkimuksissa toisen henkilön näkökulman huomioon ottamista eli toisen asemaan asettumista. Kun ymmärrämme

enemmän siitä, mitä toinen tietää, pystymme muokkaamaan omaa tiedonantoamme sen pohjalta. (Nickerson 1999, 750.)

Yksinkertaisuuden illuusio ja tiedon kirous ovat haasteellisia uuden työntekijän perehdyttämisessä, sillä asiat näyttäytyvät hyvinkin tutuille esimiehen ja työyhteisön vanhojen jäsenten näkökulmasta. Esimiehen tulisi pyrkiä selvittämään mitä tietoa tulokkaalla on ja mihin tietopuutteisiin perehdytyksessä tulisi keskittyä. Esimiehen ja muiden perehdyttäjien näkökulmasta tämä on kuitenkin haastava tehtävä, varsinkin jos tulokas on aiemmin tehnyt vastaavia tehtäviä. Ongelma nousi esiin erityisesti Ketolan tutkimuksessa sisäisten siirtojen osalta, joissa perehdytys usein unohtui (Ketola 2010). Perehdytystä suunniteltaessa ja läpivietäessä esimiehen tulisi käyttää tarkkuutta pohtiessaan, miltä osin tulokas pystyy ymmärtää hänelle annettua tietoa sekä keskustella asiasta avoimesta. Pelkästään yritysten sisäinen terminologia saattaa vaatia uudelta työntekijältä opettelua ennen kuin asiat on mahdollista ymmärtää. Yksinkertaisuuden illuusio saattaa johtaa asioiden kompleksisuuden aliarviointiin perehdyttäjän toimesta. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa tulokkaalle kerrotaan organisaatiosta ja työstä liian nopeasti ja monimutkaisella tavalla, eikä tämä kykene jäsentämään saamaansa informaatiota.

Jälkiviisausharha

Edellä kuvattu tiedon kirous vaikuttaa myös tarkastellessamme tapahtumien tuloksia jälkikäteen. Jälkiviisausharha (Fischhoff 1975) saa meidät keskittymään lopputulokseen, kuin olimme tienneet sen jo alun alkaen. Tulokset vaikuttavat meistä ennakoitavammilta, kuin mitä ne todellisuudessa alun perin olivat. Emme siis kykene asettumaan itsemme asemaan aiemmassa hetkessä, jolloin lopputulos ei ollut vielä tiedossamme. Ylipainotamme arvioissamme tuloksia, niihin johtaneiden toimien ja prosessin sijaan. Saatamme jälkiviisaasti todeta, että tuntiessamme nyt lopputuloksen, tiesimme jo aiemmin siihen päätyvämmme. Jälkiviisausharhan vallitessa esimies saattaa antaa alaiselle negatiivista palautetta huonosta lopputulemasta, vaikka alaisen päätökset alussa olisivatkin olleet täysin optimaalisia. Vastaavasti alainen saattaa saada hyvää palautetta hyvästä lopputuloksesta, vaikka alun lähtökohdat ja päätökset eivät olisikaan olleet aivan tarkoituksenmukaisia. (Camerer ym 2001, 1246.) Työpaikalla akuuttien ongelmien ratkaisija on usein helpompi palkita kuin henkilö, joka on kyennyt välttämään ongelmien syntymisen (Soyer & Hogarth 2015).

Jälkiviisausharha vie perehdytyksessä huomion lopputulokseen. Mikäli perehdyttävä esimies näkee tulokkaan hoitavan uusia tehtäviään melko sujuvasti, saattaa tulkintana olla, että tähän lopputulokseen johtaneet toimet olivat oikeita. Ehkäisynä saattaa toimia keskustelu tulokkaan kanssa läpi koko perehdytysprosessin, jotta esimies oppii ja kuulee tulokkaan konkreettisista kokemuksista. Myös tulokkaan asemaan asettuminen saattaa auttaa.

3.2.3 Hyöty- ja intressipohjaiset vinoumat

Hyöty- ja intressipohjaiset vinoumat syntyvät, kun pyrimme tietämättämme vastaamaan tunteidemme tai minäkuvamme synnyttämiin tarpeisiin. Näihin lasketaan tässä kuuluviksi minää tukeva arviointivinouma (self-serving bias), empatiakuilu ja yksimielisyysarha. (Lovallo & Sibony 2010; Baer & D’Silva 2018.)

Minää tukeva arviointivinouma

Minää tukeva (self-serving) arviointivinouma liittyy tarpeeseemme suojata omaa minäkuvaa ja näkemystämme itsestämme kyvykkäänä ja päteväenä toimijana. Meillä on taipumuksena syyttää epäonnistumisestamme muita ja nähdä onnistumiset omana kyvykkyytenämme. Optimistisesti odotamme toimimme johtavan yleensä aina onnistumiseen. Otamme lisäksi todennäköisemmin vastuun ennakoituista lopputuloksista kuin yllätyksellisestä lopputulemista. Negatiiviset ja yllättävät lopputulemat eivät ole olleet odotuksiemme mukaisia ja näemmekin niiden usein johtuvan muista, itsemme ulkopuolisista syistä. (Miller & Ross 1975.) Vinouman taustalla voidaan siis nähdä edellä kuvattuja liiallisen optimismin ja itsevarmuuden piirteitä.

Perehdyttävän esimiehen kohdalla minää tukeva arviointi saattaa ongelmatilanteissa johtaa siihen, että esimies kokee ongelmien olevan muiden henkilöiden tai tapahtumien syytä. Tulokas ei ole onnistunut toimimaan halutulla tavalla tiedon hankkijana tai henkilöstötoiminnon edustajat eivät ole kyenneet luomaan riittävän toimivia tai selkeitä ohjeita esimiehen tueksi. Vastaavasti edellä kuvattujen optimismin ja itsevarmuuden vallitessa esimies ennakoii positiivista lopputulemaa pitäen itsensä sen aikaansaajana.

Empatiakuilu

Empatia itseämme kohtaan, sekä omien tunteidemme ja käyttäytymisemme ennakoiminen empatian avulla, ovat meille vaikeita tehtäviä. Nykyhetkessä meillä on vaikeuksia ennakoita, kuinka tunteemme tulevaisuudessa vaikuttavat päätöksiimme. Tutkimusten mukaan käytämme kuitenkin arviota omasta tunnetilastamme, yrittäessämme ymmärtää toisen ihmisen tunteita. Oma nykyhetken tunnetila-arviomme vaikuttaa tulkintaamme ensinnäkin siitä, millaisia tunteita itse tunnetilastamme tulevaisuudessa. Tämän itsearviointin avulla ennakoimme sitten muiden tunteita. Mikäli siis olemme eri tunnetilan vallassa kuin muut, kykenemme huonosti arvioimaan muiden kokemuksia. (Van Boven, Loewenstein, Dunning & Nordgren 2013.) Tutkimuksissa on myös havaittu tunnereaktioidemme laimenemista ärsyksen toistuessa. Mitä useammin koehenkilöt itse altistuiivat häiritseville tai yllättäville kuville ja äänille, sitä vähemmän he arvioivat muidenkaan ihmisten reagoivan niihin. Koehenkilöt eivät siis osanneet enää asettua itsensä asemaan tilanteessa, jossa kokivat epämiellyttävän äänen ensikertaa, vaan tunne laimeni. Koska arvio muiden ihmisten reaktioista perustuu arvioomme omastamme

vastaavassa tilanteessa, laimenneen tunteen vallassa koehenkilöt ennakoivat muidenkin reagoivan ärsykeisiin lievemmin. Edellä kuvatuissa kokeissa on kyse niin cold-hot state) kutsutusta kylmä-kuuma tilasta, jossa koehenkilöt kuuma-tilassa arvioivat oman ja muiden ihmisten kokemuksen kiihtyneen tilansa kautta. Mikäli koehenkilö puolestaan on kylmässä tilassa (johon kuuluu myös tunneärsykkeen laimentuminen), on hänellä vaikeuksia arvioida ensin oma, ja siten muiden kuuma tunnetila (esimerkiksi ärsykkeen ensi kertaa kohdatessaan). Myöskään kokemuksen määrä ei vähennä empatiakuilun mahdollisuutta. Kokeneet yliopisto-opiskelijat eivät osanneet asettua uusien opiskelijoiden asemaan siinä, kuinka paljon näiden tarvitsi kysyä apua opintojen alkaessa ja paljonko uskallusta avun kysyminen vaati. He tulkitsivat tulokkaiden kysymysten puuttumista merkinä siitä, ettei avulle ollut tarvetta, sen sijaan että olisivat kyenneet pohtimaan tulokkaiden tilannetta esimerkiksi myös rohkeuden ja uskaltamisen näkökulmaa. (Van Boven, Loewenstein, Dunning & Nordgren 2013.)

Perehdyttämisen alkaessa uusi työntekijä saattaa olla hyvinkin erilaisessa tunnetilassa kuin esimies. Uudessa työssä aloituksen on tutkimuksissa todettu olevan hyvin stressaavaa, ja tulos kokee epävarmuutta ja jännitystä. Esimies puolestaan saattaa tulkita uuden työntekijän kokemuksia oman tunnetilansa kautta. Saatuaan uuden työntekijän töihin, esimiehen stressaavin vaihe rekrytoinnissa saattaa olla ohi ja toisaalta tulokkaan asemaan asettuminen ei ehkä ole helppoa. Tämä johtaa kuiluun, jossa esimiehellä saattaa olla vaikeuksia ymmärtää uuden työntekijän kokemuksia, mikäli tulkinnot tapahtuvat pelkästään esimiehen oman nykytilan tunnekokemuksen kautta. Pahimmillaan esimies aliarvioi erityisesti tulokkaan negatiiviset tunnekokemukset, joita perehdyttämisen juuri tulisi pyrkiä vähentämään.

Yksimielisyysarha

Yksimielisyysarha (false consensus bias) saa meidät olettamaan, että useimmat muut ihmiset jakavat kanssamme samat havainnot, arvot ja asenteet. Yksimielisyysarhaan saattaa vaikuttaa saatavuusheuristiikka, sillä meidän on helpompi palauttaa mieleen toisen ihmisen piirteitä, jotka ovat tuttuja ja vastaavat omia ominaisuuksiamme. Toisaalta saatamme myös järkeillä muidenkin ihmisten päätyvän samassa tilanteessa samaan lopputulemaan kuin me itse. Päätelmäämme samanmielisyydestä saattavat vaikuttaa myös antamamme huomion määrä ja kohteen näkyvyys itsellemme. Työyhteisössä saatamme kokea oman tiimimme jakavan kanssamme samat arvot ja asenteet naapuritoiminnon tiimiä enemmän. Tämä johtuu kanssakäymisen useudesta ja oman tiimin saamasta huomiosta mielessämme. Tutkimuksissa on myös todettu, että arvioimme omalle minäkuvallemme negatiivisten piirteiden, kuten huonon terveyskäyttäytymisen, olevan yleisiä myös muissa ihmisissä. Vastaavasti saatamme kokea omat positiivisiksi mieltämämme ominaisuudet muissa ihmisissä harvinaisemmiksi. (Ostrom, Köbis, Ronay & Cremers 2017; Marks & Miller 1987.)

Yksimielisyysarhan vaikutukset perehdyttämisessä saattavat olla vastaavanlaisia kuin tiedon kiron kohdalla. Esimies olettaa uuden työntekijän olevan asioista kanssaan samaa mieltä kysymättä tältä mielipidettä. Esimies saattaa olla itse ulospäinsuuntautunut ja rohkea, olettaen tulokkaan uskaltavan toimia vastaavalla tavalla. Haasteellinen tilanne saattaa olla myös, mikäli eri sukupolviin kuuluvat yksilöt omaavat hyvin erilaiset käsitykset asioista ja niistä ei avoimesti keskustella. Tutkimuksen mukaan vuosina 1946-64 syntyneiden sekä 1980-1992 syntyneiden välillä työhön liittyvien odotusten ja prioriteettien kohdalla on suuria eroavaisuuksia (Ng, Lyons & Schweitzer 2018, 78-79). Mikäli esimies eri sukupolven edustajana ei kykene tunnistamaan tulokkaan tarpeita heti alussa, saatetaan perehdyttämisessä kohdata haasteita.

3.2.4 Vakausvinoumat

Lovallon ja Sobнын jaottelun neljäntenä ryhmänä vakausvinoumat saavat meidät suosimaan nykytilaa ja kokemaan muutoksen riskinä. Ryhmään luetaan tässä kuuluvaksi suuri määrä erilaisia vinoumia, kuten vallitseva tila-vinouma, ankkurointi, uponneet kustannukset, viivytely, nykyisyysvinouma ja liikadiskonttaus. (Lovallo & Sibony 2010; Baer & D’Silva 2018.)

Nykyisyysvinouma ja liikadiskonttaus

Rajallinen tahdonvoimamme saa meidät suosimaan välitöntä palkkiota, sillä välitön palkkio esimerkiksi aktivoi aivojemme palkkiokeskusta. Nykyisyysvinouma saakin meidät ylipainottamaan nykyhetkeä tulevaisuuden kustannuksella, minkä seurauksena syntyy esimerkiksi erilaisia haitallisia addiktioita ruokaan tai nautintoaineisiin. (Rabin 1988; O’Donoghue & Rabin 1999; McClure, Laibson, Loewenstein & Cohen 2004.) Liikadiskonttaus puolestaan kuvaa tilannetta, jossa lähempänä nykyhetkeä oleva hyöty koetaan suhteellisesti suurimmaksi ja hyödyn arvo laskee nopeimmin lähitulevaisuudessa, jonka jälkeen arvopudotuksen jyrkkyys tasaantuu. Kauempana tulevaisuudessa olevat palkkiot alkavat siis nopeasti menettää arvoaan, mutta toisaalta tulevaisuuden hyötyjen suhteen koemme voivamme odottaa palkkiota paremmin kuin nykyhetkessä realisoituvien kohdalla. (Rabin 1988.) Liikadiskonttaus selittää ilmiötä, jossa henkilö mieluummin valitsee 50 euroa tänään kuin 55 euroa viikon päästä, mutta on valmis odottamaan, että vuoden päästä saa 55 euroa tiistaina sen sijaan, että saisi 50 euroa päivää aiemmin, maanantaina.

Nykyisyyden painotusta voidaan selittää myös tappioperolla ja siitä johtuvalla riskien kartaamisella. Tappioperko kuvaa suhtautumistamme välttelevästi tappion mahdollisuuteen. Tappion tuottama kipu koetaan kaksi kertaa suurempana kuin voiton tuottama mielihyvä. Näin olemmekin halukkaampia ottamaan riskejä välttääksemme kivuliaita tappioita. Toisaalta kartamme riskejä, mikäli saatamme menettää hallussamme olevaa omaisuutta. (Kahneman & Tversky 1979.) Tunteilla on todettu olevan yhteys riskikokemukseen (Bazerman & Moore 2009, 97). Nykyhetken suosiminen, liikadiskonttaus ja tappioiden kaihtaminen ovat taustalla myös useissa muissa päätöksenteon vinoumissa. Esimerkiksi viivytely voidaan nähdä osana

nykyisyysvinoumaa, jolloin päätökseen liittyviä kustannuksia pyritään siirtämään mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen. Nykyhetkessä vapautuvan ajan hyöty ylipainottuu. (O'Donoghue & Rabin 1999.) Mitä monimutkaisempi tai tärkeämpi tehtävä mielestämme on, sitä todennäköisemmin viivyttelemme siihen tarttumisessa. Lyhyen määräajan tehtävät tulevat todennäköisemmin tehdyksi ja niiden osalta viivytellään vähemmän kuin niiden vastaavien tehtävien kanssa, joille annetaan valmistumismääräaika kauemmas tulevaisuuteen. (Zhu 2018.)

Nykyisyyden painotus saattaa näyttäytyä perehdytyksessä esimerkiksi perehdytysjakson lyhytenä ja etupainotteisuutena. Esimies voi liikadiskonttata tulokkaasta saatavia pieniä hyötyjä eli konkreettista lisätyövoimaa tulevaisuuden suurempien tuottavuushyötyjen kustannuksella. Harpelund (2019, 220) mukaan lähes 60% yrityksistä tekee korkeintaan neljän viikon pituisen perehdytysohjelman. Kiireiseksi itsensä tuntevan esimiehen toiminnassa saattaa olla myös viivyttelyä liittyen tulokkaan saapumisen valmisteluun, mikäli valmistelulle tarvittava aika koetaan vähemmän arvokkaana kuin muut työtehtävät sillä hetkellä.

Vallitseva tila-harha

Suosimme asioiden nykytilaa muutoksen sijasta. Tämä vallitseva tila -harha saa meidät jatkaamaan samojen toimintamallien ja päätösten toistamista, sillä muutos sisältää mahdollisuuden häviöön edellä esitellyn riskien kaihtamisen teorian mukaisesti. Samuelsonin ja Zeckhauserin (1988) mukaan vallitseva tila-harhan taustalla on saattaa olla useita erilaisia kognitiivisia vinoumia. Ensinnäkin nykytilan suosimisen syytä voi olla yksinkertaisesti rationaalinen päätte-lymme, jonka mukaan nykytila on ollut aiemmin päätte-lymme toivottu tulos, ja toisaalta muutos synnyttäisi meille liikaa erilaisia kustannuksia. Lisäksi nykytilan suosimisen taustalla saattavat olla tappiokammo, omistusvaikutus tai ankkuroituminen nykyhetkeen. Aiemmin kuvatussa tappiopelossa nykyhetki luo arvioille referenssipisteen, jota vastaan päätöksiä muutoksesta verrataan. Koska muutos tarkoittaa mahdollisuutta, että nykytilaan kuuluvat asiat katoavat, sisältyy muutokseen tunne riskistä ja tappiosta. (Samuelson & Zeckhauser 1988.) Omistusvaikutus puolestaan kuvaa taipumustamme yliarvostaa kaikkea omistuksessamme olevaa (Thaler 1980). Näin ollen myös vallitseva nykytila saattaa kuulua omistusvaikutuksen piiriin ja olemme haluttomia siitä luopumaan. Kolmantena vaikuttavana kognitiivisena vinoumana nykytilan taustalla voidaan pitää ankkuroitumista vallitsevaan tilaan ja sen olosuh-teisiin. Tämä konkretisoituu esimerkiksi, kun muutos koskee hintoja tai kustannuksia. Myös monivalintatilanteissa nykytila saattaa tarjota houkuttelevan ankkurin. Mitä enemmän erilaisia valintavaihtoehtoja on tarjolla ja mitä monimutkaisempia ne esimerkiksi sisällöltään ovat, sen houkuttelevammalta vaikuttaa tuttu nykytila. (Samuelson & Zeckhauser 1988.) Tverskyn ja Kahnemanin (1974) mukaan ankkurointivinouma on tilanne, jossa ensimmäisenä esitetty arvo saa suhteettoman suuren painon päätöksenteossa. Eräässä kokeessa koehenkilöitä pyydettiin arvioimaan, kuinka monta prosenttia Afrikan maista kuului Yhdistyneisiin Kansakuntiin. Ennen arviota järjestäjät satunnaisesti arpoivat onnenpyörällä viitearvoksi luvun väliltä 0 ja

100, ja osallistujien tuli pohtia olisiko vastaus viitearvoa suurempi vai pienempi. Tämän jälkeen annetut vastaukset seurailivat kokeessa onnenpyörän antamaa satunnaislukua, josta siis oli syntynyt vastaajille ankkuri. Sittemmin ankkurointivinouman osalta on tehty lukuisia koikeita niin ostopäätöksiin (Ariely, Loewenstein & Prelec 2003; Wansink, Kent & Hoch 1998) kuin yleistietoonkin liittyen. Neuvotteluissa annettu ensimmäinen tarjous luo numeerisen ankkurin, johon seuraavia tarjouksia verrataan. Tutkimusten valossa ankkurointivinouman voimakkuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi aiheen tuttuus tai epämääräisyys, kiinnostavuus itselle tai vaikutelma viitearvon julkaisijan luotettavuudesta. (Furnham & Boo 2011.)

Vallitseva tila -harhan taustalla kolmantena vaikuttavana ryhmänä saattavat olla yksilön psykologiset sitoumukset. Ensinnäkin meillä on vahva hallinnassa olemisen tarve, eli haluamme itse päättää asioista. Toiseksi saatamme olla panostaneet nykytilaan paljon aikaa, rahaa tai resursseja, jolloin uponneiden kustannusten harha estää meitä poistumasta vallitsevasta tilasta panostusten menetyksen uhalla. Uponneiden kustannusten vuoksi useat projektit jatkuvat siitakin huolimatta, että niiden kannattavuus tai käyttökelpoisuus on kyseenalaista. (Arkes & Blumer 1985.) Harhan taustalla vaikuttaviksi ilmiöiksi on tutkimuksissa havaittu esimerkiksi taipumuksemme vältellä mahdollisesti katumusta aiheuttavia päätöksiä, sekä tappiopelko ja mentaalitiliöinti (Olivola 2018).

Katumuksen välttely puolestaan saa meidät karttamaan riskejä. (Samuelsson ym 1988) Joskus päätämme olla tekemättä asioille yhtään mitään, sillä kadumme jälkeinpäin enemmän toimimme aiheuttamia huonoja lopputuloksia, kuin toimeettomuuden synnyttämiä vastaavia huonoja lopputuloksia. Organisaationäkökulmasta yleiset toimintapolitiikat ja niihin pitäytyminen saattavat yleensä olla työntekijöille helpoin tapa pysytellä valitsevassa tilassa. Työyhteisön kontekstissa katumuksen välttely tai sosiaalinen paine saattavat lisäksi aiheuttaa sen, että työntekijä jatkaa aiemmin tekemiensä päätösten toistamista. Miелensä muuttaminen saattaisi esimerkiksi viestiä, että alkuperäinen päätös ei ollut kyllin hyvä tai päätöksentekijä ei ole riittävän kyvykäs. (Samuelsson 1988.) Tämä liittyy myös neljänteen psykologisten sitoumusten tekijään, kognitiiviseen dissonanssiin. Yksilö haluaa toimia johdonmukaisesti itselleen. Samalla päätökset, jotka kyseenalaistavat aiemmat yksilön päätökset, saattavat luoda mielen sisäisen ristiriidan. Mikäli ihminen ei kognitiivisen dissonanssin teorian valossa halua myöntää siis aiemman päätöksensä olleen väärä, hän päättää olla muuttamatta mitään nykytilassa. Vastaavasti myös itsensä havaitsemisen teorian (self perception theory) voidaan uskoa vaikuttavan nykytilassa pysymiseen. Teorian mukaan ihminen asenteet ovat johtopäätöksiä, joita tämä tekee tarkkailemalla omaa käytöstään ja toimintaansa. Aiemman päätöksen on täytynyt olla riittävän hyvä, joten miksi siis vaihtaa ja muuttaa mieltään. (Samuelsson 1988.)

Vallitseva tila -harhan lukuisien syiden vuoksi tämä kognitiivinen vinouma on työyhteisöjen toiminnalle erityinen haaste. Yrityksissä vallitsevan tilan suosiminen voi konkreettisesti näkyä esimerkiksi budjetoinnissa. Tutkimuksissa on todettu johtajien olevan haluttomia luopumaan

edellisvuoden budjetin käytöstä pohjana uuden laadinnalle. Samalla he kuitenkin ankkuroituivat edellisvuoden suunnitelmiin. (Sibony, Lovallo & Powell 2017.) Perehdytyksessä esimiehen aiemmat kokemukset saaduista tai tehdyistä perehdytyksistä toimivat luonnollisesti ankkurina. Psykologiset sitoumukset, kuten katumuksen välttely tai kognitiivinen dissonanssi, voivat saada esimiehen pysyttelemään vanhoissa toimintatavoissa.

3.2.5 Sosiaaliset ajatusvinoumat

Sosiaaliset ajatusvinoumat syntyvästä tarpeesta välttää yhteisössä konflikteja ja samalla ylläpitää sopusointua (Lovallo & Sibony 2010; Baer & D'Silva 2018). Yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden merkitys on evoluution myötä kehittynyt ihmiselle suureksi. Ihmislajin menestyksen taustalla on ollut kyky tehdä yhteistyötä lajitovereiden kanssa yli perheyhteisöiden, ei-sukulaisuhteeseen kuuluvien yksilöiden kanssa. (Cheese & Hills 2016, 153-154.) Yhteistyön mahdollistavat ihmisten kesken syntyneet, pitkälle kehittyneet sosiaaliset normit. Nämä normit ovat käyttäytymisstandardeja, jotka pohjaavat laajalle levinneisiin, yhteisiin käsityksiin siitä, kuinka ryhmän jäsenten tulee käyttäytyä eri tilanteissa. Normien noudattamatta jättämisestä saatetaan langettaa usein myös jonkin asteinen rangaistus. Sosiaalisten normien moninaisten vaikutusten vuoksi ihmisten välisen yhteistyön ymmärtäminen on mahdotonta, ellei normien vaikutusta huomioida. (Fehr & Fischbacher 2004.)

Ihminen on siis luonteeltaan sosiaalinen ja muut ihmiset vaikuttavat päätöksiimme usein tiedostamattamme. Muiden ihmisten vaikutus voidaan jakaa kahteen luokkaan. Tieto siitä mitä ja miten muut toimivat, vaikuttaa tulkintaamme siitä, kuinka meidän itse tulisi tai olisi hyvä toimia. Toisaalta saatamme myös kokea sosiaalista painetta toimia muiden ihmisten lailla, mikäli koemme, että heidän mielipiteellään on meille merkitystä. Muiden toiminnan aikaansaamasta paineesta todisti Asch (1955) kokeessaan, jossa palkatut testihenkilöt tietoisesti ryhtyivät antamaan väärää vastauksia erittäin yksinkertaisessa, viivojen pituuden arviointia koskevassa kokeessa. Testihenkilöiden värien vastausten luoman ryhmäpaineen myötä ryhmän ainoa varsinainen koehenkilö ryhtyi myöskin antamaan muiden tapaan väärää vastauksia. Koe on sittemmin toistettu kymmenissä maissa ja keskimäärin 20-40% koehenkilöiden vastauksista mukailee muiden tahallisia väärää vastauksia. (Thaler & Sunstein 2008, 55-56.) Yhteisössä toimittaessa tietyt, yhteisesti hyväksytyt toimintatavat saattavat muodostavat normin, jota on hidasta muuttaa. Vaikka toimintatavan muutokseen saattaisi olla tarvettakin, normi tarjoaa yksilölle turvallisen tavan toimia, mikäli muutokseen liittyy epävarmuutta. Ryhmäajattelussa (groupthink) ryhmässä dominoivien henkilöiden mielipiteiden oletetaan olevan koko ryhmän mielipiteitä, jolloin kollektiivisesti päädytään esitettyihin ratkaisuihin vaihtoehtoja etsimättä. (Thaler & Sunstein 2008, 56-60.) Pyrimme siis ylläpitämään samanmielisyyttä tarkkailemalla muita ja toimimalla muiden tavoin. Toisaalta tuntiessamme sosiaalisen torjumisen tai nöyryyttämisen aiheuttamaa kipua, ihmisaivoissa aktivoituvat samat alueet kuin

fyysistä kipua koettaessa. Sosiaalinen kipu voidaan siten nähdä fyysisen kivun tavoin uhkana eloonjäämisellemme. (Cheese & Hills 2016, 154.)

Perehdyttämisen osalta työyhteisön sosiaalisilla normeilla saattaa olla merkittävä rooli perehdytyskäytänteiden läpiviennin ja toteutuksen laadussa. Toisaalta perehdyttävä esimies tarkkailee kollegoidensa toimintaa, saaden sitä kautta vahvistusta tiedolle, kuinka tulisi toimia. Toisaalta taas merkittävässä roolissa on esimiehen oma esimies, jonka toiminta voi muodostaa tavoiteltavan normin, jota kohti suunnata. Pyrittäessä muuttamaan perehdytyksen toimintatapoja työyhteisössä, sosiaalisen normin vaikutus tulisi huomioida. Olemassa olevat ja yleisesti hyväksytyiksi koetut tavat luovat perehdytykselle pohjan.

3.3 Yhteenvedo päätöksenteonvinoumista

Edellä tässä luvussa on kuvattu päätöksenteossa ilmeneviä oikopolkuja ja vinoumia erityisesti niiden haasteiden kautta, joita ne saattavat synnyttää perehdyttävän esimiehen toiminnassa. Alla olevana Kuvioon 5 on yhteenvedona kuvattu edellisen kappaleiden sisältö. Tässä yhteenvedossa tunteiden vaikutus vinoumien taustalla nähdään sisältyvän kaikkiin luokkiin.



Kuvio 5: Yhteenvedo perehdytyksessä vaikuttavista vinoumista (mukaellen Lovallo & Sibony 2010; Baer & D’Silva 2018)

Esimiestyö saattaa olla kiireistä ja käsiteltäviä asioita olla paljon. Stressin on todettu lisäävän intuitiivista, automaattista päätöksentekoa sekä taipumusta toistaa tuttuja toimintamalleja (Yu 2016). Esimiestyötä tukevia prosesseja suunniteltaessa onkin huomioitava intuitiivisen päätöksenteon mahdollisesti korostunut rooli. Päätöksentekoprosessia voidaan kuitenkin muotoilla ja päätöksiä tuupata toivottuun suuntaan valinta-arkkitehtuurin avulla. Tätä kuvataan seuraavassa kappaleessa.

3.4 Valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaus

Edellä on esitetty, että päätöksentekoomme vaikuttavat kovin monet seikat, joita emme usein tule huomioineeksi tai joista emme ole tietoisia. Meillä on myös rajallinen määrä tahdonvoimaa muuttaa käyttäytymistämme. Valinta-arkkitehtuurilla tarkoitetaan tapaa, jolla eri valintavaihtoehdot on käyttäjälle esitetty, sillä esitystavalla on merkittävä vaikutus päätöksiiimme. (Thaler & Sunstein 2008, 11; Johnson, Shu, Dellaert, Fox, Goldstein, Häubl, Larrick, Payne, Peters, Schkade, Wansink & Weber 2012.) Tuuppauksena (nudge) puolestaan voidaan pitää mitä tahansa valinta-arkkitehtuuriin kuuluvaa aspektia, joka muuttaa ihmisen käyttäytymistä ennakoitavalla tavalla, kuitenkin poissulkematta mitään vaihtoehtoa tai merkittävästi muuttamatta taloudellisia kannustimia. Tuuppauksella pyritään edesauttamaan ihmisiä tekemään päätöksiä, joita he toivovat ehkä oman etunsa mukaisesti pystyvänsä tekemään. Rajallisen informaation saatavuuden ja ihmisen rajallisen käsittelykapasiteetin vuoksi, sekä ihmisen rajallisen tahdonvoiman ja huomiokyvyn takia toivottujen päätösten tekeminen tai niistä kiinni pitäminen on kuitenkin vaikeaa. (Thaler & Sunstein 2008, 6-11.)

Tuuppaukset voidaan luokittelua sen mukaan, aktivoidaanko niiden avulla intuitiivista Systemi 1:n päättelyä vai harkitsevaa Systemi 2:n puolta. Lisäksi voidaan tarkastella, kuinka ilmeistä ja näkyvää tuuppaus sen kohteena olevalle ihmiselle on. Harkitsevaan päätöksentekoon kohdistuva, näkyvä tuuppaus voi olla mustuneiden keuhkojen kuva tupakkarasian kannessa, millä pyritään siis aktivoimaan rationaalinen päätöksenteko tuotteen käytön estämiseksi. Toivottuja valintoja positiiviseen suuntaan voidaan näkyvästi pyrkiä aktivoimaan myös esimerkiksi teippaamalla portaisiin näkyvät jalanjäljet tai viereisen hissien oveen tekstin ”Hyödynnä portaat hyötyliikuntana”. Näkyvästi voidaan myös pyrkiä auttamaan suunnitelmien loppuunsaattamisessa sitouttamalla ihmiset jakamaan tavoitteensa julkisesti tai jopa tarjoamalla apuvälineitä kuten Sticck.com. Siellä tavoitteeseensa voi julkisesti sitoutua haluamalleen kohdeyleisölle ja määrittellä itselleen rahasumman, jonka menettää epäonnistuessaan tavoitteessaan. (Hansen & Jespersen 2013.)

Rationaalisen Systemi 2:n päätöksiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi hyödyntämällä viestintuojan vaikutusta (messenger effect) ja sosiaalisia normeja. Päätöstämme vahvistaa esimerkiksi tieto, että muutkin ihmiset haluavat ostaa uutuustuotetta tai asua tietyssä hotellissa (Barden 2013, 148). Tähän voidaan lisäksi nopeuttaa tai ohjata esimerkiksi niukkuuden harhan luomalla tunteesta pelosta jäädä ulkopuolelle (fear of missing out), mikäli uutuustuotteita on saatavalla vain rajattu määrä rajatun ajan. Keinot ovat siis tuttuja esimerkiksi markkinoinnin työkaluina. (Hansen & Jespersen 2013.)

Näkyvät, automaattisen Systemi 1:n päätöksentekoon vaikuttavat tuuppaukset vaikuttavat siten, että ihminen on niistä tietoinen. Ne kuitenkin aktivoivat vaistonvaraista tai opittua käyttäytymistä siten, että reagointia on vaikea välttää. Vilkkuvat valot saavat huomionamme niin myymälässä kuin moottoritieilläkin, mutta vaikka olemme hyvin tietoisia niiden halusta

kiinnittää huomiomme, emme kuitenkaan voi välttää automaattista huomionkiinnittymistä. Tulostimen uusien oletusasetusten kautta huomaamme puolestaan tulostavamme kaksipuoleisia tulosteita aiempien yksipuoleisten sijaan. (Hansen & Jespersen 2013.) Huomaamaton Systemi 1:n tuuppaus herättää keskustelua eettisyydestä, sillä se hyödyntää automaattisia heuristiikkoja huomaamattamme. Lounaslinjaston uudelleensuunnittelun avulla voidaan lisätä kasvisten kulutusta sijoittamalla kasvikset linjaston alkuun. Annoskokoa voidaan pienentää pienentämällä lautaskokoa ja päinvastoin. (Hansen & Jespersen 2013.) Myymälässä tapahtuvaan ostokäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa jo alkaen ostajavirtojen ohjailusta joko vasta- tai myötäpäivään hyödyntäen tietoa, että esimerkiksi oikeakätisillä ihmisillä on taipumus suunnata huomiota enemmän oikealle (Gröppel-Klein & Bartmann, 2009). Tuuppausten eettisyydestä onkin käyty paljon keskustelua (Hansen & Jespersen 2013). Esimerkiksi useat yhteiskunnalliset interventiot toteutetaan ilman, että ihmiset tietävät valintoihinsa vaikuttavan. Vastaava tilanne on kuitenkin läsnä arjessa jatkuvasti esimerkiksi markkinointiviestinnässä, kun jokaisen ostoskäynnin yhteydessä altistumme useille päätöksentekoomme vaikuttaville toimille. Thalerin ja Sunsteinin mukaan tuuppauksilla tulee aina tavoitella hyvää, ”nudge for good”. (Hansen ym 2013.) Tuuppaukset voidaan nähdä yhtenä vaikuttamisen keinona lainsäädännön, sanktioiden ja valistamisen rinnalla (Ly, Mazar, Zhao & and Soman 2013, 6-7). Niitä onkin käytetty laajalti yhteiskunnallisen vaikuttamisen välineenä. Tuuppausten avulla on onnistuttu lisäämään elintenluovutus sopimusten määrää ja tehostamaan erilaisten verojen ja maksujen keräystä (Hansen ym 2013; Service, Hallsworth, Halpern, Algate, Gallagher, Nguyen, Ruda & Sanders 2014). Eri maat ovat perustaneet omia käyttäytymistieteisiin erikoistuneita yksiköitään, mutta tuuppauksen ja valintamuotoilun hyödyntäminen organisaatioiden kontekstissa on kuitenkin ollut toistaiseksi vähäistä. (Shephard 2017.)

Eräs malli tuuppausten suunnitteluun ja toteuttamiseen on Iso-Britannian Behavioral Insight Team BIT:n luoma EAST-viitekehys. Nimi tulee sanoista helppous (Easy), houkutteleva (Attractive), sosiaalinen (Social) ja oikea-aikainen (Timely). Helppoudella tarkoitetaan esimerkiksi valintavaihtoehtojen luomista oletusasetuksiksi tai -toimenpiteiksi käyttäjälle, käyttäjän asiakaspolun yksinkertaistamista esitäytetyillä lomakkeilla tai tekstin muokkaamista helpommin ymmärrettäväksi. Oletusasetuksia käytetään nykyisin yleisesti esimerkiksi tulostimissa, joissa kaksipuolinen mustavalkotulostus oletusvaihtoehtona säästää tulostuspaperin käyttöä. Sen sijaan, että käyttäjän edellytetään hakevan häneltä toimenpiteitä vaativan lomakkeen tietyn verkkosivuston valikoista, voidaan käyttäjälle tarjota suora pääsy lomakkeelle esimerkiksi sähköpostilinkin kautta. Iso-Britanniassa saavutettiin tällä tavoin 4 prosenttiyksikköä parempi vaste koeryhmässä, joka sai suoran linkin veronmaksulomakkeelle sen sijaan, että heidän olisi tullut etsiä lomake verkkosivustolta. Yksinkertaistamalla asiakaspolkuja verkkoympäristössä, voidaan saavuttaa hyötyjä niin yhteiskunnallisella kuin organisaatiotasollakin. (Service, Hallsworth, Halpern, Algate, Gallagher, Nguyen, Ruda & Sanders 2014.) Oletusasetusten ja -toimintatapojen luominen onkin tehokas tuuppaustapa, jonka käyttö erityisesti digitaalisissa

toimintaympäristöissä on suosittua (Johnson, Shu, Dellaert, Fox, Goldstein, Häubl, Larrick, Payne, Peters, Schkade, Wansink & Weber 2012).

Helposti ymmärrettävän kielen rooli tuuppauksena on tunnistettu laajalti. USA:ssa säädettiin vuonna 2010 asiaa koskeva laki, joka edellyttää ministeriöitä käyttämään yksinkertaisempaa kieltä ja varmistamaan kansalaisille siten pääsyn laadittuihin teksteihin (Act of Plain Writing 2010). Sairaanhoidon puolella esimerkiksi huoltajien lapsiensa lääkityksessä tekemien lääkeannosteluvirheiden määrää on pystytty vähentämään kielen selkeyttämisen ja kuvallisten ohjeiden avulla (Yin, Dreyer, van Schaick, Foltin, Dinglas & Mendelsohn 2008). BIT suosittelee tekstin yksinkertaistamisessa keskittymään avainviestin selkeään esittämiseen heti ensimmäisessä lauseessa sekä haluttujen toimenpiteiden tarkkaan kuvaamiseen. Mikäli toimenpiteitä on useita ja ne ovat monimutkaisia, ne suositellaan pilkottavaksi loogisiksi, vaihteittain eteneviksi alatehtäviksi, jotka lukijan on helppo ymmärtää ja oppia. Samalla lisääntyy myös tunne siitä, että alatehtävä on helpommin saavutettavissa. (Service ym 2014.)

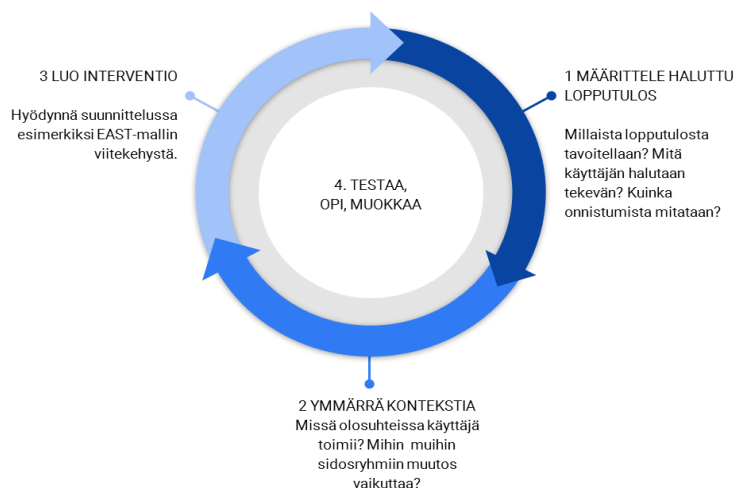
Houkuttelevuuden (Attractive) rooli puolestaan on saada meidät ensin huomaamaan asioita, jotta tämän jälkeen suorittaisimme toivotun tehtävän. Aivomme kiinnittävät huomion esimerkiksi uuteen, erilaiseen ja ympäristöstään selkeästi poikkeavaan kohteeseen, jolloin tätä ominaisuutta voidaan hyödyntää houkuttelevuuden lisäämisessä. Esimerkiksi viestin personointi vastaanottajan nimellä saa huomion kiinnittymään ja pohtimaan viestin sisältöä, lisäten koetilanteessa esimerkiksi halukkuutta antaa rahaa hyväntekeväisyyteen. Houkuttelevuutta voidaan lisäksi lisätä esimerkiksi rahallisilla palkkioilla, sanktioilla tai pelillistämällä. (Service ym 2014.) Houkuttelevuuteen kuuluvana voitaneen myös lukea tapamme osittaa rahat, asiat ja tehtävät meille esitettyihin kategorioihin tasaosuuksin. Muokkaamalla kategorioiden määrää ja sisältöä, voidaan huomiotamme kiinnittää ja kategorioille mieltämäämme painoarvoa muokata. Esimerkiksi ruokalistoilla tai verkkokauppojen valikoissa terveellisten ja epäterveellisten pääkategorioiden suhdetta muokkaamalla terveellisten hyväksi, voidaan valintoja mahdollisesti ohjata. Osittamisen avulla muotoilun on todettu vaikuttavan aihepiiriin osalta vähemmän tietoa omaavien henkilöiden päätöksiin vahvemmin kuin aiheen asiantuntijoiden päätöksiin. (Johnson ym 2012.)

Sosiaalisina (Social) olentoina huomioimme jatkuvasti muiden ihmisten toimintaa ja odotuksia. Vetoamalla siihen mitä muut tekevät, voidaan luoda toimivia tuuppauksia. Meille on tärkeää tietää, millainen käytös on sosiaalisesti toivottavaa ja hyväksyttävää eli millaisia sosiaalisia normeja ympärillämme vallitsee. Kertomalla, kuinka muut jo toimivat toivotunlaisesti, voidaan tukea yksilön päätöskäyttäytymistä esimerkiksi roskaamisen tai energian kulutuksen vähentämiseksi. Myös muiden suosittamat palvelut esimerkiksi Tripadvisorin kaltaisilla alustoilla auttavat meitä tekemään päätöksiä. Lisäksi sosiaaliset verkostot esimerkiksi työyhteisössä tukevat tiedon ja toimintamallien leviämistä ihmiseltä toiselle. Rajallisesta tahdonvoimastamme johtuen sosiaaliset verkostot voivat myös tarjota tukea päätösten

loppuunviemisessä. Pelkästään tekemämme lupauksen julkistaminen muille ihmiselle auttaa sen toteuttamisessa ja esimerkiksi estämään viivyttelen. (Dolan, Hallsworth, Halpern, King & Vlaev 2010; Service ym 2014.)

Oikea-aikaisuuden (Timely) avulla muutosten aikaansaaminen edellyttää päätöskäyttäytymisen hyvää tuntemusta. Toisaalta suuret elämänmuutokset kuten muutto tai lapsensaanti, tai pelkästään uuden vuoden alku saattavat olla otollisia hetkiä vaikuttaa esimerkiksi säästämiseen tai elintapoihin liittyviin päätöksiin. Oikea-aikaisuuteen kuuluu myös luoda keinoja, joiden avulla viivyttelystä ja rajallisesta tahdonvoimasta kärsivä yksilö pystyy pitäytymään toivottussa vaihtoehdossa. (Service ym 2014.)

Suunniteltaessa valinta-arkkitehtuurin muutoksia, on tärkeää tunnistaa koko päätöksentekoprosessi. BIT:n käyttämä malli on esitelty Kuviossa 6. Sen mukaan suunnittelu aloitetaan tunnistamalla päätöksentekijän haluttu toimintapa, ja määrittelemällä onnistuneen intervention mittarit. Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan ja kuvaamaan koko päätöksentekoprosessi, sekä konteksti, jossa se tapahtuu. Vasta näiden vaiheiden jälkeen voidaan ryhtyä suunnittelemaan haluttua päätöskäyttäytymisen muutosta EAST-mallin kaltaisten työkalujen avulla. Keskeisenä osa prosessia on tiedon testaaminen ja analysointi, sekä niiden pohjalta tapahtuva muokkaaminen. (Service, Hallsworth, Halpern, Algate, Gallagher, Nguyen, Ruda & Sanders 2014, 45-49.)



Kuvio 6: Käyttäytymisen muutoksen suunnittelun prosessi (mukaellen Service, Hallsworth, Halpern, Algate, Gallagher, Nguyen, Ruda & Sanders 2014, 45-49)

Kanadalainen muotoilutoimisto Bridgeable yhdessä Duke University Common Cents Lab -tutkimusyksikön kanssa on luonut oman näkemyksensä siitä, kuinka päätöskäyttäytymisen muotoilu voidaan yhdistää muotoiluajattelun viitekehykseen. Tätä sovellusta esitellään myöhemmin

seuraavassa luvussa, jossa kuvataan tutkimuskohdetta ja kehittämistehtävää, sekä palvelumuotoilu kehittämistyön tutkimuksellisenä lähestymistapana.

4 Kehittämistutkimus palvelumuotoilu keinoin

Tässä luvussa kuvataan aluksi kehittämistutkimuksen toimeksiantajayritystä sekä yrityksen tarpeita toimeksiannon taustalla. Tämän jälkeen kuvaillaan palvelumuotoilun hyödyntämistä tutkimuksellisenä lähestymistapana sekä kuvataan vaiheittain koko tutkimuksen toteutus tiedon hankinnan keinoista aina lopussa tapahtuvaan muutostoimenpiteiden suunnitteluun.

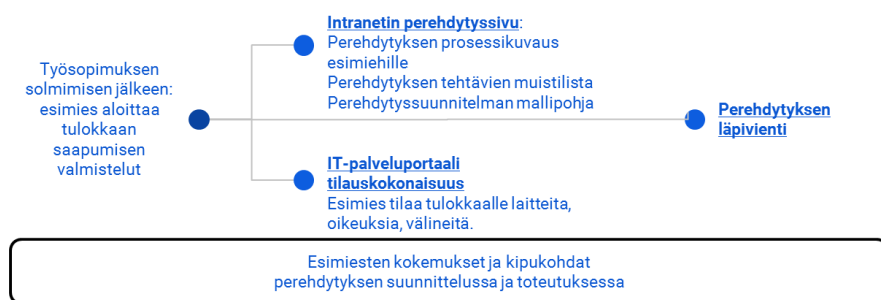
4.1 Kohdeyritys

Kehittämistutkimuksen toimeksiantaja ja kohdeyritys on suomalainen, kansainvälisesti toimiva ruoka-alan yritys. Sillä on toimintaa kotimarkkinan lisäksi kahdeksassa maassa sekä vientiä yli 40 maahan. Toiminta jakaantuu viiteen eri tulostuulliseen liiketoimintayksikköön sekä konserniyksikköön. Liiketoimintayksiköt tuottavat erilaisia elintarvikkeita sekä ruokailu- ja kahvilapalveluita. Koko konsernissa oli n. 15700 työntekijää vuonna 2018. Näistä Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa oli yhteensä 11580 (Konsernin vuosikatsaus 2018), joista toimihenkilöitä noin 2100. Vuonna 2018 uusia toimihenkilöitä rekrytoitiin Suomessa 143, Ruotsissa 109 ja Tanskassa 20. Kehittämistutkimuksessa keskityttiin toimihenkilöperehdytykseen erityisesti näissä maissa.

Konserniyksikköön kuuluva palvelukeskus on perehdytysprosessin omistaja vastaten perehdyttämisen prosesseista ja työkaluista. Sisällön tuotanto eli käytännön ohjeistukset ovat sekä liiketoimintojen että palvelukeskuksen vastuulla. Opinnäyte tehtiin kehittämistutkimuksena ja sen tavoitteena oli tukea perehdytysprosessin kehittämisprojektia. Opinnäytetyö oli osa laajempaa palvelukeskuksen johtamaa HR-toimintojen kehittämisprojektia. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä onkin yleensä organisaation tarpeista lähtevä työ. Siinä haetaan ratkaisua tai parannusta johonkin tunnistettuun haasteeseen, joka pyritään poistamaan tunnistamalla sen syyt ja luomalla ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 19.) Kehittämiskäytännön luominen voidaankin nähdä erottavana tekijänä perinteiseen tutkimukseen (Kananen 2015, 40).

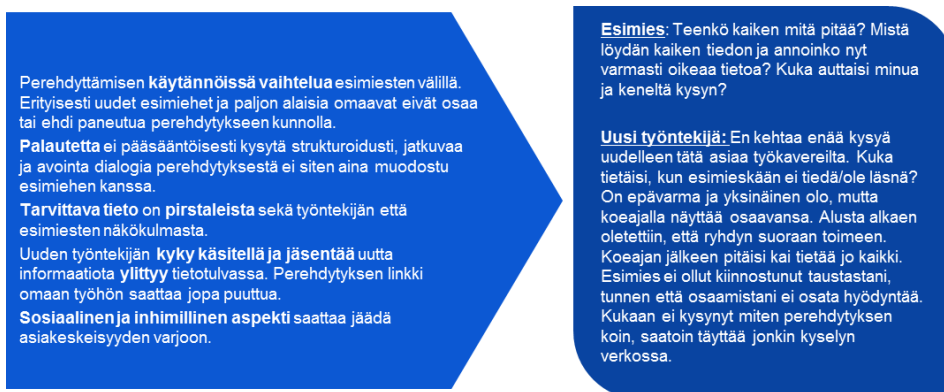
HR-toimintojen kehittämisprojekti eri alaprojekteineen oli alkanut jo vuonna 2017 ja tämän opinnäytetyö kuului osaksi perehdytyksen kehittämisen interventiovaihetta. Tavoitteena oli luoda yhtenäiset toimintamallit ja -välineet kaikille konsernin liiketoiminnoille Suomeen, Ruotsiin ja Tanskaan. Ojasalo ym (2009, 22-27) mukaan kehittämistyö voi olla osa laajempaa hanketta, joko sen osana tai sen tukena tapahtuva kokonaisuutensa. Tässä projektissa oli jo aiemmin tunnistettu tarve uusia esimiehille suunnattuja perehdytyksen prosessia ja ohjeita. Osin tämä johtui prosessissa muualla tapahtuviksi suunnitelluista muutoksista, kuten tulokkaiden uusista verkkopohjaisista oppimateriaaleista, joista esimiesten tuli tulla tietoisiksi. Toisaalta esimiesohjeita ja toimintamalleja haluttiin myös selkeyttää ja yhtenäistää kaikissa

liiketoiminnoissa. Esimiehiltä toimia vaativia tehtäviä keskitettiin selkeyden vuoksi kahteen digitaaliseen kontaktipisteeseen. Toinen näistä oli intranet, josta esimiehen tuli osata hakea itselleen perehdytyksen ohjeet, sekä tehtävien muistilista ja perehdytysuunnitelman mallipohja. Toinen oli IT-palveluportaali, jossa keskeisimmät tulokkaan saapumisen valmisteluun liittyvät esimiestoimet oli keskitetty yhdeksi tilauskokonaisuudeksi. Tilauksen sisältämiä toimia olivat esimerkiksi käyttäjätunnusten ja -oikeuksien, työntekovälineiden, kulkukortin sekä ohjelmistojen tilaaminen. Tilauskokonaisuuteen oli pyritty yhdistämään mahdollisimman paljon esimiehelle kuuluvia tehtäviä, jotka tämän tuli hoitaa ennen tulokkaan saapumista. Muutosten tavoitteena oli siis helpottaa esimiesten työtä ja luoda yhdenmukaisia toimintatapoja. Kehittämistyössä perehdytyksen projektikokonaisuudesta tarkastelunäkökulmaksi rajattiin ta- loon saapuvien, uusien toimihenkilöiden esimiehet sekä esimiesten kokemus uusituista oh- jeista ja välineistä sekä perehdytyksestä kokonaisuutena. Ulkopuolelle rajattiin täten yrityk- sen sisäisten työpaikan vaihdoksien yhteydessä tapahtuva perehdytys sekä toisaalta tulokkaita varten suunniteltujen verkkoympäristöjen tutkiminen tulokkaiden näkökulmasta. Kuvio 7 ku- vaa kehittämistutkimuksen laajuutta.



Kuvio 7: Kehittämistutkimuksen laajuus

Toimeksiannon jälkeen kesäkuussa 2018 projektiryhmä ryhtyi tuottamaan suunnittelemaan muutoksia intranettiin ja palveluportaaliin. Samalla käynnistettiin kehittämistyön suunnittelu omana prosessinaan. Ojasalo ym (2009, 22-48) kuvaa kehittämistyötä syklinä, joka alkaa tutustumalla kohteeseen alustavien tavoitteiden määrittelemiseksi. Samalla tulee hankkia tietope- rustaa aihepiiriin ympäriltä. Opinnäytetyöntekijä ei itse kuulunut HR-toimintoon, joten tutustu- minen aiheeseen aloitettiin haastattelemalla sekä HR-toiminnon edustajia että työntekijöitä ja esimiehiä. Samanaikaisesti opinnäytetyöntekijä haastatteli myös yrityksessä alle vuoden ajan työskennelleitä, uusia työntekijöitä heidän kokemuksistaan perehdytyksestä. Esimiehistä haas- tattiin yksi ensimmäistä kertaa perehdyttänyt ja yksi kokenempi esimies. Työntekijä- ja esi- mieshaastattelut olivat vapaamuotoisia keskusteluja, joista esiin nousseet havainnot kirjattiin keskustelun aikana ja jälkeen ylös. Jokaisen kanssa pyrittiin selvittämään, kuinka perehdytys- prosessi oli haastateltavan näkökulmasta edennyt sekä millaisia tunteita se oli herättänyt. Muis- tiinpanojen perusteella luotiin yhteenveto esillennousseista haastealueista (Kuvio 8) sekä ha- vaintojen pohjalta muokattiin tutkimusongelmaa.



Kuvio 8: Perehdytyksen haastealueet

Havaintojen perusteella todettiin, että pelkän prosessin toimivuuden lisäksi olisi tarpeen tutkia, millaisia kipukohtia ja esteitä esimiehillä oli perehdytyksen toteuttamisessa. Lisäksi tuloskaspalautte antoi viitteitä siitä, että oli tarpeen myös selvittää, kuinka esimiehiä olisi mahdollista tukea ja tuupata kohti paremman tulokaskokemuksen luomista. Havainnot perehdytyksen haasteista vaikuttivat vastaavan kirjallisuudesta esiinnousseita haastealueita. Perehdytykselle oli kyllä olemassa prosessi, mutta sen noudattaminen ja toteutustavat vaihtelivat. Tämä vaikutti sekä esimiesten että tulokkaiden kokemukseen perehdyttämisestä. Tulokkaiden kokemus ja toiminta rajattiin kuitenkin kehittämistyön ulkopuolelle. Tämä oli perusteltua myös edellä esitetyn tietoperustan valossa, jonka mukaan esimiesten toiminnalla on keskeinen vaikutus tulokkaan onnistuneeseen integroitumiseen organisaatiossa. Kehittäminen oli siten perusteltua aloittaa esimiestyön näkökulmasta.

Kehittämistutkimuksessa tulosten mittaamiseen tulisi kiinnittää huomiota (Ojasalo ym 2009, 33). Koska kehittämistutkimuksen lähtökohtana on havaitun ongelman poistaminen, on tärkeää kyetä määrittelemään se riittävän tarkasti, jotta onnistumisen mittaaminen on mahdollista. (Kananen 2012, 63-65.) Annettuna toimeksiantona oli tutkia, kuinka esimiehet kokivat uudet ohjeet ja prosessin muutokset sekä, kuinka niitä tulisi vielä kehittää esimiestyön ja lopulta parhaan mahdollisen tulokaskokemuksen takaamiseksi. Näitä tavoitteita tukevia tutkimuskysymyksiä on kuvattu Kuviossa 9.

Millaisia eroja on esimiespersoonien päätöskäyttäytymisessä perehdytykseen liittyen?

Kuinka esimiesten asiakaspoluissa tunnistettavia kipukohtia voidaan ylittää?

Kuinka esimiehiä voidaan tuupata kohti paremman tulokaskokemuksen luomista hyödyntämällä käyttäytymistaloustieteen keinoja?

Kuvio 9: Kehittämistutkimuksen tutkimuskysymykset

Onnistumisen mittareina tulisivat näin ollen toimimaan ensinnäkin prosessissa tunnistettavien kipupisteiden poistaminen. Tämän jälkeen tarkastelu tulisi viedä tulokaskokemukseen. Tavoitteena olisi tunnistaa esimiesten päätöskäyttäytymisestä kriittisiä kohtia, joissa tapahtuviin valintoihin vaikuttamalla voitaisiin saavuttaa parempi lopputulos tulokkaan perehdytyskokemuksen kannalta. Tätä tietoa olisi mahdollista kerätä ja analysoida myöhemmin perehdytyspalautteen avulla. Sen mittaaminen ei kuitenkaan opinnäytetyön keston puitteissa olisi vielä mahdollista, vaan tuloksia tulisi saada vasta prosessin implementoinnin jälkeen tapahtuneista rekrytoinneista kesällä 2019.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan kehittämisen tutkimuksellista lähestymistapaa, aineiston keruuta ja analyysiä.

4.2 Palvelumuotoilu tutkimuksellisenä lähestymistapana

Kehittämistutkimus on työelämän ja organisaation ongelmien ratkaisuun tähtäävää kehittämistä. Siihen tulee kuitenkin olennaisesti kuulua myös tutkimuksellinen lähestyminen. Nämä tutkimukselliset piirteet ilmenevät erityisesti kehittämisen järjestelmällisyytenä, kriittisyytenä ja analyttisyytenä. Lisäksi kehittämistä tulee tehdä olemassa olevan teorian ja tietoperustan pohjalta, pyrkimällä hyödyntämään sitä käytännössä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 21; Kananen 2015, 43.) Kehittämistyössä tietoa syntyy siten aidossa ympäristössä eli siellä missä toimintakin tapahtuu. Siinä voidaan tuottaa myös uutta käytännön teoriaa kuvaamalla ja dokumentoimalla työelämässä työn tuloksena luotuja käytännön prosesseja ja malleja. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 21.)

Ojasalo ym (2009) kuvaavat kehittämistutkimuksen prosessin kolmivaiheisena. Ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa luodaan tavoite ja suunnitelma, jolla tavoitteisiin päästään. Toisessa vaiheessa tehdään toteutus, jonka tulokset viimeisessä vaiheessa vielä arvioidaan. Lopulta arvioinnin kautta prosessi saattaa taas alkaa alusta. (Ojasalo ym 2009, 23.) Syklisyys ja iteratiivisuus ovat luonteenomaisia myös toimintatutkimukselle. Kananen mukaan toimintatutkimuksen ero kehittämistutkimukseen ei ole suuri. Oleellisena erona voidaan nähdä kuitenkin

tutkijan rooli. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosta. Lisäksi toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena ovat usein ryhmät ja niiden toiminta, kun taas kehittämistutkimuksessa painotus on palveluiden ja prosessien kehittämisessä. (Kananen 2012, 41; Kananen 2015, 39-43.) Kehittämistutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluu, että sen tuloksena syntyy myös jokin konkreettinen tuotos, kuten opas, prosessi tai toimintamalli. Kehittämistutkimuksen eri vaiheissa tulee myös olla mukana muita toimijoita opinnäytetyön tekijän lisäksi. (Salonen 2013.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön konkreettisena lopputuloksena luotiin uudistettu ja tarkennettu perehdytyksen toimintamalli ja prosessikuvaus esimiehille dokumentteineen. Kehittämistä tehtiin myös yhdessä useiden eri sidosryhmien kanssa. Pääosin nämä olivat henkilöstötoiminnon eri edustajia, mutta kehittämiseen osallistuivat myös asiakaskokemuspäällikkö, tietojärjestelmäasiantuntijoita, esimiehiä ja työntekijöitä. Alla olevassa Taulukossa 2 on esitelty projektin vaiheet, niihin osallistuneet henkilöt sekä vaiheiden tulokset aikatauluineen.

Vaihe	Toiminta	Toimijat	Tavoite	Tuotos	Aikataulu
Suunnittelu	Palaveri	projektinomis- taja, projekti- päällikkö, HRD	suunnitelma pro- jektille	suunnitelma	toukokuu 2018
Esiselvitys	Teemahaastatte- lut	työntekijät (n=4) ja esimie- het (n=2)	ongelman täsmen- nys ja tarpeen ar- viointi	suuntaviivat projektille	touko-kesä 2018
	Sisällön ja tavoit- teiden täsmen- täminen	tutkija & pro- jektiryhmä	tutkimussuunnitel- man tarkentami- nen	tarkennettu nykytila selvi- tys	kesä-elo 2018
Nykytilan kar- toitus	Käytettävyy- ja sisältötestauksen esitesti	esimies (n=1) + tutkija	validoida testin si- sältö	lopullinen tes- tirunko	12.10.2018
	Teemahaastatte- lut esahaastattelu		validoida teema- haastattelurunko	lopullinen haastattelu- runko	12.10.2018
	Käytettävyy- ja sisältötestaus	esimiehet (n=11) + tutkija	ymmärtää käyttä- jähaasteet ja tun- nistaa kehitystar- peet	Käytettävyy- ja sisältötes- tausraportti	22.10.-7.11. 2018
	Teemahaastattelu	esimiehet (n=11) + tutkija	kartoittaa ja ym- märtää esimiesten toimintaa ja koke- musta perehdytyk- sen toteutuksessa	Asiakaspolku- kuvaus Esimiespersoo- nat	22.10.-7.11. 2018
Kehitysvaihe	Yhteiskehittämis- työpaja 2h Tekniikat -me-we-us -101 ideaa	esimies, HRD, työntekijä, asia- kaskokemus- päällikkö (n=5)	kehittää yhdessä prosessin tunnis- tettuja haasteita ja kipukohtia	prosessin kehi- tystoimet määriteltynä ja priorisoituna	6.12.2018
	Käyttätymista- loustieteen sovel- taminen ilmiöihin	tutkija	Luoda priorisoitui- hin toimenpiteisiin tuuppaukset	Kehitysehdo- tusyhteenvedo	tammikuu 2019
Toteutus	Käytettävyyden parantaminen pal- veluportaalin ti- lauskokonaisuu- dessa	IT, projektipääl- likkö, tutkija	Poistaa kipukohtat ja luoda tuuppauk- set	Parannettu ti- lauskoko- naisuus testi- puolelle tes- tattavaksi	tammi-maalis- kuu 2019
	Intranetin pereh- dytyssivun sisällön ja liitteiden muokkaaminen	projektipääl- likkö, tutkija	Poistaa kipukohtat ja luoda tuuppauk- set	Parannettu si- sältö	Tammi-helmi- kuu 2019
	Perehdytyksen konseptin täsmen- nys ja esimiesten kouluttaminen	HRD, projekti- päällikkö, tut- kija	Kouluttaa esimie- hiä tulokaskoke- muksen tärkeys- destä	Perehdytyksen viitekehys	Touko-kesäkuu 2019

Taulukko 2: Kehittämistutkimuksen etenemisen vaiheet

Tässä laadullisessa kehittämistyössä tutkimuksellisenä lähestymistapana on käytetty palvelumuotoilua. Laadullinen tutkimusote on perusteltua esimerkiksi silloin, kun tutkitaan tutkittavien näkemyksiä ja asioiden merkityksiä ja halutaan luoda kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Opinnäytetyön tavoitteena oli hankkia tietoa ja ymmärtää esimiesten kokemuksia perehdyttämisen toteutuksesta. (Kananen 2016, 84-85.) Valitussa tutkimuksellisessa lähestymistavassa voidaan myös nähdä konstruktivismin piirteitä. Sille tyyppillistä on, että usein tutkimustietoon pohjaten empirian kautta luodaan uusia rakenteita, malleja ja muita konkreettisia tuotoksia. Siinä teoria ja empiria nivotaan yhteen malliksi, jota yhteistyössä eri toimijoiden kanssa testataan käytännössä. Tutkijan rooli konstruktivistisessä lähestymistavassa nähdään muutosagenttina, joka vaikuttaa toimintaympäristössään. (Ojasalo ym 2009, 65-70.)

Palvelumuotoilu (Service Design) on poikkitieteellinen lähestymistapa. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan suunnittelua, jossa käyttäjänäkökulma on keskiössä palveluita suunniteltaessa. Perinteisen palvelukehittämisen rinnalle palvelumuotoilu tuo inhimillistä, asiakasymmärrykseen perustuvaa tietoa liiketoiminnan kehittämisen avuksi. Tärkeää onkin, että muotoilijalla on kyky asettua erityisesti käyttäjän asemaan ja tuntee empatiaa. Hänen tulee havaita asioita käyttäjien näkökulmasta ja luoda käyttäjille uusia, käyttö- tai palvelukokemusta parantavia ratkaisuja. Käyttäjä otetaan palvelumuotoilussa mukaan kehittämiseen, keräämään tietoa ja jakamaan kokemuksiaan. (Miettinen ym 2011.) Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena oli synnyttää ymmärrystä ihmisten kokemuksista ja ajatuksista. Ihmiskeskeistä, osallistavaa ja empatiaan perustuvaa muotoiluajattelun lähestymistapaa suositellaan henkilöstöjohtamisen kehittämisen tueksi. Perinteisen prosessiajattelun sijaan toimintaa voidaan muotoilla oppimalla ja ymmärtämällä paremmin esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia. Muotoiluajattelun avulla voidaan lisäksi osallistaa henkilöstöä suunnittelemaan asioita yhdessä. Muotoiluajattelua hyödyntävät edelläkävijäyritykset myös kasvavat tutkimusten mukaan muita yrityksiä nopeammin. (Bersin, Solow & Wakefield 2016, 67-9; Mäkelä, Hyytiäinen & Berlin 2017; Plaskoff 2017.) Palvelumuotoilun käyttö kehittämisen menetelmänä on kohdeyrityksen henkilöstötoiminnossa vasta aluillaan. Näin ollen lähestymistavalla ja menetelmävalinnoilla pystyttiin myös kasvattamaan yrityksen sisäistä osaamispääomaa.

Palvelumuotoilulle tunnusomaista on ihmiskeskeisyys, yhteiskehittäminen, iteratiivisuus ja kokonaisvaltaisuus. Sekvensoimalla palvelun pienemmiksi toisistaan riippuviksi osiksi, se pyrkii luomaan näkyvää konkretiaa aineettomista käsitteistä ja tapahtumista, jotta niiden roolia ja vaikutusta olisi helpompi tulkita ja kehittää. (Stickdorn & Schneider 2010, 28-51; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 24-31.) Palvelumuotoilun prosessimalleja on käytössä lukuisia erilaisia. Vaikka vaiheiden kuvaus ja määrät eroavat mallien välillä toisistaan, ne kaikki kuitenkin pohjaavat samankaltaisiin periaatteisiin kehittämisessä. Näitä ovat käyttäjän

ja asiakkaan tarpeiden ymmärrys, iteratiivisuus sekä vaiheiden divergenssi ja konvergenssi luonne. Divergenssillä tarkoitetaan muotoiluajattelulle keskeistä tiedon hankinnan, ajattelun laajentamisen ja kokeilun vaihetta. Vastaavasti konvergenssissa tiedosta synnytetään synteesiä, kiteytyksiä. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 88-89.) Tähän kehittämistutkimukseen valittiin British Design Council'in (2007) Tuplatimantti-malli (Double Diamond) kuvaamaan palvelumuotoilun lähestymistapaa sen visuaalisen havainnollisuuden vuoksi. Se kuvaa hyvin tiedon hankinnan divergenssiä ja tiivistämisen konvergenssia luonnetta. Malli sisältää neljä eri vaihetta, jotka on tässä nimetty Tutki (Discover), Määritä (Define), Kehitä (Develop) ja Toimita (Deliver). (UK Design Council 2007.) Eri vaiheet sekä vaiheiden sisältämät menetelmät on kuvattu Kuviossa 10.

Tutki-vaiheessa tavoitteena on hankkia ymmärrystä nykytilanteesta eli tässä tapauksessa esimiesten kokemuksesta perehdyttämisen läpiviennistä. Alussa on tärkeää hankkia laajalti tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, tulkita ja pohtia mikä siinä on erityisen kiinnostavaa sekä määrittellä mitä ongelmaa ryhdytään ratkaisemaan. Tutki-vaiheen laaja tietopohja tukee myös prosessin myöhempiä vaiheita, vaikkakin uutta tietoa syntyy myös myöhemmin. (UK Design Council 2007.) Tutki-vaiheen metodeina käytettiin käytettävyys- ja sisältötestausta, joiden avulla hankittiin ymmärrystä digitaalisten kontaktipisteiden eli intranetin ja palveluportaalin käytettävyydestä, tiedon ymmärrettävyydestä sekä käyttäjäkokemuksesta esimiesten näkökulmasta. Lisäksi samoja osallistujia haastateltiin laajemmin aiheeseen liittyen. Näiden teemahaastatteluiden kautta saatiin laajempaa ymmärrystä siitä, millainen kokemus perehdytystä koskevan tiedon hankinta ja perehdytyksestä vastaaminen on.

Määrittele-vaiheen konvergenssissa tietoa kiteytetään ja tiivistetään. Laajasta määrästä kerättyä tietoa tulee pystyä poimimaan mielenkiintoiset, ongelmanratkaisun kannalta oleelliset seikat. Nämä pyritään kiteyttämään yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, jonka avulla muun organisaation on mahdollista tulkita tehtyjä havaintoja sekä toimia ongelman ratkaisemiseksi. Tässä tulee siis kiteyttää ja tarjota ideoita, jotka mahdollistavat ongelman ratkaisun organisaation kontekstissa. Hankittu ymmärrys tulee siten nivoa organisaation kyvykkyyksiin ja resursseihin, sillä ratkaisun löytäminen mahdollistuu lopulta juuri niiden avulla. Tämän vuoksi myös kommunikaatio ja sen avulla sitouttaminen ovat organisaation sisällä Määrittele-vaiheessa erityisen tärkeitä, sillä oikeiden sidosryhmien löytäminen ja sitouttaminen työhön luovat edellytykset onnistuneelle etenemiselle. Välineenä voidaan käyttää esimerkiksi persoonakuvauksia. (UK Design Council 2007.) Tässä vaiheessa kehittämistyössä aineisto tiivistettiin kolmella eri tavalla. Käytettävyyden osalta laadittiin käytettävyydestien yhteenveto- ja kehitysraportti kuvaamaan tutkittujen verkkopalveluiden haasteita ja kehitystarpeita esimieskäyttäjien näkökulmasta. Sisältötestausraportin avulla kuvattiin intranetin keskeisten dokumenttien sisällön kehitystarpeita esimiesten palautteen perusteella. Kaikki käytettävyydestien ja teemahaastatteluiden aineisto analysointiin sisällönanalysoinnin avulla, jolloin perehdyttävistä esimiehistä luotiin kolme persoonakuvausta sekä asiakaspolkukuvaukset.

Määrittele-vaiheessa syntyi myös ymmärrys päätöskäyttäytymisen vinoumien esiintymisestä esimiespersoonien toiminnassa.

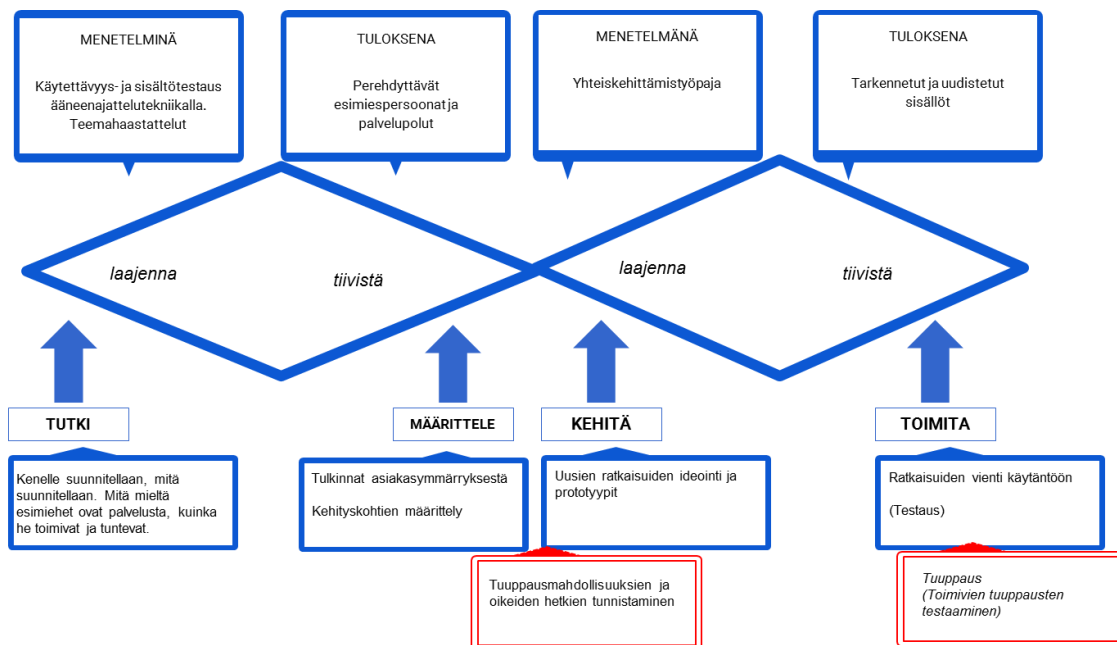
Kanadalainen muotoilutoimisto Bridgeable yhdessä Duke University Common Cents Lab -tutkimusyksikön kanssa on luonut oman näkemyksensä siitä, kuinka päätöskäyttäytymisen muotoilu voidaan yhdistää muotoiluajattelun viitekehykseen. Käyttäytymistaloustieteen usein hyvin kvantitatiivinen kokeellisen tutkimuksen ja kehittämisen voidaan nähdä keskittyvän yhteen tiettyyn kriittiseksi tunnistettuun päätöksenteon hetkeen, johon halutaan vaikuttaa, eli luoda tuupaus. Palvelumuotoilu puolestaan tarkastelee laaja-alaisesti koko kokemusta palvelun tai tuotteen ympärillä. Bridgeablen viitekehyksessä käyttäytymistaloustieteen syvälinen tutkimustieto yhdistetään palvelumuotoiluprosessin ideointivaiheeseen, joka tässä on nimetty Kehitä-vaiheeksi. Määrittele-vaiheen aikana hankittu ymmärrys auttaa tunnistamaan ensin nykyistä päätöskäyttäytymistä ja sen taustalla vaikuttavia käyttäytymistaloustieteen ilmiöitä sekä niiden seurauksia. Näiden perusteella voidaan kuvata toivottu päätöskäyttäytyminen ja päätösten lopputulos, joita kohden käyttäjää halutaan tuupata. (Designing for Behaviour Change Toolkit 2017.) Bridgeablen mallia on kuvattu perehdytysesimerkin avulla Taulukossa 3.

Nykyinen toiminta:	Toivottava päätös ja toiminta:	
<i>Viivyttely käyttöoikeuksien ja laitteiden tilaamisessa</i>	<i>Tilaamisen aloittaminen heti työsopimuksen solmimisen jälkeen</i>	Tiedon yhdistäminen Ideointi-vaiheeseen, jolloin ratkaisu pohjautuu käyttäytymistaloustieteen tutkimuslöydöksiin
<u>Vaikuttavat vinoumat ja heuristiikat</u> Viivyttely Nykyisyysvinouma	<u>Taustalla vaikuttavien vinoumien ehkäisy:</u> Viivyttelyä voidaan ehkäistä oletusasetuksella eli tilauslomake lähetetään automaattisesti esimiehelle heti sopimuksen jälkeen.	
→ vaikuttaa tulokkaan kokemukseen ja tehokkaaseen työssäaloittamiseen.		

Taulukko 3: Kehitä-vaiheen päätöskäyttäytymisen nyky-ymmärrys ja tavoitetilan määrittäminen (mukaillen Designing for Behaviour Change Toolkit 2017)

Kehitä-vaiheen aikana on tavoitteena ideoiden kehittäminen, iterointi ja testaaminen yhdessä käyttäjien kanssa. (UK Design Council 2007.) Tässä kehittämistutkimuksessa kehitä-vaiheessa tavoitteena oli ideoida, kuinka esimiesten asiakaspalkkukuvauksissa tunnistettuja kipukohtia voidaan poistaa. Tavoitteena oli myös ideoida, kuinka esimiehiä voidaan tuupata hyödyntämällä käyttäytymistaloustieteen keinoja. Määritä-vaiheen menetelmänä käytettiin fasilitoitua yhteiskehittämistyöpajaa, jonka työkalut on kuvattu jäljempänä. Käyttäytymistaloustieteen näkökulman tuominen osaksi työpajaa olisi kuitenkin vaatinut liikaa aikaa osallistujilta, joten sen osuuden suoritti opinnäytetyöntekijä yksin.

Tuplatimantti-mallin viimeisessä Toimita-vaiheessa valitut kehityskohteet tulee viedä käytäntöön sekä mitata niiden vaikuttavuutta. Opinnäytetyön laajuuden puitteissa prototypointi ja testaus ei enää ollut resurssien vuoksi mahdollista.



Kuvio 10: Palvelumuotoilun Tuplatimantti mallin mukaisesti kuvatut vaiheet ja menetelmät (mukailten Designing for Behaviour Change Toolkit 2017; UK Design Council 2007)

Seuraavassa alaluvussa on kuvattu tutkimuksen eri vaiheiden kulkua, niiden sisältämiä tiedon hankinnan ja analysoinnin keinoja, sekä tiedosta luotuja synteesejä.

4.3 Tiedonhankinnan keinot ja vaiheet

Seuraavassa kuvataan tarkemmin eri vaiheissa tapahtunutta tiedonhankintaan ja osallistujien rekrytointia. Kuvaus on jaettu käytettävyys- ja sisältötestien osuuteen ja teemahaastatteluiden osuuteen, vaikkakin nämä tapahtuivat samassa tutkimustilanteessa. Aiemmin on jo kuvattu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelyssä käytettyjä haastatteluja, joiden avulla näkökulma rajattiin perehdyttävien esimiesten toiminnan kehittämiseen.

Ryhdyttäessä rekrytoimaan tutkimukseen tarvittavia esimiehiä, rajattiin osallistujiksi esimiehet, jotka olivat äskettäin rekrytoineet ja perehdyttäneet uusia alaisia. Äskettäisenä perehdyttämisenä haluttiin aluksi tarkastella juuri tutkimuksenteon aikana meneillään olevaa perehdyttämistä. Rajaus kuitenkin pienensi kohderyhmää liikaa aiheuttaen haasteita osallistujien löytämisessä riittävän nopeasti. Näin ollen osallistujiksi etsittiin mahdollisimman tuoreen perehdytyskokemuksen omaavia esimiehiä. Muita kriteerejä olivat työaika yrityksen palveluksessa, esimieskokemuksen pituus, aiempi kokemus perehdyttämisestä, alaisten lukumäärä, sukupuoli, ikä, asema organisaatiossa, liiketoimintayksikkö ja maa. Osallistujiksi pyrittiin

rekrytoimaan henkilöitä mahdollisimman monipuolisesti näiden kriteerien valossa. Osallistujia oli lopulta 12 ja he edustivat kahta eri liiketoimintoa sekä konserniyksikköä. Osallistujien määrä ja ominaisuudet on kuvattu Liitteessä 1. Tuomen ja Sarajärven (2018, 97-100) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, jolloin tutkimukseen osallistuvilla tulisi olla mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa kohteena olevasta ilmiöstä. Voidaankin puhua harkinnanvaraisesta otoksesta, jolloin tutkijan itsensä harkintaan usein jää pohtia, kuinka hyvin valitut henkilöt pystyvät tätä tietoa tarjoamaan. Toinen tarkastelunäkökulma on aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Saturaatiota ei kuitenkaan voida olettaa saavutettavan, ellei ole selvillä, mitä vastauksia aineistosta tavoitellaan. Saturaatiosta voidaan laadullisessa aineistossa todennäköisemmin puhua, mikäli aineistosta haetaan samuutta, homogeenisuutta. Tällöin esiin nousevat teemat voivat alkaa toistua aineistossa. Mikäli sen sijaan laadullisen aineiston avulla pyritään kuvaamaan heterogeenisuutta, aineiston eroavaisuuksia, saattaa pieni otos olla haaste. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-102, Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-60.)

Samat esimiehet osallistuivat tutkimuksessa sekä käytettävyyss- ja sisältötestaukseen että teemahaastatteluun. Käytettävyyss- ja sisältötestauksen osallistujien tulisi edustaa tuotteen kohderyhmää eli loppukäyttäjiä. Valitut osallistajat olivat kaikki intranetin ja palveluportaalin mahdollisia käyttäjiä. (Anttonen 2005, 284; Koskinen 2005, 190.) Koska käytettävyyss- ja sisältötestaus vaatii paljon resursseja, on resurssien optimoimiseksi tutkittu, että 80% käytettävyyteen liittyvistä ongelmista on mahdollista havaita jo viidellä testikäyttäjällä. (Anttonen 2005, 293.) Pienellä otoskoolla tulosten yleistettävyyden heikkenee. Käytettävyyden arviointi voidaan jakaa tavoitteidensa perusteella formatiiviseen ja summatiiviseen. Summatiivisessa arvioinnissa verrataan usein erilaisia versioita keskenään, jolloin vaaditaan määrällisten tulosten vertailua keskenään, ja tavoitellaan tulosten yleistettävyyttä. Tämä tutkimus oli luonteeltaan formatiivista, eli laadullista. Se pyrki havaitsemaan käytettävyyss- ja sisältötestauksia ja kehittämään tuotetta. (Anttonen 2005, 283-284.) Tässä tutkimuksessa erityisesti juuri teemahaastatteluiden määrää olisi voinut olla vielä suurempi, sillä tavoitteena oli löytää erilaistavia piirteitä esimiespersoonien luomista varten. Menetelmien työllistävyyden ja rajallisen resurssin vuoksi määrä oli kuitenkin pidettävä rajallisena. Seuraavassa kuvataan tarkemmin eri vaiheissa käytetyt tiedonhankinnan keinot.

4.3.1 Käytettävyyss- ja sisältötestaus

Käytettävyydellä (usability) tarkoitetaan tässä kehittämistutkimuksessa ihmisen ja tietojärjestelmien vuorovaikutusta. ISO-standardi 9241-11 määrittelee käytettävyyden kuvaavan sitä, kuinka käyttäjä kokee saavuttavansa omat tavoitteensa tuloksellisella, tehokkaalla ja kaiken kaikkiaan tyydyttävällä tavalla. Käytettävyyden määrittelyssä käytetään usein myös Jakob Nielsenin vuonna 1993 luomaa mallia, jonka mukaan järjestelmän käytettävyyttä koostuu sen opittavuudesta, tehokkuudesta, muistettavuudesta, virheettömyydestä ja miellyttävyydestä.

(Ovaska, Aula & Majaranta 2006, 1-5; Nielsen 1993, 24-36.) Käytettävyyden kehittämisen avulla autetaan käyttäjää nopeammin ja helpommin suorittamaan haluamiaan tehtäviä. Sen avulla vähennetään syntyviä virheitä, autetaan helpommin tunnistamaan, muistamaan ja havainnoimaan, kuinka järjestelmässä tulee toimia. Lopulta tavoitteena on siis miellyttävämpi käyttökokemus, jonka avulla myös vähennetään käytönaikaisista ongelmista syntyviä kustannuksia. (Ovaska, Aula & Majaranta 2006, 14-15.)

Käytettävyyden eräs lähtökohta on ihmisen aivojen toiminta, kognitiotiede ja käytettävyyden psykologia. Käytettävyyttä voidaan tarkastella Nielsenin luomien heuristiikkakuvausten eli käytettävyyttä tukevien peukalosääntöjen avulla. Niiden lähtökohtana on ymmärrys ihmisaivojen toiminnasta ja kognitiivisista rajoitteista. Heuristiikkojen huomiointi auttaa siten luomaan parempaa käyttäjäkokemusta. Yksinkertainen, luonnollinen ja käyttäjän tehtävään nähden relevantti sisältö ja kommunikaatio auttavat huomion keskittämässä olennaiseen toimintaan sekä tiedon prosessointia. Käyttäjän helposti ymmärtämä kieli ja terminologia auttavat hyödyntämään esimerkiksi saatavuus- ja edustavuusheuristiikkaa, jolloin käyttäjän on helppo esimerkiksi palauttaa mieleen vastaavia toimintoja muista järjestelmiä uusien opettelun sijasta. Huomiota tulee kiinnittää myös käyttäjän tukemiseen tarvittaessa ohjeiden ja aputoimintojen kautta. Käyttäjän työmuistia ei tulisi kuormittaa, vaan muistamisen tueksi tulee antaa tukea ja apua kesken suorituksen. Järjestelmän tulisi lisäksi toimia johdonmukaisesti käyttäjän aiemmin oppiman kanssa, jolloin jälleen saatavuus- ja edustavuusheuristiikat toimivat käyttäjän tukena. Käyttäjän tulee myös pystyä saamaan palautetta toiminnastaan eli helposti havaitsemaan mitä järjestelmä kulloinkin tekee. Virheiden sattuessa käyttäjää tulee ymmärrettävästi informoida ja ehdottaa toista toimintatapaa. Järjestelmän tulisi myös reagoida virheiden estämiseksi ennalta. Kokeneille käyttäjille tulee tarjota oikopolkuja toiminnan nopeuttamiseksi, sillä oppimisen kautta käyttäjän toimintaa alkaa ohjata vahvasti automaattinen Systemi 1. Käyttäjän tekemiä virheitä tulee pyrkiä ensisijassa minimoimaan hyvällä suunnittelulla. Tarvittaessa kuitenkin käyttäjälle tulee tarjota apua ja selkeitä ohjeita järjestelmässä. (Nielsen 1993.)

Käytettävyyden parantamiseen voidaan käyttää useita eri menetelmiä, joissa käyttäjä itse voi olla myös mukana. Käytettävyydestä määritellään menetelmäksi tai tekniikaksi, jossa kohderyhmää edustavia käyttäjiä osallistamalla ja toimintaa tarkkailemalla pyritään arvioimaan, kuinka tuote täyttää käytettävyysskriteerit. Käytettävyydestä tavoitteena on tuotteen parantaminen tunnistamalla järjestelmässä olevia ongelmia. Tarkoituksena on saattaa testihenkilö suorittamaan todellisia käyttötilanteita mahdollisimman hyvin vastaavia tehtäviä koetilanteessa. Testitilanteessa paikalla on yksi testihenkilö kerrallaan. Läsnä on myös tarkkailija, jonka tehtävänä on johtaa ja moderoida testitilannetta. Testit tallennetaan jälkikäteen analysoitavaksi yleensä nauhoittamalla. (Koskinen 2005, 187-190.)

Käytettävyydestä varten laaditaan tutkimussuunnitelma, jossa määritellään testauksen tavoitteet. Käytettävyydestä varten tavoitteena oli parantaa intranetissä sijaitsevan perehdytys sivuston, sekä esimiesten palveluportaalin käytettävyyttä. Suunnitelmassa tulee myös määritellä testissä ratkaistavat, käytettävyyttä koskevat kysymykset. (Koskinen 2005, 189-190.) Tässä tarkoituksena oli selvittää, löytävätkö esimiehet intranetin perehdytys sivuston ja sivustolla olevat ohjeet, sekä löytävätkö he intranetissä olevan palveluportaalin, ja kuinka portaalin käyttö heiltä onnistuu. Näiden tehtävien tarkoituksena oli ensinnäkin auttaa tutkimuksen kohteena olevien digitaalisten kontaktipisteiden kehittämisessä. Sen lisäksi tehtävien avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa esimiesten asiakaspolusta eli siitä, kuinka he toimivat perehdyttämistä suunnitellessaan ja kehittäessään. Digitaalisessa muodossa olevien ohjeiden ja materiaalien määrä tulee todennäköisesti tulevaisuudessa kasvamaan, jolloin ymmärrys käyttäjien toiminnasta ja ennen kaikkea toiminnan esteistä saattaa luoda merkittäviä mahdollisuuksia kehittämiselle. Tämän kehittämistutkimuksen käytettävyydestien tutkimussuunnitelma on Liitteenä 2.

Käytettävyydestä varten kriittisin osuus on testikysymysten laadinta. Niiden tulisi edustaa mahdollisimman hyvin tuotteen käyttötapoja ja kattaa käytön tärkeimmät osat. Tehtävien tulee olla osallistujalle helposti ymmärrettäviä, lyhyitä, selkeitä ja luontevia. (Koskinen 2005, 190-191.) Testitehtävät luominen aloitettiin yhdessä projektipäällikön kanssa. Projektipäällikkö määritteli käyttäjän kannalta keskeiset, uudet ominaisuudet, joista käyttäjäpalautetta tuli tutkia. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä laati ohjaajan muistion, johon testikysymykset yhdistettiin. Ohjaajan muistiossa kuvataan ohjaajan toiminta testitilanteessa yhdenmukaisten toimintatapojen varmistamiseksi. Testitehtävien toimivuutta testattiin tutkimuksessa esitellillä, jossa saatujen tulosten perusteella lopullisia testitehtäviä vielä muokattiin. Esitestauksessa tulee todentaa tutkimussuunnitelman toimivuus, testitilanteen vaatima aika sekä teknisten järjestelmien toimivuus (Marsh 2018, 25-6).

Ennalta tiedettiin, että tutkimusta tulisi tehdä myös Skype-pikaviestiohjelman videopuheluominaisuutta hyödyntäen, joten esihaastattelu käytettävyyden ja sisältötestein tehtiin sen avulla. Testihenkilö ja ohjaaja olivat videopuheluyhteydessä, jolloin testihenkilön jakama oma ruutunäkymä äänineen oli mahdollista tallentaa ohjaajan ruutunäkymästä. Internetin kautta tapahtuvaan haastatteluun liittyvät puhelinhaastattelun kaltaiset haasteet (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64-65). Hidas internetyhteys tai kokonaan puuttuva videokamerakuva saattavat aiheuttaa osallistujille haasteita tulkita toisiaan. Videohaastatteluja ei kuitenkaan tässä tapauksessa voitu välttää fyysisen etäisyyden ja aikataulujen vuoksi. Videopuheluhaastatteluja valmisteltiin kuitenkin lähettämällä osallistujille etukäteen sähköposti, jossa annettiin ohjeita ja kuvattiin tutkimuksen tarkoitusta, esiteltiin tutkimuksen tekijää sekä annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Käytettävyydestien läpiviennissä tulisi kiinnittää huomiota tutkimustilanteen huolelliseen suunnitteluun ja valmisteluun (Marsh 2018, 19). Tässä kehittämistutkimuksessa tutkimuspai- kaksi valittiin ensisijaisesti toimiston neuvotteluhuone sen helppopääsyisyyden ja rauhallisuus- den vuoksi. Neljä testaustilannetta suoritettiin Skype-videoyhteydellä. Osallistujat ohjattiin näissä tapauksissa hakeutumaan rauhalliseen tilaan testitilanteen ajaksi. Kaikille osallistujille lähetettiin ennen tilaisuutta valmistautumisohjeet. Neuvotteluhuoneeseen rakennetussa testi- tilanteessa käytetty tietokone oheislaitteineen pyrittiin rakentamaan mahdollisimman tavan- omaiseksi toimistotyöpisteeksi käyttämällä erillistä hiirtä ja näyttöä. Testitilanteen aluksi osallistujille painotettiin, että tutkimuksessa ei tutkittu heidän taitojaan, vaan järjestelmää. Kaikilta pyydettiin myös lupa tutkimustilanteen tallentamiseen sekä kerrottiin, että tallen- teita ei jaettaisi tai luovutettaisi muille osapuolille. Ne myös tultaisiin tuhoamaan opinnäyt- teen valmistuttua. Käytettävyydestauksessa käytettiin olennaisena apuna ääneenajattelume- netelmää, jossa käyttäjän tulee puhua ja kuvailla ääneen kaikki toimintansa ruudulla. Lisäksi käyttäjän tulee kuvailla tuntemuksiaan ja pohdintojaan valintojensa taustalla tehtäviä suorit- taessaan. Ääneenajattelu soveltuu melko valmiin tuotteen testaamiseen, jolloin voidaan saada selville siinä edelleen piileviä ongelmia käyttäjän kuvatessa toimintaansa ääneen. Osal- listujien rekrytoinnissa tulee huomioida, että tutkimushenkilö on halukas ja pystyvä ilmaise- maan itseään sanallisesti. (Ilves 2005.)

Käytettävyydestauksessa tutkijan rooli on onnistumisessa tärkeä. Tutkijan tulee edellä kuva- tun mukaisesti valmistella tutkimustilanne hyvin. Tämän lisäksi testin aikana on tärkeää hu- omioida, että tilanne säilyy mahdollisimman neutraalina ja toisaalta vuorovaikutus testihenki- lön kanssa on toimivaa. Heti alussa on tärkeä kannustaa osallistujaa ääneenajatteluun ja muistuttaa siitä tarpeen mukaan. Tutkija ei saa antaa omien mielipiteidensä tutkimuskoh- teesta tulla ilmi eikä ohjailla tutkittavaa. On myös tärkeää pystyä keskittymään tutkimusti- lanteeseen, jolloin koko tutkimussuunnitelman ja -kysymysten sisäistäminen ennalta on tär- keää. Tähän esitestaus auttaa luomaan varmuutta. Myös osallistujien auttamisessa tulee nou- dattaa varovaisuutta, sillä pahimmillaan tutkija pilaa tutkimustuloksen. Tutkijan tulee siis tehtävien antamista lukuun ottamatta pyrkiä pitäytymään tarkkailijana. (Ilves 2005.) Edellä kuvatut vaatimukset täytyivät melko hyvin tutkimustilanteessa. Esitestaus loi varmuutta var- sinaisten tutkimustilanteiden läpivientiin ja kaikki osallistujat vaikuttivat olosuhteisiin nähden luontevilta tehtäviä suorittaessaa. Kahden osallistujan kohdalla oli havaittavissa jännitystä tutkimusasetelman suhteen, mikä synnytti alussa vähäpuheisuutta sekä epävarmuutta ulosan- nissa. Suurimman haasteen asetti kuitenkin aika. Erityisesti puhelioiden tutkimushenkilöiden kohdalla oli varmistettava, että varattu kahden tunnin aika riitti.

4.3.2 Sisällön testaus

Sisällön testaus (content testing) voidaan nähdä käytettävyydestauksen tyyppinä, jossa tutki- taan, kuinka sopivaa ja ymmärrettävää teksti- ja kuvasisältö on kohderyhmälle. Marsh

suosittelee hyödyntämään kohderyhmää apuna mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tekstiä ja ohjeita tuotettaessa. Iteratiivisen lähestymisen avulla versioita voidaan myös testata ja mitata vaikuttavuuden näkökulmasta. (Marsh 2018, 100-105). Tässä kehittämistutkimuksessa haluttiin selvittää, onko erityisesti intranetin perehdytysivustolle tuotettu sisältö liitteinen ymmärrettävää kohdekäyttäjille, sekä ymmärretäänkö se, kuten laatijat ovat sen suunnitelleet. Tämän selvittämiseen käytettiin sekä valmiita testitehtäviä käyttäjille että avoimia, laadullisia kysymyksiä. Testitehtävissä osallistujaa pyydettiin esimerkiksi siirtymään intranettiin ja etsimään sieltä perehdytystä koskeva sivusto. Tämän jälkeen hänen tuli lukea tekstiä ja tarkastella sitä tehtävässä määritellystä näkökulmasta, kuten löytyykö dokumentista tarvittava tieto perehdytyksen käynnistämiseen, tai mitä esimiehen tulee dokumentin mukaan tehdä ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Osallistujan tuli ilmaista epäselvät kohdat yliviivaamalla ne tekstistä tai kuvista sekä kuvailemaan ääneen epävarmuuden syitä. Käytettävyyss- ja sisältötestin yhteydessä käyttäjiä pyydettiin myös yleisesti kuvaamaan mikä läpikäydyssä sisällössä ja järjestelmässä oli hyvää ja huonoa, sekä kuinka he sitä vielä kehittäisivät. Osallistujilta kysyttiin myös, kuinka heidän näkemänsä sisältö tuki heidän onnistumistaan perehdyttäjinä.

4.3.3 Teemahaastattelut

Tutkimushaastattelutyypit erotellaan usein strukturointiasteensa perusteella, eli kuinka tarkkaan kysymysten muoto ja järjestys ohjaavat haastattelua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettyä teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, mikä kuvaa sen luonnetta. Valitut, mahdollisesti teoriasta johdetut teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta aiheiden käsittelyssä voidaan edetä vapaasti. Tämän kautta haastateltavien ääni on mahdollista saada paremmin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Haastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä auttaa selkeyttämään ja syventämään ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Sen yhdistäminen muihin menetelmiin on siten suositeltavaa. (Ojasalo ym 2009, 95) Tehdyt teemahaastattelut auttoivat luomaan ymmärrystä esimiesten toiminnasta ja kokemuksista perehdyttämiseen liittyen. Edellä kuvattujen käytettävyyss- ja sisältötestin jälkeen tutkimustilanne jatkui teemahaastattelulla. Tällä vaiheistuksella osallistujat haluttiin virittää muistelemaan uuden työntekijän saapumiseen liittyvien käytännön ohjeiden ja työkalujen kautta konkreettisia perehdytystilanteita, joita he olivat läpivieneet. Teemahaastattelun puitteissa esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, kuinka he olivat valmistelleet viimeisintä perehdytystä sekä, kuinka valmistelu ja toteutus olivat sujuneet. Aihepiirin käsittelyssä pyrittiin käymään läpi koko tulokkaan saapumisprosessi aina työsopimuksen allekirjoittamisesta perehdytyspalautekeskusteluun ja perehdytyksen reflektointiin saakka. Jotkin osallistujat kuvailivat tapahtumia hyvin yksityiskohtaisesti erityisesti sisällöntestauksen vaiheessa, jolloin heillä oli luettavanaan esimiesten tueksi tarkoitettu muistilista. Sitä läpikäydessään moni kuvaili samalla aiempia perehdytyskokemuksiaan.

Tutkimushaastattelutilanteelle on tunnusomaista, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan aloittama ja ohjaama. Sen tulisi tuottaa tutkijalle tietoa tutkimusongelman keskeisiltä alueilta. Haastattelijan tulisi tuntea oma roolinsa ja luoda luottamuksellinen suhde haastattelijan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.) Teemahaastattelu ei pyri valmiiden hypoteesien todentamiseen, vaan sen sijaan luomaan hypoteeseja pyrkimällä selventämään tutkittavan ilmiön luonnetta ja piirteitä. Tätä tarkoitusta varten keskeisten teemojen määrittelyyn tulee paneutua huolella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) Jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman tuottoisa, tulisi haastattelijan valmistautua siihen huolellisesti. Osana valmistautumista suoritetaan esihaastattelu, jonka havaintojen pohjalta lopullinen runko muokataan. Haastattelijan tulee myös tuntea aihealueensa riittävän hyvin, jotta keskeiset teemat tulevat käsitellyä. Itse haastattelutilanne tulee olla häiriötön ja haastattelijan tulee pyrkiä luomaan haastattelijan kanssa luonteva keskusteluyhteys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 70-73; Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 33-40.)

Teemahaastattelu jatkui samassa tutkimustilassa ja -tilanteessa käytettävyyss- ja sisältötestien jälkeen. Koko tutkimustilanne vaihteli pituudeltaan 80 minuutista 120 minuuttiin osallistujan puheliaisuudesta riippuen. Skype-haastattelut olivat kestoiltaan muita lyhyempiä. Myös eri osioiden pituudet vaihtelivat, sillä osa osallistujista sivusi teemahaastattelun aiheita jo käytettävyyss- ja sisältötestien aikana. Koko tutkimustilanne äänen ja ruututoiminnan osalta tallennettiin Screencast-o-matic-ruutunauhoitusohjelmalla myöhempää analysointia varten (<https://screencast-o-matic.com>). Kaikki tutkimustilanteet myös nauhoitettiin puhelimen äänitallenninsovelluksella.

Mielenkiintoista oli havaita tutkimusaiheen kiinnostavuus osallistujien keskuudessa, sillä vain yksi henkilö kieltäytyi osallistumasta kiireisiinsä vedoten. Haastatellut toivat mielellään esiin omat kokemuksensa ja osallistuivat kehittämiseen, jonka näkivät tukevan sekä heidän omaan työtään että koko työyhteisöä. Nämä osallistujien motivaatiotekijät ovat usein taustalla onnistuneessa haastattelukrytoinnissa (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 30-33). Samalla osallistujien motivaatio kuvasi varmasti aiheen koettua tärkeyttä.

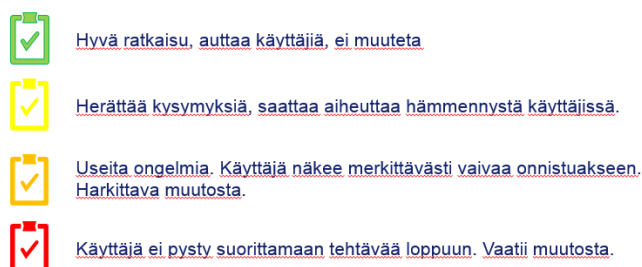
4.4 Tutki-vaiheen aineiston kuvaaminen ja analysointi

Aineistoa kerättiin sekä strukturoidummissa käytettävyyss- ja sisältötestissä että teemahaastatteluissa. Testien purkamisen oli osittain hyvin mekaanista kuvaamista siitä, kuinka käyttäjät olivat onnistuneet toimimaan annetuissa tehtävissä. Aineiston purun jälkeen laadittiin käytettävyyden kehitysehdotusten raportti. Käytettävyyss- ja sisältötestien aineisto yhdistettiin myös teemahaastatteluiden litteroituun aineistoon, ja kokonaisuuden perusteella luotiin perehdyttävät esimiespersoonat ja näiden asiakaspolut. Seuraavassa kuvataan aineiston analyysia ja kiinnostavien havaintojen kiteyttämistä.

4.4.1 Käytettävyys- ja sisältötestien purku

Palveluportaali

Käytettävyystestien tallenteet litteroitiin. Palveluportaalin tilauskokonaisuuden osalta ne purettiin vastaaja- ja tehtävätasolla siten, että kunkin osallistujan onnistuminen arvioitiin jokaisessa tehtävässä. Onnistumisessa käytettiin Kuvion 11 mukaista neliportaista asteikkoa kuvaamaan, kuinka paljon haasteita käyttäjä kohtasi kutakin tehtävää suorittaessa. Mikäli annetun tehtävän suorittaminen ei onnistunut lainkaan, merkittiin se punaisella. Oranssi puolestaan kuvasi loppuun suoritettua tehtävää, jossa onnistumisen keinot olivat joko käyttäjälle haastavia tai prosessien kannalta ongelmallisia. Keltaisella kuvattiin tilannetta, jossa käyttäjä nostaa esiin kysymyksiä ja huomioita, joista käytettävyyden kehittämiseen olisi apua. Vihreällä puolestaan merkittiin onnistuneet suoritukset.



Kuvio 11: Käyttäjien onnistumisen luokittelu.

Kun tehtävät oli vastaajittain koodattu, jokaisen tehtävän kohdalla arviointiin kehitystarpeiden tilanne yhteenvetoreportilla. Testikokonaisuuden 13 tehtävästä arviot jakautuivat Taulukon 4 mukaisesti.

Koodi	Osuus kaikista
Punaisia	4/13
Oransseja	4/13
Keltaisia	4/13
Vihreitä	1/13

Taulukko 4: Palveluportaalin käytettävyystestien yhteenveto.

Tämän jälkeen palveluportaalin tilauskokonaisuudesta laadittiin yhteenvetoreportti kehitysehdotuksineen. Tavoitteena oli kunkin tehtävän tasolla poistaa esillenneet käyttäjähaasteet. Myös koko tilausjärjestelmän käytettävyyttä koskevat muutokset auttaisivat käyttäjiä toiminnassaan. Käytettävyystestin kautta ilmeni, että tilausportaali aiheuttaisi suuren määrän palvelutukipyynnöitä erityisesti IT-osastolle, mikäli haasteisiin ei puututtaisi. Tehtävät jäivät

monissa kohdin kesken, jolloin esimies joutui myöhemmin palaamaan asiaan luomalla erillisen palvelupyynnön. Esimiehen muistettavaksi myöskin jäi, mitkä asiat tilauskokonaisuudessa oikeastaan jäivät kesken. Eräs haasteista oli lisäksi tilausportaalin löydettävyyttä, monet esimiehistä kertoivat kuulleensa palvelun olemassaolosta, mutta joutuneensa pyytämään IT-apua löytääkseen sen. Sijainti IT-palveluportaalin etusivulla vaati etsimistä sivun alalaidasta.

”Joo, no kyl mä tän nyt löydän, mutt jouduin laittamaan tiketin it:lle, kun en löytänyt ekalla kertaa..” (T7, pyydettyä etsimään esimiesten tilauskokonaisuuden linkki)

Muita keskeisiä testeissä esiinnouseita haastealueita olivat seuraavat seikat.

Käyttäjälähtöinen kieli: Kaikissa käyttäjissä herätti epävarmuutta tuntemattomien termien ja lyhenteiden käyttö järjestelmässä. Esimerkiksi termit ”AD-tunnus” tai ”Employee ID” olivat käyttäjille epäselviä, ja miellettiin samaa tarkoittaviksi sitä kuitenkaan olematta. Tutut asiat ja termit puolestaan vetivät puoleensa, ja käyttäjät kokivat helpommaksi tarttua valintoihin, joiden sisältö oli ennalta tuttu.

Tiedon kiros: Sisällön tuottajat olettivat käyttäjän olevan tietoinen, kuinka tehtävä viedään loppuun tai suoritetaan oikein, ilman näkyvillä olevia ohjeita. Esimerkiksi puhelinliittymän siirtoa koskevan valtakirjan palauttamiseen ei annettu mitään ohjeita, jolloin jäi käyttäjän päättelyn varaan, kuinka prosessi tuli hoitaa loppuun. Käyttäjät myös kuvasivat erilaisia kokemuksiaan siitä, kuinka he mahdollisesti olivat haasteen aiemmin ratkaisseet.

Yllätykset ja työmuistin kuormittaminen: Tilauskokonaisuuteen saavuttaessa ei kerrottu, mitä tehtäviä esimies siellä tulisi tekemään. Käyttäjän oletettiin kesken toimiensa hakevan tietoa muista järjestelmistä, mikä tuli käyttäjälle yllätyksenä kesken prosessin. Esimerkiksi tulokkaan valokuvan lisääminen kulkukorttitilaukseen ei ymmärrettävästi onnistunut, ellei esimies ollut pyytänyt valokuvaa etukäteen. Näin tehtävän suorittaminen jäi esimieheltä kesken.

Edustavuusheuristiikka ja tietojen tallentuminen: Tilausportaalissa oli numeroituja painikkeita, joista käyttäjät olisivat halunneet liikkua tilauskohdasta toiseen esimerkiksi unohtettuun jonkin tehtävän. Painikkeiden kautta ei kuitenkaan päässyt liikkumaan mihinkään, vaikka totutusti näin yleensä on. Palaaminen taaksepäin tuli suorittaa Takaisin-painikkeella, jonka jälkeen edellä syötetyt tiedot katosivat ja ne tuli syöttää uudelleen.

Edellä kuvattuihin palveluportaalin tilauskokonaisuuden haasteisiin luotiin kehitysehdotukset, joiden avulla käyttäjien toimintaa tuettaisiin ja helpotettaisiin.

4.4.1.1 Intranetin käytettävyys

Käytettävyyden ja sisällön ymmärrettävyyden osalta tarkasteltiin myös intranetissä olevaa perehdytyksen kotisivua sekä sen kahta liitetiedostoa, esimiehen muistilistaa ja perehdytyksen mallipohjaa. Käyttäjiä pyydettiin testissä hakeutumaan sivulle, hakemaan ja lukemaan sieltä sisältöä sekä kuvaamaan epävarmuutta aiheuttavia kohtia. Aineiston purkuvaiheessa liitettävät kommentit lisättiin vastaajittain dokumentteihin näkyville tekstinkäsittelyohjelman

kommenttityökalulla. Näin keskeisimmät muokkaustarpeet kävivät dokumenteista nopeasti ilmi, mikäli useat vastaajat pohtivat samoja ongelmia. Esimerkiksi muistilistalla mainittu intranet-tiedotteen laatiminen herätti esimiehissä paljon pohdintoja. Esimiehen tehtävädokumenttiin oli merkitty, että ennen ensimmäistä työpäivää esimiehen tulisi huolehtia intranet-tiedotteen laatimisesta ja julkaisusta. Tukifunktioksi oli merkitty Viestintä-yksikkö. Tämä yksittäinen tehtävärivi sai toisaalta esimiehet pohtimaan, kuinka he olivat tiedottamisen aiemmin hoitaneet ja toisaalta, millaisia haasteita asiaan liittyy. Epäselvyyksiä liittyi niin tiedotteen laatimisen vastuisiin, mahdollisiin hyväksymiskäytäntöihin kuin viestinnän yhteyshenkilöihin. Epäselvyys loi esimiehissä epävarmuuden tunnetta. Lopulta epäselvät tehtävät olivat aiemmin saattaneet jäädä esimieheltä tekemättä, jolloin asian hoitaminen oli jäänyt tulokkaalle. Vastaavanlaista pohdintaa herätti myös esimerkiksi verokortin toimittamista koskeva kohta muistilistalla.

”Kuinka verokortti siis oikein toimitetaan tonne palkanlaskentaan?” (P1) ”Tätä tietoo etin just edellisessä perehdytyksessä...” (T7, kun verokortin toimitus palkanlaskentaan ei selviä nytkään.)

Käytettävyyden haasteita aiheutti perehdytyksen intranetsivun sijainti ja löydettävyys rekrytoinnin alisivuna. Käyttäjä saattoi olla tyytyväinen löydettyään rekrytoinnin intranetsivun, mutta ei löytänyt siinä vielä ohjeita perehdytyksestä koskien. Sisällön osalta haaste kielen ja termien ymmärrettävyydessä koskivat myös intranetin sivua ja ohjeita. Käyttäjälähtöinen kieli nousee muistilistan tyypisissä dokumenteissa erittäin tärkeään asemaan, mikäli käyttäjän odotetaan pystyvän listan perusteella ryhtymään toimeen. Muistilistalta löytyi useita termejä, jotka eivät olleet kaikille tuttuja.

”Milloin tää AD-tunnus oikeestaan syntyy ja mistä..? Sen on mulle kyl täysin epäselvää.” (T3 lukiessaan perehdytyksen sivun ohjeita.)

”Pitäiskö tässä lukee ”(työntekijän) ID”?” (T6, lukiessaan tekstistä termin AD-tunnus.)

Käyttäjän tavoitteen ymmärtäminen olisi tärkeää lukijan kiinnostuksen herättämiseksi. Osa esimiehistä ohitti perehdytyssivulla olevan esimiehille suunnatun ohjetekstin siitä, kuinka perehdytysprosessin tulisi sujua. Useimmat etsivät sivustolta ensisijaisesti esimiehiä varten luotua perehdytystehtävien muistilistaa. Tämän vuoksi useita osallistujia jouduttiin erityisesti pyytämään lukemaan ja kommentoimaan perehdytyssivun tekstiä.

”Tää on ihan joojoo-tekstiä, en jatkais lukemista, mä ettisin tuolt oikealta (liitetiedostoista) ett mitä pitää tehdä.” (P1, etsii sivulta esimiehen muistilistaa) ”En jatkais lukemista.” (T6, pyydettiin lukemaan sivu kuitenkin läpi kommentteja varten.)

Vähemmän on käyttäjälle usein enemmän. Liitetiedostojen vähentyneestä määrästä intranetissä kiiteltiin, mikäli käyttäjät muistivat aiemmin vierailleensa perehdytyssivulla ja availleensa

sieltä useita erilaisia esimiesohjeita sisältäneitä liitetiedostoja. Eri liiketoimintojen omat perehdytysivustot ja niiden linkkinäkyvyys muiden liiketoimintojen käyttäjille hämmensivät esimiehiä, luoden epävarmuutta siitä olivatko he löytäneet varmasti oikealle, juuri heitä koskelle sivustolle. Intranetin ja palveluportaalin tilauskokonaisuuden osalta kehittämishaasteet olivat siis useilta osin yhteneväisiä. Käytettävyyden kehittäminen nousi portaalin kehittämisessä keskeiseksi mahdollisuudeksi, mutta molemmissa lisäksi käyttäjän asemaan asettuminen esimerkiksi helpommin ymmärrettävän kielen kautta toisi parannuksia käyttäjäkokemukseen.

4.4.2 Teemahaastatteluaineistojen työstäminen persooniksi

Aineistoista luotiin myös perehdyttäviä esimiehiä kuvaavat esimiespersoonat. Kaikki esimiesten testeissä ja haastatteluissa kuvaama sisältö litteroitiin tekstimuotoon mahdollisimman pian haastatteluiden tekemisen jälkeen. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, millaisia tavoitteita tutkimuksella on, sekä mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään. Vähintään litteroinnin tulee vastata haastateltujen sanomaa, eikä merkityksiä saa litteroinnissa muuttaa. (Vilkkä 2005, 115; Ojasalo ym 2009, 98-100.) Tässä tutkimuksen aineiston purku tehtiin sanatarkasti, merkitsemättä kuitenkaan ylös keskustelu yksityiskohtia, kuten taukoja, huokauksia ja äänen painoja. Puretut haastatteluaineistot luettiin heti litteroinnin jälkeen. Samalla aloitettiin aineiston teemoittelu haastattelun pohjana olleiden teemojen perusteella. Aineistoa lukiessaan tutkijan tehtävä on pyrkiä löytämään haastatteluvastausten keskeinen sisältö. Tämä saattaa vaatia tulkintojen tekemistä haastateltavien puheesta ja luo tutkijalle vastuun tiedon asianmukaisen tulkinnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141-142.) Tuomi ja Sarajärvi ohjeistavat tutkijaa aloittamaan analyysivaihe päättämällä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja merkitsemään nämä kohdat. Valitut kohdat ovat jatkossa analyysin ja teemoittelun kohde, mikä auttaa tutkijaa rajaamaan tarkasteluaan. Luonteva tapa rajata tarkastelun kohdetta ovat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa tulee vastata. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.)

Aineiston analyysi oli teoriaohjaavaa eli abduktiivista, jolloin siinä hyödynnettiin perehdytyksen ja käyttäytymistaloustieteen tietoperustaa. Abduktiivisessa analyysitavassa aiempi teoria-tieto ohjaa ja tukee analyysia, vaikkakaan analyysi ei suoraan perustu teoriaan. Aineiston perusteella tehtyjen havaintojen tueksi voidaan hakea kytköksiä teoriaan. Teorian rooli voidaan siis nähdä pohdintaa tukevana, ei suoraan ohjaavana. Toisaalta aineistosta tehtyjä havaintoja voidaan tulkita teorian valossa myös todeten niiden poikkeavan teorian mukaisista olettamuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109-111.) Tässä kehittämistutkimuksessa teoriasta haettiin analyysiin tukea ensin tarkasteltaessa millaisia tunteita perehdyttäminen esimiehissä herättää. Rockin SCARF-mallin ulottuvuudet eli status, varmuus, itsenäisyys, yhteenkuuluvuus ja reiluus olivat myös teemahaastattelun teemoina (Rock 2009). Lisäksi toimintaa ja vastauksia tarkasteltiin perehdytyksen teorian tiedon valossa sekä esimiehen taustatietojen avulla. Näiden

avulla luotiin seuraavat Kuvion 12 teemat, joiden avulla esimiesten kokemuksia ja toimintaa ryhdyttiin jaottelemaan.

Perehdytyskokemusta paljon - vasta vähän
 Tiimi koko pieni - iso
 Esimies tekee itse samoja töitä - ei tee
 On paikalla - On muussa maassa
 Sai itse hyvän perehdytyksen - ei juurikaan saanut perehdytystä
 Esimies kysyy apua -ei juurikaan koe tarvetta kysyä apua
 Vanhat tutut toimintamallit tukevat - ei tiedä miten kuuluisi toimia
 Nimeää kummin - ei nimettyä tukea
 Käyttää vanhoja listoja apuna - Etukäteisvalmistelut työllistävät
 Tuntuu epävarmuutta - Asiat selkeitä
 Poliitikot ja laki herättävät epävarmuutta - Pärjäälee, varma
 Tuntuu pystyvänsä itsenäiseen toimintaan - Kaipaa tukea
 Kokee saavansa tukea - Kokee jäävänsä yksin
 Preferoi ihmiskontaktia - Virtuaaliapukin riittää
 Tarvitsee tukea heti - Pärjää yksin pidempään
 Työnjako perehdytyksessä reilu - epäreilua, esimiehellä liikaa
 On itsellä aikaa perehdyttää - Vaikea löytää aikaa
 Kunnon perehdytysuunnitelma - Antaa nimiä tulokkaalle
 Keskustelee aktiivisesti - Antaa tulokkaan selvitä yksin
 Seuraa perehdytystä - On tyytyväinen, jos vain tuloksia tulee

Kuvio 12: Aineiston analyysistä nousseet teemat

Tämän jälkeen jokainen esimies sijoitettiin kullekin akselille erikseen. Tämä vaati opinnäyte-työntekijän tulkintaa esimiesten kertomasta. Tulkintoja pyrittiinkin tekemään suhteessa toisiinsa vastaajiin, ei absoluuttisina totuuksina. Joissakin tapauksissa myös vastaajan suullisesti esittämä väite esimerkiksi tekemästään perehdytyksen hyvästä suunnittelusta ei vastannut tämän kuvausta omasta toiminnastaan käytännössä, mikäli esimerkiksi mitään kirjallista suunnitelmaa ei laadittu. Seuraavaksi väittämien akseleilta pyrittiin tunnistamaan samankaltaisuutta vastaajien joukossa etsimällä kahta tai useampaa vastaajaa, jotka esiintyivät usein lähekkäin. Goodwinin (2009, 663-678) mukaan kahdenkin vastaajan samankaltaisuuden tunnistaminen auttaa löytämään aineiston samankaltaisuuksia, vaikeivat nämä aina olisikaan skaalan samalla kohdalla. Tämän jälkeen tulee pohtia sekä samankaltaisuuksien että havaittujen eroavaisuuksien välillä olevia selittäviä tekijöitä. Tässä aineistossa esimerkiksi esimieskokemus oli taustamuuttujista selkeästi selittävä tekijä useassa kohdissa. Tämän vaiheen jälkeen aineistosta alkoi muodostua kolme päälinjaa, joille luotiin kullekin omat perehdyttävän esimiehen tavoitteet (Goodwin 2009, 683-686). Seuraavaksi kolmea persoonan prototyyppiä ryhdyttiin täydentämään lukemalla kunkin persoonan taustalla olevien vastaajien litteroituja tekstejä uudelleen. Erityisesti tässä kohden keskityttiin niihin samankaltaisimpia ilmiöitä edustaneisiin vastaajiin, jotka sijoittuivat useimmiten akseleilla lähekkäin. Jokaiseen persoonaan sisällytettiin kuvaus siitä, kuinka nämä toimivat perehdytystä suunnitellessaan ja toteuttaessaan. Tämän lisäksi kuvattiin, millaisia kipupisteitä heillä tässä ilmenee sekä lisättiin tulkinta siitä, mitkä päätöksenteon vinoumia persoonan toiminnassa kuvailujen perusteella saattavat vaikuttaa. Luodut kolme esimiespersoonaa on kuvattu Liitteessä 3.

Asiakaspolku

Asiakaspolkukuvaus (customer journey) on työkalu, jonka avulla käyttäjän koko kokemus palvelun tai tuotteen käytöstä visualisoidaan aina tarpeen syntyisestä mahdollisesti palveluun palaamiseen saakka. Sitä voidaan pitää niin kutsuttuna rajaesineenä (boundary object), joka auttaa tuomaan näkyväksi ja luomaan tiimille yhteistä ymmärrystä asiakkaan tunteista ja kokemuksista. Asiakaspolku kuvataan aina yhden toimijan, esimerkiksi persoonan tai asiakasryhmän, näkökulmasta. Polkuun liittyvät oleellisena osana eri vaiheet, joissa asiakas etenee, sekä esimerkiksi vaiheisiin liittyvät toimet, kontaktipisteet, tunteet ja sidosryhmät sen mukaan, mihin tarpeisiin kuvaus luodaan. Asiakaspolku voidaan kuvata sekä nykytilasta että halutusta tulevaisuuden kokemuksesta. Nykytilakuvauksena se auttaa ymmärtämään palvelun eri vaiheissa mahdollisesti olevia puutteita ja haasteita sekä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia palvella asiakasta paremmin. (Stickdorn ym 2018, 44-57.)

Tässä kehittämistutkimuksessa kunkin persoonan osalta luotiin myös oma asiakaspolkukuvaus nykytilanteesta. Tavoitteena oli luoda ymmärrystä asiakaspolun suurimmista kehityskohteista ja -mahdollisuuksista kunkin persoonan osalta. Asiakaspolun vaiheina käytettiin perehdyttämiseen päävaiheita, eli toimintaa ja kokemuksia heti työsopimuksen solmimisesta perehdytyksen toteutukseen ja seurantaan. Kontaktipisteinä kuvattiin persoonan toimintaa erityisesti tutkimuksen kohteena olleessa digitaalisessa ympäristössä eli palveluportaalissa ja intranetissä. Asiakaspolkukuvaukset ovat Liitteessä 4. Keskeisimpiä havaintoja eri persoonien välillä on koottu alla olevaan Taulukkoon 5.

Persoonaa	Valmistelut ennen aloitusta	Työssä aloituksen jälkeen
Tuore esimies Suunnitteluvainouma Riskikokemus	Aikaavievää ja vaikeaa tietää, kuinka kaikki asiat saa hoidetuksi. Sattuu ennakointivirheitä ja asiat myöhästyvät. Välttömän tuen tarve useissa asioissa. Ei tunne HR-kontaktejaan hyvin. Perehdytysuunnitelma kirjallisena saattaa jäädä tekemättä.	Joutuu viemään valmistelut loppuun yhdessä tulokkaan kanssa. Tehtävien lista tuntuu loputtomalta. Keskittyy saamaan tulokkaan työhön. Ei aina osaa strukturoidusti kerätä palautetta tai käydä palautekeskustelua.
Kokenut esimies Vallitseva tila -vainouma Riskikokemus	Käyttää vanhoja muistilistoja omalta koneeltaan. Oppinut virheistään järjestelmien osalta. Jakaa perehdytysuunnitelman etukäteen.	Kokee tarvetta HR-tuelle erityisesti lainsäädäntöön liittyvissä ja politiikka-asioissa. Tuttu HR-kontakti. Saattaa unohtaa käydä perehdytyksen palautekeskustelun, vaikka olisi siitä tietoinen.
Etäesimies Riskikokemus tietotulvan keskellä	Aikaavievää ja epävarmuutta herättävää, ei tunne paikallisia käytäntöjä ja järjestelmiä. Välttömän tuen tarve. Tietotulva pakottaa rajaamaan huomiota oleelliseen.	Saapuu itse paikalle ensimmäisinä päivinä ja luonut tarkan perehdytysuunnitelman. On paikallisen tukihenkilön avun varassa tulokkaan suhteen. Välitön tarve HR-tuelle, kun kysymyksiä tukee.

Taulukko 5: Yhteenvedo esimiespersoonien eroista

Tässä vaiheessa tietoa oli syntynyt jo palveluportaalin ja intranetin perehdytysivun kehittämiseksi, sekä esimiespersoonien ja asiakaspolkujen muodossa esimiesten toiminnasta. Seuraavaksi syntynyt tieto esiteltiin projektiryhmälle ja sitä hyödynnettiin yhteiskehittämisen pohjana. Tätä kuvataan seuraavassa alaluvussa.

4.5 Määritä-vaiheen tiedon hyödyntäminen kehittämisessä

Tutkimuksen Määritä-vaiheen havainnot vietiin seuraavaksi yhteiskehittämisen työpajaan, jossa tavoitteena oli esimiesten, työntekijöiden ja HR:n edustajien kesken pohtia ratkaisuja tutkimuksessa tunnistettuihin haasteisiin. Yhteiskehittämistä HR-toiminnon ja henkilöstön välillä suosittelee esimerkiksi Plaskoff(2017) eräänä osallistavana työntekijäkokemuksen kehittämisen välineenä. Fasilitoidun työpajan suunnittelu ja toteutus oli osa Laurean Facilitation Skills for Service Development -kurssia. Se suunniteltiin yhdessä kolmen muun opiskelijan kanssa ja yksi ryhmän jäsenistä oli opinnäytetyöntekijän mukana fasilitoimassa itse työpajaa.

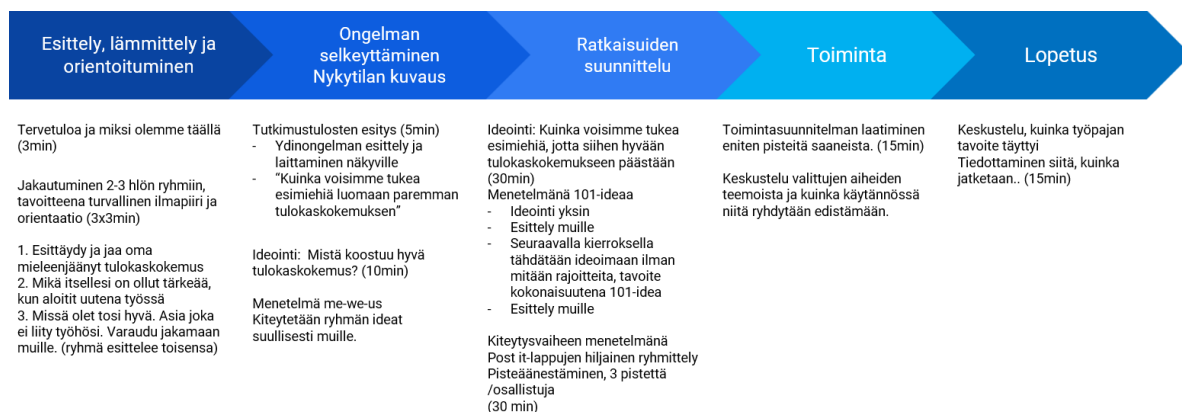
4.5.1 Työpajan suunnittelu ja toteutus

Työpajan osallistujiksi kutsuttiin perehdytyksen projektiryhmä eli projektipäällikkö, perehdytysprosessin omistaja sekä liiketoimintojen perehdytysryhmän tuottajat eli HRD-päälliköt (4 hlöä). Heille oli jo ennen työpajaa esitelty tutkimuksen edellisten vaiheiden löydökset. Näiden kuuden henkilön lisäksi tavoitteena on saada mukaan ensisijaisesti haastattelututkimukseen osallistuneita esimiehiä, jotta yhteinen kehittämistavoite olisi mahdollisimman selkeä kaikille osallistujille. Kolme esimiestä vahvasti osallistumisensa, mutta kaksi heistä perui edeltävänä päivänä. Lopulta fyysisesti paikalla työpajassa olivat prosessin omistaja ja projektipäällikkö sekä heidän lisäksi yksi esimies ja yksi tuore työntekijä, joka onnistuttiin rekrytoimaan mukaan esimiesten tilalle. Skype-etäyhteyden kautta mukana oli yksi HRD-päälliköistä. Kantojärven (2017, 41-43) mukaan osallistujien rekrytoinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota tarkoituksen selkeyttämiseen, jotta jokainen osallistuja ymmärtäisi, mitä tarkoitusta varten halutaan työskennellä yhdessä, sekä mikä rooli hänellä itsellään on. Mahdolliset epäselvyydet pyrittiin välttämään pyytämällä osallistujiksi jo aiemmin haastateltuja esimiehiä, mutta päivittäiset työkiireet kuitenkin ohittivat tässä vaiheessa vapaaehtoisen työpajatyöskentelyn. Viime hetken peruutuksia töiden ja sairastumisten vuoksi lienee vaikea välttää, jolloin eräänä ratkaisuna olisi ollut rekrytoida mukaan hieman tarvittavaa enemmän esimiehiä. Työpajan toteutuksen haasteena oli ajoitus joulukuun alussa, jolloin lähestyvä loma-aika aiheutti kaikille aikataulupaineita. Jotta mahdollisimman moni ehtisi mukaan, työpajalle varattiin aikaa vain kaksi tuntia. Tämä osoittautui käytännössä liian lyhyeksi ajaksi. Paikaksi valittiin lisäksi yrityksen oma neuvottelutila, jotta osallistujilla oli kuluksi aikaa matkoihin ja osallistumisen kynnys olisi jälleen mahdollisimman alhainen.

Itse työpajan suunnittelussa ja aikataulutuksessa opiskelijaryhmä käytti paljon aikaa pohtimaan sopivia menetelmiä, jotka synnyttäisivät toivottuja tuloksia kahden tunnin aikana.

Projektin toimesta työpajalle oli asetettu tavoitteeksi luoda konkreettinen toimenpidesuunnitelma valituista kehityskohteista. Skype-etäyhteyden käyttö osana työpajaa vaati suunnittelussa ja toteutuksessa erityistä huomiota. Pari- ja ryhmätöiksi suunnitelluissa menetelmissä tuli kussakin pohtia, kuinka etäyhteydessä osallistuva kokee mahdollisuutensa osallistua ja kuinka hänen viestinsä tulee muille kuulluksi. Tämä ratkaistiin siten, että työpajan aikana toinen fasilitaattori toimi etäosallistujan apuna välittäen tämän viestejä huoneeseen. Toisaalta pari- ja ryhmätöissä etäosallistujan kanssa keskusteli 1-2 henkilöä Skypen välityksellä. Suunnittelun osalta pohdittiin myös, kuinka luotuja esimiespersoonia ja tunnistettuja päätöskäyttäytymisen vinoumia voitaisiin hyödyntää työpajassa. Molemmat näistä olisivat olleet osallistujille verrattain uusia asioita, jolloin niiden käyttäminen työpajassa olisi vaatinut aikaa niiden selittämiseen ja kuvaamiseen. Lopulta opiskelijaryhmä opinnäytetyöntekijän johdolla päätti, että kahden tunnin työpajasta sekä persoonien käyttö että päätöksenteon vinoumat jätettäisiin pois. Näiden sijasta havainnot esitettäisiin yleisellä tasolla.

Kantojärvi (2017, 23-31) kuvaa luovan ongelmanratkaisun työpajan sisältävän tyypillisesti ainakin kolme vaihetta. Näitä ovat haasteen selkeytys, ratkaisuiden kehitys ja toiminnan suunnittelu. Nämä vaiheet sisältävät itsessään myös alavaiheita, joiden tehtävänä on ensin innostaa ja luoda tilaa ideoinnille sekä tämän jälkeen kiteyttää ja valita asioita eteenpäin vietäväksi. Vaiheita voidaan kuvata myös divergenssinä ja konvergenssinä. Divergenssvaihe on tärkeä, mikäli halutaan luoda uutta ideointia. (Kaner 2007, 6.) Työpajan vaiheet, sisältö ja menetelmät on kuvattu tarkemmin Kuviossa 13.

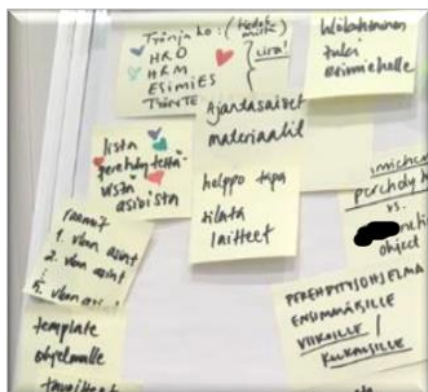


Kuvio 13: Työpajan vaiheet, sisältö ja menetelmät

Työpajan alussa tulee luoda turvallinen ilmapiiri, jonka kautta luodaan uskallus osallistua työskentelyyn sekä autetaan osallistujia fokuoitumaan aiheeseen (Kantojärvi 2017, 48-53). Tätä tarkoitusta varten selkeytettiin alussa aihepiiri ja työskentelytavat, sekä kerrottiin, kuinka työpaja pääpiirteissään etenee. Turvallisen ilmapiirin luomiseksi alussa osallistujat

haluttiin saada keskustelemaan keskenään ja jakamaan kokemuksia muistelemalla omia uudessa työssä aloittamisen hyvä tai huonoja kokemuksiaan. Aloituksen jälkeen luotiin lyhyt katsaus pohdittavaan haasteeseen tutkimustulosten lyhyen kiteytyksen avulla. Kiteytystä voidaan samalla kutsua rajaesineeksi (boundary object). Johtuen osallistujien erilaisista taustoista ja tietotasosta projektin aihepiirin liittyen, kaikille osallistujille tuli tilaisuuden aluksi luoda yhteinen ymmärrys työpajan aiheesta. Rajaesine luo kontekstin, jonka puitteissa osallistujien on mahdollista tehdä yhteistyötä ja synnyttää keskinäistä vuorovaikutusta taustoista riippumatta. (Salmi, Pöyry-Lassila & Kronqvist 2012.) Rajaesineenä toimi siis tässä työpajassa opinäytetyöntekijän esitys, jossa pyrittiin kuvaamaan tutkimuksen avainhavainnot ja luomaan kaikille osallistujille sama tietoperusta, sekä selkeyttämään tavoitteita.

Esityksen jälkeen osallistujat haluttiin saada pohtimaan niitä osa-alueita, joista hyvä tulokaskokemus heidän mielestään koostuu. Tässä käytettiin me-we-us -menetelmää, joka auttaa saamaan kaikkien osallistujien sanoman tasapuolisesti esille (Kantojärvi 2017, 54-55). Hyvää tulokaskokemusta pohdittiin ensin yksin, sitten ryhmän kesken ja lopuksi havainnot kiteytettiin muille. Havainnot kirjattiin fasilitaattorin toimesta näkyville, sillä tavoitteena oli niiden kautta orientoitua seuraavaan ideointiin. Seuraavassa vaiheessa annettiin tehtäväksi pohtia tapoja, joilla esimiehiä voitaisiin tutkimuksen tuloksiin pohjaten vielä tukea hyvän tulokaskokemuksen luomiseksi. Menetelmänä käytettiin 101 ideaa -menetelmää. Siinä ensimmäisellä ideointikierröksellä jokainen jakaa muille omat yksin pohtimansa ideat. Tämän jälkeen ideoiden kokonaisuus lasketaan ja osallistujia kannustetaan vielä uuteen ideointikierrökseen. Siinä tavoitteena on saada ryhmänä kokoon yhteensä 101 ideaa, mutta tässä vaiheessa ideointia saisi tehdä täysin rajoitteetta. Rahat, resurssit, aika tai edes teknologia eivät olisi esteenä. Menetelmän tavoitteena on johdattaa osallistujat pois mukavuusalueeltaan tutun tiedon parista ideoimaan uutta. Yksin ideoinnin jälkeen jokainen osallistuja kertoi lyhyesti post it-lapun sisällöstä ja laittoi sen esille muiden, edellisen vaiheen ideoiden joukkoon. Kun kaikki ideat oli esitelty, siirryttiin kiteytys- ja priorisointivaiheeseen, jonka tarkoituksena oli tuottaa toteutussuunnitelman keskeiset askeleet. Priorisointi aloitettiin post it-lappujen hiljaisella ryhmittelyllä, jossa laput pyydetään ryhmittelemään ja nimeämään samankaltaisiin aihealueisiin. (Kantojärvi 2017, 84.) Ryhmittelyn jälkeen siirryttiin priorisoimaan ideoita. Jokaisella osallistujalla oli kolme ääntä, jolla he saivat äänestää mielestään tärkeimpiä esimiestyötä tukevia ideoita. Esimerkki äänestyksen tuloksista on esitetty Kuviossa 14.



Kuvio 14: Työpajan toimenpiteiden priorisointiäänestys

Koko ideoinnin ajan toinen fasilitaattori toimi etäyhteyden päässä olevan osallistujan apuna kirjoittaen ideat lapuilla muun ryhmän nähtäväksi. Fasilitaattori hoiti myös äänestämisen etä-osallistujan puolesta, tämän valittua haluamansa aiheet Skypessa saamansa valokuvan avulla. Lopulta eniten ääniä saaneet ideat vietiin priorisointipohjaan, jonka avulla oli tavoitteena priorisoida toimenpiteet sen mukaisesti, kuinka helppoja tai vaikeita ne olivat toteuttaa, ja millainen vaikutus niillä oli tulokaskokemukseen. Tässä vaiheessa työpajaa aika alkoi kuitenkin loppua kesken, jolloin päädyttiin kirjaamaan priorisoidut ideat ylös, keskustelemaan niiden toteutusmahdollisuuksista sekä kuvaamaan toteuttamisen suunnitelmaa.

Työpajassa synnytettyistä ideoista priorisoidut aiheet sekä toteutussuunnitelma on kuvattu alla olevassa Taulukossa 6.

Aihe	Tarve ja toteutus	Vastuu ja aikataulu
Kummitoiminnan käynnistäminen	Kummi auttaa esimiestä tukemalla tulokasta niin verkostojen luomisessa kuin käytännön ongelmissakin. Luodaan kuvaus kummitoiminnasta, lisätään esimiehen muistilistaan ja esitellään aihe esimiespäivillä.	projektipäällikkö /HRD; kevään 2019 esimiespäivät
Tietoisuus perehdyttämisen roolista, perehdytyksen profiilin nostaminen	Kuvataan tulokaskokemuksen tärkeyttä ja esimiesten roolia viestinnän keinoin, esim. esimiespäivät. ”Mitä” ja ”miksi” -asioiden viestintä esimiehille.	Viestintä /HRD
Esimiesten ohjeiden tarkennus	Tavoitteena sekä perehdytyksen ulottaminen pidemmälle aikavälille että sisällön selkeyttäminen ja palastelu relevantteihin kokonaisuuksiin.	Projektipäällikkö
Lisäksi priorisoitujen joukosta tutkitaan mahdollisuutta luoda perehdytyksestä itseopiskelumateriaalia esimiehille verkko-oppimisympäristöön sekä mahdollisuutta liiketoiminta-alueiden sisäisiin tulokaspäiviin.		

Taulukko 6: Työpajassa priorisoidut toimenpiteet

4.5.2 Reflektointia työpajan toteutuksesta

Työpajan aikataulutukseen liittyi haasteita. Kaksi tuntia oli suunniteltuun ohjelmaan nähden liian lyhyt aika, minkä vuoksi fasilitaattorit joutuivat useaan otteeseen keskeyttämään osallistujien ideoinnin. Ajan vähyden vuoksi myös ideointivaihe jäi hieman liian lyhyeksi ja fasilitaattorit eivät kyenneet tukemaan ryhmän ideointia pois konventionaalisesta ajattelusta ja ratkaisuksista. Tämä saattoi osaltaan johtaa siihen, että saavutetut ideat olivat kaikille melko tuttuja ja turvallisia. Osittain tähän saattoi johtaa myös osallistujien homogeenisuus, sillä esimiehiä ei saatu paikalle halutusti ja HR-toiminnon liian suuri painotus osallistujissa saattoi johtaa tutuissa ideoissa pitäytymiseen. Osallistujat työpajassa olivat aktiivisia ja puheliaita, ja etäyhteyden kautta osallistuminen ei muodostunut ongelmalliseksi. Työpajalle asetettu tavoite konkreettisten toimenpiteiden luomisesta onnistui.

5 Kehittämistutkimuksen tulokset

Seuraavassa esitellään kehittämistutkimuksen tuloksia ja tarkastellaan vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kehittämisen tavoitteena oli perehdytysprosessin kehittämisen näkökulmasta tutkia, kuinka erilaiset esimiehet toimivat, kuinka he kokivat perehdytysprosessin sekä kuinka sitä tulisi vielä kehittää esimiestyön näkökulmasta hyvän tulokaskokemuksen takamiseksi. Näistä muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset.

- Millaisia eroja on esimiespersoonien päätöskäyttäytymisessä perehdytyksen parhaiden käytänteiden näkökulmasta?
- Kuinka esimiesten asiakaspoluissa tunnistettavia kipukohtia voidaan ylittää?
- Kuinka esimiehiä voidaan tuupata kohti paremman tulokaskokemuksen luomista hyödyntämällä käyttäytymistaloustieteen keinoja?

Seuraavassa kuvataan tuloksia näiden tutkimuskysymysten osalta.

5.1 Esimiespersoonat perehdytyskäytänteiden toteuttajina

Luomalla perehdyttävistä esimiehistä persoonakuvaukset, oli tavoitteena ymmärtää näiden toiminnan ja päätöskäyttäytymisen eroja perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Aineiston perusteella luotiin kolme erilaista esimiespersoonaa, joiden kohdalla kuvailtiin heidän toimintaansa, tavoitteitaan ja kipupisteitään perehdytysprosessissa. Seuraavassa tarkastellaan persoonien eroja siinä, kuinka heidän toiminnassaan saattaa näyttäytyä eroja suhteessa alun tietoperustassa kuvattuihin perehdyttämisen parhaisiin käytäntöihin. Taulukkoon 7 on kuvattu niitä keskeisiä haasteita aiheuttavia osa-alueita, joita teoriaperustan mukaan perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi huomioida. Punaisella on merkitty kunkin esimiespersoonan osalta ne vaiheet, joissa perehdytyksen toteutuksessa on haasteita.

Perehdytyksen osa-alue	Uusi esimies	Kokenut esimies	Etä-esimies
Tietoisuus perehdytyksen kokonaisuudesta (käytänteet, materiaalit, tuki)			
Valmistelut tehty ajoissa ennen tulokkaan saapumista.			
Ensimmäiseen työpäivään panostettu esimiehen toimesta.			
Kirjallinen perehdytysuunnitelma tehty laajana ja jaksotettuna etukäteen.			
Tulokasta tuetaan verkostojen rakentamisessa ja sosiaalistumisessa.			
Perehdyttäminen yrityksen sääntöihin ja politiikkoihin yhtenäisellä tavalla.			
Perehdytyksen etenemisen strukturoitu seuranta tulokkaan kanssa.			
Perehdytyspalautteen kerääminen.			

Taulukko 7: Perehdytyksen toteuttamisen haasteet persoonittain

Rekrytoinnin päätyttyä esimiehen tulisi osata ryhtyä valmistelemaan tulokkaan saapumista. Valmistelevien tehtävien osalta keskeisessä roolissa ovat erityisen tarkastelun kohteena olleet verkkoympäristöt, intranet ja palveluportaalien tilauskokonaisuus. Näistä esimiehen tulisi hakea tukea ja ohjeita heti rekrytoinnin päätyttyä, sekä tämän jälkeen kyetä käyttämään työkaluja riittävällä tasolla. Tässä kokeneemmalla esimiehellä on apunaan saatavuusheuristiikka eli hän muistaa, kuinka on aiemmin toiminut ja pystyy vähintään jatkamaan samalla tavoin. Aiemmin oppimansa tukemana hän mahdollisesti edes käy intranetissä, kokien mahdollisesti jopa siellä olevat tiedot tarpeettomiksi. Perehdytyksessä kokemattomamman esimiehen kohdalla tietoisuus saattaa olla riippuvainen esimerkiksi siitä, kuinka hyvin esimies vielä muistaa uuden esimiehen koulutuksessa saamaansa tietoa tai, kuinka hänen oma esimiehen pystyy häntä tukemaan. Etäesimies puolestaan saattaa olla tietoinen oman maansa käytänteistä, mutta ei ole varma, kuinka hyvin ne vastaavat kohdemaan normeja. Kokonaisuudessaan tietoisuuden lisääminen perehdytyksen tärkeydestä ja siihen liittyvistä parhaista ohjeista ja käytänteistä tukisi tutkimuksen havaintojen valossa esimiesten toimintamallien yhtenäistämistä.

Tietoisuus perehdytykseen liittyvistä käytänteistä vaikuttaa myös siihen, kuinka helposti ja nopeasti esimies pystyy hoitamaan tulokkaan saapumisen valmistelut. Kokeneempi esimies on mahdollisesti aiemmin tilannut tulokkaille laitteita ja oikeuksia, ja kokemuksen kautta tiedostaa valmisteluihin kuluvan ajan ja mahdolliset haasteet muita paremmin. Uusi esimies puolestaan joutuu rekrytoinnin jälkeen aloittamaan valmistelemiseen kuuluvien asioiden selvittämisen. Tämä osuus vaatii uudelta merkittävän paljon aikaa ja vaivannäköä. Tähän vaiheeseen liittyy myös suunnitteluvuonoumaa, sillä ellei valmistelua aloiteta ajoissa, tehtävien moninaisuus saattaa yllättää ja asioita on kesken vielä tulokkaan saapuessa. Etäesimiehellä tilanne

melko vastaava, sillä tulokkaan työssälöyitys kiteytyy näihin valmisteleviin toimiin. Etäesimies joutuu toisessa maassa suunnittelemaan tulokkaan saapumista toimintaympäristöön, jonka tapoja, sääntöjä ja käytäntöjä hän ei itse tunne. Hän joutuu hakemaan tukea kohdemaassa olevilta kollegoilta tai HR-kontakteilta pystyäkseen suoriutumaan tehtävistä. Kaikilla esimiespersoonilla valmistelevat toimet ovat esimiehen kannalta kuormittavia ja aikaa niiden suorittamiseen voi olla vaikea löytää. Kokeneella esimiehellä on ollut mahdollisuus oppia virheistään, jolloin tehtävät sujuvat nyt helpommin vanhojen muistilistojen ja kollegoilta kuultujen vinkkien avulla. Kaksi muuta esimiespersoonaa kuitenkin kokevat tämän vaiheen erityisen kuormittavana. Myös tuen tarve valmisteluvaiheessa on suurta molemmilla, sillä asiat viivästyvät, mikäli tukea ja ratkaisua ongelmaan ei löydy. Suunnitteluvaihe ja tehtävien moninaisuuden aiheuttama kuorma aiheuttavat myös usein sen, että osa valmisteluista on kesken tulokkaan saapuessa. Keskeneneräisten valmisteluiden kohdalla on myös mahdollista, että ne jäävät tulokkaan itsensä tehtäviksi tämän aloitettua.

Ensimmäiseen työpäivään panostaminen on nostettu yhteenvetolistalle paitsi teorianperustan, myös saadun tulokaspalautteen perusteella. Esimiehet kuitenkin itse kokevat järjestelyt riittäviksi ja pyrkivät parhaansa mukaan huomioimaan ensimmäisen työpäivän erityisyyden. He ovat itse läsnä tai järjestävät jonkun tiimistä seuraksi tulokkaalle. He järjestävät tiimilounaan ja kierrättävät tulokasta toimistossa tapaamassa kollegoita ja tutustumassa. Tilanteessa voidaan havaita yksimielisyysarhaa, sillä esimies ei ehkä edes kysy tulokkaan palautetta olettaen hoitaneensa asiat hyvin. Toisaalta tulokas tuskin uskaltaa alussa antaa rehellistä palautetta. Tulokasnäkökulmasta kokemus näyttäytyi kuitenkin havaintojen perusteella siltä, että odotukset ensimmäiselle päivälle ovat niin suuret, että esimies ei osaa niiltä osin täysin asettua tulokkaan asemaan. Tilannetta voidaan tarkastella myös saatavuusheuristiikan ja empatiakuilun kautta, sillä esimies, joka itse kykeni palauttamaan mieleensä omia tunteitaan uudessa työpaikassa aloittaessaan, vaikutti pystyvän asettumaan myös tulokkaan asemaan. Toisaalta tunnetasolla tulokkaan ensimmäiseen työpäivään kiteytyy suuri määrä jännitystä ja odotusta. Samalla esimiehen kuormittavimmat vaiheet ovat ohi ja hän tuntee helpotusta työntekijän vihdoon saavuttua. Näin ollen voi syntyä empatiakuilu, jossa esimies kokee tulokkaan verraten hyvin eri tunteita kykenemättä siten omien tunteidensa avulla arvioimaan tulokkaan kokemusta (Van Boven, Loewenstein, Dunning & Nordgren 2013). Kulkukortin tai tietokoneen puuttuminen ensimmäisenä päivänä ei ehkä esimiehestä tunnu kovin merkittävältä, mutta tulokas saattaa tulkita niiden puuttumisen kiinnostuksen puutteena esimiehen ja työyhteisön suunnalta. Esimies saattaa myös ohjata tulokkaan jo ensimmäisenä selailemaan hetkeksi tietokoneellaan intranettiä. Tulokas saattaa kuitenkin kokea tilanteen hyvin yksinäiseksi, sillä uudesta toimintaympäristöstä on vaikea aluksi yksin luoda ymmärrystä. Myös tiedon kirouksen näkökulmasta esimiehellä voi tässä tapauksessa on vaikea ymmärtää tulokkaan kohtaamia haasteita ja tilanteen luomaa kokemusta.

Perehdytys suunnitelman laajuus ja monipuolisuus sekä suunnitelmaan liittyvä tiedon porrastaminen näyttävät haasteena esimiehille. Kaikki esimiehet eivät kokeneet tarpeelliseksi luoda ainakaan kovin pitkää suunnitelmaa kirjallisena, vaan usein perehdytystapaamisia varattiin suoraan tulokkaan kalenteriin. Yksinkertaisuuden illuusio, tiedon kirous ja nykyisyysviinoma nousevat esiin suunnitelman lyhytenä ja etupainotteisuutena. Esimiehet saattoivat tunnistaa, että tulokkaalla voi olla haasteita omaksua paljon tietoa lyhyessä ajassa, mutta vain harva kuvasi toimenpiteitä hallitukseen informaatiokuormaa. Kokenut esimies pystyy aiemmin saamansa palautteen perusteella muokkaamaan toimintaansa, uusi esimies pohtii asiaa oman kokemuksensa kautta. Sosiaaliset normit saattavat tältä osin vaikuttaa esimiesten toimintaan heidän itse kokemansa perehdyttämisen kautta. Usean kohdalla ilmeni, että talon sisäisissä työpaikan vaihdoissa oma perehdytys koettiin puutteelliseksi tai vähäisenä. Ketola (2010) havaitsi tutkimuksessaan vastaavan ilmiön. Sen syntyyn voi mahdollisesti vaikuttaa yksinkertaisuuden illuusio, jolloin yrityksen asioiden oletetaan jo olevan tuttuja entuudestaan. Tämä saattaa luoda tulokkaan kannalta epäoptimaalisista toimintatavoista sosiaalisesti hyväksytyjä ja rapauttaa perehdytyksen roolia.

Tulokkaan sosiaalistumisen tietoiseen tukemiseen käytetään mahdollisesti liian vähän aikaa. Etäesimies nimeää ehkä kohdemaasta tulokkaalle tukihenkilön, jolta tämä pystyy saamaan apua. Muilta osin tulokkaalle tarjolla oleva suunnitelmallinen tuki on vähäistä, ja tulokkaan oma persoona ja aktiivisuus nousevat siten merkittävään rooliin. Joissakin tiimeissä perehdytystä hoitaa esimiehen sijasta enimmäkseen työhönopastaja, mutta tälläkään ei kuvattu olevan erikseen nimettyä tehtävää tukea tulokasta esimerkiksi verkostojen luomisessa. Tältä osin tilanteessa voitiin tunnistaa merkittävää potentiaalia. Myös tulokkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni tarvetta tuelle. Eräänä ratkaisuna tähän haasteeseen päätettiin työpajan tuloksena ottaa kokeiltavaksi kummitoiminta. Nimetyn kummin tehtävänä olisi olla tarvittaessa apuna ja tukena niin arkisissa asioissa kuin verkostojenkin rakentamisessa. On kuitenkin varmistettava, ettei esimiehen ja tulokkaan välinen yhteys kärsi ja esimies siirrä omia velvollisuuksiaan kummille.

Tulokkaan perehdyttäminen yrityksen toimintapolitiikkoihin ja -sääntöihin on haasteellista etäesimiehelle, kun maakohtaisia eroja on esimerkiksi erilaisissa järjestelmissä tai ohjeistuksista. Etäesimiehellä korostuvat sekä HR-tuen tarve että kohdemaasta nimetyn kummihenkilön rooli. Kokonaisuudessaan yrityksen politiikat saattavat herättää esimiehissä epävarmuutta. Syynä tähän olla voi olla aiempi kokemus siitä, että jokin ohjeistus onkin ollut vanhentunut tai esimiehelle epäselvä. Jaettuun tulokkaalle vanhaa tai jopa väärää tietoa esimiehelle on syntynyt tunne riskistä, jota hän myöhemmin saattaa pyrkiä välttämään jättämällä asian hoitamatta, käymällä sitä läpi pienemmällä tarkkuustasolla tai siirtämällä perehdytysvastuun asiantuntijalle, kuten HR:lle. Uudemman esimiehen kokemus puolestaan liittyy toimintaohjeiden löydettävyyden hajanaisuuteen, jolloin esimiehen aikaa kuluu niiden etsimiseen esimerkiksi intranetistä. Riskikokemus ja riskien välttäminen kävivät ilmi haastatteluissa.

Esimiehet nostivat itse esille toiveen yhteisesti jaetuista politiikkaohjeista, joiden ajantasaisuuteen he voisivat luottaa ja siten helposti käyttää osana perehdytystä. Tietojen tallentamisen eri puolille intranettia ei kuitenkaan koettu palvelevan esimiehiä, sillä löydettävyys ja ajantasaisuus koettiin haasteena.

Perehdytyksen etenemisestä keskustelu sekä palautteen kerääminen vaihtelivat esimiesten keskuudessa. Tulokkaan perehdytyskokemuksista keskusteltiin pääsääntöisesti tulokkaan kanssa muiden kahdenkeskisten työtapaamisten yhteydessä. Palautteen kerääminen perehdytyksen lopuksi ei yleensä tapahtunut esimiehen toimesta. Mikäli henkilöstöhallintajärjestelmän kautta oli tullut tulokkaalle palautepyyntö, esimies ei pääsääntöisesti ollut siitä tai saadun palautteen sisällöstä tietoinen. Esimiehet kokivat, että jos tulokas vaikuttaa päässeensä työhön kiinni ja saavuttavan toivotunlaisia tuloksia, perehdytys on pitkälti onnistunut. Tulokkaan aloittaessa esimiesten toiminnassa voidaan havaita liiallista optimismia ja itsevarmuutta onnistumisessa perehdytyksen suhteen. Viikkojen ja kuukausien kuluessa uuden työntekijän aloittamisesta työssä, vahvistusharha saattaa johtaa esimiehen jopa valitsemaan kuulemastaan palautteesta itsensä kannalta suotuisan puolen. Mitä useamman uuden työntekijän esimies rekrytoi ja perehdyttää saavuttaen mielestään hyviä tuloksia, sitä enemmän vahvistuu myös jälkiviisausharha, jossa tulokset vaikuttavat olleen ennalta tiedossa. Näin tulokkaan kokemukset ja ponnistelut riittävän työsuorituksen tason luomiseksi itsenäisesti saattavat jäädä piiloon. Molemminpuolisen vuorovaikutuksen järjestelmällinen lisääminen yhdistettynä tulokkaan tukemiseen verkostojen luomisessa tunnistettiin keskeisinä kehittämisaalueina.

Suunniteltaessa perehdytysprosessia HR:n toimesta eri esimiespersoonien tarpeet tulisi ottaa huomioon. Tarpeet voidaan kiteyttää tarkasteluun itseohjautuvuusteorian valossa eli kuinka esimiehille mahdollistetaan tunne pätevydestä ja tuesta sekä kyvystä toimia itsenäisesti. Uudelle esimiehelle sekä toisessa maassa toimivalle esimiehelle näiden kaikkien osa-alueiden kohdalla saattaa olla haasteita. Kokeneempi esimies on jo onnistunut luomaan verkostot ja tuntee tukena olevat HR-henkilöt, jolloin yhteenkuuluvuuden ja tuen tarve täyttyy paremmin. Kykyä toimia itsenäisesti kuitenkin rajoittavat tietojärjestelmähaasteet sekä epäselvyydet ohjeistuksissa ja dokumenteissa. Yrityksen sisäisten toimintaohjeiden osalta myös kokeneemilla esimiehillä on epävarmuutta oikeista toimintatavoista. Goodwin (2009, 706-712) suosittelee valitsemaan persoonien joukosta yhden ensisijaisen persoonan, jonka tarpeiden täyttäminen todennäköisesti palvelee myös muita käyttäjäpersoonia. Eräänä erottavana tekijänä voidaan käyttää esimerkiksi persoonan taitoja, jolloin suunnitteleamalla palvelua matalamman taitotason omaavalle käyttäjälle, voidaan huomioida myös kokeneempien tarpeet kuitenkin ärsyttämättä heitä ja hidastamatta heidän toimintaansa. Toisena erottavana kriteerinä voidaan pitää myös persoonan suorittamien tehtävien laajuutta, jolloin laajempien vaatimusten täyttäminen palvelee myös suppeamman vaatimustason käyttäjiä. (Goodwin 2009, 706-712.) Luoduista kolmesta esimiespersoonasta tuoreen esimiehen tarpeet huomioiva suunnittelu auttaisi siten vastaamaan myös kahden muun persoonan tarpeisiin.

5.2 Esimiesten asiakaspolut ja niiden kipukohtien poistaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata myös esimiespersoonien asiakaspolkuja perehdytyksen prosessissa. Näiden avulla pyrittiin tunnistamaan perehdytyksen kipukohdat esimiesten näkökulmasta sekä luomaan kehitysehdotukset kipukohtien poistamiseksi.

Keskeisenä kipukohtana asiakaspolkukuvauksissa esimiesten näkökulmasta oli tulokkaan saapumisen valmistelu. Kuten edellä on esitetty, tämä oli erityisen haastavaa tuoreelle, ensiker-
taa perehdyttävälle esimiehelle. Tehtävää perehdytyksen suunnittelussa on paljon, ja tieto koetaan sekä sirpaleiseksi että osin vaikeaselkoiseksi. Merkittävä määrä kipukohtia sisältyi erityisesti teknisiin prosessiasioihin, kuten henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien ja palveluportaalien käyttämiseen. Myös intranetin tiedettiin sisältävän paljon tietoa, mutta intranetin käytön määrä oli vaihtelevaa. Käytettävyy- ja sisältötestien tulosten avulla suuria määriä näitä kipukohtia oli mahdollista poistaa. Palveluportaaliiin lisättiin tietoa, jonka ensikertaa sinne saapuvan esimiehen oli mahdollista valmistautua ennalta esimerkiksi hankkimalla etukäteen tulokkaalta vaadittava valokuva tai kysymällä millaista käyttöliittymää tämä toivoi tilattavaa puhelimeen. Myös käytettävää terminologiaa muokattiin tai luotiin ohjeita helpottamaan ymmärtämistä.

Seuraavaan Taulukkoon 8 on koottu tärkeimpiä havaintoja sekä toimenpiteitä.

Aihe	Toimenpide
Intranetin perehdytysivuston sisällön kiinnostavuus ja sisällön ymmärrettävyys.	Sisällön tarkennus vastaamaan paremmin esimiesten tarpeita eli keskittyminen esimiesten ohjaamiseen ja tukemiseen. Ymmärrettävyyden kehittäminen muokkaamalla sisällöstä pois vieraat termit tai kuvailemalla ne tarkemmin.
Esimiehen muistilistan sisältämän tiedon sirpaleisuus ja epäselvyydet tulkinnoissa.	Muistilistan tehtävien jaksottaminen selkeämmin pienemmiksi, loogiseksi tehtäväkokonaisuuksiksi. Sisällön tarkentaminen ja jaksottaminen.
Palveluportaalien tilauskokonaisuus	Käytettävyyden haasteiden poistaminen: ennalta tiedottaminen, mitä tilauskokonaisuuden käyttö vaatii, liikkumisen mahdollistaminen, tietojen tallentuminen, sisällön ymmärrettävyyden lisääminen ja ohjeiden lisääminen.

Taulukko 8: Keskeisiä kipukohtia ja toimenpiteet

Lisäksi tuen tarve perehdytyksen suunnittelussa oli erityisesti etäesimiehellä ja uudella esimiehellä merkittävä. He ottivatkin usein suoraan yhteyttä HR-henkilöihin saadakseen sitä. Tuen saamista voidaan nopeuttaa ja kysymisen kynnyksiä madaltaa kertomalla jo työsopimuksen solmimisen jälkeen esimiehelle, mitä kautta tämä tarvittaessa voi saada apua. Eräänä ratkaisuna toimisi myös chatbot-tyyppinen tuki, joka ratkaisisi useimmiten kysytyjä kysymyksiä

tarjolla dokumentteja helposti ja nopeasti. Samalla tuki olisi välittömästi käytössä, eikä vastauksen ja avun odottaminen estäisi perehdytyksen valmistelujen etenemistä.

Kaikki esimiehet kokivat perehdyttämisen tärkeäksi tehtäväkseen ja tunnistivat sen tarpeen sekä yrityksen, tiimin että työntekijän näkökulmasta. Useimmat eivät kuitenkaan tarkkaan osanneet kuvailla kuinka heitä itseään oli perehdyttämiseen perehdytetty ja opastettu. He eivät myöskään kyenneet tarkalleen kuvailemaan, kuinka ja missä yhteydessä kohdeyrityksessä oli puhuttu perehdyttämisestä. Lyhyemmän esimieskokemuksen omaavat pohtivat mahdollisesti saaneensa tietoa uusien esimiesten valmennuksissa, useimmat eivät kuitenkaan osanneet nimetä, kuinka koulutusta oli mahdollisesti annettu. Kaiken kaikkiaan siis perehdytyksen profiili vaikutti myös matalalta. Esimiesten kipukohdat kiteytyivät lopulta järjestelmiin, tuen tarpeeseen sekä selkeämmän konseptin puuttumiseen perehdyttämisestä. Havainnot vastaavat teoriaperustassa esiinnousseista tuloksia siitä, että perehdytys on vasta saamassa lisää huomiota ja sisältää merkittäviä kehittämisen mahdollisuuksia. Perehdytystä tulisi siis selkeyttää ja kouluttaa esimiehille. Siitä olisi tarpeen luoda konseptikuvaus, jonka kertoo ymmärrettävästi myös syy-seuraus-suhteita siitä, miksi perehdytystä tulee tehdä, ja mitä esimiesten tulisi tehdä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.

5.3 Tuuppaukset kohti paremman tulokaskokemuksen luomista

Kehittämistutkimuksessa tavoitteena oli myös pohtia, kuinka esimiehiä voidaan tuupata kohti paremman tulokaskokemuksen luomista hyödyntämällä käyttäytymistaloustieteen keinoja. Tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan ollut ajallisesti mahdollista toteuttaa ja mitata tuupausinterventioita.

Taulukkoon 9 on koottu yhteiskehittämistyöpajassa syntyneitä sekä opinnäytetyöntekijän luomia kehittämisehdotuksia, joissa perehdytysprosessin suunnittelussa voidaan hyödyntää käyttäytymistaloustiedettä. Taulukkoon on myös merkitty, mitä EAST-mallin (Service ym 2014) osa-alueista, helppous (E), houkuttelevuus (A), sosiaalisuus (S) tai oikea-aikaisuus (T), se hyödyntää. Osa ideoista on jo toteutettu osana kehittämisprojektia (merkintä ”Tehty”).

Perehdytyksen osa-alue	Kehittämissuositus ja EAST-mallin osa-alue (E,A,S,T -merkinnät)	Tehty / idea
Esimiesten ohjeet intranetissä sekä muistilistat	Materiaalien ja ohjeiden käyttäjälähtöinen teksti vähentää riskin ja epävarmuuden tunnetta (A)	Tehty
	Muistilistojen muokkaaminen helpommin hahmotettaviksi kokonaisuuksiksi auttaa hahmottamaan kussakin vaiheessa vaadittuja asioita. (E)	Tehty
	Listojen ja esimerkkien muokkaaminen paremmin peilaamaan perehdytyksen ajallista jaksotusta poistaa nykyhetken painotusta ja luo oletusasetuksen paremmalle toteutukselle. (E)	Tehty

<p>Valmisteluiden aloittaminen heti sopimuksen solmimisen jälkeen</p> <p>Kirjallisen perehdytysuunnitelman jakaminen tulokkaalle etukäteen</p>	<p>Rekrytointiyhteyshenkilön muistutus esimiehelle valmisteluiden aloittamisesta, top 3- asiat.(E, S, T) Toissijainen vaihtoehto käyttää automaattista sähköpostia, jättää sosiaalisen dimension pois. (E,T)</p> <p>Yhdistettynä edelliseen kohtaan (vaihtoehto 1) tai esimiesten muistilistalla merkintä (vaihtoehto 2) siitä, että perehdytysuunnitelma tulee laatia kirjallisena etukäteen ja jakaa saateviestin kanssa sähköpostilla tulokkaalle muutamia päiviä ennen aloitusta. (E, A, T)</p>	<p>Idea</p> <p>Tehty</p>
<p>Palveluportaalin ja intran käytettävyyden parantaminen</p>	<p>Käyttäjälähtöinen teksti vähentää riskin ja epävarmuuden tunnetta. (A)</p> <p>Saatavuus- ja edustavuusheuristiikan hyödyntäminen mahdollistamalla totutunlainen liikkuminen järjestelmän sisällä. (E)</p> <p>Työmuistin kuorman vähentäminen kertomalla tilauskokonaisuuden etusivulla sen sisältämistä vaatimuksista käyttäjälle. (E, A)</p>	<p>Tehty</p>
<p>Perehdytyksen profiilin ja tietoisuuden nostaminen</p>	<p>Johdon esiintyminen perehdyttämisen puolesta puhujina (S).</p> <p>Vertaisten eli esimiesten ja tulokkaiden kertomusten jakaminen onnistuneista perehdytyksistä. (S)</p>	<p>Idea</p>
<p>Perehdytyksen konseptin ja business case'n luominen ja esittely</p>	<p>Vähäinen tietoisuus perehdytyksen tavoitteista ei auta mieleen palauttamista ja altistaa esimiehiä vinoutuneille tulkinnoille. Business case -ajattelu ja syiden esiintuominen tulokasnäkökulmasta aktivoi sekä rationaalista että intuitiivista ajattelua.</p>	<p>Idea</p>
<p>Ensimmäisen työpäivän erityisyyden tunnistaminen</p>	<p>Tulokkaiden ja näiden kertomusten jakaminen muille esimiehille luomaan oletusasetusta ja sosiaalista normia siitä, kuinka toimia. (E, S)</p>	<p>Idea</p>
<p>Vuorovaikutuksen lisääminen tulokkaan kanssa</p>	<p>Automaattisen sähköpostivinkin lähettäminen hetkinä x,y,z aloituksen jälkeen, siitä mitä ja miten esimies voi perehdytyksestä keskustella. (E, T)</p> <p>Koskee myös perehdytyspalautteen keräämistä.</p>	<p>Idea</p>

Taulukko 9: Yhteenveto kehityskohteista ja niihin luoduista tuuppausehdotuksista

BIT:n EAST mallissa helppous (E)-ulottuvuuteen kuvataan kuuluvaksi oletustoimintatapojen luominen sekä yksinkertainen kielellinen viestintä. BIT:n mukaan yksinkertaistamalla valtionhallinnon viestejä, on voitu esimerkiksi nostaa kansalaisten vastausaktiivisuutta 5-10%, säästämällä samalla valtionhallinnon kuluja. (Service ym 2014.) OECD:n ja Euroopan Komission seminaariraportissaan Shephard (2017) nostaa selkeäkielisen ja helppolukuisen materiaalin tuottamisen erääksi keskeiseksi organisaatioiden kehittämiskeinoksi. Helppous-ulottuvuuden hyödyntäminen esimiestyön näkökulmasta tarjoaa useita erilaisia mahdollisuuksia. BIT suosittelee viestinnän yksinkertaistamisessa keskittymään siihen, että avainsanoma sisältyy heti viestin otsikkoon tai ensimmäiseen lauseeseen. Käytetyn kielen tulisi olla yksinkertaista ja käyttäjän

toiminnan kannalta turhaa tietoa tulisi välttää. Mikäli käyttäjää halutaan toimimaan tietyllä tavalla, vaadittujen toimenpiteiden suhteen tulisi olla selväsanainen ja tarkka. Lisäksi mikäli tehtävä sisältää monimutkaisia, useaosaisia kokonaisuuksia, tulisi ne pilkkoa helpommin hahmotettaviin osakokonaisuuksiin, jotka samalla tuntuvat helpommilta saavuttaa. (Service ym 2014.) Kokonaisuudessaan helpommin ymmärrettävät ja käyttäjän tavoitteiden kannalta relevantit ohjeet ja toimintamallit auttaisivat esimiehiä suunnittelussa ja toteutuksessa. Käytännössä esimerkiksi esimiehen perehdytysmuistilistalla "Valmistelut ennen tulokkaan saapumista" sisältävät hyvin kompleksisen joukon tehtäviä esimiehelle. Näiden pilkkominen osiin auttaisivat esimiestä hahmottamaan ja suorittamaan tehtäviä vaiheittain.

Selkeyttäminen valittiin myös yhteiskehittämisen työpajassa erääksi priorisoiduksi toimenpiteeksi prosessin kehittämisen kannalta. Materiaalien ja ohjeiden käyttäjälähtöinen kieli vähentäisi riskin ja epävarmuuden tunnetta, jotta useat esimiehet kokivat kohdatessaan tuntemattomia termejä ja epäselviksi jääviä vastuita. Muistilistoja myös muokattaisiin helpommin hahmotettaviksi kokonaisuuksiksi, jotta ne auttaisivat paremmin hahmottamaan perehdytyksen kussakin vaiheessa vaadittuja asioita. Tähän liittyen myös listojen muokkaaminen peilamaan paremmin perehdytyksen ajallista jaksotusta auttaisi poistamaan esimiesten nykyhetken painotusta. Samalla muokattujen muistilistojen ja perehdytysuunnitelmaesimerkkien avulla pystyttäisiin viestimään uusista oletustoimintatavoista, joihin perehdytyksessä pyritään. Toisin sanoen ajatus oletusasetuksesta pyrittäisiin luomaan toteamalla, että esimiehen tulisi luoda X viikon pituinen perehdytysohjelma sekä käydä seurantakeskustelut viikkoina X, Y ja Z.

Säännöllinen perehdytyspalauttekeskustelu sekä loppupalautteen kerääminen vaikuttivat kii-reen keskellä unohtuvan useilta esimiehiltä. Tekemisen tukemiseksi voitaisiin luoda automaattinen muistutustuupaus. Tiedolla rikastettuna tuupaus voisi jatkossa muistuttaa aiemmin esiteltyä Googlen kuiskaus-konseptia, jossa esimiehen aiemmin saaman tulokaspalautteen perusteella häntä ohjataan oikeanlaiseen vuorovaikutukseen tulokkaan kanssa (Getz-Kikuchi 2017.) Automaattisena järjestelmän lähettämänä yleismuistutuksenakin toiminto voisi auttaa esimiehiä sekä asian muistamisessa että toimeenpanossa. Mikäli viesti lähetettäisiin vielä samaan aikaan tulokkaalle pyytäen molempia valmistautumaan pohtimalla palautetta sekä varaamaan kalenterista aika, voisi sosiaalinen paine ja molemminpuolisuus toimia aikomusten implementoinnin välineenä. (Service 2014, 34-36.)

Ratkaisuja helppouden (E) edistämiseksi sovellettiin myös palveluportaaliin ja intranetin perehdytysivulle. Saatavuus- ja edustavuusheuristiikan hyödyntäminen mahdollistuisi varmistamalla muissa järjestelmissä totutun lainen liikkuminen ja tietojen tallentuminen esimerkiksi palveluportaalia käytettäessä. Toisaalta työmuistin kuormitusta voitaisiin vähentää kertomalla palveluportaalin tilauskokonaisuuden etusivulla palvelun sisältämistä vaatimuksista käyttäjälle etukäteen. Näin esimies pystyisi valmistautumaan ennalta esimerkiksi hankkimalla tulokkaalta tarvittavaa tietoa ennen tilaamisen aloittamista.

Nämä ratkaisut olivat osa muutoksia, joita toteutettiin välittömästi työpajan jälkeen. Näiden lisäksi perehdytysprosessin eri vaiheissa on kriittisiä hetkiä, joihin opinnäytetyöntekijä suosittelee sovellettavaksi tuoppausta kehitystyön myöhemmissä vaiheissa. Eräs näistä on perehdytyksen valmistelun aloitus, joka esimerkiksi suunnittelu- ja nykyisyysvinouman vuoksi saattaa viivästyä. Tähän suositukseksi on käyttää oikea-aikaista (T) eli heti työsopimuksen solmimisen jälkeen tapahtuvaa sosiaalista tuoppausta, jossa rekrytointiyhdyshenkilö kasvokkain tai puhelimitse (S) muistuttaa esimiestä valmisteluiden aloittamisesta keskittyen esimerkiksi kolmen ydinviestiin (E). Näitä voisivat olla tilaamisen aloittaminen palveluportaalissa, perehdytys-suunnitelman laatiminen etukäteen sekä ensimmäisen työpäivän valmistelu.

Lisäksi suositukseksi on luoda uusi oletustoimintatapa siitä, että esimiehet jakaisivat laatimansa perehdytysuunnitelman tulokkaalle kirjallisena etukäteen muutamaa päivää ennen aloitusta. Suunnitelmaan esimies kirjaisi myös jo ennalta ajankohdat perehdytyksen aloitus- ja seurantakeskusteluille tulokkaan kanssa. Tämä aikomusten sosiaalinen julkituominen (S) toimisi tutkimusten mukaan tehokkaana välineenä niiden implementoinnin kannalta, lisäten siis todennäköisyyttä suunnitellun kaltaisen perehdytysuunnitelman läpiviennille. (Service 2014, 34-36.)

Kaiken kaikkiaan tietoisuutta perehdytyksen osalta tulisi lisätä, jotta aiheeseen liittyvät toimintamallit tulisivat esimiehille tutummiksi. Apuna voitaisiin käyttää viestintuoja vaikutusta (messenger effect), jossa ylin johto tai muut vaikutusvaltaa omaavat hahmot esiintyvät perehdyttämisen puolesta puhujina (S). Toisaalta tulisi hyödyntää myös samanvertaisten kertomuksia eli luoda uusia sosiaalisia normeja jakamalla esimiesten ja tulokkaiden kertomuksia onnistuneista perehdytyskokemuksista (S). Tähän voidaan myös liittää uuden sosiaalisen normin ja oletustoimintatavan luominen ensimmäisen työpäivän erityisyyttä silmällä pitäen. Koska esimiehellä saattaa olla vaikea asettua tulokkaan asemaan ja ymmärtää tämän odotuksia juuri ensimmäisen työpäivän suhteen, saattaisivat vakioidummat ja esimerkinomaiset toimintamallit auttaa hahmottamisessa ja luoda uutta sosiaalista normia.

Nämä ovat esimerkkejä mahdollisuuksista, joita perehdytyksen kehittäminen tarjoaa. Tukeamalla esimiesten työtä voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen kokemukseen, jonka he puolestaan pystyvät luomaan tulokkaalle.

5.4 Tulosten yhteenveto

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että ymmärtämällä ja tukemalla erityisesti uusia, perehdyttäviä esimiehiä, voidaan prosessia kehittää kaikille toimivammaksi ja helpommaksi noudattaa. Uusi esimies tai toiseen maahan rekrytoiva esimies joutuvat perehdytystä suunnitellessaan tekemään paljon valintoja sekä tulkitsemaan ja hakemaan tietoa useista eri lähteistä. Esimiesroolin kiireisyys ja prosessiin kuuluvien tehtävien sirpaleisuus vaikuttavat kaikkien esimiesten kokemukseen perehdyttämisestä. Erityisesti ajanpuute ja stressi luovat haasteita

perehdytyksen suunnittelussa ja läpiviennissä. Luomalla prosessista esimiehille käyttäjälähtöinen ja helppo, vapautetaan samalla myös esimiesten aikaa tulokkaan kohtaamiseen.

Esimiehen aiempi kokemus perehdyttämisestä vaikutti aineiston perusteella muokkaavan osin niitä päätöksenteonvinoumia, joita esimiehillä oli. Suunnitteluvinoumaa tehtävien aloittamisessa oli useimmilla, ja tehtävien moninaisuutta mahdollisesti aliarvioitiin. Aiemman kokemuksen avulla esimies muisti perehdytyksessä kohtaamansa haasteet ja pystyi reagoimaan niihin ennalta. Kokemus synnyttää kuitenkin esimerkiksi vahvistusharhaa sekä kiinnittymistä vallitsevaan tilaan, ellei esimies saa palautetta siitä, että toimintaa olisi tarve tulokkaan näkökulmasta muuttaa. Mikäli lisäksi vallitseva sosiaalinen normi tukee toimintatapaa, on kokeen esmiehen toiminnassa useita ulottuvuuksia, jotka vahvistavat tämän minää tukevaa arviointia itsestään pystyvänä perehdyttäjänä. Esimies, jolta perehdytyskokemusta puolestaan puuttuu, kokee perehdytyksen valmistelut työllistävinä ja monimutkaisina. Lopulta tulokkaan saavuttua esimies saattaa kokea jo antaneensa oman panoksensa, ja voivansa keskittyä enemmän työtehtäviinsä. Näin ollen nykyisyyden painotus saattaa jättää varjoonsa tulokkaan näkökulmasta tarpeelliset perehdytyksen seurantakeskustelut ja perehdyttämisen ulottamisen ajallisesti riittävän pitkälle ajalle. Keskittymällä muokkaamaan prosessia uuden esimiehen kannalta helpommaksi ja tavoitteiltaan selkeämmäksi, voidaan samalla tukea myös kokeen neempia esimiehiä sen läpiviennissä.

Tuuppausinterventioita tulisi kohdistaa oikea-aikaisesti erityisesti tulokkaan kannalta perehdytyksen kriittisiin hetkiin. Näin esimiehiä tuetaan sekä muistamisessa että oikeiden asioiden tekemisessä, jolloin vähemmän jää muistin- ja tulkinnan varaiseksi. Prosessinäkökulman jälkeen olisi hyvä keskittyä myös perehdytyksen laadulliseen kehittämiseen tulokaskokemuksen näkökulmasta. Tuuppausten avulla esimiehiä voidaan myös tukea ja ohjata huomioimaan vuorovaikutuksen ja tunnejohtamisen rooli perehdytyksessä.

6 Johtopäätökset ja kehittämistutkimuksen arviointi

Tarkasteltaessa edellä esitettyjä tuloksia tutkimusongelman kannalta, voidaan todeta, että kehittämistutkimuksella saavutettiin nopeita ja merkittäviä hyötyjä ennen prosessin käyttöönottoa. Sen avulla pystyttiin lisäämään ymmärrystä niistä haasteista, joita esimiehet kohtaavat perehdytyksen osalta. Ymmärryksen avulla oli mahdollista tarkastella prosessin kehittämisen mahdollisuuksia sekä lyhyellä että pidemmällä tähtäimellä. Lyhyellä tähtäimellä testattuja digitaalisia ympäristöjä, niiden välineitä ja ohjeita, ja niihin liittyviä käytänteitä oli mahdollista nopeasti kehittää paremmiksi. Keskeiseksi tavoitteeksi nostettu esimiesten kipukohtien tunnistaminen ja poistaminen oli myös mahdollista aloittaa konkreettisin toimenpiteiden.

Erityisesti käytettävyyden- ja sisältötestaus osoittautuivat toimiviksi menetelmävalinnoiksi, joilla pystyttiin saavuttamaan välittömiä ja merkittäviä tuloksia prosessin osalta. Niiden avulla poistettiin lukuisia kipukohtia käytettävyydessä ja luotiin järjestelmistä sekä niiden

sisällöistä helpompia ja ymmärrettävämpiä. Esimiehiltä säästyy aikaa ja samalla myös muille toiminoille, kuten HR:lle ja IT:lle, lähetettävien tukipyyntöjen määrä ja niistä aiheutuvat kustannukset vähenevät. Esimiesten kertomat kokemukset perehdyttämisestä puolestaan auttoivat ymmärtämään esimiesten siinä kohtaamia haasteita. Näitä haasteita voitiin ryhtyä ratkaisemaan aloittaen edellä mainituista, selkeämmin teknisistä ja nopeammin muutettavista kontaktipisteistä. Tulosten perusteella oli kuitenkin selvää, että myös perehdytyksen profiilia tulisi ryhtyä aktiivisesti nostamaan ja rakentamaan tietoisuutta perehdytyksestä koko organisaatioon. Eräänä tutkimuksen laajuuden ulkopuolisena havaintona oli sisäisten työpaikan vaihdosten yhteydessä tapahtuvan esimiesperehdyttämisen puutteellisuus. Havainto on yhteneväinen esimerkiksi Ketolan (2010) tulosten kanssa. Aiheeseen tarttuminen luo merkittäviä mahdollisuuksia kehittää sekä esimiesten omia kokemuksia että osaamista perehdytykseen liittyen.

Pidemmällä aikavälillä tulee olemaan mahdollista kehittää perehdytyksen prosessia mittaamalla saatuja perehdytystuloksia sekä lisäämällä prosessiin toivottavasti myös mitattavia tuupausinterventioita niiden vaikuttavuuden arvioimiseksi. Kehittämistutkimus antoi siten välineitä HR-toiminnolle prosessien kehittämiseen. Ymmärtämällä paremmin esimiesten kokemusta, HR:n on mahdollista tunnistaa omia mahdollisuuksiaan esimerkiksi viestinnän suunnittelussa. Tiedon kirouksen harhan ja yksinkertaisuuden illuusion vuoksi viestintä saattaa sisältää termejä, joita HR käyttää arkisesti toimintonsa sisällä, mutta jotka varsinkin kokemattomammille esimiehille luovat turhia kipukohtia, ja jopa tunteita riskistä tehdä virheitä ja epäonnistua. HR:n toiminnassa myös erilaiset työntekijärajapinnassa käytetyt järjestelmät ovat tärkeitä. Tällöin kuitenkin sekä käytettävyyksivaatimusten tunteminen järjestelmiä hankittaessa ja kehitettäessä että esimerkiksi sisällöntuotannon käyttäjälähtöisyys edesauttavat luomaan parempia käyttäjäkokemuksia. Yrityksen käyttämät teknologiat voidaan nähdä yhtenä kolmesta merkittävästä työntekijäkokemukseen vaikuttavasta tekijästä, joten niiden kehittämisen panostamisella on suuri rooli (Morgan 2017).

Menetelmälliset valinnat auttoivat myös luomaan ymmärrystä siitä, että päätöskäyttäytymiseen liittyy myös teknologioiden aiheuttamia haasteita, jotka tulisi pyrkiä minimoimaan. Haasteet aiheuttavat esimiehissä epävarmuutta ja turhautumista sekä viivyttelyä asioihin tarttumisessa. Toisaalta mahdollisuudet luoda tuuppauksia HR-prosesseihin ovat kiehtovan moninaisia. Esimiestyön kiireisyys ja sen synnyttämä rajoittunut huomiokyky luovat päätöskäyttäytymisen ymmärryksen pohjaaville, asiakasnäkökulmasta relevanteille tuuppauksille myös tarvetta. Teoriaperustassa nousi vahvasti esille toimivien perehdytyskäytänteiden hyödyntämisen merkitys tulokkaan sosiaalistumiselle (Klein, Polin & Sutton 2015; Bauer ym 2007). Käytänteet tulisikin suunnitella esimiehille mahdollisimman helpoiksi hyödyntää ja niihin liittyvien työkalujen ja ohjeiden tulisi käyttäjälähtöisesti tukea esimiesten toimintaa. Kun prosessi ja sen keskeiset käytänteet ovat helposti hyödynnettävä osa esimiesten arkea, voi esimiesten olla helpompi siirtää huomiota perehdytykseen oleellisesti liittyvään

tunnejohtamiseen ja vuorovaikutukseen (Harpelund 2019, Bauer ym 2007). Niitä kohden toki voidaan esimiehiä myös pyrkiä tuoppaamaan.

Valitut tutkimusmenetelmät olivat toimivia tutkimusongelmien ratkaisussa. Kuitenkin yhdistämällä kvantitatiivinen mittaus esimerkiksi alkutilanteen kartoitukseen, olisi tutkimustuloksille voitu saada lisää selitysvoimaa yhdistämällä muutoksiin loppumittaus ja vaikuttavuuden arviointi. Ajallisesti kvantitatiivisen kyselyn tekemistä ei pidetty kuitenkaan mahdollisena tutkimusta aloitettaessa. Lisäksi menetelmistä erityisesti yhteiskehittämistyöpajan vähäinen osallistujamäärä esimiesten joukosta vaikutti luonnollisesti työpajan priorisoitujen toimenpiteiden painottumiseen pääosin HR-toimintoa edustavien osallistujien fokusalueisiin. Kaiken kaikkiaan muotoiluajattelun hyödyntäminen prosessien kehittämisessä vaatisi kokeilua ja kokeilun onnistumisen mittaamista, mitä on vaikeaa ehtiä tehdä lyhyen opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä tapauksessa muutosten vaikuttavuuden mittaaminen ja niiden pohjalta tehtävä uudelleenmuokkaus jäävät HR-toiminnon tehtäväksi. Myös eräät kiinnostavimmista tuoppausmahdollisuuksista jäävät vielä ideatasolla odottamaan mahdollisuutta testaamiseen ja mittaamiseen.

Opinnäytetyön teoriaperusta yhdistää käyttäytymistaloustieteen ja perehdytyksen tietoperustaa uudella tavalla yhteen tarkastellen perehdytystä esimiesten näkökulmasta. Näkökulma on opinnäytetyön tekijän selvityksen perusteella perehdytyksen kontekstissa vasta vähän tutkittu, sillä tarkastelu keskittyy yleensä tulokkaaseen tai organisaatioon käytänteiden tarjoajana. Esimies kuitenkin toimii kriittisenä välittäjänä ja mahdollistajana työntekijän ja uuden työntekijän välillä. Vasta parempi ymmärrys esimiesten kokemuksista ja toiminnasta mahdollistaa tulokaskokemuksen kehittämisen.

Käytännön hyödynnysmahdollisuuksia tuloksilla on useasta eri näkökulmasta. Persoonien ja asiakaspolkujen avulla perehdytyksen prosessia voidaan tarkastella HR:n tarjoamana palveluna, jossa on tiettyjä kipupisteitä. Ymmärtämällä tarpeita, tavoitteita ja haasteita erilaisten esimiestyyppien näkökulmasta, on ratkaisuiden luominen helpompaa ja nopeampaa. Päätöksenteon kognitiivisten vinoumien tunteminen puolestaan auttaa kehittämään prosessia niiden vaikutusten vähentämiseksi. Lisäämällä esimiehen ja tulokkaan vuorovaikutusta heti tulokkaan saapumisesta alkaen, voidaan todennäköisesti vähentää esimerkiksi empatiakuilua, vahvistusharhaa, esimiehen liiallista optimismia ja itsevarmuutta sekä häivyttää yksinkertaisuuden illuusiota. Vuorovaikutuksen lisääminen puolestaan onnistuu suunnittelemalla prosessit ja työkalut siten, että tukevat siinä niin esimiestä kuin tulokkaan omaa, aktiivista toimintaakin. Keskeistä kuitenkin on myös puhua ja kouluttaa vuorovaikutuksen ja tunteiden roolista perehdytyksessä. Tämä johtaa toiseen, vielä suurempaan käytännön sovellukseen, joka tulosten valossa on tehty. Perehdytys vaatii laajempaa kehystarinaa, konseptia, johon se kuuluu. Kaikki esimiehet tutkimuksessa aidosti tiedostivat, että perehdytys on tärkeää ja tekivät asiassa

parhaansa. Liikaa kuitenkin jää vielä esimiehen omien päätelmien varaan, jolloin kiireiden keskellä hän saattaa olla hyvinkin yksin ratkaisemassa asioita.

Jatkossa tuloksia tullaan hyödyntämään myös esimieskoulutuksissa, joissa paneudutaan perehdytyksen tavoitteiden viitekehysten (muokattuna Kuvio 3) avulla niihin tehtäviin, jotka esimiehen toiminnassa ovat tulokasnäkökulmasta keskeisiä. Viitekehys tarjoaa myös kontekstin, jossa perehdytysprosessi kokonaisuudessaan työkaluineen ja ohjeineen esitellään esimiehille. Sen avulla voidaan kuvata perehdyttävälle esimiehille, mikä merkitys esimerkiksi minäpystyvyyden tunteella on tulokkaan kannalta, ja millä toimillaan esimies voi tätä tunnetta luoda ja tukea.

6.1 Kehittämistutkimuksen arviointi

Ojasalon (2009, 46-48) mukaan kehittämistutkimuksen arvioinnissa tulee pohtia sitä, kuinka ongelman poistamisessa onnistuttiin sekä johtuivatko tulokset tehdystä kehittämistyöstä vai jostain muusta seikasta. On myös pystyttävä tarkastelemaan, mikä kehittämisen toiminnoista oli tehokkain tapa toimia tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta sekä millaisia kustannuksia kehittämiseen sisältyi. Myös tulosten levittämismuutusta tulisi tarkastella. Tavoitteiden saavuttamista on kuvattu edellä. Voidaan kuitenkin vielä todeta, että menetelmien osalta käytettävyyden- ja sisältötestaus loi nopeasti hyödynnettävää tietoa, joka mahdollisesti muilla menetelmillä ei olisi tullut vastaavassa laajuudessa esiin. Projektiryhmän jäsenten palautteen mukaan tutkimusmenetelmien kautta saavutettiin parempi ymmärrys esimiestehtävien haasteista, kuten tietojen sirpaloitumisesta eri järjestelmiin. Ymmärryksen avulla korjauksiin oli mahdollista ryhtyä heti. Perehdytyksen roolia kokonaisuudessaan sekä sen yhdenmukaisempaa läpivientiä tulokaskokemuksen kannalta on myös ryhdytty tulosten avulla välittömästi kehittämään. Perehdytysten toteutusten tuki toisessa maassa olevien etäesimiesten kannalta on myös pohdinnassa. Kustannusten osalta käytettävyyden kehittämiseksi vaaditut koodauskustannukset olivat toteutuksen suurin kustannuserä. Muutoin kehittämisessä on kysymys asioiden tekemistä hieman uudella näkökulmalla. Kehittämistutkimuksen puitteissa tehdyt muutokset otettiin käyttöön esimiehille ja toimihenkilöille alkaen kesäkuusta 2019.

6.1.1 Luotettavuusarviointi

Kehittämistutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan, että kaikki tutkimuksen vaiheet on tehty oikein. Jotta tämä on prosessin kuluessa mahdollista, tulee luotettavuuden näkökulman suunnitteluun paneutua ennalta ja huomioida se prosessin eri vaiheissa, ei vain lopussa. Keskeisessä roolissa on projektin dokumentointi, jonka avulla tehdyt valinnat on mahdollista myöhemmin todentaa. Dokumentoinnissa tulee huolehtia prosessin eri vaiheiden, erityisesti alku- ja lopputilanteen kuvaamiseen sekä tutkimusmenetelmien sekä niiden valinnan kuvaukseen. Dokumentointi kokonaisuudessaan mahdollistaa työn myöhemmin arvioitavuuden. (Kananen 2015, 111-113, Kananen 2012, 165-173.) Tutkimuksen kuluessa kaikki vaiheet on

pyrityt tarkasti kuvaamaan ja jakamaan dokumentit sidosryhmille. Myös tutkimusmenetelmät on pyritty kuvaamaan sillä tasolla, että tutkimuksen toistettavuus mahdollistuisi. Jo suunnitteluvaiheessa tutkimussuunnitelma menetelmineen ja tutkimuskysymyksineen jaettiin projektiryhmälle. Ennen varsinaisia tutkimustilanteita käytettävyydestauksen osalta laadittiin erilliset, kaikille osapuolille jaetut dokumentit. Käytettävyydestauksen ohjaajan muistiolla taattiin toiminnan yhdenmukaisuus testitilanteissa. Teemahaastattelurungolla sekä tutkimussuunnitelman sisältämällä käytettävyydestutkimuksen tutkimustehtävillä varmistettiin toistettavuus. Kehittämistutkimuksen kaikki aineistot dokumentointiin keruuvaiheessa tarkasti. Haastattelut tallennettiin ja arkistoitettiin ääni- ja ruututallenteina sekä litterointeina. Tutkimusmenetelmien valinnan perustelu on kuvattu alaluvussa 4.1.

6.1.2 Eettinen tarkastelu ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Kehittämistutkimuksen eettinen tarkastelu voidaan aloittaa kohderyhmästä, jonka Ojasalon (2009, 48-49) mukaan tulee olla tietoisia tutkijan roolista, sekä siitä mihin he tutkimukseen osallistumalla vaikuttavat. Osallistujien anonymiteetin takaaminen auttaa saamaan rehellisiä vastauksia. Tässä kehittämistutkimuksessa osallistujille kerrottiin avoimesti kehittämisen kohteesta ja kuten aiemmin todettua, kaikki olivat erittäin kiinnostuneita ja halukkaita olemaan mukana perehdyttämisen kehittämisessä. Aihe vaikutti osallistujille hyvin motivoivalle ja omakohtaiselle. Osallistujille korostettiin myös anonymiteettia, sikäli kun omien mielipiteiden kertominen saattoi joitakin osallistujia jännittää. Tutkimustilanteessa myös korostettiin, että tietoa käytetään kehittämistarkoituksiin, eikä tavoitteena ole arvioida osallistujien osaamista. Tutkimuksen dokumentoinnissa on pyritty huolellisuuteen sekä aineiston rehelliseen kuvaamiseen ja analysointiin.

Organisaatioissa esimiestyön ja johtamisen kehittäminen käyttäytymistaloustieteen ja muotoiluajattelun avulla on vasta alkutekijöissään. Huomioiden teknologioiden ja tekoälyn käytön määrän lisääntymisen tulevaisuudessa, tarjoavat ne tuoppausten suunnitteluun ja mittaamiseen paljon mahdollisuuksia. Perehdytysprosessiin luotavien tuoppausten luominen ja mittaaminen ovat luonnollisesti seuraava askel, joka kohdeyrityksessäkin tulisi ottaa. Tämän jälkeen kiinnostavaa olisi organisaatiotasolla tutkia, kuinka perehdytysprosessista hyviä tuloksia saavat esimiehet lopulta toimivat ja kuinka puolestaan muita esimiehiä voidaan tuoppausten kaltaisten keinojen avulla tukea parempiin tuloksiin.

Lähteet

Artikkelit

Anttonen, J. 2005. Osallistujien valinta. Ovaska, S., Aula, A. & Majarata, P. (toim.). Käytettävyytutkimuksen menetelmät B-2005-1. Tampere: Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos, 283-298. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/96627>

Ariely, D., Loewenstein, G. and Prelec, D. 2003. Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1). doi: 10.1162/00335530360535153.

Arkes, H.R. & Blumer, C. 1985. The Psychology of Sunk Cost. *Organizational behaviour and human decision processes* 35, 124-140. <https://pdfs.semanticscholar.org/e456/4b88ca2349962a707b76be4c75076ad6bd43.pdf>

Bauer, T. N., Todner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., M. & Tucker, J., S. 2007. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.

Baur, J. E., Buckley, M. R., Bagdasarov, Z., & Dharmasiri, A. S. 2014. A historical approach to realistic job previews. *Journal of Management History*, 20(2), 200-223. doi:<http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/JMH-06-2012-0046>

Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., & Damasio, A. R. 1997. Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science*, 275(5304), 1293-5. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/213574153?accountid=12003>

Blumenthal-Barby, J.,S. & Bioeth, J. 2012. Seeking better health care outcomes: the ethics of using the "nudge". *The American Journal of Bioethics*, 12(2). DOI: 10.1080/15265161.2011.634481

Buehler, R. Griffin, D. Ross, M. 1994, Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3).

Cable, D., Gino, F. & Staats, B., J. 2013 Reinventing Employee Onboarding, *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28.

Caldwell, B., G. & Caldwell, C. 2016. Ten Classic Onboarding Errors -Violations of the HRM - Employee Relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47-55.

Camerer, C., Loewenstein, G. & Weber, M. 1989. The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis. *Journal of Political Economy*, 97 (5), 1232-55. Ebsco-host.com.

Cheese, P. & Hills, J. 2016. Understanding the human at work - how neurosciences are influencing HR practices. *Strategic HR Review*, 15 (4), 150-156. doi: 10.1108/SHR-06-2016-0048 Emerald Insights.

Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. 2006. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>

Deci, E.M. & Ryan, R.M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PiWhatWhy.pdf

Ebert, P. & Freibichler, W. 2017. Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(4).

Elkins, D.M. 2018. Welcome to the Workplace. The Shift from Orientation to Onboarding in Socialization of Millennial Newcomers. Teoksessa Smith, S.A. (toim.) Recruitment, retention, and engagement of a millennial workforce. Lexington Books. Dawsonera eBook Collection. Vierailtu 10.12.2018. <https://www.dawsonera.com/readonline/9781498579704>

Ellis, A., Bauer, T. N., Mansfield, L., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Simon, L., S. 2015. Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 203-235.

Engel, R. 2013. Adopting a Beginners Mind to Craft Experiments that Break the Curse of Knowledge. *Journal of Higher Education Theory and Practice*; West Palm Beach, 13(3/4), 93-100. Ebscohost.

Felin, T. 2014. Nudge: Manager as Choice Architect. Saïd Business School Research Papers, Working paper. 11/2014. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=41703110312706501712707011712209509504601308105903100211008512112008312410900308908100202906202801502501212610711010611610108800008036054039019105011077097022103064095080073101002090073099109104090002004064097065096074070079089120064073078008125031100&EXT=pdf>

Fehr, E. & Fischbacher, U. 2004. Social norms and human cooperation. *TRENDS in Cognitive Science*, 8(4), 185-190.

Fischhoff, B. 1975. Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1(3), 288-299.

Furnham, A. & Boo, H. C. 2011. A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics* 40, 35-42.

Glenberg, A., M. & Esptein, W. 1985. Calibration of Comprehension. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11(4), 702-718.

Gröppel-Klein, & Bartmann, B. 2009. Turning Bias and Walking Patterns: Consumers' Orientation in a Discount Store. *Marketing ZFP*, 31. 43-56.

Hansen, P., G. & Jespersen, A., M. 2013. Nudge and the Manipulation of Choice. A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3-28. doi:10.1017/S1867299X00002762

Hart, Z. P. 2012. Message Content and Sources During Organizational Socialization. *The Journal of Business Communication*, 49(3), 191-209. Sage Premier 2016.

Heath, C., Larrick, R.P., & Klayman, J. 1998. Cognitive Repairs : How Organizational Practices Can Compensate for Individual Shortcomings. *Organizational Behavior*, 20, 1-37.

Ilves, M. 2005. Ääneenajattelu. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.). Käytettävyystutkimuksen menetelmät B-2005-1. Tampere: Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos, 209-222. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/96627>

Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G.C., Fox, C. R., Goldstein, D. G., Häubl, G., Larrick, R. P., Payne, J. W., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., & Weber, E. U. 2012. Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23, 487-504.

- Kahneman, D. 2003. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*, 93 (5), 1449-1475. Published by: American Economic Association. <https://www.jstor.org/stable/3132137>
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1977. Intuitive prediction: biases and corrective procedures. *TIMS Studies in Management Science*, 12, 313-327.
- Kahneman, D., & Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. 1986. Fairness and the assumptions of Economics. *The Journal of Business*, 59(4), osa 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, (S285-S300).
- Keim, A., C., Landis, R., S., Pierce, C., A. & Earnest, D., R. 2014. Why Do Employees Worry About Their Jobs? A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269-290.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Pehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. 2015. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection & Assessment*, 23 (2), 263-283.
- Koskinen, J. 2005. Käytettävyydestä. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.). Käytettävyydestä tutkimuksen menetelmät B-2005-1. Tampere: Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/96627>
- Kunda, Z. 1990. The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108 (3), 480-498. [www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Kunda Z Motivated Reasoning Psych Bull 1990.pdf](http://www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Kunda_Z_Motivated_Reasoning_Psych_Bull_1990.pdf)
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E.S.W. 2015. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. Emerald eJournals Premier. Vierailtu 10.12.2018. <https://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Marks, G. & Miller, N. 1987. Ten Years of Research on the False-Consensus Effect: An Empirical and Theoretical Review. *Psychological Bulletin* 1987, 02(1), 72-90.
- McClure, S. M., Laibson, D. I., Loewenstein, G., & Cohen, J. D. 2004. Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards. *Science*, 306(5695), 503-507. Retrieved from <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/213578899?accountid=12003>
- Miller, D., T. & Ross, M. 1975. Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction? *Psychological Bulletin* 82(2), 213-225.
- Montibeller, G. & von Winterfeldt, D. 2015. Cognitive and Motivational Biases in Decision and Risk Analysis. *Risk Analysis*, 35 (7). DOI: 10.1111/risa.12360
- Moore, D., A. & Healy P., J. 2008. The trouble with overconfidence. *Psychological Review*. 115(2), 502-517. doi:10.1037/0033-295X.115.2.502. Ebscohost.
- Moss, S. Wilson, S. & Davis, J. 2016. Which Cognitive Biases can Exacerbate our Workload? *The Australasian Journal of Organisational Psychology* 2016, 9.
- Mullainathan, S., & Thaler, R. H. 2000. Behavioral economics. Cambridge: National Bureau of Economic Research, Inc. 7948. doi:<http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.3386/w7948>

Nickerson, R. S. 1998. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2, 175-220.

Nickerson R. S. 1999. How we know—and sometimes misjudge—what others know: Imputing one's own knowledge to others. *Psychological Bulletin*, 125(6), 737-759. doi:10.1037/0033-2909.125.6.737. Ebscohost.

O'Donoghue, T. & Rabin, M. 1999, 'Doing It Now or Later', *American Economic Review*, vol. 89(1), 103-124. <http://search.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=1724648&site=ehost-live>

Olivola, C. Y. 2018. The Interpersonal Sunk-Cost Effect. *Psychological Science*, 29(7), 1072-1083. doi: 10.1177/0956797617752641.

Oostrom, J. K, Köbis, N., C. Ronay, R. & Cremers, M. 2017. False consensus in situational judgment tests: What would others do? *Journal of Research in Personality* 71, 33-45.

Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. 2005. Johdatus käytettävyytutkimukseen. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.). *Käytettävyytutkimuksen menetelmät B-2005-1*. Tampere: Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos, 1-16. <http://tam-pub.uta.fi/handle/10024/96627>

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.

Rabin, M. 1988. Psychology and Economics, *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVI (3), 11-46.

Rigby, C., S. & Ryan, R., M. 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.

Rousseau, D. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5). ProQuest Central, <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi>

Salmi, A., Pöyry-Lassila, P. & Kronqvist, J. 2012. Supporting Empathetic Boundary Spanning in Participatory Workshops with Scenarios and Personas. *International Journal of Ambient Computing and Intelligence*, 4(4), 21-39.

Samuelson, W., Zeckhauser, R., J. 1988. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59.

Schwarz, N. 2010. Feelings-as-Information Theory. Teoksessa Van Lange, P., Kruglanski, A. & Higgins, E.T. (toim.), *Handbook of theories of social psychology*. University of Michigan. https://dornsife.usc.edu/assets/sites/780/docs/schwarz_feelings-as-information_7jan10.pdf

Sheldon, K.M., Turban, D.B., Brown, K.G., Barrick, M.R. & Judge, T.A. 2003. Applying self-determination theory to organizational research. Teoksessa Martocchio, J. J. & Ferris, G. R. (toim.) *Research in personnel and human resources management*, 22. Amsterdam, London: Elsevier/JAI 2003. EBSCO Business Source Elite. Vierailtu 10.12.2018. <http://www.ebsco-host.com/>

Sibony, O., Lovallo, D. & Powell, T., C. 2017. Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. *California Management Review*, 59(3), 5-21. Sagepub.com.

Simon, H., A. 1955. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118. <https://www.suz.uzh.ch/dam/jcr:ffffffffff-fad3-547b-ffff-ffff0bf4572/10.18-simon-55.pdf>

Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. & MacGregor, D.G. 2007. The affect heuristic. *European Journal of Operational Research* 177, 1333-1352. Elsevier.

Talaeipashiri, A. 2016. Testing a need satisfaction approach to organizational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours. Väitöskirja. University of Windsor Scholarship at UWindsor. Electronic Theses and Dissertations, 5769. <https://scholar.uwind-sor.ca/etd/5769>

Thaler, R. 1980. Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974 Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, 185(4157), 1124-1131. http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky_Kahneman_1974.pdf Vierailtu 2.12.2018.

Van Boven, L., Loewenstein, G., Dunning, D. & Nordgren, L., F. 2013. Changing Places: A Dual Judgment Model of Empathy Gaps in Emotional Perspective Taking. Teoksessa Olson, J., M. & Zanna, M., P. (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 48, 118-171. Elsevier. http://psych.colorado.edu/~vanboven/vanboven/publications_files/vanbovenadvances-vol48.pdf

Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1977. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 960-77. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>

Wansink, B., Kent, R. J., & Hoch, S. J. 1998. An anchoring and adjustment model of purchase quantity decisions. *JMR, Journal of Marketing Research*, 35(1), 71-81. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/235236109?accountid=12003>

Weinstein, N., D. 1980. Unrealistic Optimism About Future Life Events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806-820.

Woodrow, C. & Guest, D., E. 2017. Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 587-595. The British Psychological Society. Wiley Online Library.

Yin, H., S, Dreyer, B., P., van Schaick, L., Foltin, G., L., Dinglas, C. & Mendelsohn, A., L. 2008. Randomized Controlled Trial of a Pictogram-Based Intervention to Reduce Liquid Medication Dosing Errors and Improve Adherence Among Caregivers of Young Children. *Arch Pediatr Adolesc Med*, 162(9), 814-822. <http://dx.doi.org/10.1001/archpedi.162.9.814>.

Painetut

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2014. *Asiantuntija esimiehenä*. Alma Talent Oy verkkokirjahylly.

Barden, P. 2013. *Decoded: The Science Behind Why We Buy*. New York: Wiley.

Bazerman, M. H. & Moore, D., A. 2013. *Judgment in managerial decision making*. 8th ed. New York: Wiley.

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. *Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas*. Teoksessa Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-51.

- Ng, E. S. , Lyons, S.T. & Schweitzer, L 2018. Generational career shifts: How Matures, Boomers, Gen Xers, and Millennials view work. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Nielsen, J. 1993. Usability Engineering. Morgan Kaufmann.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Rock, D. 2009. Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. New York: Harper Business.
- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum Media Oy, 117-142.
- Schneider, J. & Stickdorn, M. 2010. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. and Schneider, J., 2018. This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Thaler, R., H. & Sunstein, C., R. 2008. Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 54-65.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Act of Plain Writing 2010. <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/946>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen laaja tuloksetraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki 2018. <https://www.ossiaura.com/julkaisut.html> Vierailtu 3.3.2019.

Baer, T. & D'Silva, V. 2018. 'All in the mind': Harnessing psychology and analytics to counter bias and reduce risk. McKinsey Financial Services. Julkaistu 10/2018. Vierailtu 5.12.2018. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/all-in-the-mind-harnessing-psychology-and-analytics-to-counter-bias-and-reduce-risk>

Bauer, T., N. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. SHRM Foundation. Vierailtu 2.5.2018. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, T., N. 2011. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. SHRM. Vierailtu 4.6.2018.

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, T., N. 2013. Onboarding: The Critical Role of Hiring Managers. SuccessFactors. Onboarding White Paper Series. https://www.successfactors.com/content/ssf-site/en/resources.html?documentTypes=white_papers

Bauer, T., N. 2016. Connections, onboarding, and the need to belong. Julkaistu 4.3.2016. <https://rework.withgoogle.com/blog/connections-onboarding-and-the-need-to-belong/> Vierailtu 3.6.2018.

Bauer, T. N. & Erdogan, B. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Teoksessa Zedeck, S. (toim.), APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization. Washington, DC, US: American Psychological Association, 51-64.

Beck, R. & Harte, J. 2014. Why Great Managers Are So Rare. Julkaistu 25.3.2015. Gallup Business Journal. <https://news.gallup.com/businessjournal/167975/why-great-managers-rare.aspx>

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. & Melian, V. 2017. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Bersin, J., Solow, M. & Wakefield, N. 2016. Design Thinking. Crafting the employee experience. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>

Deloitte Global Human Capital Trends 2018. The rise of the social enterprise. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf. Vierailtu 22.12.2018.

Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. & Vlaev, I. 2010. MINDSPACE. Influencing behaviour through public policy. Institute for Government. The Behavioral Insights Team. Julkaistu 1.1.2010. <https://www.bi.team/publications/mindspace/>

Feser, C., Mayol, F. & Srinivasan, R. 2015. Decoding leadership: What really matters. McKinsey Quarterly January 2015. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>

Gifford, J. 2014. Our minds at work. Developing the behavioural science of HR. CIPD. https://www.cipd.co.uk/Images/our-minds-at-work_2014-developing-behavioural-science-hr_tcm18-9731.pdf

Google re:work a. Guide: Identify what makes a great manager. <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/> Vierailtu 2.2.2019.

Google re:work b. Talya Bauer's Onboarding Checklist. Onboarding New Employees Best Practices Checklist for Fostering Connection. https://docs.google.com/document/d/1k9t3mXgybcZlPlsldBRRiaUpyjNZE5z_tKsSHm673h8/edit Vierailtu 1.2.2019.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilötyöjohtamisella. Tutkimusohjelma ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3563 Vierailtu 21.2.2019.

- Halko, M-L. & Miettinen, P. 2007. Kohti kuvailevaa taloustiedettä. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 103. vsk. 4/2007. <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak42007/kak42007halko.pdf>
- Harpelund, C. 2019. Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. Emerald Group Publishing. Google Play Kirjat. Vierailtu 3.4.2019.
- Hooman, J. 2015. 35,000 Decisions: The Great Choices of Strategic Leaders. Julkaistu 20.3.2015. <https://go.roberts.edu/leadingedge/the-great-choices-of-strategic-leaders>
- Howard-Jones, P. & McGurk, J. 2014. Fresh thinking in learning and development. Part 1 of 3. Neuroscience and learning. https://www.cipd.co.uk/Images/fresh-thinking-in-learning-and-development_2014-part-1-neuroscience-learning_tcm18-15114.pdf
- Konsernin vuosikatsaus 2018. Julkaistu 4.4.2019. Vierailtu 6.4.2019.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Vierailtu 2.3.2019.
- Lieberman, M., D., Rock, D., Grant Halvorson, H. & Cox, C. 2015. Breaking bias updated: SEEDS model. Vol 6. November 2015. [http://www.scn.ucla.edu/pdf/Lieberman\(2015\)Neuroleadership.pdf](http://www.scn.ucla.edu/pdf/Lieberman(2015)Neuroleadership.pdf)
- Lovullo, D. & Sibony, O. 2010. The Case for behavioural strategy. McKinsey Quarterly. Julkaistu 03/2010. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy>
- Ly, K., Mazar, N., Zhao, M. & Soman, D., A. 2013. Practitioner's Guide to Nudging (March 15, 2013). Rotman School of Management Working Paper No. 2609347. <https://ssrn.com/abstract=2609347> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2609347>
- Mäkelä, T., Hyytiäinen, R. & Berlin, S. 2017. HR-ammattilainen, valmistaudu tulevaisuuden työvoiman odotuksiin ja tarpeisiin! Julkaistu 26.9.2017. Henry ry:n blogiteksti. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2017/09/hr-ammattilainen-valmistaudu-tulevaisuuden-tyovoiman-odotuksiin-ja-tarpeisiin.html>
- Newhouse, D. & Getz-Kikuchi, R. 2017. Whisper courses: on-the-job microlearning with email Julkaistu 12.12.2017. Google re:work. <https://rework.withgoogle.com/blog/whisper-courses/>
- Pohjola, J. 2019. Tulokaskokemus vaikuttaa pitkään. Corporate Spirit -blogi. <https://corporatespirit.fi/tulokaskokemus-vaikuttaa-pitkaan/> Vierailtu 3.4.2019.
- Rantala, H. 2018. Mitä työhön perehdyttäminen on? Vuorovaikutuksen näkökulma. Pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kieli- ja viestintätieteiden laitos. Jyväskylä.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen oppinäytetyöhön - opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> Vierailtu 1.12.2018.
- Samson, A. 2014. An Introduction to Behavioral Economics. Behavioral Economics Guide 2014. Samson, A. (toim.) <https://www.behavioraleconomics.com/the-be-guide/the-behavioral-economics-guide-2014/>
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S. & Sanders, M. 2014. EAST. Four simple ways to apply behavioural insights. The Behavioral Insights Team. Julkaistu 11.4.2014. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Shephard, D. 2017. Applying behavioural insights to organisations: Global case studies. EC-OECD Seminar Series on Designing better economic development policies for regions and cities. https://www.oecd.org/cfe/regional-policy/Shepard_Applying-Behavioural-Insights-to-Organisations_Case-Studies.pdf

Soyer, E. & Hogarth, R.M. 2015. Fooled by experience. Harvard Business Review. Toukokuu 2015. https://hbr.org/2015/05/fooled-by-experience&cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation

Strack, R., Caye, J-M., von der Linden, C., Quiros, H. & Haen, P. 2012. From Capability to Profitability. Realizing the Value of People Management. The Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations. http://image-src.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf

Stuart, R. 2014. Neuroscience in action. Applying insight to L&D practice. CIPD. https://www.cipd.co.uk/Images/neuroscience-action_2014-applying-insight-LD-practice_tcm18-9714.pdf

Suomalaisen Työn Liitto 2017. Tutkimus: Lähes 70 % suomalaistyöntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuksiiaan tunnisteta riittävän hyvin. Julkaistu 23.8.2017. <https://suomalainen-tyo.fi/2017/08/23/tutkimus-lahes-70-suomalaistyontekijoista-kokee-ettei-heidan-vahvuksiiaan-tunnisteta-riittavan-hyvin/>

Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Vierailtu 24.1.2019.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Vierailtu 1.3.2019.

UK Design Council 2015. Design methods for developing services. Julkaistu 17.3.2015. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>

UK Design Council 2007. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. Julkaistu 20.1.2007. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/11-lessons-managing-design-global-brands>

Zhu, M. 2018. Why we procrastinate when we have long deadlines. Harvard Business review. 29.8.2018. <https://hbr.org/2018/08/why-we-procrastinate-when-we-have-long-deadlines>

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistutkimuksen tietoperusta	8
Kuvio 2: Kehittämistutkimuksen vaiheet	11
Kuvio 3: Organisaation ja tulokkaan toiminta perehdytyksessä (mukaillen Bauer, Todner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007 sekä Bauer & Erdogan 2011)	18
Kuvio 4: Perehdytyksen käytänteiden puuttumisen vaikutuksia.....	20
Kuvio 5: Yhteenveto perehdytyksessä vaikuttavista vinoumista (mukaillen Lovallo & Sibony 2010; Baer & D’Silva 2018)	42
Kuvio 6: Käyttäytymisen muutoksen suunnittelun prosessi (mukaillen Service, Hallsworth, Halpern, Algate, Gallagher, Nguyen, Ruda & Sanders 2014, 45-49)	46
Kuvio 7: Kehittämistutkimuksen laajuus.....	48
Kuvio 8: Perehdytyksen haastealueet	49
Kuvio 9: Kehittämistutkimuksen tutkimuskysymykset	50
Kuvio 10: Palvelumuotoilun Tuplatimantti mallin mukaisesti kuvatut vaiheet ja menetelmät (mukaillen Designing for Behaviour Change Toolkit 2017; UK Design Council 2007)	55
Kuvio 11: Käyttäjien onnistumisen luokittelu.....	62
Kuvio 12: Aineiston analyysistä nousseet teemat	66
Kuvio 13: Työpajan vaiheet, sisältö ja menetelmät	69
Kuvio 14: Työpajan toimenpiteiden priorisointiäänestys	71

Taulukot

Taulukko 1: Perehdytyksen parhaiden käytänteiden muistilista (mukaellen Bauer 2016)	22
Taulukko 2: Kehittämistutkimuksen etenemisen vaiheet	52
Taulukko 3: Kehitä-vaiheen päätöskäyttäytymisen nyky-ymmärrys ja tavoitetilan määrittäminen (mukaellen Designing for Behaviour Change Toolkit 2017)	54
Taulukko 4: Palveluportaalin käytettävyydestien yhteenveto.	62
Taulukko 5: Yhteenveto esimiespersoonien eroista	67
Taulukko 6: Työpajassa priorisoidut toimenpiteet.....	71
Taulukko 7: Perehdytyksen toteuttamisen haasteet persoonittain	73
Taulukko 8: Keskeisiä kipukohtia ja toimenpiteet	77
Taulukko 9: Yhteenveto kehityskohteista ja niihin luoduista tuuppausehdotuksista	79

Liitteet

Liite 1: Osallistujien määrä ja ominaisuudet	100
Liite 2: Tutkimussuunnitelma.....	101
Liite 3: Perehdyttävät esimiespersoonat	104
Liite 4: Esimiespersoonien asiakaspolut	106

Liite 1: Osallistujien määrä ja ominaisuudet

KOODI	Sukupuoli	Ikä	Liiketoiminto	Työvuodet	Työvuodet nykyisessä toiminnossa	Esimiesvuodet	Suorien alaisten lukumäärä	Perehdytyksien lukumäärä per vuosi
P1	N	30-40	BU1	6	6	3	3	1
T1	M	30-40	BU1	7	7	6	7	4
T2	M	50-60	BU1	28	1	25	4	1
T3	N	30-40	BU2	6	3	3	20	2
T4	N	40-50	BU2	11	3	11	3	1
T5	M	40-50	BU2	14	9	9	7	2
T6	M	30-40	BU1	7	1	1	6	1
T7	N	30-40	BU1	5	2	5	3	2
T8	N	30-40	BU2	3	2	9	9	2
T9	M	40-50	BU3	5	1	1	4	1
T10	N	30-40	BU3	1	1	1	4	1
T11	N	50-60	BU3	15	2	2	2	1

Liite 2: Tutkimussuunnitelma

0. ALUSTUS

Tervetuloa osallistumaan testaukseen, jossa tutkimme perehdytyksen esimiesten työkalujen käytettävyyttä ja intranetin materiaalien sisällön käyttäjäsääntöisyyttä.

Taustana kerrottakoon, että esimiesten ja uusien työntekijöiden työkaluja perehdytysprosessissa on HR:n toimesta muokattu saadun palautteen perusteella. Tämän testauksen avulla halutaan palautetta uusittujen ohjeiden ja työkalujen käytettävyydestä ja toimivuudesta, jotta muutosten onnistuneisuutta voidaan arvioida.

Samalla on myös kehitetty uusille työntekijöille perehdytyksen verkkokoulutusmateriaalia.

Päätarkoituksena on tutkia nyt esimiehen näkökulmasta intranetin ohjeiden löydettävyyttä ja selkeyttä sekä IT-palveluportaalin käytettävyyttä eli kuinka helpolta ja sujuvalta käyttäminen tuntuu. Tässä ei arvioida testajaa, testaajan tietoja tai taitoja, vaan keskeistä on saada palautetta käytettävyydestä ja ymmärrettävyydestä, eli käyttäjän näkökulmaa kehittämisen avuksi.

Testitilanne kulkee siten, että

- aluksi kysyn joitakin taustatietoja
- sitten pyydän siirtymään intranetiin tutkimaan siellä olevaa materiaalia
- sen jälkeen kysyn muutaman intranetin sisältöön liittyvän kysymyksen
- seuraavaksi pyydän siirtymään ICT-palveluportaaliin tekemään tilauksia
- ja myös tämän jälkeen kysyn vielä palautetta käyttökokemuksesta

Lopuksi vielä keskustellaan perehdytysaiheesta yleisesti.

1. KÄYTETTÄVYYS INTRANET

Annetaan intranetin ja palveluportaalin tarkastelu varten sinulle tehtäviä suoritettavaksi, jotta käyttäminen olisi mahdollisimman realistista. Tärkeää tehtäviä tehdessä olisi pyrkiä puhumaan kaikki ajatukset ääneen, jotta pystyn ymmärtämään toimintaa paremmin. Esimerkiksi "...mä menen nyt etsimään sitä tietoa tästä linkistä, koska musta tuntuu, että täällä sen kuuluisi olla..."

Testaustoiminta ruudulla kommentteineen tallennetaan, jotta pystyn jälkepäin rauhassa vielä analysoimaan esille tulleita haasteita. Lisäksi koko haastattelutilanne äänitetään myöhempää analysointia varten. Näitä tallenteita en jaa muille henkilöille ja ne tuhoaan, kun tiedot on käyty läpi. Onhan tämä menettely ok? Kaikki tiedot, joita kerään, raportoin anonymisti palveluiden kehittämistä varten eteenpäin. Jos on jotain epäselvää, niin kysellä voi rohkeasti. Ja testin saa keskeyttää milloin vaan.

Taustatiedot (tehdään työpöydän ääressä) n. 5 min.

- Sukupuoli
- Ikä
- Työvuodet kokonaisuudessaan, nykyisessä toiminnossa ja esimiesvuodet
- Suorien alaisen lukumäärä ja alaisen kokonaisuus
- Perehdytyksien lukumäärä per vuosi
- Onko aiemmin käyttänyt intranetin perehdytysivustoa ja palveluportaalia
- Millaisia kokemuksia sinulla on intranetin perehdytysmateriaaleista, onko ollut avuksi
- Entä ICT-palveluportaalista, oletko käyttänyt sitä tilataksesi laitteita tai oikeuksia uusille työntekijöille?
- Käytätkö paljon tietokonetta ja internetiä?
- Millä laitteella yleensä käytät intranetiä (laptop, tabletti, puhelin)

Sitten siirrytään tietokoneella suoritettaviin tehtäviin. Avaa selain, jota yleensä käytät intranetissä. Kerron sinulle hieman tehtävien taustoja ja annan tehtäviä suoritettavaksi, muista puhua ääneen kaikki mitä teet ja miksi.

Kuvitellaan, että olet juuri solminut työ sopimuksen uuden toimihenkilön kanssa. Hän tulee toisesta alan yrityksestä. Hänellä on job grade 10, eikä alaisia uudessa tehtävässään.

1. Rekrytointiyhteyshenkilösi kertoo, että intranetissä on perehdytystä koskevaa materiaalia esimiesten tueksi ja ohjeiksi. Avaa intranetin etusivu.	Onnistumisen mittari Löytää etusivun
--	---

2. Etsi intranetistä oman liiketoimintayksikkösi perehdytystä koskeva sivusto	Löytää oman BU:n perehdytysivun
3. Tässä on kuvattu perehdytysprosessia esimiesten tueksi. Lue teksti läpi tarkasteillen samalla, mitkä kohdat sivuston etusivun tekstissä vaikuttavat ehkä epäselviltä. Kerro ääneen nämä kohdat ja korosta ne hiirellä valiten ja pohdi samalla mikä aiheuttaa epäselvyyden	-
4. Kuvitellaan, että nyt kun olet solminut työ sopimuksen uuden toimihenkilön kanssa, haluat aloittaa perehdytyksen suunnittelun. Löydätkö sivustolta tarvitsemasi tiedot perehdytysprosessin käynnistämiseen työ sopimuksen solmimisen jälkeen?	Löytää ohjeen
5. Tiedät, että ensimmäinen työpäivä on tärkeä hetki uudelle, taloon saapuvalle työntekijälle ja haluaisit kaiken olevan valmiina, jotta työn aloitus tapahtuu sujuvasti. Löydätkö ohjeista tiedon mitä sinun tulisi tehdä valmiiksi ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää?	Löytää jostakin tiedostosta listan "before the 1st day"
6. Tarkastele vielä lopuksi koko ohjetta word "Perehdytysmuistilista" toimihenkilöille. Värjää sieltä ylliväsuväriä kohdat, jotka vaikuttavat epäselviltä tai herättävät kysymyksiä, joihin dokumentti ei anna vastauksia. Kerro myös ääneen syyt.	

HAASTATTELU INTRANET

- Mitä perehdytyksen ohjeet intranetissä vaikuttavat esimiehen näkökulmasta?
- Mikä oli parasta ja mikä huonointa? (voit näyttää kohtia)
- Millaisia asioita intranetiin voisi lisätä?
- Kuinka ohjeet mielestäsi auttavat toimimaan itsenäisesti/omin avuin perehdyttäjänä?
- Mitä asiat /seikat herättävät mahdollisesti epävarmuutta ja kysymyksiä, jäävät epäselviksi?
- Millaista tukea mahdollisesti haluaisit perehdytysprosessin suunnitteluun ja läpivientiin?

2. KÄYTETTÄVYYS PORTAALI

1. Siirry sitten palveluportaaliin tilaamaan tarvittavat välineet ja oikeudet uudelle työntekijälle, grade 10. Aloita etsimällä intranetistä ICT-palveluportaaia.	Löytää ICT-Portaalin
2. Etsi täältä sitten esimiehille tarkoitettu tilauskokonaisuus, josta pääset tilaamaan uuzille työntekijöille työvälineitä ja oikeuksia	Löytää Palvelut esimiehille ja Uusi työntekijä
3. Nyt siirrytään testiympäristöön, jossa ryhdytään tilaamaan ohjeiden mukaan. Mikäli jonkin kohdan suorittaminen ei onnistu, voit jättää sen välistä ja siirtyä eteenpäin. Tilauslomakkeen lopussa sinun ei kuitenkaan tarvitse lähettää tilausta oikeasti. Taloon on saapumassa siis toimihenkilö, grade 10. Aloita täyttämällä henkilötiedot uudesta työntekijästä. Et tarvitse oikeita henkilö tietoja tulokkaasta.	Onnistuu täyttämään
4. Seuraavassa kohdassa ei tilata henkilö korttia, mutta kuinka mielestäsi henkilö kortin tilaaminen onnistuu annetuilla ohjeilla? Onko epäselviä kohtia?	Siirtyy toiseen järjestelmään, otetaan vain palaute
5. Siirry seuraavaan kohtaan luomaan uuden työntekijän verkkotunnus (kohdassa 3)	Onnistuu
6. Voit ohittaa kohdan 4, tilaa tietokone sekä puhelin haluamisesi ohjeistettuna kohdassa 3	Onnistuu
7. Siirry kohtaan 6. Uusi työntekijä haluaa pitää käytössään aiemman puhelinnumeron. Se on vielä nykyisen työnantajan hallinnassa. Selvitä kuinka sinun tulee toimia siirtöksesi numero.	Löytää ohjeet operaattorin sivuilta ja osaa hoitaa asian loppuun
8. Kohta 7; tilaa toimihenkilöille internetyhteys	Ymmärtää vaihtoehdot
9. Ohita kohta 8 Matkustusprofiili ja kohta 9 Käyntikorttilaus mikäli eivät tarpeellisia.	Onnistuu
Kohta 10: Mikäli tiimissäsi käytetään SAPia, selvitä kuinka tilaat SAP -käyttöoikeudet uudelle työntekijälle	Onnistuu (SAP)
10. Kohta 11 selvitä kuinka tilaat Basware-oikeudet	Onnistuu
	Kommentit

11. Voit kommentoida kohtaa 12 Käynteet halutessasi	Kommentit
12. Voit tarkistaa vielä tilausyhteenveton.	

HAASTATTELU PORTAALIN KÄYTTÖKOKEMUKSESTA

- Mitä tilausportaali vaikutti?
- Mikä oli parasta ja mikä huonointa? (voit näyttää kohtia)
- Tuleeko sinulle mieleen asioita, joita tilausportaalin tulisi vielä lisätä?
- Kuinka lukemiesi ohjeiden perusteella koet pystyväsi toimimaan itsenäisesti/omin avuin perehdyttäjänä?
- Mitä asiat /seikat herättävät mahdollisesti epävarmuutta ja kysymyksiä, jäävät epäselviksi?
- Millaista tukea kaipaat palveluportaalin käyttöön?

Miltainen kokemus koko testitilanne oli?

3. PEREHDYTYKSEN TEEMAT

Nyt keskitytään talon ulkopuolelta tulevien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Aloitus muistelemalla

- milloin on perehdyttänyt, minkä tason työntekijöitä ja millainen yleisfiliis jäi
- miten tärkeänä näkee perehdyttämisen ylipäätään
- kuvaile mitä teit ennen työntekijän tuloa, mitä se valmistelu sujui ja mitä tuntui
 - o mikä oli hankalaa
 - o mikä sujui helposti
 - o pitkö kysyä neuvos joltakin, missä vaiheessa (kollega, tiimiläinen, hr..)
- millainen oli ensimmäinen työpäivä, valmistelitko sitä erityisesti
- millaista oli perehdytysohjelman luominen, teitkö sen ja miten se sujui, oliko ongelmia?
- kuinka seurasit ensimmäisinä viikkoina perehdytyksen etenemistä
- oliko lopuksi palautekeskustelu ja millaista palautetta a) sait b) annoit

Kokonaisuutena, mitä jäi pääliimäisenä mieleen perehdytyksestä, millainen tilanne uuden työntekijän saapuminen esimiehelle on

Varmuus ja autonomia

- onko selkeää, mitä esimiehen tulee tehdä perehdyttämisessä
- kokeeko hallitsevansa prosessin, pystyykö hoitamaan odotusten mukaisesti
- mitä asioista on ollut epävarma

Reiluus: onko perehdytykseen liittyvä vastuiden ja töiden jako reilu? Entä selkeä?

Yhteenkuuluvuus

- Missä kohdin perehdytystä esimies on kokenut tarvitsevänsä tukea ja millaista
- Mitä osin perehdytysohjeita ja prosessia tulisi mielestäsi kehittää? Mitä prosesseissa on hyvää?

Palaute

- Oletko saanut palautetta suositamastasi perehdytyksestä joltain? Palautekeskustelu?
- Kuinka itse annat palautetta uudelle työntekijälle perehdytyksen aikana?

Kuinka esimiestä itseään on perehdytetty (nykyiseen tehtäväänsä ja ylipäätään)

- mitä huonoja kokemuksia, mitä hyvää
- miten se heijastuu omaan perehdyttämiseen nyt
- millaista koulutusta on saanut perehdyttämiseen

Kuinka yrityksessä puhutaan perehdyttämisestä, millaisessa roolissa sitä pidetään?

Reflektoitko itse omaa tekemistäsi, annatko itsellesi palautetta onnistumisista? Missä osin perehdytys mielestä onnistuu, missä on haasteita?

Oletko huomannut, millaisia tunteita uusi työntekijä kokee perehdytysvaiheessa, ensimmäisinä kuukausinaan?

Millaisena näet oman johtamistyylisi ja kuinka se edesauttaa uuden työntekijän oppimista ja kasvamista uusiin tehtäviin?

Liite 3: Perehdyttävät esimiespersoonat

Kokenut esimies Peter, 46

Katso

Tavoitteet

- Kiire vaatii asioita selkeyttä, jotta ehdin ja pystyn kaikkeen
- Luon tehokkuutta arkeen hyödyntämällä aiemmin oppimaani ja tekemääni



Kommunikointi

Suorat viestit, esim. Esimieskanavan meilit. Ei käy intrassa. Visuaalisuus ja selkeys. Automatisoidut muistutukset.

Kuvaus

Minulla on pitkä kokemus esimiehenä ja tällä hetkellä hetkellä tiimi, jossa on kaikkiaan 12 henkilöä. Rekrytoin noin kerran vuodessa. Minulle tehtiin perehdytysohjelma, kun aloitin 9 vuotta sitten, mutta vaihtaessani tehtäviä ei erityistä perehdytystä ole ollut. Olen itse selvittänyt keneltä minun tulisi saada perehdytystä. Esimiehenä haluan olla saatavilla tulokkaalle, mutta olen kiireinen ja aikani on sirpaleista. Haluan tulokkaan pääsevän nopeasti käsiksi töihin. On vaikea luoda pehmeä laskeutuminen varsinkin esimies-tulokkaalle ja löytää aikaa perehdytykselle. Haluan panostaa tulokaskokemukseen, mutta haluaisin myös neuvoja kuinka toimia. Haluaisin olla selvillä millaista tietoa tulokas saa esim. HRD:stä ja e-learningista oppiakseen itsekin. Toivoisin yhteiskäyttöön yleiset yrityksen perehdytysmateriaalit ja politiikat, jotka olisivat aina ajantasaisia ja helposti löydettävissä jostain.

Kipupisteet

- Olen oppinut perehdytykseen liittyvistä tehtävistä kantapään kautta. Koen edelleen tarvitsevani tukea useissa rekrytointiin ja perehdytyksen liittyvissä tehtävissä, sillä aina tulee eteen uusia asioita, jotka pitää osata hoitaa esim. oikeassa järjestyksessä.
- Lakia ja yrityksen politiikkoja koskien koen hieman epävarmuutta. Haluan antaa ajantasaisia ja oikeaa tietoa. Hyvä jos joku HR-ammattilainen hoitaa ne asiat.
- Yritysesittelyiden ja perehdytysmateriaalien etsiminen ja laastaminen vie aikaa.
- Palautekeskustelu kuulostaa hyvälle idealle, mitä asioita siinä pitäisi ottaa esille?

Päätöksenteon vinoumia

Vallitsevassa tilassa pysytely (uponneet kustannukset aiemmasta toiminnasta, muutos on riski, katumuksen välttely) Nykyisyysvinouma ja liiakiskonttaus; huomio tulokkaan työhön kiinnipääsemisessä

"Työ on paras opettaja"

Tuore esimies Samuli, 32

Tavoitteet

- Olen tulokkaan tukena, vaikka se tuntuu vastaavan paljon aikaa ja vaivaa minulta.



Kommunikointi

Välitön tuki, esim. chatbotin kautta. Ohjeiden selkeys tärkeää, hakee tietoa kuinka toimia. Voi ottaa vastaan automatisoituja muistutuksia.

Kuvaus

Olen ollut esimiehenä 1,5 vuotta ja työskentelin aiemmin samassa tiimissä. Rekrytointi ja perehdytys ensi kertaa oli hieman jännittävä, sillä niihin liittyy niin paljon asioita. Olin tyytyväinen saadessani paljon apua HR- ja rekrytiimiltä. On vähän noloa, että joudun kysymään samoja asioita varmaan taas seuraavan rekryn yhteydessä. Tulokkaan perehdytys itse työhön on aika helppoa, kun on itse tehnyt tiimin hommia. Työläintä oli kaikki ne valmistelut. Ne olivat aikaavieviä, monimutkaisia eikä aikaa niiden tekemiseen oikein löytynyt. Intranetin perehdytys sivu oli vähän vaikea löytää, tietoa on paljon, mutta muistilista oli hyvä juttu. Palveluportaaleissa tuli paljon yllätyksiä tilatessa ja hommat jäivät vähän kesken. Hoidin niitä sitten yhdessä tulokkaan kanssa loppuun ja osa on edelleen järjestelmässä odottam

Kipupisteet

- Valmistelut vievät valtavasti aikaa! On niin paljon selvitettävää. Lopulta saattaa kuitenkin tulla kiire tai asioita jäädä tekemättä.
- Koen epävarmuutta ja tarvitse tukea HRM-asioissa. Tietoa on vaikea löytää.
- Tarvitsen välitöntä apua, en voi antaa asioiden odottaa 3 päivää HR:n vastausta.
- En oikein uskaltanut lähettää etukäteismateriaalia tulokkaalle. Mitä saan lähettää?
- HR-henkilöiden yhteystiedot ja vastuut ovat minulle epäselviä

Päätöksenteon vinoumia

Suunniteluharha; valmisteluun varoitun ajan aliarviointi. Viivyttelyä syntyy tehtävien monimutkaisuudesta. Valmistelun paine saattaa synnyttää liiakiskonttausta ja nykyisyysvinoumas. Liiallista itsevarmuutta ja optimismia.

"Kyllä niistä yllätyksistä jotenkin selvittää"

Etäesimies Karin, 36

Tavoitteet

- Teen parhaani, mutta perehdytys on minulle työläs prosessi.



Kommunikointi

Välitön henkilökohtainen tuki. Selkeät ohjeet intrassa, joista karsittu kaikki ylimääräinen. Visuaalisoidut ja animoidut opetusvideot.

"Kyllä niistä yllätyksistä jotenkin selvittään"

Kuvaus

Tulin yritykseen suoraan esimieheksi vuosi sitten. Monet asiat terminologiasta lähtien ovat siis olleet minulle uusia. Tiimini sijaitsee useassa eri maassa ja pidämme paljon yhteyttä Skypellä ja puhelimella. Koen, että tiimihengen luominen vastii meiltä erityistä panostusta. Eri maiden erot erityisesti ICT- ja HRM-asioissa aiheuttavat minulle esimiehenä haasteita erityisesti rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Tarvisisin selkeitä informaatiopaketteja ja suoraa HR-tukea. Nyt esimiehelle laadittu muistilistakin on minulle liian vaikea hyödyntää, sillä sen sisältämät maakohtaiset kohdat eivät ole tuttuja enkä pysty toimimaan ilman apua. Toisaalta koen, että minun on vaikea suodattaa tiedosta oleellinen, koska informaatiota on niin paljon. Voisiko tietoa selkeyttää? Käytän paikallista työntekijää tulokkaan mentorina, koska en itse voi olla paikalla. Joudun tukeutumaan paljon paikallisiin kollegoihin.

Kipupisteet

- Maakohtaisten erojen selvittäminen, ymmärtäminen ja noudattaminen vie useissa kohdin aivan liikaa aikaa ja aiheuttaa myös epävarmuutta siitä, toiminko oikein.
- HRIS-järjestelmä on minulle vieras, koska emme maassani vielä käytä sitä. En ymmärrä sen lähettämiä viestejä.
- Tietotulva on valtava, enkä haluaisi käyttää aikaa tiedon etsimiseen intrasta.
- En voi olla itse läsnä tulokkaalle kuin muutaman päivän heti työn alkaessa. Joudun keksimään keinot tukea tulokasta muulla tavoin ja tukeutumaan paikallisiin kollegoihin.

Päätöksenteon vinoumia

Rajoittunut huomiokyky johtuen tiedon määrästä ja kompleksisuudesta. Pystyy tarttumaan tuttuihin asioihin. Suunnitteluvuonoma. Tunne riskistä

Liite 4: Esimiespersonien asiakaspolut

Signing the contract | **preparing for onboarding** | **DAY 1** | **WEEK 1** | **FIRST MONTHS**

Meets the NE to sign the contract | Starts preparing by ordering user | Trying recall what Onboarding is | Agreeing with NE to where and w | Meeting NE at gate to get tempon | Onboarding on team and job mat | NE working independently

WHAT'S HAPPENING

Meets the NE to sign the contract | Starts preparing by ordering user rights and equipments | Trying recall what Onboarding is all about and what else to plan & do. Talking to colleagues and manager and checking information sources. Sorting out ICT tickets. | Agreeing with NE to where and when to meet | Meeting NE at gate to get temporary access, take photo and order the permanent card. Showing around in the facilities and meeting the team. Telling shortly about work safety and giving the onboarding plan | Onboarding on team and job matters | NE working independently

TOUCHPOINTS: SYSTEMS & PEOPLE

Workday NE Own manager Recruitment HRM	ICT Portal NE by email Manager IT SD, Own manager Colleagues, HR	Comedianava, Passport materials IT SD for tickets Colleagues, own manager	Email NE	NE Gate Office Facilities, Post and office supplies, restaurant, ICT SD, Team	NE Team members email	NE 1-on-1's team members
--	--	---	-------------	---	-----------------------------	--------------------------------

MY PAINPOINTS AND NEEDS

I am happy get help for Workday tasks. There are many notifications coming in and I am not always sure what I should do. Happy to have the contract signed.

I was not sure what is the Employee ID required in ICT Portal. I created a lot of tickets in ICT portal and my colleague told me about the onboarding part of it. I had not noticed that I could order so many thing in one place. Now I need check with NE which phone to order and the phone number transfer.

A huge amount of matters to sort out in terms of user accounts, software, policies etc. My colleague told about this checklist to follow and now try to follow it and find all the details listed here. It is a struggle to find time to do this all I need to prioritize... I have no idea what is happening with the phone number transfer and I realized I should have had photo for access card.

I will meet the NE in a few days time so we fix the rest of open matters together. I have managed to order phone and laptop in good time. I also need keep on searching for policies and creating some onboarding materials of user ID and team and do the booking for other onboarding people.

I feel so good to have NE finally here.

I booked first 3 days for being available for onboarding. Hope I hope NE gets to meet all the people I listed and party old the calendar booking as well to learn quickly.


It is hard for me to find time for sorting out all the upcoming issues like needed software and user right, but I do my best.

It feels good to hear that NE is so well up and looking based the feedback from team and others. I try to meet NE on 1-on-1 more or less regularly or at least we meet at working meeting so NE can ask if anything is still unclear or worrying.

HOW I FEEL

SAMU'S STORYBOARD

Signing the contract
preparing for onboarding
DAY 1
WEEK 1
FIRST MONTHS




Karin

Working in Workday in my office and calling for help	Wondering how proceed, asking manager, HR and colleagues for help.	Entering ICT Portal to order user rights, laptop and phone in good time	Sending pre-readings to NE by email and preparing onboarding plan	Flying over to meet at NE's location on the 1st day.	Serious Onboarding face 2 face for 1-3 days, sorting billings out and flying back home	NE Onboarding continues without MGR present
--	--	---	---	--	--	---

Karin WHAT IS HAPPENING

Working in Workday in my office and calling for help	Wondering how proceed, asking manager, HR and colleagues for help.	Entering ICT Portal to order user rights, laptop and phone in good time	Sending pre-readings to NE by email and preparing onboarding plan	Flying over to meet at NE's location on the 1st day.	Serious Onboarding face 2 face for 1-3 days, sorting billings out and flying back home	NE Onboarding continues without MGR present
--	--	---	---	--	--	---

Karin HOW I FEEL



Karin TOUCHPOINTS: SYSTEMS & PEOPLE

Workday, phone, email Recruitment, Own manager for approval, NE	Phone, email HR, Own manager Colleagues	ICT Portal, calling IT service desk for help Own manager NE by email & phone	NE by email Skype meeting bookings with colleague to do onboarding	Office location abroad Gate staff Team, own manager, people in the office	ICT service desk, Post and office supplies, restaurant Team	Skype email phone
---	---	--	---	---	--	-------------------------

Karin MY PAIN POINTS AND NEEDS

<p>NO updates sends loads of mails. I don't know what are relevant and I feel uncomfortable with NO yet.</p> <p>I don't need support to accomplish the task.</p>	<p>I have no Onboarding guideline to follow, but I rely on my own experience in planning. I need help from my manager and HR, when trying to figure out my NEA need in another country.</p>	<p>I need advice how to order phone and laptop for NE. Some texts in ICT Portal are unknown to me. The rest of ICT orders I will need to sort out together with NE since we never sit together. I don't know all the user rights and software NE needs. Let's find it out user.</p>	<p>I have prepared an onboarding schedule for the 1st week and send it to NE. Advice to meet at gate on the 1st day.</p>	<p>I fly over and meet NE at gate. We order the access card together. I do my best to show around in the building, have a lunch with the team and some reading material.</p>	<p>We arrange things together. What I don't know, I ask my manager. I feel I just cannot know everything of things I SHOULD do, especially all the local country-specific issues seems to be hard to reach.</p>	<p>I rest assured my manager and NE's colleagues will help him to sort out upcoming issues. I will be available Skype and phone, but feel a bit helpless once I don't know the local matters and need ask to help.</p>
--	---	---	--	--	---	--

Karin KAREN'S STORYBOARD

