



## **Uuden työntekijän kokonaisvaltaisen onboarding-prosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin**

Terhi Manninen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Elämystalous ja palveluiden kehittäminen

Master-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Terhi Manninen
<b>Tutkinto</b> Restonomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Uuden työntekijän kokonaisvaltaisen onboarding-prosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 97 + 5
<p>Perehdytys on aihe, joka koskettaa jokaista yritystä ja koronapandemian aikana perehdytyskäytännöt eivät välttämättä kehittyneet yhtä nopeasti kuin sen asettamat uudet rajoitukset ja haasteet. Pandemian jälkeen on oiva hetki tarkastella perehdytykseen liittyviä käytäntöjä ja tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ymmärrystä perehdytyksen laajemmasta näkökulmasta eli onboardingista ja laatia kokonaisvaltainen onboarding-prosessi, joka tukee uusien työntekijöiden aloittamista toimeksiantajana toimivan yrityksen eli DHL Expressin huolintaosastolla. Aihe nousi esiin uuden perehdyttäjän ja kouluttajan työposition myötä, johon tutkija tuli valituksi.</p> <p>Onboarding ilmiönä liittyy vahvasti ihmisten välisiin suhteisiin, joten tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus ja koska työssä haluttiin yhdistää työnantajan ja työntekijän näkökulmat, joten katsottiin, että palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävä tutkimus osallistaa työntekijät yhteiskehittämisen kautta tuomaan omia näkemyksiään onboarding-prosessiin liittyen. Menetelminä hyödynnettiin havainnointia, kyselytutkimusta, haastatteluja ja workshop-työskentelyä. Sekä teoreettisen viitekehyksen että palvelumuotoilun menetelmin kerätyn aineiston analysoimisen jälkeen rakennettiin prosessikaavio.</p> <p>Kokonaisvaltaisessa onboarding-prosessissa huomioitiin tässä työssä kolme vaihetta: pre-boarding, yleinen onboarding ja tiimikohtainen onboarding. Rekrytoinnin ja valintaprosessin tiedostettiin olevan pre-boardingia edeltä vaihe, mutta se rajattiin pois tämän tutkimuksen tekemisestä. Samoin tiimikohtaisen onboardingin jälkeen seuraa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen vaihe, mutta myös tämä osio jätettiin tässä työssä vähemmälle painoarvolle, sillä tutkimus suoritettiin kesätyöntekijöille ja heidän lyhyen määräaikaisen työsuhteensa puitteissa jatkuvan kehittämisen ja oppimisen teema ei koskettanut heitä samalla tavalla kuin vakituisia työntekijöitä. Prosessissa todettiin, että kannattaa edetä kokonaiskuvasta kohti oman työtehtävän ymmärtämistä ja omaksumista, sillä tämä tapa auttaa työntekijää hahmottamaan mihin hänen työnsä kytkeytyy suuremmassa mittakaavassa. Prosessissa kehitettiin myös onboardingiin liittyvää seurantaa ja arviointia, sillä molemmin puolin on tärkeää olla tietoisia odotuksista ja tavoitteista, joita työhön liittyy.</p> <p>Onboarding-prosessin osia on testattu tutkimuksen aikana aloittaneiden työntekijöiden kohdalla ja saadun palautteen mukaan työntekijät ovat olleet äärimmäisen tyytyväisiä. Osallistamalla heidät palvelumuotoilun menetelmien mukaisesti kehitystyöhön saatiin myös havaintoja siitä, miten onboardingia tulisi kehittää vielä edelleen. Tutkimuksen tuotoksena on onboarding-prosessi, joka jalkautetaan kokonaisvaltaisesti DHL Expressin huolintaosastolle ensi vuoden aikana. Implementointia tulevat edeltämään vielä yhteiset workshopit ja prosessin esittely kaikille perehdytykseen osallistuville tahoille.</p>
<b>Asiasanat</b> onboarding, perehdytys, sitoutuneisuus, työntekijäkokemus, orientaatio

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	3
1.3	Tutkimusote.....	5
1.4	Pääkäsitteet .....	6
1.5	Työn rakenne .....	8
2	Kokonaisvaltainen onboarding-prosessi .....	9
2.1	Onboardingin lähtökohdat – hyödyt, tavoitteet ja epäonnistumisen kustannukset.....	9
2.1.1	Hyödyt yritykselle ja työntekijälle.....	10
2.1.2	Onboardingin tavoitteet yrityksen näkökulmasta .....	11
2.1.3	Tavoitteena työntekijöiden sitoutuneisuus.....	12
2.1.4	Epäonnistuneen onboardingin kustannukset.....	14
2.2	Työntekijäkokemuksen ja onboardingin välinen yhteys .....	16
2.2.1	Hyödyt yritykselle .....	17
2.2.2	Työntekijäkokemus = kokemukset + odotukset + havainnot.....	19
2.3	Onboardingin tasojen ja ulottuvuuksien tunnistaminen .....	22
2.3.1	Odotusten ja tavoitteiden selkeyttäminen ja ymmärtäminen .....	24
2.3.2	Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin perehtyminen ja niiden omaksuminen .....	26
2.3.3	Sosiaalinen integroituminen ja verkostoituminen.....	28
2.4	Onboarding-prosessin suunnittelu .....	30
2.4.1	Kokonaiskuvasta kohti omaa työroolia .....	31
2.4.2	Suunnittelu etukäteen ja pre-boarding.....	32
2.4.3	Ensimmäinen työpäivä .....	34
2.4.4	Yleinen onboarding .....	36
2.4.5	Roolikohtainen onboarding .....	38
2.5	Oppimiskokemusten muotoilu .....	40
2.6	Osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointi.....	41
2.7	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	43
3	Tutkimus palvelumuotoilun menetelmin .....	47
3.1	Palvelumuotoilu menetelmänä .....	47
3.2	Muotoiluajattelu .....	49
3.3	Palvelumuotoilun ja muotoilun perusperiaatteet .....	50
3.3.1	Käyttäjäkeskeisyys.....	51
3.3.2	Yhteiskehittäminen.....	51
3.3.3	Iteratiivisuus.....	52

3.4	Tuplatimantti.....	52
4	Tutkimuksen toteutus tuplatimantti-mallin mukaisesti ja tuotoksen esittely .....	55
4.1	Vaiheet 1 ja 2 – Löydä ja määritä .....	56
4.1.1	Havainnointi – materiaalit, aiemmat tutkimukset ja tutustuminen tiimeihin.....	56
4.1.2	Kehityskohteiden tunnistaminen.....	59
4.1.3	Kyselytutkimus kesätyöntekijöille .....	59
4.1.4	Tiiminvetäjien haastattelut.....	63
4.2	Vaihe 3 – Kehitä.....	68
4.2.1	Kesätyöntekijöiden workshop.....	69
4.2.2	Tiiminvetäjien workshop.....	72
4.2.3	Työtehtäviä koskeva workshop .....	74
4.3	Vaihe 4 – Tuota.....	75
4.3.1	Suunnittelu etukäteen ja pre-boarding.....	75
4.3.2	Ensimmäiset kaksi työpäivää .....	76
4.3.3	Yleinen onboarding – orientaatio yritykseen, funktioon ja osastoon .....	77
4.3.4	Tiimikohtainen onboarding – oman työn oppiminen ja omaksuminen.....	78
4.3.5	Osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointi .....	80
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	82
5.1	Johtopäätökset.....	82
5.2	Tavoitteiden ja tulosten arviointi .....	83
5.3	Laadullisen tutkimuksen arviointi .....	85
5.4	Tutkimuksen onnistumisien ja parannuskohteiden pohdinta.....	87
5.5	Jatkokehittäminen .....	89
5.6	Oman oppimisen reflektointi .....	91
	Lähteet.....	92
	Liitteet .....	98
	Liite 1. Kesätyöntekijät kyselytutkimus.....	98
	Liite 2. Tiiminvetäjien haastattelukysymykset .....	100
	Liite 3. Kesätyöntekijä workshop – kutsu ja whiteboard-kanvas.....	101
	Liite 4. Tiiminvetäjien workshop.....	102
	Liite 5. Pre-boarding viestin mallipohja .....	103

## 1 Johdanto

*Jos pyytäisin sinua sulkemaan silmäsi ja muistelemaan ensimmäistä työpäivääsi nykyisessä työssäsi, mitä kertoisit minulle? Muistatko sen tunteen, kun et tiennyt ketään yrityksestä, et tiennyt miltä työympäristö näyttää? Kenties pohdit tuletko oppimaan kaiken tarvittavan, kuka sinua auttaa ja miten kaikki tapahtuu yrityksessä? Jollekin tunnetila voi olla ahdistava ja pelottava, toisille innostava ja odottava, mutta kaikille varmasti jossain muodossa jännittävä.*

*Entä jos pyytäisin sinua kuvailemaan työpäivääsi numero 180 yrityksessä? Noin puoli vuotta on takana työskentelyä, mikäli jatkoit tähän päivään asti. Koe-aikasi on päättynyt ja yksittäisistä päivistä on tullut enemmän tai vähemmän toistensa kaltaisia. Olet oppinut paljon, mutta millainen kokemuksesi on ollut ja mitä ajatuksia sinulla on tulevasta tässä kohtaa?*

Uuden työntekijän aloitus on jännittävä hetki paitsi henkilölle itselleen myös organisaatiolle: se hetki, kun työntekijä saapuu uuden työpaikkansa ovelle ensimmäisenä työpäivänään. Ennen kyseistä hetkeä on tapahtunut jo monenlaisia asioita: työntekijä on lähtenyt etsimään itselleen sopivaa työtä, innostunut yrityksen laatimasta työpaikkailmoituksesta, käynyt läpi rekrytointiprosessin ja ottanut vastaan hänelle tarjotun työpaikan. Yritykseltä on vaadittu monia resursseja; on tunnistettu tarve uudelle työntekijälle, laadittu työpaikkailmoitus ja suoritettu rekrytointiprosessi valintoineen. Odotuksia ja jännitystä on molemmin puolin – olenko tehnyt oikean valinnan? Entä jos emme tule toimeen? Miten tiimiin sopeutuminen onnistuu?

Yrityksistä ja työtehtävistä on tulossa yhä kompleksisempia, joten on tärkeää tarjota työntekijöille aloituspiste, joka tukee työntekijöiden menestymistä tulevissa tehtävissään (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1). Työntekijöiden tyytyväisyyteen ja yrityksessä pysymiseen vaikuttavat monet seikat, mutta niiden joukossa keskeisinä tekijöinä ovat se, miten työntekijät otetaan sisään yritykseen, esitellään, koulutetaan ja sulautetaan osaksi organisaatiota (Shufutinsky & Cox 2019, 2). Opinnäytetyön aiheeksi on valikoitunut kokonaisvaltaisen onboarding-prosessin kehittäminen ja sitä kautta työntekijäkokemuksen vahvistaminen. Työssä sovelletaan palvelumuotoilun menetelmiä, sillä tavoitteena on asettaa kokemuksen keskiöön työntekijä. On selvää, että yrityksellä on omat tavoitteensa uuden työntekijän työssä suoriutuvuuden osalta, mutta kun prosessi rakennetaan sitä koskevan henkilön näkökulmasta – eli uuden työntekijän – luodaan tarkoituksenmukaisesti ja suunnitelmallisesti työntekijäkokemusta, jossa työntekijä kokee olevansa arvokas ja arvostettu. Työntekijäkokemusta voidaan kehittää olemassa olevien työntekijöiden kohdalla, mutta ensimmäisen työpäivän ja työsuhteen aloituksen voi kokea vain kerran ja siitä syystä huolellisesti laadittu onboarding-prosessi on tärkeä osa työntekijäkokemuksen rakentamista.

Shufutinskyin ja Coxin (2019, 3) mukaan uusien sukupolvien astuessa työelämään samaan aikaan nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, yritykset eivät voi luottaa siihen, että uusi työntekijä asettautuu itse omin avuin organisaatioon ja selvittää kaikki työhönsä liittyvät asiat. Uudet työntekijät eivät etsi tällaista ympäristöä, sillä he haluavat olla aktiivisia, tuottavia ja myös osallistettuja. Organisaatioiden täytyy olla valmiita tutkimaan, miten oppimista voidaan arvioida ja kehittää huomioiden erilaiset oppimistyyliä, jotta se vastaa nuorempien sukupolvien tarpeisiin. Yritykset HR-osastoineen käyttävät paljon resursseja löytääkseen ja palkatakseen lupaavia työntekijöitä, mutta jostain syystä monessa yrityksessä ei nähdä yhtä paljon vaivaa uuden henkilön onboardingissa. (Shufutinsky & Cox 2019, 3.) Sibisi ja Kappers (2022) sekä Perna (2.5.2022) toteavat tutkimuksissaan, että monessa yrityksessä tunnustetaan onboardingilla olevan merkittävä rooli työntekijän polulla, mutta vain 12 % työntekijöistä on sitä mieltä, että heidän työnantajansa huolehti hyvin onboardingista. Vahvaa suhdetta ei voi rakentaa heikon pohjan päälle, joten mikäli halutaan panostaa uusien osaavien työntekijöiden pysymiseen yrityksessä, on tarpeen kehittää onboarding-kokemusta.

### **1.1 Tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja**

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona logistiikan alalla kansainvälisten pikakuljetusten parissa toimivan DHL Expressin huolintaosaston onboarding-prosessin kehittämiseen liittyen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. DHL Express toimii ympäri maailmaa yli 220 maassa ja nimittää itseään täten maailman kansainvälisimmäksi yritykseksi. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on osa johtavaa logistiikkakonsernia ja yksi konsernin neljästä Suomessa toimivasta liiketoimintayksiköstä. Organisaation on toiminta-alallaan Suomessa markkinajohtaja ja sen keskeinen tavoite on olla työntekijöiden, asiakkaiden ja sijoittajien ykkösvalinta. Tutkimuksen kohteena on operatiivisen toiminnan huolintaosasto, jonka kuuden eri tiimin työtehtävät keskittyvät tuonti- ja vientihuolintaan sekä niihin liittyvän datan käsittelyyn.

COVID19-pandemia haastoi eri alojen yrityksiä eri tavoin ja kuten Jeske ja Olson (2022, 74) toteavat, onboarding prosessit eivät välttämättä ole kehittyneet samaan aikaan kun maailmassa tapahtui suuria globaaleja muutoksia. Toimeksiantajana toimivan yrityksen tapauksessa pandemia loi voimakkaan verkkokaupan kasvun, jonka johdosta lähetysmäärät ja siten työntekijämäärät kasvoivat rajusti. Pandemian aikana kasvuun vaikuttivat myös lähetysten tullaamiseen liittyvät EU:n veromuutokset sekä Iso-Britannian eroaminen EU:sta, joiden yhteisvaikutuksena huolintaosaston työntekijöiden määrä lähes tuplaantui noin 40:stä nykyiseen noin 80 henkilöön. Valtakunnallisten etätyösuositusten mukaisesti uudet työntekijät siirtyivät muutaman viikon perehdytysjakson jälkeen etätöihin. Kokonaisuudessaan suuri kasvu, nopeat rekrytoinnit ja etätöihin lähetetty henkilöstö herättivät tarpeen osaston perehdytykseen ja henkilöstön

kouluttamiseen liittyvään työposition, jossa opinnäytetyön tekijä aloitti alkuvuodesta 2022. Tutkimuksen tekijä aloitti pandemian aikana osastolla huolitsijana ja havaitsi myös omakohtaisesti, että silloinen perehdytys ei tuntunut suunnitellulta kokonaisuudelta ja ymmärrys yrityksen toiminnasta jäi puuttumaan, samoin kuin kollegoihin tutustuminen.

Onboarding-prosessin ja perehdytyskokemuksen kehittäminen on oleellinen osa uutta työpositiota, joten se muodostui luontevasti opinnäytetyön aiheeksi. Tutkimuksen tekijä on aikaisemmassa työhistoriassaan tehtävästä riippumatta ollut mukana kouluttamassa ja perehdyttämässä uusia työntekijöitä, joten opinnäytetyö tarjoaa mahdollisuuden tutustua laajasti perehdyttämistä koskevaan teoriaan ja hyödyntää sitä uudessa työpositiossa. Perehdytys on aihe, joka koskettaa jokaista yritystä ja jota on tutkittu laajalti paitsi tieteellisissä piireissä, sen parissa on tehty lukematon määrä kehittämislähtöisiä opinnäytetöitä ja lopputöitä. Tässä työssä näkökulmaksi haluttiin valita prosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin, sillä toimeksiantaja yrityksen keskeinen ajatus on, että kaikessa sen toiminnassa laatu ja kasvu lähtevät työntekijöistä ja palvelumuotoilun menetelmät kannustavat erityisesti osallistamaan ihmisiä kehitystyöhön. Työn lopputuotoksena syntyy huolintaosaston tarpeisiin luotu onboarding-prosessi, jonka avulla uudet työntekijät otetaan mukaan yrityksen jäseniksi ja perehdytetään työtehtäviinsä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus**

Tavoitteena on luoda yhtenäinen onboarding-prosessi huolintaosastolle, joka tukee työntekijöiden työnoppimista, yritykseen sulautumista ja vahvistaa myönteistä työntekijäkokemusta. Onboarding-prosessi yhtenäistää käytäntöjä, pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden sitoutuneisuuteen ensihetkestä alkaen ja omalta osaltaan tukee yhtä organisaation kolmesta ydintavoitteesta, joka on ”olla työntekijöiden haluttu valinta”. Opinnäytetyö tulee keskittymään siihen, millaiseksi huolintaosaston perehdytys- ja onboarding-prosessi tulisi kehittää tulevaisuudessa ja sen taustalla vaikuttaa teemana yhtenäistäminen. Kupias ja Peltola (2009, 88) toteavat, etenkin isoissa yrityksissä tiimien väliset käytännöt ovat erilaisia, jolloin myös suunnitelmien tulisi olla tiimikohtaisia, mutta yleisesti laadittua perehdytysuunnitelmaa voidaan käyttää laajalti organisaatiossa muokkaamalla siitä kyseiseen tilanteeseen sopiva, jolloin kaikkien ei tarvitse laatia sitä alusta alkaen eri osastoilla. Davila ja Pina-Ramirez (2018, luku 1) kritisoivat, että työntekijän orientaatio on aina yksilöllinen tapahtuma, vaikka monet organisaatiot ajattelevat, että sama malli toimii kaikkiin tilanteisiin, mutta Harpelund (2019, 203) toteaa oman kokemuksena mukaan, että täysin räätälöity onboarding jokaisen uuden työntekijän tarpeisiin on lähes mahdoton toteuttaa jopa pienissä yrityksissä. Myös Joki (2018, 14) huomauttaa, kertaalleen huolellisesti mietityn ja kehitetyn yhtenäisen perehdyttämishjelman käyttöönotto on helpompaa ja siitä voidaan muodostaa yleinen toimintatapa, jota arvioidaan ja päivitetään tarvittaessa.

Kehittämistyössä tasapainoillaan kahden näkökulman välillä: työntekijän ja yrityksen. Työ tehdään toimeksiantona yritykselle, joten etenkin teoreettisen viitekehyksessä keskitytään ymmärtämään miksi onboarding-prosessin kehittäminen on tärkeä tekijä organisaation näkökulmasta ja sen tavoitteisiin liittyen. Toisaalta tutkimusmenetelmäksi on valittu palvelumuotoilu, joka asettaa toiminnan kohteen eli tässä tapauksessa uuden työntekijän kehittämisen keskiöön ja osallistaa prosessiin. Teorian ja valitun menetelmän kautta pyritään ottamaan huomioon kummatkin näkökulmat.

Tutkimuksen ongelma muutetaan yleensä tutkimuskysymyksen muotoon, sillä aihetta on helpompi lähestyä kysymysten kautta vastaamalla niihin aineiston avulla. Aineistoa aletaan keräämään erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä ja kerätty tieto analysoidaan. Tutkimustuloksien avulla tehdään johtopäätöksiä, joita käytetään tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. (Kananen 2015, 12-13).

Tutkimuksen tavoitteeseen pääseminen edellyttää kattavan vastauksen löytämistä kysymykseen:

Millaiseksi huolintaosaston onboarding-prosessi tulisi kehittää tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymykseen vastaaminen rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka perustuu aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja empiiriseen tutkimukseen kohdeorganisaatiossa. Luvussa kaksi esitetyn teorian kautta pyritään kerryttämään yleistä ymmärrystä siitä, miksi onboarding on tärkeää sekä yritykselle että työntekijälle ja miten se vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Teoreettisen viitekehyksen kautta saadaan tietoa siitä, millainen on ideaali onboarding-prosessi, mutta asiaa on tutkailtava ja kohdennettava vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin. Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa tutkimuskysymyksen vastauksen selvittämiseen käytetään erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, joiden kautta muodostuu työn varsinainen tuotos eli kohdeorganisaation huolintaosastolle suunnattu onboarding-prosessi.

Tutkimuksen aiheen valitsemisen jälkeen on tehtävä rajauksia, joilla tarkennetaan tutkimuksen kohdetta. Kvalitatiivisen aiheen rajaaminen on haastavaa, sillä tutkimustapa on usein valittu juuri siksi, että aihe on jossain määrin kartoittamaton ja edellyttää joustamista työn edetessä ja aineistoa analysoidessa. Aiheen rajaamista voi edeltää kirjallisuuteen tutustuminen, jonka myötä on mahdollista ymmärtää, miten aihetta on aiemmin tutkittu ja mihin oma tutkimus kannattaa suunnata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81, 85.) Tämän tutkimuksen kohdalla rajaukset muodostettiin perustuen kirjallisuuskatsaukseen, toimeksiantajan tarpeisiin ja tutkijan työnkuvaan liittyen.

Onboarding on jatkuva prosessi ja käytäntö, joka tulee tarjota niin uusille työntekijöille kuin työtehtäviä vaihtaville sekä pitkältä poissaololta palaaville henkilöille (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 3; Jeske & Olson 2022, 74; Kupias & Peltola 2009, 18; Kurttila & Aalto 2021, 199-200), mutta



tämä tutkimus rajataan koskemaan uuden työntekijän perehdytystä niin sanotussa entry level-positioissa. Rajauksen perusteena on se, että huolellisesti laadittuna uuden työntekijän perehdytysuunnitelma antaa hyvän rungon, jota voidaan soveltaa tapauskohtaisesti työntekijöihin, jotka siirtyvät yrityksen sisällä tai palaavat poissaoloilta. Uuden työntekijän perehdytykseen panostaminen on osastolle tärkeä tavoite, sillä heitä tulee määrällisesti paljon esimerkiksi kausityöntekijöiden muodossa ja tämän tutkimuksen erityinen kohderyhmä on 15 osastolla aloittavaa kesätyöntekijää.

Toinen työtä koskeva rajausta tehdään lainsäädäntöä koskevan tiedon suhteen. Lainsäädännössä on huomioitu työnantajan vastuu opastaa työntekijät työhönsä ja aihetta sivutaan esimerkiksi työ sopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola, 2009, 20-21), mutta käytännössä esihenkilö ja HR-osasto vastaavat siitä, että lain edellyttämät vaatimukset täyttyvät. Bauer (2010, 2-4) on tutkinut onboardingin eri tasoja ja näistä ensimmäinen compliance eli vaatimustenmukaisuuden tason katsotaan tässä työssä liittyvän lain edellyttämien seikkojen huomioimiseen. Vaatimustenmukaisuuden ja lakien määrittelemän perehdytyksen antamista edellytetään kaikilta yrityksiltä ja ne rajataan pois tästä työstä, jossa lähtökohtana pidetään niiden täyttymistä ja tavoitteena on saavuttaa ylemmän tason onboarding-kokemus.

Tutkimuksesta jätetään myös pois rekrytointiprosessi, joka itsessään on suuri kokonaisuus tutkittavaksi. Rekrytoinnilla ja onboardingilla on kuitenkin olemassa yhteys ja esimerkiksi Bauerin (2010, 8) mukaan tehokkaan onboardingin ensimmäisiä vaiheita ovat rekrytointi ja valintaprosessi, joten yrityksen tulee selkeyttää halutut piirteet, joita hakijoilta etsitään, jotta osataan tunnistaa niitä omaavat henkilöt. Tämä tutkimus ei keskity rekrytointiin tai valintaprosessiin, mutta niiden yhteys tiedostetaan ja mikäli tutkimuksessa kerätyissä palautteissa ja havainnoissa sivutaan näitä teemoja, ne saatetaan yrityksessä näitä prosesseja kehittävien tahojen käyttöön. Tutkimuksessa huomioidaan kuitenkin työntekijä jo ennen työsuhteen aloittamista niin kutsutun pre-boarding vaiheen kehittämisen kautta, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2.4.2.

### **1.3 Tutkimusote**

Tämä on laadullinen tutkimus, joka suoritetaan palvelumuotoilun menetelmin, sillä kuten Viikka (2021, luku 5) toteaa, laadulliset tutkimusmenetelmät ovat usein sopivia, kun halutaan tutkia merkityksiä eli ihmisten välisiä suhteita sekä niistä rakentuvia merkityskokonaisuuksia. Prosessin jäsentämiseen käytettiin palvelumuotoilussa hyvin tunnettua tuplatimantti-mallia, jonka avulla voidaan hahmottaa, miten työssä on edetty. Tutkimuksen tekemistä palvelumuotoilun menetelmin ja tuplatimantin mukaisesti esitellään laajemmin luvussa 3. Laadullista ja määrällistä tutkimusta verrataan usein toisiinsa, vaikka ne eivät ole toistensa vastakohtia. Tutkimusote ei niinkään kerro kummasta tutkimuksesta on kyse, vaan näkökulman valitsemisen tarkoituksena on johdattaa

tutkijan keskittyminen tutkittavan ongelman kannalta olennaisiin asioihin ja aineiston keräämiseen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä menetelmiä ovat haastattelut, kyselyt ja havainnointi. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Puusa ja Juuti (2020, luku 3) toteavat, että monesti laadullista tutkimusta käytetään sellaisissa tutkimuskohteissa, jotka ovat abstrakteja, tulkinnanvaraisia, syntyneet ihmisten vuorovaikutuksessa ja ilmiöinä tiettyyn paikkaan ja aikaan sidottuja. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada tutkittavien henkilöiden kautta ymmärrys ilmiöstä, minkä vuoksi aineiston keräämiseen soveltuvat haastattelut ja havainnointi. Tarkkojen kysymysten tekeminen edellyttää ilmiötä tutkivien teorioiden tuntemista, jotta tutkija voi keskustella ja kysyä ilmiöstä tutkittavilta. Vastaukset johtavat uusiin kysymyksiin ja lopulta ilmiön kokonaiskuva, sen tekijät ja yhteydet hahmottuvat tutkijalle. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on yksittäisen tapauksen tutkiminen, sen kautta pyritään laatimaan yleistä ymmärrystä ja luomaan teoriaa ilmiöön liittyen. (Kananen 2015, 34-35.) Puusa ja Juuti (2020, luku 4) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa tieto on aina subjektiivista, mutta kuten Kananen (2015, 13) toteaa, subjektiivisuudesta huolimatta tulosten on kuitenkin oltava luotettavia, oikeita ja uskottavia ja niiden mittaamiseen käytetään validiteettia sekä reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi on esitelty lopussa pohdinnan yhteydessä luvussa 5.3.

#### **1.4 Pääkäsitteet**

Vilkan (2021, 38) mukaan käsitteiden ja teoreettisen viitekehyksen kautta muodostuu kehys tutkimukselle: ne tarjoavat näkökulman aineiston tarkastelemiseen ja niiden kautta tutkimuksen tuloksia ja päätelmiä voidaan kuvailla, perustella sekä selostaa. Käsitteiden määrittely liittyy ilmiön hallitsemiseen ja sen kautta tutkimuksen lukija voi ymmärtää lukemaansa paremmin. Käsitteet tuovat tutkimukseen luotettavuutta ja tarkkuutta ja yhtenäistävät kielen, jolla ilmiötä kuvataan. (Kananen 2015, 12.) Puusa ja Juuti (2020, luku 1) lisäävät, että käsitteiden määrittely liittyy myös siihen, että tutkimuskysymykset voidaan asetella järkevästi. Näiden seikkojen lisäksi korostettakoon, että perehdytykseen liittyen on tehty lukematon määrä tutkimuksia ja opinnäytetöitä vuosien varrella, joissa perehdyttämisestä puhutaan monin eri termein. Seuraavassa on selkeytetty, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yleisimmin käytetyillä käsitteillä.

#### **Perehdytys**

Kuten Kupias ja Peltola (2009, 18-19) toteavat, perehdytys -käsitteen määrittelyyn löytyy monia tapoja, mutta yleensä se nähdään yleisterminä, johon sisältyy työnopastaminen sekä alku- ja yleisperehdytys. Heidän määritelmässään perehdytykseen kuuluvat toimenpiteet ja tuki, joiden kautta uusi työntekijä saa hyvän alun työssä, työyhteisössä ja yrityksessä sekä kykenee

mahdollisimman nopeasti suoriutumaan tehtävistään riittävän itsenäisesti. Joen (2018, 111-112) mukaan perehdyttäminen kattaa kaikki ne toimet, joita hyödyntämällä uusi työntekijä tai työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava henkilö tulee osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sen sidosryhmiä sekä oppii omat työtehtävänsä. Eklund (2018, 25) puolestaan määrittelee perehdytyksen käytänteiksi, joiden kautta varmistetaan työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja oman työn oppiminen. Siihen sisältyy paljon uuden oppimista, kuten myös tiedon soveltamista. Tässä työssä perehdytys -termiä käytetään etenkin osallistavissa osioissa, kuten workshoppeissa ja haastatteluissa, sillä termi on tutumpi suuremmalle yleisölle.

## **Orientaatio**

Jotkut yritykset käyttävät onboarding ja orientaatio -termejä synonyymeinä ja on totta, että orientaatio ja onboarding liittyvät vahvasti toisiinsa, mutta niiden välillä on monia eroavaisuuksia. toinen on osa toisen alkua ja molemmat yhdessä luovat ensivaikutelman (Arthur 2019, 342 & Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1; Maurer 2018). Orientaation tulisi olla osa onboarding prosessia (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1), sillä se on yleiskatsaus, joka käsittää perehdytyksen yritykseen ja siihen mitä se tarjoaa työntekijöilleen, kuten myös yrityksen odotukset työntekijöitä kohtaan. Orientaatio rakentaa perustan ja johtaa kohti onboardingia, joka jatkuu siitä mihin orientaatio päättyy (Arthur 2019, 342). Tässä tutkimuksessa orientaatiolla viitataan yleiseen yrityksestä annettavaan tietoon.

## **Onboarding**

Deloitte (2020) määrittelee onboardingin prosessiksi, joka kattaa työntekijän palkkaamisen, orientaation ja työroolin sekä organisaation kulttuurin omaksumisen. Arthurin (2019, 342) mukaan onboardingissa on kyse uusien työntekijöiden sulautumisesta työhön, työympäristöön ja yrityksen kulttuuriin ja se tarjoaa työntekijälle tarvittavat resurssit ja työkalut, joita hän tarvitsee tehtävässä menestyäkseen. Davila ja Pina-Ramirez (2018, luku 1) kuvaavat onboardingia prosessiksi, jonka kautta yritykset sitouttavat uudet työntekijät tai uuteen työtehtävään siirtyvät työntekijät osaksi yrityksen kulttuuria ja omaa työrooliaan. Heidän mukaansa prosessi on suunniteltu helpottamaan ja saamaan työntekijöistä tuottavia jäseniä yrityksessä mahdollisimman nopeasti eli onboardingin onnistuminen vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen koko yrityksen tasolla.

Akateemisissa tutkimuksissa onboardingiin viitataan usein termillä *organizational socialization* (Bauer 2010, 2). Onboarding-terminä on noin 15 vuotta vanha ja se on kasvattanut suosiotaan, sillä aiemmin käytetyt perehdytystermit *induction* tai *initiation* ovat suppeampia. Aikaisempiin termeihin erona on myös se, että onboardingissa uusi työntekijä on merkittävä osa prosessia eikä kyse ole yksittäisestä tapahtumasta kuten aikaisemmissa työntekijöiden perehdytyskokemuksissa.

Koska ajatukset yksilön tärkeydestä yritykselle ovat muuttuneet, tulee myös tutkailla prosesseja, joiden kautta työntekijät integroidaan osaksi yritystä. (Toit 2019, luku 1.) Tässä työssä käytetään pääasiassa onboarding -termiä, jolle ei löytynyt sopivaa suomennusta. Sen katsotaan olevan edellä mainituista käsitteistä kaikista laajin ja käsittävän orientaation yritykseen ja perehdytyksen työtehtäviin.

### **Työntekijäkokemus**

Työntekijäkokemus voidaan määritellä kaikkien niiden oletusten summaksi, joita työntekijöillä on vuorovaikutustilanteissa organisaation kanssa, jossa he työskentelevät (Maylett & Wride 2017, luku 1). Työntekijäkokemukselle on monia määritelmiä, mutta loppujen lopuksi kyse on siitä, että yritys työskentelee työntekijöille, ei toisinpäin, mahdollistaen henkilöstölleen enemmän hyviä päiviä työssä. (Bridger & Gannaway 2021, 2, 228.)

### **1.5 Työn rakenne**

Tämä kehittämistyönä tehtävä opinnäytetyö suoritetaan palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Toisessa luvussa käsitellään onboardingin teoreettista viitekehystä, jossa lähdetään liikkeelle sen merkityksestä sekä yritykselle että työntekijälle. Merkitystä tutkitaan myös työntekijäkokemuksen näkökulmasta; miten onboardingilla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Tämän jälkeen käydään läpi onboarding-prosessin suunnittelu eri vaiheiden kautta, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen systemaattisesti suunnitellun ja johdetun prosessin. Luvun lopussa huomioidaan myös onboardingin seuraamiseen, arviointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät seikat. Kolmas luku muodostuu kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettävästä palvelumuotoilusta ja yleisen palvelumuotoilua koskevan teorian jälkeen syvennyttään työssä käytettävään tuplatimantti-malliin. Neljäs luku on tutkimuksellinen osio, joka kertoo tutkimuksen tekemisestä kohdeyrityksessä ja jossa esitellään työn tuotoksena syntyvä kokonaisvaltainen onboarding-prosessi. Tutkimus päätetään lukuun viisi, jossa käydään läpi johtopäätökset ja tutkimuksen tekemiseen liittyvää pohdintaa.

## 2 Kokonaisvaltainen onboarding-prosessi

Tämä luku muodostaa työn teoreettisen viitekehyksen kokonaisvaltaisen onboarding-prosessin ymmärtämisestä, jotta tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa voidaan tutkia ja luoda toimeksiantajan tarpeisiin soveltuva malli. Onboarding on laaja ilmiö käsiteltäväksi ja sen jäsentelyssä lähdetään liikkeelle siitä, miksi onboarding on tärkeää yrityksille ja työntekijöille sekä millainen yhteys sillä on työntekijäkokemukseen. Tämän jälkeen luvussa käydään läpi onboardingin erilaisia tasoja ja ulottuvuuksia, joita eri teoriamallit esittävät ja näiden pohjalta esitellään miten prosessi kannattaa suunnitella, ja mitkä ovat sen keskeisiä vaiheita. Kuten mikä tahansa prosessi, myös onboarding edellyttää seurantaa ja arviointia ja luvun lopussa on esitetty siihen liittyviä seikkoja.

### 2.1 Onboardingin lähtökohdat – hyödyt, tavoitteet ja epäonnistumisen kustannukset

Uuden työntekijöiden onboardingin tulisi olla strateginen prosessi, jonka kautta uusi työntekijä sulautuu yritykseen ja sen kulttuuriin saaden samalla tarvittavat työkalut ja tiedot tullakseen tiimin tuottavaksi jäseneksi. Parhaiden työntekijöiden löytäminen osaksi tiimiä on vain yksi osa tehokkaan tiimin rakentamista, näiden työntekijöiden sitouttaminen ja tuottaviksi saaminen on myös suuressa roolissa ja tähän onboarding-ohjelmat vastaavat. (Maurer 2015.) Onboarding-ohjelma auttaa ymmärtämään uuden yrityksen laajuuden ja kulttuurin yleispiirteet, jotta työntekijä löytää oman paikkansa organisaatiossa. Onboardingin kautta työntekijä voi arvioida omaa soveltuvuuttaan kyseiseen osastoon, jolle hän tulee työskentelemään ja pohtia miten voi vaikuttaa kyseisen osaston ja koko yrityksen menestyksen tukemiseen. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Onboardingissa on kyse paljon laajemmasta asiasta, kuin mitä tapahtuu ensimmäisenä päivä perehdytyksen yhteydessä; se on uusi alku, joka integroi työntekijän yritykseen, jotta hän kykenee toimimaan odotetulla tavalla (Toit 2019, luku 1). Siten on osattava kunnioittaa onboardingia siirtymäprosessina, sillä se ei ole vain jotain, jonka uusi työntekijä käy läpi vaan se vaikuttaa heihin monin tavoin ja haastaa heitä. Sen sijaan että asiaa ajateltaisiin vain perehdytysprosessina, on ymmärrettävä, että kyse on merkittävästä tapahtumasta, joka muuttaa työntekijää ja työnantajan vastuu on johdattaa hänet prosessin läpi. (Harpelund 2019, 28.) Kun onboarding-kokemus on positiivinen, se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja siihen, miten he antavat energiaansa työhön ja heidän tahtonsa muodostaa vahva side yritykseen ja mahdollisesti pitkäaikainen ura. (Cesário & Chambel 2019, 1473.)

### 2.1.1 Hyödyt yritykselle ja työntekijälle

Yritysten keskeinen tavoite uusien työntekijöiden kanssa on, että he pääsevät nopeasti ja sujuvasti omaksumaan oman roolinsa yrityksen menestyksen luomisessa. Uuden työntekijän tulee oppia paitsi työtehtäviin liittyvät asiat, myös sosiaaliset aspektit, jotka liittyvät hänen työhönsä. Yrityksellä tulisi olla organisoitu prosessi, jossa siirretään tietoa ja autetaan uutta työntekijää sopeutumaan, jotta he voivat menestyä uudessa roolissaan. (Bauer 2013, 3.) Onboardingin avulla nopeutetaan ja tehostetaan uuden työntekijän sopeutumista tiimiin ja varmistetaan, että saavutetaan optimoitu tehokkuus jälleen tiimin työskentelyssä (Toit 2019, luku 10). Se myös tarjoaa uusille työntekijöille mahdollisuuden saada tärkeää tietoa siitä, millainen yritys on, miten se toimii, mitkä ovat haasteita sen liiketoiminnassa, mitä odotuksia kohdistuu työntekijän suoritukseen ja miten työntekijän työ on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa (Cesário & Chambel 2019, 1473). Onboardingin avulla helpotetaan oppimista, kun se räätälöidään vastaamaan etenkin niihin aiheisiin, jotka vaativat eniten tukea kyseisessä työroolissa. Onboarding tuo yhteen uudet ja nykyiset työntekijät ja auttaa tutustumaan kollegoihin. Lisäksi sen avulla voidaan tehdä selkeiksi suoritukseen liittyvät tavoitteet, täten vähentää väärinkäsityksiä ja tarjota tukea sekä tarvittavia resursseja työntekijälle. Onboarding myös tukee läheisemmän vuorovaikutussuhteen muodostumista työntekijän ja hänen esihenkilönsä välille. (Arthur 2019, 342.)

Yrityksen menestystä tukevia tekijöitä ovat onboarding ja lahjakkaiden työntekijöiden pitäminen yrityksessä. Onboarding-ohjelmia on kehitetty auttamaan uuden työntekijän saamista osaksi työyhteisöä ja sen tuottavaksi jäseneksi mahdollisimman nopeasti, samalla kun sen avulla voidaan mitata puolin ja toisin sopivuutta organisaatioon. (Shufutinsky & Cox 2019, 3.) Menestyksenkäs onboarding voidaan nähdä kilpailuetuna yritykselle (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 2; Toit 2019, luku 10), sillä osaavat työntekijät haluavat hakeutua yritykseen, joka tukee ja edistää heidän urakehitystään. Onboarding-ohjelmien kautta yritykset välittävät viestin siitä, että he ovat valmiita sijoittamaan työntekijöidensä kehitykseen ja menestykseen siitä hetkestä alkaen, kun heidät palkataan yritykseen (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 2). Syitä, miksi yrityksen kannattaa panostaa onboardingiin on, että sen kautta mahdollistetaan uusien työntekijöiden menestyminen ja vähennetään aikaa, joka kuluu siihen, kun he tuntevat olonsa mukavaksi uusissa rooleissaan. Tämä toimii vain, jos onboarding-prosessit on suunniteltu strategisesti pitäen lopputavoitteet kirkkaana mielessä. (Sibisi & Kappers 2022.) Jokaisen yrityksen tulisi tutkia onboardingia omista lähtökohdistaan ottaen huomioon yrityksen koon, rakenteen, markkinat ja kulttuurin ja täten luoda yksilöllinen mahdollisuuksia tarjoava kokemus uusille työntekijöilleen (Toit 2019, luku 10).

Tutkimusten mukaan ensimmäiset päivät ja viikot ovat tärkeitä onboardingin kannalta, mutta organisaation sisäistäminen ja sen osaksi tuleminen tapahtuu pidemmällä aikavälillä ensimmäisen

vuoden aikana. Systemaattisen onboarding-ohjelman läpikäyneet työntekijät pysyvät yrityksessä 58 % todennäköisemmin seuraavan kolmen vuoden ajan kuin he, joilla ei ole pidetty onboarding-ohjelmaa. Lähteneen työntekijän korvaaminen voi vaatia jopa heidän kolmen kuukauden palkkansa verran kuluja. (Bauer 2013, 3.) Yritykset, joissa toteutetaan virallista onboarding ohjelmaa raportoivat, että havaittavissa on 50 % suurempi työntekijöiden pysyvyys ja 62 % suurempi tehokkuus samassa ryhmässä (Carucci 2018; Sibisi & Kappers 2022). Vaikka huolellinen ja hyvin hoidettu perehdyttäminen vaatii aikaa, siihen käytetty panostus maksaa itseänsä takaisin, kun perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti nopeammin ilman jatkuvaa ohjausta (Joki 2018, 111-112).

Tehokkaalla onboarding-prosessilla vaikutetaan myös työntekijän ja yrityksen välisen psykologisen sopimuksen rakentumiseen; onnistuneen prosessin avulla työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja yritys ajattelee hänen parastaan. Vastaavasti jos henkilö kokee olevansa vain numero ja korvattavissa oleva, hän voi alkaa kehittyä kynniseksi. (Toit 2019, luku 1.) Työntekijän näkökulmasta tehokkaan onboarding-prosessin avulla on helpompaa ja nopeampaa sulautua yrityksen kulttuuriin ja tavoitteisiin, se vähentää epävarmuutta ja hermostuneisuutta siitä, täyttääkö työntekijä omalla panoksellaan yrityksen asettamat odotukset, lisää työntekijöiden sopeutumista työympäristöön ja kokonaisuudessaan työnyhteisössä toivottujen asenteiden ja käytänteiden omaksumista (Cesário & Chambel 2019, 1466). Kun perehdytysprosessi on suunniteltu, uudet työntekijät saavat samanlaisen mahdollisuuden menestyä työssään ja itse perehdytyksen laatua, tasapuolisuutta ja kehittämistä voidaan arvioida ja toteuttaa paremmin (Eklund 2018, 31). Tutkimukset ovat löytäneet niin suoria kuin epäsuoria yhteyksiä onboardingin ja työssä pysymisen välille. Tehokkaasti ja moniulotteisesti toteutettu onboarding auttaa työntekijöitä sulautumaan ja liittymään osaksi organisaatiokulttuuria ja sitoutumista edistävät hyvin suunnitellut orientaatio ja sosialisointiprosessit. Onboarding ja sosialisointi ovat keskeisiä vaiheita työntekijän ja työnantajan suhteen muodostumisessa. (Shufutinsky & Cox 2019, 5.)

### **2.1.2 Onboardingin tavoitteet yrityksen näkökulmasta**

Ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana uudet työntekijät orientoidaan yrityksen pariin onboarding-ohjelmien kautta, joiden tavoite on esitellä organisaatiota, sen henkilöstöä ja orientoida siihen, miten yrityksessä toimitaan. Onboardingin keskeisenä tavoitteena on luoda pitkäkestoisia ja tuottavia suhteita organisaation ja sen työntekijöiden välille. (Shufutinsky & Cox 2019, 3-4.) Sen avulla uudet työntekijät pääsevät työhön sisälle nopeasti ja sujuvasti. Yritykset, jotka osaavat auttaa työntekijää luomaan yhteyksiä näkevät sen tuloksena monia hyötyjä kuten paremman uuden työntekijän suoriutumisen, suuremman tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden työhön ja vähemmän poislähtöjä. (Bauer 2013, 7.) Perehdytyksen avulla uuden työntekijän on mahdollista

oppia hoitamaan omat työtehtävänsä sekä nopeasti että oikein, tällöin virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika vapautuu muuhun, sillä usein alussa virheiden korjaaminen sitoo muiden työntekijöiden aikaa. Perusteellisen ja hyvin hoidetun perehdytyksen kautta vaikutetaan uuden työntekijän sitouttamiseen yritykseen ja tehdään hänestä nopeammin osa työyhteisöä. Perehdytys lisää myös uuden henkilön turvallisuuden tuntemusta, kun hän saa kunnollisen opastuksen uuden työn ja työtehtävien osalta. (Joki 2018, 111-112.) Työntekijälle maksetaan usein täyden työsuorituksen mukaista palkkaa ensimmäisestä päivästä alkaen, vaikka tosi asiassa siihen, että henkilö suoriutuu täysin työstään, menee huomattavasti pidempi aika. Tämänkaltaista kulua yritykselle on vaikea mitata. (Toit 2019, luku 1.)

Uuden työn aloittaminen voi olla jopa ahdistavaa ja työsuoritukseen keskittyminen vaikeaa, kunnes työympäristö ja työtehtävät tulevat tutuiksi yksityiskohtaisella tasolla, rutiinit muodostuvat ja henkilö ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Useimmat yritykset ovat tunnistaneet tämän haasteen ja tarjoavat siksi uusille työntekijöille onboardingia, joka helpottaa heitä uuteen työhön ja työyhteisöön tutustumisessa. Onboardingilla halutaan vahvistaa uuden työntekijän päätöstä yritykseen liittymisestä ja sen myötä rakennetaan lisää tietoutta sen pohjan päälle, jota on jo annettu rekrytointi- ja haastatteluvaiheissa koskien yrityksen arvoja, yrityskulttuuria ja miten yksittäisen työntekijän tavoitteet ovat sidoksissa yrityksen tavoitteisiin suuressa kuvassa. Onboardingin myötä pyritään saamaan uudet työntekijät tuntemaan, että heidän panoksenansa vaikuttaa yritykseen ja ensimmäisen päivän päätteeksi heidän halutaan tuntevan olevansa yrityksen arvostamia työntekijöitä, ei vain uusia työntekijöitä. (Arthur 2019, 309.) Onboarding ohjelmilla ei kuitenkaan aina saavuteta haluttuja tuloksia, tyypillisiä syitä onboarding ohjelman epäonnistumiseen ovat esimerkiksi puutteellinen suunnittelu, aika ja resurssit mutta muita vaikuttavia tekijöitä voivat olla myös se, että onboarding ja todellisuus eivät kohtaa, ohjelma ei edistä sitoutumista, yhteenkuuluvuuden tunne jää puuttumaan, jos esimerkiksi työntekijä jätetään yksin lounastamaan tai työntekijä ei yksinkertaisesti sovi yritykseen. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 2.)

### **2.1.3 Tavoitteena työntekijöiden sitoutuneisuus**

Yritysten tavoite on luoda sitoutunutta henkilökuntaa ja sitä kautta lisätä osaavien työntekijöiden pysymistä yrityksessä, siten vähentää rekrytointiin ja uuden henkilön työsuhteen aloittamiseen liittyviä kuluja ja haasteita sekä minimoida negatiivista työnantajakuvaa, mikä liittyy yleensä siihen, jos suuri määrä työntekijöitä lopettaa työssään. Tämän lisäksi sitoutuneet työntekijät itsessään ovat tärkeä voimavara, sillä he osallistuvat yrityksen kasvun luomiseen, ovat tuotteliaampia sekä tuottavampia, vähemmän poissaolevia ja uskollisempia yritykselle. (Arthur 2019, 345.) Sitoutuneisuus liittyy monin tavoin suoritukseen ja liiketoiminnan eri tavoitteisiin, sillä useat tutkimukset ovat havainneet yhteyksiä, joiden mukaan sitoutuneisuus kasvattaa yrityksen tuloja,



tuottavuutta, asiakastyytyväisyyttä ja innovatiivisuutta. Samalla se vähentää poissaoloja, yrityksestä lähtemistä ja negatiivisia käytösmalleja. Sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin ja he luovat kilpailuedun, jota on vaikea kopioida ja siitä syytä sitoutuneisuuden tavoittelemisen tulisi olla osa menestyksestä strategiaa (Bridger 2018, 23, 37).

Sitoutuneisuudelle on monia määritelmiä; Eklundin (2018, 68) mukaan sillä tarkoitetaan työntekijän halukkuutta olla ja pysyä organisaation jäsenenä ollen myös sitoutunut sen tavoitteisiin ja toimintaan ja Bridgerin (2018, 8-9) mukaan se on ”tila, jossa ihmiset ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet yrityksen menestykseen”, sillä tässä yksinkertaisessa määritelmässä sitoutuneisuus nähdään asenteena, käytöksenä ja lopputuloksena. Määritelmät korostavat, että yrityksen ja yksilön arvojen tulee olla linjassa. Työntekijöiden sitoutuneisuus liittyy kokemukseen merkityksellisen työn tekemisestä tavalla, joka saa työntekijät tuntemaan, että he kehittyvät ja heidän odotuksensa täyttyvät. Sitoutuneisuutta voivat saada aikaan myös vaikeat, haastavat tai jopa uuvuttavat työt, silloin kun ne vastaavat työntekijöiden odotuksia ja palkitsevat heidän panostuksensa. (Maylett & Wride 2017, luku 1.)

Sitoutuneisuus tarkoittaa montaa asiaa; se on sitoumus omaan työhön, osastoon, yritykseen ja henkilön uraan. Erittäin sitoutuneiden ihmisten henkilökohtaiset tavoitteet ovat linjassa osaston ja yrityksen tavoitteiden kanssa ja heille on tyypillistä, että he huolehtivat asioista, ilman että erikseen pyydetään ja ottavat huomioon toimintansa vaikutukset muihin. Sitoutuneet työntekijät ovat ylpeitä, kun he tietävät suoriutuvansa työstään tehokkaasti, mutta eivät myöskään epäröi pyytää apua tarvittaessa. Heillä on can do -asenne ja he etsivät kaikessa toiminnassaan tapoja, miten vastata yrityksen missioon, auttaa osastoa ja yritystä saavuttamaan tavoitteensa samalla kun he kehittävät omaa työssä suoriutumistaan. (Arthur 2019, 344.) Eklund (2018, 68) listaa viisi asiaa, jotka vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen: luottamus, läsnäolo, toimiva vuorovaikutus, laadukas palaute ja mahdollisuudet kasvuun.

Kuten havaitaan, sitoutuneisuuteen vaikuttavat monet asiat ja osalla niistä on selkeä yhteys työsuhteen aloitukseen. Shufutinsky ja Cox (2019, 5) kuvailevat, että työntekijän näkökulmasta yrityksessä pysymiseen vaikuttavia seikkoja, joista työntekijä saa kuvan jo työsuhteensa alkumetreilla ovat esimerkiksi se, miten työntekijä otetaan vastaan, miten häntä kohdellaan, koulutetaan ja pidetään tyytyväisyyttä yllä. Tämän kehittämistyön lähtökohtana on palvelumuotoilun ajattelumalli, joten sen pohjalta on tärkeää ymmärtää etenkin osallistamisen rooli sitoutuneisuuteen liittyen. Bridger (2018, 100-101, 220) toteaa, että vaikka työntekijää kuunneltaisiin erilaisten kyselyiden ja palautekanavien kautta, osallistaminen on selkeä askel vielä eteenpäin, sillä siinä työntekijät todella pääsevät tekemään, antamaan panoksensa ja aidosti olemaan osa yrityksen menestymistä. Osallistaminen on sitoutuneisuuden sydän, joka

mahdollistaa sen, että työntekijät voivat sitoutua yritykseen, mutta toisaalta se haastaa etenkin yrityksiä, joissa johdolla on vahva määräysvalta ja kontrolli.

Monet yritykset ovat tutkineet miten saavutetaan työntekijöiden sitoutuneisuus ja siten nostetaan heidän tyytyväisyyttään ja tuottavuuttaan. Toisaalta sitoutuneisuus on terminä epämääräinen ja riippuen siitä, miten sitä mitataan, se voi edustaa työtyytyväisyyttä, emotionaalista omistautuneisuutta, tahtoa panostaa toimintaan tai puolesta puhumista yrityksestä hyvänä työnantajana. Mikäli sitoutuneisuutta mitataan toteamuksella, onko yritys hyvä työpaikka, tämä voi kertoa enemmänkin, siitä että yksilö sopii hyvin yrityksen kulttuuriin. Se, että työntekijä kokee olevansa sitoutunut voi kertoa siitä, että hän sopii yrityksen kulttuurin luomaan muottiin, mutta se ei takaa sitä, että hän on työssään tehokas. Vastavuoroisesti joku, jolla on selkeä missio voi olla äärimmäisen tuottava, mutta hän ei ole sitoutunut, sillä yrityksen kulttuuri ei puhuttele häntä. (Fuller & Shikaloff 2017.)

Arthurin (2019, 345) mukaan työntekijöiden sitoutuneisuus toimii perustana onboardingille ja sen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että sitoutuneesta henkilöstöstä huolehditaan jatkuvasti ja heitä tuetaan johdon ja esihenkilöiden toimesta. Bridger ja Gannaway (2021, 9) puolestaan toteavat, että kun tavoitteena on luoda työpaikkoja, joihin ihmiset haluavat liittyä ja tehdä parhaansa työssään, tarvitsee ottaa huomioon sekä työntekijäkokemus että sitoutuneisuus. Morgan (2017a, 6) vertaa näitä kahta käsitettä kuvailemalla, että työntekijöiden sitoutuneisuus on kuin lyhytaikainen adrenaliinipistos ja vastaavasti työntekijäkokemuksella viitataan pitkäaikaisiin organisaation suunnittelemiin kokonaisuuksiin. Näiden kahden käsitteen välillä on selkeästi olemassa yhteys ja vaikka työntekijäkokemus voidaan nähdä laajempänä ilmiönä, Bridger ja Gannaway (2021, 8) muistuttavat, että työntekijäkokemuksella ei korvata työntekijöiden sitoutuneisuutta vaan hyvän työntekijäkokemuksen kautta sitoutuneisuus kasvaa. Kun työntekijäkokemuksen luomisessa onnistutaan, työntekijät ovat todennäköisesti sitoutuneita ja sitoutuneet työntekijät saavuttavat yrityksen tavoitteita kuten esimerkiksi erinomaisen asiakaskokemuksen luomista (Bridger 2018, 17). Luvussa 2.2 palataan tutkimaan työntekijäkokemusta tarkemmin.

#### **2.1.4 Epäonnistuneen onboardingin kustannukset**

Eklundin (2018, 31) mukaan perehdytyksen tärkeyteen liittyy usein se, että hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja yrityksessä tiedostetaan, että heidän korvaamisensa on sekä pitkä että haastava prosessi. Henkilöstön vaihtuvuus kertoo siitä, miten moni työntekijä lähtee yrityksestä ja yrityksen tulee olla tarkkana siihen liittyvistä luvuista, koska vaihtuvuus aiheuttaa monia kuluja (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4). Totuus on se, että uusista työntekijöistä aiheutuu kuluja yritykselle ja organisaatiolla on vastuu realisoida nämä kulut hyödyksi mahdollisimman nopeasti

(Toit 2019, luku 1). Uusi työntekijä ei pysty tuottamaan välittömästi yritykselle lisäarvoa ja työskentelemään itsenäisesti, mutta huolellisesti suunnitellun perehdytyksen avulla tehokkuuden kasvuun kuluvaan aikaan voidaan lyhentää (Eklund 2018, 33). Kuten edellisessä luvussa todettiin, yritys haluaa saada työntekijät sitoutumaan ja pysymään yrityksessä, tähän liittyen Harpelundin (2019, 22) mukaan on hyvin tunnettu ja tunnustettu tilastollinen fakta, että uudet työntekijät, jotka käyvät läpi onboarding-ohjelman pysyvät yrityksessä pidempään. Tämä puolestaan vaikuttaa kustannuksiin, kun yrityksen ei tarvitse rekrytoida ja kouluttaa uutta työntekijää niin usein ja kyseinen hyöty vaikuttaa sekä niin sanottuihin *entry level* eli aloitustason työntekijöihin ja asiantuntijoihin. Myös Davila ja Pina-Ramirez (2018, luku 2) toteavat, että onboarding vaikuttaa yrityksen tulokseen ja mikäli siinä mennään pieleen, vaikutukset ovat paitsi hukattuja kustannuksia myös aikaa. Nämä kustannukset sisältävät rekrytointiin ja valintaan käytetyt resurssit, sillä ennen kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, on käyty pitkä prosessi, jossa on tunnistettu tarve työntekijälle, käyty läpi työn kuvaus, luotu ja levitetty työpaikkailmoitusta, luettu läpi hakemuksia, valmistauduttu haastattelemaan hakijoita, aikataulutettu ja toteutettu haastattelut, valittu soveltuva henkilö, neuvoteltu työsopimuksesta, tehty taustatarkistukset ja suoritettu paperityöt. Monissa yrityksissä osa rekrytoinnista on ulkoistettu mikä lisää entisestään kuluja.

Jopa kaikkein optimistisimmat rekrytoinnit voivat osoittautua virheiksi, mikäli työntekijän ja yrityksen kulttuuri eivät kohtaa lainkaan. Jo rekrytoinnin aikana on arvioitava työntekijän sopivuutta juuri kyseiseen rooliin ja varmistettava, etteivät rekrytoijien omat ennakkoluulot tule mahdollisten taustalla olevien seikkojen eteen, joiden ansiosta haastateltava henkilö olisikin taidoiltaan ja sitoutumiseltaan juuri sopiva. Rekrytoitaessa on hyvä auttaa haastateltavaa itseään ymmärtämään, mitkä hänen persoonallisuuspiirteistään auttavat täyttämään työn asettamat vaatimukset ja sopeutumaan yrityksen kulttuuriin. Kun uusi työntekijä aloituksensa jälkeen etsii paikkaansa ja alkaa sopeutumaan on tasaisin väliajoin syytä tarkistaa, millaisia tuntemuksia hänellä on. (Perna 2.5.2022.) Epäonnistuneen onboardingin vakavin esimerkki on se, kun yritys menettää potentiaalisesti hyviä työntekijöitä, koska he ovat hämmentyneitä, kokevat olonsa vieraaksi ja yksinäiseksi sekä epävarmoiksi. Onboardingin hyväksyttävä tulos voi olla se, että työntekijä, joka ei sovi yrityskulttuuriin tai ei suoriudu tehtävistään päättää jättää yrityksen, mutta pääasiassa hyvällä onboardingilla saavutetaan sitoutuneisuutta uusien työntekijöiden keskuudessa. (Bauer 2010, 6.)

Huonolla onboardingilla on monia negatiivisia vaikutuksia uudelle työntekijälle; heidän itseluottamuksensa uudessa roolissa saattaa jäädä matalaksi, sitoutuneisuus heikkenee ja riski siihen, että he tarttuvat houkuttelevampaan työtarjoukseen muualla kasvaa (Sibisi & Kappers 2022). On totta, että niin rahalliset kustannukset kuin onboardingiin käytetty aika ovat suuria kuluja, mutta useiden tutkimusten mukaan nämä pitkäaikaiset hyödyt ylittävät nämä alun välittömät kustannukset (Jeske & Olson 2022, 70). Poislähtevän työntekijän korvaaminen uudella henkilöllä

voi kustantaa 20-250 % alkuperäisen henkilön vuosipalkan verran ja lisäksi tulee huomioida yrityksestä poistuva tietopääoma ja kulttuurilliset tekijät, jotka eivät ole helposti laskettavissa. Tästä syystä tehokkaat työntekijät halutaan pitää yrityksessä. Tänä päivänä yritykset eivät enää voi luottaa aikaisempien sukupolvien tapaan olla lojaaleja yritykselle ja palkita se pitkäkestoilla työsuhteilla ja vakaalla sitoumuksella. Nuorempien sukupolvien keskuudessa lojaalius saatetaan ajatella päinvastoin; yrityksen tulee olla lojaali työntekijälleen. Työnhaku onnistuu nykyään nopeasti eri alustojen kautta ja lisäksi työntekijällä on saatavillaan tietoja muiden kokemuksista yrityksessä kuten siitä millaisia etuja yritys tarjoaa ja millainen yrityksen organisaatiokulttuuri on muiden mielestä. (Shufutinsky & Cox 2019, 4.)

Shufutinskyn ja Coxin (2019, 7) tekemässä tutkimuksessa moni onboardingiin tyytymätön vastaaja alkoi etsimään jo ensimmäisten viikkojen tai kuukausien aikana uutta työpaikkaa, mikä on omiaan tukemaan väitettä siitä, että onboardingin ja sitoutumisen välillä on yhteys. Tutkimus tehtiin milleniaalien ikäryhmää edustavalle otannalle ja tulokset osoittavat, että heidän ikäpolvensa on valmis vaihtamaan herkästi työpaikkaa. Hanifin (11.3.2021) mukaan positiivinen onboarding-kokemus sen sijaan voi lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen jopa 82%:lla siinä missä negatiivinen kokemus kaksinkertaistaa todennäköisyyden sille, että uusi työntekijä alkaa etsimään mahdollisuuksia toisaalta. Negatiiviset kokemukset voivat olla paitsi kalliita, ne myös aiheuttavat mainehaittaa brändille. Kupias ja Peltola (2009, 69) nostavat esiin, että mikäli työyhteisössä on suuri vaihtuvuus, ainaiseen perehdytykseen saattaa tulla väsymys ja erityisen haitallista tämä on silloin, jos tunnetila heijastuu uuteen työntekijään, sillä hän tarvitsee alussa kaiken mahdollisen avun ja tuen onnistuakseen uuden työn omaksumisessa ja siinä menestymisessä.

## **2.2 Työntekijäkokemuksen ja onboardingin välinen yhteys**

Luvussa 2.1.3 käsiteltiin työntekijöiden sitoutuneisuutta onboardingin tavoitteena ja sivuttiin työntekijäkokemuksen käsitettä. Tuossa yhteydessä todettiin, että käsitteiden välillä on yhteys ja työntekijäkokemus on näistä kahdesta laajempi ja suunnitelmallisempi. Bridger ja Gannaway (2021, 27) tekevät selkeän eron käsitteiden välille toteamalla, että työntekijäkokemus ei ole sama asia kuin sitoutuneisuus; hyvä työntekijäkokemus mahdollistaa sitoutumisen ja on välttämätön sitoutumisen saavuttamiseksi. Heidän mukaansa työntekijäkokemuksen täytyy olla työntekijä- tai ihmiskeskeinen ja siten työntekijäkokemus on subjektiivinen, jolle ei ole olemassa yhtä määritelmää, sillä siihen kuuluvat tunteet, uskomukset, asenteet, oletukset ja käyttäytyminen. Morganin (2017a, 8) mukaan työntekijäkokemus voidaan määritellä pisteeksi, jossa kohtaavat työntekijän odotukset, halut ja toiveet sekä organisaation niihin perustuva suunniteltu kokemus. Maylett ja Wride (2017, luku 1) puolestaan toteavat, että työntekijäkokemus on kaikkien niiden

oletusten summa, joita työntekijöillä on vuorovaikutustilanteissa organisaation kanssa, jossa he työskentelevät. Heidän mukaansa työntekijäkokemuksen resepti on seuraava:

Työntekijäkokemus = kokemukset + odotukset + havainnot.

Työntekijäkokemuksen ytimessä on ihmisten asettaminen keskiöön organisaatiossa; asia, jonka menestyvät ja kilpailijansa peittoavat yritykset ovat sisäistäneet ja työskentelevät sen eteen. Yritys suoriutuu paremmin ja kykenee vastaamaan markkinoiden haasteisiin nopeammin, kun sen työntekijät työskentelevät tarkoituksella, kokevat tulevansa kuulluksi ja tuntevat, että heidän työhönsä panostetaan. (Smallwood 18.6.2021.) Kautta aikojen ihmisillä on ollut työssä hyviä ja pahoja kokemuksia, mutta eroavaisuutena on se, että nykypäivänä tarkoituksella pohditaan miten työntekijät kokevat organisaation ja suunnitellaan tapoja tehdä kokemuksesta entistä parempi. Taustalla on evoluutio ajattelumallissa, joka on ensin keskittynyt käytettävyyteen, sitten tuottavuuteen, myöhemmin työntekijäkeskeisen näkökulman kautta sitoumukseen ja lopulta työntekijäkokemukseen, jossa tarkoituksellisesti suunnitellaan kokemuksia työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijäkokemuksen muotoilulla kehitetään ja sitoutetaan työntekijöitä, mikä hyödyntää paitsi työntekijöitä itseään, myös asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Bridger & Gannaway 2021, 6, 9.)

### 2.2.1 Hyödyt yritykselle

Työntekijäkokemus itsessään ei ole lopputulos, vaan jotain minkä yritys uskoo auttavan saavuttamaan sen mitä se haluaa. Siksi on tärkeää selkeyttää mitä yritys tavoittelee. (Bridger & Gannaway 2021, 229.) Työntekijäkokemuksella ja pitkän tähtäimen liiketoiminnan arvolla on oma korrelaationsa; hyvien kokemusten ansiosta tiimeistä tulee tuottavampia ja ketterämpiä samalla kun ne työskentelevät entistä kovemmin kehittääkseen asiakaspalvelua ja voittaakseen muita haasteita. Täten työn laatu nousee ja lahjakkaimmat työntekijät todennäköisimmin pysyvät pidempään yrityksen palveluksessa ja suosittelevat työnantajaansa myös muille. (Smallwood 18.6.2021.) Tärkeimpiä syitä, joiden vuoksi yritykset panostavat työntekijäkokemuksen kehittämiseen ovat liiketoiminnan kasvu, sitoutuneisuuden lisääminen, kilpailuedun luominen, tuottavuuden ja tuotteliaisuus kasvattaminen, asiakastyytyväisyyden lisääminen ja työntekijäkeskeisen kulttuurin luominen (Bridger & Gannaway 2021, 33-34). Erinomainen työntekijäkokemus luo kilpailuetua, auttaa erottumaan, houkuttelee ja saa parhaat ihmiset jäämään yritykseen ja muodostaa positiivisen panoksen koko organisaatioon. Loistavan työntekijäkokemuksen potentiaali yritykseen on suuri ja tutkimusten mukaan hyvän työntekijäkokemuksen omaavilla yrityksillä on neljä kertaa keskivertoa suurempi tuottavuus ja kaksi kertaa keskivertoa suuremmat tulot. (Bridger & Gannaway 2021, 6.) Morganin (2017b) haastatteleminen johtajien mukaan panostukset työntekijäkokemukseen ovat vaikuttaneet paitsi

työntekijöiden tyytyväisyyteen, myös houkuttelee lisää lahjakkaita ihmisiä yritykseen sekä kasvattaneet tuottavuutta ja tuottoja.

Onboarding rakentaa työnantajamielikuvaa, sillä uudet tyytyväiset työntekijät välittävät viestiä kokemuksistaan (Toit 2019, luku 10). Negatiiviset kokemukset säilyvät pitkäänkin ihmisten mielissä, joten myös lyhytaikaisten työntekijöiden kuten kesätyöntekijöiden perehdytys on tärkeää, sillä hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa työnantajamielikuvaan (Joki 2018, 113-114).

Työntekijäkokemuksen vaikutukset heijastuvat myös kasvaviin tulovirtoihin, kilpailukykyiseen ja vahvaan brändiin sekä ylivoimaiseen asiakaskokemukseen (Smallwood 18.6.2021). Fortune (2022) viittaa Great Place to Work -kyselyn tuloksiin, jonka mukaan keskimäärin 87% työntekijöistä, jotka työskentelevät maailman parhaissa yrityksissä suosittelisivat työnantajaansa ystävilleen ja perheelleen. Lisäksi saman tutkimuksen mukaan keskimäärin 85 % työntekijöistä haluaa työskennellä organisaatiossa pitkään ja 88 % toteaa olevansa valmiita tekemään hieman ekstrapuuta yritystään.

Työntekijäkokemukseen ei ole olemassa valmista ratkaisua, vaan se vaatii kompromisseja monella tasolla. Tasapainoinen ratkaisu tulisi etsiä organisaation kontekstin, työn vaatimusten ja henkilöstön välillä. Tällä tavoin ajateltuna on hyvin selvää, että työntekijäkokemus ei ole vain jokin vaihe kehityssuunnittelussa vaan pikemminkin asia, joka vaatii jatkuvaa huomiota, tarkoituksenmukaista kehitystä ja monia pieniä, keskikokoisia ja suuria kokemuksia, joita työntekijällä on yrityksestä – ja seurauksena näiden kokemusten kumulatiivista vaikutusta. Jokaisella työntekijällä on kokemus työnantajastaan; se alkaa jo ennen yritykseen liittymistä ja sen muistot pysyvät pitkään lopettamisen jälkeen. Työntekijäkokemukseen vaikuttaminen edellyttää, että yritys tarkoituksenmukaisesti muokkaa ja luo sekä merkittäviä että jokapäiväisiä kokemuksia, joita työntekijälle muodostuu yrityksestä. Tämän vuoksi työntekijäkokemusta täytyy suunnitella. (Bridger & Gannaway 2021, 111-112.)

Työntekijäkokemusta tulee lähestyä samalla omistautuneisuudella kuin asiakaskokemustakin. Tarvitaan siirtymää, jossa organisaation keskittymisen kohteeksi nostetaan aidosta työntekijöiden ymmärryksestä kumpuava end-to-end kokemus prosessien, proseduurien ja transaktioiden sijaan. Työntekijäkokemuksen suunnittelun lähtökohtana on aikomus tarkoituksenmukaisesti suunnitella kokemus, joka on oikea juuri kyseisen yrityksen ihmisille työssä, jota he tekevät ja samaan aikaan se on oikea kyseiselle organisaatiolle, sen kulttuurille, tarkoitukselle ja arvoille. Malli kolmesta työntekijäkokemuksen suunnittelun linssistä korostaa juuri tätä; vetoavan työntekijäkokemuksen täytyy olla toimiva yksilöille, työlle, jota he tekevät ja organisaatiolle. Työntekijäkokemus korostaa yksilön tarpeiden ymmärtämistä siinä missä HR-toiminnot toisinaan painottuvat organisaation tarpeisiin. Työntekijäkokemuksen luominen ja kehittäminen voi tuntua haastavalta, sillä

kokemukset ovat aina luonteeltaan subjektiivisia ja ne voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia. (Bridger & Gannaway 2021, 2-14.) Sen rakentaminen ja kehittäminen vaativat kykyä kerätä, ymmärtää ja hyödyntää työntekijäkokemuksen dataa. Yrityksen tärkeimpiin prioriteetteihin tulisi kuulua työntekijöiden kuunteleminen, jotta heitä ja heidän tunteitaan ja käytöstään ymmärretään (Smallwood 18.6.2021).

### 2.2.2 Työntekijäkokemus = kokemukset + odotukset + havainnot

**Kokemukset:** Onboarding vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden kokemuksiin, joten on asetettava selkeät tavoitteet ja kertoa miten onnistumista niissä mitataan sekä tarjota tukea koko onboarding matkan ajan (Sibisi & Kappers 2022). Rekrytointiprosessissa korostuu usein millaisen ensivaikutelman työnhakijan tulisi jättää työnantajaan, mutta yhtä lailla on tärkeää se ensivaikutelma, jonka työnantaja luo työnhakijoihin ja uusiin työntekijöihin. Ensivaikutelmat muodostuvat hetkessä, mutta niistä voi olla kauaskantoisia seurauksia tulevaan työsuhteeseen. (Arthur 2019, 310.) Haastattelu- ja valintaprosessien jälkeen tapahtuva työntekijän onboarding on oikeastaan yksilön ensimmäinen todellinen kokemus yritykseen liittyen ja kuten vanha sanonta toteaa, ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Tämän merkitys jopa korostuu nykypäivän entistä virtuaalisimmissa työympäristöissä, joissa suorien henkilökohtaisten kontaktien ylläpitäminen on yhä haastavampaa. (Hanif 11.3.2021.) Usein suurimman vaikutuksen työntekijäkokemukseen tekevät niin sanotut arkipäiväiset tai mikrotason kokemukset. Näiden merkitystä voi olla alkuun hankala ymmärtää ja niiden tunnistaminen ei aina ole helppoa. Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää vahvuuspohjaista keskustelua, jossa ihmisiä pyydetään kertomaan hyvistä kokemuksista työssään ja milloin he ovat tunteneet saavansa arvostusta työstään. Näiden kysymysten kautta saadaan nopeasti ja helposti selvitettyä arkipäivistä työntekijäkokemusta. (Bridger & Gannaway 2021, 21.)

**Odotukset:** Karkeasti sanottuna kaikki orientaation aiheet kytkeytyvät jompaankumpaan kahdesta kategoriasta; mitä työntekijät voivat odottaa yritykseltä tai mitä yritys odottaa työntekijöitään (Arthur 2019, 316). Työntekijöiden odotukset liittyvät vahvasti työntekijäkokemukseen ja ne muodostuvat monista asioista, kuten esimerkiksi rekrytinnin aikana tehdyistä lupauksista, työn aloituksesta ja jatkuvuudesta. Selkeimmät odotukset liittyvät palkkaan, työtunteihin, työsuoritukseen ja muihin sovittuihin asioihin. Uusia odotuksia muodostuu kuitenkin matkan varrella työsuhteen aikana. (Maylett & Wride 2017, luku 3.) Yrityksen tulisi tarjota hakijoille realistinen kuva siitä, mitä kyseinen työ pitää sisällään ja millainen yrityksen kulttuuri on. Realistisen kuvan antamalla vältytään tilanteelta, jossa uusi työntekijä kokee, että hänen odotuksensa eivät täyty. (Bauer 2010, 9.)

Työntekijän kokemukset organisaatiosta alkavat jo työhaastattelussa, joten haastattelijoiden tulee osata antaa realistinen kuva siitä, mitä työ pitää sisällään. Glassdoorin vuonna 2018 teettämän tutkimuksen mukaan työn todellisuus erosi haastattelussa annetusta kuvasta 61%:lla vastaajista.

Etenkin sukupolvi Z:n työntekijöillä, johon lasketaan vuoden 1995 jälkeen syntyneet, on omat odotuksensa onboarding kokemuksiin liittyen. He eivät halua tehdä työtä, johon heitä ei alun perin ole palkattu ja jos näin tapahtuu, he lähtevät yrityksestä muutamien kuukausien sisällä. Niin yrityksen kuin työntekijän tulee täyttää tietyt odotukset ja mikäli tähän psykologiseen sopimukseen tulee rikkomuksia, se johtaa huonoon tuottavuuteen ja korkeaan irtisanoutumismäärään. (Chillakuri 2020, 1290.) Jotta vältetään siltä, että uusi työntekijä irtisanoutuu työsuhteen alkutaipaleella koska odotukset työtä kohtaan osoittautuvat epärealistiseksi, on tärkeää pyrkiä antamaan realistinen näkemys työstä hakuvaiheen aikana. Tämä tulee huomioida erityisesti Z-sukupolven hakijoiden kanssa, jotka ovat paitsi nuoria ja idealistisia, uusia työelämässä ja siten heillä voi olla hyvin vähän omia oletuksia siitä mitä työ tulee olemaan. Mikäli he kokevat, ettei työ vastaa lainkaan heidän odotuksiaan, he saattavat kokea työnantajan huijanneen heitä ja siten heidän lojaliteettinsa työnantajaa kohtaan laskee. Rehellinen kuvaus työtehtävistä auttaa hahmottamaan mistä on kyse, jotta hakija tietää mahdollisimman tarkasti millaiseen työtehtävään on hakemassa. (Paggi & Clowes 2021, 31.) Eroavaisuudet odotuksissa työntekijän ja työnantajan välillä johtavat helposti huonoon suoriutumiseen ja sitoutumattomuuteen. Työntekijä alkaa muodostaa omia odotuksiaan, kun hän kohtaa yrityksen brändin eli tämä tapahtuu jo ennen, kuin hänestä tulee yrityksen työntekijä. Odotusten muodostuminen jatkuu työhaastattelussa ja kun työntekijä palkataan, odotuksen kirkastuvat perehdytyksen aikana ja sen jälkeen jokaisena päivänä työsuhteessa. Odotusten kohtaaminen tapahtuu hetkenä, jolloin työntekijän tyypillisesti työsuhteen alussa asettamat odotukset vastaavat ajan kanssa tapahtuneita kokemuksia ja vuorovaikutuksia. (Maylett & Wride 2017, luku 3.)

Odotuksiin on vaikea vastata, mikäli ei tiedetä mitä ne ovat ja juuri tämä aiheuttaa haasteita monissa organisaatioissa ja johtajien käyttäytymisessä; käyttäydytään kuten työntekijöillä ei olisi odotuksia. Ajatus siitä, että asettamatta selkeitä odotuksia ja rajoja "valtuutetaan työntekijät itsenäisiksi", mutta käytännössä tämä ei toimi. Odotuksiin liittyy vahvasti myös tunnistaminen ja tunnustaminen, mikä sekin on vaikeaa, elleivät tavoitteet ole selkeitä. Nykypäivän organisaatioiden suurimpia haasteita työntekijäsuorituksessa on nimenomaan kuilu odotusten ja todellisuuden välillä, sillä moni työntekijä ei yksinkertaisesti tiedä mitä häneltä odotetaan. Se, että johtajat ajattelevat odotusten olevan selkeitä ei tarkoita sitä, että ne automaattisesti olisivat sitä työntekijälle. (Maylett & Wride 2017, luku 3.) On tärkeää, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, joten perehdytykseen on syytä sisällyttää mittarit, joilla suoritusta mitataan. Odotusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta saavutetaan maksimaalinen tuottavuus ja vältetään turhautumista (Eliyahu 30.3.2020). Kuuntelu on avainasemassa, kun yritys haluaa ymmärtää odotusten välistä kuilua ja sulkea sen suunnitteleamalla työntekijäkokemustaan (Smallwood 18.6.2021).



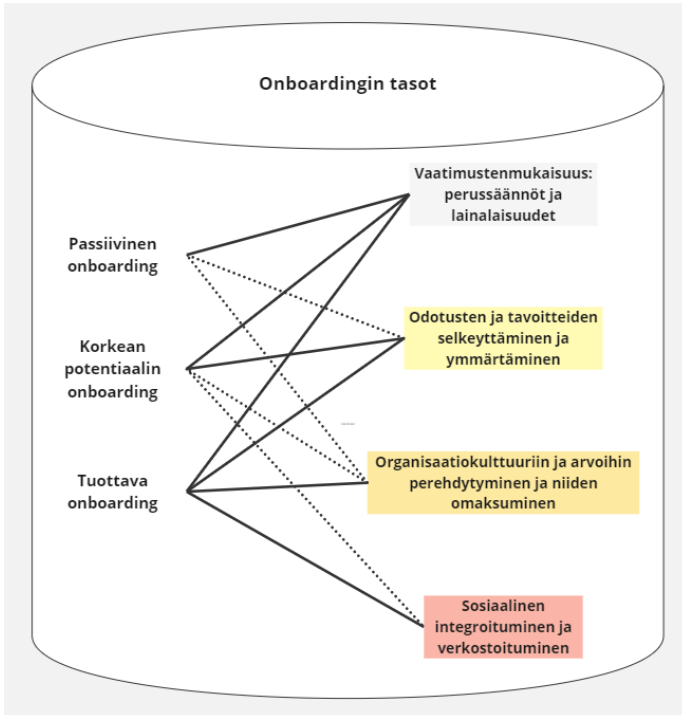
Caldwellin ja Petersin (2017, 27) mukaan organisaatiot eivät ole onnistuneet onboardigissa silloin, kun työntekijät odottavat, että heitä kohdellaan asianmukaisesti ja ottaen huomioon heidän etunsa ja oletuksensa, kun he liittyvät organisaatioon ja näin ei tapahdu. Odotusten kohdistamisen häiriötila tapahtuu, kun kriittinen määrä organisaation työntekijöitä kokee, etteivät heidän kokemuksensa vastaa odotuksia. Se, ovatko odotukset kohtuullisia ja realistisia työnantajan mielestä ei sinänsä ole oleellista, sillä työntekijälle ne ovat sitä olleet. Tällöin työnantajan tehtäväksi jää käsitellä asiaa, sillä muutoin nämä tuntemukset aiheuttavat huonon työntekijäkokemuksen, epäonnistumista ja sitoutumattomuutta. Kuusi asiaa, jotka todennäköisesti aiheuttava odotusten kohtaamisen häiriötä; epäselkeys, epäjohdonmukaisuus, katteettomat lupaukset, odotusten eroavaisuudet, salailu ja perättömät huhut. Odotusten kohtaamisen häiriöstä on olemassa erilaisia merkkejä, kuten se, että työntekijät eivät saavuta tavoitteitaan ja ovat stressaantuneita, mutta haastavaksi muodostuu niiden tunnistaminen ennen kuin luottamus menetetään. Tärkeää on myös kyetä reagoimaan niihin oikein; odotusten kohdistamiseen liittyviä ongelmia ei korjata operationaalisilla muutoksilla. Odotusten kohdistamisen häiriöiden kohdalla keskeistä on kyky toimia ennakoivasti, sillä kun luottamus on rikottu, sen korjaaminen on vaikea prosessi. (Maylett & Wride 2017, luku 3.)

Uudet työntekijät odottavat tänä päivänä onboarding kokemuksia, jotka ovat yksilöityjä ja joustavia. Yritysten tapojen toteuttaminen ja arvioida onboarding menetelmiään on muututtava rajusti, sillä pandemian aiheuttama etätönsuosion kasvu on muokannut työympäristöjä. Uusilla työntekijöillä on korkeat odotukset liittyen heidän aloituskokemuksiensa uudessa työssä ja siihen, miten kyseinen tehtävä tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan heidän urapolullaan, joten työntekijän arvolupauksen selkeyttäminen on tärkeää. Palkka on pysynyt keskeisenä motivaatiotekijänä, mutta myös uuden oppiminen ja kehittymismahdollisuudet motivoivat uutta työntekijää. Kehittymis- ja oppimismahdollisuuksia koskevien keskustelujen tulisi jatkua myös onboardingin jälkeen. Globaalissa maailmassa, jossa etätönsuosi kasvaa jatkuvasti osaavilla työntekijöillä on paljon mahdollisuuksia, joten on tärkeä tunnistaa ne tekijät, jotka lisäävät henkilön sitoutumista yritykseen. Yksilölliset kasvun ja kehittymisen kokemukset heijastuvat positiivisesti ajan saatossa yrityksen tavoitteisiin ja tuloksiin. (Jeske & Olson 2022, 63-70.) Uudet työntekijät tuovat osaamista, kokemusta, taitoja ja uusia näkökulmia työhön, joten panostamalla tehokkaaseen onboarding-ohjelmaan edesautetaan työntekijää saavuttamaan potentiaalinsa ja omalla panoksellaan osallistumaan yrityksen menestykseen. Yritysten on oltava valmiita täyttämään uuden työntekijän odotuksen ja hyvin suunniteltu ja strukturoitu onboarding-ohjelma auttaa yritystä ymmärtämään uusien työntekijöiden odotuksia, asenteita, arvoja ja käytöstä. Onboardingissa hyödynnettävien ratkaisujen tulisi luoda positiivinen, personalisoitu ja johdonmukainen kokemus uudelle työntekijälle. (Chillakuri 2020, 1290.)

**Havainnot** ja odotukset muodostavat suurilta osin työntekijäkokemuksen ja näistä kahdesta havainnot määrittelevät kokemuksen lopputuleman. Työntekijäkokemuksen muodostuminen työntekijöiden havainnoista tarkoittaa, ettei se aina vastaa sitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. (Maylett & Wride 2017, luku 1.) Yksi keskeinen työntekijäkokemukseen liittyvä haaste on eroavaisuus siinä, millaista työntekijäkokemusta yritykset uskovat tarjoavansa ja millaisena työntekijät näkevät sen. Työntekijäkokemukseen liittyvän tiedon tulee olla linjassa sen kanssa, mitä yritys haluaa tehdä ja millaisen kokemuksen se pyrkii tarjoamaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys on selkeä kulttuurisesta käytöksestä, jota halutaan ensisijaisesti vahvistaa. Yrityksessä työskenteleville ihmisille heidän todellisuutensa ja kokemuksensa muodostuu yksinkertaisesti siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Yrityksen näkökulmasta työntekijäkokemus on se, mitä yritys on suunnitellut ja luonut työntekijöille, mutta yrityksen tekemiä asioita ei aina oteta vastaan sen kuvittelemalla tavalla, vaan työntekijät saattavat reagoida asiaan eri tavoin. (Morgan 2017a, 7; Smallwood 18.6.2021.) Ideaalitulanteessa organisaation suunnittelema todellisuus ja työntekijöiden kokema todellisuus kohtaavat eli työntekijät kokevat organisaation suunnittelemat asiat siten, kuin organisaatio on tarkoittanut ne koettavaksi. Tämän mahdollistaa se, että työntekijät auttavat yritystä muokkaamaan kokemuksiaan, sen sijaan, että yritys vain puhtaasti suunnittelisi ne heille. (Morgan 2017a, 8.) Yritys voi tarjota uudelle työntekijälle ensikäden tietoa siitä, millaista yrityksessä työskentely on kannustamalla nykyisiä työntekijöitä jakamaan kokemuksiaan (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 2). Sitoutuneisuuden kannalta on tärkeää, että johtajat ovat alati tietoisia mielipiteistä, huhuista, faktoista ja tunteista, joita organisaatioon liittyy sisäisesti ja ulkoisesti. Johdon tulisikin säännöllisesti ja selkeästi kommunikoida työntekijöille virheellisistä odotuksista ja mitä sen sijaan tulisi odottaa. (Maylett & Wride 2017, luku 3.)

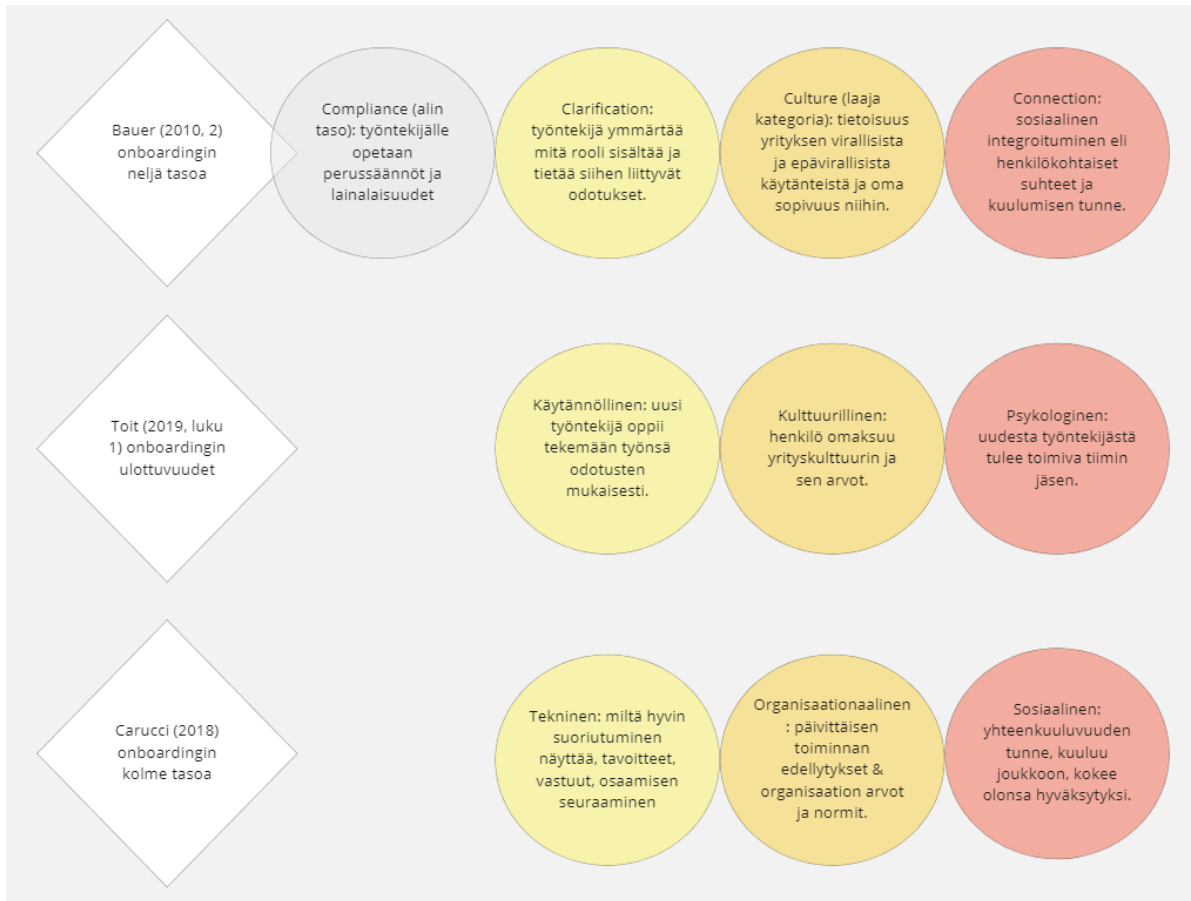
### **2.3 Onboardingin tasojen ja ulottuvuuksien tunnistaminen**

Bauerin (2010, 2-4) 4C:n (eng. compliance, clarification, culture, connection) teorian mukaiset asiat ovat menestyvän onboardingin peruspilareita ja se miten paljon yritys hyödyntää näitä neljää peruspilaria määrittelee mihin kolmesta onboarding-tasosta yritys kuuluu. Alimmalla tasolla on passiivinen onboarding, jossa yritys näkee onboardingin tehtävälisena, jota suoritetaan ja se sisältää vain vaatimustenmukaisen osuuden läpikäymisen. Kulttuuri ja yhteydet tulevat vastaan epävirallisissa tilanteissa esiin ja vaikka passiivinen onboarding voi olla jossain määrin toimivaa, se on hyvin epäjärjestelmällistä. Seuraavana tasona on korkean potentiaalin onboarding, jossa yrityksen virallisissa käytännöissä käydään läpi vaatimustenmukaisuus ja selkeys sekä osittain kulttuuria ja yhteyttä, mutta onboarding-prosessi ei vielä ole systemaattisesti toteutettua. Kolmannella tasolla, jota kutsutaan tuottavaksi onboardingiksi, kaikki neljä peruspilaria toteutuvat ja lähestymistapa onboardingiin on systemaattinen. Bauerin mallin mukaiset onboardingin tasot ja peruspilarit on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Onboardingin tasot ja peruspilarit (mukaillen Bauer 2010, 2).

Kuvassa 2 on esitetty kolmen teorialähteen mukaisia malleja koskien onboardingin tasoja ja ulottuvuuksia ja niiden värikoodaamisella on pyritty havainnollistamaan yhtäläisyyksiä eri teorioiden välillä. Keltaisella pohjalla olevat kohdat liittyvät työstä suoriutumiseen ja odotusten ymmärtämiseen, oranssit asiat viittaavat organisaatiokulttuuriin ja sen omaksumiseen ja punaiset puolestaan liittyvät vuorovaikutuksellisuuteen ja työyhteisöön sopeutumiseen. Näitä kolmea teemaa käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.



Kuva 1. Kolme teoramallia onboardingin tasoihin liittyen (mukaillen Bauer 2010, 2; Carucci 2018; Toit 2019, luku 1).

### 2.3.1 Odotusten ja tavoitteiden selkeyttäminen ja ymmärtäminen



Kuva 3. Onboardingin taso kaksi – odotusten ja tavoitteiden selkeyttäminen ja ymmärtäminen (mukaillen Bauer 2010, 2; Carucci 2018; Toit 2019, luku 1).

Bauerin (2010, 5) teorian mukaan vaatimustenmukaisuuden täyttymisen jälkeen onboardingin seuraavalla tasolla on tarjottava selkeyttäminen työntekijän työrooliin liittyen, eli henkilön tulee ymmärtää mitä hänen työhönsä kuuluu ja mitä häneltä odotetaan. Työntekijälle on tärkeää ymmärtää mitä häneltä odotetaan, sillä epäselkeys nostattaa turhautumista. Epäselvät odotukset ja tietämättömyys siitä, miten henkilön suoritusta arvioidaan luovat tyytymättömyyttä. Epäselvät odotukset luovat riskin onboardingin onnistumiselle ja sille, että henkilö lähtee yrityksestä. Tätä kautta mukaan astuvat monet epäonnistuneen onboardingin riskit, joita käsiteltiin aiemmin luvussa 2.4.1. Odotuksia voidaan tarkastella kahdesta suunnasta; yrityksen odotukset työntekijää kohtaan, että työntekijän odotukset itseään ja organisaatiota kohtaan. Odotukset kytkeytyvät vahvasti kompetenssien ja suorituksen ymmärtämiseen. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4; Harpelund 2019, 139-140.)

Asettamalla selkeät tavoitteet työntekijälle on mahdollista jakaa realistiset odotukset hänen kanssaan. Jopa 60 % yrityksistä ilmoittaa, että he eivät aseta lyhyen tähtäimen tavoitteita uusille työntekijöille. Hyvä tapa aloittaa on osoittamalla heille tehtäviä, jotka tulee olla suoritettuna kolmen, kuuden ja yhdeksän kuukauden pisteissä. Kannattaa aloittaa tavoitteilla, joiden suoriutumisesta voi luottavaisin mielin odottaa työntekijän onnistuvan ja ajan kanssa nostaa vastuuta eri tehtävien osalta. Tämä auttaa rakentamaan luottamusta ja osoittaa samalla, että heidän työpanostaan seurataan ja toisaalta avoimen keskustelun kautta tunnistetaan osaamisvajeet ja löydetään niihin ratkaisuja. Keskusteluissa tulee kannustaa henkilöitä jakamaan ajatuksiaan omista kehityskohteistaan. Uuden työntekijän on tärkeää kokea, että heidän panoksensa merkitsee ja he ymmärtävät miten se vaikuttaa yritykseen laajemmassa mittakaavassa, tämä lisää heidän itseluottamustaan ja tekee heistä lojaaleja yritykselle. (Carucci 2018.) Asettamalla vaatimuksia yritys viestii uudelle työntekijälle luottavansa siihen, että myös hänen työpanoksensa vaikuttaa positiivisesti yritykseen siitä hetkestä alkaen, kun he ensimmäisen kerran avaavat töissä tietokoneensa. Tämä on organisaatiolta konkreettinen signaali siitä, että keskiössä on uusi työntekijä – ei yritys. Vaatimusten täytyy toki olla tasapainossa ja tahdin sopiva uuden henkilön kykyihin nähden, jotta liian suurilla vaatimuksilla ei tuhota motivaatiota. Sama pätee liian alhaisiin vaatimuksiin, joten siksi avoimuus siitä mitä odotetaan, on tärkeää, samoin kuin rehellisyys siitä, että alussa ei vielä tiedetä uuden työntekijän kompetensseja ja siksi niihin on tutustuttava. (Harpelund 2019, 38.) Toit (2019, luku 1) korostaa, että käytännöllisen onboardingin kautta työntekijä oppii tekemään työnsä odotusten mukaisesti ja tähän liittyvä roolikohtainen onboarding esitellään tarkemmin luvussa 2.4.5.

### 2.3.2 Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin perehtyminen ja niiden omaksuminen



Kuva 4. Onboardingin taso kolme – kulttuurin ja arvojen omaksuminen (mukaillen Bauer 2010, 2; Carucci 2018; Toit 2019, luku 1).

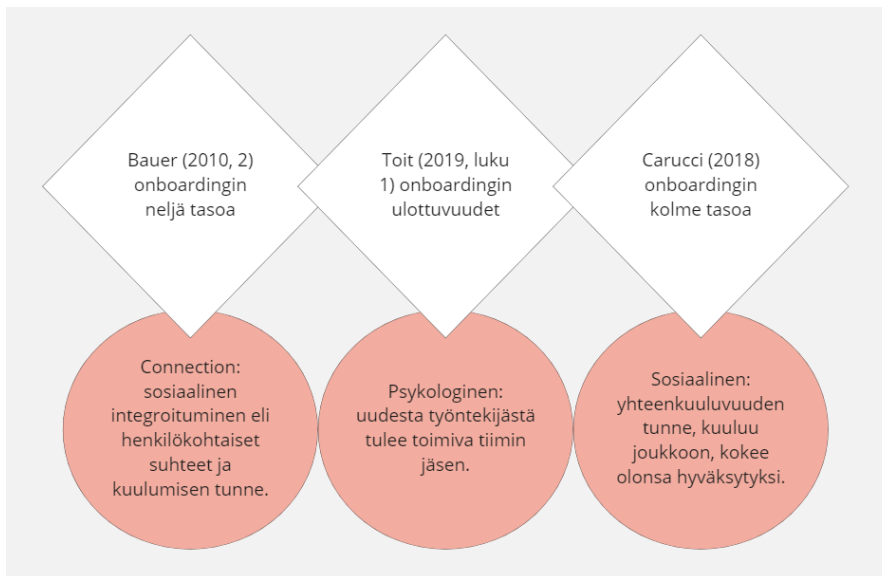
Sen lisäksi, että työntekijä perehdytetään työntehtäviin, hänet tulee myös perehdyttää työyhteisöön. Perehdytyksessä merkittävä rooli on myös tutustuttaa ja auttaa uutta työntekijää omaksumaan organisaatiokulttuuri, ja tässä voivat auttaa kaikki yrityksen työntekijät. (Eklund 2018, 35.) Kulttuurillisen onboardingin myötä henkilö omaksuu yrityskulttuurin ja sen arvot (Carucci 2018; Toit 2019, luku 1), mikä on tärkeää sillä ymmärrys organisaation tavoista, tavoitteista ja arvoista sekä sen kielen oppiminen lisäävät sitoutuneisuutta yritykseen (Bauer 2010, 6). Tärkeintä työntekijälle on ymmärtää vastauksia miksi-kysymyksiin: miksi yritys on olemassa, miksi uusi työntekijä on siellä ja miksi hänen työnsä on tärkeää kokonaisuuden kannalta. Työntekijöiden tulee tietää seuraavat asiat: miksi yritys on olemassa, mihin se on matkalla ja mikä heidän roolinsa on tässä kaikessa. Yleensä näistä viestitään mission, vision ja tavoitteiden avulla (Paggi & Clowes 2021, 61, 179-180) ja niiden ymmärrystä voidaan vahvistaa kertomalla tosielämän esimerkkejä haastavista tilanteista yrityksessä ja kuinka ne ovat toteutuneet sekä vaikuttaneet tilanteeseen (Forbes 2022a). Ei ole oleellista mainostaa ja kertoa uudelle työntekijälle miten hieno yritys tämä on, sillä työntekijä on jo valinnut yrityksen osallistuessaan rekrytointiprosessiin ja ottaessaan paikan vastaan. Sen sijaan uudelle työntekijälle tulee kertoa, miten juuri hän tulee vaikuttamaan yrityksen menestykseen, miten hänen roolinsa liittyy yrityksen tavoitteisiin ja miksi juuri hänet on palkattu. (Harpelund 2019, 36.)

Yrityksen kulttuuri määrittelee, miten yritys tekee sen, mitä se tekee. Yrityskulttuuri on ainutlaatuinen ja samassa yrityksessä voi olla paikallisia eroja eri sijainneissa olevien

toimipisteiden välillä, eroja löytyy jopa eri osastojen väliltä. Kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää työntekijälle, sillä kaikki mitä he tekevät ja miten toiset siihen reagoivat liittyy kulttuuriin. Siksi niin kirjallisten kuin kirjoittamattomien kulttuurisääntöjen omaksuminen on kriittistä uudelle työntekijälle, jotta hän voi menestyä työyhteisössään. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.) Asiasta tekee haastavaa se, että usein yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat tottuneet tiettyihin normeihin ja niiden olemassaolo huomataan vasta, kun joku ei noudata niitä, jolloin niistä tulee näkyviä ja käyttäytymistä muovaavia (Harpelund 2019, 59). Organisaatiokulttuurista kannattaa olla rehellinen hakijoille haastattelun aikana, sillä etenkin ihmiset ovat herkkiä aistimaan millainen tunnelma työpaikalla on. Toki voidakseen kertoa yrityksen organisaatiokulttuurista on ensin tunnistettava, millainen se on. Organisaatiokulttuuri ei ole vain yrityksen arvot, säännöt ja tavoitteet vaan se pitää myös sisällään monia näkyviä elementtejä, kuten pukeutumissäännöt ja eettiset standardit. (Paggi & Clowes 2021, 37.)

Jokaisen toiminnon, kokemuksen ja vuorovaikutuksen yrityksessä tulisi heijastaa sen ydinarvoja ensimmäisestä päivästä lähtien. Arvot tulisi sisällyttää uuden työntekijän perehdytykseen, jotta hän tietää alusta alkaen mitä häneltä odotetaan. Arvoista kommunikoiminen on tärkeää jo ennen ensimmäistä työpäivää. Kokonaisuuden kannalta on hyvä pohtia, että miten arvot näkyvät kaikissa työntekijäkokemuksen vaiheissa alkaen tietoisuuden lisäämisestä, rekrytointiin, haastatteluun, valintaan, onboardingiin ja työsuhteen päättymiseen. (Jacobs & Crockett 2021, 91.) Työntekijä luo yritykseen henkilökohtaisemman suhteen, mikäli hän voi samaistua yrityksen arvoihin. Kun työntekijä ymmärtää yrityksen tulevaisuuden vision hän voi nähdä oman tulevaisuutensa yrityksessä. Arvojen yhdenmukaisuus työntekijän omien arvojen kanssa on tärkeää, sillä muuten hän saattaa tuntea ristiriitaa, joka johtaa etsimään työmahdollisuuksia muualla. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.) Usein arvot ja kulttuuri nähdään samana asiana, vaikka näin ei ole. Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja kulttuuri on jokaisen yrityksen oma kollektiivinen asia, joka muodostuu vuorovaikutuksista, prosesseista ja toimintatavoista. Siinä missä kulttuuri voi muuttua, arvot pysyvät yleensä samana ja mikäli yritys ajautuu kauas arvoistaan, se vaikuttaa kulttuuriin. Uuden työntekijän rekrytoinnissa keskitytään usein kulttuurilliseen sopivuuteen, mutta haasteena on se, että usein päädytään palkkaamaan henkilöitä, joista pidetään, joiden kanssa on jotain yhteistä ja jotka vaikuttavat ajattelevan samalla tavoin. Jos sen sijaan sopivuutta etsitään arvojen pohjalta, saadaan monimuotoisuutta ajatteluun, päätöksentekoon, ratkaisuihin ja kokemuksiin, jotka kuitenkin aina pohjautuvat yhteisiin yrityksen arvoihin. (Jacobs & Crockett 2021, 137-138.)

### 2.3.3 Sosiaalinen integroituminen ja verkostoituminen



Kuva 5. Onboardingin taso neljä – sosiaalinen integroituminen ja verkostoituminen (mukaillen Bauer 2010, 2; Carucci 2018; Toit 2019, luku 1).

Hyvien suhteiden muodostaminen tiimiläisten ja esihenkilön kanssa on yksi onnistuneen onboardingin tuloksista. Sosiaalisella integroitumisella viitataan siihen, että työntekijä alkaa kokea kuuluvansa organisaation sisäpiiriin ja tuntee olonsa mukavaksi ja kokee olevansa muiden työntekijöiden ja esihenkilön sosiaalisesti hyväksymä. Uutta työntekijää voidaan auttaa tässä järjestämällä epävirallisia sosiaalisia kohtaamisia kuten yhteisiä lounas- ja kahvitaukoja, mutta henkilöllä itsellään on myös vastuu aktiivisesti rakentaa verkostoja ja suhteita (Bauer 2010, 5-6.) Tutkimusten mukaan jopa 40 % aikuisista kokee yksinäisyyttä ja työelämässä erityneisyyden tunne vahvistuu etenkin uusilla työntekijöillä, jotka eivät tunne kuuluvansa joukkoon ja se saattaa listätä heidän todennäköisyyttään lopettaa työssä. (Carucci 2018.)

Organisaatioon sosialisoituminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä yritys että uusi työntekijä vaikuttavat keskinäisen suhteen muodostumiseen ja siihen, että uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen (Eklund 2018, 81). Uusi työntekijä tarvitsee mahdollisuuksia muodostaa suhteita työpaikalla ja onboardingin avulla rakennetaan suhdetta esihenkilöön ja psykologista sopimusta uuden työntekijän, esihenkilön ja organisaation välillä (Sibisi & Kappers 2022; Toit 2019, luku 10). Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen uusille työntekijöille on aikaa vievää, mutta yhteyksien luominen on tehokkaan onboardingin kulmakivi, joten yritysten tulisi keskittyä mahdollistamaan uudelle työntekijälle suhteiden luominen alusta alkaen. Suhteiden luomisella on vaikutus uuden työntekijän suoriutumiseen työssään, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työntekijöiden suosituksiin yrityksestä työnantajana ja heidän aikomuksiinsa pysyä yrityksessä.



(Bauer 2013, 5; Forbes 2022a; Paggi & Clowes 2021, 58-59.) Bauer (2013, 5) kertoo, että tutkimusten mukaan uudet työntekijät, jotka onnistuvat yhteyksien muodostamisessa ja kokevat saavansa hyväksynnän uusilta kollegoiltaan ovat vähemmän jännittyneitä ja siten he ovat avoimempia oppimaan ja kyselemään heidän uudesta työstään, kollegoistaan ja yrityksestä.

Huolimatta siitä miten hyvin onboarding-kokemus suunnitellaan yleisellä tasolla, uuden työntekijän ja hänen esihenkilönsä välinen suhde on keskeisessä osassa perehdytyskokemusta (Harpelund 2019, 21). Uuden työntekijän tulisi kokea saavansa aidosti tukea hänen esihenkilöltään, sillä tyypillisesti ennen ensimmäistä työpäivää monelle nousee useampaan otteeseen mieleen kysymys siitä, miten hyvin tulevan esihenkilön kanssa mahtaa tulla toimeen. Esihenkilön antamalla tuella on todistetusti valtavan suuri positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja asenteisiin. (Cesário & Chambel 2019, 1467.) Uudet työntekijät arvostavat esihenkilön aktiivista osallistumista onboardingiin, mutta totuus on, että usein johtajilla ei ole resursseja tukea ja olla toteuttamassa onboarding-ohjelmaa (Sibisi & Kappers 2022). Kupias ja Peltola (2009, 57) muistuttavat, että isoissa organisaatioissa työntekijöiden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen voi liittyä useita henkilöitä ja esihenkilön kannalta on tärkeää, ettei hän jää syrjään, vaan ottaa vastuuta ja kuten Arthur (2019, 247) korostaa, esihenkilön on oltava läsnä työntekijöilleen etenkin työsuhteen alussa.

Yrityksen tulisi myös valmistella kollegat vastaanottamaan uusi työntekijä hänen ensimmäisenä päivänään. Ensivaikutelmilla on suuri vaikutus, etenkin siinä miten tiimi auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa tervetulleeksi. On tärkeää, että uusi työntekijä esitellään jokaiselle tiimin jäsenelle ja ystävällinen ilmapiiri on osa yrityksen kulttuuria. Menestyvissä yrityksissä huomioidaan uuden tiimin ja uuden työntekijän suhteiden luomisen tärkeys ja onboardingiin voidaan sisällyttää aktiviteetteja, jotka vaativat tiimityötä ja hyvää yhteispeliä ja auttavat uutta työntekijää kokemaan olonsa osaksi tiimiä. Useiden työkavereiden kanssa muodostetut suhteet auttavat uutta työntekijää tuntemaan olonsa osaksi yritystä mikä näkyy heidän tyytyväisyydessään ja sitoutuneisuudessaan yritystä kohtaan. (Cesário & Chambel 2019, 1467-1468.) Etätyön myötä uusi työntekijä saattaa tuntea olonsa eristäytyneeksi, joten uuden työntekijän esittelemine ja avustaminen yhteyden luomisessa etenkin etätyötä tekevissä tiimeissä vaikuttaa positiivisesti työntekijän pysymiseen yrityksessä (Forbes 2022a).

Esihenkilön ja uuden työntekijän välillä tärkeimpänä tukena toimii usein nimetty perehdyttäjä, jolla on ammattiosaamisen lisäksi taitoa, innostusta ja kiinnostusta ohjaamiseen (Kupias & Peltola 2009, 57), lisäksi hänelle tulee sallia riittävästi aikaa luoda suhde uuden työntekijän kanssa (Forbes 2022a). Tämän lisäksi useat lähteet (Bauer 2013, 5; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4; Maurer 2015; Sibisi & Kappers 2022) kannustavat yrityksiä nimeämään uudelle työntekijälle nimetyn kaverin eli buddyn, jonka kautta saa tietoa ja ohjausta päivittäisestä toiminnasta ja joka

helpottaa henkilön sopeutumista osastoon ja yritykseen käymällä läpi myös epävirallisia käytäntöjä. Buddyt helpottavat luontevasti onboardingin läpikäyneiden työntekijöiden siirtymää olematta kuitenkaan mentoreita, coacheja tai esihenkilöitä eikä heidän tulisi myöskään käyttäytyä niiden tavoin. Buddy tarjoaa seuraa lounas- ja kahvitauoille sekä auttaa luomaan yhteyksiä muihin työntekijöihin osaston sisällä ja ulkopuolella. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4.) Määrittelemällä buddyn yritys viestii uudelle työntekijälle, että se ymmärtää miltä tuntuu, kun työsuhteen alussa on paljon kysymyksiä, joihin kaipaa apua. Mitä nopeammin ja helpommin uusi työntekijä saa vastaukset, sitä tehokkaammin hänestä tulee itsevarma ja tehokas organisaation jäsen. (Bauer 2013, 5.)

## 2.4 Onboarding-prosessin suunnittelu

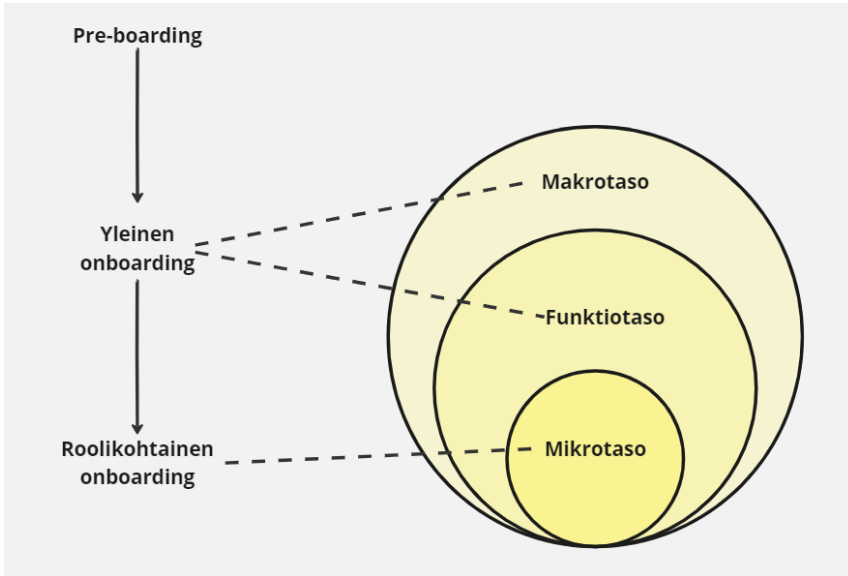
Onboarding-prosessin rakentaminen tapahtuu viiden vaiheen kautta: ensin arvioidaan nykytila, tunnistetaan tavoiteltu tila, analysoidaan näiden välinen kuilu, suljetaan kuilu ja luodaan business case tapauksesta. Nykytilan arvioimiseksi tulee kuunnella sekä työntekijöitä, että yrityksen näkökulmaa. Yksi keskeinen kysymys on, onko yrityksessä olemassa onboarding-ohjelma ja mikäli on, tavoitellaanko sen päivittämistä vai kokonaan uudistamista. Jos ohjelmaa ei ole, täytyy selvitystyö aloittaa tutkimalla mitä yritys tekee tukeakseen työntekijän siirtymää. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 3.) Onboardigia kehitettäessä yrityksen tulisi pohtia sopiiko sille parhaiten virallinen vai epävirallinen onboarding. Epävirallisessa onboardingissa työntekijä oppii uuden työnsä ilman selkeää organisaation laatimaa suunnitelmaa ja virallisessa onboardingissa on käytössä erilaisia käytäntöjä ja proseduureja, joiden kautta työntekijä oppii sekä työhönsä liittyvät asiat että sosialisoiutuu yritykseen. Tutkimusten mukaan viralliset onboarding-ohjelmat ovat tehokkaampia. (Bauer 2010, 2.)

Tehokkaan onboarding-ohjelman suunnittelussa ja jalkauttamisessa on kyse siitä, että valitaan oikeat prosessit ja aktiviteetit ja toteutetaan ne hyvin. Koska erilaisia lähestymistapoja ja tuotteita on monia, yrityksen on ensin päätettävä mitä se haluaa saavuttaa onboardingilla. Kuitenkaan aktiviteetit yksistään eivät määritä onboarding-prosessin tehokkuutta, vaan kyse on suurilta osin myös yrityksen suhtautumisesta onboardingiin. (Harpelund 2019, 27.) Kun pohditaan onboarding-ohjelman kestoa ja laajuutta yrityksessä on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita, kuten yrityksen toimiala, sillä joihinkin aloihin liittyy vaatimustenmukaista koulutusta enemmän kuin toisiin. Samoin yrityksen kulttuuri vaikuttaa siihen miten virallinen tai epävirallinen itse onboarding on. Työntekijän taustalla on vaikutusta siihen, miten hän sulautuu osaksi uutta yhteisöä samoin kuin työntekijän aikaisempi kokemus vaikuttaa esimerkiksi roolikohtaisen onboardingin laajuuteen – siinä missä uusi työntekijä tarvitsee hyvin perusteellisen perehdytyksen, alalla jo aiemmin ollut työntekijä tuo mukanaan paljon taustaosaamista. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

### 2.4.1 Kokonaiskuvasta kohti omaa työroolia

Cesáron ja Chambelin (2019, 1467) mukaan onboardingissa voidaan aloittaa yleisestä makrotason tiedosta, jonka jälkeen siirrytään funktiotasolle ja lopulta mikrotasolle, joka koskettaa omaa työtä konkreettisemmin. Makro- eli organisaatiotasolla pidetään yleensä uusien työntekijöiden ryhmälle infotilaisuus yritykseen liittyen, jossa kerrataan sen historiaa, rakennetta, missiota, visio ja tärkeimmät arvot. Yrityksen liiketoiminnan ytimen ymmärtäminen on tärkeää, oli sitten kyseessä uusi työntekijä tai työtehtäviään vaihtava henkilö yrityksen sisällä (Perna 2.5.2022). Makrotason perehdytyksen jälkeen siirrytään funktiokohtaiselle tasolle, jossa uudet työntekijät tutustuvat siihen operationaaliseen toimintoon, jossa he tulevat työskentelemään eli esimerkiksi talousosastoon, markkinointiin tai HR:ään (Cesário & Chambel 2019, 1467). Vaikka uusi työntekijä olisi osallistunut organisaation yleiseen orientaatioon, on hyvä käydä läpi osastokohtaiset tärkeät yksityiskohdat koskien esimerkiksi työaikoja ja lounastaukoja (Arthur 2019, 349). Oman osaston lisäksi tutustuminen yrityksen muihin osastoihin auttaa ymmärtämään miten osastojen toiminta linkittyy toisiinsa ja yrityksen menestykseen kokonaisuudessaan. Tämän kautta uudet työntekijät voivat luoda suhteita muihin funktioihin. (Forbes 2022a.) Lopuksi siirrytään mikrotason perehdytykseen, jossa työntekijä saa omaan työrooliinsa liittyvää yksityiskohtaista tietoa, kuten mitä tehtäviä hän tulee tekemään, mitä proseduureja tulee seurata ja mitkä ovat suoritusavoitteet (Cesário & Chambel 2019, 1467).

Davila ja Pina-Ramirez (2018, luku 4) puolestaan kuvailevat onbordingin koostuvan kolmesta vaiheesta, joita ovat pre-boarding, yleinen onboarding ja roolikohtainen onboarding. Oheisessa kuvassa 6 on yhdistetty Davila ja Pina-Ramirezin sekä Cesáron ja Chambelin mallit, joiden mukaan myös tässä työssä lähdetään kehittämään onboarding-prosessia. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty pre-boarding, yleinen onboarding ja roolikohtainen onbording vaiheiden sisältöä sekä etukäteen suunnittelun merkitystä. Ensimmäinen päivä, jonka merkityksestä on puhuttu jo johdannossa, nostetaan omaksi teemakseen, sillä se on tärkeä kehittämiskohde myös tämän tutkimuksen kokonaiskuvaa ajatellen.



Kuva 6. Onboardingin vaiheet ja tasot (mukailten Cesário & Chambel 2019, 1467; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4).

#### 2.4.2 Suunnittelu etukäteen ja pre-boarding

Perehdytys itsessään viestii uudelle työntekijälle paljon organisaatiokulttuurista ja se on hyvä tiedostaa perehdytykseen liittyviä prosesseja suunniteltaessa (Eklund 2018, 80). Perehdyttämisen laajuutta tulee arvioida tapauskohtaisesti riippuen työntehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyissä työsuhteissa, kuten esimerkiksi kesätyöntekijöiden kohdalla, aikaa on käytettävissä vähän, joten perehdytykseen tulee ottaa mukaan vain kaikkein oleellisin tieto, jota työssä tarvitaan. Myös perehdyttävän oma tausta vaikuttaa perehdytyksen syvyyteen, sillä aikaisempi työkokemus ja ammatillinen osaaminen tekevät usein uudesta työntekijästä aktiivisemmän ja oma-aloitteisemmän kuin esimerkiksi nuoren henkilön, joka on vasta ensimmäisissä työsuhteissaan. Vaikka henkilöllä olisi kokemusta samankaltaisista työtehtävistä tai samalta alalta, uuteen organisaatioon ja sen tavoitteisiin, toimintatapoihin ja ihmisiin tutustuminen on kuitenkin aina uutta. (Joki 2018, 113-114.)

Perehdyttämisen etenemisen seuraamiseksi tulee kirjata ylös perehdytysuunnitelma, sen aikataulu ja vastuuhenkilöt. Perehdytyksen eri osa-alueita voivat olla esimerkiksi tutustumiset työvälineisiin ja työskentelytiloihin, organisaatioon ja verkostoon, tiimin ja omiin työtehtäviin. (Kurttila & Aalto 2021, 199-200.) Isoissa yrityksissä, joissa perehdytykseen voi osallistua useampi taho ja henkilö, on selkeytettävä siihen liittyvät roolit ja vastuut, mitä keneltäkin perehdytykseen osallistuvalta odotetaan sekä millainen perehdytys tukee yrityksen arvoja. Muutoin työtä tehdään helposti päällekkäin, erilaisilla toimintatavoilla ja jotain oleellista saattaa jäädä puuttumaan. (Hollister & Watkins 2019; Joki 2018, 114; Kupias & Peltola 2009, 46.) Yllättäviä tilanteita kuten

sairastapauksia varten on hyvä olla mietittynä varasuunnitelma perehdytyksen työnjakoon liittyen. (Joki 2018, 115.) On suotavaa laatia kirjallinen aikataulu onboarding-ohjelmasta uusille työntekijöille, jossa on keskeiset osa-alueet mainittuna. Täten poistetaan yllätyslementti uusilta työntekijöiltä ja vähennetään jännittyneisyyttä, kun he tietävät mitä on luvassa ja viestitään samalla siitä, että yritys on valmistautunut uusien työntekijöiden tuloon. (Arthur 2019, 316.) Suunnitelmaa laatiessa tulee kuitenkin pitää mielessä, että jokainen on yksilö ja siten perehdytyksen etenemisen ja tarpeiden ennakoiminen pitkälle on haastavaa, joten suunnittelussa ei kannata tähdätä liian yksityiskohtaiseen tai pitkälle tulevaisuuteen katsovaan perehdytysuunnitelmaan. Tässä yhteydessä sisältö on parempi pitää karkeasti suunniteltuna, mutta realistisena mieluummin kuin liian tarkkana ja todennäköisesti epärealistisena. Keskeistä on määrittää perehdytyksen kesto ja runko ja päivittää sisältöä tilanteen mukaan. (Eklund 2018, 89.)

Yritysten tulisi ennakoida ensivaikutelman luomista jo ensimmäisistä työpäivistä ja aloittaa kehittämään työntekijän ja organisaation välistä suhdetta sitouttaen työntekijöitä yritykseen ja täten pyrkien helpottamaan psykologista prosessia, sillä yritys haluaa, että pian aloittavat työntekijät kokevat olevansa jo yrityksen työntekijöitä, kun he ensimmäisenä päivänä astuvat yrityksen ovesta sisään. (Arthur 2019, 311; Bauer 2013, 5; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1; SHRM 2018). Tätä kutsutaan pre-boarding vaiheeksi, joka sisältää kaikki hetket, jotka tapahtuvat ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, toisaalla sen aluksi määritellään jo rekrytointiprosessissa tapahtuvat asiat (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1) ja toisten lähteiden mukaan vaihe alkaa työtarjouksen saamisesta (SHRM 2018). Koska tästä tutkimuksesta on rajattu pois rekrytointi, myös pre-boardingin vaihetta käsitellään työtarjouksen saamisesta alkaen.

Kommunikaatio muodostuu asioista, joita teemme sekä asioista, joita ei tehdä. Uuden työntekijän kohdalla työsuhde sinetöidään viralliseksi allekirjoittamalla työsopimus, mikä usein tapahtuu jo ennen ensimmäistä työpäivää. Mikäli yritys ei ole yhteydessä työntekijään ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä, jätetään paljon tulkinnanvaraista pohdintaa uudelle työntekijälle; hän saattaa pohtia otetaanko häneen yhteyttä, tulisiko hänen olla yhteydessä, eihän yritys ole unohtanut häntä ja niin edelleen. Nämä tulkinnanvaraiset ajatukset saattavat antaa kuvan siitä, että yritys ei koe uutta henkilöä tärkeäksi, odotukset työntekijää kohtaan eivät ole erityisen korkealla tai organisaatiossa ollaan kiireisiä muiden asioiden parissa. (Harpelund 2019, 33.)

Useiden lähteiden (Arthur 2019, 311; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1; Maurer 2015; Paggi & Clowes 2021, 58; SHRM 2018; Shufutinsky & Cox 2019, 8, 12) mukaan pre-boarding muokkaa onboardingin toteuttamista, sillä monet asiat, kuten pakolliset lomakkeet, on mahdollista hoitaa etukäteen ja työntekijälle voidaan lähettää tietoa onboardingista sähköpostitse, antaa pääsy mahdolliselle perehdytysivustolle tai lähettää pieniä lahjoja. Shufutinskyn ja Coxin (2019, 12)

tutkimuksessa pre-boardigissa toivottaisiin yhteydenottoa esihenkilöltä ja kollegoilta, esimerkiksi Paggi ja Clowes (2021, 58) ohjeistavat tekemään tervetulokirjeen, jossa kerrotaan mihin ja milloin saapua ensimmäisenä päivänä ja kenet henkilö tulee tapaamaan heti alkuun. Tänä päivänä niin asiakkaat kuin työntekijät odottavat personoitua palvelua, joten myös työntekijän sitoutumisesta yritykseen voi tehdä henkilökohtaisempaa, esimerkiksi tervetuliaisviesti tulisi personoida juuri uudelle työntekijälle kohdennetuksi (Hanif 11.3.2021). Antamalla uudelle työntekijälle etukäteen ensimmäisen päivän tai jopa viikon suunnitellun ohjelman viestitään siitä, että häntä varten on valmistauduttu (Arthur 2019, 346). Viestiin voidaan lisätä Maurerin (2015) mukaan lisäksi esimerkiksi sanakirjan yrityksen käyttämiin termeihin, työntekijän käsikirjan ja tietoja osastosta sekä työn vastuualueista.

Lisäksi pre-boarding vaiheessa uuden työntekijän valinnasta tiedotetaan organisaation sisällä (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1). Kun uusi työntekijä on virallisesti ottanut työn vastaan, on aika tiedottaa asiasta muille kollegoille, mielellään viikkoa ennen uuden työntekijän aloittamista. Tarkoituksena on tiedottaa muulle tiimille ja osastolle, milloin uusi työntekijä aloittaa, mikä hänen roolinsa tulee olemaan ja mitä vastuita siihen sisältyy sekä lyhyesti kertoa henkilön taustoista. (Arthur 2019, 346.)

Osana ensivaikutelmaa työntekijälle voidaan viestiä siitä, että häneen tuloonsa on valmistauduttu pitämällä huolta siitä, että työpiste on valmisteltu, on hankittu oikeat laitteet ja ohjelmistot, kulku- ja käyttöoikeudet, avainkortit, toimistotarvikkeet ja muut vastaavat asiat ovat paikoillaan. (Maurer 2015; Paggi & Clowes 2021, 58-59; Perna 2.5.2022.) Laitteiden lisäksi on hyvä olla lista tärkeistä sähköpostiosoitteista, ohjeet intranetin käyttöön sekä työn kannalta oleelliset dokumentit, kuten esimerkiksi prosessimanuaalit tai yrityksessä käytössä olevan sanaston kirja. Isoissa rakennuksissa on hyvä tarjota kartta uudelle työntekijälle, joka osoittaa tärkeimmät tilat. (Arthur 2019, 347.) Kokonaisuudessaan valmistelut viestivät uusille työntekijöille siitä, että heitä on odotettu, heistä pidetään huolta ja heidän läsnäoloaan arvostetaan, heitä pidetään tärkeinä ja arvokkaina. Tähän voi samaistua miettimällä, miten haluaisi kohdella omaan kotiin saapuvia illallisvieraitaan. (Harpelund 2019, 68.)

### **2.4.3 Ensimmäinen työpäivä**

Ensimmäisen työpäivän rakennetta suunnitellessa jokainen voi pysähtyä itse miettimään miltä haluaisi päivän näyttävän. Kysyttäessä asiasta, tyypillisesti moni nostaa esiin toiveita tutustua työympäristöön ja kollegoihin, tavata joku, jonka puoleen voi kääntyä kaikissa kysymyksissä, kahdenkeskeistä aikaa esihenkilön kanssa ja myös omaa aikaa reflektoida kaikkea koettua. (Arthur 2019, 346.) Alussa luodaan molemmin puolin ensivaikutelmat ja uusi työntekijä tarkastelee yritystä varovaisen optimisesti ja kiinnittää huomiota kaikkeen (Shufutinsky & Cox 2019, 3). Se mitä

työntekijät kokevat ensimmäisten päiviensä aikana voi heijastua pitkälle heidän työsuhteeseensa ja määrittää työntekijälle, miten hän sopeutuu organisaatioon. Kriittisen ensivaikutelman kautta voidaan saavuttaa joko motivoituneita ja tuottavia työntekijöitä tai sellaisia, jotka palaavat takaisin työnhaun pariin. Alusta alkaen on tärkeää saada työntekijä kokemaan olonsa tervetulleeksi ja arvokkaaksi minkä lisäksi työntekijöiden tulisi heti päästä luomaan suhteita heidän osastoonsa, esihenkilöön ja kollegoihin. (Arthur 2019, 344; Maurer 2015; Paggi & Clowes 2021, 56). Uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä esihenkilön tulee ottaa hänet vastaan ja luoda hyvä pohja tulevalle yhteistyölle. Mikäli esihenkilö ei voi tavata työntekijää tuolloin, tämä tieto tulee antaa uudelle työntekijälle ja pyrkiä järjestämään tapaaminen mahdollisimman pian. (Kupias & Peltola 2009, 58.)

Ensimmäisen päivän kaksi tavoitetta ovat luoda odotuksia ja esitellä tavoitteet. Työntekijälle tulee olla täysin selkeää mitä hänen työnsä sisältää ja millaiset vastuut siihen kuuluvat ensimmäisestä päivästä alkaen (Maurer 2015). Alussa on hyvä käyttää hetki tutustumiseen ja perehdyttämissuunnitelman läpikäymiseen, minkä lisäksi esihenkilön tulee kerrata henkilön työnkuva ja kertoa selkeästi uuteen työrooliin liittyvät tehtävät ja vastuualueet sekä varmistaa, että uudella työntekijällä on mahdollisuus esittää kysymyksiä niihin liittyen. (Cesário & Chambel 2019, 1467; Joki 2018, 111-112; Paggi & Clowes 2021, 58.) Tämän keskustelun jälkeen uuden työntekijän tulisi pystyä kertomaan miltä menestyminen hänen roolissaan näyttää ja siten alkaa ottaa vastuuta sen saavuttamisesta. Kun tietoa ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä tulee lisää, on hyvä palata tähän aiheeseen esihenkilön kanssa ja varmistaa, että esihenkilön ja työntekijän välillä on yhteisymmärrys asiasta. (Perna 2.5.2022.)

Jotkut työnantajat ovat hyviä hyödyntämään uuden työntekijän tuoretta näkemystä organisaatiosta, sillä he ovat hyviä huomaamaan niitä asioita, joita moni organisaatiossa pidempään työskennellyt ei enää näe tai pitää itsestäänselvyytenä. Jos uusia työntekijöitä onnistutaan hyödyntämään tässä, se samalla selkeyttää heidän omaa rooliaan yrityksessä. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna uudet työntekijät ovat innokkaita kuulemaan miten hienosti asiat ovat yrityksessä, mutta kun heidät osallistetaan he voivat henkilökohtaisesti tutkia ja muodostaa oman mielipiteensä siitä, mikä yrityksestä tekee erinomaisen. (Harpelund 2019, 38.) Parhaimmillaan uuden henkilön saapuminen tarjoaa myös organisaatiolle mahdollisuuden kehittymiseen ja oppimiseen, mutta se edellyttää halua muutokseen ja avoimuutta palautteelle. Alussa yrityksen kannattaa hyödyntää uuden työntekijän havainnointia niin aikaisempiin kokemuksiin kuin uusiin nykyisen työn toimintatapoihin liittyen. Uusi työntekijä osaa mahdollisesti kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja täysin eri tavalla, kuin vakituinen jo pidempään työssä ollut henkilö. Havainnot voivat johtaa koko tiimin työtä hyödyttäviin kehitysideoihin, joten uutta työntekijää kannattaa alusta alkaen kannustaa antamaan palautetta ja jakamaan ideoita työn kehittämiseen liittyen. Palautteen kautta perehdyttämisestä

tulee vuorovaikutuksellisempaa ja asetelma viestittää uudelle työntekijälle, että hän mielipiteillään on väliä ja omalta osaltaan vastuussa auttamaan yritystä kehittymään sekä kasvamaan. (Forbes 2022a; Joki 2018, 113-114; Kupias & Peltola 2009, 77; Kurttila & Aalto 2021, 199-200.) Samalla on hyvä tiedostaa, että esiin saattaa nousta kritiikkiä, jota ei välttämättä haluttaisi kuulla eli palautteen vastaanottaminen vaatii taitoa myös työyhteisöltä. Toisinaan ihmetystä aiheuttaville asioille löytyy järkevä selitys, mikäli ei niin toimintatapaa olisi hyvä pysähtyä miettimään yrityksessä. Toisaalta on reilua olla selkeä siitä, mihin asioihin voidaan vaikuttaa ja mitkä asiat edellyttävät sopeutumista. Keskustelun kautta voidaan avata syitä sille, miksi jotkin uudet näkemykset eivät sovi organisaatioon, ja sitä kautta molemmat osapuolet voivat oppia tilanteesta. Ennen kuin rakentava palaute otetaan mukaan perehdytykseen, sen tulee olla kiinteä osa työyhteisön toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 78-80.)

Suhteiden luomisen ja tavoitteiden sekä odotusten läpikäymisen lisäksi ensimmäiseen päivään on hyvä sisällyttää tutustuminen työympäristöön. Toimitiloihin ja osastoihin liittyvä tutustumiskierros auttaa uutta työntekijää sopeutumaan ympäristöönsä, on täysin eri asia opastaa ensimmäisenä päivänä mistä työntekijä löytää kahvihuoneen kuin näyttää se hänelle. Tutustumiskierroksessa tulee pyrkiä käytännöllisyyteen ja sisällyttää siihen perusasiat, kuten ruokailutilat, taukokuoneet ja wc-tilat. Etenkin ne osastot, jotka ovat kyseisen työroolin kannalta tärkeitä kannattaa käydä läpi. (Arthur 2019, 317-318.)

Yrityksen tulee välttää tietoähkyä uudelle työntekijälle ja keskittyä antamaan työssä vaadittavaa tietoa ja koulutusta niin, että sen omaksuminen on mahdollista (Maurer 2015). Jopa innokkaimmat työntekijät, jotka pystyvät omaksumaan paljon tietoa kerralla tarvitsevat aikaa prosessoida kaikkea näkemäänsä, kuulemaansa ja oppimaansa. Vaikka yrityksellä olisi kiire saada työntekijä työn pariin, kohtuulliset odotukset siitä miten nopeasti henkilö pystyy omaksumaan uuden työnsä tuomat, vaatimukset on syytä pitää mielessä. Uuden työntekijän siirtymästä tehtäviinsä tulee huomattavasti sulavampi, kun häntä tutustutetaan yrityksen kulttuuriin ja osaston rutiineihin. (Arthur 2019, 347-348.) Mielenkiintoinen näkökulma, joka omalta osaltaan voi helpottaa myös tiedon omaksumista on huomion kiinnittäminen työsuhteen aloituspäivään. Tyypillisesti uudet työntekijät aloittavat maanantaisin, mutta maanantait ovat monella alalla hektisiä ja kiireisiä viikonlopun jäljiltä. Vaihtoehtoisesti uusi työntekijä voisi aloittaa perjantaina, jolloin myös muilla henkilöillä on enemmän aikaa tutustua uuteen tulokkaaseen ja kun uusi työntekijä palaa seuraavana maanantaina, hän kokee olonsa jo mukavammaksi ja tutummaksi. (Forbes 2021.)

#### **2.4.4 Yleinen onboarding**

Kuten työn alussa pääkäsitteiden yhteydessä todettiin, orientaatio ja onboarding sekoitetaan monesti keskenään tai niitä käytetään synonyymeinä. Tässä työssä onboarding nähdään laajana



kokonaisuutena, johon kuuluu edellisissä luvuissa käsitellyjä asioita, kuten verkostoitumista ja organisaatiokulttuuriin tutustumista. Yleisen onboardingin katsotaan käsittävän nämä asiat, kuten myös orientaation yritykseen, joka on yleiskatsaus yritykseen ja toimitilojen esittely. Yleisen onboardingin sisällön on tarkoitus luoda vaikuttava ja merkityksellinen kokemus, mutta sisältöä pohtiessa tulee varoa tiedolla ylikuormittamista. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4.) Uusi työntekijä tulee kokemaan iästään tai aiemmasta kokemuksestaan riippumatta merkittävän määrän stressiä ensimmäisinä työpäivinä eikä todennäköisesti opi tai sisäistä kaikkea. (Toit 2019, luku 5.) Orientaation aiheita valittaessa on hyvä muistaa, että tiedon omaksumisen kyky voi olla alentunut jopa 15 % ensimmäisen päivän aikana, joten on valittava tarkoin mitä aiheita silloin käydään läpi (Arthur 2019, 316).

Onboardingin tulisi alkaa vastauksella kysymykseen miksi ennen kuin kerrotaan miten ja mitä. Logiikkana on luoda konteksti ennen sisältöä eli luodaan viitekehys ja tarkoitus ennen yksityiskohtien antamista. Miksi -kysymyksen kautta uudelle työntekijälle kerrotaan mitä yritys haluaa saavuttaa ja siten jatkokysymykseksi muodostuu pohdinta siitä, haluaako henkilö olla osa tätä. Yleinen onboarding kertoo työntekijöille yrityksen kulttuurista, siitä miten asiat tehdään ja nämä asiat ovat yhteisiä riippumatta siitä, tuleeko henkilö osa-aikaiseksi työntekijäksi vai vakituisesti työntekijäksi. Organisaation kulttuurista kertominen yrityksen tarinan muodossa tarjoaa mahdollisuuden luoda työntekijöille suuremman tarkoituksen, jonka myötä hän kokee, että hänestä tulee osa jotain suurempaa ja tärkeämpää. Kaikkia uusia työntekijöitä koskettavia asioita ovat esimerkiksi yrityksen visio, missio, arvot, historia ja yleiset käytännöt sekä toimintatavat. Nämä asiat muodostavat perustan uudelle työntekijälle, mitä tulee työyhteisöön sitoutumisessa. Yleensä aloitetaan historiasta, sillä ihmisiä kiinnostaa kuulla miten liiketoiminta on alkanut ja tullut siihen pisteeseen, mitä se on tällä hetkellä. Kertomalla mistä kaikki alkoi, voidaan antaa vastaus tiettyihin prioriteetteihin ja päätöksiin, joita yrityksessä tehdään nykyhetkessäkin. Historia vaikuttaa omalta osaltaan nykyisiin tapoihin, mutta tärkeää on myös korostaa tulevaisuuden roolia ja sen vuoksi yrityksen strategian tulisi olla osa onboardingia. Uutta työntekijää kiinnostaa myös mihin yritys on matkalla ja tähän kysymykseen voidaan pureutua vision kautta. Strategiassa on usein erilaisia fokusalueita, mutta alussa kannattaa keskittyä etenkin kokonaiskuvaan ja vision ja mission avulla selkeyttää yrityksen tarina ja millaisia asioita se haluaa saavuttaa tulevaisuudessa. Arvoista kertoessa tulee esitellä miten ne näkyvät toiminnassa. Samassa yhteydessä voidaan keskustella keskeisistä toimintatavoista, säännöistä ja proseduureista ja jatkaa niiden parissa vielä roolikohtaisessa osiossa tarkemmin. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1 ja 4; Harpelund 2019, 62-65.)

Organisaation vision ja mission kertomisella työntekijälle annetaan laajempi kuva työstä, samoin laajempaa kuvaa voi rakentaa kertomalla ensimmäisestä päivästä lähtien miltä henkilön urakehitys

voi potentiaalisesti näyttää. Ajatus urakehityksestä puhumisesta ensimmäisinä päivinä voi tuntua oudolta, mutta uuden työntekijän mielessä käyvät joko tiedostaen tai tiedostamatta kysymykset liittyen siihen, miten pitkään hän tulee työskentelemään yrityksessä, miten organisaatiossa voi edetä ja miten se vastaa omia henkilökohtaisia tavoitteita. Kaikilla tavoitteisiin ei kuulu johtajaksi tuleminen vaan vastaanotettu työ sopii omiin tavoitteisiin. Jonkinlainen pitkän tähtäimen kehitys- ja urasuunnitelma kuitenkin heijastelee tutkimusten mukaan sitä, että työntekijä sitoutuu organisaatioon. Urakehityksen tukeminen alusta alkaen voi tuntua erityisen vaikealta johdolle, joka on juuri käyttänyt aikaa ja vaivaa löytääkseen työhön sopivan henkilön, joten hänen uransa edistäminen ei ole ensimmäisenä mielessä. (Harpelund 2019, 156.)

#### **2.4.5 Roolikohtainen onboarding**

Yleinen onboarding katsoo isossa kuvassa yritykseen liittyviä aiheita ja roolikohtainen onboarding ottaa huomioon kyseisen roolin yksityiskohdat (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1). Onboardingin yhteydessä uuden työntekijän mielessä pyörii kysymyksiä kuten mitä minun pitää tietää, mikä roolini on, mitkä ovat keskeiset tavoitteet, miten niihin päästään ja mikä minun vastuuni on. Toisaalta pelkkä omien vastuiden ymmärtäminen ei riitä, vaan henkilön täytyy ymmärtää, miten ne linkittyvät muiden vastuisiin. Onboardingissa oman roolin ymmärtäminen tulee tapahtumaan kokemuksen kautta. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4; Harpelund 2019, 143-145.) Uudelle työntekijälle on tärkeää, että perehdytyskokemus ja itse työ ovat linjassa keskenään; mikäli perehdytyksessä häntä pidetään aktiivisena osallistujana ja kuunnellaan, mutta itse työ on tarkkojen raamien mukaan suorittamista ja virheisiin suhtaudutaan negatiivisesti, on kokemus vähintäänkin hämmentävä. (Kupias & Peltola 2009, 66.) Roolikohtaisen onboardingin kesto liittyy oleellisesti roolin haastavuuteen, mutta siitä riippumatta on vältettävä tiedolla ylikuormittamista ja jaettava sisältöä sopivalle aikavälille. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4.) Työtehtäviin kuuluu aina tiettyjä kompetensseja ja niiden saavuttaminen on kriittisin osa onboarding-prosessia, sillä työntekijän täytyy ymmärtää mitä tietoja ja taitoja hänen tulee hankkia suoriutuakseen työstään. Uutta opittavaa on aina, vaikka menneisyydessä olisi toiminut samankaltaisissa tehtävissä. (Toit 2019, luku 2.) Mikäli henkilöllä on taustaa samalta alalta, tulee keskittyä nimenomaan yrityksen brändiin ja toimintatapoihin, kun taas henkilölle, jolla ei ole alan kokemusta roolikohtainen onboarding tulee aloittaa kertomalla alasta hyvin perustason tietoa (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4).

Kompetenssia voisi kuvailla asiaksi, jonka henkilö tietää ja on oppinut, osaa tehdä ja toistaa tavalla, joka kohtaa odotukset ja vaatimukset. Kompetenssia voidaan oppia monin tavoin, kuten kirjoista, systeemeistä tai toisilta henkilöiltä ja jotkin asiat voidaan oppia vain kokemuksen kautta. Kun pohditaan mitä uuden työntekijän tulee oppia, on mietittävä samalla, miten se tapahtuu. On eri

asia antaa tietoa ja opettaa uutta työntekijää, kuin saada heidät tietoiseksi siitä, että he oppivat jotain. Oppimista voidaan tukea tarjoamalla yksinkertaisia työkaluja, esimerkiksi suurin osa uusista työntekijöistä haluaa tehdä muistiinpanoja ja tätä voidaan tukea antamalla siihen välineet ja kehottamalla muistiinpanojen tekemiseen. Mikäli oppimista testataan kokeen avulla, siitä on kerrottava jo alussa. Oma erityisalueensa kompetenssien piirissä on yrityksen jargonin ymmärtäminen, joka jää usein onboardingissa vähäisemmälle huomiolle. Jargonilla tarkoitetaan kielellisiä ilmaisuja ja konsepteja, joita yrityksessä käytetään ja toisinaan ne ovat sanoja, lyhenteitä ja termejä, jotka ovat käytössä vain yrityksen sisällä. Uuden työntekijän kohdalla ei voida olettaa, että henkilö ymmärtää asian samalla tavalla kuin yrityksessä pidempään työskennellyt ja tämä luo riskin virheille, turhautumiselle ja väärinymmärryksille. (Harpelund 2019, 140-147.) Tärkeää on myös opettaa yrityksessä puhuttu kieli, sillä moneen asiaan löytyy oma lyhenteensä ja näiden oppiminen on raskasta uudelle työntekijälle alussa. Yksinkertaisimmillaan esimerkiksi sanakirja voi olla alkuun avuksi uudelle työntekijälle. (Carucci 2018.)

Työhyvinvointi ja osaaminen liittyvät keskeisesti toisiinsa, sillä osaamisen tunne on tärkeä ja perehdytysjakson aikana edellytetään usein ponnisteluja osaamisen kasvattamiseksi. Työntekijän oma asenne ja käsitys itsestään oppijana liittyvät vahvasti perehdytyksen onnistumiseen, kuten myös kyky olla rohkea ja nöyrä uusien asioiden edessä. Kehittymistä edistävää palautetta tarvitaan paljon samoin kuin positiivisen palautteen antamista asioista, joissa henkilö onnistuu. Työntekijät kohdistavat erilaisia odotuksia perehdytykseen, siinä missä toinen haluaa kokeilla ja seurata toisen työntekijän työskentelyä, toiselle on tärkeää saada ohjeet kirjallisina, joihin voi tutustua omaan tahtiin. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Eklundin (2018, 49) mukaan uusien asioiden käsittelemiseen on syytä varata riittävästi aikaa ja isommat kokonaisuudet kannattaa pilkkoa pienempiin osiin, jotka on helpompi sisäistää. Hänen mukaansa on kuitenkin tärkeä kertoa asioiden yhteyksistä, jotta laajan kokonaiskuvan omaksuminen on mahdollista. Tähän liittyen Neelen ja Kirschner (2020, 35) näkevät haasteen siinä, että työpaikoilla oppimista perustetaan atomiseen suunnitteluun, jossa monimutkaiset ongelmat pilkotaan pienempiin osiin. Mikäli kokonaisuus jaetaan toisistaan liian erillään oleviin osiin, saattaa käydä niin, että henkilö ymmärtää yksittäisen asian, mutta ei osaa soveltaa oppimaansa käytännössä. Kuten Eklund (2018, 56-57) toteaa, aiheisiin tulee palata useampaan otteeseen ja varmistaa, että perehdytettävä on omaksunut asian riittävällä tasolla. Perehdytyksen tulee tarjota riittävästi haasteita ja työntekijää tulee kannustaa kysymyksen esittämiseen. Oppimisen tueksi on tärkeä huolehtia tauoista ja palautumisesta. Samalla tulee muistaa, että uudelle työntekijälle perehdytys on vaihe, joka sisältää monia muutoksia ja erilaiset ärsykkeet aiheuttavat stressiä, siksi perehdyttäjän on tärkeä kiinnittää asiaan huomiota ja antaa riittävästi tukea.

## 2.5 Oppimiskokemusten muotoilu

Oppiminen ei ole kertaluontoinen tapahtuma vaan pikemminkin polku, jossa oppija johdatetaan alkupisteestä loppupisteeseen sisältäen useita välivaiheita, jotka mahdollistavat oppimisen kertaamisen ja harjoittamisen käytännössä. Oppimiskokemusten luomiselle muodostuu esteitä, mikäli ei ole täysin selkeää, mitä tavoitteita yritys haluaa saavuttaa tai jos oppijoista tehdään oletuksia sen sijaan, että kerättäisiin ymmärrystä heistä. (Boller & Fletcher 2020, 4-5.) On ymmärrettävä oppijoita ja heidän tarpeitaan; mitä tehtäviä heille kuuluu, millaista osaamista he tarvitsevat niiden suorittamiseen ja millaisia haasteita asiaan liittyy (Neelen & Kirschner 2020, 36-37). Prosessina oppimiskokemus on monimutkainen, jatkuva ja sisältää useita aktiviteetteja, joissa on kyse pitkäaikaisesta tiedon ja taidon säilyttämisestä ja muutoksesta pitkäaikaisessa muistissa. Täten on siis ensin mentävä yli väliaikaisesta ja lyhytkestoisesta muistista, jotta asia saadaan pysyvästi pitkäaikaiseen muistiin. Yksittäiset tapahtumat voivat toimia katalysaattoreina, jotka motivoivat ihmisiä ja saavat heidät alkuun, mutta prosessi on se, joka saa aikaan todellisia muutoksia. (Clark 2022, 1-2.) Mikäli oppimista ajatellaan yrityskeskeisenä prosessina, se suunnitellaan usein tapahtumaluontoisena keskittyen yrityksen tarpeisiin, mitkä eivät huomioi samalla tasolla sen kohteena olevia henkilöitä. Oppimiskokemuksia luodessa on löydettävä niin sanottu optimipiste, jossa kohtaavat yrityksen tarpeet, oppijan näkemykset siitä mikä on relevanttia ja hyödyllistä ja mitä voidaan realistisesti toteuttaa käytössä olevilla teknologisilla ja ympäristön asettamilla resursseilla. Hyvä oppimiskokemus voidaan määritellä sellaiseksi, joka tuottaa arvoa oppijalle, ratkaisee heidän käsissään olevan ongelman ja on selkeä sekä miellyttävä kokemus eli oppija haluaa jatkaa sen parissa. (Boller & Fletcher 2020, 4-7.)

Oppimiskokemusten muotoilu on ratkaisu ongelmaan, jossa ihmiset halutaan saada oppimaan, jatkamaan oppimista ja varmistumaan siitä, että opitusta tulee pysyvää (Clark 2022, 28). Tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa oppimista koskevien ratkaisujen kehittämistä ja on määriteltävä miltä menestyminen näyttää eli ihmisten on tiedettävä ovatko he saavuttaneet tai parantaneet omaa suoritustaan ja siten on tärkeää, että sitä kyetään mittaamaan. Mittaaminen on usein haastavaa, mutta välttämätöntä (Neelen & Kirschner 2020, 36-37). Mikäli menestymiselle ei aseteta tarkkoja mitattavia ominaisuuksia, ei sen arvioiminen objektiivisesti ole mahdollista. Kun lopputuloksesta on olemassa selkeä visio, voidaan määritellä, millaisia ratkaisuja tarvitaan ja pohtia miten niissä onnistumista mitataan. Oppimisen mittaamisen kautta voidaan osoittaa lopputulokset, antaa tukea oppimisessa ja kehittää oppimista, mutta kaikki riippuu kyvystä monitoroida ja kehittää oppimista. (Boller & Fletcher 2020, 57-58.)

## 2.6 Osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointi

Koeaikana on selvittävä puolin ja toisin onko valinta ollut oikea (Kupias & Peltola 2009, 58) ja kuten luvussa 2.3.1 kerrottiin, odotukset ja tavoitteet on tehtävä selkeäksi uudelle työntekijälle. Työntekijöiden suoritus on tärkeä onboardingin pitkäaikainen vaikutus, sillä uuden työntekijän tulisi omalla panoksellaan auttaa yritystä saavuttamaan tiettyjä tavoitteita (Bauer 2010, 6). Luvuissa 2.1.2 ja 2.1.3 sivuttiin yrityksen tavoitteita ja todettiin, että sitoutuneisuus on yksi keskeinen asia, jota onboardingin avulla tavoitellaan. Yritysten täytyy kuitenkin keskittyä sekä sitoutuneisuuteen että tuottavuuteen, sillä jos painopiste on vain toisessa, alkaa ilmetä negatiivisia seuraamuksia. Suurin osa on sitä mieltä, että korkea sitoutuneisuus on hyvä asia, mutta yritysten täytyy kiinnittää huomiota siihen, mitä sitoutuneisuuden mittareilla tosi asiassa mitataan. Luottamalla pelkkiin sitoutuneisuutta koskeviin tuloksiin yrityksen tilan arvioinnissa on riskinä jättää huomaamatta kokonaiskuva siitä mitä todellisuudessa tapahtuu eli tuottavuus vaihdetaan epämääräisesti määriteltyn sitoutuneisuuteen. (Fuller & Shikaloff 2017.) Toisinaan työtilanteissa saavutetun kehityksen ja oppimisen tekeminen näkyväksi voi olla haastavaa (Kupias & Peltola 2009, 56) ja suorituksen arviointia pohtiessa on hyvä muistaa, että onboardingissa työskennellään uuden työntekijän potentiaalin kanssa, jonka hän voi saavuttaa (Harpelund 2019, 147).

Työssä pärjääminen edellyttää monenlaista osaamista, jota voidaan jäsenellä ja kuvailla eri tavoin. Monilla yrityksillä on käytössään osaamiskartoituksia, joita hyödynnetään perehdytyksen suunnittelussa ja niitä voidaan käyttää uuden työntekijän osaamisen arviointiin perehdytyksen edetessä, jolloin voidaan keskittää huomiota etenkin niihin asioihin, joiden osaamisessa ilmenee puutteita. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Työtehtävissä suoriutumisen ja osaamisen arvioinnin tulisi sisältää vähintään yksi SMART-tavoite, joka indikoi miten työntekijä suoriutuu tehtävästä menestyksekkäästi. SMART-tavoite on

- S Specific tarkka
- M Measurable mitattava
- A Attainable saavutettavissa oleva
- R Relevant relevantti
- T Timebound aikaan sidottu (Paggi & Clowes 2021, 69.)

Henkilöstön suoriutumista arvioidaan koko ajan ja esihenkilön tulee keskustella ja reflektoida työntekijän kanssa, mitä tältä odotetaan. Jatkuva vuorovaikutus puolestaan auttaa yksilöä määrittelemään oman osaamisensa riittävyttä ja omia osaamistarpeitaan, sillä tärkein vastuu osaamisen kehittamisestä on yksilöllä itsellään. Esihenkilö on mentori, sparraaja ja antaa tukea, mikä mahdollistaa sen, että työntekijä kasvaa ja kehittyy ja pystyy täyttämään omat ja

organisaation odotukset, mutta hänen velvollisuutensa on tarvittaessa puuttua nopeasti epäsuotuisaan kehitykseen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 22; Kupias & Peltola 2009, 59.)

Osaamista voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin, esimerkiksi tehtäväkohtaisella osaamisella viitataan asioihin, joita juuri kyseinen työtehtävä edellyttää, tiimikohtaista osaamista edellytetään tiimissä tai työyhteisössä menestymiseen ja tähän sisältyy usein paljon hiljaista tietoa ja lisäksi on alalla tyypillistä toimialaosaa, jossa aiemmasta taustasta voi olla paljon hyötyä, vaikka käytännöt olisivatkin siitä poikkeavia. (Kupias & Peltola 2009, 90-91.) Etenkin työsuhteen alkuvaiheessa osaamisen kehittymisen voi kategorisoida kolmella tavalla: osaan, osaan avustettuna ja en osaa vielä. Uuden oppiminen on haastavaa ja ikuisesti ei voida pysyä mukavuusalueella, mutta suoritusvaatimukset eivät myöskään saa olla liian korkeat, sillä silloin tehtävän pohjimmaisena tarkoituksena ei ole uuden henkilön osaamisen kehittäminen. Liian korkeat vaatimukset, jotka ovat epärealistisia eivät ole opettavaisia kokemuksia, joten osaamista ja vaatimuksia tarvitsee arvioida sen mukaan paljonko, yksilö pystyy omaksumaan. (Harpelund 2019, 149.)

Onboardingin aikana uudelle työntekijälle opetetaan paljon asioita, mutta keskeiseksi nousee positiivinen osaamisen tunne, jonka myötä uusi työntekijä saa pitkäaikaista perspektiiviä omaan kehitykseensä. Henkilökohtainen kehityskeskustelu astuu kuvaan yleensä vasta työsuhteen jatkuessa, mutta on kuitenkin hyödyllistä aloittaa kehityskeskustelut pienimuotoisina osana onboarding-prosessia, esimerkiksi ”mitä kuuluu, miten menee” tyyppisinä kahvihetkinä. Nämä vähemmän viralliset keskustelut ovat tilaisuuksia, joissa uusi työntekijä voi kertoa näkemyksiään kehityspotentiaalista joko itsessään tai yrityksessä. Näitä asioita refleктоimalla uusi työntekijä oppii näkemään oman kehityksensä tavalla, joka tekee heistä tärkeitä yritykselle myös tulevaisuudessa (Harpelund 2019, 155-156.) Kallonen ja Kuhmonen (2021, 22) ehdottavat, että yksinkertaisuudessaan kehityskeskustelu voi pitää sisällään kolme kysymystä:

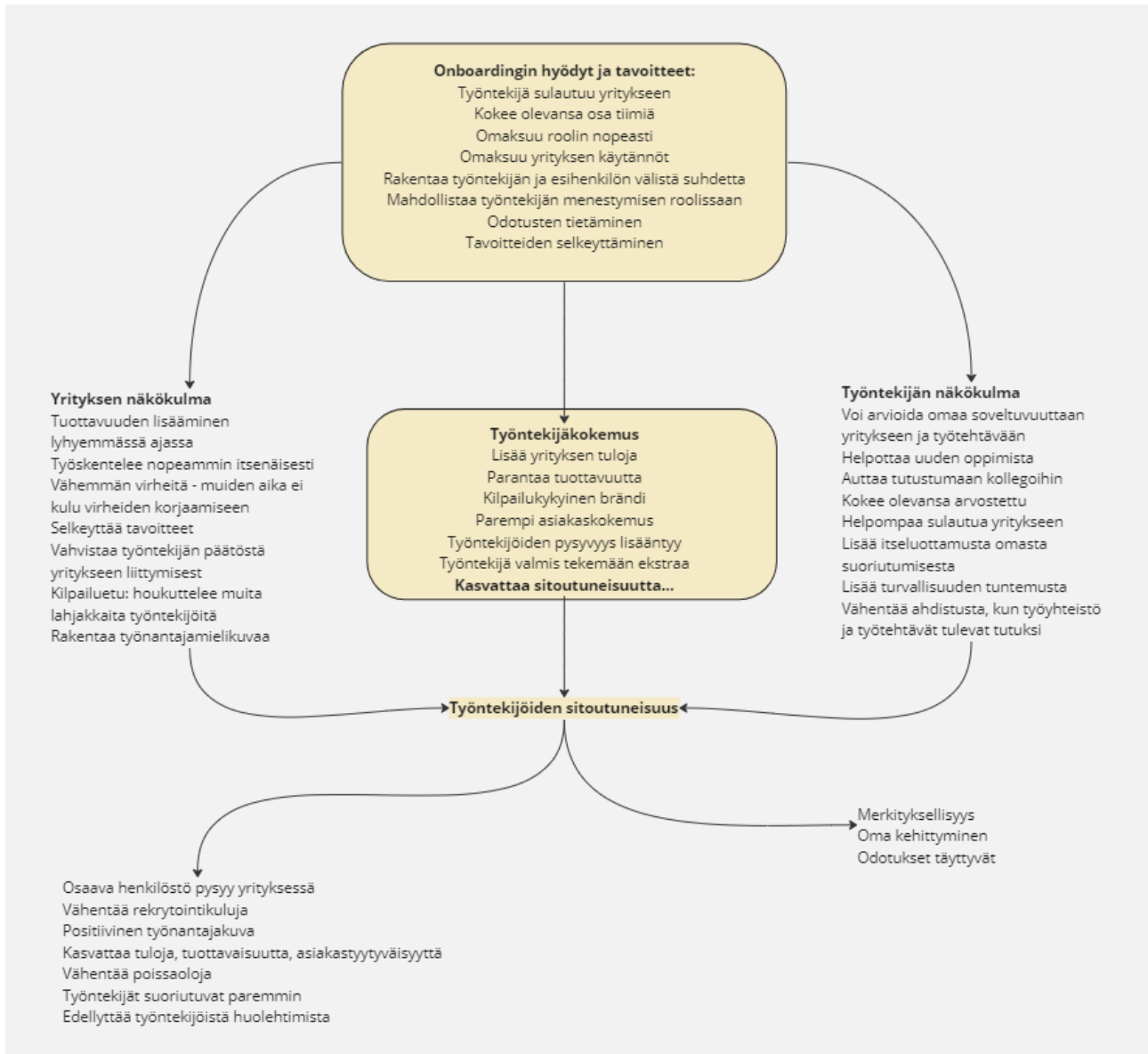
- Miten selviydyn työtehtävistäni ja tarvitsenko niissä tukea?
- Miten voin kehittää omaa osaamistani?
- Miten hyvin viihdyn työssäni?

Onboarding voidaan nähdä alkuna työntekijän oppimis- ja kehitymisprosessille, johon sisältyy oppimista huolellisesti laaditun suunnitelman mukaisesti kuin myös virallisista ja epävirallisista kokemuksista. Näistä oppiminen jatkuu myös sen jälkeen, kun virallinen onboarding lakkaa. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 6.) Monissa organisaatioissa aliarvioidaan aikaa, joka vaaditaan siihen, että uusi työntekijä saavuttaa pätevyyden tehtävässään. Sibisi ja Kappers (2022) ja Maurer (2015) linjaavat, että yleensä onboarding ohjelmat kestävät 90 päivää, mutta tutkimusten mukaan uudella työntekijällä kuluu keskimäärin noin vuosi ennen kuin hän saavuttaa täyden potentiaalinsa. Jo

onboardingin yhteydessä työntekijälle on hyvä osoittaa, millaisia urapolkuja yrityksessä on mahdollista tehdä ja tukea miettimään omaa tulevaisuuden kehitystään. Muutoksen näkeminen työhön kouluttamisesta jatkuvaan kehittymiseen avaa monia mahdollisuuksia niin työntekijälle kuin yritykselle. (Maurer 2015.) Työuran hallinta on merkittävä voimavara ja se luo perustaa jatkuvalle oppimiselle. Jatkuva oppiminen kehittää taitoja ja vastaa tiedolliseen tarpeeseen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 19). Jatkuvan oppimisen myötä yritys osoittaa työntekijälle arvostavansa häntä ja haluavansa heidän saavan parhaita oppeja yrityksessä työskennellessään. Se myös auttaa ja rohkaisee työntekijöitä oppimaan uusia taitoja, etenkin niitä, joita tarvitaan pitkällä tähtäimellä yrityksessä. Työntekijästä tulee sitoutuneempi, kun hän uskoo yrityksen arvoihin ja oppimistavoitteisiin. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 6.) Työntekijän vastuulle jää hyödyntää työnantajan tarjoamat mahdollisuudet uuden oppimiseen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 80).

## **2.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto**

Luvussa kaksi on rakennettu ymmärrystä siitä, miksi huolellisesti suunniteltu onboarding-prosessi on tärkeä sekä yritykselle että työntekijälle ja kuvassa 7 on esitetty yhteenveto käsitekartan muodossa näistä havainnoista. Yrityksen näkökulmasta onboardingin avulla työntekijästä saadaan nopeammin tuottava työyhteisön jäsen, joka kykenee työskentelemään itsenäisesti ja huolellisen perehdytyksen ansiosta muiden työntekijöiden aikaa ei kulu uuden työntekijän virheiden korjaamiseen. Työntekijän näkökulmasta onboarding helpottaa uuden oppimista, lisää itsevarmuutta tehtävissä suoriutumisesta ja auttaa tutustumaan työyhteisön jäseniin. Uudelle työntekijälle työn aloitus on merkittävä osa työntekijäkokemusta ja positiivisen työntekijäkokemuksen kautta kasvatetaan työntekijöiden sitoutuneisuutta, mikä on sekä yrityksen että työntekijän etu. Työntekijän näkökulmasta sitoutuneisuus viittaa oman työn kokemiseen merkityksellisenä ja omien odotusten täyttymiseen. Yritykselle sitoutuneisuus merkitsee osaavan henkilöstön pysymistä yrityksessä, joka puolestaan alentaa rekrytointikustannuksia sekä kasvattaa yrityksen tuloja, kun työntekijät suoriutuvat työstään hyvin. Työntekijäkokemus ja vähäinen vaihtuvuus yrityksen henkilöstössä rakentavat työnantajakuva ja houkuttelevat lahjakkaita henkilöitä hakeutumaan yritykseen töihin. (Arthur 2019, 345; Bauer 2013, 7; Bridger 2018, 23, 37; Bridger & Gannaway 2021, 33-34; Cesário & Chambel 2019, 1466; Fortune 2022; Joki 2018, 111-114; Shufutinsky & Cox 2019, 3-5; Toit 2019, luku 1, 10.)



Kuva 7. Yhteenveto onboardingin hyödyistä ja tavoitteista.

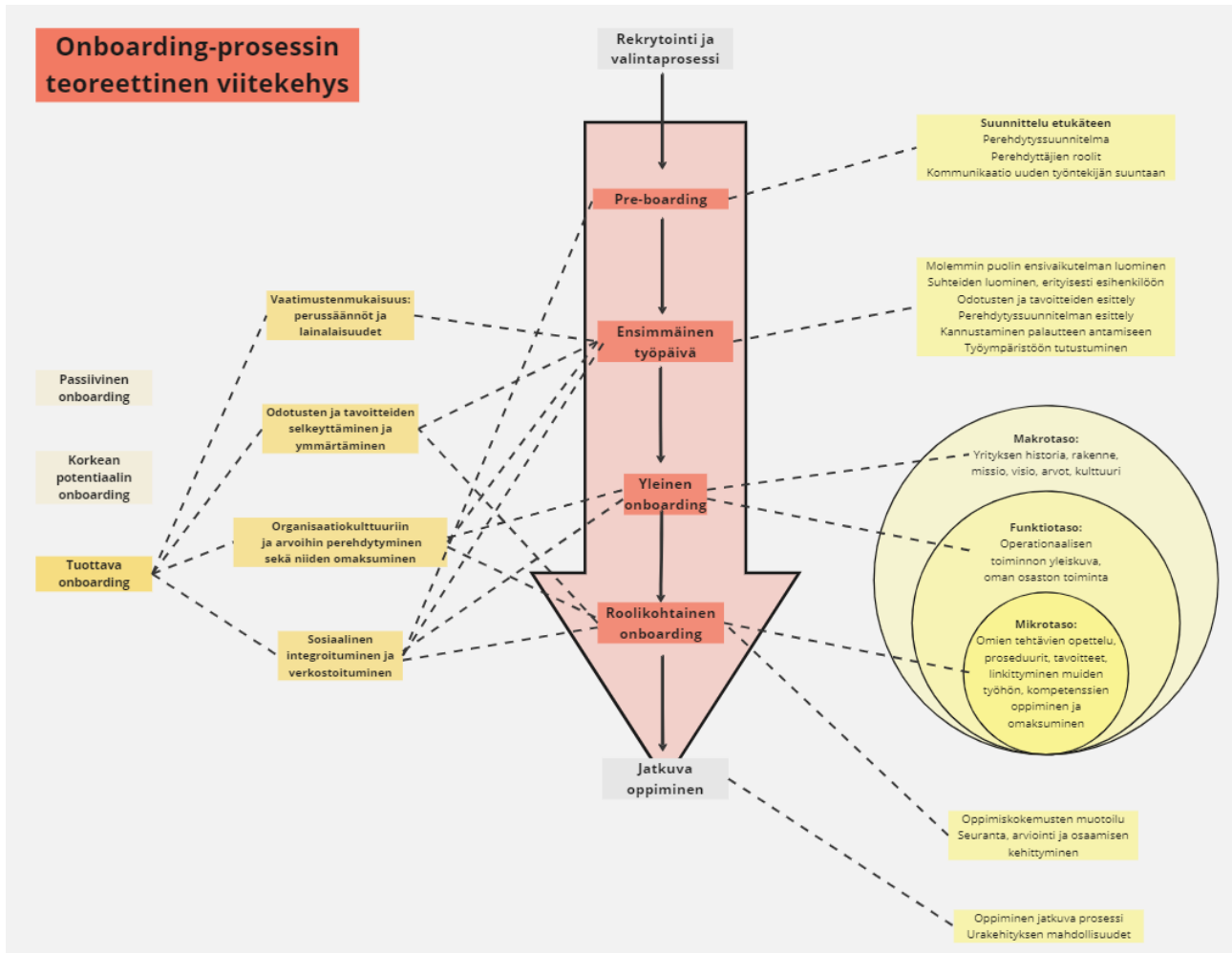
Seuraavaksi kuvassa 8 on pyritty havainnollistamaan, miten tässä luvussa esitellyt eri teoriat nivoutuvat toisiinsa ja muodostavat ymmärryksen onboarding-prosessista, jonka luomista lähdetään tavoittelemaan luvussa neljä työn toimeksiantajan näkökulmasta. Teorian mukaan onboarding mahdollistaa työntekijän menestymisen roolissaan, sillä sen avulla selkeytetään molemmiin puolin odotukset ja tavoitteet. Yritys, joka panostaa uuden työntekijän aloitukseen enemmän kuin vain hoitaakseen vaatimustenmukaiset asiat, auttaa työntekijää tutustumaan organisaatiokulttuuriin ja yrityksen arvoihin sekä tukee uuden työntekijän sosiaalista integroitumista ja verkostoitumista. Näiden ansiosta työntekijä sulautuu nopeammin yritykseen kulttuuriin, omaksuu sen käytännöt, että oman roolinsa sekä kokee olevansa osa tiimiä.

Vuorovaikutussuhteiden luominen on keskeinen osa onboardingia ja esihenkilön rooli ei ole



korvattavissa, vaikka perehdytykseen liittyviä vastuita jaettaisiin myös muille henkilöille. Teoreettisen viitekehyksen mukaan tavoiteltaessa tuottavaa onboardingia, on otettava huomioon siihen liittyvät tasot ja ulottuvuudet laajasti onboarding-prosessin eri vaiheissa, jotka on kuvattu kuvan keskellä olevassa punaisessa nuolessa kronologisessa järjestyksessä. Pre-boarding vaihe on yhtä kuin hukattu mahdollisuus, mikäli yritys ei ole siinä vaiheessa yhteydessä uuteen työntekijään ja viestii siitä, että yrityksessä ollaan valmiita hänen saapumiseensa ja häntä odotetaan. Pre-boarding vaihe edellyttää työntekijän näkökulman ymmärtämistä, jolle uuteen työhön astuminen on siirtymäprosessi uusien asioiden äärelle monellakin tavalla. Ennen työntekijän aloitusta tapahtuva perehdytyksen suunnittelu tulee näkymään työntekijälle ensimmäisestä työpäivästä alkaen, kun onboarding-prosessi etenee systemaattisesti ja suunnitellusti. (Bauer 2010, 2; Carucci 2018; Cesário & Chambel 2019, 1467; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4; Harpelund 2019, 33.)

Vaikka ensimmäinen työpäivä sisältää yrityksen näkökulmasta katsottuna tiettyjä toimenpiteitä, kuten perussääntöjen läpikäymistä, siitä voidaan tehdä syvällisempi kokemus, joka heijastelee yrityksen kulttuuria ja auttaa luomaan verkostoja muuhun henkilökuntaan. Sen sijaan, että työntekijälle opetettaisiin aluksi omia yksityiskohtaisia työtehtäviä, voidaan onboarding toteuttaa jakamalla se yleiseen ja roolikohtaiseen osioon, joissa lähestymistapana edetään makrotason kokonaiskuvasta vaiheittain kohti mikrotasoa eli oman työn oppimista ja omaksumista. Roolikohtainen onboarding sisältää paljon uuden opettamista, joten perehdytykseen osallistuvien henkilöiden on hyvä ymmärtää peruseriaatteet oppimiskokemusten muotoilusta, jotta he voivat suunnitella laadukkaan perehdytyksen omiin työtehtäviin. Monia vaiheita ja tasoja sisältävän onboardingin on välttämätöntä sisältää siihen liittyvää arviointia ja seurantaa, joiden perusteella voidaan tunnistaa molempien osapuolten odotusten ja tavoitteiden täyttymistä. Kun työntekijöitä halutaan sitouttaa yrityksen pitkäaikaisiksi työntekijöiksi, on tärkeä tukea jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Urapolkujen mahdollisuuksista on hyvä puhua onboardingin eri vaiheissa, mutta loppujen lopuksi oman urapolun edistäminen jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kautta jää työntekijän vastuulle. (Bauer 2010, 2; Cesário & Chambel 2019, 1467; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4, 6; Mauer 2018; Sibisi & Kappers 2022; Toit 2019, luku 10.)



Kuva 8. Yhteenveto onboarding-prosessin teorettisesta viitekehystä.

### 3 Tutkimus palvelumuotoilun menetelmin

Tutkimuksessa sovelletaan palvelumuotoilun menetelmiä ja valinnan taustalla vaikutti ajatus siitä, että onboarding-prosessin kehittämiseen halutaan sisällyttää työntekijöiden näkökulma, sillä kuten luvun 2.2 teoriassa käsiteltiin, onboardingilla on vahva yhteys työntekijäkokemukseen.

Palvelumuotoilun yhteiskehittämisen menetelmät tukevat tämän toteutumista, koska tavoitteena on kehittää onboardingia palveluna ja myönteistä työntekijäkokemusta. Luvussa esitellään palvelumuotoilun sekä muotoiluajattelun teoriaa, niiden pääperiaatteita sekä tutkimuksessa käytettävää tuplatimantti-mallia.

#### 3.1 Palvelumuotoilu menetelmänä

Tuulaniemen (2011, luku 3) mukaan palvelumuotoilun tavoitteisiin lukeutuu ihmisten parempi ymmärtäminen, uusien mahdollisuuksien havaitseminen, toimivien palveluiden suunnitteleminen ja suunnitelmien toteuttaminen. Palvelumuotoilussa on kyse holistisesta käyttäjäkeskeisestä näkökulmasta, josta projektit toteutetaan. Palvelumuotoilu on ajatustapa, prosessi, kokoelma työkaluja, yhteinen kieli ja johtamisen lähestymistapa, jonka keskiössä on käyttäjäkokemus, innovaatio ja yhteistyö. Ajattelutapana se on pragmaattinen, yhteiskehittävä ja käytännönläheinen. (Lawrence, Hormess, Schneider & Stickdorn 2019, luku 2.) Palvelumuotoilussa haasteeksi muodostuu liiketoiminnan tavoitteiden ja käyttäjien näkökulman yhdistäminen ja tasapainon löytäminen näiden välillä (Tuulaniemi 2011, luku 2).

Palvelumuotoilun perusta tulee muotoilusta, jonka ydinosaminen on sovellettu palveluiden kehittämiseen. Muotoilun prosesseista etenkin analyyttisen ja luovan ajattelun yhdistäminen, visualisointi ja prototyyppien tekeminen eli aineettoman konkretisointi ovat vahvasti läsnä myös palvelumuotoilussa. (Tuulaniemi 2011, luku 2.) Vaikka palvelumuotoilussa käyttäjä on keskiössä, usein alussa tarvitsee kerätä ymmärrystä laajasti asian ympäriltä (Stickdorn & Schneider 2011, 128). Kokonaiskuvan ja laajan ilmiön tutkimiseen hyödynnetään inkrementaalista lähestymistapaa eli kompleksinen ja suuri kokonaisuus pilkotaan pienempiin osiin, joita analysoidaan ja ratkotaan itsenäisesti, kunnes lopulta kootaan ratkaisut kokonaisuudeksi (Tuulaniemi 2011, luku 3).

Palvelumuotoilu on vaiheittainen prosessi, jonka alussa on tärkeää tunnistaa ja määritellä mitä ongelmaa halutaan ratkaista. Usein ongelmaa katsotaan alussa organisaation näkökulmasta. (Stickdorn & Schneider 2011, 129.) Tuulaniemen (2011, luku 3) mukaan ensimmäiseksi luodaan ymmärrys organisaatiosta ja sen tavoitteita sekä kiteytetään ongelma. Ratkaisua ei ole tarkoituskaan löytää heti – ensin on löydettävä todellinen ongelma. Keskiössä on oikean ongelman tunnistaminen, sillä nykytilanteen ymmärtäminen käyttäjien näkökulmasta ja ymmärryksen saaminen asiasta on keskeistä menestyksekkäässä palvelumuotoilussa. On pidettävä mielessä

asioiden suurempi kokonaiskuva ja todettava käyttäjien todelliset motiivit, minkä vuoksi on etsittävä sisäisiä näkemyksiä ja oivalluksia pelkän empiirisen data keräämisen sijaan. (Stickdorn & Schneider 2011, 128-129.) Tutkimuksella rakennetaan ymmärrystä kehittämisen kohteesta, toimintaympäristöstä, käyttäjien tarpeista soveltamalla erilaisia menetelmiä sekä keskusteluita, haastatteluita ja käyttäjien tutkimista (Tuulaniemi 2011, luku 3). Löydökset tulee visualisoida, jotta voidaan yksinkertaisesti esittää monimutkaisia ja aineettomia prosesseja ja tuoda esiin muutoksen tärkeyttä (Stickdorn & Schneider 2011, 128-129). Suunnittelussa luodaan ratkaisuehdotuksia ja niitä testataan nopeasti, jonka jälkeen suunnitellaan itse palvelun tuottamista ja viedään konsepti testaamisen kautta käytäntöön. Lopuksi arvioidaan onnistumista, mitataan toteutumista ja viilataan palvelua kokemusten perusteella. (Tuulaniemi 2011, luku 3.)

Innovaatioprosesseissa, jotka perustuvat muotoiluajatteluun, hyödynnetään vuorotellen divergentti- ja konvergenttiajattelua eli pyritään laajentamaan ajatusmaailmaa ja ideoita ennen kuin lähdetään rajaamaan niitä vaihtoehdon valitsemiseksi (Engholm 2020, 40; Groeger & Schweitzer 2014, 5-6). Konvergentissa eli rajaavassa ajattelussa on tyypillisesti analyyttinen ja arvioiva ote kun taas divergenttiajattelu ohjaa etsimään uusia ideoita mielikuvitukseen ja intuitioon perustuen. Divergentti luo vaihtoehtoja ja konvergentti testaa, arvioi ja karsii niitä parhaan vaihtoehdon löytämiseksi. (Koivisto, Säynäjäkangas, & Forsberg 2019, 39-40.) Lähestymistavat ovat hyvin erilaisia, sillä toiseen liittyy mielikuvitus ja vapaa asioiden yhdistely ja toisessa nojataan tiedon ja analyyttisen päättelyn varaan, tästä syystä näitä tapoja ei tule sekoittaa vaan niitä kuuluu käyttää peräkkäin ja selkeästi eriytettyinä. Iteratiivisen kehittämismallin mukaan näitä vaiheita toistetaan, kunnes saavutetaan haluttu lopputulos. (Tuulaniemi 2011, luku 3.)

Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistelee työkaluja ja metodeja eri tieteen aloilta, joilla tutkitaan ja pyritään ymmärtämään käytöstä ja ajatusmaailmoja (Stickdorn & Schneider 2011, 29, 128-129). Koska kehittämisessä on kyse uuden luomisesta, siihen liittyy ainutkertaisuus ja siksi myös palvelumuotoilun prosessia tulee soveltaa omaan kehitykseen sopivaksi. Kun kerätään tietoa palvelun käyttäjistä tutkimusten avulla, menetelmän valinnassa huomioidaan alussa määritelty haaste ja miten tieto auttaa ratkaisun löytämisessä. Kerättävä tieto on usein sekä laadullista että määrällistä, sillä nämä täydentävät toisiaan, mutta usein laadullisten tutkimusmenetelmien kautta saavutetaan merkittävämpiä havaintoja ja ymmärrystä koskien asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Laadullinen tutkimus, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka tuottaa luovaa, kuvailevaa ja arvioivaa tietoa tyypillisimmin haastatteluiden ja havainnoin perusteella. Määrälliset menetelmät sen sijaan soveltuvat paremmin onnistumisen arviointiin. (Tuulaniemi 2011, luku 3.) Ihmisten mielikuvissa työkalut yhdistyvät vahvasti palvelumuotoiluun, mutta ilman ajattelutapaa, prosessia ja yhteistä kieltä itse työkalujen vaikutus on vähäinen. Oikein käytettynä työkalut voivat inspiroida merkityksellisiä keskusteluita, luoda

yhteistä ymmärrystä sekä lisätä tietoa ja vaihtoehtoja. (Lawrence ym. 2019, luku 2.) Yksi tapa kategorioida palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä on seuraava:

- Tutkivat – haasteet, tarpeet, mahdollisuudet
- Muotoilevat – prototyypit, havainnot ja visualisoinnit
- Rakentavat – ideat, suunnitelmat ja kokeilut (Design Council 2019b.)

### 3.2 Muotoiluajattelu

Palvelumuotoilu on prosessi, jonka taustalla on muotoiluajattelu, joka pyrkii löytämään innovatiivisia ratkaisuja iteratiivisen tutkimuksen ja kehittämisen kautta (Lawrence ym. 2019, luku 2). Muotoiluajattelu on kehittynyt viimeisen 20-30 vuoden aikana ja siinä on ideoita ja suunnittelumenetelmiä palvelumuotoilusta, kokemusten muotoilusta, osallistavasta muotoilusta, muotoilutieteestä, muotoilututkimuksesta ja ihmiskeskeisestä muotoilusta. Muotoiluajattelu termin alkuperä juontaa -80 luvulle, jolloin ihmiskeskeinen muotoilu nosti päätään. (Curedale 2019, 36.) Muotoiluajattelu ja muotoilu ovat laajoja käsitteitä, joilla on useita eri merkityksiä, mutta muotoilulla viitataan yleisesti tutkimiseen ja uusien asioiden luomiseen (Engholm 2020, 19).

Muotoiluajatteluun, johon myös palvelumuotoilu perustuu, vaikuttavat vahvasti tietyt periaatteet, joiden mukaan se nähdään innovaatioprosessina ja lähestymistapana kehittämiseen.

Muotoiluajattelun lähtökohtana on ihmisläheisyys ja pyrkimyksenä on saada syvällisempää ja empaattista ymmärrystä kehittämisen kohteena olevista ihmisistä ja heidän tarpeistansa, tunteista, kokemuksista ja päämääristä. Ymmärryksen kerryttämiseen sopivat esimerkiksi etnografiset tutkimusmenetelmät kuten havainnointi ja haastattelu sekä kenttätutkimus. (Koivisto ym. 2019, 36-37.) Muotoiluosaamista voidaan hyödyntää monimutkaisten pahojen ongelmien (*eng. wicked problems*) ratkaisemiseen. Muotoiluajattelun mukaan voidaan hyödyntää poikkitieteellistä ja monialaista yhteistyötä, keskittyä pieniin arvoa luoviin hetkiin isojen yksittäisen wow-hetkien sijaan, hyväksyä päätösten ja valintojen loppumaton kierre. Muotoiluajattelu on jatkuvaa oppimisprosessia, joka tarkoittaa kehitystä ja muutosta parempaan tavoitteena prosessien ja tuotteiden jatkuva parantaminen. (Curedale 2019, 48-49, 113.)

Muotoiluajattelussa pyritään tasapainoon luovan ja analyyttisen ajattelun välillä. Sitä voidaan soveltaa tuotteisiin, palveluihin, kokemuksiin, vuorovaikutuksiin tai edellä mainittujen välisiin kokonaisuuksiin. Kokemusten muotoilussa on kyse tuotteiden, prosessien, palveluiden, tapahtumien ja ympäristöjen suunnittelemisesta pitäen käyttäjäkokemuksen laatu keskiössä. Kokemusten muotoilussa keskitytään erityisesti sitoutumiseen ja kosketuspisteisiin yksilön ja brändin välillä. Kokemusten muotoilussa hyödynnetään poikkitieteellistä lähestymistä ja menetelmät edellyttävät toisen henkilön kokemusten ymmärtämistä, mikä toisaalta johtaa siihen, että havainnot ovat subjektiivisia näkemyksiä. (Curedale 2019, 95, 125.) Bridger ja Gannaway

(2021, 118) yhdistävät muotoiluajattelun mukaisessa työntekijäkokemuksen suunnittelussa kolme keskeistä periaatetta:

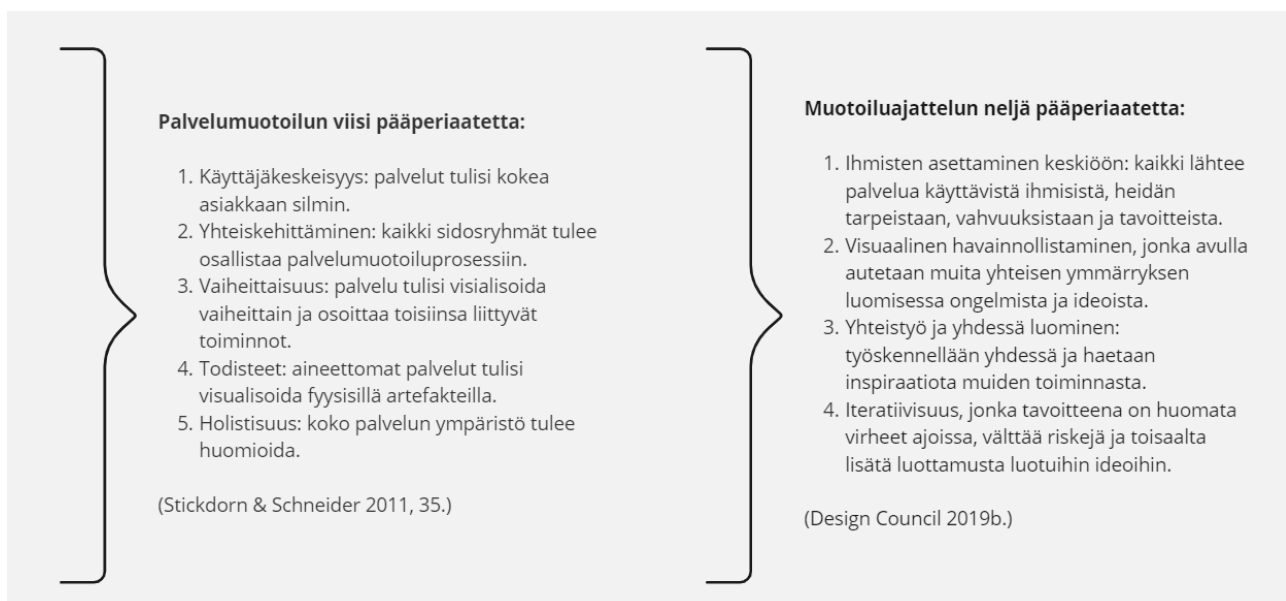
- uteliaisuus: ollaan välittömästi uteliaita ihmisten tuntemuksista ja siitä, mikä on mahdollista.
- empatia: asetetaan ihmiset ja heidän kokemuksensa prosessin keskiöön.
- kokeilullisuus: jatkuva oppiminen ja kehittäminen, samaan aikaan testataan useita pienempiä ratkaisuja ja prototyyppejä, jotta ymmärretään paremmin, miten voidaan ratkaista ongelma tai havaita mahdollisuus.

Jotkut pitävät palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua samoina, toisille ne ovat eriävät termit.

Lawrence ym. (2019, luku 2) toteavat, että termi muotoiluajattelu on usein väärinymmärretty, sillä ihmiset kuvittelevat sen olevan luovuuteen liittyvä menetelmä, jota toteutetaan muistilappujen kera workshopeissa ja sen tuotoksena syntyy testaamattomia ideoita, jotka ovat valitettavasti monesti käyttökelvottomia. Heidän mukaansa vähemmän tunnettu termi palvelumuotoilu sen sijaan viittaa siihen mistä oikeasti on kyse eli vankasta yhteiskehittämisen lähestymistavasta, joka perustuu ymmärrykseen ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen.

### 3.3 Palvelumuotoilun ja muotoilun peruseriaatteen

Oheisessa kuvassa 9 on havainnollistettu palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun pääperiaatteita ja alempana on avattu tarkemmin käyttäjäkeskeisyyttä, yhteiskehittämistä ja iteratiivisuutta, jotka määrittävät pitkälti myös tämän tutkimuksen tekemistä.



Kuva 9. Palvelumuotoilun ja muotoilun pääperiaatteen (mukailen Design Council 2019b; Stickdorn & Schneider 2011, 35).

### 3.3.1 Käyttäjäkeskeisyys

Palvelumuotoiluprosessin ytimessä on asiakas- ja käyttäjätarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä arvolutausten luominen ja palvelun laadun parantaminen luovia ratkaisuja kehittäen (Koivisto ym. 2019, 43). Muotoiluajattelun ihmiskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että ajattelu alkaa ihmisistä, jotka tarvitsevat tuotetta, prosessia tai palvelua ja joka innovoi heitä. Sen kautta tunnistetaan ja puhutellaan ihmisten tarpeita ja pyritään tasapainottelemaan niiden, liiketoiminnan vaatimusten, teknologian ja ympäristön välillä. Ratkaisu loppukäyttäjälle laaditaan hänen ymmärtämisensä kautta. Täten kyse on enemmän ihmisistä kuin asioista, sillä muotoilijan pyrkimys on asettua heidän asemaansa ja ymmärtää heidän maailmaansa, joten siksi alussa tulisi tunnistaa ongelma, joka vaikuttaa aitoihin ihmisiin. (Curedale 2019, 112, 116.)

Tässä tutkimuksessa syvällistä ymmärrystä kaivataan heistä, joille suunnittelua tehdään eli työntekijöistä. Muotoiluajattelun periaatteet pätevät työntekijäkokemuksen kehittämiseen (Deloitte 2017, 3). Asian ytimeen pääseminen edellyttää vahvaa empatiaa ja ymmärrystä ihmisten tunteista, asenteista, uskomuksista, oletuksista ja käytöksestä. Työntekijäkokemuksen muotoilu liittyy siihen, miten ymmärrämme ihmisiä, heidän tarpeitaan ja odotuksiaan ja miten sen tiedon varassa kehitämme, testaamme ja kehitämme ratkaisuja. Kokemukset ovat luonteeltaan subjektiivisia; ne voivat olla kontakteja tai havaintoja faktoista ja tapahtumista, jotka jättävät vaikutuksen ja saavat tuntemaan jotain. (Bridger & Gannaway 2021, 5.) Sen sijaan, että ajateltaisiin prosessinomaisesti mitä työntekijöiden halutaan tekevän ensimmäisenä päivänä, muutetaan ajattelu kokemuskeskeiseksi kysymällä miltä ensimmäisen työpäivän tulisi näyttää? Työntekijöiden näkökulman kautta ajattelu auttaa luomaan merkittäviä ja vaikuttavia kokemuksia yksilöille. (Deloitte 2017, 2.)

### 3.3.2 Yhteiskehittäminen

Palvelumuotoilussa on oleellista eri sidosryhmien osallistaminen kehittämiseen. Yhteiskehittämisen kautta osallistujat kuten asiakkaat, työntekijät ja palveluiden käyttäjät nähdään tasavertaisina osallistujina, jotka samalla sitoutetaan oletettavaan muutokseen. Yhteiskehittäminen pyrkii välttämään organisaatiolähtöisen kehittämisen riskejä, joihin kuuluu esimerkiksi se, että kehitystyötä tehdään yrityksen oletuksiin ja kuviteltuihin asiakastarpeisiin perustuen. (Koivisto ym. 2019, 41.) Toisaalta, kuten Tuulaniemi (2011, luku 3) toteaa, tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki osallistujat päättävät millainen palvelu lopullinen tuotos on, vaan kyse on pikemminkin kaikkien näkökulmien ja asioiden huomioimisesta tietoa kerättyä ja analysoituna. Palvelumuotoilun työkalujen avulla onnistutaan monesti yhdistämään ihmiset eri silloista ja tuomaan heidät yhteiskehittämisen äärelle (Lawrence ym. 2019, luku 2). Yhteiskehittäminen

tapahtuu usein ryhminä työpajoissa, mutta se ei itsessään ole kehittämisen työkalu vaan pikemminkin palvelumuotoilun periaate, joka ohjaa toimintaa (Tuulaniemi 2011, luku 3).

### 3.3.3 Iteratiivisuus

Muotoiluprosessit eivät suinkaan ole lineaarisia, vaan niille on tyypillistä iteratiivinen lähestymistapa, mikä tarkoittaa sitä, että missä tahansa prosessin vaiheessa voi tulla tarpeelliseksi palata taaksepäin aiempiin vaiheisiin tai jopa aloittaa alusta (Stickdorn & Schneider 2011, 124). Iteratiivinen työskentely, joka tapahtuu toistuvissa syventävissä ja tutkivissa kehittämisen vaiheissa on keskeistä ja sen vuoksi tavoitellaan lyhyitä syklejä, mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kerätään palautetta käyttäjiltä ja prototyyppejä kokeillaan nopeasti. Prosessin jatkuessa iteratiivinen ote hidastuu, muttei katoa täysin, sillä prototyypit muuttuvat pilotoinneiksi ja pilotoinnit toteutukseksi. (Lawrence ym. 2019, luku 2.)

Muotoiluprosessissa on tasapainoteltava yksityiskohtien ja kokonaisvaltaisen ajattelun välillä eli yksittäisiä kosketuspisteitä mietittäessä tulisi aina muistaa mihin ne sijoittuvat asiakkaan tai työntekijän polulla ja ottaa huomioon kokonaisrakenteet. Eteen tulee aina vaikeita pulmia ja paradokseja eikä jokaiseen asiaan ole mahdollista keskittyä kaikista eri näkökulmista vaan ottaen huomioon käyttäjien näkemykset, budjetti ja käytettävissä olevat resurssit, tulee huolellisesti tehdä päätöksiä näiden välillä. (Stickdorn & Schneider 2011, 126-127.) Muotoiluajattelussa halutaan epäonnistua aikaisin, jotta voidaan onnistua aiemmin eli toisin sanoen ideoita testataan ja kokeillaan rohkeasti prototyyppien avulla tavoitteena saada vauhtia luovaan ajatteluun ja poistaa riskiä epäonnistuneesta kehittämisestä. Prototyypit ovat kustannustehokkaista ja yksinkertaisia ja niiden tavoite on saada palautetta kehittämisen tueksi. (Koivisto ym. 2019, 40.) Laajaa projektia aloittaessa voi tehdä pikakokeilun, samoin niitä voidaan hyödyntää myös, jos käsillä on iso ongelma, joka tulee vaatimaan paljon aikaa ja rahaa tai tilanteessa, jossa aika on kortilla ja hyvä ratkaisu tarvitaan nopeasti. Pitkittyneisiin tai jumiutuneisiin projekteihin pikakokeilu voi tuoda uudenlaista vauhtia ja uusi näkökulma voi auttaa ratkaisemaan haasteet. (Knapp, Zeratsky, & Kowitz 2016, luku 2.)

## 3.4 Tuplatimantti

Tuplatimantti on esittää visuaalisesti vaiheittain etenevää muotoilu- ja innovaatioprosessia ottamatta kantaa käytettyihin menetelmiin ja työkaluihin. Vuonna 2004 kehitetty tuplatimantti on laajasti tunnettu ja käytetty neljään vaiheeseen perustuva malli, jotka ovat löydä – määritä – kehitä – tuota (*eng. discover – define – develop – deliver*). Tuplatimantin yksinkertaisessa, mutta äärimmäisen monipuolisesti käytettävissä olevassa mallissa on kaksi vierekkäin olevaa timanttia, joista ensimmäisen vasemmalla puolella on ongelma tai haaste, timanttien välissä määritelty

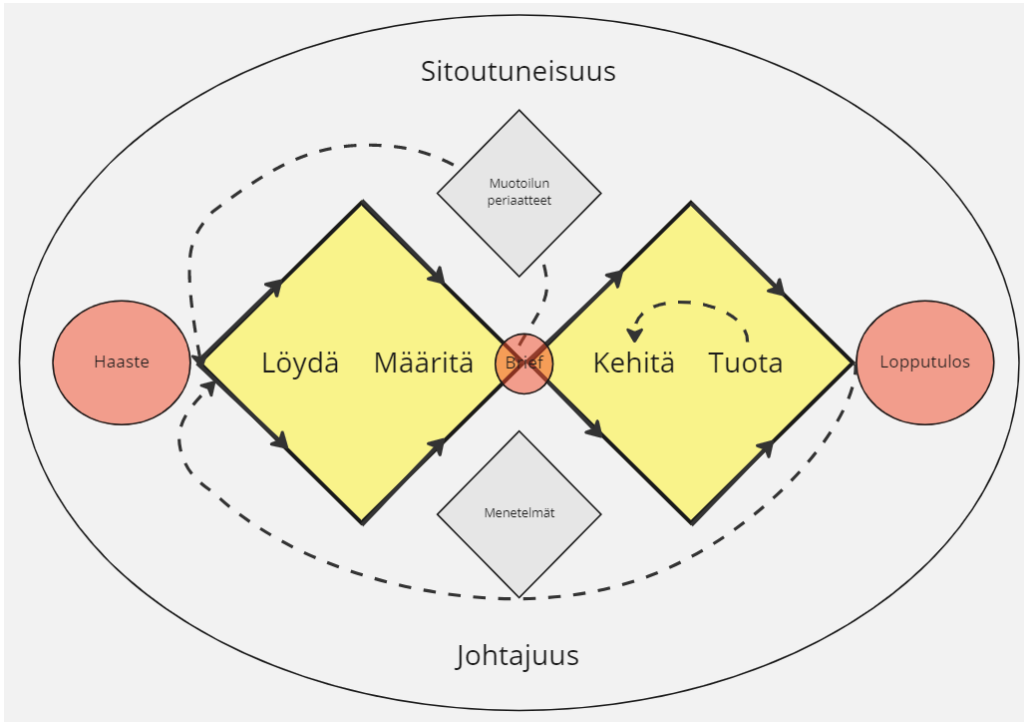


ongelma ja lopussa toisen timantin oikealla puolella on ratkaisu. (Design Council 2019a.) Ensimmäinen timantti on tutkimuksellinen ja analyttinen siinä missä toinen timantti korostaa enemmän luovaa prosessia. Samalla prosessissa vuorotellaan divergentti- ja konvergenttiaiatteluun välillä; neljästä vaiheesta löydä ja kehitä ovat luonteeltaan divergenttejä ja määritä ja tuota konvergenttejä. (Koivisto ym. 2019, 43.)

Prosessissa edetään pääpiirteittäin seuraavalla tavalla:

1. Löydä-vaiheessa keskeistä on, että ongelman olettamisen sijaan keskitytään oikeasti ymmärtämään tilannetta tutkimalla haastetta ja tunnistamalla käyttäjien tarpeita. Se tapahtuu keskustelemalla ja viettämällä aikaa ihmisten kanssa, joihin tutkittava asia vaikuttaa.
2. Määritä-vaiheessa tutkitaan löydettyjä asioita ja pyritään ymmärtämään miten tarpeet ja ongelma ovat linjassa keskenään, nämä havainnot auttavat määrittelemään haasteen.
3. Tuloksena luodaan design brief kahden timantin välille, joka määrittelee selkeästi haasteen havaintoihin nojautuen.
4. Kehitä-vaihe kannustaa osallistujia luomaan ehdotuksia tarkoin määritettyyn ongelmaan, siinä etsitään inspiraatiota muualta ja osallistetaan laajasti ihmisiä mukaan. Vaiheeseen liittyy testaaminen ja useiden potentiaalisten ratkaisujen luominen.
5. Tuota vaiheeseen sisältää toimivan ratkaisun valitsemisen ja sen käyttöönoton valmistelemisen sekä projektin menestymistä koskevan arvioinnin käyttöönoton jälkeen. Vaikka tuota-vaihe on tuplatimantin viimeinen osio, on suunnitteluprosessi luonteeltaan iteratiivinen, mikä voi johtaa aikaisempiin vaiheisiin palaamisiin. (Design Council 2015; Design Council 2019a; Design Council 2019b.)

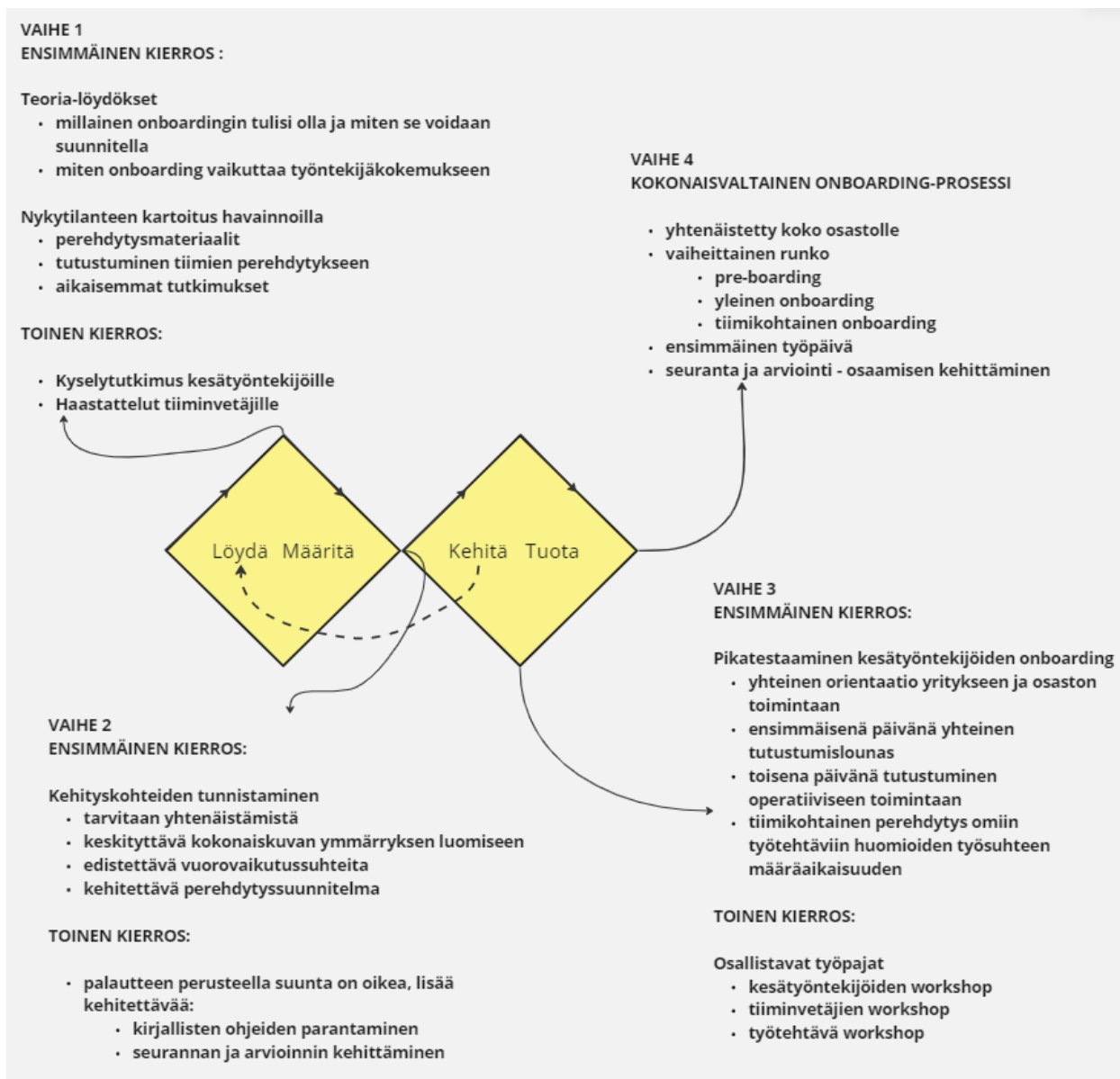
Tuplatimantin vuonna 2019 kehitetyssä laajennetussa mallissa on taustalla huomioitu johtajuus ja sitoutuminen. Nykypäivän ongelmat edellyttävät useita ideoita, työskentelyä yhdessä sekä ihmisten osallistamista osaksi ratkaisua. Johtajuutta tarvitaan innovaation rohkaisemiseen, taitojen ja kyvykkyyden lisäämiseen, joten on tarjottava lupa kokeilemiseen ja oppimiseen. Vahvat johtajat sallivat avoimet projektit ja tuloksia näytetään matkan varrella samoin kuin kykyä muuttua. Sitoutumista tarvitaan ihmisiltä, jotka tuottavat ja vastaanottavat ideoita, kuten myös muilta, jotka osallistuvat ideointiin. Verkostojen ja suhteiden luominen on yhtä tärkeää kuin ideoiden tuottaminen. (Design Council 2019b.)



Kuva 10. Tuplatimantin laajennettu malli (mukaillen Design Council 2019b).

## 4 Tutkimuksen toteutus tuplatimantti-mallin mukaisesti ja tuotoksen esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttamista palvelumuotoilusta tuttua tuplatimantti-mallia hyödyntäen. Tuplatimantin mukaiset neljä vaihetta käydään läpi esitellen eri menetelmät, joita on hyödynnetty kokonaisuymmärryksen kerryttämiseen ja työn tuotoksen kehittämiseen. Kuten luvussa kolme todettiin, palvelumuotoilu on iteratiivista kehittämistä ja myös tämän työn kohdalla kehittäminen ei ole edennyt pelkästään eteenpäin vaan esimerkiksi aikataulun asettamien haasteiden vuoksi on jouduttu palaamaan alkuun ja jatkamaan ensimmäisten vaiheiden tutkimista. Kokonaisuudessaan tässä luvussa esitellään myös työn tuotos eli kokonaisvaltainen onboarding-prosessi, joka on kehitetty toimeksiantajana toimivan yrityksen huolintaosaston tarpeisiin.



Kuva 11. Tutkimuksen toteuttaminen tuplatimantti-mallin mukaisesti.

## 4.1 Vaiheet 1 ja 2 – Löydä ja määritä

Opinnäytetyössä tuplatimanttimalin mukaisessa tutkimisvaiheessa kartoitettiin nykyisiä perehdytyskäytäntöjä tutustumalla sekä perehdytystä koskevaan materiaaliin että osaston eri tiimien perehdytyskäytäntöihin. Lisäksi seitsemälle tiiminvetäjänä työskentelevälle henkilölle suoritettiin puolistrukturoitu haastattelu, jolla syvennettiin ymmärrystä tiimikohtaisesta perehdytyksestä. Tutkimuksen tekeminen ajoittui kesälle, jolloin osastolle tuli yhteensä 15 kesätyöntekijää ja yksi vakituinen työntekijä, mikä tarjosi mahdollisuuden osallistaa suuri määrä työntekijöitä onboarding-prosessin ja perehdytyskokemuksen arviointiin ja kehittämiseen.

### 4.1.1 Havainnointi – materiaalit, aiemmat tutkimukset ja tutustuminen tiimeihin

Havainnointi on keskeinen taito tutkijalle, joka edellyttää ilmiön tarkkaavaista tutkimista ja havaintojen taltioimista. Observointi voidaan jakaa eri kategorioihin riippuen sen muodollisuudesta, taltioinnista ja käyttötarkoituksista. Puolistrukturoitu tai vapaamuotoinen observointi edustaa yleensä etnografisia tutkimusmenetelmiä ja painottuu tutkimuksen alkuvaiheeseen, jossa tarkoituksena on kerätä perustason tietoa uppoutumalla ympäristöön. Tutkijalla saattaa olla mietittynä alustavasti kysymyksiä, mutta pääasiassa on observointi avoimin mielin ja suunnitelmasta poikkeaminen on sallittua reaktioina observoinnissa tapahtumiin yllättäviin käänteisiin. Epämuodollisesta rakenteesta huolimatta havainnot tulisi taltioida systemaattisesti muistiinpanojen, kuvien tai vastaavien menetelmien kautta. Observoinnissa on tärkeä erottaa faktat, päättely ja toiminnan tarkoituksen spekulointi. (Martin & Hanington 2019, 158.)

Havainnoinnin yhteydessä käytiin läpi yleistä perehdytysmateriaalia, jonka todettiin olevan neljän vuoden takaista ja ajalta ennen koronapandemiaa. Vanhassa materiaalissa oli väärin henkilötietojen lisäksi käytössä vanhentuneita termejä ja työhjeita. Vuodelta 2012 löytynyt perehdytysuunnitelma oli melko lyhyt ja vaatii ehdottomasti päivittämistä, mutta sen runko ja muistilista on hyvä. Osaston perehdytysmateriaalien lisäksi tutustuttiin yrityksen intranetin perehdytystä koskevaan osioon, jossa todetaan seuraavaa:

”Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää pääsemään sujuvasti ja nopeasti työyhteisön jäseneksi ja luoda hänelle hyvät edellytykset työtehtävissä onnistumiseen. Perehdyttäminen on lakisääteinen työnantajan velvollisuus. Perehdyttäminen ja työnopastus koskevat sekä uusia työntekijöitä että talossa jo olevia, jotka siirtyvät uusiin tehtäviin tai palaavat pitkältä poissaololta.”

Intranetin ohjeiden mukaan esihenkilö kirjaa perehdytyksen etenemistä henkilötietoja sisältävään HR-järjestelmän perehdytysprofiiliin, mistä myös työntekijä voi itse seurata perehdytyksen

etenemistä. Kuitenkin perehdytystietoja tutkiessa huomasin, että vain kolmasosa tiimeistä täydentää perehdytystietoja järjestelmään uuden työntekijän kohdalla.

Vuonna 2015 tehdyssä tradenomitutkinnon opinnäytetyössä on laadittu perehdytysopas samalle osastolle, jolle tätä opinnäytetyötä tehdään. Pohtiessani perehdytyksen nykytilaa yrityksessä, tutkin millaisia havaintoja seitsemän vuotta sitten tehdyssä opinnäytetyössä on tehty. Tuolloin ennen perehdytysoppaan laatimista tehtiin uusien kollegoiden haastatteluiden kautta havainnointi, että uudet työntekijät on otettu hyvin vastaan yrityksessä ja työnopastukseen on panostettu.

Kehittämisen kohteena pidettiin seuraavia asioita:

- Laaja kokonaiskuvaa rakentava perehdytys yrityksen toiminnasta ja osastojen yhteistyöstä on tarpeen.
- Pääpaino on ollut työnopastuksessa, eikä ole ymmärretty oman työn vaikutusta isommassa kuvassa.
- Työnopastusta on tehnyt useampi henkilö, jotka ovat opastaneet eri tavalla, mikä on aiheuttanut epätietoisuutta.
- Perehdytys on tehty oman työn ohessa, mikä on kuormittanut kokenutta työntekijää ja uusi työntekijä on kokenut, ettei häntä pidetä kovin tärkeänä.
- Olisi kaivattu parempia työohjeita ja aikaa tutustua niihin.
- Perehdytykselle ei ollut asetettu tarkkoja tavoitteita, minkä takia uudet työntekijät eivät tieneet mitä heiltä odotetaan ja miten he ovat suoriutuneet. Seuranta ja palautetta olisi toivottu enemmän.

Tutkimuksessa oli tehty johtopäätös, jonka mukaan perehdyttämiseen käytettävää aikaa on ollut liian vähän ja se on painottunut liikaa työnopastukseen sisältäen vain välttämättömien asioiden läpikäymiseen. Erilaisiin tapauksiin törmää varoittamatta itsenäisesti työskennellessään, mikä saatetaan kokea ikävänä yllätyksenä, kun virheiden korjaaminen on työlästä. Lisäksi aina kokeneet perehdytykseen osallistuvat työntekijät eivät ole onnistuneet asettamaan itseään uuden työntekijän asemaan. Epävirallisissa keskusteluissa koronapandemian aikana rekrytoidun henkilökunnan kanssa tuli ilmi samankaltaisia asioita, kuin aikaisemmassa opinnäytetyössä. Havaintona tämä ohjaa kiinnittämään erityistä huomiota edellä mainittuihin asioihin perehdytyskokemuksen suunnittelussa, sillä pandemian asettamat haasteet, kuten etätyösuositus, vaikuttavat nostaneen esiin aikaisempia kipukohtia.

Nykytila-analyysin mukaan käytössä oleva perehdytysprosessi oli kevyt ja vaihteleva. Sekä oman uuden työroolin että onboarding-prosessin kehittämisen näkökulmasta minun oli tärkeää tutustua osaston kuuden eri tiimin nykyisiin perehdytyskäytäntöihin. Asiasta keskusteltiin yhteisessä palaverissa ja sovittiin, että varaan ajan jokaisen tiimin perehdytykseen tutustumiseen esihenkilön

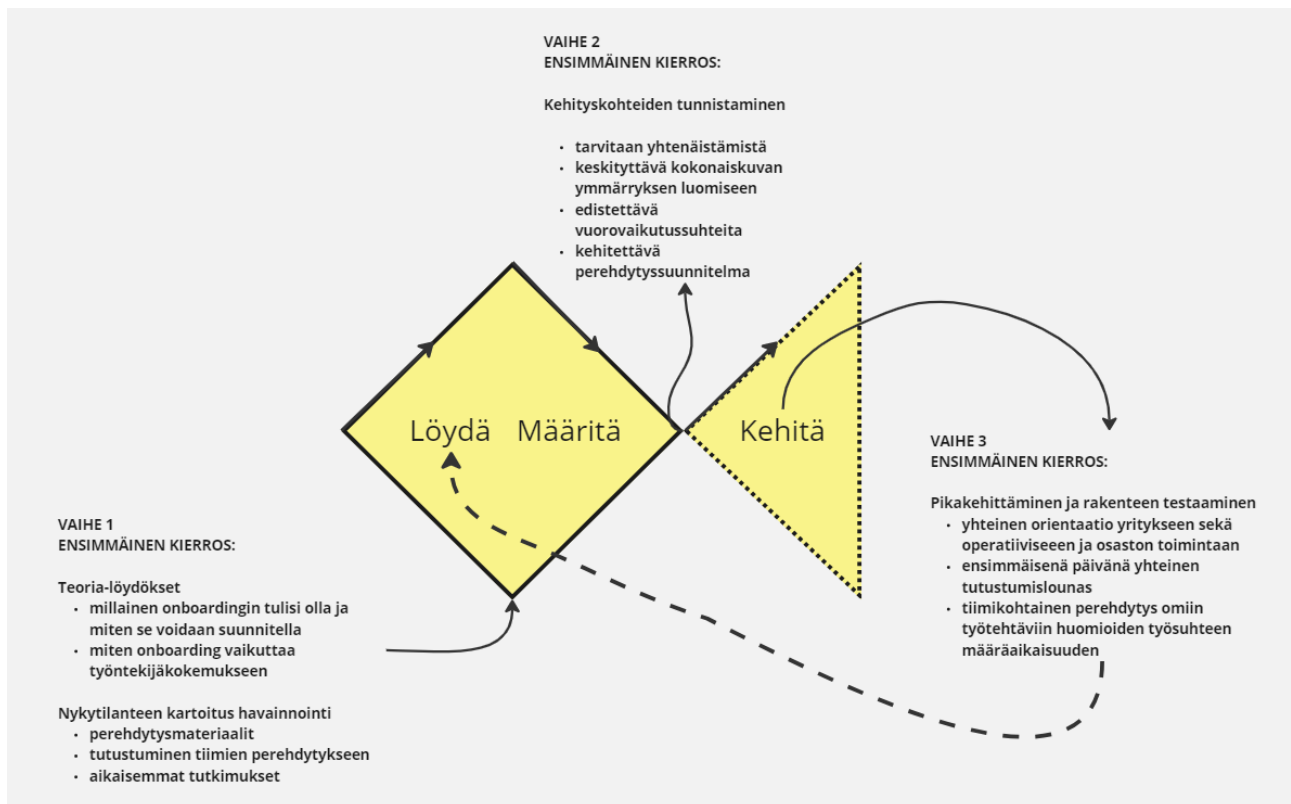
ja / tai tiiminvetäjän kanssa. Tarkoituksena oli, että saisin kokea omakohtaisesti, millaisen perehdytyksen saisin, mikäli tulisin työskentelemään kyseiseen tiimiin ja toisaalta samalla voidaan pohtia yhdessä, miten uuden työpositioni myötä jatkossa jaettaisiin uuden henkilön aloitukseen liittyvät perehdytysvastuut. Jo aikoja varatessa huomasin merkittäviä eroavaisuuksia; eräässä tiimissä minut kutsuttiin tutustumaan useamman päivän ajaksi ja lyhimmillään tutustumiseen varattiin tunnista kahteen aikaa. Tässä yhteydessä mainittakoon, että asian taustalla vaikutti varmasti etätyösuositus, joka oli kyseisenä ajankohtana voimassa ja osa tapaamisista hoidettiin paikan päällä ja osa virtuaalisesti.

Perehdytysmateriaalin ja perehdytys suunnitelman käyttö oli hyvin vaihtelevaa eri tiimeissä; siinä missä toisissa tiimeissä oli kattava ja laaja esitys huolinnasta yleisesti ja omista työtehtävistä, toisissa tiimeissä perehdyttäminen tapahtui kokeneemman kollegan johdolla ilman erityistä perehdytys suunnitelmaa. Useimmissa tiimeissä kokonaiskuvan rakentaminen osaston ja yrityksen toiminnasta jää vähäisemmälle ja pääpaino on päivittäisen työtehtävien oppimisessa alusta alkaen. Vain yhdessä tiimissä oli käytäntönä aloittaa aamu yhteisellä kahvihetkellä ja ensimmäisenä päivänä tiimin esihenkilö on vienyt uuden työntekijän lounaalle, ja painopiste on ollut erittäin vahvasti olon tekemisessä tervetulleeksi. Muutamassa muussa tiimissä on ensimmäisestä päivästä alkaen keskitytty oman työtehtävän harjoitteluun ja tavoitteena on ollut jo ensimmäisenä päivänä saada henkilö tekemään työtehtäviä kokeneemman kollegan neuvoessa vieressä. Useimmissa tiimeissä on tehty talokierros esihenkilön tai tiiminvetäjän toimesta, joka on korona-ajan etätyösuosituksen takia ollut käytännössä kierros autiossa rakennuksessa. Vain osassa tiimeistä kierrokseen on kuulunut pandemian aikana tutustuminen operatiiviseen toimintaan eli funktion keskeiseen tekemiseen. Myös kollegoihin tutustuminen on muuttunut pandemian aikana; tiimin kollegat tavataan päivittäisessä Skype-puhelussa, jotka tapahtuvat ilman videokuvaa. Etätöihin siirrytään keskimäärin noin kahden viikon toimistolla tapahtuvan perehdytysjakson jälkeen.

Kokonaisuudessaan tutustumiset tiimien käytäntöihin vahvistivat tarvetta yhteiselle perehdytysrakenteelle, etenkin pandemia-aika on ajanut tiimit toimimaan itsenäisesti ja siten jokaisessa tiimissä on kehittynyt oma tapansa perehdyttää uusi työntekijä. Havainnoissani korostuivat jossain määrin samat teemat, joita edellisessä kappaleessa esittelin aikaisemman opinnäytetyön tutkimuksessa eli kokonaiskuvan rakentamiseen tulisi keskittyä oman työtehtävän oppimisen lisäksi ja perehdytykseen liittyvää materiaalia, kuten perehdytys suunnitelmaa ja työohjeita, olisi syytä tarkastella. Pandemiarajoitusten helpottamisen jälkeen olisi syytä palauttaa fokus myös vuorovaikutussuhteiden luomiseen, sillä käytännöt ovat jättäneet kollegoihin ja muihin työntekijöihin tutustumisen hyvin vähäiselle.

### 4.1.2 Kehityskohteiden tunnistaminen

Kuvassa 12 on listattu määritä vaiheeseen keskeiset kehityskohteet havainnoinnin perusteella, näistä osa on ollut tiedossa jo työn suunnitteluvaiheessa, mutta havainnointi antoi tukea sille, että työssä ollaan keskittymässä oikeisiin asioihin. Aikataulujen vuoksi pikakehitettiin ensimmäinen malli uudelta onboarding-prosessista, jota sovellettiin muutaman viikon välein aloittaneiden kesätyöntekijöiden kanssa. Heille kerrottiin yleisen onboardingin yhteydessä, että osastolla tehdään opinnäytetyötä perehdytyskokemuksen kehittämiseen liittyen ja heitä pyydettiin kommentoimaan, miltä perehdytys on heistä tuntunut ja tuomaan esiin mahdollisia kehitysideoita. Perehdytyksen jälkeen palattiin tietoisesti tuplatimanttimallissa löydä vaiheeseen, jossa tehtiin kesätyöntekijöille kyselytutkimus ja kattavat haastattelut tiiminvetäjille.



Kuva 12. Kehityskohteiden tunnistaminen ja pikakehittäminen.

### 4.1.3 Kyselytutkimus kesätyöntekijöille

Kesätyöntekijöiden osallistaminen tulevan onboarding-kokemuksen kehittämiseen nähtiin tärkeänä vaiheena. Osastolle tuli vuoden 2022 huhtikuun lopun ja heinäkuun alun välillä yhteensä 15 kesätyöntekijää ja yksi vakituinen työntekijä, joka kävi läpi saman yleisen onboardingin kuin kesätyöntekijät. Tutkimus oli alun perin aikomus tehdä haastattelututkimuksena, joka mahdollistaisi syvällisemmät keskustelut kesätyöntekijöiden kanssa, mutta kesätyöntekijöiden määrän ja

käytettävissä olevien resurssien puitteissa tutkimusmuodoksi muutettiin kuitenkin kyselytutkimus. Syväällisemmän ymmärryksen kartuttamiseksi päätettiin, että kyselytutkimuksen jälkeen halukkaille osallistujille järjestetään workshop, jossa paneudutaan kyselyn perusteella esiin nousseisiin asioihin enemmän.

Kyselylomakkeet ovat tutkimusmenetelmiä, joissa tietoa kerätään, kun kyselyn kohde raportoi itse tyypillisimmin kirjallisessa muodossa omia ajatuksiaan, tunteitaan, käyttäytymistään tai asenteita. Kyselylomakkeet ovat haastatteluiden ohella toinen keskeinen kyselytutkimuksen menetelmä. Vaikka ne ovat yksinkertaisia tuottaa ja jakaa, niissä tulee kiinnittää erityistä huomiota kysymysten sanamuotoihin, vastausvaihtoehtoihin, pituuteen ja alustaan. Online-kyselyiden tuottaminen ja levittäminen on äärimmäisen tehokasta, mutta myös niissä tulee kiinnittää huomiota sanamuotoihin ja suunniteluun. Hyvän vastausprosentin saamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kyselyn ulkoasu, selkeys, ohjeistus, kysymysten järjestys ja pohjarakenne. Kysymyksen asettelu on keskeisessä roolissa vastausten ja niiden analysoimisen kannalta. Avoimilla kysymyksillä mahdollistetaan syvyyttä vastauksiin, mutta suljetut numeeriset kysymykset ovat helpommin vastattavia ja analysoitavia. Vaikka kysely voidaan suorittaa erikseen, sitä usein käytetään triangulaatiossa muiden menetelmien kuten havainnoinnin kanssa, jolloin täydennetään sitä tietoa, mikä on saatu henkilökohtaisten havaintojen kautta. Kyselylomakkeita voidaan käyttää tutkimuksen eri vaiheissa eri tarkoitukseen. (Martin & Hanington 2019, 178.)

Kyselytutkimuksessa päätettiin tietoisesti kerätä vastauksia avoimilla kysymyksillä sen sijaan, että olisi pyydetty vastauksia esimerkiksi asteikolla 1-5, sillä koettiin, että vastaajien omin sanoin kirjoittamat vastaukset ovat kuvailevampia ja antavat enemmän tietoa prosessista, jossa halutaan ymmärtää nimenomaan kokemuksia, odotuksia ja havaintoja. Kyseinen päätös tekee kyselyyn vastaamisesta raskaampaa ja enemmän aikaa vievän prosessin vastaajille, mikä puolestaan voi johtaa vähäisempään vastausprosenttiin tai puoliiksi täytettyihin kyselyihin. Kyselyn tuloksia ja vastausprosenttia tarkastellessa voidaan kuitenkin todeta, että riskin ottaminen oli sen arvoista, sillä 16 vastaajasta 12 vastasi kyselyyn, mikä antaa vastausprosentiksi 75 %. Kysymyksiä oli yhteensä 18 eri aihepiireistä koskien taustatietoja, rekrytointikanavia, tunnelmia ennen ensimmäistä päivää ja sen aikana, yleistä, osasto ja tiimikohtaista perehdytystä, työssä tarvittavia ominaisuuksia ja työn jatkamista tulevaisuudessa, kaikki kysymykset ovat luettavissa työn lopusta kohdasta liite 1. Kyselylomakkeen toimivuutta testattiin etukäteen ja saadun palautteen mukaan kysymysten asetteluun ei tehty muutoksia. Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen keskeisintä antia yksityiskohtaisemmin.

Taustakysymyksissä selvisi, että kyselyyn 12 vastaajasta 11:sta edusti Z-sukupolvea, joka on syntynyt vuoden 1995 jälkeen. Vuoteen 2025 mennessä Z-sukupolvi muodostaa 27% työikäisistä



OECD maissa ja kolmanneksen maailman väestöstä (Forbes 2022b), joten yritysten on hyvä ymmärtää, millaisia odotuksia tällä sukupolvella on työelämää ja työtehtäviä kohtaan.

Kysyttäessä tunnelmista ennen ensimmäistä työpäivää, vastauksissa korostui enimmäkseen jännittäminen, mutta myös odottavaisuus ja innostuneisuus. Vastaajat kokivat lähes yksimieleisesti, että olivat saaneet riittävästi tietoa itse työstä ennen ensimmäistä työpäivää, kehitysideoissa puolestaan todettiin, että, kaivattaisiin tarkempaa viestintää aloitukseen liittyen. Ennen ensimmäistä työpäivää toivottaisiin tarkempia ohjeita aloitukseen liittyen ensimmäisten työpäivien ohjelmaan ja päivän keston.

”Koen että infoa ensimmäisestä päivästä ei voi koskaan olla liikaa. Itse tykkään tarkoista ohjeista esim. tarkka ohje mihin tulla ja ketä esimerkiksi kysyä vastaanotossa tai tieto että minua tullaan hakemaan sovitusta paikasta.”

”Ensimmäisestä päivästä voitaisiin ilmoittaa päivän kulku tarkemmin. Esim. päivä kestää noin 10-16. Lounas kello noin kello xx:xx. Ehkä jopa pukukoodi voitaisiin ilmoittaa, sillä monet stressaavat vaatteitaan ennen ensimmäistä työpäivää.”

”Ainoa asia mikä itsellä tulee mieleen on että tietäisi miten pitkä ensimmäinen päivä on.”

Ensimmäinen työpäivän palautteista korostuu hyvä tunnelma ja erityistä kiitosta saa yhteinen lounas, joka auttaa tutustumaan kollegoihin. Pehdytyksen rakenne koostuu ison kuvan rakentamisesta, jonka jälkeen tutustutaan tarkemmin huolintaan ja omiin työtehtäviin. Palautteen mukaan tämä on koettu hyväksi.

”Mielestäni paras vastaanotto työpaikkaan mitä olen kokenut. Alussa oli tutustumista työpaikkaan ja kollegoihin, jonka kautta ymmärsi enemmän työkuva ja toimintaympäristöä. Alku oli ns. pehmeä eikä heti ensimmäisenä päivänä opetella työhön.”

”Oli tosi mukava kokemus ja olin innoissani uudesta työstäni. Pidin erityisesti siitä, että kävimme yhdessä lounastamassa jo ensimmäisenä päivänä.”

”Ensimmäinen työpäiväni oli onnistunut. Aikataulutus oli mieleinen, ja kävimme firman perusasiat nopeasti läpi. Yhteinen ruokailu oli myös loistava idea. Ihmiset olivat mukavia ja esittelivät itsensä.”

Yleisen orientaation osioista mieleen ovat jääneet monenlaiset asiat, vastauksissa korostuu, että on saatu kuva yrityksen laajuudesta ja toiminnan suuruudesta. Huolintaosastoa koskevassa

perehdytyksessä on mainittu, että mieleen jäivät huolinnan rooli ja eri tiimien kuvaukset. Yhteinen lounas on mainittu myös näissä vastauksissa, joten sitä voidaan pitää onnistuneena käytäntönä uusien työntekijöiden aloituksen yhteydessä.

”Että on paljon eri tiimejä ja perehdytys selkeytti toimeenkuvaani.”

”Sen (toiminnan) laajuus. Kävimme myös läpi miksi tekemämme työ on tärkeää ja miten se vaikuttaa muihin DHL toimialoihin.”

”Miten tärkeää meidän työtehtävä on, niin että jos teemme työt kunnolla muilla osastoilla menee päivä helpommin.”

”Itselleni se oli vastaus oheisiin kysymyksiin; Mikä on huolinnan rooli? Miten olemme merkittävässä asemassa yrityksen kannalta?”

Perehdytyksen sisältö on ollut palautteiden perusteella riittävä. Työsuhteeseen liittyvistä etuuksista voidaan keskustella heti alussa esihenkilön kanssa, muutoin etuudet käsitellään HR:n infotilaisuudessa laajemmin. Kehitysehdotuksissa on toiveena muistilista aloittavalle työntekijälle ja toimivat tunnukset alusta alkaen.

Tiimikohtaiseen perehdytykseen, jossa pääsääntöisesti tiiminvetäjän kautta uusi työntekijä perehtyy omiin työtehtäviinsä, on oltu tyytyväisiä ja tärkeäksi on koettu tiiminvetäjän tuki sekä ilmapiiri, jossa uusi henkilö kokee, että voi ja uskaltaa aina kysyä apua. Myös tiimiläisten apua on arvostettu. Vastaajien mukaan perehdytyksen aikana oli saatu selkeä kuva siitä, mitä työ pitää sisällään ja mitä vastuita siihen liittyy. Kehittämiskohteita kysyttäessä vastauksissa ilmeni, että perehdytykseen oli oltu erittäin tyytyväisiä, kehittävää voisi miettiä työohjeisen parantamisessa ja vaikeampien tapauksien ohjeistamisessa. Osaltaan tähän on varmasti vaikuttanut se, että kesätyöntekijöiden määräaikaisen työsuhteen vuoksi heille on opetettu vain tietynlaisia työtehtäviä tiimin sisällä. Vastauksissa on myös toivottu lyhempää työpäivää alkuun eli perehdytystä tekevien henkilöiden on hyvä kiinnittää huomiota työpäivän kestoon ja taukojen määrään, sillä alussa on paljon uutta opittavaa.

”Mielestäni perehdytys oli erinomainen.”

”Paremmat ohjeet paperilla, joita voisi yhdessä sitten käydä läpi.”

”Yleinen ohje vaikeampia tapauksia varten tai uusille työntekijöille tehty ohje, joka sisältäisi kaiken tarvittavan tiedon. Tällöin ei tarvitsisi tehdä niin paljon muistiinpanoja, vaan ohjeista voisi aina tarkistaa oikeat toimintatavat.”

Kysyttäessä mitkä asiat erityisesti auttoivat omaksumaan uudet työtehtävät, vastauksissa korostuivat ihmiset ja heidän asenteensa.

”Hyvä työilmapiiri, esihenkilöiden ja kolleegoiden tuki.”

”Kolleegat ja team lead jotka auttoivat kaikissa kysymyksissä ja perehdyttivät kaikkeen mahdolliseen.”

”Meidän tiimiläisten apu ja yhteishenki. Minulla oli poikkeuksellisesti useampi eri perehdyttäjä, mikä oli hyvä sillä näin erilaisia tapoja tehdä sama työ.”

”Omalla työpisteellä harjoittelu. Sai vapaasti kysellä, sitä oikein korostettiin.”

”Kolleegat, kaikilta voi kysyä apua ja ne auttaa mielellään.”

”Kokoajan sai kysyä kysymyksiä jos ei ymmärtänyt ja tätä kautta koen että sisäistin asiat hyvin.”

Pääsääntöisesti hakuprosessin aikana on onnistuttu antamaan selkeä kuva siitä, mitä työtehtävä huolinnassa pitää sisällään. Työn tärkeissä ominaisuuksissa korostuu useimmassa vastauksessa tarkkuus, muita asioita ovat avuliaisuus, tiimityöskentely, itsenäinen ote työhön, kommunikointi ja paineensietokyky. Näitä ominaisuuksia voidaan korostaa työpaikkailmoituksissa, kun yritys kertoo millaista, työ on tai kun ilmaistaan mitä ominaisuuksia hakijalta odotetaan.

Kyselyn viimeisenä olleessa vapaa sana -osiossa perehdytykseen liittyen saatiin vielä muutama kommentti:

”Koen, että perehdytys on kokonaisvaltaisesti ollut hyvä ja erittäin kattava.

Perehdytys on mielestäni erittäin tärkeä osa työhön sitoutumista myös ja koen että täällä perehdytyksessä on onnistuttu hyvin.”

”Kiitos paljon hyvästä perehdytyksestä. Olo on/oli hyvin tervetullut.”

#### 4.1.4 Tiiminvetäjien haastattelut

Martinin ja Haningtonin (2019, 138) mukaan haastattelut ovat usein tutkimusstrategian ytimessä ja niitä täydentävät kyselyt tai havainnointi. Haastatteluiden avulla voidaan vahvistaa ja inhimillistää muilla menetelmillä kerättyä dataa. Haastattelu voidaan nähdä keskusteluna, jonka rakenteen ja tarkoituksen määrittelee haastattelija. Brinkmann ja Kvale (2018, luku 1) toteavat, että haastattelu eroaa arkipäiväisestä keskustelusta, sillä huolellinen kysyminen ja kuunteleva lähestymistapa ovat keskiössä, kun laadullisessa haastattelussa pyritään rakentamaan uutta tietoisuutta ja ymmärrystä

tutkittavasta asiasta. Haastattelut ovat keskeinen tutkimusmenetelmä, jossa ollaan suorassa kontaktissa osallistujiin ja voidaan siten kerätä ensikäden tietoa henkilökohtaisista mielipiteistä, asenteista, olettamuksista ja kokemuksista. (Martin & Hanington 2019, 138.) Haastatteluja käytetään syvällisemmän tiedon kerryttämiseksi ja niistä saatava tieto voi olla luonteeltaan sellaista, joka ei paljastuisi toissijaisista lähteistä. Sen avulla lisätään ymmärrystä ja toteuttamisen kannalta haastattelut eivät vaadi suuria taloudellisia resursseja. Toisaalta niiden haasteisiin kuuluu se, että ne vaativat aikaa litteroinnin myötä ja osa haastateltavista ei kenties suostu haastattelun taltioimiseen. (Curedale 2019, 285.) Kvalitatiiviset haastattelut ovat erityisen sopivia, kun halutaan ymmärtää tutkittavan henkilön kokemuksia ja ymmärtää heidän maailmaansa. Tämä menetelmä tarjoaa ainutlaatuisen pääsyn haastateltavien syvällisiin ajatuksiin, kun he omin sanoin kuvailevat kokemuksiaan ja mielipiteitään. (Brinkmann & Kvale 2018, luku 1.)

Haastattelua suunniteltaessa tulee pohtia mitä tietoa halutaan selvittää ja mikä on paras tapa tutkia asiaa. On myös syytä miettiä, kuka on oikea henkilö tekemään haastattelun ja millaisena hän näkee itsensä haastattelijan roolissa, lisäksi on mietittävä käytännön toteutukseen liittyviä asioita kuten missä haastattelu pidetään. Etukäteen tulee listata haastattelun tavoitteet ja pohtia miten haastatteluista saatavaa tietoa hyödynnetään. Samoin on arvioitava montaako ihmistä haastatellaan ja miten pitkään haastattelut kestävät, tässä yhteydessä on hyvä huomioida myös litterointiin varattava aika. (Curedale 2019, 285.) Curedalen (2019, 286) mukaan etukäteen on mietittävä miten haastattelun luottamuksellisuutta käsitellään, sillä kuten Brinkmann ja Kvale (2018, luku 1) toteavat, haastattelemiseen liittyy oleellisesti myös monia eettisiä kysymyksiä, eikä haastattelijan ja haastateltavan välistä suhdetta haastattelutilanteessa tule unohtaa; haastattelijan on tärkeää kyetä luomaan tila, jossa haastateltava kokee olevansa turvassa ja vapaa puhumaan henkilökohtaisista näkemyksistään, jotka päätyvät tutkimuksen myötä julkiseen tietoisuuteen.

Haastattelut voivat olla luonteeltaan strukturoituja ja seurata tarkkaa kysymysten sarjaa tai vähemmän strukturoituja, jolloin on mahdollista käydä keskustelua aiheen lomasta. Vaikka kyseessä olisi strukturoimaton haastattelu, haastattelijalla on yleensä aina jonkinlainen ohjaava setti aiheista, joita on tarkoitus käydä läpi. Strukturoimattomien haastattelujen etuna on se, että ne ovat luonteeltaan enemmän keskustelun omaisia ja tyypillisesti miellyttävämpiä osallistujille, mutta niissä haastattelijalla on vastuu ohjata jatkuvasti haastattelusessiota halutun tiedon keräämiseksi sovitussa aikataulussa. Vaikka strukturoidut haastattelut voivat tuntua muodollisilta ja vähemmän henkilökohtaisilta, niitä on helpompi kontrolloida kysymysten ja aikataulun puolesta sekä vastausten analysointi on yksinkertaisempaa. Kaikissa haastattelun muodoissa haastattelijalta edellytetään herkkyyttä ja muuntautumiskykyä, samaan aikaan on oltava kuitenkin järjestelmällinen ja vastuullinen, jotta session tavoitteet täyttyvät. (Martin & Hanington 2019, 138.) Haastattelijan

tukena on hyvä olla suunnitelma asioista, joita aiotaan kysyä, joka ohjaa haastatteluprosessia ja varmistaa, että kaikki ennalta määritellyt aiheet tulevat käsitellyiksi (Curedale 2019, 286).

Haastateltaville esitettiin etukäteen kutsu, jossa kerrottiin mihin haastattelu liittyy.

Haastattelukysymykset ovat löydettävissä liite 2 kohdasta. Haastattelukysymysten toimivuutta arvioitiin etukäteen toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa ja todettiin, että kysymysrunko on sopiva. Haastattelut toteutettiin seitsemälle kahdeksasta tiiminvetäjältä, yksi jätettiin otannan ulkopuolelle, sillä hän oli juuri aloittanut työtehtävässään, joten hänen kanssaan käytiin epämuodollisempia keskusteluja tiimin tilanteesta. Haastattelut suoritettiin heinäkuussa 2022 ja kyseisenä ajankohtana moni työskenteli etänä, joten toteutus tapahtui Teamsin kautta.

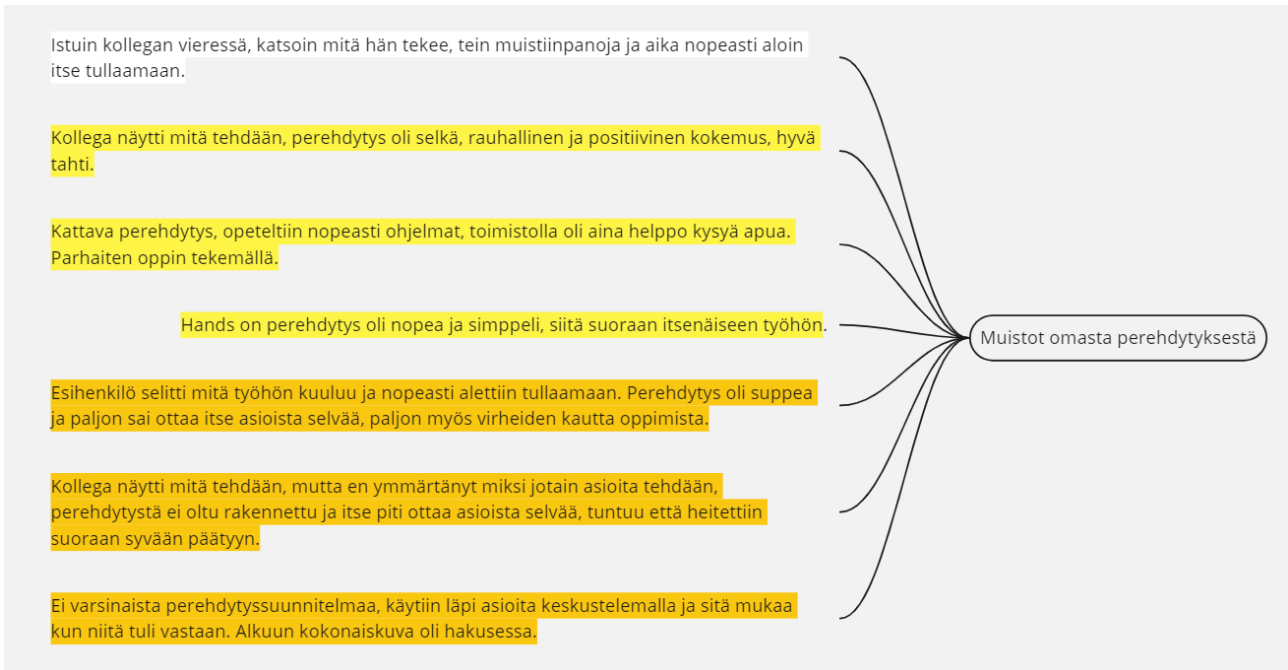
Haastatteluiden kesto oli noin 30-50 minuuttia ja haastattelu sisälsi 11 kysymystä neljästä aihepiiristä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla menetelmällä eli valmista kysymyslistaa mukautettiin ja jonkin kiinnostavan asian tullessa esille esitettiin myös lisäkysymyksiä. Haastattelun alussa pyydettiin lupa litterointiin ja kerrottiin, että litterointiaineisto tullaan hävittämään tutkimustyön valmistumisen jälkeen. Haastateltavien yksityisyyden suojaamisen vuoksi haastateltaville luvattiin, että haastatteluiden tulokset tullaan esittämään nimettömästi. Seitsemän haastattelun litterointiaineistoa kertyi 69 sivun verran ja sen käsittelemistä helpottamaan tehtiin yhteenveto käsittekartan muodossa. Seuraavassa esitellään aihealueittain haastattelun vastauksia ja niistä tehtyä keskeisiä havaintoja.

### **Aloitukset – haastateltavan omat perehdytykseen liittyvät muistot**

Tutkimus aloitettiin kysymällä, että millaisia muistoja haastateltavalla on omasta ensimmäisestä työpäivästä yrityksessä sekä millainen perehdytykokemus on ollut huolintaosastolla.

Aloituskysymys valittiin kahdesta syystä: omakohtaisen muistelun kautta haluttiin rentouttaa tilannetta, sillä haastattelu voi tuntua jännittävältä kokemukselta. Toisekseen kysymyksen myötä korostuu ensimmäisten työpäivien merkitys, riippumatta siitä miten kauan henkilöt ovat olleet talossa, jokainen muisti asioita ja ihmisiä ensimmäisiltä työpäiviltään sekä perehdytyksestä.

Tutkijalle tämä havainto tukee teoreettisen viitekehyksen luomaa käsitystä siitä, että ensimmäinen työpäivä ja perehdytys ovat merkityksellisiä kokemuksia työntekijälle, jotka muistetaan pitkän aikaan. Kuvassa 13 on esitelty haastateltavien vastauksia; valkoisella pohjalla olevaa vastausta pidettiin neutraalina, keltaiset arvioitiin positiiviseksi ja oranssit olivat kriittisen sävyisiä. Kriittisissä vastauksissa nousevat esiin perehdytyksen suunnitelmallisuuden puute sekä kokonaiskuvan puuttuminen eli samat teemat, joita tämän tutkimuksen havainnointivaiheessa todettiin.



Kuva 13. Yhteenveto haastateltavien omista perehdytysmuistoista.

### Uuden henkilön tiimikohtainen perehdyttäminen

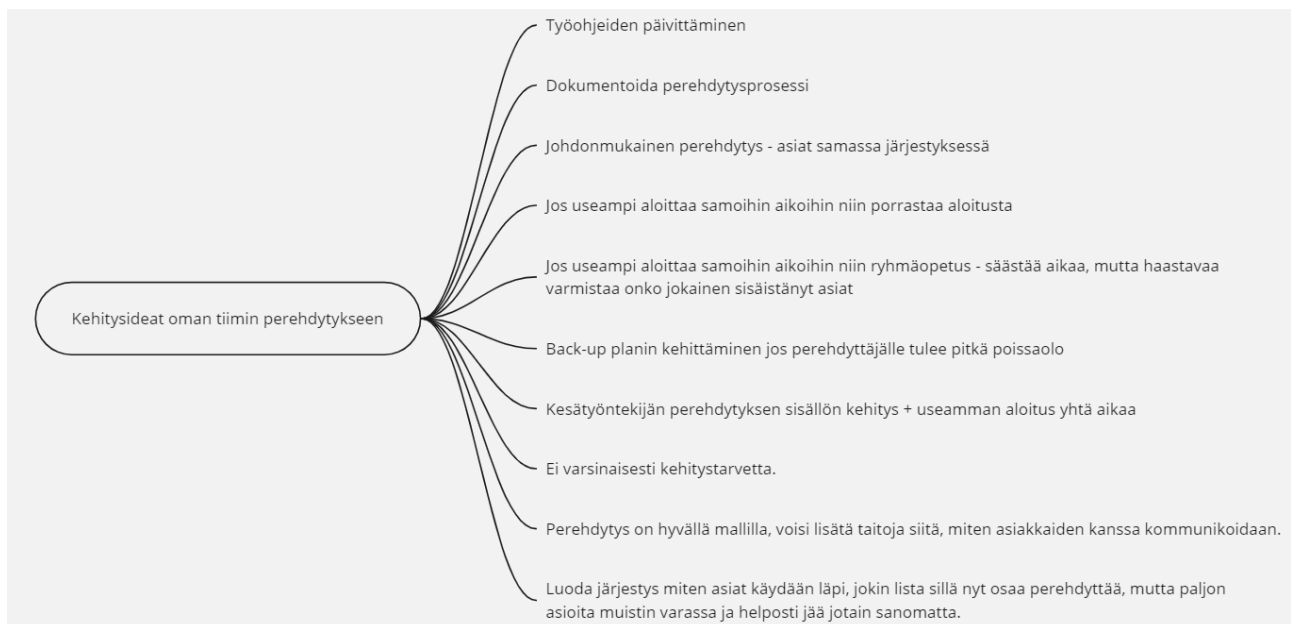
Uuden henkilön ensimmäisen viikon perehdytyksen kuvailu vaihteli; yleisimmin aloitetaan ohjelmistoihin tutustumalla ja työntekijä seuraa vierestä tiiminvetäjän työskentelyä, jonka jälkeen hän alkaa tehdä tullaauksia siten, että tiiminvetäjä on vieressä ja tarkkailee sekä ohjeistaa. Vain yhden tiimin vastauksissa korostui, että alussa käydään läpi perusasioita huolintaan liittyen. Vastauksista ilmeni myös ”heti töihin kiinni” ajatusmaailma, joka mainittiin myös edellisessä kysymyksessä heidän omissa muistoissaan perehdytykseen liittyen. Kysyttäessä miten perehdyttäminen jatkuu ensimmäisen viikon jälkeen, vastauksissa korostuu, että työntekijä pääsee harjoittelemaan enemmän itse tekemällä, mutta tiiminvetäjä on vieressä tukena ja oppiminen jatkuu monin tavoin; työohjeisiin tutustutaan lisää, käydään aamu- ja iltavuorojen eri tehtäviä läpi ja otetaan haastetta mukaan, kun tekeminen alkaa sujua. Perehdytysjakson kestoksi haastateltavat arvioivat tiimistä riippuen 1-4 viikkoa. Yksi haastateltava korosti, että aika riippuu tavoitteista ja kaksi haastateltavaa mainitsi, että perehdytys jatkuu virallisen jakson jälkeen useita kuukausia. Näiden lisäksi yhden haastateltavan vastauksessa todettiin, että kyseessä on oikeastaan jatkuva oppiminen, sillä kaiken huolintaa koskevan oppimiseen menee jopa vuosia.

### Perehdytykseen liittyvät vastuut, arviointi ja kehittäminen

Kysymyksissä koskien perehdytykseen liittyviä vastuita esihenkilön ja tiiminvetäjän välillä kaikki vastaajat kokivat, että vastuunjako on selkeä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikissa tiimeissä tiiminvetäjä oli pääasiallisessa vastuussa työnopastuksesta ja poikkeavassa vastauksessa

perehdyttäjän roolissa saattoi olla kuka tahansa tiimiläinen tilanteesta riippuen. Kysymys koskien muun tiimin osallistumista perehdytykseen sai melko yhteneväisiä vastauksia; kaikissa tiimeissä kerrottiin, että keneltä tahansa voi kysyä apua ja tiimeillä on käytössä ryhmächatit. Vain yhdessä tiimissä oli erikseen määrätty buddy kesätyöntekijöille ja myös tässä tiimissä korostettiin, että kaikki tiimiläiset auttavat uusia työntekijöitä.

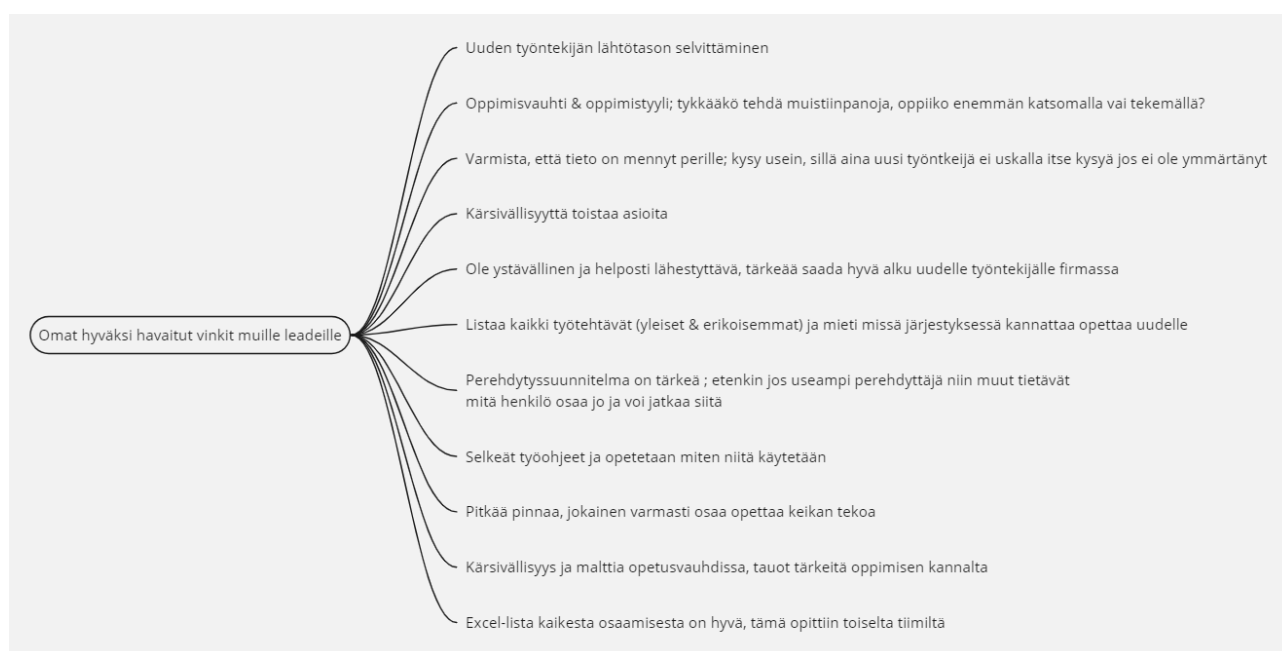
Perehdyttävän osaamisen kehittämisen arviointiin liittyvän kysymyksen vastauksista nousee esiin se, että arviointiin ei ole olemassa yhtenäistä tapaa eikä tiimikohtaisessa arvioinnissa vaikuta olevan selkeitä mittareita vaan osittain arviointi pohjautuu jopa ”omaan tuntumaan” kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Vasta haastattelujen analysointivaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, että osaamisen arviointi tehtyjen työsuoritusten tai laadun eli virheettömyyden mukaan edellyttää asteikkoa, joka kertoo selkeästi, millaista tuottavuutta perehdytysjakson aikana tavoitellaan, mutta epäselväksi jäi, onko sellaista olemassa. Seuraava kysymys koski haastateltavien kehitysideoita perehdytykseen liittyen. Vastauksissa korostui eräänlainen yhtäläisyys edeltäviin kysymyksiin: ne tiimit, joissa perehdytykseen oli suunnitelma ja mietitty prosessi, osasivat nimetä useita kehityskohteita, kun taas tiimeissä, joissa perehdytystä tehtiin ilman tarkempaa suunnitelmaa, koettiin, että perehdytys on hyvä nykyisellään ja suurempia kehityskohteita ei ole. Tiimikohtaiselle suunnitelmallisemmalle perehdytykselle nähtiin tarve useamman vastaajan mukaan ja muina kehityskohteina tunnistettiin käytännönläheisiin tilanteisiin varautuminen, kuten mahdollisen perehdyttäjän pitkä yllättävä poissaolo sekä perehdyttämisen järjestäminen samaan aikaan useammalle henkilölle. Myös työohjeiden päivittämistä pidettiin tärkeänä kehityskohteena yhdessä tiimissä.



Kuva 14. Kehitysideat omat tiimin perehdytykseen.

## Lopetus - tulevan yhteistyön pohjustaminen

Haastattelun lopussa kerrottiin opinnäytetyöhön liittyvästä workshopista, jossa on tarkoitus yhdessä haastateltavien kanssa kehittää perehdytyskäytäntöjä. Kysymyksellä koskien hyväksi havaittuja vinkkejä, joita vastaaja haluaisi jakaa muille tiiminvetäjille haluttiin tiedustella mitä pidetään erityisen tärkeänä perehdytyksessä. Vastauksia tarkastellessa huomattiin yhteneväisyys kehitysideoita koskevaan kysymykseen: ne tiimit, joissa on käytössä perehdytysuunnitelma pitävät sitä hyvänä vinkkinä muille jaettavaksi ja kehitysideoissa niissä tiimeissä, joissa sitä ei ole, tunnustetaan, että sellainen olisi hyvä luoda.



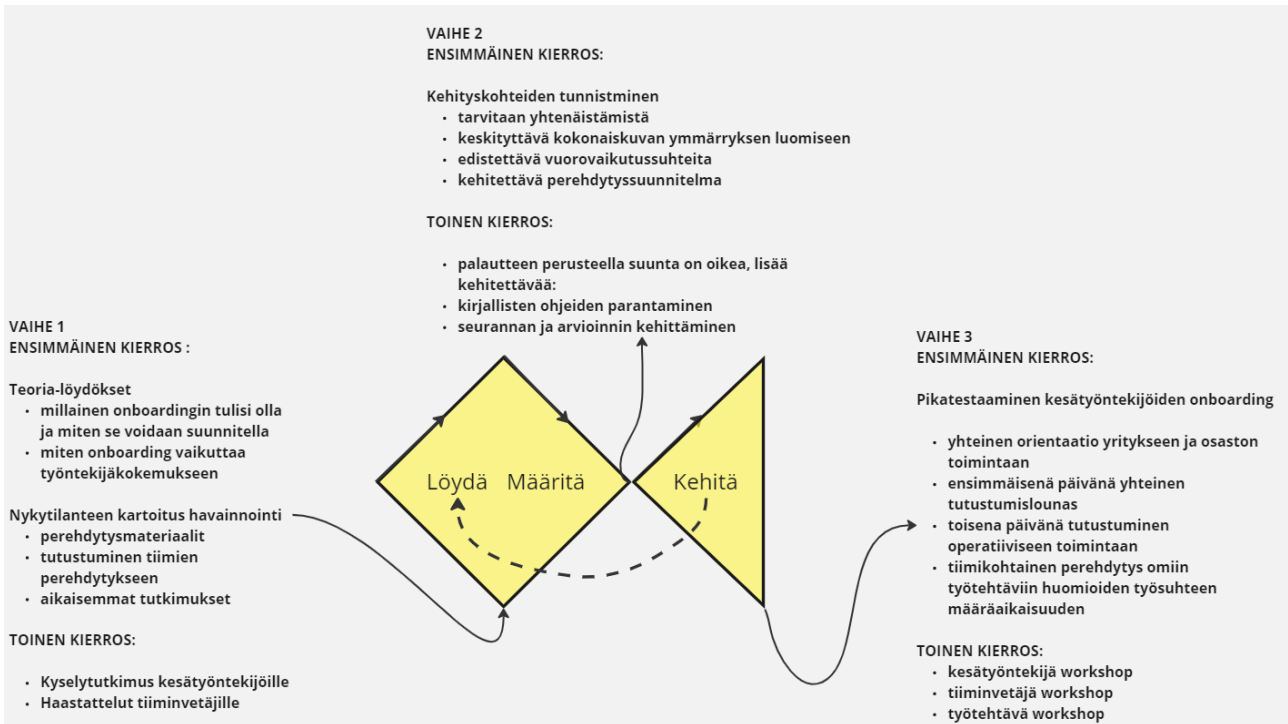
Kuva 15. Vinkit perehdytykseen.

Pohjatuksena workshopille kysyttiin mihin tiimin perehdytystä koskevaan haasteeseen haluaisit kuulla neuvoja kollegoiltasi. Kysymyksen asettelu oli kenties osittain turhan hankala, sillä moni koki kysymyksen vaikeaksi ja haastatteli joutui esittämään lisäkysymyksiä, ja näistäkin huolimatta useampi vastaaja ei keksinyt mitään kysymyksiä kollegoilleen. Vastauksena saatiin kuitenkin kysymyksiä koskien ajankäytön haasteita eli miten perehdyttäjä huolehtii siitä, että omat päivittäiset työtehtävät tulevat hoidetuksi perehdyttämisen ohella, perehdytyksen rakennetta, sen seuranta ja onnistumisen arviointia.

### 4.2 Vaihe 3 – Kehitä

Siirryttäessä uudelleen kehittä-vaiheeseen, tuplatimanttiin lisättiin haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tuomat asiat ja kehittämistyötä lähdettiin jatkamaan osallistavien workshopien muodossa. Alla olevassa kuvassa 16 on esitetty tilanne kehittämisen vaiheessa.





Kuva 16. Prosessin eteneminen.

#### 4.2.1 Kesätyöntekijöiden workshop

Kesätyöntekijöille suunnatun kyselyn ja tiiminvetäjien haastattelujen aineiston analyysin jälkeen järjestettiin kesätyöntekijöille suunnattu workshop heidän työsuhteidensa loppupuolella elokuun puolivälissä. Workshopia lähestyttiin aiheella ”Perehdytys ja miten se vaikutti kokemukseeni DHL Expressillä” ja tilaisuudesta lähetettiin etukäteen viesti ja lisäksi tutkimuksen tekijä kävi jokaisen tiimin päivittäisellä palaverilla kertomassa asiasta ja kehottamassa osallistumaan. Osallistujia pohdittaessa tärkeänä kriteerinä oli vapaaehtoisuus; workshopin on tarkoitus olla keskustelupainotteinen, joten osallistujilta edellytetään halua olla mukana kertomassa kokemuksiaan ja kehitysideoitaan. Osallistujia saatiin yhteensä viisi henkilöä eli kaikista paitsi yhdestä tiimistä oli yksi osallistuja. Workshopin kestoksi määriteltiin yksi tunti ja siihen sisällytettiin viisi aihetta, jotka olivat: tutustumiskierros ja päällimmäiset tunnelmat kesän jäljiltä, työntekijäkokemus, haastavat tilanteet, tiimiytyminen ja kokemuksen antamat eväät tulevaisuuteen.

Workshopissa keskityttiin erityisesti keskustelun fasilitoimiseen ja nousseita ideoita ja ajatuksia kerättiin ylös. Workshop toteutettiin Teamsin kautta Whiteboardia hyödyntäen, sillä työntekijät olivat etätöissä ja vaikka livenä toteutettava tilaisuus olisi tulosten ja keskustelun kannalta ollut kiinnostavampi vaihtoehto, etämahdollisuuden katsottiin olevan osallistujille houkuttelevampi, sillä se ei edellyttänyt heiltä toimistorakennukseen saapumista. Whiteboard, joka on virtuaalinen yhteinen työskentelyalusta, sopii työkaluna hyvin yhteiskehittämiseen ja yhdessä suunnitteluun,

kun kaikki kokoukseen osallistujat voivat itsenäisesti lisätä asioita yhteiselle kanvakselle. Kukaan osallistuja ei ollut aiemmin käyttänyt kyseistä työkalua, mutta kaikki tutustuivat innokkaasti sen käyttöön. Työn lopussa on kohdassa liite 3 esitetty kutsu workshopiin ja kuva sen toteuttamisesta.

Ensimmäisenä pidettiin tutustumiskierros ja keskusteltiin yleisesti päällimmäisistä tunnelmista kesän jäljiltä. Kaikki osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä kesätyöhön ja kommentoiva, että kokemus on ollut onnistunut, työ on sopinut hyvin itselle, työ on täyttänyt odotukset ja työyhteisö sai kiitosta monessa muodossa mm. toteamuksilla siitä, että aina on ollut tunne siitä, voi saa kysyä, kaikki ovat auttavaisia ja siksi töissä on ollut mukavaa. Aiheesta jatkettiin keskustelemalla työntekijäkokemuksesta DHL Expressillä ja osallistujat kommentoivat seuraavaa:

”Oli kiva olla kesätöissä, koska sai mahdollisuuden tutustua rauhassa uusiin ohjelmiin, jotka oli porrastettu hyvin, jotta joka päivälle saatiin oppimisesta tullut onnistumisen tunne. Etätyö on best!”

”Työkokemus oli huikea osallistavien työkavereiden ja hyvän tiimihengen ansiosta. Vaihtelevat ja vähintäänkin mielenkiintoiset työtehtävät.”

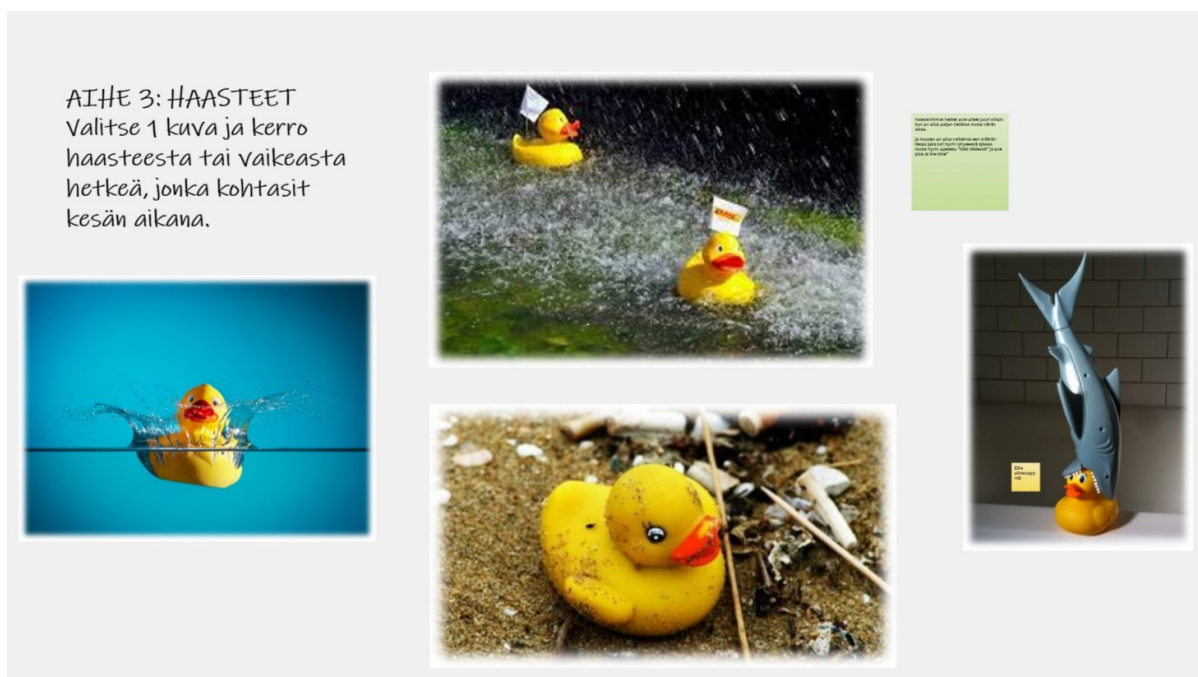
”Mahtava kesätyö! Kollegat ovat olleet todella mukavia ja auttavia. Työn ainutlaatuisuus on tehnyt jokaisesta päivästä kiinnostavan ja opettavaisen.”

”Tosi kiva kesä ollut kokonaisuudessaan. Kollegat auttavat joka tilanteessa ja tukevat. Päivät mennyt nopeesti ja jokapäivä oppinut jotain uutta. Hyvä lisä päiviin ovat olleet päivittäiset palaverit tiimin kanssa varsinkin näin etäaikana. Perekdytys oli hyvä ja uskon että hyvä perekdytys on ollut syy töissä viihtymiseen sekä oppimiseen.”

Seuraavassa osiossa pyydettiin osallistujia valitsemaan yksi annetuista kuvista ja kertomaan miten ja millaista haastavaa tai vaikea hetkeä, jonka työntekijä kohtasi kesätyön aikana se kuvastaa. Kuvien kautta tunteiden sanoittaminen toimi menetelmänä hyvin ja osallistujat uskalsivat rohkeasti kertoa omista haasteistaan ja niihin liittyvistä tunteista. Keskeinen havainto tästä keskustelusta oli se, että vaikeuksien ja virheiden sattuessa etenkin uusi työntekijä kaipaa tukea ja palautetta. Tämä on tärkeä viesti esihenkilöille ja tiiminvetäjille, jotta osataan keskittyä kannustamaan virheistä oppimiseen ja itseluottamuksen palauttamiseen.

”Ensin luulee, että osaa, mutta kun tulee oikaisuja ja virheitä itseluottamus ja itsevarmuus saa kolhun. Samalla tulee tunne, että onkin vielä paljon opittavaa.”

”Ensimmäinen oikaisu tuli kuin puskista, luulin, että kaikki sujuu hyvin, mutta yhtäkkiä tulee virhe, sain kuitenkin apua ja homma tuli hoidetuksi.”



Kuva 17. Haastava hetki kesätyön aikana.

Seuraavaksi siirryttiin keskustelemaan tiimiytymisestä ja ovatko työntekijä kokeneet olonsa tervetulleeksi. Vastaukset tukivat aiemman kyselyn tuloksia ja työntekijät olivat kokeneet olonsa hyvin tervetulleeksi.

”Otettu tosi hyvin vastaan, ei ole tyhmiä kysymyksiä vaan uskaltaa kysyä, paltsut on kiva hetki tavata ihmisiä.”

”Tosi vastaanottavaisia, ei syrjintää vaikka ollaan ”vaan” kesätyöntekijöitä.”

”Otettu mukaan joukkueeseen, ekan päivänä lounas oli wau, otetaan mukaan, vaikka on kesätyöntekijä ja nuori, hyvillä fiiliksillä joka päivä.”

”Ekan päivän lounas oli hyvä, tunne siitä, että on otettu huomioon, kollegat mukavia ja toisista tiimeistä myös autetaan, hyvää sanottavaa!”

”Kollegat ovat ystävällisiä ja kärsivällisiä, myös muut kesätyöntekijät kyselevät paljon, mutta lead (tiiminvetäjä) on osaava ja jaksaa vastata kärsivällisesti.”

Samassa yhteydessä keskusteltiin siitä, miten tiimiytymistä voitaisiin parantaa ja osallistujat totesivat, että olisi hyvä tavata ihmisiä myös kasvokkain ja tutustua myös yli tiimirajojen muihin

työntekijöihin. Etätyön aikana päivittäiset palaverit hoidetaan Teamsin kautta ja työntekijät toivoivat, että jokainen päivittäisi profiiliin oman kuvansa, jotta saisi niin sanotusti kasvot nimille ja samalla mainittiin, että tuntuu hassulta lähetellä usein viestejä saman henkilön kanssa Teamsissä, mutta koska ei ole koskaan tavannut ja ei ole profiilikuvaa, niin ei tiedä miltä toinen näyttää. Profiilikuvan lisääminen on yksinkertainen ja helposti toteutettavissa oleva kehitysidea.

Koska kesätyöntekijöiden määräaikaiset työsuhteet olivat tulossa päätökseen, haluttiin lopussa käydä millaisia taitoja osallistujat oppineet kesän aikana, joista uskovat olevan hyötyä tulevaisuuden työelämässä. Keskustelussa nousi esiin paitsi toimialakohtaista osaamista myös ongelmanratkaisutaitojen kehittyminen, verkostoitumisen ja kommunikaation merkityksen ymmärtäminen sekä taito oppia ja omaksua nopeasti useita työssä käytettäviä ohjelmistoja. Taidoista keskusteleminen oli merkityksellistä osallistujille ja yrityksessä voidaan hyödyntää edellä mainittuja asioita rekrytoinnissa esimerkiksi kuvailtaessa millaiset ominaisuudet ovat tärkeitä työn kannalta.

Yhteenvedona workshopista voi todeta, että keskustelussa korostui kyselytutkimuksen tavoin, että työntekijät ovat olleet erittäin tyytyväisiä työskentelyyn kesän aikana huolinnassa. Kyselyssä painopiste on onboarding-prosessin palautteessa ja tämän workshopin saatiin vahvistusta sille, että onnistunut onboarding on antanut hyvät eväät positiiviselle työntekijäkokemukselle. Workshopin havaintoina on tuen merkitys virheistä oppimisessa ja eräs konkreettinen kehitystoimi on lisätä kaikille työntekijöille profiilikuvat Teamsiin. Tärkeimpänä viestinä on kuitenkin kertoa kollegoille miten suuresti heidän toimintansa kesän aikana on kiireistä huolimatta auttanut uusia työntekijöitä kokemaan olonsa tervetulleeksi ja kannustaa jatkossakin pitämään yllä vahvaa auttamisen kulttuuria, sillä se tekee vastausten perusteella suuren vaikutuksen työntekijöihin.

#### **4.2.2 Tiiminvetäjien workshop**

Tiimikohtaisen perehdytyksen kehittämiseen liittyvä workshop pidettiin tiiminvetäjille Teamsin kautta etänä, johon osallistumaan pääsivät seitsemän kahdeksasta henkilöstä. Workshopin kesto oli 1,5 tuntia ja siinä käytettiin virtuaalisen yhteiskehittämisen alustoja Mentimeteriä ja Whiteboardia. Alussa haluttiin käsitellä kesätyöntekijöiden vastauksissa ja havainnoinnissa ilmennyt tarvetta päivittää työohjeita. Aiheeseen liittyen eräässä lähteessä todettiin: jos kahtatoista esihenkilöä pyydetään kirjoittamaan ohjeet, miten tehdä voileipä, tuloksena on kaksitoista erilaista ohjetta ja leipää. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksellä on yhteiset sovitut toimintatavat tehtäviin, jotka tulee suorittaa tietyllä tavalla. Ilman step-by-step ohjeistuksia työntekijät suorittavat tehtävät haluamallaan tavalla, ja se ei välttämättä ole tapa, jolla työnantaja haluaa niiden tehtävän. On kirjattava tarkkaan, miten asia halutaan yrityksen ohjeiden mukaan hoidettavan, sillä työntekijöiden ei voida olettaa tietävän sitä. (Paggi & Clowes 2021, 65.) Täten

alussa niin sanotussa lämmittelyharjoituksessa kysyttiin, miten tehdään nuotio. Vastaukseksi saatiin hyvin eri tasoisia ohjeita ja harjoituksen kautta keskusteltiin työohjeiden tärkeydestä osana perehdyttämistä.

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 7483 3717

## Miten tehdään nuotio?

Mentimeter

The image shows a Mentimeter poll titled "Miten tehdään nuotio?". It displays five different responses in colored boxes:

- Blue box:** Asetetaan ensin sydämeksi kuivia sytykkeitä, joiden ympärille tehdään kuivista puista kehikko (sydämen tulee saada happea). Tulitikku laitetaan sytytettyä sydämeen ja nuotio suojataan tuulelta kunnes sydän on ottanut tulta.
- Pink box:** Kuivia puita pinoon ilmastavasti aseteltuna, hieman sytykettä ja tulentekovälineillä tuleen
- Red box:** Tulitikuilla
- Blue box:** tulella
- Green box:** Stidit ja taika-jimi
- Yellow box:** Nuotion tekoon tarvitaan puuta ja tulta. Riippuen tulentekovälineistä, tarvitaan sytkäriä ja pienempiä puita tulen starttaamiseen.

Kuva 18. Lämmittelyharjoitus työohjeisiin liittyen.

Harjoituksen jälkeen käytiin läpi tiiminvetäjien haastatteluiden ja kesätyöntekijöiden kyselytulosten ydinkohtia ja keskustelua siitä, miten perehdytyksessä on onnistuttu tällä hetkellä. Samassa yhteydessä myös esiteltiin yleisen onboardingin rakennetta ja pyydettiin osallistujilta kehitysehdotuksia sen parantamiseen. Teoriaosuudessa mallin mukaan yleisen onboardingin jälkeen siirrytään roolikohtaiseen onboardingiin, mutta tässä yhteydessä samasta asiasta päätettiin puhua termillä tiimikohtainen onboarding, sillä se kuvaa paremmin tiimissä tapahtuvaa onboarding vaihetta, sillä pääsääntöisesti henkilöiden alkuperehdytys tiimin sisällä on samanlainen. Seuraavaksi harjoiteltiin tiimikohtaisen onboardingin rakentamista ja ohjeistuksessa kerrottiin, että harjoitus tehdään kolmessa vaiheessa:

- 1. vaihe: mietitään oppimistavoitteet – mitä uuden henkilön tulee oppia?
- 2. vaihe: suunnitellaan runko sisältäen perehdytysjärjestyksen ja alustavan aikataulun – missä järjestyksessä asiat käsitellään?
- 3. vaihe: luodaan arviointikriteerit ja välietapit uuden työntekijän 6 kk koeajalle – onko oppimistavoitteet saavutettu?

Osallistujat jaettiin ennalta mietittyihin kolmeen ryhmään ja koska aiemmissa vaiheissa oli kerrytetty ymmärrys siitä, että perehdyttämiskäytännöt vaihtelevat tiimeittäin niin osallistujat

haluttiin laittaa niin sanotusti samalle viivalle antamalla tehtäväksi kaikille yhtä etäinen kuvitteellinen sademetsä heimolaisen perehdytys. Tehtävän ohjeistus oli seuraavanlainen:

Sademetsän siimeksessä elää eristäytynyt heimokansa. Heimoon saapuu uusi jäsen ja tavoite on saada hänestä tuottava ja itsenäiseen työskentelyyn kykenevä heimolainen. Puolen vuoden kuluttua heimoneuvosto pitää kokouksen, jossa kylän vanhimmat arvioivat, tuleeko uudesta henkilöstä vakituinen kyläläinen. Teidän tehtävänänne on luoda perehdytysuunnitelma, jonka myötä uusi heimolainen oppii riittävät taidot. Kylässä on erilaisiin työtehtäviin liittyviä osastoja, ryhmänne perehdyttää uuden heimolaisen seuraavaan osastoon:

Ryhmä 1: Ruuanlaitto

Ryhmä 2: Metsästys / keräily

Ryhmä 3: Rakentaminen

Workshopia suunnitellessa tiedostettiin, että teema vaatii heittäytymistä ja voi epäonnistua sen puutteen vuoksi, mutta onnistuessaan harjoitus on sekä hauska että opettavainen. Aiheen lähestyminen täysin omasta työstä poikkeavasta näkökulmasta voi reflektoinnin kautta herättää ajatuksia oman tiimin perehdytysprosessin kehittämiseen liittyen. Riskin ottaminen kannatti, sillä ryhmä innostui ja suoritti huumorilla tehtävänannon ja tuotos on nähtävissä kohdassa liite 4. Lopussa keskusteltiin, miltä harjoituksen tekeminen tuntui ja miten sitä voisi hyödyntää tiimikohtaisen onboardingin kehittämisessä. Osallistujat totesivat, että vaikka teema oli täysin erilainen, esityksissä oli monia seikkoja, joita voidaan kääntää oikean tiimikohtaisen onboardingin suunnittelemiseen. Workshopin lopussa pyydettiin palautetta sessiosta ja osallistujat pitivät tilaisuutta hyödyllisenä ja oli hauska lähestyä asiaa eri tavoin sekä samalla he tutustuivat paremmin toisiinsa. Sovittiin, että jatkossa yhteistyötä heidän välillään kehitetään yhteisten tapaamisten muodossa ja tulevaisuudessa he esittelevät oman tiimikohtaisen onboardingin mallin toisilleen.

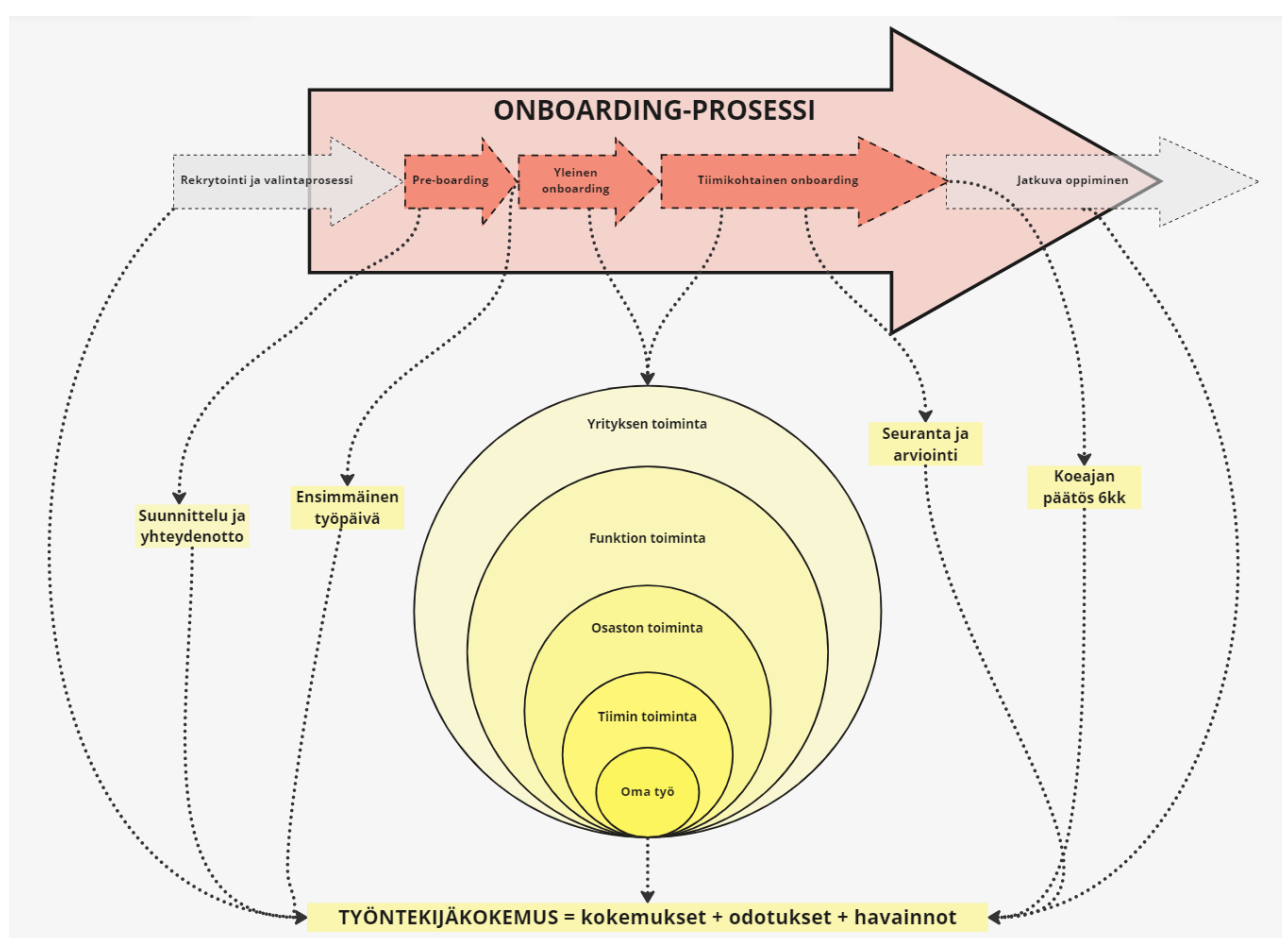
#### **4.2.3 Työtehtäviä koskeva workshop**

Kolmessa tiimissä pidettiin osalle työntekijöistä workshop liittyen työtehtävien kartoitukseen. Tavoitteena oli saada ymmärrys siitä, millaisia yhteneviä tai eriäviä tehtäviä kyseisillä tiimeillä on. Kun kaikki työtehtävät oli kirjattu ylös, ne pyydettiin lajittelemaan samankaltaisiin yli tiimirajojen ja viimeisessä vaiheessa samankaltaiset lähetykset asetettiin helppo-vaikea asteikolle. Vaikka perehdytys ei ollut kyseisen workshopin teema, se nousi osallistujien toimesta keskusteluun ja sitä kautta tilaisuuden fasilitoijana tutkija näki mahdollisuuden hyödyntää myös tässä yhteydessä tuotettua materiaalia etenkin tiimikohtaisen onboardingin tukemisessa. Kyseisen workshopin

havainnot esitellään tiiminvetäjille ja he voivat hyödyntää materiaalia laatiessaan tiimikohtaisia perehdytysuunnitelmia.

### 4.3 Vaihe 4 – Tuota

Tämän työn lopputuotos on kuvassa 19 esitetty kokonaisvaltainen onboarding-prosessi, joka on kehitetty teoreettisen viitekehyksen antaman tietopohjan ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäneen tutkimuksellisen osion yhteistuloksena. Teoriasta tuttuja malleja on mukautettu vastaamaan juuri toimeksiantajan toimivan yrityksen tarpeita. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty prosessin osia yksityiskohtaisemmin.



Kuva 19. Kokonaisvaltainen onboarding-prosessi.

#### 4.3.1 Suunnittelu etukäteen ja pre-boarding

Kun uusi työntekijä on ottanut hänelle tarjotun paikan vastaan, esihenkilö, tiiminvetäjä ja osaston kouluttaja pitävät yhteisen valmistelupalaverin aloitukseen liittyen. Aloituksessa kerrataan taustatietoina kuka aloittaa, milloin ja millainen hänen roolinsa tulee olemaan (esimerkiksi määräaikainen vai vakituinen työntekijä). Palaverin yhteydessä hoidetaan kalenteri- ja tilavaraukset

kuntoon etukäteen. Tietojen perusteella tiiminvetäjä voi suunnitella perehdytysrungosta tilanteeseen soveltuvan ja kouluttaja etsii tiedon yleisistä koulutuksista, joita uudelle työntekijälle voidaan suunnitella perehdytyksen yhteydessä.

Pre-boarding vaiheeseen kuuluu viestinnän kehittäminen työntekijän suuntaan ja yhteen viestiin osallistetaan kaikki perehdytykseen keskeisesti osallistuvat henkilöt eli esihenkilö, tiiminvetäjä ja kouluttaja. Yhteinen viesti pyrkii tekemään uudelle työntekijälle tervetulleen olon ja samalla viestii siitä, että häntä odotetaan ja hänen tuloonsa on valmistauduttu. Ohjeistuksen avulla pyritään lievittämään ensimmäiseen päivään liittyvää jännitystä, kun uusi työntekijä tietää kenet hän tulee tapaamaan ja mitä on odotettavissa. Odotusten ja innostuksen luominen on myös viestin tavoite; jännitys kuuluu jossain määrin asiaan, mutta viestillä halutaan vahvistaa etenkin innostumisen tunnetta. Malliesimerkki pre-boarding viestin sisällöstä on luettavissa kohdassa liite 5. Viestin lisäksi esihenkilö soittaa työntekijälle ennen ensimmäistä työpäivää ja varmistaa, onko hänellä jotain kysymyksiä liittyen työn aloitukseen. Käytäntöjä on testattu jo tutkimuksen aikana ja uudet syksyn aikana aloittaneet työntekijät ovat antaneet palautetta, jonka mukaan heille on tullut erittäin tervetullut olo jo ennen ensimmäistä työpäivää.

#### **4.3.2 Ensimmäiset kaksi työpäivää**

Lomakauden aikana alkaneissa työsuhteissa ensimmäisenä päivänä perehdytyksessä nousi esiin lukuisia kysymyksiä, joihin esihenkilö on oikea henkilö vastaamaan. Esihenkilön ja uuden työntekijän vuorovaikutussuhteen rakentaminen on tärkeää alusta alkaen, joten uusien työntekijöiden kohdalla esihenkilön tulisi olla ensimmäinen kontakti tai vaihtoehtoisesti tiiminvetäjä, mikäli esihenkilö on estynyt. Esihenkilön kanssa käydään läpi työnkuvaan liittyvät asiat sekä tiimikohtaiset käytännöt, vasta tämän jälkeen tiiminvetäjä ja kouluttaja liittyvät uuden henkilön seuraan. Kahden ensimmäisen päivän keskeiset elementit ovat ison kokonaiskuvan rakentaminen ja työyhteisöön tervetulleeksi toivottaminen. Varsinkin alussa uutta työntekijää jännittää enemmän tai vähemmän, mikä vaikuttaa kykyyn omaksua tietoa. Tiedon omaksuminen omiin työtehtäviin liittyen helpottuu, kun prosessi on suunniteltu ja uusi työntekijä kokee saavansa apua ja tukea tilanteessa, johon liittyy aina paljon uuden opettelua. Seuraavassa on esitelty runko, jolla ensimmäiset kaksi päivää toteutetaan uudelle työntekijälle:

Ensimmäinen työpäivä:

- Vastaanotto ja tervetuliaiskeskustelu esihenkilön toimesta
- Kahvihetki, johon liittyvät mukaan tiiminvetäjä ja kouluttaja
- Yleinen onboarding – orientaatio yritykseen kouluttajan toimesta
- Yhteinen lounas, johon kutsutaan mukaan osaston johtaja, esihenkilö, tiiminvetäjä ja kouluttaja



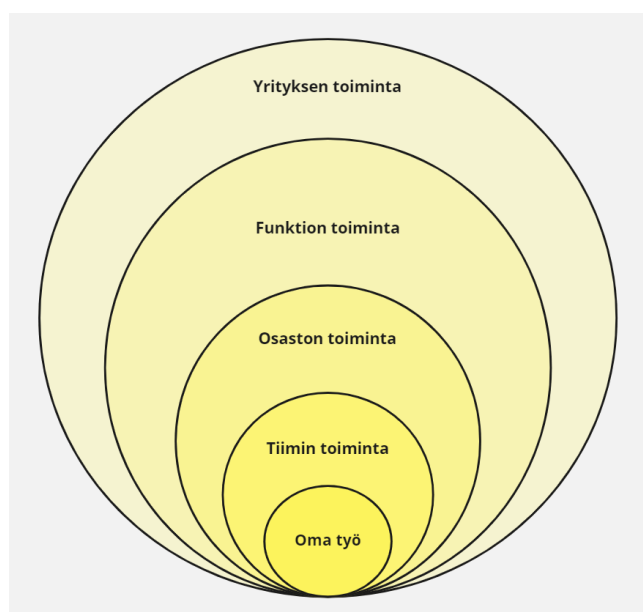
- Tutustuminen toimiston tiloihin kouluttajan toimesta, sisältäen turvallisuusasiat
- Omaan työpisteeseen tutustuminen lyhyesti tiiminvetäjän kanssa

Toinen työpäivä:

- Tutustuminen funktion toimintaan kouluttajan toimesta
- Yleinen onboarding - orientaatio osastoon kouluttajan toimesta
- Lounas
- Tiimikohtaisen onboardingin alku - tiimiin ja työtehtäviin tutustuminen tiiminvetäjän toimesta

#### 4.3.3 Yleinen onboarding – orientaatio yritykseen, funktioon ja osastoon

Teoriaosuuden luvussa 2.4.1 kuvailun makro- ja mikrotason perehdytystä koskien on laadittu malli kuvassa 20, joka sopii toimeksiantajayrityksen tilanteen kuvaamiseen. Mallin mukaisesti perehdytyksessä lähdetään liikkeelle uloimmasta kehästä eli yrityksen pääliiketoiminnan ymmärtämisestä ja asteittain lähestytään oman työn oppimista. Yleisessä onboardingissa kerrotaan yrityksen toimialaan liittyvää tietoutta, mutta pääpaino ei ole termien tai rakenteiden oppimisessa, vaan orientaatioissa pyritään tosielämän tarinoiden avulla peilaamaan yrityksen organisaatiokulttuuria, jossa kaiken toiminnan keskiössä ovat ihmiset; asiakkaat ja työntekijät. Kertomusten lisäksi materiaalissa hyödynnetään laadukkaita ja informatiivisia videoita, joita on saatavilla paljon globaalin yrityksen sisäisistä kanavista. Tavoitteena on, että uudet vakituiset työntekijät pääsevät mahdollisimman pian aloittamisen jälkeen osallistumaan yrityksessä pidettävään kaksipäiväiseen peruskurssiin, joka kertaa ja tuo lisää tietoutta aiheisiin, joita käsitellään ensimmäisten päivien perehdytyksessä.



Kuva 20. Yleinen ja tiimikohtainen onboarding - kokonaiskuvasta kohti omaa roolia.

Kouluttajan roolissa tutkija on havainnut, että työntekijöiden osallistuessa viralliselle kahden päivän peruskurssille käsitellään monia samoja asioita, joista on puhuttu ensimmäisenä päivänä ja visailuissa osallistujat muistavat kuulleensa niistä jotain, mutta eivät muista sisältöä sen tarkemmin. Tämä tukee teoriassa esitettyä havaintoa siitä, että alun jännityksen vuoksi uuden oppiminen on rajoitettua. Sen sijaan tarinat ja olo siitä, että otetaan lämpimästi vastaan maailman kansainvälisempään yritykseen jäävät mieleen, joten niiden tunteiden vahvistaminen on keskeinen osa yleistä onboardingia. Yleiseen onboardingiin liittyy orientaatio funktion ja osaston toiminnan ymmärtämiseen. Näissä osioissa tutustutaan paikan päällä lentopikakuljetuksen kannalta kriittiseen toimintaan terminaalirakennuksessa ja huolintaosaston toiminnasta kerrotaan yleisellä tasolla riippumatta siitä, mihin huolintatiimiin työntekijä tulee tutustumaan. Samassa yhteydessä esitellään kaikkien osastojen toimintaa pääpiirteittäin ja aletaan luomaan kuvaa siitä, mitkä vuorovaikutussuhteet yli tiimirajojen ovat tärkeitä työn kannalta.

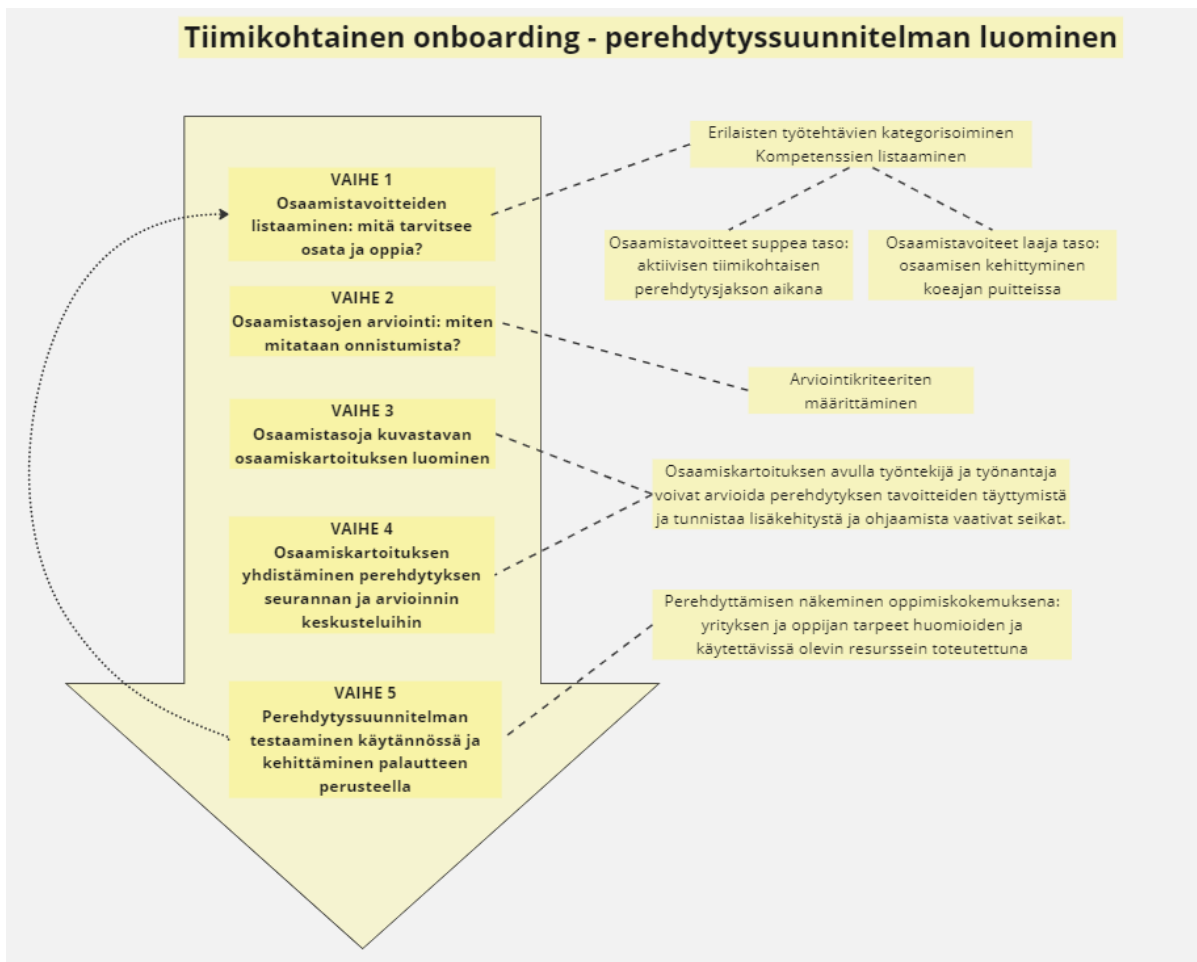
#### **4.3.4 Tiimikohtainen onboarding – oman työn oppiminen ja omaksuminen**

Teoriaosuudessa sivuttiin roolikohtaisessa onboardingissa sekä työrooliin että osaston toimintaan liittyvän tietouden sisällyttämistä onboarding-ohjelmaan. Toimeksiantaja yrityksen näkökulmasta on sopivampaa puhua tiimikohtaisesta onboardingista, sillä tiimin sisällä tapahtuvassa perehdytyksessä pääasiassa työntekijöiden roolit ovat samanlaisia. Tiiminvetäjille suoritettujen haastattelujen perusteella saatiin kattava kuva tiimikohtaisen perehdyttämisen nykytilasta ja vastausten analysoinnissa todettiin, että tiimien välisissä käytännöissä on paljon eroavaisuuksia. Ne tiimit, joissa perehdyttämiseen on selkeämpi rakenne, ovat tyytyväisiä siihen. Haastatteluiden myötä kävi ilmi, että perehdytysjaksojen kestossa on eroa tiimistä riippuen ja tämä on hyvä huomioida tiimikohtaisen onboardingin yhtenäistämässä. Tiimien perehdytyksen sisältö eroaa toisistaan, mutta sen suunnitteluun voidaan hyödyntää samanlaista kaavaa.

Tiimikohtaisessa onboardingissa henkilö omaksuu ja oppii omaan työhönsä liittyviä asioita. Toimeksiantajayrityksen huolintaosastoon liittyvät työtehtävät edellyttävät erilaisten ohjelmistojen osaamista ja huolitsijoiden työssä keskeistä on vienti- ja tuontitullauksiin liittyvien tulliselvitysten tekeminen Tullin asettamien säännösten mukaisesti. Huolitsijan ammattiin ei ole varsinaisesti koulutusta, vaikkakin logistiikka-alan opinnoista on etua kokonaisuuden ymmärtämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijälle, jolla ei ole aikaisempaa huolinta-alan kokemusta tiimikohtainen onboarding sisältää usein hyvin paljon uuden oppimista. Perehdytys on työntekijälle moniulotteinen oppimiskokemus, joten roolikohtaisen onboardingin tukemiseksi teoriassa kerättiin ymmärrystä myös oppimiskokemusten muotoilusta.

Tiimikohtaisen onboardingin kehittämisestä pidettiin yhteinen workshop tiiminvetäjille, jotka ovat pääasiassa vastuussa työntekijän perehdytyksestä tiimeissään. Workshopissa harjoiteltiin

kolmiportaista mallia perehdyttämisen suunnittelussa, jossa kartoitettiin osaamistarpeet, laadittiin karkea etenemisjärjestys aikataulussa ja määriteltiin arviointikriteerit. Aihetta sivuttiin myös työntekijöille pidetyssä workshopissa, jonka kautta saatiin parempi käsitys eri työtehtävien vaativuusasteesta ja toisaalta samankaltaisuudesta eri tiimien välillä. Lisäkeskusteluissa aiheen parista todettiin, että tiimikohtainen onboarding kannattaa venyttää nykyistä pidemmälle ajanjaksolle ja laatia suppea ja laaja osaamistaso, joiden edistymistä seurataan. Suppean ja laajan osaamistason erittelemisen edesauttaa sitä, ettei uudelle työntekijälle anneta kerralla liian suurta määrää tietoa, jonka omaksuminen on raskasta. Kun suppean osaamistason työtehtävät sujuvat määritellyn tason mukaisesti, vaikeuskerrointa voidaan lisätä ottamalla mukaan laajan osaamistason edellyttäviä tullaustyötehtäviä. Oheisessa kuvassa 21 on esitelty teoreettisesta viitekehyksestä ja workshopista jatkoehditetty tiimikohtaisen onboardingin kehitysmalli, joiden kautta tiimeihin saadaan toiminnan yhtenäistämistä. Jokaisen tiiminvetäjän tehtäväksi jää oman tiimin perehdytyksen kehittäminen ja he esittelevät omat mallinsa toisilleen, jolloin kollegat voivat antaa palautetta. Mallit tallennetaan yhteiseen kansioon, jolloin omaa suunnitelmaa voi kehittää edelleen toisten tiimien parhaaksi havaittujen käytäntöjen avulla.



Kuva 21. Tiimikohtaisen onboardingin kehitysmalli.

#### 4.3.5 Osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointi

Teoriaosiossa käsiteltiin onboardingiin liittyvän seurannan ja arvioinnin tärkeyttä ja toisaalta empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että näiden kehittämiseksi on tarvetta myös tutkimuksen kohdeosastolla. Kun tiimikohtaista onboardingia laajennetaan koskemaan koko kuuden kuukauden koeaikajakso, tulee sille asettaa tietyt seurantapisteeet, joissa arvioidaan osaamisen kehittymistä ja tunnistetaan molemminpuoliset odotukset ja kokemukset. Tapaamisten aikatauluttaminen viestii uudelle työntekijälle siitä, että hänen kehitykseensä ollaan valmiita panostamaan ja sitä tuetaan. Arviointi on välttämätöntä, jotta voidaan viestiä siitä, miten osaaminen kehittyy työnantajan asettamien tavoitteiden näkökulmasta. Kuuden kuukauden koeaikana tulisi pitää neljä tapaamista; ensimmäisen viikon lopulla, aktiivisen perehdytysjakson päätteeksi sekä kahden kuukauden ja viiden kuukauden kohdalla. Tärkeintä tapaamisissa on luottamuksellisen keskusteluyhteyden rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välille.

Tutkimuksen suorittamisen loppupuolella yrityksessä julkaistiin uudenlainen kehityskeskustelujen malli, joka sisältää kuusi eri teemaa. Jeske ja Olson (2022, 74) kehottavat linkittämään onboardingin muihin HR-prosesseihin, joten seurantakeskustelujen rakentaminen kehityskeskustelun teemojen ympärille on oiva tapa yhdistää prosesseja ja esitellä työsuhteen jatkuessa eteen tulevien kehityskeskustelujen rakennetta uudelle työntekijälle. Samalla yhtenäinen kehityskeskustelujen teemoihin perustuva prosessi mahdollistaa sen, että esimerkiksi esihenkilön poissaollessa keskustelua voi tuurata tiiminvetäjä, sillä malli on heille tuttu omista kehityskeskusteluista. Seurantakeskustelujen on tarkoitus olla luonteeltaan reflektiivisiä eli työntekijältä odotetaan kykyä arvioida omaa oppimistaan ja seikkoja, joihin hän kaipaa tukea. Yrityksen näkökulmasta arvioinnin tueksi voidaan tuoda mitattavia suoritusarvoja, joiden perusteella on mahdollista tunnistaa kehityskohteita.

Deutsche Post ja DHL konsernin johtajuuden attribuutteihin kuuluu johtaminen päällä, sydämellä ja tunteella (*eng. head, heart, guts*) ja nämä ominaisuudet tarjoavat työkaluja ja asenteita, joita edellytetään nopeasti muuttuvassa maailmassa. Kyseisiä ominaisuuksia hyödyntämällä voidaan johtaa yritysten arvojen eli kunnioituksen ja tulosten (*eng. respect & results*) mukaan. Kolme ominaisuutta sisältää yhteensä kuusi teemaa, joita ovat:

- Merkityksen löytäminen
- Luottaminen ja luottamuksen herättäminen
- Selkeisiin prioriteetteihin keskittyminen
- Myönteisyys haasteiden, epävarmuuden ja muutosten keskellä
- Tuloksiin keskittyminen
- Vahvuuksien hyödyntäminen (DHL 2020.)

Ensimmäisen viikon lopussa olevassa tapaamisessa on tarkoitus käydä läpi ensitunnelmat, joita on herännyt kuluneen viikon aikana ja esitellä seurannan tulevat pisteet head, heart, guts -mallin mukaisesti. Aktiivisen perehdytysjakson lopussa, joka on tiimistä riippuen keskimäärin 2-4 viikkoa esihenkilö käy läpi kaksi teemaa ja samalla tutkaillaan missä edetään suppean osaamiskartoituksen kohdalla. Noin kahden kuukauden kohdalla käytävässä keskustelussa otetaan mukaan jälleen kaksi teemaa ja tutkaillaan osaamisen nykytilannetta ja ennen kaikkea asioita, joihin henkilö kokee kaipaavansa tukea. Ennen koeajan loppua käytävässä keskustelussa käydään läpi viimeiset kaksi teemaa ja arvioidaan osaamiskartoitusta laajemman mallin mukaisesti.



Kuva 22. Johtajuuden ominaisuudet (DPDHL 2020).

Vaikka työsuhteen alussa osaamisen kehittämiseen liittyy vahvasti organisaation tapojen oppiminen sekä oman työn omaksuminen, tiimikohtaisen onboardingin aikana ja on hyvä tuota työntekijän tietoisuuteen jatkuvan oppimisen merkitys. DHL Expressillä on käytössään erittäin laaja ja kansainvälisesti palkittu CIS-koulutusohjelma, jonka piiriin kaikki yrityksen vakituiset työntekijät kuuluvat, samoin globaalin koulutusportaalin kautta on mahdollista suorittaa verkko-opintoja laajasti eri osa-alueilta. Tältä osin jatkuvan oppimisen asiat ovat yrityksessä hyvällä mallilla, perehdytyksessä tehtäväksi jää niistä kertominen ja kannustaminen kehittymiseen.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimus päätetään tähän lukuun, jossa kerrotaan johtopäätökset, arvioidaan työn tavoitteita ja tuloksia sekä tieteellisten vaatimusten toteutumista laadullisena tutkimuksena. Lisäksi arvioidaan koko työssä ja työskentelyssä olleita onnistumisia sekä parannuskohteita. Tulevia tutkimuksia varten nostetaan esille teemoja, joiden parissa voidaan tehdä jatkokehittämistä tämän työn pohjalta. Viimeiseksi tutkija reflektoi omaa oppimistaan tutkimuksen aikana.

### 5.1 Johtopäätökset

Työn edetessä on löydetty vastaus tutkimuskysymyksen muodossa esitettyyn tutkimusongelmaan, jossa pohdittiin millaiseksi huolintaosaston onboarding-prosessi tulisi kehittää tulevaisuudessa. Luvun kaksi teoreettinen viitekehys käsitteli perehdytyksen ja onboardingin merkitystä paitsi yrityksille myös työntekijöille. Siinä todettiin, että onboarding tukee sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta työtehtävissä menestymistä ja samalla selkeyttää kummankin osapuolen odotukset ja tavoitteet. Työn aloitus tunnistettiin yhdeksi merkittävistä hetkistä työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Työntekijäkokemuksen kautta voidaan tukea työntekijöiden sitoutuneisuutta, joka itsessään on myös onboardingin tavoite. Yhdistämällä erilaisia teorioita koskien onboardingin tasoja ja ulottuvuuksia sekä vaiheita todettiin, että työntekijään tulee olla yhteydessä jo ennen ensimmäistä työpäivää niin sanotussa pre-boarding vaiheessa. Tällöin vähennetään ensimmäiseen työpäivään liittyvää jännitystä ja huolellisesti suunniteltuna ensimmäinen päivä tukee alusta alkaen työntekijän sulautumista yritykseen ja työyhteisöön tutustumista. (Arthur 2019, 345; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1; Harpelund 2019, 33; Maylett & Wride 2017, luku 3; Shufutinsky & Cox 2019, 3.) Yleinen ja roolikohtainen onboarding voidaan rakentaa mallin mukaan, jossa kokonaiskuvasta edetään vaiheittain kohti oman työn oppimista ja omaksumista (Cesário & Chambel 2019, 1467; Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 4). Työn oppimista voidaan tukea oppimiskokemusten muotoilulla, jossa oppiminen nähdään jatkuvana prosessina (Boller & Fletcher 2020, 4-7). Onboardingiin liittyy osaamisen kehittäminen, jota on seurattava ja arvioitava perehdytysjakson aikana ja sen jälkeen. Jatkuva oppiminen jatkuu läpi työsuhteen ajan ja työntekijää tulee alusta alkaen kannustaa näkemään mahdollisuudet kehittymiseen ja oman urapolun edistämiseen sen kautta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 80; Kupias & Peltola 2009, 58)

Teoreettinen viitekehys antoi vision siitä, millainen ideaali onboarding-prosessi tulisi olemaan ja luvussa neljä sen luominen kohdeorganisaation tarpeisiin aloitettiin tekemällä nykytila-analyysi. Nykytilan liittyvässä havainnoinnissa saatiin vahvistusta sille, että tutkimuksen aiheeksi valitussa perehdytysteemassa on tarve kehittämiselle ja yhtenäistämislle. Pikakehittämisellä luotiin ensimmäinen yhteinen perehdytysmalli, jota mukautettiin tutkimuksen edetessä, kun sekä ymmärrystä että kehitysideoita karttui kesätyöntekijöiltä ja tiiminvetäjiltä. Tutkimuksessa kyselyn ja

kesätyöntekijöiden workshopin vastausten perusteella onboarding on ollut hyvä kokemus työntekijälle. Lopputuloksena ja työn tuotoksena esiteltiin kokonaisvaltainen onboarding-prosessi, jonka mukaan uudet työntekijät otetaan osaksi yritystä tulevaisuudessa yhtenäisellä toimintamallilla.

## 5.2 Tavoitteiden ja tulosten arviointi

Työn edetessä on onnistuttu löytämään vastaus tutkimuskysymyksen muodossa esitettyyn tutkimusongelmaan, jossa pohdittiin millaiseksi huolintaosaston onboarding-prosessi tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuskysymykseen vastauksen löytämisen lisäksi tavoitteeksi määriteltiin yhtenäisen onboarding-prosessin luominen huolintaosastolle ja keskeisenä pidettiin, että perehdytyskokemuksen tulee tukea työntekijöiden työnoppimista, yritykseen sulautumista ja vahvistaa myönteistä työntekijäkokemusta. Onboarding-prosessilla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden sitoutuneisuuteen ensihetkestä alkaen ja sen kautta tuetaan yhtä kohdeorganisaation kolmesta ydintavoitteesta, joka on ”olla työntekijöiden haluttu valinta”.

Lopputuloksena olevaan prosessimalliin päädyttiin teoreettisen viitekehyksen antaman tietouden pohjalta, joka muotoiltiin vastaamaan kohdeorganisaation tavoitteita. Tavoitteeseen päästiin yhdistämällä aikaisempien tutkimusten havainnot ja palvelumuotoilun menetelmin kerättyä tietoutta kohdeorganisaation tilanteesta ja työntekijöiden ajatuksista. Luvussa kaksi tehdyn eri teorioiden yhdistämiset ja vertailut vaikuttivat vahvasti työn tuotoksen eli toimeksiantajan tarpeisiin luodun kokonaisvaltainen onboarding-prosessin syntymiseen. Luvun neljä tutkimuksellisessa osiossa saatiin vastauksena parempi ymmärrys osaston perehdytyskäytäntöjen nykytilasta ja nämä havainnot tukivat sitä tutkimuksen lähtökohtana pidettyä oletusta, että koronapandemian jälkeisen kasvun ja suurten rekrytointimäärien jälkeen on tarve yhtenäistää tiimikohtaisia käytäntöjä ja luoda kaikille osaston työntekijöille yhteinen runko, jolla onboarding toteutetaan. Prosessin runkoa päästiin ajankohdan puolesta oivallisesti testaamaan verrattain suurella 15 henkilön kesätyöntekijöiden otannalla ja heiltä saadun palautteen mukaan runko on hyvä, mutta osallistamalla heidät sen kehitystyöhön saatiin myös ideoita ja ajatuksia siitä, mitä parannettavaa löytyy. Tämän lisäksi osallistettiin käytännössä tiimikohtaisen onboardingin ja työnopastuksen suorittavat tiiminvetäjät, jotka workshopin yhteydessä näkivät yhtenäistetyn mallin mahdollisuudet huolimatta siitä, että sen yksityiskohtainen sisältö tulee vaihtelevaan tiimeittäin työtehtävien erilaisuuden vuoksi.

Tutkimusmenetelmiä arvioidessa palvelumuotoilu sopi hyvin, sillä sen kautta osallistettiin eri ryhmiä ja heiltä saatiin arvokasta tietoa suunnitellun onboarding-prosessin toimivuudesta ja jatkokehitysideoita. Palvelumuotoilua mukailien workshopit toteutettiin luovalla otteella ja käyttämällä teemoina kumiankkoja ja viidakkoa osallistajat saatiin sanoittamaan tunteita ja

ajatuksia tavoilla, joita suoraan kysyminen kyselyn tai haastattelun muodossa ei tuottanut. Esimerkiksi kesätyöntekijöille suunnatussa workshopissa kumiankkojen kuvien kautta osallistujat rohkaistuivat jakamaan esimerkkejä haastavistakin hetkistä. Puolestaan tiiminvetäjien viidakkoteemaisen workshopin myötä jokaisessa pienryhmässä nostettiin esille taitoja, kuten oman roolin ymmärtäminen ja sen vaikutus muihin, kyky toimia vastoinikäymisissä ja työskentely turvallisesti, siinä missä haastatteluissa vastauksissa korostui lähinnä substanssiosaamisen hankkiminen. Fasilitoidut työpajat, jotka osallistavat henkilöitä, rohkaisevat heitä itse kehittämään omaa toimintaansa ja ideoimaan uusia asioita. Jokaisen perehdytykseen osallistuvan henkilön on löydettävä itsestään halua kehittämiseen ja siihen workshoppeilla voidaan kannustaa osoittamalla yhteisten keskustelujen ja visuaalisten tuotosten kautta, että lyhyessäkin ajassa on mahdollista saada aikaan edistystä.

Prosessimuotoisena työnä tulos on mukautettavissa tukemaan toimeksiantajan muiden funktioiden onboarding-prosesseja eli tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin yrityksessä. Koska tutkimuksen keskeisenä osallistujaryhmänä olivat määräaikaaisessa työsuhteessa olleet kesätyöntekijät, joiden työntekijäkokemus oli työsuhteesta johtuen lyhyt, jatkuvan oppimisen ja kehittämisen näkökulma jäi lopulta tässä työssä pienemmälle painoarvolle. Aihetta käsitellään kuitenkin eräänä jatkokehittämisen kohteena luvussa 5.5. Työntekijäkokemus itsessään oli kuitenkin tärkeä teema ja ottamalla se mukaan tutkimukseen kehitettiin tietoisesti yritykselle tärkeää työnantajakuvaa ja työntekijöiden halukkuutta työskennellä yrityksessä linjassa globaalin yrityksen tavoitteiden kanssa. Fortune (2022) viittaa tutkimuksen aikana valmistuneisiin globaalin Great Place to Work -kyselyn tuloksiin, joissa toimeksiantaja DHL Express valittiin vuonna 2022 toista kertaa putkeen maailman parhaaksi työnantajaksi sijalla yksi, mikä kertoo siitä, että yrityksessä työntekijäkokemus on tärkeä osa strategiaa ja sitä kehitetään globaalisti, mutta myös paikallisesti.

Kotimainen esimerkki onnistumisesta on Oikotien tekemä tutkimus ”Vastuullinen kesäduuni 2022”, jossa yli 11000 nuorta vastasi kesätyönantajiaan koskevaan arviointiin. Vastauksissa korostui se, että nuoret haluavat työnantajan, joka tukee heidän kehittymistä työssään ja he antavat kiitosta työpaikoille, joissa pelisäännöt ovat selkeitä ja kesätyöntekijöinä heidät otetaan osaksi työyhteisöä. Eniten kritiikkiä tulee perehdytyksen riittämättömyydestä ja siitä, että säännöllinen palautteen antaminen puuttuu. Suomessa DHL-yhtiöt työllistivät vuonna 2022 yhteensä 90 kesätyöntekijää ja sijoittuivat Oikotien tutkimuksessa suurten organisaatioiden kategoriassa sijalle 4, perehdytyksen osa-alueella DHL sijoittui sarjassaan toiselle sijalle. Edellisenä vuonna DHL Express sijoittui kokonaisarvioinnissa sijalle kahdeksan eli nousua vuoden takaisesta oli neljä pykälää. (Oikotie 2021; Oikotie 2022a; Oikotie 2022b.) Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet kesätyöntekijät edustivat 13,5 % koko Suomen DHL-yritysten kesätyöntekijöistä ja tässä tutkimuksessa saadut palautteet ovat linjassa Oikotien tutkimuksen kanssa siitä, että DHL:llä



työntekijäkokemus on ollut kokonaisvaltaisen positiivinen ja perehdytyksessä on onnistuttu hyvin. Kesän jälkeen osastolla on aloittanut useampi työntekijä, joiden kohdalla on jo sovellettu onboarding-prosessia ja heiltä saatu palaute on ollut linjassa kesätyöntekijöiden kokemusten kanssa.

### 5.3 Laadullisen tutkimuksen arviointi

Lopputuloksena esitettyyn kokonaisvaltaiseen onboarding-prosessin malliin päädyttiin teoreettisen ja tutkimuksellisen osion kautta, joten seuraavaksi arvioidaan teoreettista viitekehystä lähdekritiikin kautta ja tutkimuksellista osiota sen luotettavuuden ja pätevyyden osalta. Kuten Hirsjärvi ym. (2009, 113) toteavat, lähdekritiikkiin on kiinnitettävä huomiota, sillä ilmiötä on mahdollista tutkailla monenlaisista näkökulmista ja erilaisten tutkimusmenetelmien kautta saman näkökulman kautta voidaan saada ristiriitaista tietoa. Kriittisyyden arvioinnissa tulee huomioida kirjoittajan arvostettavuus ja tunnettavuus; yleisesti ottaen suuri määrä materiaalia viittaa siihen, että julkaisijaan on hyvä tutustua lisää. Lähteiden ikä täytyy myös huomioida ja vaikka sääntöisesti ohjeistetaan käyttämään lähdeaineistoa, joka on tuoretta, on toisaalta käytettävä myös alkuperäisiä lähteitä, mikä edellyttää vanhempaan aineistoon tutustumista. Lähteen arvioinnissa vaikuttaa myös julkaisijan tai kustantajan vastuu, sillä pääsääntöisesti voidaan todeta, ettei arvostetulta kustantajalta tule julki materiaalia, joka ei ole käynyt huolellista asiatarkestusta läpi. Hyvänä ohjeena on suosia tunnettujen tieteellisten julkaisujen artikkeleita, jotka ovat tuoreita. (Hirsjärvi ym. 2009, 114.)

Lähdeaineistona keskityttiin pääasiassa kansainvälisiin lähteisiin ja etenkin e-aineiston kohdalla otettiin tutkittavaksi vain tunnettujen julkaisujen artikkeleita. Laaja teoreettisen aineiston läpikäyminen ohjasi tutustumaan tiettyihin alkuperäisiin lähteisiin, jotka osoittautuivatkin tärkeiksi, vaikka niiden julkaisuajankohdasta oli kulunut jo aikaa. Kansainväliset lähteet antoivat laajan yleiskuvan paljon käsitellystä onboarding-aiheesta ja muutamien kotimaisten lähteiden kautta saatiin vahvistusta sille, että samat asiat pätevät pääpiirteittäin maasta tai kulttuurista riippumatta. Oman haasteena lähdeaineiston käsittelyyn toi se, että pääkäsitteistä puhuttiin hieman eri tavoin lähteistä riippuen ja tämä aiheutti osittain onboarding ja perehdytys -käsitteiden sekaantumista. Toisaalta työssä haluttiin luoda kokonaisvaltaisempi lähestyminen perehdyttämiseen ja tästä syystä päädyttiin käyttämään englanninkielistä onboarding-termiä, jonka suomentamiselle ei löytynyt sopivaa vastinetta.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida menetelmät, joita on käytetty eli laadullisin menetelmin toteutetussa kehittämistutkimuksessa käytetään arviointiin reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla viitataan siihen, että tutkimustulosten tulisi olla luotettavia eikä sattumasta johtuvia, eli mahdollinen uusintamittaus toistaisi tutkimustulokset. (Kananen 2015, 111-

112). Vilkan (2021, luku 7) mukaan toistettavuudella viittataan siihen, että jos asiaa mitataan samalta henkilöltä eri tutkijan toimesta, saadaan yhä sama mittaustulos. Haastatteluiden kohdalla luotettavuudesta kertoo se, että kysymykset olivat etukäteen mietittyjä eli toinen tutkija voisi toistaa ne. Aineiston litterointi automaattisesti tarkoitti sitä, että kaikki yksityiskohdat haastatteluista saatiin taltioitua. Se saataisiinko vastaajilta myöhemmin toisen tutkijan toteuttamana samat vastaukset, riippuu tekijän mielestä kysymyksen laadusta. Jos kysymys on faktaperäinen tai menneisyydessä tapahtunut asia, esimerkiksi muistot omasta perehdytyksestä, toinen tutkija saisi todennäköisesti saman vastauksen. Mikäli kysytään kehittämisideoita, voidaan tutkijan mielestä ajatella, että kokemukset vaikuttavat henkilön ajatusmaailmaan ja siten myöhemmin toistettu haastattelu voisi saada esiin laajemmin ideoita kehitykseen liittyen, sillä niiden parissa on työskennelty tämän opinnäytetyön aikana. Esimerkiksi vastaukset, joissa todettiin, omassa tiimissä nähdä erityistä kehittämisen tarvetta ovat voineet muuttua workshopin ja muiden kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen.

Kanasen (2015, 111-112) mukaan validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista ja Creswell (2014, 201) lisää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa se voidaan käsittää myös luotettavuudeksi, aitoudeksi ja uskottavuudeksi eli tutkimuksen löydösten paikkansapitävyyttä testataan. Vilka (2021, luku 7) puolestaan korostaa, että validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä viitataan siihen, että tutkimustulokset vääristyvät, mikäli vastaaja ymmärtää ne eri tavalla kuin tutkija eli tulee arvioida kyselylomakkeiden ja kysymysten kykyä mitata niiden tavoitteeksi asetettua asiaa. Kyselylomakkeella käytettiin termiä onboarding ja välittömästi sen yhteydessä annettiin selitys sille, mitä termillä tarkoitetaan kyselylomakkeessa. Haastatteluissa sen sijaan kysymysten asettelussa tehtiin tietoinen valinta käyttää termiä perehdytys onboardingin sijaan, sillä arvioitiin, että käsite on tutumpi haastateltaville ja helpommin mielletävissä työtehtäviä koskevaan perehdytykseen. Haastattelun lopussa esitetyssä kysymyksessä ”mihin tiimin perehdytystä koskevaan haasteeseen haluaisit kuulla neuvoja kollegoiltasi?” havaittiin, että kysymyksen asettelu oli hankala ymmärrettäväksi. Useampi henkilö koki kysymyksen vaikeaksi ja haastattelija joutui esittämään lisäkysymyksiä, ja näistäkin huolimatta useampi vastaaja ei keksinyt mitään kysymyksiä kollegoilleen. Kuitenkin ne vastaukset, joita kysymyksellä saatiin, antoivat tietoa, jota tutkija oletti saavansa. Tässä työssä on kerrottu jokaisesta käytetystä tutkimusmenetelmästä, kuvailtu miten ne on toteutettu tämän työn yhteydessä, annettu esimerkkejä vastauksista ja sisällytetty liitteisiin kysely- ja haastattelukysymykset, eli tutkimuksen lukija voi arvioida myös omatoimisesti tulosten paikkansapitävyyttä näiden kautta.

Creswell (2014, 99) mainitsee myös, että osallistujien yksityisyyttä on syytä kunnioittaa, joten on pohdittava, miten sitä suojellaan tutkimuksessa. Tämä otettiin huomioon tutkimuksen tekemisen aikana lupaamalla osallistujille, että vastauksia tullaan käsittelemään siten, että ne suojaavat

heidän identiteettiään. Tulosten analysoimisessa tämä pidettiin vahvasti mielessä ja tulokset on esitetty siinä muodossa, että niistä on poistettu henkilöiden nimiin viittaavat seikat sekä asiat, joiden perusteella vastaus yksilöityy tiettyyn henkilöön, mutta muutoin vastaukset on pidetty sellaisina, kuin ne on tiedonkeruun yhteydessä saatu ja samoin on toimittu workshopeista saatujen vastausten ja havaintojen kanssa.

Tiedon analysoimisessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota puolueettomuuteen, sillä on varsin helppoa tukea tutkimuksen kannalta oleellisia osallistujien näkökulmia. Laadullisten menetelmien yhteydessä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että huomaamatta otetaan puolia ja keskustellaan vain niistä tuloksista, joiden valossa osallistujat näyttävät onnistuvan. (Creswell 2014, 99.) Tähän seikkaan kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimusten toteutuksen ja tulosten esittelyssä. Vaikka haastatteluiden yhteydessä jokaista kysymystä ei ole esitelty erikseen tuloksissa, kiinnitettiin erityistä huomiota niihin, joissa saatiin erilaisia vastauksia. Osallistujien näkökulmat on kerrottu sellaisena kuin ne ovat olleet ja onboardingin kohteena olleiden kesätyöntekijöiden kyselytutkimuksissa tyytyväisyys ilmeni kautta linjan ja myöhempanä ajankohtana pidetyssä workshopissa toistuivat samat vastaukset.

#### **5.4 Tutkimuksen onnistumisien ja parannuskohteiden pohdinta**

Aikaisemmin on jo todettu, että perehdyttäminen on paljon tutkittu aihe, mutta laajuudeltaan tämän työn teoreettinen viitekehys on ollut monipuolinen. Tutkija havaitsi onboarding- ja perehdytysteorioiden tutkimisessa saavuttaneensa saturaatiopisteen eli uusia lähdeaineistoja lukemalla oli enää vaikea löytää lisättävää nykyiseen työhön; teorit sen sijaan tukivat jo olemassa olevaa viitekehystä. Aineistoon haettiin tarkoituksella lähteiden välistä diskurssia etsimällä luotettavaa aineistoa, joka haastaisi yleisimmät käsitykset ja näin onnistuttiin tekemään esimerkiksi sitoutuneisuutta ja työntekijäkokemusta koskevissa teoriaosuuksissa. Tämän työn kohdalla tuntuu pitävän paikkansa Engholmin (2020, 32) toteamus siitä, että monimutkaisiin ja vaikeisiin ongelmiin (*eng. wicked problems*) ei ole olemassa suoraa ratkaisua ja oikeastaan niiden kompleksisuus kasvaa, mitä enemmän niitä tutkitaan. Ratkaisua lähestyttäessä tulee yhä selkeämmäksi, ettei yksi ratkaisumalli riitä, sillä aiheeseen liittyy useita osittaisia ongelmia ja osittaisia ratkaisuja. Tutkimuksen esittämä malli prosessista ei sellaisenaan ratkaise kaikkia onboardingin ja perehdyttämiseen liittyviä haasteita ja tutkimuksen eteneminen on vahvistanut sitä, että työstä pois rajattuja aiheita täytyy ottaa jatkokehittämisen kohteeksi. Näitä on avattu yksityiskohtaisemmin luvussa 5.5. Toinen seikka, joka tuntui toteutuvan tässä työssä, on Tuulaniemen (2011, luku 3) havainto siitä, että muotoilussa monesti käy niin, että suunnitellussa ja aikataulutetussa projektissa parhaat tulokset tulevat esiin vasta lähestyvän aikataulun takarajan myötä. Osaltaan tämä liittyy varmasti ongelman monimutkaisuuteen, joka alkaa aukeamaan vasta pitkällisen tutkimisen jälkeen.

Jotkin tämän tutkimuksen keskeiset oivallukset syntyivät työn loppupuolella, mikä aiheutti aikataulullisesti haasteen, ettei kaikki esiin nousevia uusia seikkoja ollut enää mahdollista tutkia tämän työn puitteissa.

Tutkimuksen ajankohta oli kesätyöntekijöistä johtuen erinomainen ja mahdollisti heidän osallistamisensa ja välittömän palautteen saamisen. Alun perin tutkimuksen kohderyhmäksi mietittiin koronapandemian aikana aloittaneita henkilöitä, mutta toisaalta, kuten perehdytyksen nykytilan analysointi osoitti, pandemian aikana olleet perehdytyskäytännöt ja nopea siirtymä etätyöhön eivät edustaneet sitä, millaiseksi tulevaisuuden suunnitelma haluttiin kehittää. Yhä tutkimuksen ajankohtana yrityksessä olivat voimassa etätyösuositukset, mitkä haastoivat havainnoinnin tekemistä ja sekä haastattelut että työpajat toteutettiin virtuaalisesti, jolloin ei ole mahdollista samalla tavalla analysoida kehonkieltä ja etenkin workshopien kohdalla virtuaalinen toteutus tuntui rajaavan vapaamuotoista keskustelua jossain määrin, sillä puheensorina jää pois ja Teams-kokouksissa jokainen puhuu vuorollaan.

Olisi ollut suotavaa lisätä palvelumuotoilun menetelmien käyttöä, esimerkiksi kehittä-vaiheessa olisi voitu osallistaa tärkeä onboardingiin osallistuva ryhmä eli esihenkilöt. Toisaalta esihenkilöiden kanssa on käyty keskustelua koko tutkimusprosessin aikana, kun on yhdessä otettu vastaan sekä kesätyöntekijät että syksyn aikana aloittaneet tiimiläiset. Tutkimuksen tekeminen kiinteästi omaan työhön liittyen ja omassa työympäristössä on ollut hyvä asia, mutta tutkimuksen kannalta moni asia on tullut ilmi muiden keskusteluiden tai palaverien yhteydessä ja kyseiset asiat ovat vaikuttaneet tutkimuksen suuntaan, vaikka niitä ei ole systemaattisesti taltioitu. Nämä havainnot olisi voitu ottaa mukaan tutkimukseen esimerkiksi siten, että työn alusta alkaen olisi pidetty päiväkirjaa tutkimukseen liittyvistä asioista, joka olisi omalta osaltaan tukenut paremmin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

On tärkeä tiedostaa, että kehittämistyön jälkeen vaaditaan suuri määrä työtä ratkaisujen implementointiin. Tästä syystä muotoiluajattelun yhteiskehittämistä ja osallistavaa suunnittelua on kritisoitu prosessien ja prototyypin suosimisesta valmiin ratkaisun sijaan, jolloin valmiin tuotoksen laadun arviointi jää vähäisemmälle huomiolle. (Engholm 2020, 52, 55.) Tämän tutkimuksen kohdalla suurinta osaa asioista on jo viety käytäntöön, mutta on totta, että prosessin laadun arviointi kokonaisuudessaan toteutettuna jää tulevaisuuteen, jolloin malli on otettu käyttöön kaikilta osin. Toinen viralliseen käyttöönottoon liittyvä seikka, joka täytyy vielä määritellä, on suunnitellun prosessin onnistumisen mittaaminen. Sibisi ja Kappers (2022) huomauttavat, että mittaamisen tulee kytkeytyä suoraan tavoitteisiin ja niiden on oltava kvantitatiivisia arvoja, esimerkiksi montako prosenttia yrityksen työntekijöistä on yhä vuoden jälkeen töissä sekä kvalitatiivisia arvoja kuten palaute, jota kerätään onboarding-ohjelmaan osallistuneilta. Yrityksen

johdon tulee olla samoilla linjoilla tehdyistä arvioista. Arvioinnin lisäksi tarvitaan systemaattista palautteen keräämistä ja toimeksiantajalla onkin käytössään sen keräämiseen laadittu mekanismi. Tästä johtuen työssä ei ole otettu kantaa palautteen keräämiseen eikä laadittu omaa erillistä palautelomaketta.

## **5.5 Jatkokehittäminen**

Jatkokehittämistä ja lisätutkimista vaativia asioita pohtiessani huomasin useasti teoriaa lukiessani törmääväni aihealueisiin, jotka rajattiin pois tutkimuksesta. Seuraavassa on esitelty sekä rajaukseen liittyviä jatkokehittämisen pohdintoja että muita aihepiiristä nousseita teemoja, jotka olisivat kiinnostavia tutkittavaksi ja tuottaisivat entistä laajemman käsityksen ja prosessin yrityksen onboardingia ajatellen.

### **Rekrytointi**

Vaikka tutkimuksen alussa päätettiin rajata pois rekrytointivaihe, teoriaan tutustuminen osoitti, että se on tärkeä ensiaskel onnistuneeseen onboarding-prosessiin, sillä suunnitelmallinen ja tarkkaan mietitty prosessi voi epäonnistua, jos rekrytointivaiheessa on tehty epäonnistunut valinta. Bauerin (2010, 8) mukaan tehokkaan onboardingin ensimmäisiä vaiheita ovat rekrytointi ja valintaprosessi ja siksi yrityksen tulee selkeyttää halutut piirteet, joita hakijoilta etsitään, jotta osataan tunnistaa niitä omaavat henkilöt. Jo tutkimuksen aikana rekrytointin merkitys korostui ja osastolla työstettiin rekrytointiprofiilia ja uudistettiin rekrytointi-ilmoituksia. Siitä syystä myös tämän tutkimuksen kyselyissä ja workshoppeissa oli mukana teemoja, joiden avulla saatiin kerättyä samalla ajatuksia ja ideoita rekrytointin kehittämiseen. Esimerkiksi kesätyöntekijöille suunnatun kyselytuloksen vastauksia on hyödynnetty rekrytointi-ilmoitusten laatimisessa.

### **Muiden kuin uusien työntekijöiden onboarding**

Tutkimuksessa keskityttiin uusiin työntekijöihin ja jo alkuvaiheen rajauksessa jätettiin pois sisäiset siirtymät ja pitkiltä poissaoloilta palaavat työntekijät ja heidän perehdytyksensä. Onboardingin ulkopuolelle ei tule unohtaa heitä, jotka vaihtavat positiota, sillä yhtä lailla näissä siirtymissä on tarvetta tuelle ja ohjaukselle talon sisällä. Sisäisiä siirtymiä saattaa tapahtua enemmän kuin ulkoisia rekrytointeja ja ne voivat olla jopa haastavampia, sillä valitettavasti niihin panostetaan usein vähemmän. (Hollister & Watkins 2019.) Tutkimusjakson aikana tapahtui myös sisäisiä siirtymiä muilta osastoilta. Kupias ja Peltola (2009, 43) toteavat, että perehdytystä lähestytään usein tutkimalla mitä osaamista henkilöltä puuttuu, mutta kysymyksen voi asettaa päinvastoin ja pohtia mitä kyseisessä tehtävässä tarvittavaa osaamista henkilöltä jo löytyy. Tätä näkökulmaa korostettiin etenkin sisäisten siirtojen kohdalla, jolloin mietittiin henkilön aikaisempaa taustaa yrityksessä ja muokattiin yleisestä onboarding-rungosta heille sopiva. Asiasta viestittiin ennen

siirron toteutumista pre-boarding viestillä, jonka tavoite on sama kuin uusien työntekijöiden kohdalla: me olemme valmistautuneet uuden henkilön saapumiseen ja siksi voimme etukäteen kertoa miten perehdytys tulee tapahtumaan. Näiden kokemusten perusteella yleinen prosessi toimii hyvänä pohjana ja sitä voidaan soveltaa myös pitkiltä poissaoloilta palaavien työntekijöiden kohdalla. Tahtotila on panostaa sisäisiin siirtymiin aivan yhtä paljon, kuin uusiin talon ulkopuolelta tuleviin työntekijöihin, sillä työntekijät keskustelevat entisen osaston kollegoiden kanssa ja omalta taholtaan vievät eteenpäin tarinoita erilaisista urapoluista yrityksen sisällä. Aiheeseen liittyy termi cross boarding, jota Harpelund (2019, 157) kuvailee organisaation kyvyksi hyödyntää sisäisiä rekrytointeja avointen paikkojen täyttämiseen ja se tulee ajankohtaiseksi vasta kun alkuperäinen onboarding-prosessi hoidetaan hyvin ja ihmiset jäävät yritykseen.

### **Everboarding ja jatkuva oppiminen**

Tämän tutkimuksen aikana teoriaa tutkittiin pitkälti onboarding, perehdytys ja työntekijäkokemus - käsitteiden kautta. Taustalla mielessä pyöri vahvasti jatkuva oppiminen ja kehittyminen osana sitoutumista ja työntekijäkokemusta ja vasta opinnäytetyön loppusuoralla löytyi käsite, joka sai kaikki palaset lokahtamaan paikoilleen: everboarding. Käsitteestä ei löytynyt akateemista aineistoa tutkittavaksi, mutta termiä koskevat yritysten blogitekstit viittaavat siihen, että everboarding on onboardingin jatkumo, joka käsittää jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tärkeänä osana työntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tukemisen suhteen on otettu askeleita tutkimustyön ajanjakson aikana hahmottelemalla työntekijöiden mahdollisia urapolkuja. Harpelund (2019, 158) toteaa, että puhumalla urakehityksen mahdollisuuksista uudelle työntekijälle kannustetaan näkemään pitkän tähtäimen hyödyt yrityksessä pysymisestä ja täten yritys voi sitouttaa työntekijät vahvasti alusta alkaen.

Kun uuden työntekijän onboarding-prosessiin käytetään suuri määrä resursseja esimerkiksi ajan ja koulutuksen muodossa, on tärkeää kannustaa henkilöitä näkemään mahdollisuuksia oman urapolun kehittämiseen paitsi kyseisessä yrityksessä myös yhteistyössä kolmen muun konsernin liiketoimintayksikön kanssa tai jopa globaalilla tasolla, sillä onhan kyseessä maailman kansainvälinen yritys. Nykyisellään erityistä yhteistyötä ei ole koskien urapolkuja muihin Suomen liiketoimintayksikköihin, mutta sisäiset työpaikkailmoitukset tulevat kaikkien yksiköiden tietoon. Osana jatkotutkimusta voitaisiin kartoittaa mahdollisuuksia ja tapoja, miten viitoittaa ja kasvattaa tietoisuutta, jolloin saataisiin siirrettyä arvokasta osaamista ja tietopohjaa konsernitasolla. Tätä edellyttää kannustava suhtautuminen jatkuvaan oppimiseen ja oman urapolun suunnitteluun sekä mahdollisuuksien näkemiseen ensimmäisestä päivästä lähtien.

## **Esihenkilöiden onboarding**

Jatkokehittämisen kohteena voidaan luoda versio koskemaan esihenkilöasemaan tulevia työntekijöitä. Kuten Hollister ja Watkins (2019) toteavat, onboarding kuuluu kaikille tasoille organisaatiossa ja tunnistamalla eri työntekijäryhmät, luomalla osittain kustomoituja polkuja ja varmistamalla sidosryhmien tuen, voidaan nopeuttaa merkittävästi työntekijän sopeutumista roolista riippumatta. Tutkimusjakson aikana myös tätä tilannetta päästiin toteuttamaan käytännössä ja on todettava, että esihenkilön perehdytyksessä tulee ottaa laajemmin huomioon seikkoja, jotka tämän työn osalta jäivät vähäisemmälle painoarvolle, esimerkiksi esihenkilölle on selkeytettävä hänen työnsä kannalta oleelliset kontaktit ja autettava verkostoitumaan laajasti yli tiimi- ja osastorajojen. Toisaalta yrityksessämme on käytössä erittäin laaja esihenkilöille suunnattu koulutusohjelma, joka vastaa laajuudeltaan tutkintoa, joten se on vahvasti tukena uudelle esihenkilölle työtehtävien omaksumisessa ja työyhteisöön sopeutumisessa etenkin, jos henkilö saapuu talon ulkopuolta.

### **5.6 Oman oppimisen reflektointi**

Oppimisen näkökulmasta tämän tutkimuksen toteuttaminen samaan aikaan uuden kokoaikaisen työroolin omaksumisessa on ollut suuri ponnistus, vaikka seikat ovat tukeneet toinen toisiaan. Ennen kaikkea aihe on tuntunut merkitykselliseltä ja sitä kuvastaa laaja tutustuminen lähdeaineistoon. Olen tutkimuksen aikana liittännyt uutta tietoa aikaisemmin oppimaani perehdytystä koskien ja kasvattanut tietämystäni sekä työroolini edellyttämää asiantuntijuutta aiheen parissa. Tutkimusmenetelmät ovat tarjonneet minulle myös mahdollisuuden oppia enemmän työnantajastani, yrityksen toiminnasta ja verkostoitua kollegoihin, jotka etätyöstä johtuen eivät olleet tulleet tutuiksi.

Tutkimuksen tekemisessä minulle oli suureksi avuksi se, että opintojen aikana olin tutustunut tieteelliseen aineistoon erilaisten artikkelien myötä ja saanut sekä varmuutta että sinnikkyyttä niiden käyttämiseen lähdemateriaalina. Opintojeni aikana opinnäytetyöni aihe meni kolme kertaa uusiksi, osittain johtuen koronapandemiasta ja työpaikan vaihtumisesta, mutta neljännellä kerralla syntyi tuloksena tämä tutkimus. Aiheessa yhdistyi vahvasti nykyisessä työroolissani tarvitsemani ammatillisen osaamisen kartuttaminen ja toisaalta opintoni liittyen palvelumuotoiluun ja kokemusten tuottamiseen tulivat mukaan opinnäytetyön tekemiseen. Sain paljon tukea työssä onnistumiseen yleisiä opintojaksoista koskien organisaatioiden uudistumista, jatkuvaa oppimista ja fasilitoinnin taitoja. Kaatuneiden opinnäytetyöaiheiden kohdalla koin epätoivon hetkiä siitä, miten irralliselta koko tutkinnon sisältö tuntui; mutta tässä työssä kaikki palaset loksahivat kohdilleen, ja työ edustaa monin tavoin oppimaani ja ajatusmaailmani kehittymistä koko tutkinnon varrelta. Näin sen pitikin mennä.

## Lähteet

- Arthur, D. 2019. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 6. painos. Harper-Collins Leadership. New York. USA.
- Bauer, T. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Luettavissa: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>. Luettu 1.6.2022.
- Bauer, T. 2013. Onboarding: The Power of Connection. SuccessFactors, Inc. San Francisco.
- Boller, S. & Fletcher, L. 2020. Design thinking for training and development. Creating learning journeys that get results. ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD). USA.
- Bridger, E. 2018. Employee engagement – A practical introduction. 2. painos. Kogan Page Limited. London. UK.
- Bridger, E. & Gannaway, B. 2021. How to create an effective EX for competitive advantage. Kogan Page Limited. London. UK.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. 2018. Introduction to interview research. In: Doing Interviews, Qualitative Research Kit. Second ed. 55 City Road, London: SAGE Publications Ltd, s. 1-12. Luettavissa: <http://www.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/10.4135/9781529716665>. Luettu 10.6.2022.
- Caldwell, C. & Peters, R. 2017. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. Journal of Management Development Vol. 37 No. 1, 2018, s. 27-39. Emerald Publishing Limited.
- Carucci, R. 2018. To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>. Luettu 20.7.2022.
- Cesário, F. & Chambel, M. C. 2019. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 27 No. 5, s. 1465-1479.
- Chillakuri, B. 2020. "Understanding Generation Z expectations for effective onboarding". Journal of Organizational Change Management, Vol. 33 No. 7, s. 1277-1296.
- Clark, D. 2022. Learning Experience Design. How to Create Effective Learning that Works. Kogan Page Limited. UK & USA.



Creswell, J. 2014. Research Design. International student edition. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4. painos. SAGE Publications, Inc. London UK.

Curedale, R. 2019. Design Thinking. Proses & Methods. 5. painos. Design Community Collage Inc. Los Angeles USA.

Davila, N. & Pina-Ramirez, W. 2018. Effective Onboarding. Association for Talent Development. USA. E-kirja. Luettu 1.6.2022.

Deloitte 2020. Building engaging onboarding experiences in the context of virtual work. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2020/building-engaging-onboarding-experiences-in-the-context-of-virtual-work.html>. Luettu 14.7.2022.

Design Council 2015. Design Methods Step 4: Deliver. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/design-methods-step-4-deliver/>. Luettu 27.10.2022.

Design Council 2019a. The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>. Luettu 22.10.2022.

Design Council 2019b. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>. Luettu 27.10.2022.

DHL 2020. Great Leadership: More than a "cookbook recipe". Luettavissa: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/insights/great-leadership-more-than-a-cookbook-recipe.html>. Luettu 4.11.2022.

DPDHL 2020. Annual General Meeting Deutsche Post DHL Group. Luettavissa: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/investors/agm/2020/DPDHL-AGM-2020-Speech-Appel.pdf>. Luettu 1.11.2022.

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

Eliyahu, S. 30.3.2020. The Impact Of Employee Experience On Customer Experience. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/03/30/the-impact-of-employee-experience-on-customer-experience/?sh=2772d22361fc>. Luettu 4.7.2022.

Engholm, I. 2020. Quick guide to design thinking. Strandberg Publishing. Denmark.

Forbes 2021. Onboarding A New Employee? 15 Tips To Make The Process More Efficient.

Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/02/01/onboarding-a-new-employee-15-tips-to-make-the-process-more-efficient/>. Luettu 11.12.2021.

Forbes 2022a. 14 Essential Steps For Effective And Efficient Onboarding. Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/01/19/14-essential-steps-for-effective-and-efficient-onboarding/?sh=5749d0ae1694>. Luettu 13.7.2022.

Forbes 2022b. The Future Of Work Depends On Supporting Gen Z. Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/onemind/2022/07/22/the-future-of-work-depends-on-supporting-gen-z/?sh=1e7b8487447a>. Luettu 14.8.2022.

Fortune 2022. The World's Best Workplaces invest in well-being, flexibility, and equity. Luettavissa:

<https://fortune.com/2022/10/13/worlds-best-workplaces-2022-dhl-express-us-flexibility/>. Luettu 16.10.2022.

Fuller, R. & Shikaloff, N. 2017. Being Engaged at Work Is Not the Same as Being Productive.

Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/02/being-engaged-at-work-is-not-the-same-as-being-productive>. Luettu 28.10.2022.

Groeger, L. & Schweitzer, J. 2014. Transformational Leadership and Design Thinking for the Innovative Organization. Conference: European Group for Organizational Studies Conference. EGOS paper proposal for Sub-theme 09: (SWG) Leadership in Art, Design and Organization. Rotterdam, Netherlands.

Harpelund, C. 2019. Onboarding Getting new hires off to a flying start. Emerald Publishing Limited. United Kingdom.

Hanif, K. 11.3.2021. Modernizing your onboarding process. KPMG. Luettavissa:

<https://home.kpmg/ca/fr/blogs/home/posts/2021/03/modernizing-your-onboarding-process.html>. Luettu 14.7.2022.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos.

Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hollister, R. & Watkins, M.D. 2019. How to Onboard New Hires at Every Level. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/06/how-to-onboard-new-hires-at-every-level>. Luettu

6.7.2022.

- Jacobs, J. & Crockett, H. 2021. *Designing Exceptional Organizational Cultures. How to develop companies where employees thrive.* Kogan Page Limited. London. UK.
- Jeske, D. & Olson, D. 2022. "Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities", *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 14 No. 1, s. 63-76.
- Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos.* Helsingin Kamari Oy. Vantaa.
- Kallonen, T. 2021. *Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito.* Kauppakamari. Helsinki.
- Kananen, J. 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta.* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 212.
- Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. *Sprint : how to solve big problems and test new ideas in just five days.* Simon & Schuster, New York. E-kirja. Luettu 22.10.2022.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja.* Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Luettu 22.10.2022.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus.*
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos.* Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Luettu 1.6.2022.
- Lawrence, A., Hormess, M. Schneider, J. & Stickdorn, M. 2019. *What Is Service Design?* O'Reilly Media, Inc. E-kirja. Luettu 22.10.2022.
- Martin, B. & Hanington, B. 2019. *Universal Methods of Design. 125 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions.* Rockport Publishers. USA.
- Maurer, R. 2015. *New Employee Onboarding Guide.* Society for Human Resource Management. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>. Luettu: 21.7.2022.
- Maurer, R. 2018. *Employers Risk Driving New Hires Away with Poor Onboarding.* Society for Human Resource Management. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employers-new-hires-poor-onboarding.aspx>. Luettu 30.6.2022.
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. *The Employee Experience.* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA. E-kirja. Luettu 10.3.2022.

Morgan, J. 2017a. *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA. E-kirja. Luettu 10.3.2022.

Morgan, J. 2017b. "Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little". *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>. Luettu 28.6.2022.

Neelen, M. & Kirschner, P. A. 2020. *Evidence-informed learning design. Creating training to improve performance*. Kogan Page Limited. UK & USA.

Oikotie 2021. Tässä ovat vuoden 2021 parhaat kesätyönantajat. Luettavissa: <https://kesaduuni.org/vuoden-2021-parhaat-kesatyonantajat/>. Luettu 13.11.2022.

Oikotie 2022a. Laaja tutkimus ennustaa suomalaisen työelämän isoa muutosta – työnantajien haasteet kasvavat. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/laaja-tutkimus-ennustaa-suomalaisen-tyoelaman-isoa-muutosta-tyonantajien-haasteet-kasvavat>. Luettu 13.11.2022.

Oikotie 2022b. Vuoden 2022 vastuullisimmat kesäduunit. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/vuoden-2022-vastuullisimmat-kesaduunit>. Luettu 13.11.2022.

Paggi, R. & Clowes, K. 2021. *Managing generation Z : how to recruit, onboard, develop, and retain the newest generation in the workplace*. Quill Driver Books. Fresno, California. USA.

Perna, M. 2.5.2022. 5 Keys For Everyone To Unlock A Positive Onboarding Experience. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/markcperna/2022/05/02/5-keys-for-everyone-to-unlock-a-positive-onboarding-experience/?sh=3006a5607f4a>. Luettu 14.7.2022.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 16.6.2022.

SHRM (Society for Human Resource Management) 2018. *Pre-Boarding and the Importance of Human Connection in the Workplace – A Q&A with #SHRM18 Speaker Cecile Alper-Leroux*. Luettavissa: <https://blog.shrm.org/blog/pre-boarding-and-the-importance-of-human-connection-in-the-workplace-a-qa-w>. Luettu 18.10.2022.

Shufutinsky, A. & Cox, R. 2019. "Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations." *Organization Development Journal* 37.4 (2019), s. 33-51.

Sibisi, S. & Kappers, G. 2022. Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/04/onboarding-can-make-or-break-a-new-hires-experience>. Luettu 6.7.2022.

Smallwood, M. 18.6.2021. Is the employee experience you're delivering the one your people want? Ernest & Young. Luettavissa: [https://www.ey.com/en\\_gl/workforce/is-the-employee-experience-you-are-delivering-the-one-your-people-want](https://www.ey.com/en_gl/workforce/is-the-employee-experience-you-are-delivering-the-one-your-people-want). Luettu 2.5.2022.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. 7. painos. BIS Publishers. Amsterdam.

Toit, T. 2019. On-Boarding : Strategies for Getting Employees up to Speed Faster. Talent Management Series. Knowledge Resources. KR Publishing. Johannesburg. South-Africa.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.7.2022.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 16.6.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Kesätyöntekijät kyselytutkimus

Hei! Opiskelen Haaga-Heliassa YAMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyötä liittyen uusien työntekijöiden onboarding kokemuksen kehittämiseen. Osana opinnäytetyötäni suoritan kyselytutkimuksen yrityksen kesätyöntekijöille, kyselyn vastauksia käsitellään nimettömästi.

Olet aloittanut hiljattain aloittanut työskentelyn yrityksessä kesätyöntekijänä. Kyselyn tarkoituksena on saada tietoa siitä, millainen kokemuksesi yrityksessä työskentelystä ja saamastasi perehdytyksestä on ollut tähän asti. Tavoitteena on kehittää uusien työntekijöiden onboarding-kokemusta ja työhön liittyvää perehdytystä.

Kyselyn vastausaikaa on heinäkuun loppuun eli 31.7.2022 asti. Vastaamiseen kuuluu aikaa noin 15 minuuttia.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää kyselyyn liittyen, voit olla minuun yhteydessä [terhi.manninen@myy.haaga-helia.fi](mailto:terhi.manninen@myy.haaga-helia.fi). Kiitos kyselyyn osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin, Terhi Manninen

### Osio 1- Taustatiedot

1. Syntymävuotesi
  - ennen vuotta 1995
  - vuoden 1995 jälkeen
  - en halua vastata
2. Mistä sait tiedon kesätyöpaikasta yrityksessämme?

### Osio 2 - Pre-boarding – aika ennen ensimmäistä työpäivääsi

Pre-boardignilla tarkoitetaan sitä vaihetta, joka tapahtuu työtarjouksen saamisen ja hyväksymisen sekä ensimmäisen työpäivän välillä.

3. Miten kuvailisit tunnelmaasi ennen ensimmäistä työpäivääsi?
4. Saitko riittävästi tietoa työhösi liittyen ennen ensimmäistä työpäivääsi?
5. Miten työntekijän kokemusta ennen ensimmäistä työpäivää voitaisiin mielestäsi kehittää paremmaksi?

### Osio 3 - Yleinen onboarding - ensimmäiset työpäiväsi ja tutustuminen yritykseen

Yleisellä onboardigilla viitataan perehdytykseen liittyen yritykseen ja osastoon, jolla tulet työskentelemään.

6. Miten kuvailisit ensimmäistä työpäivääsi yrityksessämme?
7. Mitä sinulle jäi erityisesti mieleen yritykseemme liittyvästä perehdytyksestä?
8. Mitä sinulle jäi erityisesti mieleen osastoomme liittyvästä perehdytyksestä?
9. Tuleeko mieleesi aiheita, joita ei käsitelty ensimmäisten päivien perehdytyksessä ja joista olisit halunnut saada tietoa?
10. Miten yleistä perehdytystä voitaisiin mielestäsi kehittää paremmaksi?

#### **Osio 4 - Roolikohtainen onboarding – Perehdytys omiin työtehtäviisi**

Roolikohtaisella onboardigilla viitataan perehdytykseen ja työhön opastukseen, jota sait liittyen suoraan omiin työtehtäviisi.

11. Millaisen perehdytyksen sait omiin työtehtäviisi?
12. Mitkä asiat erityisesti auttoivat sinua omaksumaan uudet työtehtäväsi?
13. Saitko perehdytyksessäsi selkeän kuvan siitä, mitä työsi tulee pitämään sisällään ja mitä vastuita siihen liittyy?
14. Miten työtehtäviin liittyvää perehdytystä voitaisiin mielestäsi kehittää paremmaksi?

#### **Osio 5 - Vielä muutama kysymys...**

15. Vastaako työsi sitä kuvaa, joka sinulla oli siitä työhaastattelun jälkeen?
16. Mitkä kolme ominaisuutta ovat tärkeitä työssäsi?
17. Miten pitkään voisit nähdä itsesi tekemässä nykyistä työtehtävääsi?
  - Alle 1 vuosi
  - 1-3 vuotta
  - Yli 3 vuotta
  - Muu, mikä?
18. Vapaa sana: haluaisitko lisätä jotain muuta uuden työntekijän kokemuksiin tai perehdytykseen liittyen?

## Liite 2. Tiiminvetäjien haastattelukysymykset

Hei lead kollega!

Opiskelen Haaga-Heliassa YAMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyötä liittyen perehdytyskokemuksen kehittämiseen. Osana opinnäytetyötäni haastattelen yrityksen työntekijöitä. Haastattelun vastauksia käsitellään nimettömästi. Sopiiko haastattelun litterointi? Litterointi hävitetään tutkimuksen valmistuttua. 12 kysymystä neljästä aihepiiristä

Oma menneisyys – aluksi muistellaan omaa perehdytystä

1. Mitä muistat ensimmäisestä työpäivästäsi yrityksessämme? Entä huolinnassa?
2. Millainen sinun perehdytyskokemuksesi oli kun tulit töihin huolintaan?

Uuden perehdytys – miten uuden henkilön perehdytys käytännössä tapahtuu

3. Kuvaile vapaasti millainen on uuden työntekijän perehdytys ensimmäisen viikon aikana?
4. Miten perehdytys jatkuu ensimmäisen viikon jälkeen?
5. Miten pitkään perehdytysjakso kestää?

Vastuu ja arviointi, kehitys

6. Miten uuden työntekijän perehdytykseen liittyvät vastuut jakaantuvat leadin ja superin välillä? Onko vastuunjako selkeää?
7. Osallistuuko muu tiimi perehdytykseen, onko esim. buddy?
8. Miten perehdytettävän osaamisen kehittymistä arvioidaan? Onko selkeät tavoitteet listalla?
9. Miten kehittäisit perehdytystä?

Workshop – pidetään yhteinen workshop leadeille, sitä pohjustaen muutama kysymys vielä loppuun:

10. Minkä hyväksi havaitun tavan tai vinkin teidän tiiminne perehdytyksestä haluaisit jakaa muille tiimeille?
11. Mihin teidän tiimin perehdytykseen liittyvään haasteeseen haluaisit kysyä neuvoa muilta tiimeiltä?



### Liite 3. Kesätyöntekijä workshop – kutsu ja whiteboard-kanvas

Hei,

Kiitos teille osallistumisesta kesätyöntekijöille suunnattuun kyselyyn koskien perehdytystä, sain tästä hyvin materiaalia YAMK-opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyössäni tärkeänä näkökulmana on se, että työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta ja osallistua kehittämistyöhön, joten jatkona kyselylle kutsun teidät mukaan pienimuotoiseen tunnin kestävään workshopiin, jossa keskustelemme lisää työntekijäkokemuksestanne yrityksessämme.

Workshopin ajankohta on tämän viikon perjantaina 12.8. klo 13-14 Teamsin kautta. Workshop on vapaaehtoinen, mutta toivon, että mahdollisimman moni teistä kiinnostuu osallistumaan!

Pyytäsin teitä ilmoittamaan minulle halustanne osallistua vastaamalla tähän viestiin viimeistään torstaina ja laittamalla oman esihenkilönne CC:ksi viestiin, jotta hän voi varmistaa, että tiimin resurssitilanteen puolesta osallistuminen sopii.

Workshopiin ei tarvitse etukäteen valmistautua mitenkään, riittää että tulet mukaan linjoille. Tämä on samalla tilaisuus kuulla millainen kesä huollinnan toisten tiimien kollegoillanne on ollut.

Mikäli teillä herää kysyttävää asiasta, voitte olla minuun yhteydessä. Mukavaa alkanutta viikkoa!

Ystävällisin terveisin, Terhi Manninen YAMK-opiskelija Haaga-Helia

Kuvassa kesätyöntekijöiden workshopin kanvas.

**AT1C-1: TAVOITUKSET JA VASTUUT**  
 Mikä on työntekijän rooli yrityksessä?  
 Keskittämällä 1-3 millaista työtä olet vastuussa?  
 "Mitä on työntekijän tärkein vastuu?"

**AT1C-2: TYÖN TUOKSET**  
 Millä tavalla olet saanut työtyytyväisyyttä?

**AT1C-3: TYÖYMPÄRISTÖ**  
 Miten työympäristösi on? Mitä voit tehdä parantamaan sitä?"

**AT1C-4: HYVINVOINTI**  
 Miten työhyvinvointi on yrityksessä?  
 Mitä voimme parantaa työntekijöiden hyvinvointia?"

**AT1C-5: HUOMIOT**  
 Millä tavalla voit parantaa työntekijöiden hyvinvointia?"

**Kesätyöntekijänä DHL Expressin huollintaosastolla**

**AT1C-1: TAVOITUKSET JA VASTUUT**  
 Mikä on työntekijän rooli yrityksessä?  
 Keskittämällä 1-3 millaista työtä olet vastuussa?  
 "Mitä on työntekijän tärkein vastuu?"

**AT1C-2: TYÖN TUOKSET**  
 Millä tavalla olet saanut työtyytyväisyyttä?

**AT1C-3: TYÖYMPÄRISTÖ**  
 Miten työympäristösi on? Mitä voit tehdä parantamaan sitä?"

**AT1C-4: HYVINVOINTI**  
 Miten työhyvinvointi on yrityksessä?  
 Mitä voimme parantaa työntekijöiden hyvinvointia?"

**AT1C-5: HUOMIOT**  
 Millä tavalla voit parantaa työntekijöiden hyvinvointia?"

## Liite 4. Tiiminvetäjien workshop

### Tiiminvetäjien workshopin tuotos.

VAIHE 1 - OSAAMIS JA OPPIMISTAVOITTEET		
<p><b>RYHMÄ 1 RUUANLAITTO</b> Oppia tunnistamaan mitä voidaan syödä ja mitä ei. Tulen teko ja tulen ylläpito. Turvallisuus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuli</li> <li>- Teräaseet ja aterimet</li> <li>Välineiden käyttö ja huolto.</li> <li>Maustaminen</li> <li>Kypsyden tunnistaminen</li> <li>Annoskoot</li> <li>Ruokamäärä</li> <li>Hävikin torjunta</li> <li>Säilytys ja pilaantumisen esto</li> <li>Esivalmistelut</li> <li>Hygienia</li> <li>Ruokaohjeiden tallentaminen</li> </ul>	<p><b>RYHMÄ 2 METSÄSTYS JA KERÄILY</b> Metsästyksen ja keräilyn ero Mikä ovat myrkyllisiä kerättäviä (marjat, sienet jne) Opettaa metsästyksen välineet Välineiden huolto Mitä eläimiä kannattaa metsästä Kuinka säilyttää saaliit (lihan suolaus esim) Turvallisuus, varsinkin metsästäessä. Kokonaiskuvan opetus, miten tämä metsästys/keräys vaikuttaa muihin tehtäviin</p>	<p><b>RYHMÄ 3 RAKENTAMINEN</b> Materiaalituntemus: mitkä soveltuu mihinkin Työkalut Asiantuntemus Vahva perusta Heimon säännöt Työturvallisuus Hyvät ohjeet ja mitä odotetaan Motivointi</p>
VAIHE 2 - PEREHDYTYSSUUNNITELMAN RUNKO JA AIKATAULU		
<p><b>RYHMÄ 1 RUUANLAITTO</b> 1 VIIKON AIKANA Mikä kelpaa ruoaksi ja mikä ei. Mistä raaka-aineet löytyvät Menuun tutustuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutustutaan muihin kokkeihin</li> <li>- Seurataan kokaneemman työskentelyä</li> <li>- Tulenteke, maustaminen ja jne. ohjatusti.</li> </ul> <p>1 KUUKAUDEN AIKANA Osaa itsenäisesti käyttää, tunnistaa ja huoltaa välineitä Osaa ennakoida mahdollisiin riskeihin. Osaa tehdä perusruokaa (keitot ja helpot rusakkovartaat) ohjeiden avulla</p> <p>2 KUUKAUDEN AIKANA Osaa toimia itsenäisesti keittiössä eri työtehtävissä. Osaa arvioida tarvittavan ruokamäärän ja ehkäisemään hävikkiä.</p> <p>6 KUUKAUDEN AIKANA Osaa soveltaa reseptejä. Ehkä jopa keksii omiakin. Osaa toimia turvallisesti ilman ohjeistusta. Tarvittaessa osaa pyörittää keittiötä ja huolehtia heimon ravinnonsaannista.</p>	<p><b>RYHMÄ 2 METSÄSTYS JA KERÄILY</b> 1 VIIKON AIKANA Metsästys, välineet, turvallisuus metsässä Saaliin säilytys Kokonaiskuva heimosta</p> <p>1 KUUKAUDEN AIKANA Keräily / kalastus Itsenäisen työn harjoitusta</p> <p>2 KUUKAUDEN AIKANA Itsenäisen työn harjoitusta Ymmärtää hyvin muiden heimolaisten työnkuvan ja ymmärtää miten oma työ vaikuttaa muihin</p> <p>6 KUUKAUDEN AIKANA Osaa metsästää/kerätä itsenäisesti. Huoltaa välineet. Saaliin oikeanlainen säilytys Huomioi turvallisuus seikat</p>	<p><b>RYHMÄ 3 RAKENTAMINEN</b> Opetellaan materiaalit ja työkalut -&gt; käytännön harjoitus -&gt; aloitus helpommalla materiaalilla Työkalujen oikea varastointi ja huolto Miten toimia vastoinkäymisissä</p>
VAIHE 3 - OSAAMISEN SEURANTA & VÄLIETAPIT		
<p><b>RYHMÄ 1 RUUANLAITTO</b> Tarkkaillaan kuoleeko tai sairastuuko heimolaiset ruokaa syödessä (selkeä mittari) Hävikkiseuranta Turvallisuushavainnot (tulipalo, pistohaavat, lohkenneet hampaat jne jne) ruoka-annosten syötävyyys. Tiedostaa selkeästi roolinsa.</p>	<p><b>RYHMÄ 2 METSÄSTYS JA KERÄILY</b> Tärkein on metsästys sillä isolla saaliilla voi ruokkia enemmän ihmisiä Tietää mitä marjoja/sieniä voi kerätä ja syödä. Välineiden huolto. Ymmärtää miten oma työtehtävä vaikuttaa muihin heimolaisten työkuviin Osaa toimia turvallisesti.</p>	<p><b>RYHMÄ 3 RAKENTAMINEN</b> 6 kk:n päästä osaa käyttää ja rakentaa vaikeammista materiaaleista esim. majan Itsenäinen työskentely Jatkuva evoluutio</p>

## **Liite 5. Pre-boarding viestin mallipohja**

### **Esihenkilön viesti**

- Ensimmäinen päivä
- Päivämäärä, kellonaika, osoite, ilmoittautuminen aulassa
- Ohjeistus parkkipaikoista
- ID-korttihakemus – ensimmäisenä päivänä otetaan kuva
- Verokorttia ei tarvita
- Ensimmäisenä päivänä yhteinen lounas
- Ensimmäisen viikon työajat
- Ensimmäisen viikon ohjelma
  - Yleiset asiat esihenkilön kanssa ensimmäisenä päivänä
  - Yleinen onboarding kouluttajan toimesta
  - Tiimikohtainen onboarding tiiminvetäjän toimesta
- Seurantakeskustelu viikon lopussa esihenkilön kanssa
- Yhteystiedot

### **Tiiminvetäjän viesti**

- Oma esittely
- Tiimikohtainen onboarding – lyhyt kuvaus tiimistä, tiimin koko, mitä tehdään lyhyesti
- Ensimmäisen viikon perehdytyksen ohjelmaa
- Yhteystiedot

### **Kouluttajan viesti**

- Oma esittely
- Yleinen perehdytys – orientaatio yritykseen ja osaston toimintaan, toimitilojen ja operatiivisen toiminnan esittely
- Koulutusohjelman esittely + peruskurssin esittely
- Yhteystiedot