



Digitaaliset järjestelmät työntekijäkokemuksen johtamisessa

Perehdyttämisen digitalisoiminen Itä-Suomen yliopistossa

Minna Leskinen

OPINNÄYTETYÖ

Helmi­kuu 2023

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hyvinvointiteknologian (YAMK) tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hyvinvointiteknologian tutkinto

LESKINEN, MINNA
Digitaaliset järjestelmät työntekijäkokemuksen johtamisessa
Perehdyttämisen digitalisointi Itä-Suomen yliopistossa

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Helmikuu 2023

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä liittyen digitaalisiin järjestelmiin ja miten perehdyttämisprosessissa voidaan käyttää hyväksi digitalisointia. Tavoitteena on selvittää, millainen perehdytysprosessi tukee hyvää työntekijäkokemusta, ja tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle, Itä-Suomen yliopistolle, digitaalisen alustan malli perehdytyksen kehittämistä varten.

Perehdyttämisen digialusta on osa Onboarding-prosessia, jossa kuvataan koko toimintaketju uuden työntekijän rekrytoinnista perehdyttämiseen. Opinnäytetyön tulosta, Digiperehdytys-alustaa käytetään pohjana perehdyttämisen digitalisoimisen kehittämiseksi ja sen sisältöä kehitetään onboarding-prosessin jatkuessa. Perehdytysprosessia voidaan parantaa digitaalisen perehdyttämisen avulla varmistamalla laadukkaan ja oikea-aikaisen perehdytysmateriaalin saavutettavuus. Alustalle on mahdollista tuottaa ohjeita työuran kaikkiin vaiheisiin sekä erilaisiin tehtäväkokonaisuuksiin, joka auttaa sekä työuraa aloittavaa että työtehtäviä vaihtavaa työntekijää.

Kehittämisessä mukana olleiden HR-asiantuntijoiden mukaan sähköiselle digialustalle on tarvetta, mutta se ei saa korvata kokonaan perehdyttämistä. Perehdyttäjänä tulee toimia esihenkilön, HR-asiantuntijan tai kollegan, mutta sähköistä perehdytysalustaa voi käyttää perehdytyksen tukena ja apuna. Tavoitteena on, että perehdytysmateriaali on helposti löydettävissä sekä perehdyttäjän että perehdytettävän osalta. Toimivalla perehdytysprosessilla tuetaan työntekijän integroitumista organisaatioon. Työntekijän tulee kokea, että hän on toivottu osa työyhteisöä ja häneen panostetaan. Kokonaisuudessaan toimivan onboardingin avulla työntekijä saadaan sitoutettua organisaatioon ja työnteko alkamaan tuottavana heti alusta lähtien. Laadukkaan perehdytysprosessin avulla saadaan työntekijäkokemuksesta mahdollisimman positiivinen työuran kaikissa vaiheissa.

Digitaalista perehdytysalustaa voidaan käyttää toimeksiantajaorganisaatiossa perehdytysmateriaalin keräämiseen, mutta koko perehdyttämisen prosessin kehittämistä kannattaa vielä jatkaa. Ehdotuksena voisi olla joko tehdyn alustan kehittäminen automaation osalta esimerkiksi muistutustoiminnoltaan tai perehtyä ulkopuolisten palveluntuottajien tarjoamiin järjestelmiin perehdytysprosessin laadun varmistamiseksi.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, työntekijäkokemus, rekrytointi, perehdyttäminen, digitalisaatio, digiperehdyttäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Wellbeing Technology

LESKINEN, MINNA:

Digital Systems for Employee Experience Management -
Digital Models of Induction in the University of Eastern Finland.

Master's thesis 54 pages, appendices 3 pages
February 2023

The purpose was to collect information on the factors that are affecting employees' experience related to digital systems. Also, the result of the thesis is the digital orientation platform, that helps new employees' integration to organisation in the University of Eastern Finland.

The thesis was part of the orientation process, which involves tasks from recruiting a new employee to orientation and was carried out as a project. The result of the thesis, the Digital Orientation platform, will be used as a basis for the digitalisation of orientation, and will be developed as the orientation process continues.

According to the HR experts in the University of Eastern Finland, there was a need for a digital platform. Although a supervisor, a HR expert or a colleague is responsible for orientation, the digital orientation platform can be used as support and assistance. A well-functioning orientation process supports the integration of the employee into the organisation. The employee must feel that he or she is a desired part of the work community with the help of orientation and can start working productive right from the start.

Keywords: human resource management, employee experience, recruitment, orientation, digitalisation, digital orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
3	KESKEISET KÄSITTEET	8
	3.1 Työntekijäkokemuksen johtaminen.....	8
	3.1.1 Työntekijäkokemuksen kokemuspisteet.....	10
	3.1.2 Mihin työntekijän kokemus vaikuttaa?.....	11
	3.2 Onboarding -prosessi	13
	3.2.1 Rekrytointi.....	14
	3.2.2 Perehdyttäminen.....	16
	3.3 Digitaaliset HR-järjestelmät	20
4	TOIMEKSIANTAJA	23
5	PEREHDYTTÄMISEN DIGITALISOINTI -PROJEKTISUUNNITELMA 27	
	5.1 Toimintasuunnitelma	29
	5.2 Tehtävät ja aikataulu	29
6	OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN TOTEUTUS	31
	6.1 Workshop – Onboarding -prosessin sisällöt	33
	6.2 Learning Cafe – perehdyttämisen nykytila ja tulevaisuus	34
	6.2.1 Tavoite	34
	6.2.2 Osallistujat	34
	6.2.3 Menetelmä	35
	6.2.4 Käytännön toteutus.....	35
	6.2.5 Yhteenveto.....	36
	6.3 Digitaalisen alustan rakentaminen.....	38
7	TULOKSET JA YHTEENVETO	42
8	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52
	Liite 1. Amk-opinnäytetyössä käytetty kyselylomake.....	52

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on jatkaa oman AMK-opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella saatua toimeksiantoa perehdytysmallin digitalisoimisesta Itä-Suomen yliopistossa. Perehdyttämisen digimallit (Leskinen, 2021) opinnäytetyön tuloksena todettiin, että HR-asiantuntijoille tehdyn kyselyn (liite 1) perusteella perehdyttämisen prosessin kehittämiseen kannattaa panostaa. Erilaisia perehdyttämismateriaaleja oli olemassa, mutta perehdytysprosessin seurantaan ja etenemiseen ei ollut olemassa yhtenäistä toimintamallia. Joissakin yksiköissä perehdyttäminen on saattanut jäädä kokonaan toteuttamatta tai se on jäänyt kaksi kertaa vuodessa toteuttavan Tervetuloa taloon -seminaarin varaan.

Toimeksiantajaorganisaationa on Itä-Suomen yliopisto, jossa HR-prosessien kehittämistyössä on aloitettu selvittämään digitalisaation mahdollisuuksia usealla eri tasolla. Kehittämisessä mukana olleiden HR-asiantuntijoiden mukaan sähköiselle perehdyttämisen digialustalle on tarvetta, mutta se ei saa korvata kokonaan perehdyttämistä. Perehdyttäjänä tulee kuitenkin toimia esihenkilön, HR-asiantuntijan tai kollegan, mutta sähköistä perehdytysalustaa voi käyttää tukena ja apuna. Tavoitteena on, että perehdytysmateriaali on helposti löydettävissä sekä perehdyttäjän että perehdytettävän osalta. Toimivalla perehdytysprosessilla tuetaan työntekijän integroitumista organisaatioon. Työntekijän tulee kokea, että hän on toivottu osa työyhteisöä ja häneen panostetaan. Kokonaisuudessaan toimivan onboardingin avulla työntekijä saadaan sitoutettua organisaatioon ja työnteko alkamaan tuottavana heti alusta lähtien

YAMK-opinnäytetyön tuloksena kehitetty digitaalisen perehdyttämisen alusta toimii apuna Itä-Suomen yliopiston Onboarding-prosessiin liittyvän perehdytysmateriaalin keräämiseen. Tavoitteena on kehittää visuaalisesti helposti lähestyttävä perehdyttämisen alusta, jonka kautta on mahdollista päästä perehdyttämisen eri materiaaleihin. Materiaalia on olemassa jo monella eri organisaation tasolla, mutta tiedon löytäminen saattaa olla vaikeaa uudelle työntekijälle. Alustan avulla tarvittavan tiedon hahmottaminen helpottuu ja alusta toimii niin sanottuna sisällysluettelona.

Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään työntekijäkokemukseen liittyviin käsitteisiin kuvailemaan prosesseja, jotka vaikuttavat työntekijän kokemuksiin työuran aikana. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen käsitteet liittyvät HR-prosesseihin ja niiden linkittymisestä johtamisprosessiin. Tavoitteena on siis käsitellä henkilöstöjohtamisen käsitteitä työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Painopiste on kuitenkin perehdyttämisen käsitteissä, koska opinnäytetyö on toiminnallinen projekti, jonka tuloksena on käyttöön otettava digitaalinen perehdytysalusta.

Onnistunut perehdytysprosessi onnistuneen rekrytointiprosessin jälkeen auttaa työntekijää allekirjoittamaan ns. psykologisen työsopimuksen, joka sitouttaa työntekijää vielä vahvemmin organisaatioon (Inkilä 2021).

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen perehdytysprosessi tukee hyvää työntekijäkokemusta sekä tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle digitaalisen alustan malli perehdytyksen kehittämistä varten. Perehdyttämisen digialusta on osa Onboarding-prosessia, jossa kuvataan koko toimintaketju uuden työntekijän rekrytoinnista perehdyttämiseen päättyen Offboardingiin. Opinnäytetyön tulosta, Digiperehdytys-alustaa käytetään pohjana perehdyttämisen digitalisoimisen kehittämiseksi ja sen sisältöä tullaan edelleen kehittämään Onboarding-prosessin jatkuessa.

Tarkoituksena on selvittää työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä liittyen digitaalisiin järjestelmiin ja erityisesti, miten perehdyttämisprosessissa voidaan digitalisointia käyttää hyväksi toimeksiantajaorganisaatiossa. Opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työntekijäkokemuksen kriittisiä pisteitä, kuten rekrytointia ja perehdyttämistä, jotka kuuluvat toimivaan onboardingiin. Tavoitteen mukaisesti selvitetään, miten digitaaliset HR-järjestelmät voisivat helpottaa näistä toiminnoista nimenomaan perehdyttämisen prosessia.

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä olivat: Millainen perehdytysprosessi tukee hyvää työntekijäkokemusta ja miten digitalisaation avulla voidaan parantaa perehdytysprosessia.

3 KESKEISET KÄSITTEET

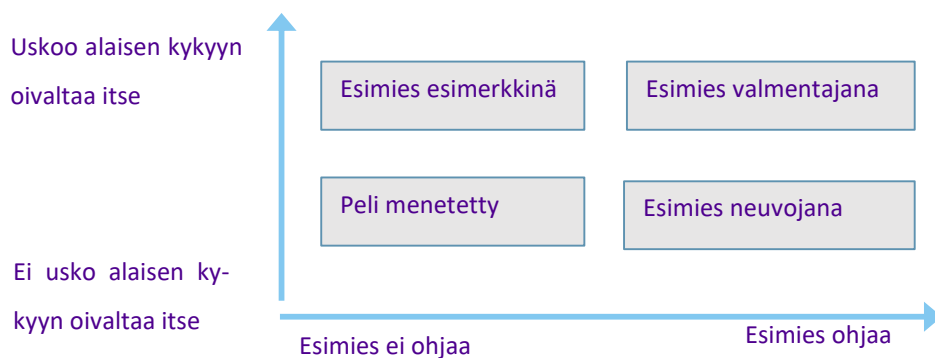
3.1 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Johtaminen on kokonaisuus, jossa jokaisen johtajana toimivan on arvioitava omaa onnistumistaan. Kyky johtaa ja motivoida on avaintekijä, jolla saadaan henkilöstö sitoutumaan, kehittymään, olemaan tehokkaita ja pysymään yrityksessä. Huono johtaminen aiheuttaa turhautumista tai synnyttää epävirallisia päätöksentekoryhmiä. Esihenkilöiden uskottavuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä rekrytoinnissa ja heidän sitoutuneena pitämisessään. (Kaijala 2016, 73.) Työn tekemisen luonne muuttuu jatkuvasti sukupolvien vaihtuessa työpaikoilla. Erilaiset osaamisvaatimukset ja työn tekemisen taidot kehittyvät ja tuovat myös erilaisia odotuksia johtamiselle. Esihenkilötyön vaatimukset muuttuvat myös, kun työtä tehdään tiimeissä ja valmentava johtaminen korostuu. Johtamisen merkitys on rakentaa tiimejä, joissa on hyvä ilmapiiri, virheitä salliva kulttuuri ja joissa kannustetaan oppimiseen. Tavoitteena on luoda ympäristö, joka tukee dialogia ja kannustaa yksilöt ajattelemaan luovemmin ja laajemmin. (Leppälä ym. 2013.)

Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa työntekijän yksilöllinen oppiminen ja kehittyminen. Näihin asioihin voidaan pureutua vuosittain kehityskeskusteluissa, joiden tulisi tapahtua säännöllisesti. Työntekijän tulisi saada positiivista kannustamista ja rohkaisua. Tämä lisää motivaatiota tehtävän suorittamiseen ja kannustaa kehittymään. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää alaisiin, jotka aloittavat uudessa tehtävässä, ovat siirtymässä vaativampiin tai uusiin tehtäviin, työskentelevät tiimissä avainasemassa, ovat hukanneet työmotivaation tai ovat lisäkoulutuksen tarpeessa. Varsinkin uudessa tehtävässä oppimisen ja perehdytyksen tuki tulisi olla aukotonta ja innostavaa. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia perehdytyksestä ja organisoida mahdollisuus oppimiselle. Lisäksi perehdytystä tulisi arvioida ja seurata. Tiimin sisällä esihenkilön tulisi tunnistaa avaintekijöitä, miten osaamista voidaan jakaa niin, että tehtävät eivät kasaudu yhdelle tekijälle. Lisäksi onnistumisia olisi hyvä jakaa, jolloin voidaan monistaa myös käyttäytymismalleja, jotka mahdollistavat hyviä lopputuloksia. (Kupias ym. 2014.)

Reissin motivaatioprofiili sisältää 16 perusmotiivia, jotka ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja mielenrauha. Motiivin selvittäminen voi auttaa esimerkiksi johtamisen parantamisessa. Kun selvitetään sekä esihenkilön että työntekijöiden motiivi, voi johtamisesta tulla yksilöllisempää ja innostavampaa. Erilaiset elämänvaiheet elämässä voivat olla helpompia ymmärtää, kun tiedostetaan taustalla olevat motivaatiotekijät. Tällaisia elämänvaiheita voivat olla esimerkiksi stressi tai tyytymättömyys työhön tai organisaatioon. Erilaiset motiivit tulevat alitajunnasta, jolloin niihin ei välttämättä voi vaikuttaa eikä niitä voi kehittää. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että useita ihmisiä motivoi sisäisesti itsensä erityiseksi tunteminen, laatu, oma hyvä asema ja julkisuus. Joitakin taas motivoi enemmän konkreettisten ja hyödyllisten tehtävien tekeminen ja rutiinit. (Reiss 2004.)

Esihenkilöt voivat toteuttaa johtamista monin eri tavoin. Coaching tähtää kehittämiseen, oppimiseen, suoritusten parantamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä kehittää työntekijää saamaan valmennuksen kautta potentiaalinsa esiin. Coachingin avainsanoja ovat tavoitteellisuus, kuunteleminen ja läsnäolo, rohkea kysyminen ja kyseenalaistaminen sekä toisen ihmisen arvostaminen. Valmentava esimies on alaiselleen yhteistyökumppani, jossa hän on tukena ja sparraamassa alaisen kehittymistä. Muissa johtamistavoissa esihenkilö voi toimia esimerkkinä tai neuvojana riippuen siitä, miten paljon hän uskoo alaisen kykyyn oivaltaa itse tai on tukena ohjaten työntekijää (kuva 1). (Kupias ym. 2014.)



Kuva 1 Valmentava esimies ohjaa ja oivalluttaa (Kupias ym. 2014)

Esihenkilö toimii työnantajan edustajana ja on näin ollen vastuussa monesta asiasta kuten esimerkiksi yksikön tai tiimin toiminnasta ja tuloksista. Työhyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttaa esihenkilön oma toiminta, paineensietokyky, vuorovaikutusosaaminen, luovuus ja innovatiivisuus. Kannustava organisaatiokulttuuri, joka kannustaa ja tukee tiedon jakamista ja oppimista, tukee lähijohtajan sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Lähijohtajien roolin katsotaankin olevan suuressa merkityksessä tietojohdamisen toteutumisessa ja suotuisan työympäristön kehittämisessä. (Manninen 2019.)

Johtajuus ja teknologia vaikuttavat toisiinsa muuttamalla sen mukaan, kun toinen muuttuu. Teknologian kehittyminen vaikuttaa johtajuuteen tuomalla erilaisia muutospaineita esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin, kuten myös eri organisaatioiden välille. Johtajien pitää ennakoida sosiaalisten rakenteiden luomisessa, kun pyritään edistämään tekoälyn käyttämistä hyödyksi. (Avolio ym. 2014, 104–106.)

3.1.1 Työntekijäkokemuksen kokemuspisteet

Työntekijän työura sisältää useita kokemuspisteitä, jotka ovat rekrytointi, perehdytys, työnkuvan muodostuminen, osaamisen kehittäminen, organisaation tarjoamat fasiliteetit sekä työtehtävien tai -uran päättymisen. Työpaikka on jatkuva oppimisympäristö ja sitä tukevat hyvät oppimista ja kehittymistä tukevat rakenteet. Oppimista tukevia prosesseja ovat hyvin organisoitu ja toteutettu perehdyttäminen sekä yksilöllisesti ja tiimikohtaisesti tehdyt koulutus- ja kehittämissuunnitelmat. Lisäksi niitä voivat olla tietoa ja osaamista jakavat palaverit, kehittämispäivät, kehityskeskustelut, mentorointi ja työnkierto. Tietoa ja osaamista voidaan saada kaikista työhön liittyvistä dokumenteista ja kollegoilta. Osaamisen johtaminen on organisaation osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Oletuksena on, että yksittäiset työntekijät haluavat oppia, kun organisaation johto on antanut strategiset suuntaviivat osaamisen tarpeelle ja tarpeellista informaatiota on saatavissa. Oppiminen tarvitsee kuitenkin tukea ja ohjausta. Tätä pitää saada esihenkilöiltä organisaation kaikilla tasoilla. Hänen pitää olla vastuussa alaisten kehittymisen tukemisesta. Jatkuva oppiminen vaatii halua kehittyä oma-aloitteisesti. (Viitala 2002.) Yrityskulttuuri vaikuttaa vah-

vasti johtamiseen ja esimiesten onkin usein omaksuttava organisaation monimuotoisia toimintatapoja. Nämä voivat usein sotia esimiestehtävissä työskentelevän omia arvoja vastaan. Tämä voi heijastua johtamiseen ja sitä kautta työntekijän kokemukseen organisaatiossa työskentelystä. (Bluckert 2005.)

3.1.2 Mihin työntekijän kokemus vaikuttaa?

Itseohjautuvuusteorian mukaan onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. On esitetty, että nämä perustarpeet ovat ihmisen hyvinvoinnin perusta. Omaehtoisuus toteutuu silloin, kun ihminen on vapaa päättämään itse tekemisistään ja motivaatio siihen lähtee ihmisestä itsestään. Kyvykkyyden kokemus tulee siitä, että ihmisellä on riittävästi osaamista ja hän saa asioita aikaan. Kun työntekijä kokee itsensä kyvykkääksi, hän kokee pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. Jos koetaan, että haastetaso on riittävän kova, mutta silti toteutettavissa, voidaan päästä flow-tilaan, jossa on täysin uppouduttu tekemiseen. Yhteisöllisyys motivaation lähteenä perustuu ihmisen perustavasta tarpeesta olla yhteydessä muihin ihmisiin, olla kohdattuna aidolla ja syvällisellä tavalla. Kun esimerkiksi työntekijä kokee, että hänestä välitetään ja hän on osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, hän kokee olevansa parhaimmillaan. Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat keskeisiä motivaatiossa, jolloin sellaisen työympäristön tarjoaminen innostaa parhaaseen suoritukseen. (Martela 2014.) Motivoitumisen esteenä voi olla väärät asenteet ja uskomukset. Asenne vaikuttaa käyttäytymiseen ja päivittäiseen toimintaan. Asenne näkyy monessa arjen toiminnassa, ajatuksissa ja tunteissa. Motivaatioon voidaan vaikuttaa eri osatekijöillä, jotka ovat autonomia, kontribuutio, kompetenssi, liittyminen, pystyvyysusko, sinnikkyys ja tahdonvoima, resilienssi eli toipumiskyky ja fokuointi. Nämä osa-alueet sisältävät muun muassa tarvetta olla osallisena omien tavoitteidensa määrittämisessä, nähdä oman työpanoksen merkityksellisyys kokonaisuuden kannalta, kokea olevansa osa yhteisöä, saada onnistumisen tunteita ja elämyksiä, säilyttää toimintakykynsä ja suunnata fokus olennaiseen toimintaan. (Salmimies ym. 2014.)

Muutostilanteissa toiminta muuttuu epävarmaksi ja usein päädytään epämuakvuusalueelle. Oppimistilanteet vievät paljon energiaa, joten on tärkeää, että kehittämisympäristö on mahdollisimman turvallinen. Hyvän oppimiskulttuurin kehittäminen ei synny pelkän kehittämispäivän perusteella, vaan se vaatii johdonmukaista työtä ja strategisia päätöksiä. Oppimiskulttuuri vaikuttaa tiimin ja organisaation menestysmahdollisuuksiin, jolloin yhteinen oppiminen ja tiedon jakaminen näkyy myös käytännön toiminnassa. (Kupias ym. 2014.)

Kun työntekijä huomaa myönteisiä asioita omalta osaltaan, sitä motivoituneempi hän on oppimaan asioita, joita tavoitellaan. Motivaatio liittyy erittäin vahvasti tavoitteellisuuteen ja sen ylläpitoon tarvitaan jatkuvasti vastauksia työntekijän esittämiin kysymyksiin, kuten ”miten tämä hyödyttää minua?” tai ”miksi näin pitää tehdä?”. Kun työntekijä on motivoitunut, hänen kanssaan tulisi keskustella ja vahvistaa aikaan saatua motivaatiota. Keinoina on muun muassa keskustelu, kuunteleminen, ideointi, oivalluttaminen, rohkaiseminen ja esimerkiksi toimiminen. (Kupias ym. 2014.) Kun hyvälle työntekijälle antaa enemmän kuin hän odottaa, hän huomaa, että häneen kohdistuu merkittäviä odotuksia (Kaijala 2016, 75). Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia piirteitä ovat työn edellyttämä osaaminen, tehtäväkokonaisuus ja kyseessä olevan tehtävän merkityksellisyys. Jotta työntekijä kokee vastuuntunnetta työn tuloksista, pitää hänellä olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja saada siitä palautetta. Nämä tekijät ovat merkityksellisiä tekijöitä työntekijän sisäiseen motivaatioon, työtyytyväisyyteen, kehittymiseen ja kasvuun sekä suoriutumiseen liittyen. Työntekijän henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka paljon nämä osa-alueet motivoivat. Vaikuttavia tilannetekijöitä ovat yksikön halu kehittyä ja kasvaa ihmisenä, tiedot ja taidot sekä tyytyväisyys omaan tilanteeseen liittyen muun muassa työsuhteen jatkuvuuteen, palkkaan, työympäristöön, työtovereihin ja esimieheen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Perehdytyksen orientaatiovaiheessa työntekijä pyritään sitouttamaan organisaatiokulttuuriin lähestymällä perehdytystä tunne- ja ongelmakeskeisesti. Orientoituminen sisältää ensimmäisen kuukauden aikana tapahtuvaa varhaista socialisaatiota. Koulutusosiossa painopiste on työtehtävään sisältyvien suoritusten ja niihin liittyvän osaamisen lisäämisessä ja varmistamisessa. Orientoi-

tumisen onnistuminen korreloi kuitenkin paremmin perehdyttämisen onnistumisen kanssa, kun taas koulutuksella ei ole nähty olevan niin suurta merkitystä. Tuen merkitys korreloi myös positiivisesti perehdyttämisen onnistumisen kanssa. Käytännössä tuki tarkoittaa mahdollisuutta keskustella kokeneempien työntekijöiden kanssa ilman häpeää tai pelkoa ja kyse onkin psykologisesta turvallisuuden tunteesta. Onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sopeutumiseen positiivisesti, joka taas vaikuttaa negatiivisesti työntekijän lähtöaikkeiden kanssa. (Tainio-Keinonen 2020.)

Huonosti hoidettu onboarding-prosessi voi merkittävästi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja jopa irtisanoutumiseen. Kokemukset voivat lisätä jännittyneisyyttä ja hermostuneisuutta sekä epäilyä omien taitojen ja osaamisen suhteen. Jos työntekijä huomaa, että hänen tuloonsa on valmistauduttu ja organisaatio on tehnyt panostuksia uuden työntekijän sitouttamiseksi, kokemus uudesta työpaikasta ja varsinkin työpaikan vaihdoksesta koetaan hyväksi. (Harpeland ym. 2019.)

3.2 Onboarding -prosessi

Onboarding -termillä tarkoitetaan rekrytoinnin jälkeen uuden työntekijän saamista mahdollisimman sujuvasti kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa hänen sitoutumisensa ja edistää myös sitoutumista organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tutkimusten mukaan sitoutuminen yritykseen on suurimmillaan silloin, kun työ sopimusta solmitaan. Tämän jälkeen se alkaa laskea. (Kaijala 2016, 66.) Onboarding-prosessilla tavoitellaan uuden työntekijän sitouttamista organisaatioon muodostamalla positiivinen työnantajakuva. Sitouttamista tehdään pitämällä yhteyttä tulevaan työntekijään ja huolehtimalla, että kaikki käytännön asiat ovat kunnossa hänen aloittaessaan työt organisaatiossa. Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen tavoitteena on käydä läpi hyvä perehdytysprosessi, jossa ei ainoastaan välitetä tietoa, vaan viritetään myös halu ja oikeanlainen tunnelma työskentelyyn. Edistyneissä organisaatioissa perehdyttäminen nähdään vuorovaikutteisena prosessina, eikä vain yhdensuuntaisena tapahtumana. Rekrytoinnin aikana työnhakija saa ensikosketuksen organisaatioon, joten hyvä perehdytysprosessi alkaa jo ennen rekrytointia. Prosessissa tulisi miettiä tarkkaan tulevan tehtävän vaatimuksia ja sen vaatimaa osaamista. Onboarding -prosessin

kesto voidaan ajatella 30–60–90 päivän jaksoihin. Neljän kriittisen ajanjakson kohdalla työntekijä voi irtisanoutua, jos onboardingia ei hoideta hyvin. Ajanjaksoit ovat 1) ennen ensimmäistä työpäivää, jolloin tehdään työsopimus (pre-boarding), 2) ensimmäinen työpäivä, 3) ensimmäiset 30 päivää ja 4) ensimmäiset 90 päivää. Hyvä ensivaikutelma ja tunteet ovat suuressa roolissa ylläpitämässä motivaatiota. (Harpeland ym. 2019.)

Vaikka onboarding-prosessi olisi kuinka hyvin suunniteltu, silti jokaisen kokemus hyvästä onboarding-prosessista on kiinni lähiesimiehestä. Uuden rekrytoitun motivaatio on työn aloittaessa korkealla, ja hyvän onboardingin yksi tärkeimmistä tavoitteista on pitää tätä motivaatiota yllä. Toiseksi työntekijän tulisi tuntea olevansa osa yrityksen tarinaa ja nähdä oma roolinsa siinä. Kolmanneksi onboardingin tulisi antaa työntekijälle välineitä uuteen työhön sopeutumisessa. (Harpeland ym. 2019.)

Kirjassa *Onboarding: Getting New hires off to a flying start* (Harpeland ym. 2019) onboarding-prosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa uuden työntekijän tulisi sisäistää organisaation kulttuuri ja siihen liittyvät missio, visio ja arvot. Työntekijän tulisi hahmottaa myös olemassa olevat säännöt ja käytänteet. Toisessa vaiheessa hänen tulisi päästä kontaktiin muiden työntekijöiden kanssa sekä työssä että mahdollisesti myös vapaa-ajalla. Uudet kontaktit ja ystävyysuhteet ovat tärkeä osa sitoutumista ja motivaation ylläpitämistä. Kolmantena uuden työntekijän tulisi kokea, että hänellä on mahdollisuus käyttää omia taitojaan ja tuoda organisaatiolle arvoa. (Harpeland ym. 2019.)

3.2.1 Rekrytointi

Onnistunut rekrytointi on yrityksen menestymisen yksi tärkeimmistä tekijöistä. Kun rekrytointiin panostetaan huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella, varmistetaan sillä tulevaisuuden kilpailukyky. (Joki 2018.) Monella toimialalla esiintyy osaajapulaa tai ongelmana voi olla, että avoin työpaikka ja parhaat osaajat eivät löydä toisiaan. Rekrytointi onkin muuttunut useimmiten niin, että parasta

osaajaa etsitään joko aktiivisten hakijoiden joukosta tai potentiaalisten ehdokaiden joukosta, jotka eivät ole edes olleet aktiivisia uuden työpaikan etsijöitä. (Laine 2021.)

Ennen onnistunutta rekrytointia pitää olla tiedossa, mitä ominaisuuksia rekrytoitavalta henkilöltä vaaditaan suhteessa organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Täytyy olla mietittynä, halutaanko valmis tekijä vai tulevaisuuden kasvupotentiaalia. Määrittelyyn voi liittyä esimerkiksi motivoituminen eri teki- jöistä, joita ovat palkkaus, koulutus- ja etenemismahdollisuus tai työn joustavuus. (Kivimäki 2021.) Lisäksi on tarpeellista miettiä, tarvitaanko todellakin uutta henkilöä vai voidaanko työtehtävät hoitaa toisella tavalla. Esimerkkinä tästä työtehtävien jakaminen, työmenetelmien kehittäminen tai parempien työvälineiden hankinta. Ennen rekrytointia voi myös miettiä työyhteisön toimivuuden kokonaisuutta ja tarvittavan kompetenssin tarvetta. Lisäksi on hyvä varmistaa, että onko jo olemassa olevassa henkilöstössä tarvittavaa osaamista. (Joki 2018.)

Rekrytointi on yrityksessä jatkuva toiminto, jolloin sitä kannattaa ajatella prosessina, johon kuuluu erilaisia vaiheita, kuten suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet (Joki 2018). Rekrytointiprosessin tuloksellisuutta voidaan mitata arvioimalla rekrytoinnin onnistumista. Organisaation pitää myös tehdä päätökset siitä, tekeekö rekrytointeja siihen palkattu asiantuntija vai koulutetaanko esimiehet valintaprosessin kaikille tasoille. (Laine 2021.) HR-asiantuntija rekrytoinnin ammattilaisena voi laatia hakuilmoituksen, vastata esiin tulleisiin kysymyksiin, esikäsitellä tulleita hakemuksia ja olla esimiehen apuna esimerkiksi haastattelun toteutuksessa, soveltuvuuden arvioinnissa ja yhteen- vetojen tekemisessä (Joki 2018).

Rekrytoinneissa saattaa tapahtua virheitä, mutta hyvällä suunnittelulla niitä voidaan välttää. Yleisimpiä virheitä tapahtuu tarvemäärityksessä, unohtamalla tulevaisuuden osaamistarpeet, keskittymällä rekrytointiprosessissa epäolennai- siin asioihin, keskinäisen dynamiikan unohtamisessa ja huonossa perehdyttä- misessä. Onnistunut rekrytointi vaatii näiden lisäksi paljon muutakin, mutta ra- kentamalla ehjä kokonaisuus eri vaiheiden avulla, voidaan mahdollistaa rekry- toinnin paras mahdollinen tulos. (Kaijala 2016, 21–26.)

Itse henkilövalinnassa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi kirjallisia hakemuksia, itsearviointeja, haastatteluja, simulaatioita ja työnäytteitä, psykologisia ja muita testauksia, kokeita tai muita vastaavia. Yhdenlaisena rekrytointikanavana voidaan pitää myös työharjoittelujaksoja ja vuokratyösuhteita. (Viitala & Jylhä 2019.) Uusi haku- ja markkinointikanava on nykyään sosiaalinen media, jonka kautta voidaan tavoittaa oikeat kohderyhmät. Videohaastattelut ja -hakemukset ovat moderneja, käyttäjäystävällisiä työkaluja ja ne tuovat myös rekrytointiin uusia pelillisiä elementtejä. HR-osaston on tehtävä tiivistä yhteistyötä markkinoinnin ja viestinnän edustajien kanssa ainakin isoissa organisaatioissa. Myös passiivisten hakijoiden etsintä on helpompaa, kun osaaminen on esillä esimerkiksi LinkedInissa. (Tecman 2021.)

Hyvin hoidettu hakijaviestintä parantaa hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa. Haastatteluprosessin eri vaiheista ja aikataulusta on tärkeää antaa tietoa haastateltavalle sekä antaa palautetta haastattelun hyvistä puolista sekä kehittämiskohteista. Positiivisen hakijakokemuksen saamiseksi pitää miettiä myös, miten kerrotaan ikävät ja hyvät uutiset valinnoista. Valitulle henkilölle pitää tulla sellainen olo, että juuri hänet halutaan töihin tähän yritykseen. (Villa 2021.)

3.2.2 Perehdyttäminen

Perehdytyksen prosessi tulisi miettiä jo rekrytointivaiheessa, jolloin sitoutetaan ja valmistetaan perehdytyksestä vastaavaa henkilöstöä. Rekrytointiprosessi ja perehdyttäminen muodostavat parhaimmillaan kokonaisuuden, jonka lopputuloksena on työntekijän vahva luottamus uutta työnantajaansa kohtaan. Onnistunut työpaikkailmoitus, hallittu rekrytointiprosessi ja suunniteltu perehdytys antavat vaikutelman työpaikasta, jossa arvostetaan työntekijää ja jossa omaa uraa kannattaa myös luoda. (Inkilä 2021.) Perehdytyksessä ei tavoitteena saisi olla vain välittää tietoa vaan virittää oikeanlainen tunnelma ja työntekijän halu työskentelyyn yrityksessä. Perehdyttäminen tulisi nähdä laajempuna onboarding-prosessina, joka on pitkäkestoinen ja vuorovaikutteinen. (Kaijala 2016, 66.) Perehdytettävä kokee olonsa turvalliseksi huomattessaan, että perehdytykseen on panostettu (Joki 2018).

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla saadaan uusi työntekijä toimimaan osana organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä sisäistämään omat työtehtävänsä (Joki 2018). Perehdytyksessä annetaan tarpeeksi tietoa ja informaatiota työntekijälle, jotta hän voi soveltaa uutta tietoa ja oppimaansa edelleen. Perehdytys työntekijän näkökannalta luo turvallisen alun uuden oppimiseen ja antaa mahdollisuuden hahmottaa organisaation tavoitteet ja arvot. Työnantajan näkökulmasta tehokas perehdytys varmistaa, että uusi työntekijä alkaa tekemään heti oikeita asioita, tietää mistä tietoa löytyy, ymmärtää miten saatavilla olevaa tietoa voi soveltaa ja pystyy näin aloittamaan nopeammin tehokkaan ja laadukkaan työn tekemisen. (Eklund 2018,28.) Hyvällä perehdytyksellä työntekijä saadaan motivoitua uuteen tehtävään. Kun perehdytyksessä esitellään yrityksen hyviä käytänteitä ja hyvinvointia edistäviä toimintoja, yrityksestä tulee uudelle työntekijälle edistynyt ja työntekijöitä arvostava kuva. (Arthur 2005, 291.) Lisäksi työnantajat hyötyvät siitä, mitä nopeammin perehdytettävä tekee työtehtäviään ilman muiden ohjausta ja ilman suurempia virheitä. Virheiden korjaamiseen kuluu usein useamman työntekijän työaikaa, jolloin hyvällä perehdyttämisellä saadaan työn aloittaminen sujuvammaksi. (Joki 2018.) Jotta perehdytysprosessia voisi pitää laadukkaana, sen tulisi sisältää organisaatiotasoisia yleisiä perehdytyskäytänteitä, tehtäväkohtaisia perehdytys suunnitelmia, erilaista sisältöä ja materiaalia perehdytyksen tukena, laadukkaan perehdytyksen tukevia työkaluja, pitkän tähtäimen osaamisen kehittämistä sekä erilaisten urapolkujen mahdollisuuksia. (Intro 2021.) Hyvin suunnitellusta perehdyttämishjelmasta tulee helposti yrityksen normaali toimintatapa ja työkalu kaikille perehdytykseen osallistuville. Sitä tulee kuitenkin koko ajan arvioida ja päivittää ajan tasalle. (Joki 2018.) Hyvällä suunnittelulla varmistetaan sujuva alku uudelle työsuhteelle ja parannetaan tuottavuutta. Kun perehdyttämiseen valmistaudutaan huolella, vältetään väärinymmärryksiä ja pahempia virheitä heti alussa. (Pellinen 2021.)

Perehdytyksen tulisi kestää keskimäärin 3–6 kuukautta, jolloin sille olisi varattava riittävästi aikaa. Ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana valtava tietotulva voi olla ahdistavaa ja tehotonta. Kun perehdytykselle annetaan tarpeeksi aikaa, voidaan edetä loogisessa järjestyksessä ja huomioida työntekijän henkilökohtainen valmius mennä eteenpäin asioissa. (FCG Oy, Intro 2021.) Lyhyet

sijaisuudet, harjoittelujaksot tai kesätyöntekijänä työskenteleminen vaatii tehokkaan perehdytyksen sisältäen kaikkein olennaisimman tiedon. Myös pitkiltä vapailta, kuten perhevapailta, ulkomaan työskentelyjaksoilta tai pitkiltä opiskelujaksoilta palaaville tulee olla perehdytys liittyen mahdollisiin muutoksiin esimerkiksi työtehtävien sisällössä, teknologiassa tai työympäristössä. (Joki 2018.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa myös perehdytettävän ammattitausta. Siirtyminen uusiin tehtäviin jo samankaltaisista tehtävistä ei välttämättä vaadi kovin paljoa keskittymistä työn sisältöön. Silloin enemmän huomiota tulisi kohdistaa uuteen organisaatioon, työskentelytapoihin ja tavoitteisiin. On siis otettava huomioon perehdytettävän ammattitausta, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Nuori työntekijä saattaa tarvita enemmän tietoa perusasioista kuin kokeneempi kollega, jolloin tulee valmistautua myös pitempään perehdytysjaksoon. (Joki 2018.)

Uutena taloon tulevan esihenkilön tai asiantuntijasta esihenkilöksi siirtyvän kohdalla perehdyttämisen tulee olla laajempaa kuin muiden. Erilaiset odotukset esimiehille suhteessa tiimiin, organisaatioon ja sidosryhmiin tulee sisältyä perehdyttämissuunnitelmaan. Tieto esimiestyön toimintaympäristöstä, vastuista ja vallasta suhteessa alaisiin tai muuhun organisaatioon tulee olla selvillä, jotta siirtymisestä tulee sujuvaa. Nämä osa-alueet ovat muun muassa päätöksenteon rooli, viestintä, rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelukäytänteet, suunnittelu ja budjetointi organisaatiossa sekä henkilöstön kehittäminen. (Joki 2018.)

Etukäteen lähetettävät infopaketit tai tietoisjut tuovat perehdytettävälle tunteen siitä, että he kuuluvat jo yrityksen henkilökuntaan ja heidän saapumistaan odotetaan. Lisäksi hyvän perehdytyksen on todettu tutkimuksissa vaikuttavan työntekijän pysyvyyteen yrityksessä. (Arthur 2005, 291.) Perehdytys alkaa aina tiedosta yrityksestä itsestään sekä sen päätoiminnoista. Olisi hyvä tuoda myös esille, miksi juuri tässä yrityksessä on hienoa työskennellä eli kerrotaan yrityksen tarina, johon työntekijä voi samaistua. Yrityksen arvot ja tavoitteet tuodaan esiin, kuten myös perustiedot tuotteista ja palveluista. Tärkeää on kertoa myös, millaista toimintatapaa yrityksessä arvostetaan ja mitataanko onnistumisia. (Pellinen 2021.) Jälkikäteen mielikuvien muuttaminen on vaikeaa, joten ei

ole yhdentekevää, miten perehdyttäminen hoidetaan myöskään lyhyissä työsuhteissa (Joki 2018).

Lisäksi olisi hyvä informoida myös nykyistä henkilökuntaa uudesta työntekijästä, esimerkiksi hänen tehtävänsä kuvaus, aloituspäivä ja lyhyesti taustasta. Etukäteen valmistellaan myös työntekijän saapumista esimerkiksi huolehtimalla käyttäjätunnukset, tarvittavat koneet ja laitteet sekä työpisteen valmius. (Arthur 2005, 298.) Ennakkotoimenpiteinä pitää kuitenkin ensin päättää, kuka perehdyttää ja että heillä on tieto perehdyttämisohjelmasta ja sen sisällöstä. Jos perehdyttäminen on jaettu eri henkilöiden kesken, myös perehdyttäjien omat roolit tulee olla selvillä ja miten prosessi etenee. (Joki 2018.)

Usein yrityksen yleisesittelyn hoitaa henkilöstöasiantuntija, jolloin perehdytettävä pystyy hahmottamaan kokonaisuutta. Yleisesittelyyn voi kuulua muun muassa yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea, omistussuhteet, asiakkaat ja yrityksen toimintaan liittyvät aineistot, joita ovat esimerkiksi esitteet, videot, internet ja intranet. Lisäksi tulisi esitellä organisaatio ja sen toimipisteet, johto, eri yksiköt ja yhteistoimintaan ja työsuojeluun liittyvät henkilöt. (Joki 2018.) Työsuhteasiat on hyvä käydä läpi myös alkuvaiheessa. Näihin asioihin kuuluu mm. työaika, palkkaus, työsuhde-edut sekä loma- ja poissaolokäytännöt. Käytännön asioista hyvä tiedottaa on myös ruokailuun ja työn tauottamiseen liittyvät toimintatavat. Työsuhteasioihin liittyvät myös työntekijän oikeudet ja velvollisuudet sekä keskeiset työn tekemiseen liittyvät lait. Myös hyvinvointiin ja työturvallisuuden liittyvät toimintatavat tulee käydä läpi, jotta voidaan varmistaa turvallinen ja ergonominen tapa tehdä työtä. Tähän liittyy mm. keinot työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, työterveyshuollon palvelut ja muut työhyvinvointiin liittyvät asiat. Heti aloitusvaiheessa tulee käydä läpi myös työpaikan säännöt ja toimintatavat, ammattitermit ja työpaikalla käytetyt käsitteet. (Nykänen 2021.) Myös organisaation asettamat tavoitteet henkilöstölle ja asiakkaiden odotukset yritykselle on hyvä käydä läpi perehdytyksessä (Joki 2018).

Perehdytyksen tulisi olla jatkuvaa ja palautetta tulisi antaa mahdollisimman usein. Perehdytystä tulisi myös jatkuvasti arvioida ja kehittää yhdessä työntekijän kanssa. Saadut palautteet kirjataan ja niiden perustella kehitetään pereh-

dyttämisprosessia. Myös työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa perehdytystä tarvitaan, jolloin perehdyttäminen on jatkuva prosessi sisältäen vastavuoroista keskustelua ja oppimista johdon, henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Nykänen 2021.) Rekrytoitaessa uutta, jo kokeneempaa henkilöä on hyvä hyödyntää hänen havainnoineistaan perehdytyksestä ja esiintuleista kehittämiskohdista. Jo pitempään alalla olleella voi olla aikaisempia vertailukohtia muista organisaatioista, jolloin hän erittäin kyvykäs arvioimaan toimintatapoja, joilla mahdollisesti vakituinen henkilöstö on jo sokeutunut. Totuttujen tapojen kyseenalaistaminen on kehittämisen muoto, jota kannattaa käyttää hyväksi myös perehdyttämisen eteenpäin viemiseksi. (Joki 2018.)

3.3 Digitaaliset HR-järjestelmät

Elämme tällä hetkellä postmodernin aikakauden jälkeistä aikaa, jota kutsutaan digiajaksi. Ominaista tälle ajalle on jatkuva epävakaas ja epäjatkuvas, joihin liittyy myös yllättäviä uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Näitä varten tarvitaan uusia välineitä ja uutta ajattelua. (Viitala & Jylhä 2019.) Digitalisaation, toimintojen automatisoinnin ja tuottavuuspaineiden lisäksi organisaation sisäiset haasteet vaikuttavat työn tekemiseen ja johtamiseen. Tietämättömyys tulevaisuudesta tekee perinteisen henkilöstöhallinnon roolin hankalaksi. Toimintoja tulee nykyaikaistaa samoin kuin muitakin toimintoja, jolloin henkilöstöjohtamisen arvo näkyy loppuasiakkaalle saakka. (Kauppinen 2020.)

Monessa yrityksessä HR-osasto on vain hallinnollinen elin, jossa hoidetaan työsuhteeseen ja työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin liittyvät pakolliset toimet (Roth 2018). Myös HR-järjestelmien puuttuminen on yleistä pk-yrityksissä ja ne liittyvät useimmin rekrytointiin, perehdyttämiseen ja palkitsemiseen. Nämä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat useimmiten työntekijöiden sitoutumiseen. (Forsten-Asikainen ym. 2018.) Työvoiman monipuolistuminen vaatii johdolta uusia taitoja ja pohdintaa, kuinka yritykset sopeutuvat siihen. Organisaatioiden tulee varautua työntekijöiden muuttuviin vaatimuksiin ja sitä kautta muuttuvaan työelämään. Työn vaatimukset korostavat oppimista ja osaamisen kehittämistä, jolloin HR:n rooli ja sen käytössä olevat järjestelmät vaikuttavat koko organisaatioon ja sen toimintaan. (Kauppinen 2019.)

Teknologian kehittymisen kautta digitalisaatio ja asioiden digitalisoituminen on vaikuttanut merkittävästi tapoihin rekrytoida ja hakea töitä (Ilmarinen ym. 2015, 23). Työntekijät käyttävät verkossa toimivia rekrytointisivustoja ja etsivät töitä sitä kautta. Internetin käyttäminen rekrytointi-ilmoituksen julkaisemisessa onkin yrityksille helppo ja nopea väline löytää työnhakijoita. Lisäksi se on usein myös kustannustehokkain väline. (Markkanen 2005, 16, 107.) Olemassa olevat rekrytointijärjestelmät helpottavat rekrytoivien yritysten tiedonkäsittelyä ja päätöksentekoa (Levanto 2007). Pitkät välimatkat ja muut esteet eivät ole esteenä rekrytoimiselle, kun on mahdollisuus käyttää digitaalisia videohaastattelutyökaluja (RecRight 2017). Sen sijaan työnhakijat kokevat turhauttavaksi työnhakulomakkeiden täyttämisen sekä prosessien hitauden ja työnantajan viestinnän vähyyden. Mielikuvaan työnantajasta eniten vaikuttavat Duunitoriin tekemän tutkimuksen mukaan työpaikkailmoituksen selkeys, taustatiedot tai aiemmat kokemukset työnantajasta sekä rekrytointiprosessin sujuminen. (Duunitori 2020.) Lisäksi yritysten omat urasivut ovat yritysten tärkeimmät mainossivut, jossa yritys voi viestiä organisaatiokulttuuristaan, työntekijäprofileista ja omasta työnantajakuudesta (Kaijala 2016, 192, 224).

Digitaalisessa perehdyttämisessä perehdyttämismateriaali on tuotettu digitaaliseen muotoon. Erilaiset ohjeet ja säännöt voidaan toteuttaa digitaalisessa muodossa, jolloin ne voivat olla helpommin omaksuttavia ja selkeämpiä visuaalisesti. Digitaalinen materiaali myös mahdollistaa perehdytettävän palata niihin myöhemmin tarvittaessa. Myös ennen työsuhteen alkamista tapahtuva perehdyttäminen on helpompaa, kun uusi työntekijä pääsee tutustumaan materiaaliin etukäteen. (Eklund 2018, 182.) Digiperehdytys voi sisältää monia erilaisia dokumentteja, videoita, äänitiedostoja ja tehtäviä. Digitaaliseen muotoon tehdyt perehdytysaineistot ovat todennäköisemmin kiinnostavia ja niihin keskitytään paremmin. Elävät videot vaikkapa tulevista työkavereista ja asiakkaista saavat uuden työntekijän tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja yhteisiä tavoitteita. (Pellinen 2021.) Digitaalisen perehdytyksen voi ohjeistaa tekemään jo ennen työsuhteen alkua, jolloin työntekijä pääsee tutustumaan hyvissä ajoin tulevaan työpaikkaansa. Varsinkin nuorten ja ensimmäiseen työpaikkaansa tulevien kohdalla voi tutustua myös yleisiin työelämän sääntöihin ja opetella erilaisia työelämäntaitoja. Lisäksi digiperehdytyksessä voidaan seurata perehdytysohjelman

suorittamista. Perehdyttäjä voi seurata, tarvitseeko jokin osa-alue lisäopastusta ja onko joissain aiheissa haasteita. (Pellinen 2021.)

Usein huonoon perehdyttämiseen on syynä kiire. Uusi työntekijä saavuttaa parhaan tuottavuutensa n. 8–12 kuukautta työn aloittamisen jälkeen, jonka takia perehdyttämiseen kannattaa investoida. Digiperehdyttämisen ansiosta perehdytys on mahdollista aloittaa jo ennen työsuhteen alkua, jolloin työntekijä voi käydä joitakin asioita itsenäisesti läpi ja tutustua perusasioihin. Tällöin työntekijä kokee, että hänet on toivotettu tervetulleeksi työpaikalle ja koska osa asioista on jo tuttua, häviää myös suurin jännitys. (FCG Oy, Intro 2021.)

Kun tiedot muuttuvat jatkuvasti työyhteisöissä, digiperehdytysaineistoja on helppo päivittää reaaliaikaisesti. Vanhoja versioita ei jää nurkkiin pyörimään ja uudet tiedot voidaan julkaista välittömästi. Digiperehdytyksen avulla voidaan varmistaa, että perehdytys on kaikille työntekijöille ja osapuolille tasavertaista. Aikaa ja resursseja säästyy, kun perehdytystä ei tarvitse toistaa usein tai järjestää erikseen isolle porukalle. Verkossa voidaan myös järjestää suuriakin koulutustilaisuuksia, jolloin kaikkien ei tarvitse olla samassa osoitteessa. (Pellinen 2021.)

4 TOIMEKSIANTAJA

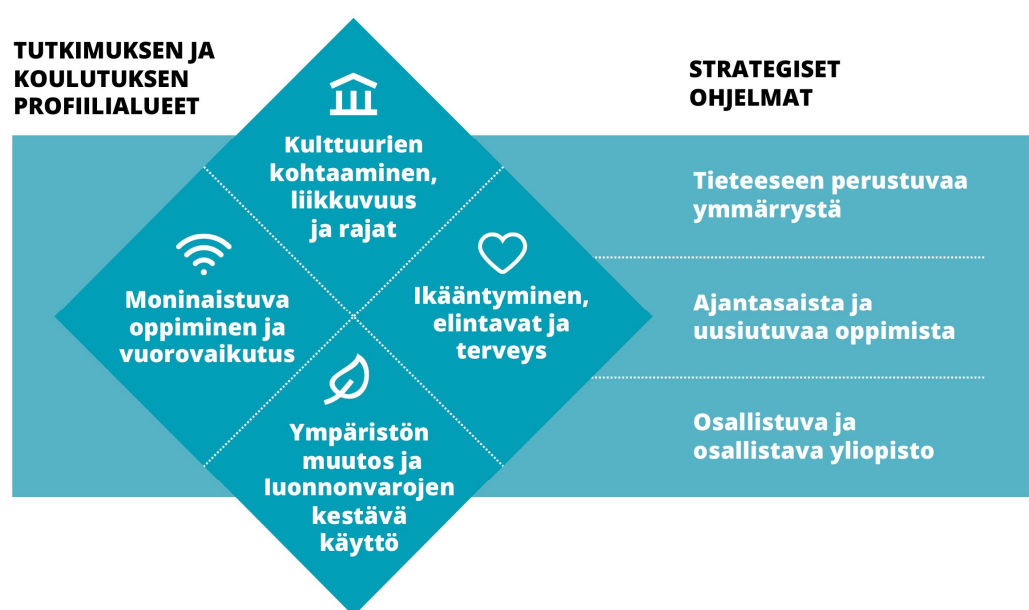
Itä-Suomen yliopisto on Suomen monialaisin tiedeyliopisto, jossa tarjotaan opetusta noin sadassa pääaineessa. Nykyinen organisaatio muodostui vuonna 2010, jolloin Kuopion ja Joensuun yliopistot yhdistyivät Itä-Suomen yliopistoksi. Organisaatio muodostuu neljästä tiedekunnasta, jotka ovat filosofinen tiedekunta, luonnontieteiden, metsätieteiden ja tekniikan tiedekunta, terveystieteiden tiedekunta sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Yliopistolla on yhteensä n. 3200 työntekijää. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)

Henkilöstöpalvelut kuuluvat Itä-Suomen yliopiston organisaatiossa Yliopistopalveluihin (YPA), joihin kuuluu lisäksi kehittämisspalvelu, opintopalvelut, talouspalvelut, digipalvelut ja yleishallinto- ja lakipalvelut. Yliopistopalveluita johtaa hallintojohtaja. Jokaisella palveluyksiköllä on oma johtajansa, ja henkilöstöpalveluita johtaa henkilöstö- ja hyvinvointijohtaja. Yhteisten palveluiden henkilöstöpalvelut tuottavat henkilöstöhallinnollisia ja muita palveluita yksiköille. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)

Strategisena kehittämiskohteena on mm. vahvistaa tutkijakunnan uusiutumista, meritoitumista ja etenemistä tutkijanuralla rekrytoimalla lahjakkaita ja lupaavia tutkijoita yliopistotutkijatasolle. Yhtenä yliopiston profiilialueena on moninaistuva oppiminen ja vuorovaikutus. Tämä aihe sisältää digitalisaation tuoman mahdollisuuden työyhteisöjen kehittämisessä ja tavoitteena onkin uudistaa ja kehittää oppimisen, aktiivisen osallistumisen ja oppimisympäristöjen keinoja. Yliopisto tuottaa tutkimuksissaan tietoa uudistuvasta asiantuntijuudesta, onnistuneen pedagogisen kehittämistyön prosesseista, ihmisen ja teknologian yhteistyöstä oppimisessa. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)

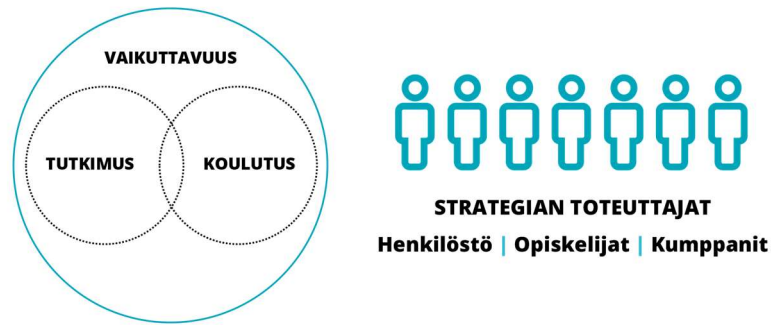
Yliopiston strategisen ohjelman mukaan henkilöstö ja opiskelijat ovat yliopiston tärkein voimavara. Tavoitteena on vahva yhteisöllisyys, jossa kannustetaan kansainvälisyyteen, luovuuteen sekä osallistavaan ja avoimeen vuorovaikutukseen. Strategisen ohjelman mukaan tavoitteena on tuottaa maailmanluokan tiedettä, olla avoin, tiedettä kaikille tuottava edelläkävijä ja parantaa näin tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta. Näin voidaan tehostaa tutkimuksen tulosten hyödyntämistä yhteiskunnassa. Lisäksi yliopisto haluaa olla mukana rakentamassa

yliopiston vaikuttavuuden ekosysteemejä ja saada tieteen vaikutuspiiriin laajempi joukko ihmisiä. Opiskelijoiden näkökulmasta yliopisto haluaa kehittää koulutusten sisältöjä, toteutustapoja ja rakenteita monialaisesti ja haastelähtöisesti niin, että käytössä on uusin tutkimustieto, työelämä ja yhteiskunnan tarpeet. Lisäksi painotetaan kansainvälistä osaamista ja opiskelijoiden valmiuksia toimia muuttuvassa ja kansainvälisessä työelämässä. Henkilöstön osalta kannustetaan kehittämään osaamistaan niin, että jokaisella on mahdollisuus keskittyä osaamistaan vastaaviin tehtäviin uran eri vaiheissa. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)



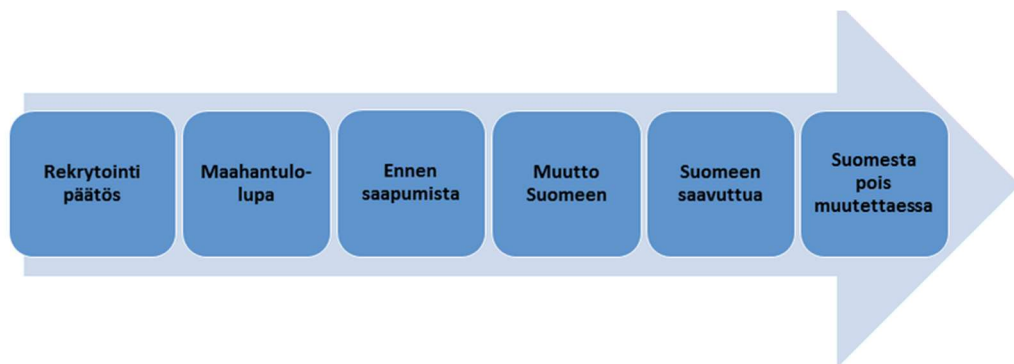
Kuva 2. Itä-Suomen yliopiston strategia 2030 (Itä-Suomen yliopisto 2023)

Itä-Suomen yliopiston tutkimus- ja koulutustoiminnan yksi osa on vaikuttavuus, joka sisältää tieteellisesti korkeatasoisen tutkimuksen ja ajantasaisen koulutuksen kautta tuotettua uutta tietoa, innovaatioita ja osaajia eri yhteiskunnan sektoreille. Avoimen toimintakulttuurin kautta lisätään henkilöstön, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden vuorovaikutusta. Erilaiset teknologiaratkaisut tuovat mahdollisuuden tuoda laajemman joukon ihmisiä tutkimuksen pariin ja kehittää näin tutkimuksen tuloksiin perustuvia uusia sovelluksia. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)



Kuva 3. Vaikuttavuus ja strategian toteuttajat (Itä-Suomen yliopisto 2023)

Ulkomailta saapuvan henkilöstön osalta rekrytointi ja perehdyttäminen vaatii erityisosaamista ja monen käytännön asian hoitamista ennen Suomeen saapumista kuten myös saapumisen jälkeen. Perehdyttäminen on tällöin erityisen tärkeää sopeutumisessa käytännön elämään vieraassa maassa. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)



Kuva 4. Ulkomailta saapuvan henkilöstön perehdyttäminen (Itä-Suomen yliopisto 2023)

Yliopiston menestyminen perustuu onnistuneisiin rekrytointeihin ja henkilöstövoimavarojen suuntaamiseen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Opettajille ja tutkijoille tarjotaan kannustavaa uramallia, joka on selkeä ja tavoitteellinen ja jossa annetaan mahdollisuus kehittymiseen. Johtaminen perustuu ajantasaiseen tietoon, jolloin tiedon keräämisen tärkeys myös korostuu. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)

Yliopiston strategian mukaisesti johtaja varmistaa, että työyhteisöstä löytyy riittävä osaaminen ennakoimalla osaamistarpeita mm. rekrytoimalla. Perehdyttäminen on välttämätöntä, jotta työntekijälle muodostuu heti alkuun myönteinen asenne työhön, yliopistoon ja työtovereihin. Perehdyttäminen on vastaavan lähijohtajan vastuulla. Perehdyttämistä tulee tapahtua sekä työsuhteen alussa, mutta myös työtehtävien, työvälineiden tai työmenetelmien muuttuessa. Yliopiston tutkimustyö saattaa sisältää haitta- ja vaaratekijöitä, joten perehdyttämisessä on myös huomioitava altistetyön huomioiminen. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)

Yliopiston kaikille työntekijöille tarjotaan 10 askelta UEFilaiseksi -verkkoperehdytysohjelma ja lukukausittain järjestetyt Tervetuloa taloon -tilaisuudet. Lisäksi toteutetaan henkilökohtaiset kehityskeskustelut vuosittain, joissa keskustellaan muun muassa yksilön ja työnantajan osaamistarpeiden kehittymisestä, arvioidaan edellisessä kehityskeskustelussa sovittuja suunnitelmia ja sovitaan koulutusten ilmoittamisesta ja kirjaamisesta. Lisäksi osaamista on mahdollista kehittää erilaisilla henkilöstökoulutuksilla omien tarpeiden mukaan. Yliopisto tarjoaa lisäksi osaamisen kehittämistä työpari- ja tiimityöskentelyllä, mentoroinnilla UEFCoach-valmentajan avulla sekä työtehtävien rikastamisella. (Itä-Suomen yliopisto 2023.)

5 PEREHDYTTÄMISEN DIGITALISOINTI -PROJEKTISUUNNITELMA

AMK-opinnäytetyössäni toteutin Itä-Suomen yliopistossa kyselyn perehdytyksen nykytilasta ja sen digitalisoinnin tarpeesta. Opinnäytetyön kysely kohdistettiin yliopiston HR-asiantuntijoille ja -sihteereille. Lisäksi opinnäytetyössä perehdyttiin kahteen erilaiseen verkkoperehdytysjärjestelmään. Kyselyn perusteella tuli ilmi, että perehdyttämisen prosessin kehittämiseen kannattaa panostaa. Yliopistossa on runsaasti tarjolla perehdytysmateriaalia ja sitä päivitetään jatkuvasti. Kuitenkin erilaisia tehtäväkuvauksia ja eroja tiedekuntien ja yksiköiden välillä on paljon, jolloin tarvittaisiin yksityiskohtaisempia perehdytys suunnitelmia. Joillakin yksiköillä on omat perehdytysmateriaalit, mutta yhtenäistä linjausta niiden sisällöstä ei ole. Nykyinen perehdytysmateriaali sisältää pääasiassa tekstiä tai linkkejä Intraan. (Leskinen 2021.)

Kyselyssä tuli ilmi myös, että perehdytyksen suhteen ei ole olemassa seuranta, joten joissakin yksiköissä perehdyttäminen saattaa jäädä kokonaan tekemättä tai se jää kaksi kertaa vuodessa toteutettavan Tervetuloa taloon -seminaarin varaan. Jos rekrytointi ei satu kohdistumaan keväällä tai syksyllä toteutettavan seminaarin läheisyyteen, joutuu työntekijä etsimään ja kyselemään monia perehdytykseen kuuluvia asioita itsenäisesti. Perehdytysmateriaalit lähetetään uudelle työntekijälle yleisimmin sähköpostilla yksiköiden sihteerien toimesta. Perehdyttämisen vastuu on pääasiassa esimiehillä, mutta perehdytykseen osallistuvat myös HR-sihteerit, muut tiimin jäsenet ja kollegat. Perehdytysmateriaalin päivittämisen vastuu on vastausten perusteella enimmäkseen muilla kuin esimiehillä tai HR-sihteereillä. Syynä tähän on todennäköisesti se, että suurin osa perehdyttäjistä käyttää yliopiston yleistä perehdytysmateriaalia, jota päivitetään keskitettyjen henkilöstöpalveluiden vastuuhenkilöiden toimesta intrassa (Heimo) tai Tervetuloa taloon -materiaaliin liittyen. Tätä päivittämistä tehdään jatkuvasti. (Leskinen 2021.)

Kyselyn perusteella tuli ilmi, että moni vastaajista oli jo ehtinyt tutustua johonkin verkkoperehdytysohjelmaan. Kysyttäessä, mitkä verkkoperehdytyksen osa-alueet tekisivät perehdytysprosessista toimivamman, esiin nousi perehdytyksen seuranta ja muistutustoiminto perehdytyksen etenemisestä. Materiaalin suh-

teen vastaajien mielestä perehdytyksestä toimivamman tekisivät erilaiset video-materiaalit ja Power Point -tyyppiset esitykset. Lisäksi pidettiin hyvänä toimintona, jossa materiaaliin olisi helppo palata myös työuran myöhemmissä vaiheissa tarvittaessa. (Leskinen 2021.)

Perehdyttämisen digitalisoinnilla voisi olla ainakin kaksi hyötykohtaa; perehdyttämisestä tulee organisoitua, laadukasta ja tasapuolista. Perehdyttäminen voi tapahtua mihin vuodenaikaan tahansa, heti rekrytoinnista alkaen ja työntekijä löytää perehdyttämisessä käydyt asiat digitaaliselta pohjalta aina uudestaan. Kun kaikki perehdyttämiseen liittyvä materiaali on löydettävissä vain yhdestä paikasta, voidaan varmistaa, että perehdyttämismateriaalissa on varmasti viimeisin ja päivitetty tieto koko organisaatiosta ja erilaisiin toimenkuviin liittyen. Perehdyttämisen digitalisoinnilla voidaan hyvin tehtynä luoda työntekijälle heti tunne, että häneen panostetaan, hänestä välitetään, kaikki tiedot ovat helposti löydettävissä ja perehdyttäminen on tapahtunut tasapuolisesti. Joissakin tehtäväkuvissa perehdyttämisen voisi aloittaa jo ennen työsuhteen alkua, jolloin tämäkin mahdollisuus olisi hyvä ottaa huomioon.

Tehdyn kyselyn perusteella tuli ilmi, että yksikkökohtaisia perehdytysmateriaalia on käytössä vain osalla yksiköistä. Yksiköiden väleillä on kuitenkin eroja ja tässä kyselyssä ei tullut ilmi, olisiko kaikissa yksiköissä edes tarvetta yksikkökohtaiselle perehdytysmateriaalille vai riittääkö yliopiston yleinen materiaali kertoamaan myös yksikön toiminnasta. Tehdyn amk-opinnäytetyön perusteella johdtopäätöksenä oli, että kartoitusta voisi ehkä syventää ajankohtaisten tarpeiden selvittämiseksi ja yhtenäistää ja tehostaa perehdytysprosessia. Kyselyn avointen vastausten perusteella linjauksia kaivataan ja toivotaan yhteisiä sovittuja pelisääntöjä ainakin perehdytyksen perustason saavuttamiseksi. (Leskinen 2021.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vielä syvällisemmin selvittää HR-asiantuntijoiden mielipiteitä ja ajatuksia perehdyttämisen tulevaisuuden näkymistä verrattuna tähänhetkiseen tilanteeseen ja valita kehitettävä perehdytysmateriaalin digitaalinen alusta, jota voidaan jatkossa kehittää edelleen. Opinnäytetyössä ei luoda varsinaisesti perehdytysmateriaalia, mutta tuodaan esille erilaisia malleja perehdytyksen tueksi käytettäväksi eri puolilla yliopistoa tarpei-

den ollessa erilaisia. Lisäksi digitaalinen alusta toimii yhteen kokoavana työkaluna helpottamaan sekä perehdyttäjän työtä että perehdytettävän hahmottamista organisaatiosta ja uudesta työstä.

5.1 Toimintasuunnitelma

Tavoitteena on Onboarding-työryhmän kanssa selvittää, mitä olemassa olevia digitaalisia ratkaisuja yliopistolla on jo tarjota. Ensisijaisena tavoitteena on käyttää jo yliopiston käytössä olevia IT-järjestelmien tuottajia ja heidän tarjoamiaan palvelualustoja tai yliopiston omia järjestelmiä. Syksyn 2022 aikana tehdyn selvitystyön perustella sovitaan perehdytyksessä käytettävä alusta. Lisäksi kartoitetaan, mitä ja missä muodossa olevaa materiaalia perehdytyksessä käytetään. Lopputyössä esitellään malli perehdyttämisen alustaksi.

Opinnäytetyössä keskitytään palveluntuottajien kartoittamiseen, erilaisten vaihtoehtovaluotoihin tutustumiseen, mahdollisen alustan käytön testaamiseen ja testimateriaalin lisäämiseen tehdyille alustalle. Opinnäytetyön tuloksena on ehdotus perehdytyksen alustaksi, joka voitaisiin ottaa käyttöön kaikissa Itä-Suomen yliopiston yksiköissä.

Perehdyttämisen prosesseja kuvataan, jotta hahmotetaan, millaisia teknistä toteutusta toivotaan. Prosessin ollessa selvillä kartoitetaan mahdolliset digitaaliset välineet, jolla tekniset tarpeet voidaan toteuttaa. Teknisen ratkaisun ollessa selvillä sovitaan perehdytyksen materiaalin muodosta ja sen viemisen aikataulusta järjestelmään.

5.2 Tehtävät ja aikataulu

Onboarding -työryhmä kokoontuu syksyn 2022 aikana säännöllisesti. Työryhmään kuuluu kuusi henkilöä, joista kolme kuuluu keskitettyihin henkilöstöpalveluihin ja kolme työskentelevät tiedekuntien yksiköissä HR-tehtävissä. Työryhmän tavoitteena on kartoittaa erilaisia Onboarding -prosesseja liittyen uuden työntekijän rekrytointiin. Prosesseja käydään läpi eri tiedekuntien HR-asiiantuntijoiden avulla ja tavoitteena on muodostaa Efecten asiointipalvelu -alustalle onboardingia tukevia toimintoja. Toiminnot liittyvät ennen työsuhteen aloittamista

tehtäviin niin sanottuihin koviin Onboarding-vaiheisiin, kuten kulkuluvat, koneet ja laitteet, työtilat ja muut ennakkoon hoidettavissa olevat vaiheet. Pehmeässä onboardingissa keskitytään taas uuden työntekijän perehdyttämisestä talon tapoihin, organisaatiokulttuuriin ja tehtävän suorittamiseen liittyviin tekijöihin.

taulukko 1. Projektin tehtävät ja aikataulu

TEHTÄVÄ	AIKATAULU
Ideapaperin esitys	toukokuu 2022
Projektin aloitus	kesäkuu 2022
Alustoihin tutustuminen	elokuu 2022
Alustan valitseminen	syyskuu-lokakuu 2022
Perehdytyksen nykytilan ja tulevaisuuden kartoitus	syys-lokakuu 2022
Sisällön suunnittelu	syys-marraskuu 2022
Alustan tekninen muokkaaminen	loka – joulukuu 2022
Testisisällön lisääminen alustalle	joulukuu 2022 – tammikuu 2023
Seminaarit	joulukuu 2022 – helmikuu 2023

6 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN TOTEUTUS

Tavoitteena on selvittää, mitä olemassa olevia digitaalisia ratkaisuja yliopistolla on jo tarjota perehdyttämismateriaalin alustaksi. Ensisijaisena tavoitteena on käyttää jo yliopiston käytössä olevia IT-järjestelmien tuottajia ja heidän tarjoamiin palvelualustoja, mutta selvitetään myös yliopiston omia mahdollisuuksia. Syksyn 2022 aikana tehdyn selvitystyön perustella valitaan opinnäytetyössä käytettävä alusta. Alkuvuoden 2023 aikana esitellään henkilöstöjohdolle ensimmäinen versio, jota voidaan kehittää edelleen.

Opinnäytetyössä keskitytään käytettävän alustan valintaan, sovittuun alustaan tutustumiseen, perehdyttämisen testimateriaalin keräämiseen ja mahdollisesti oikeaan muotoon muokkaamiseen sekä niiden lisäämiseen alustalle. Opinnäytetyön tuloksena on ehdotus perehdytyksen alustasta otettavaksi käyttöön kaikissa Itä-Suomen yliopiston yksiköissä.

Yliopiston Onboardingin kehittämistyöryhmä on valinnut perehdyttämisen prosessin HR-toimintojen pilotiksi ja on mukana tämän opinnäytetyön eteenpäin viemiseksi. Toimin tällä hetkellä ryhmässä jäsenenä ja vastaan perehdyttämisen prosessin etenemisestä opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmään kuuluu HR- ja IT-palveluiden asiantuntijoita.

Aluksi projektissa selvitetään perehdyttämisen kehittämisen tarpeet ja mitä tavoitellaan. Seuraavaksi kartoitetaan Itä-Suomen yliopiston (UEF) jo käytössä olevan Efecte-järjestelmän sopivuus perehdyttämisen tarpeisiin. Efecten Asiointipalvelua käytetään jo muutamassa prosessissa, joita ovat muun muassa opiskelijapalvelu- ja IT-palveluprosessit. Järjestelmän avulla pyritään hallitsemaan palvelupyynnöitä ja nopeuttamaan vastausten saamista asiantuntijoilta. Efecten edustajan kanssa sovitaan tapaaminen, jossa saadaan tietoa, miten yliopisto pystyy hallinnoimaan identiteettejä ja niiden elinkaarta Efecte alustalla. Alustaa voidaan palveluntuottajan mukaan käyttää onboardingin ja offboardingin tarpeisiin. Lisäksi kartoitetaan IT-asiantuntijan kanssa muita käytettävissä olevia ratkaisuja, joita voidaan käyttää perehdytysmateriaalin keräämiseen.

Perehdyttämisen prosesseihin tutustutaan eri yksiköissä, jotta hahmotetaan, millaisia teknisiä toteutuksia toivotaan. Prosessien ollessa selvillä kartoitetaan mahdolliset digitaaliset välineet, jolla tekniset tarpeet voidaan toteuttaa. Teknisen ratkaisun ollessa selvillä sovitaan perehdytyksen testimateriaalin muodosta ja sen viemisestä sovittuun järjestelmään.

Onboarding -työpajoihin on kutsuttu Henkilöstöpalveluista vapaaehtoisia HR-asiantuntijoita, joiden tehtäviin kuuluu uuden työntekijän työsopimukseen liittyviä tehtäviä. Työpajoihin ilmoittautui yhteensä 21 henkilöä, joista viisi kuuluu Onboarding -työryhmään. Työpajat toteutettiin etäpalaverina Teamsin kautta, koska osallistujat ovat jakautuneet sekä Kuopion ja Joensuun kampuksille. Viimeinen työpaja toteutettiin henkilöstöpalvelujen yhteisillä kehittämisspäivillä marraskuussa 2022 Järvisydämässä.

Työpajoissa tavoitteena oli kartoittaa Onboarding -prosessiin liittyviä vaiheita eri tiedekunnissa ja yksiköissä sekä saada selville mahdolliset erot toimintatavoissa. Kartoitusten jälkeen tavoitteena on löytää yhteinen toimintatapa ja sopia Efecten Asiointipalveluun siirrettävät toiminnot. Perehdyttämisen työpajassa tavoitteena on kartoittaa eri yksiköiden perehdyttämisen toimintatavat ja käytettävät materiaalit. Viimeisessä työpajassa tavoitteena on avata erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa perehdyttämisen prosessia ja millainen tulevaisuuden perehdyttäminen voisi olla. Tästä saatuja ideoita ja ajatuksia pyritään jalostamaan siten, että ne voisivat olla toteutettavissa sovitun sähköisen alustan avulla. Tavoitteena on myös kehittää toimiva rakenne perehdyttämisen alustalle, jotta se mahdollisimman hyvin palvelisi sekä HR-asiantuntijoita, esimiehiä ja työntekijöitä.

Työryhmien pohdintojen pohjalta opinnäytetyössä rakennetaan käytettävää materiaalia alustaa ja siihen liittyviä automaatioita. Perehdytysmateriaalia lisätään alustalle sitä mukaa kun sitä saadaan kerättyä. Pilottiyksikkönä käytetään Biolääketieteen yksikköä. Perehdytysmateriaalia on jo olemassa sekä yleisesti kaikille uusille työntekijöille. Myös laboratoriossa työskenteleville ja opettajille on oma perehdytysmateriaali, jota voidaan testauksessa käyttää. Näillä materi-

aaleilla päästään alustaa testaamaan ensimmäiseksi. Kokeilusta saadaan tietoa, missä muodossa perehdytysmateriaalia voidaan käyttää, miten se tukee esimiehiä ja uusia työntekijöitä.

6.1 Workshop – Onboarding -prosessin sisällöt

Henkilöstöpalvelujen suunnittelupalaverissa tiedotettiin tulevasta onboarding-prosessin workshoppeista ja pyydettiin asiasta kiinnostuneita ilmoittautumaan mukaan. Tavoitteena oli saada jokaisesta tiedekunnasta ja mahdollisesti myös eri yksiköistä osallistujia, jotta saataisiin mahdollisimman kattava näkemys tämänhetkisestä tilanteesta ja tarpeista uuden työntekijän tullessa organisaatioon. Workshop -tilaisuudet päätettiin pitää teams-palaverina, koska osallistujia oli sekä Kuopion että Joensuun kampukselta. Workshoppeja oli tarkoitus pitää neljä, joista ainakin kolme ensimmäistä koskisi niin sanottua onboardingin kovaa puolta ja neljäs pehmeää eli perehdyttämistä. Prosessin aikana saimme kuitenkin tiedon, että voimme jatkaa työtä Henkilöstöpalvelujen kehittämispäivillä, joten päätimme, että myös neljäs workshop käsittelee onboardingin kovaa puolta.

Onboarding -prosessi oli tarkoitus siis kuvata henkilöstöpalvelujen ja HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Lähtökohdaksi onboardingille päätimme hetken, jolloin uudesta työntekijästä on tehty rekrytointipäätös. Jokaisessa workshop -pienryhmässä tavoitteena on kuvata onboarding-prosessin palvelupolun kontaktipisteitä. Kunkin työryhmän vetäjänä toimi onboarding- työryhmän jäsen, jonka tehtävänä oli kirjata pienryhmän tuotokset muistiin. Kukin kirjuri sai itse päättää, millä välineellä asiat tuli kirjattua. Tavoitteena oli myöhemmin kuvata prosessit yhdessä sovitulla välineellä. Pienryhmät jaettiin Teamsin breakout room -toiminnolla ja ryhmäjaot tehtiin etukäteen, jotta saatiin samasta tiedekunnasta olevat samoihin workshoppeihin ja näin kunkin tiedekunnan käytännöt paremmin esille.

Workshopeista saatiin tietoa Efecten asiointipalvelun prosessien kuvaamiseksi, mitä osia prosessista voidaan siirtää sähköiseen muotoon ja miten nykyisin Efecten palvelun kautta hoidetut toiminnot saadaan paremmin käyttöön ja hel-

pommin käytettäväksi. Lisäksi mietittiin, kuinka palvelua voidaan käyttää helpottamaan HR:n työtä uusien työsopimusten tekemisessä ja työn aloittamisen eri osa-alueissa uuden työntekijän kohdalla. Lisäksi yhtenä näkökulmana oli esihenkilöiden työn helpottaminen ja kaiken tiedon saaminen yhdellä kertaa, jolloin prosessi myös nopeutuu ja laatu paranee kaikkien näkökulmasta.

6.2 Learning Cafe – perehdyttämisen nykytila ja tulevaisuus

Itä-Suomen yliopiston henkilöstöhallinnon kehittämispäivillä 4.11.2022 toteutimme Learning Cafe -menetelmällä henkilöstöprosessien kehittämistehtäviä, joista yksi ”kahvila” oli nimeltään Onboarding-prosessi. Muut tehtävapisteeet olivat Tule meille töihin -mitä ja miten kerromme työnantajasta, Kehitämme palveluitamme – uudet palvelukanavat ja ASAP! – mitkä palveluajat. Onboarding-prosessin tiimoilta oli pidetty jo aikaisemmin workshop-tilaisuuksia, joissa oli mietitty uuden työntekijän saapuessa huomioitavia työprosesseja HR-henkilöstön tehtäväkuvassa. Tässä käsittelyyn otettiin kuitenkin perehdyttämisen prosessi kokonaisuudessaan, ei ainoastaan HR-asiantuntijan näkökulmasta ja erityisesti, mitä se tulevaisuudessa voisi olla.

6.2.1 Tavoite

Tavoitteena oli selvittää, mitä henkilöstöpalvelujen asiantuntijat ajattelevat perehdyttämisen tilasta tällä hetkellä ja herättää ajatuksia tulevaisuudesta, mihin suuntaan perehdyttämistä voisi kehittää. Lähtökohtana oli digitalisaation hyväksi käyttäminen. Alustuksena jokaiselle ryhmälle kerrottiin, että keskustelun fokus pidettäisiin niin sanotussa pehmeässä perehdyttämisessä, eli Onboarding-prosessiin kuuluvat niin sanottu kova puoli jätettiin pois. Nämä olivat muun muassa avainten hankkiminen, teknisten laitteiden hankkiminen, työtilasta sopiminen ja niin edelleen.

6.2.2 Osallistujat

Osallistujat olivat Itä-Suomen yliopiston eri tiedekunnissa ja yksiköissä työskenteleviä HR- asiantuntijoita. Ryhmät oli jaettu sattumanvaraisesti, jolloin tarkoitus

oli saada keskustelua aikaan eri yksiköiden välille ja saada esille yksiköiden eroja toimintatavoissa tai toiveissa.

6.2.3 Menetelmä

Learning cafe eli oppimiskahvila on tapa ideoida ja oppia, keskustella ja siirtää tietoa yhteistoimintamenetelmän avulla. Tavoitteena on luoda ilmapiiri, jossa tärkeintä olisi keskustelu ja jokaisen mielipiteen esille saaminen. Menetelmä on helppo toteuttaa ja selittää osallistujille. Oppimiskahvilassa keskitytään johonkin teemaan tai ongelman ratkaisuun. Yleensä jokainen ryhmä näkee aiemman ryhmän tuotokset, jotta voisi ideoida niitä eteenpäin. Tässä tapauksessa päädyttiin kuitenkin toisenlaiseen ratkaisuun; ryhmän vaihtuessa edellisen ryhmän tuotokset otettiin pois. Jokaisen ”kahvilan” pitäjä sai itse päättää, millä menetelmällä haluaa toteuttaa toiminnan omassa pisteessään. Vasta purkutilanteessa selvisi, että kaikki olivat käyttäneet SWOT-menetelmää. Omassa tehtävässäni arvelin saavani parhaiten esille tämänhetkisen tilanteen vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat ja haastaa osallistujat ajattelemaan sitä kautta samoja näkökulmia myös tulevaisuuden perehdyttämisessä. Ryhmäläiset saivat siis ohjeet miettiä perehdyttämisen tilaa tällä hetkellä ja minkälaisena he näkisivät sen tulevaisuudessa.

6.2.4 Käytännön toteutus

Osallistujat oli jaettu neljään ryhmään, jotka kiersivät neljässä ”kahvilassa”. Jokaisesta pisteestä varten oli varattu 20 minuuttia aikaa, joka sisälsi myös tehtävän alustamisen. Ryhmän saapuessa pisteelle heille selitettiin ryhmätyön tavoitteet. Käyttöön oli varattu erivärisiä post-it lappuja ja kyniä. Aluksi jokaiselle annettiin aikaa miettiä hiljaa itsekseen vastauksia SWOT-analyysin eri osa-alueisiin. Käytännössä monet ryhmät aloittivat kuitenkin jo heti ääneen pohtimisen ja joissakin ryhmissä keskustelu oli todella vilkasta. Nykytilanteen arvioiminen oli helppoa ja se näyttikin monen yksikön kohdalla olevan samansuuntaista, joskin erojakin oli. Tulevaisuuden perehdyttämisen ideoimisessa joissakin ryhmissä tuli vilkasta keskustelua ja ryhmän vetäjänä minun piti varmistella, että ideat tuli kirjoitettua lapuille ja oikeisiin kohtiin SWOT-analyysissä. Kun ryhmät vaihtuivat, otin jo tehdyt laput pois, ettei seuraava ryhmä nähnyt niitä. Tarkoituksena oli,

että edellisen ryhmän ajatukset eivät liikaa rajaisi seuraavan ryhmän ajatuksia tai ohjaisi niitä tiettyyn suuntaan. Tästä olikin apua; joillakin ryhmillä ideoinnit lähtivät hyvinkin lennokkaisiin ajatuksiin tulevaisuuden perehdyttämisestä.

6.2.5 Yhteenveto

Kun kaikki ryhmät olivat kiertäneet, kahvilan vetäjällä oli pieni aika tehdä yhteenvetoa saaduista ehdotuksista. Tulokset esiteltiin koko ryhmälle ja näin saatiin aikaa lisää keskustelua aiheesta. Tämänhetkisessä tilanteessa nähtiin hyvänä koko organisaatiolle rakennettu perehdytysmateriaali. Vahvuutena oli myös eri yksiköissä tehdyt infokirjeet ja yliopiston intrasta löytyvät ohjeet. Mahdollisuutena pidettiin perehdyttämisen tiimityötä, vertaistukea ja esihenkilön vastuuttamista perehdyttämiseen. Heikkouksia löytyi aika paljon tämänhetkisestä tilanteesta. Niitä olivat ajan ja resurssien, tuen ja esihenkilöosaamisen puute, yliopiston intran materiaalin selkeyttämisen tarve ja perehdytysrooleista sopiminen. Uhkatekijöitä olivat perehdytyksen vastuun henkilöityminen, jolloin sairastapaukset tai poissaolot vaikuttavat perehdytyksen laatuun ja laiminlyönniin, suuret erot perehdyttämisten välillä sekä se, että huono perehdyttäminen saa työntekijän eroamaan koeajalla.

Tulevaisuuden perehdyttämistä pohdittiin digitalisaation näkökulmista, jonka vahvuutena nähtiin digitalisaation apu ja tuki perehdytykseen, työhyvinvointi ja sitoutuminen silloin kun perehdytysprosessi on toimiva, hyvän perehdytysalustan kautta voidaan helpottaa perehdytystä. Mahdollisuuksia nähtiin paljon, kuten esimerkiksi digitalisaation tuomat mahdollisuudet perehdyttämisen laadun varmistamiseen, tiedon siirtämiseen, seurantaan, robotiikan hyväksi käyttämiseen ja materiaalin päivittämiseen. Sen sijaan heikkouksia ja uhkia nähtiin vähän. Suurin huoli olisi perehdytysmateriaalin päivittämisestä, kenen vastuulla se olisi. Myös perehdyttämisen kasvottomuus ja yksilöllisyyden puute olivat riskitekijöitä. Uhkana digitalisaatiossa nähtiin digiosaamisen puute, liiallinen materiaali ja liiallinen robotiikan käyttö. Taulukossa 2 on esitetty ryhmien aikaansaannokset.

Taulukko 2: SWOT-analyysi perehdyttämisen tämänhetkisestä tilanteesta sekä digitalisaation jälkeen

TILANNE TÄLLÄ HETKELLÄ	KEHITTÄMINEN – PEREHDYTTÄMISEN DIGITALISOINTI
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 askelta UEF:laiseksi; hyvä perehdytysmateriaali - Ennakkoon lähetettävät infokirjeet uudelle työntekijälle; materiaalit yksiköissä, lähetetään sp:llä - Heimossa oleva perehdytyslistat - Teamsissa perehdytysmateriaalia - KV-työntekijöiden perehdyttämismateriaali olemassa (Annelta käyttäjätunnukset) 	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitaalinen alusta; onboarding-kehitystyö - apuna ja tukena perehdytyksessä - Työnantajakuva hyvä, jos on toimiva prosessi; työhyvinvointi ja sitoutuminen - Digitalisaatio helpottaa perehdytystä, jos on toimiva alusta - Tietoa helposti saatavilla -> ohjaa oikeaan paikkaan - prosessien avaus ja kuvaus
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastuu kokonaisperehdytyksen koordinoinnista - Perehdyttäminen tiimityötä - Lähipalvelut lähettää perehdyttämismateriaalin, kun työ sopimus on tehty - Vertaistuki muista uusista, miten kohtaisivat? -> eri yksiköiden yhdistäminen, perusasioiden perehdyttäminen? - Paljon hyödynnettävä tietoa ja osaavaa porukkaa – kehittämistyötä - 10 askelta UEF:laiseksi Mepcoon linkkinä - Perehdyttämisen hyödyt esille - Esihenkilön vastuuttaminen 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - tehtävä digitaalinen perehdytysohjelma - uusia innovaatioita perehdyttämisen suhteen, esim. kv-työntekijöiden Working in Finnish university -kurssi - Muutoshalukkuutta kehittää perehdyttämistä löytyy - perehdytyslistan digitalisoiminen -> seuranta - perehdyttämism videot + live-perehdyttäjä - Peruspaketti, josta voisi valita substanssiin sopivat materiaalit - tiedon siirtäminen: riittävän pitkä aika perehdytykselle, tehtävien kuvaukset jossain, vuosittain tehtävät asiat vuosikellossa - Robottien ja robotiikan käyttö - materiaalin päivittäminen helpompaa - "Perehdytysajokortti" – rooleittain
<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aika ja resurssit eivät riitä - Yksikkö/laitostason perehdytys ei saa tarpeeksi tukea - yleisiä perehdytystilaisuuksia liian vähän/liian harvoin - Esihenkilöosaaminen voi olla paikoin hyvin heikkoa – eivät hoida ns. omaa osuuttaan perehdyttämisestä -> esihenkilön perehdytys vaatii kehittämistä - Heimon selkeyttäminen - Perehdytyksestä ei kysytty palautetta - ei ole sovittu selkeästi eri osa-alueiden perehdyttäjää 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdytysmateriaalin päivitykset, kenen vastuulla? - kasvottomuus ja yksilöllisyyden puute riskinä
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - perehdyttäjän sairastuminen - huono perehdytys saa työntekijän eroamaan koeajalla - perehdyttämisen laiminlyönti - Suuret erot perehdyttämisten välillä, perehdyttäjiä paljon, kokonaisuutta vaikea hallita - erilaiset käytännöt tiedekunnissa/yksiköissä, ei selkeää yhteistä linjaa -> työntekijät eriarvoissa asemassa - ei tietoa perehdytyksestä – jääkö tekemättä kokonaan? - miten varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt perehdytyksessä käytyt asiat? - ei ole aikaa osallistua "Tervetuloa taloon" -tilaisuuteen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digiosaamisen puute - perehdyttäminen jää pelkästään digitaaliseksi – yhteyshenkilö/mentori puuttuu - Liikaa materiaalia - eihän vaan jää robotin tehtäväksi?

6.3 Digitaalisen alustan rakentaminen

Opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia, millaista digitaalista alustaa voitaisiin käyttää perehdytysmateriaalin keräämiseen. Onboarding-prosessiin liittyen tavoitteena oli tutustua Efecten tarjoamaan asiointipalveluun, jota käytettiin jo monessa palveluprosessissa sähköisenä tiedon kerääjänä, ohjeistuksen tarjoajana sekä palvelupyyntöjen alustana. Työryhmämme totesi, että Efecten asiointipalvelu toimii Onboarding-prosessin aloituksessa ja niin sanottujen työsuhteen alussa toteutettavien työvaiheiden toteuttamiseen, kuten avainten tilaaminen, koneiden ja laitteiden tilaaminen sekä työtilan varaaminen. Kuitenkin nähtiin, että varsinaiseen perehdyttämiseen alusta ei sellaisenaan ole sopiva. Myös uusittu rekrytointijärjestelmä, Varbi, tarjoaa perehdytykseen liittyviä lisäosia, mutta koska rekrytointijärjestelmän sisäänajo on kesken, siihen tutustuminen on jätetty myöhäisemmäksi. Lisäksi tarjolla on muitakin perehdytysjärjestelmiä, joita olen käsitellyt amk-opinnäytetyössäni 2021. Näistä on tulossa myös esitelyitä mahdollisesti ensi vuoden aikana.

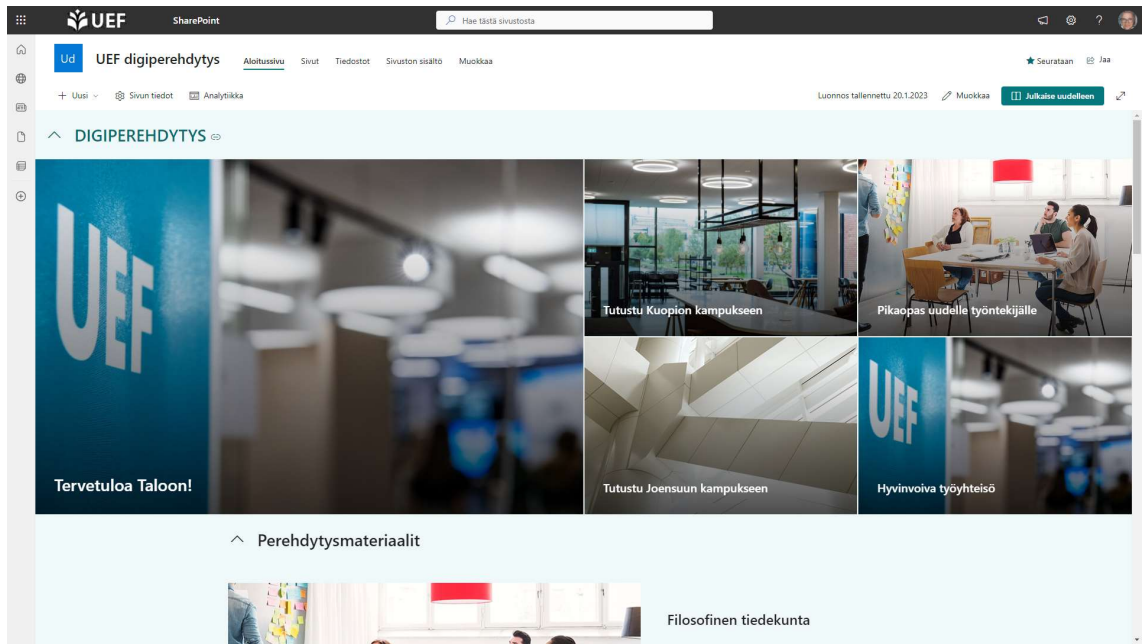
Tähän opinnäytetyöhön päädyin rakentamaan SharePoint -alustalle sivustoa, johon voidaan kerätä perehdytysmateriaalia helposti löydettävään muotoon. Kerättyä materiaalia voidaan käyttää myöhemmin hyödyksi, jos päädytään hankkimaan perehdytysohjelmisto ulkopuoliselta tarjoajalta. SharePoint -alustaan on tarkoitus kerätä linkkejä UEF:n intrassa oleviin ohjeisiin, olemassa olevaa pdf-, prezi- tai Powerpoint -materiaalia sekä UEF:n Moodleen tehtyä perehdytystä. Sivusto pyritään rakentamaan siten, että siitä on osioita myös UEF:n julkisilla sivuilla, jolloin rekrytoitu henkilö pääsee tutustumaan tiettyyn aineistoon jo ennen työsuhteen alkua. Yksityiskohtaisempiin materiaaleihin tarvitaan UEF-tunnukset, jotka ovat uuden työntekijän käytössä hänen aktivoituaan verkkopankkitunnuksilla tai IT-tuessa aikaisintaan kaksi viikkoa ennen työsuhteen voimaansaattamista. Ne tulevat kuitenkin voimaan vasta työsuhteen alkaessa.

Haasteen alustan rakentamiseen tuo yliopiston laaja organisaatorakenne, jonka takia erilaisia perehdytystarpeita tulee olemaan lukuisia. Alusta täytyy rakentaa helposti navigoitavaksi ja materiaaleihin pääsy vaivattomaksi. Alla olevassa kuvassa 5 on kuvattu alustan laajuutta kuvaamalla eri tasoja, joihin perehdytysmateriaalia pitää olla mahdollisuus viedä.

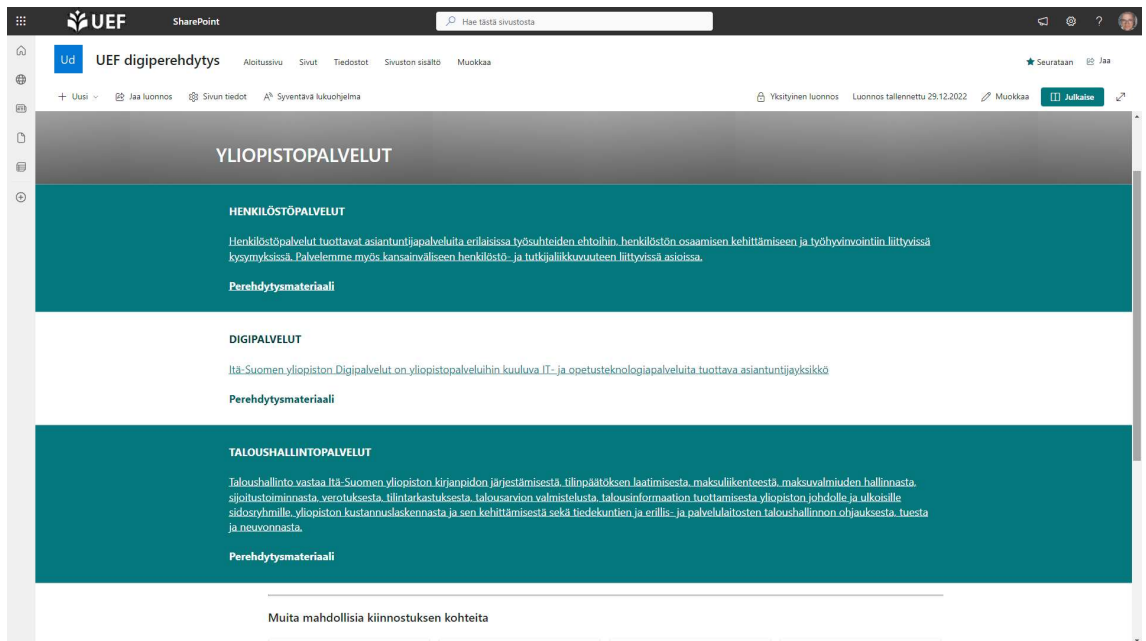
UEF	TIEDE-KUNTA	LAITOS	YKSIKKÖ	TEHTÄVÄ
Yliopisto	Terveystieteiden tiedekunta	Lääketieteen laitos	Biolääketieteen yksikkö	Opettaja
4 tdk + HK		4 yksikköä		Laboratoriotyöntekijä
+ YPA				Tutkija
18 laitosta tai osastoa			Kliininen yksikkö	Opettaja
JOK				Tutkija
Apteekki		A.I.Virtanen instituutti		Laboratiotyöntekijä
Kielikeskus				Tutkija
Kirjasto	Yliopistopalvelut		henkilöstöpalvelut	Henkilöstösihteeri
				Henkilöstöasiantuntija
				Henkilöstösuunnittelija
			Digipalvelut	IT-asiantuntija

Kuva 5 Perehdytysmateriaalin tarpeet organisaatiossa

Kuvissa 6,7 ja 8 näkyy rakennetusta SharePoint -sivuista kuvakaappaukset. Esimerkkinä on Digiperehdytys -sivuston pääsivu, Yliopistopalveluiden sivusto ja sieltä Henkilöstöpalveluiden sivusto. Jokaista sivustoa varten on rakennettu oma SharePoint -sivu, jotka on linkitetty toisiinsa. Lisäksi sivustoilla on linkkejä jo olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin esimerkiksi Intraan tai www-sivuille.



Kuva 6 Digiperehdytys -sivuston pääsivu



Kuva 7 Yliopistopalveluiden perehdytys sivu

The screenshot shows a SharePoint page for 'UEF digiperehdytys' (UEF digital training). The main heading is 'Henkilöstöpalveluiden perehdytysmateriaali'. The page is organized into three sections:

- Mepco**
 - Mikä on Mepco?
 - Mepco HR-käyttäjälle
 - Usein kysytyt kysymykset Mepcosta
- Palkka-asiat**
 - Yliopistojen yleinen työehtosopimus
 - Yliopistojen palkkausjärjestelmä - YPJ
 - Tuntiovetus
- Työajanseuranta**
 - SoleIM-tyoajanhallintajärjestelmä
 - Mobiili työajanseuranta

At the bottom right of the 'Työajanseuranta' section, there is a small image showing a person's hands typing on a laptop keyboard.

Kuva 8 Henkilöstöpalveluiden perehdytysmateriaalit

7 TULOKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön kirjallisessa osiossa perehdyttiin seikkoihin, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen organisaatiossa. Todettiin, että työntekijän työuran aikana koettavia kriittisiä pisteitä ovat rekrytointi, perehdytys, työnkuvan muodostuminen, osaamisen kehittäminen, organisaation tarjoamat fasilitetit sekä työtehtävien tai -uran päätyminen. Itä-Suomen yliopiston tavoitteena on kehittää kaikkia näitä kokemuspisteitä ja organisaatiossa toteutetaankin jo toimivia oppimista ja kehittymistä tukevia toimintoja. Jatkuva toimintaympäristön muutos ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen tuo kuitenkin koko ajan uusia haasteita erilaisten prosessien kehittämiseksi. Onboarding-työ on yksi näistä prosesseista, joka on työn alla. Tavoitteena on kehittää sekä työntekijää että esihenkilöitä tukeva toimintatapa, jotta työn aloittaminen ja oppiminen on sujuvaa. Hyvin muodostetut perehdyttämismateriaalit, jotka ovat helposti löydettävissä, tukevat tätä Onboarding-prosessia. Tämä prosessi ei kuitenkaan pääty siihen, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä tai työtehtävät muuttuvat. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on edelleen se, että tietoa on helposti löydettävissä ja sitä on riittävästi tarjolla. Työntekijän kokemus siitä, että heihin panostetaan ja strategiset suuntaviivat tukevat tavoitteisiin pääsemistä, sitouttaa ja motivoi yhteiseen tekemiseen. Tämän opinnäytetyön aikana osallistuminen Onboarding-työhön, rekrytointijärjestelmän projektiryhmään ja perehdyttämisen kehittämiseen on osoittanut minulle, että työntekijäkokemukseen halutaan vaikuttaa ja siitä halutaan mahdollisimman positiivinen laadukkaan johtamisen avulla. Tukea kehittämistyöhön on saatu ylimmältä johdolta ja siihen halutaan panostaa. Lisäksi huomioidaan digitalisaation tuomat hyödyt ja haasteet, ja kehittämisen näkökulmana on tulevaisuuden mahdollisuudet kuitenkin unohtamatta tätä hetkeä ja mahdollisimman toimivaa muutosprosessia.

Onboarding-prosessiin liittyvään perehdyttämisen digitalisoimiseen liittyvän tiedon kerääminen onnistui tavoitteen mukaisesti. Onboarding-työryhmä on koontunut säännöllisesti ja kalentereihin merkityt tapaamiset ennakkoon ovat pitäneet huolen siitä, että työryhmä on pysynyt aikataulussa. Onboarding-prosessin opinnäytetyöhön liittyvä osio, perehdyttämisen digitalisointi, on saanut myönteistä palautetta ja työryhmiin osallistuneet ovat pitäneet prosessia hy-

vänä kehittämiskohteena. Aikaisemmin oli tullut jo ilmi, että HR-asiantuntijat pitivät perehdyttämisen tilaa vaihtelevana eri puolilla organisaatiota. Perehdyttämismateriaalia oli tehty vaihtelevasti ja useissa yksiköissä koettiin, että perehdyttämistä ei tapahtunut juuri ollenkaan tai ei tiedetty, kuka sitä hoitaa. Nähtiin siis tarpeelliseksi kehittää perehdytysprosessia ja yhtenäistää toimintatapoja sovellettavaksi eri tiedekunnissa ja yksiköissä. Toteutuneiden workshop -työryhmien ja kehittämispäivän aikana pidetyn Learning Cafe -menetelmän yhtenä toimintapisteenä tehdyn työskentelyn perusteella voidaan päätellä, että digitaalista alustaa toivotaan perehdyttämisen avuksi, mutta ei kokonaan korvaamaan sitä. Inhimillinen kohtaaminen on tärkeä osa perehdyttämistä, ja vaikka nykyteknologian avulla olisi mahdollista toteuttaa myös kokonaan digitaaliseen muotoon muutettu perehdyttäminen käyttäen lisäksi esimerkiksi robotiikkaa, vielä ei olla valmiita siirtymään sellaiseen. Esihenkilön, HR-asiantuntijoiden ja vertaisohjaajien vastuu uuden työntekijän integroitumisesta työyhteisöön pitää kuitenkin säilyttää ja digitalisaation tuomat edut voivat tukea tätä prosessia. Hiljaisen tiedon siirtyminen pidetään myös tärkeänä näkökulmana ja sen siirtäminen digitalisaation keinoin on vielä hankalaa.

Perehdytysmateriaalin digitalisoiminen ja digitaalisen alustan käyttäminen nähtiin kuitenkin tavoiteltavana kehitymissuuntana ja mahdollisuutena tasapuoliseen perehdyttämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Vaikka materiaalin päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen nähtiin toisaalta työlääksi ja vaikeaksi, siinä nähtiin myös paljon mahdollisuuksia. Materiaalin tuottamisessa onkin huomiotava sen helppokäyttöisyys ja helppous sisällön päivittämisessä, jotta voidaan varmistaa sen oikeellisuus ja ajantasaisuus.

Tässä opinnäytetyössä on tehty malli digiperehdytys-alustasta Microsoft Officen SharePointia käyttäen. Sivusto on rakennettu kehittämisryhmistä saadun palautteen perusteella alustaksi olemassa olevalle perehdytysmateriaalille. Sivuston perusajatuksena on, että perehdytysmateriaalia on helppo löytää visuaalisen ”sisällysluettelon” avulla. Alustan tarkoituksena on siis kerätä laajaa, jo olemassa olevaa materiaalia helpommin löydettäväksi, näyttää perehdyttävälle, mitä kaikkea pitäisi tietää ja lisäksi myös hahmottamaan, mitä perehdytysmateriaalia puuttuu. Sivustosta on löydettävissä yleistä, koko yliopistoa kos-

kevaa materiaalia, mutta sinne on mahdollista viedä tiedekunta-, laitos- ja yksikkökohtaista informaatiota. Demo-versiossa on pisimmälle viety Biolääketieteen yksikön sekä henkilöstöpalvelujen materiaalit esimerkkinä, mitä kaikkeen avulla voidaan toteuttaa. Alusta esitellään Itä-Suomen yliopiston henkilöstöpalveluiden johdolle ja näytetään sen erilaiset mahdollisuudet mahdollista jatkokehitystä varten.

Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä olivat ”millainen perehdytysprosessi tukee hyvää työntekijäkokemusta” ja ”miten digitalisaation avulla voidaan parantaa perehdytysprosessia”. Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että perehdytysprosessia tulisi kehittää ja kerätä hyviä käytänteitä eri puolilta yliopistoa. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa positiivisesti tunne, että uuteen työntekijään panostetaan, hänelle on tarjolla mahdollisimman paljon tietoa uudesta organisaatiosta ja työstä, ja että hänen saapumiseensa on valmistauduttu. Selkeä perehdytysprosessi auttaa sekä perehdyttäjää että perehdytettävää käymään tarvittavat vaiheet läpi, jolloin työn aloittaminen on selkeämpää. Kokemus huonosta tai ohimennen hoidetusta perehdyttämisestä voi vaikuttaa uuden työntekijän sitoutumiseen uuteen organisaatioon ja riski työsuhteen päättymisestä koeaikana nousee. HR-kehittämisspäivillä tuli ilmi, että tällä hetkellä perehdyttämiseen ei ole tarpeeksi aikaa ja esihenkilöosaaminen saattaa olla paikoin heikkoa, jolloin perehdyttäminen jää kokonaan pois tai se jätetään HR-asiantuntijoiden tehtäväksi. Tämä ei kuitenkaan ole riittävää työn tekemisen kannalta, koska työn sisältöön liittyvät asiat saattavat jäädä kokonaan perehdyttämättä. Perehdytyksellä ei myöskään ole seurantaa; onko perehdytystä tehty tarpeeksi tai minkä laatuista se on? Onko työntekijä ymmärtänyt perehdytyksessä käydyt asiat? Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tämänhetkisellä toimintatavalla ei voida taata työntekijälle optimaalista työntekijäkokemusta työn aloittamisen vaiheessa tai työtehtävien vaihtuessa.

Toiseen tutkimuskysymykseen ”miten digitalisaation avulla voidaan parantaa perehdytysprosessia” voidaan todeta, että digitaalinen perehdytysalusta auttaa kehittämään perehdytyksen laatua ja aikataulutusta. Lisäksi voidaan varmistaa, että ajantasainen perehdytysmateriaali on kaikkien saatavilla. Digitaalinen alusta antaa mahdollisuuden tuottaa perehdytysmateriaalia jopa pienimpiin yk-

sityiskohtiin, joka tukee työntekijäkokemusta työsuhteen alkaessa. Lisäksi erilaisiin tehtäväkokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi esihenkilönä, opettajana tai erilaisissa tukipalvelutehtävissä toimimiseen voidaan rakentaa tehtäväkohtaisia perehdytysmateriaaleja, jotka tukevat työntekijän suoriutumista erilaisissa työuran vaiheissa.

Erilaiset digitaaliset järjestelmät voivat parhaillaan olla tukemassa positiivista työntekijäkokemusta, kun ne ovat hyvin suunnitellut, prosessien mukaiset ja käyttäjäystävälliset. Järjestelmät eivät voi olla olemassa vain palvelemaan organisaatiota, vaan esimerkiksi palvelumuotoilun avulla tuomassa lisäarvoa sujuvalle työnteolle. Järjestelmiä pitää pystyä joustavasti muokkaamaan tarpeiden ja saadun palautteen mukaan. Erilaiset automatisaatiot ja integroinnit eri järjestelmien välillä antavat kuvan helppokäyttöisyydestä ja tukevat näin hyvää työntekijäkokemusta.

Digitalisaation tuomat mahdollisuudet työyhteisön kehittämisessä on Itä-Suomen yliopistossa tiedostettu ja niitä halutaan sisällyttää mahdollisimman hyvin oppimisen, aktiivisen osallistumisen ja oppimisympäristön mahdollisuuksiin. Digitalisaatiossa on kyse prosessista, jossa eri toimintoja integroidaan digitaalisiin tieto- ja viestintäteknologioihin. Tähän liittyy voimakkaasti organisatoristen toimintatapojen uudistaminen, sisäisten prosessien digitalisoiminen sekä palveluiden sähköistäminen, joilla voidaan vastata johtamisen haasteisiin esimerkiksi hyödyntämällä tietoa tehokkaasti tai ajasta ja paikasta riippumattomien palveluiden kehittämisellä. Teknologian lisääntyminen ja sen tuomat mahdollisuudet antavat tulevaisuudessa mahdollisuuksia hyvinvoinnin rakentamiselle ja tuottamiselle.

8 POHDINTA

Strategisen hyvinvoinnin perustana on johdon, esimiestyön sekä HR:n ja hyvinvoinnin tukitoimien yhteydet. Näitä voidaan tarkastella sekä yksilö- että työyhteisötasolla ja nähdä sitä kautta niiden vaikutukset liiketoiminnan tehokkuuteen. (Aura ym. 2016.) Itä-Suomen yliopiston strategisena kehittämiskohteena on vahvistaa tutkijakunnan etenemistä tutkijauralla ja antaa mahdollisuus tuottaa maailmanluokan tiedettä, olla avoin ja tiedettä kaikille tuottava edelläkävijä. Yliopisto pitää henkilöstöä ja opiskelijoita tärkeänä voimavarana ja silloin on tärkeää varmistaa, että työyhteisöstä löytyy riittävää osaamista. Ennakoivan rekrytoimisen ohella perehdyttäminen on välttämätöntä, jotta työntekijä saadaan sitoutumaan yliopiston arvoihin ja tavoitteisiin, mutta myös varmistaa positiivinen asenne yliopistoon, työhön ja työkavereihin. Henkilöstöstrategian pohjana ovat resurssit, joita ovat HR-toimintojen rakenne ja rooli, johtoportaan roolit ja tehtävät, kumppanit sekä kohde- ja sidosryhmät. Lisäksi tulisi tarkastella HR-prosesseja, lähtien perusprosesseista lisäarvoa tuoviin HR-prosesseihin. Lisäarvoa tuovat kehittämistä, resurssointia tai suorituksia mittaavat tai myönteistä imagoa luovat prosessit. Keskiössä ovat myös henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus koskien työnantajan keskeisiä periaatteita, henkilöstöä, asiakkaita ja sidosryhmiä, työhyvinvointia, työturvallisuutta ja osaamisen kehittämistä. Lopuksi tulisi vielä arvioida henkilöstöjohtamisen tuottavuutta ja tulokellisuutta resurssien, prosessien ja arvojen kautta. (Roth 2018.)

Hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttaa ihmisten johtaminen, jota tapahtuu sekä yksilö- että ryhmätasolla. Johtamisen avulla vaikutetaan ihmisiin mahdollistamalla heidän onnistumisensa ja suuntaamalla työskentelyä oikeaan suuntaan tavoitteisiin nähden. Jotta voidaan onnistua, on taattava riittävät mahdollisuudet määrittämällä selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja resurssit sekä huolehtia palautteesta, palkitsemisesta ja tuesta. Onnistumisen edellytys on myös hyvä ilmapiiri ja yhteistyön sujuvuus. Työntekijäkokemuksen johtamisen haasteena on jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä muutosten johtaminen ja innovatiivisen toiminnan mahdollistaminen. Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen tärkeimpiä tehtäviä onkin innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa työntekijöitä käyttämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tukipalveluiden ollessa erillinen prosessi, voi sen toiminnot tuntua irralliselta perustyötä tekevien silmissä. Jatkuvat muutokset toiminnoissa tuovat haasteita niiden toteuttamiselle ja ne aiheuttavatkin usein vastarintaa. Motivointi ja asenteiden muuttaminen vaatii osallistamista tavoitteiden määrittämisessä ja niiden vaikutuksesta omaan tekemiseen. Jokainen voisi pohtia, miten nämä tukitoiminnot ja niiden kehittäminen vaikuttaa minun työhöni, helpottaako se vai tekeekö siitä kuormittavamman. Aluksi muutokset tuntuvat kuormittavalta ennen kuin nähdään niiden tuomat hyödyt. Hyötyjen näkyväksi tuominen onkin haaste, varsinkin isoissa organisaatioissa. Näissä hetkissä korostuu esihenkilötyö ja johtamisen taidot.

Jatkossa perehdytysmateriaalin suhteen on pohdittava sen muotoa ja sisältöä. Tulisiko materiaalia olla tehtävätasolla, vai riittääkö yleinen perehdytysmateriaali? Kenen vastuulla on päivittää mahdollista digitaalisessa olevaa aineistoa. Myös perehdytysprosessit tulisi yliopistotasolla kuvata, jotta perehdytys ei jäisi vain digitaalisen materiaalin varaan. Uhkana on perehdytyksen kasvottomuus ja yksilöllisyyden puute ja digiosaamisen puute. Tässä korostuu esihenkilöiden osaaminen ja yhteistyö HR:n kanssa.

Osallistuminen Onboarding-työhön on tuonut minulle paljon lisätietoa erilaisista HR-prosesseista, joita yliopiston eri organisaatiotasoilla tapahtuu. Vaikkakin henkilöstöpalvelujen tuottaman palvelun tarpeet saattavat olla samanlaista eri tiedekunnissa, tehtävien sisällöt ja toimintatavat poikkeavat osittain paljonkin toisistaan. Kysymyksenä onkin, onko toimintatapoja tarkoituksenmukaista yhtenäistää? Olisiko jokin toimintatapa sellainen, joka toimisi myös muissa yksiköissä? Miten hyviä käytänteitä saadaan vietyä arvioitavaksi myös muiden käyttöön? Tehtäväkohtaisten perehdytysmateriaalien kautta tehtävänkuvaukset on käytävä läpi ja mietittävä yhtenäistämistä ja tehtävien tarkoituksenmukaisuutta peilaten nykyaikaan ja saatavilla olevaan teknologiaan.

Työn sisältöjen näkyväksi tuominen prosessikuvausten muodossa on ollut mielenkiintoista ja kehittämistyössä mukana oleminen innostavaa. Perehdytykseen halutaan selvästi panostaa tulevaisuudessa ja digitalisaation mahdollisuudet

tunnustetaan. Muutosten tekeminen on kuitenkin hidasta ja vaatii paljon resursseja, mutta ymmärrys siitä, että se kuitenkin kannattaa, näkyy kaikilla tasoilla.

Inkilä, R., Kivimäki, J., Koivusaari, A., Laine, J., Techam, M. & Villa, H. 2016. Tuloksellisen rekrytoijan opas: Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. 2016 ManpowerGroup. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001 [viitattu 11.10.2021]

Itä-Suomen yliopiston strategia 2030. Saatavissa: <https://www.uef.fi/fi/strategia-2030> [viitattu 13.2.2023]

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa; Hansaprint Oy. Saatavilla [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.uef.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.uef.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja) [viitattu 27.12.2022]

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent [viitattu 17.9.2021]

Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Artikkelit. Saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/> [viitattu 17.9.2021]

Kauppinen, A. 2019. Human Capital Trends 2019: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, Artikkelit. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2019.html> [viitattu 15.9.2021]

Kangasniemi, M. Utriainen, K. Ahonen, S. Pietilä, A. Jääskeläinen, P. Liikainen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Artikkelit. Saatavissa: <https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1e0a2b08-ad83-407d-9cca-1019189dc5e3%40redis> [viitattu 29.2.2022]

Leskinen, M. 2021. Perehdyttämisen digimallit. Itä-Suomen yliopisto. Opinnäytetyö – tradenomi (amk) https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508322/leskinen_mlnna.pdf?sequence=5

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Blogi. Saatavissa: [Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää | Frank Martela](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508322/leskinen_mlnna.pdf?sequence=5) [viitattu 28.2.2022]

Millainen on hyvä perehdytys? Saatavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/> [viitattu 15.4.2021]

Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit vuonna 2020?. 2020. Artikkelit. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html> [viitattu 15.4.2021]

Mård, M. 2016. Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä. Priima Yrityslaskenta. Artikkele. Saatavissa: <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/henkilostojohtaminen-yrityksen-menestystekijana> [viitattu 15.9.2021]

Nykänen M. 2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. [viitattu 15.10.2021]

Osaamisen johtaminen Itä-Suomen yliopistossa. Saatavissa: https://studentef.sharepoint.com/sites/heimo_fi/palvelut/johtamisen-tukiymparisto/Sivut/Osaamisen-johtaminen.aspx [viitattu 15.9.2021]

Pellinen, J. 2020. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys>. [viitattu 15.9.2021]

Perehdyttäminen ja työnopastus. 2022. TTK. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Perehdyttäminen ja työnopastus - Työturvallisuuskeskus \(xn--tyturvallisuuskeskus-49b.fi\)](https://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/tyoturvallisuuskeskus-49b) [viitattu 28.12.2022]

Reiss, S. 2013 Myths of Intrinsic Motivation. IDS Publishing Corporation. www.amazon.com [viitattu 28.12.2022]

Roth, P. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Artikkele. Saatavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/> [viitattu 15.4.2021]

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [KvaliMOTV - Triangulaatio \(tuni.fi\)](http://www.kvalimotv.tuni.fi). [viitattu 28.10.2021]

Sharma, G.G & Stol, K-J. 2019. Saatavissa: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S016412121930216X?toKen=305F3EBF86C30A54FC6FE759A1DA61915E662B0> [viitattu 15.9.2021]

Tainio-Keinonen, K. 2020. Vaikuttava perehdytys – tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset> [viitattu 17.9.2021]

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. Vaasa. [viitattu 08.11.2022]

LIITTEET

Liite 1. Amk-opinnäytetyössä käytetty kyselylomake

PEREHDYTTÄMISEN DIGIMALLIT

Opinnäytetyö, Minna Leskinen

1. Taustatiedot

1.1 Missä tiedekunnassa ja laitoksella työskentelet? Halutessasi voit ilmoittaa myös yksikkösi

Tiedekunta _____

Laitos/ (yks.) _____

Nimike _____

1.2 Toimin yksikössämme perehdyttäjänä Kyllä En

1.3 Olen itse ollut perehdytettävänä uuteen tehtävään viimeisen kahden vuoden sisällä Kyllä En

2. Perehdyttämisen nykytila

(voit valita useamman vaihtoehdon)

2.1 Yksiköllämme on oma perehdytysmateriaali Kyllä Ei

2.2 Materiaali sisältää

tekstiä

videoita

PowerPoint esityksiä

linkkejä Heimoon

Muuta aineistoa, mitä _____

2.3 Perehdytysmateriaali löytyy

yksikön Teamsista kaikkien saatavilla

sähköisesti tallennettuna, missä? _____

lähetetään sähköpostin välityksellä uudelle työntekijälle

käytämme UEF:n yhteistä perehdytysmateriaalia

2.4 Uuden työntekijän perehdyttäminen kuuluu yksikössämme

esihenkilölle

yksikön hr-sihteerille

jollekin muulle, kenelle? _____

Vastaa seuraaviin väittämiin 1= eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei mielipidettä, 4=melko samaa mieltä, 5=samaa mieltä

2.5 Perehdyttämisen etenemistä seurataan 1 2 3 4 5

2.6 Perehdyttämisestä kerätään palautetta 1 2 3 4 5

2.7 Perehdyttämisen materiaalia päivitetään jatkuvasti 1 2 3 4 5

2.8 Perehdyttäminen on tällä hetkellä laadukasta 1 2 3 4 5

2.9 Perehdyttämisen materiaalin päivityksen vastuu on

- esihenkilöllä
- yksikön hr-sihteerillä
- jollakin muulla, kenellä? _____

3. Digitaalinen perehdytys

Vastaa seuraaviin väittämiin 1= eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei mielipidettä, 4=melko samaa mieltä, 5=samaa mieltä

3.1 Digitaalinen perehdytysjärjestelmä on minulle tuttu käsite 1 2 3 4 5

3.2 Olen tutustunut johonkin verkkoperehdytysohjelmaan aikaisemmin 1 2 3 4 5

3.3 Perehdyttämisestä saataisiin toimivampi, jos käytössä olisi

- videoperehdytysmateriaalia
- power point -esityksiä
- sähköisesti seurattava perehdytysprosessi
- järjestelmä, johon perustiedot siirtyisivät automaattisesti esim. rekrytointijärjestelmästä
- järjestelmä, joka muistuttaisi perehdytyksen eri vaiheista
- järjestelmä, jossa voisi palata perehdytysmateriaaliin myöhemmissä työuran vaiheissa

3.4 Mitä perehdytyksen vaiheita mielestäsi voisi hoitaa verkkoperehdytyksen avulla?

- Lähetä tervetuloa -viesti
- Yksikön esittely
- Henkilöstön esittely
- Organisaation esittely
- Oma esittäytymisviesti koko henkilöstölle

- Työtehtävän läpikäynti
- Työhyvinvointi ja turvallisuus
- Työsopimukselliset asiat
- Toimintaohjeet
- Salassapito- ja vaitiolovelvollisuus
- Työhöntulotarkistus
- Sovellukset
- Viestintä
- Opetusteknologian hyödyntäminen
- Pedagoginen ajattelu ja toimintamallit

- Palautekeskustelu
- Henkilökohtainen oppimissuunnitelma
- Ammatillinen osaaminen ja koulutus

Muu, mikä? _____

Vastaa seuraaviin väittämiin 1= eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei mielihpidettä, 4=melko samaa mieltä, 5=samaa mieltä

3.5 Perehdyttämisen pitäisi alkaa jo ennen työsuhteen alkua? 1 2 3 4 5

3.6 Ideoita, ehdotuksia, kommentteja:

Kiitos vastauksistasi! Palauta vastauslomake palautuslaatikkoon.