

# PEREHDYTTÄMINEN ETÄ- JA HYBRIDITYÖSSÄ

Hyvä käyttäjäkokemus perehdytyksessä

Jokelainen Kati

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittelyn koulutus  
Tradenomi (AMK)

2023

Tietojenkäsittelyn koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Kati Jokelainen	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja(t)</b>	Pekka Reijonen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Ei toimeksiantajaa		
<b>Työn nimi</b>	Perehdyttäminen etä- ja hybridityössä - Hyvä käyttäjäkokemus perehdytyksessä		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	48 + 4		

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimuksen perusteella nostaa esiin niitä käyttäjäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, joihin etä- ja hybridimallilla toteutettavassa perehdytyksessä tulisi erityisesti keskittyä. Tutkimuskysymyksenä oli millainen perehdytyksen tulisi olla, jotta se antaisi hyvän käyttäjäkokemuksen? Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat perehdytys, etätyö, hybridityö sekä käyttäjäkokemus.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska sillä pyrittiin vastaamaan perehdytettävien tarpeeseen saada laadukasta perehdytystä etänä. Yksilöhaastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, ja haastattelun kohteina olivat henkilöt, joilla oli omakohtaista kokemusta etäperehdytyksestä. Kerätty materiaali analysoitiin sisällön analyysi menetelmää käyttäen.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kokemus perehdytyksestä voi olla hyvä, vaikka perehdytys ei kaikilta osin toteutuisikaan täysin optimaalisena. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että huonosti suunnitellun perehdytyksen vaikutukset ulottuvat laajemmalle, kuin vain itse perehdytettävän kokemukseen. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys nousi tutkimuksessa esiin merkittävänä voimavarana ja etäperehdytyksen onnistumisen tärkeänä tekijänä, kuten myös esihenkilön tuki ja huolehtiminen.

Degree Programme in Business In-  
formation Technology  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Kati Jokelainen	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor</b>	Pekka Reijonen		
<b>Commissioned by</b>	No commissioner.		
<b>Subject of thesis</b>	Orientation in remote and hybrid work - good user experience in orientation.		
<b>Number of pages</b>	48 + 4		

---

The aim of the thesis was, based on the research, to highlight the factors that affect the user experience in remote and hybrid orientation. The research question was, what kind of orientation should it be, to give a good user experience? The most central concepts of the thesis are orientation, remote work, hybrid work and user experience.

The thesis was implemented as a qualitative study, because it aimed to respond to the need of the trainees to receive high-quality orientation remotely. Semi-structured interviews were used as a research method and all the interviews were implemented individually. The subjects of the interview were persons who had personal experience of remote orientation. Content analysis method was used to analyse collected material.

The study shows that even if the orientation is not fully optimal in all respects the experience can be good. The research findings also show that the effects of a poorly planned orientation program extend beyond just the experience of the person being oriented. An important factor in the success of remote orientation were both community spirit and interaction within the organization as well as the support and care given by the supervisor.

Key words

remote work, hybrid work, orientation, user experience

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	7
1.2 Keskeiset käsitteet .....	8
2 ORGANISAATIOKULTTUURI OHJAA KOKEMUSTA .....	10
2.1 Yrityskulttuuri ja osaamisen kehittäminen .....	10
2.2 Työntekijäkokemus .....	11
2.3 Oppiminen .....	13
2.4 Sitoutuminen ja motivaatio .....	14
2.5 Tiimityöskentely .....	15
3 ETÄTYÖSKENTELY JA PEREHDYTTÄMINEN .....	18
3.1 Etä- ja hybridityöskentelyn kulmakivet .....	19
3.2 Teknologia ja digitaalinen työympäristö osana etättyötä .....	20
3.3 Koronapandemian vaikutus etätyöskentelyyn .....	21
3.4 Kokemukseen vaikuttavat tekijät etä- ja hybridityössä .....	23
3.5 Toimivan perehdytyksen elementit .....	24
3.6 Perehdyttäminen etätyössä .....	27
4 KÄYTTÄJÄKOKEMUS .....	29
4.1 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu .....	30
4.2 Käyttäjäkokemuksen huomioiminen perehdytyksen suunnittelussa ....	30
4.3 Käyttäjäkokemus etäperehdytyksessä .....	32
4.4 Verkkokurssien käyttö perehdytyksessä .....	33
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET .....	36
5.1 Tutkimusmenetelmät .....	36
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	37
5.3 Haastatteluiden toteutus ja tulokset .....	38
5.3.1 Perehtyjien kokemukset .....	39
5.3.2 Perehdyttäjän kokemukset .....	41
6 POHDINTA .....	43
LÄHTEET .....	45

LIITTEET .....	49
----------------	----

## 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen keino ja oppivan organisaation systematiikan osa-alue, johon yrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota (Kamensky 2015). Perehdyttäminen käsitteenä sisältää sekä työntekijän tutustuttamisen organisaatioon ja sen toimintatapoihin, että myös varsinaisen käytännön työnopastuksen. Perehdytyksen antamisesta säädetään työturvallisuuslailla (2002/738 § 14) ja se velvoittaa antamaan perehdytystä myös pidempään työsuhteessa olleille työntekijöille (ks. myös Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Osaamiskeskeisissä organisaatioissa oppiminen ja kehittyminen ovat kriittisiä menestystekijöitä yritysten tavoitteiden saavuttamiseksi (Ketola 2010). Etätyöskentelyn lisääntyminen vaatii organisaatioilta perehdytysprosessien muuttamista vastaamaan etätyöskentelyn ja hybridityöskentelyn vaatimuksia. Koronaviruspandemia vaikutti merkittävästi etätyöskentelyn lisääntymiseen ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen. (Keyriläinen 2021, 9.) Capgeminin (2020) toteuttaman maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan perehdyttäminen nousi yhdeksi etätyöskentelyn haasteista, ja se heijastui myös pidempään organisaatiossa työskennelleisiin siten, että he kokivat yhteistyön uusien työntekijöiden kanssa vaikeaksi. Työterveyslaitoksen vuonna 2022 tekemien Miten Suomi voi -tutkimusten mukaan työn imu ja työtyytyväisyys on vuoden takaiseen nähden laskusuunnassa. Samoin myös työpaikkaan samastuminen on laskussa. Tutkimusten päätelmissä todetaan kuitenkin, että hybridityötä tekevät voivat pääsääntöisesti paremmin kuin lähi- tai etätyötä tekevät ja että työntekijöiden hyvinvoinnin, työn imun ja työntekijän sitoutumisen kannalta on suotavaa, että muun muassa työntekijän riittävästä tuen saannista pidetään huolta. Myös työssä kuormittumisen torjumiseen on työpaikoilla syytä kiinnittää enemmän huomiota. (Hakanen, Kaltiainen & Mäkinen 2022a.) Toimiva hybridimalli vaatii muutoksia organisaatioiden toimintamalleissa ja rakenteissa (Capgemini 2020).

Digitalisaation kokonaisvaltainen ymmärtäminen on osa tietojenkäsittelyn koulutusta. Digitaalisten työvälineiden ja prosessien hyödyntäminen on osa nykyaikaista liiketoimintaa. Koronapandemian seurauksena etätyöhön siirryttiin nopealla tahdilla. (Keyriläinen 2021, 9.) Maailmanlaajuinen tutkimus osoittaa, että

perehdyttämisessä on koettu olevan puutteita. Nopea etätyöskentelyyn siirtyminen vaikuttaa aiheuttaneen sen, että perehdyttämisen keinoja ja toimintatapoja ei ole mukautettu etätyöskentelyn tarpeisiin. (Capgemini 2020.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita tulisi ottaa huomioon etä- ja hybridityön perehdytyksessä, jotta se antaisi perehtyjälle hyvän käyttäjäkokemuksen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- Millainen perehdytyksen tulisi olla, jotta se antaisi hyvän käyttäjäkokemuksen?

Apukysymyksiä ovat:

- Mitä asioita tulee ottaa huomioon etä-/hybridityöhön perehtymisessä?
- Mitä elementtejä siinä tulisi olla?

Käsitteenä käyttäjäkokemus (user experience, UX) on hyvinkin laaja-alainen ja siihen on tässäkin perehdyttämisen kontekstissa monta eri vaikuttavaa tekijää. Lyhykäisyydessään kyse on kuitenkin siitä kokemuksesta, joka käyttäjälle syntyy jostain ratkaisua tai palvelua käyttäessä. (Stull 2018.) Hyvä käyttäjäkokemus perehdytyksessä vaikuttaa muun muassa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon, joka on tärkeä osa suurempaa työntekijäkokemuksen kokonaisuutta. Perehdytys on yksi työntekijäkokemuksen avainhetkistä, ja sen onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä on syytä mitata, jotta organisaatiossa saadaan tietoa työntekijöiden voinnista. (Korkiakoski 2019, 131.)

Tässä opinnäytetyössä en käsittele perehdytyksen käyttäjäkokemusta perehdytysmateriaalien, informaatioarkkitehtuurin tai spesifien perehdytyksessä käytettävien työkalujen kautta, koska niitä tulisi tarkastella enemmänkin organisaatiokohteisesti. Aihepiirin rajaamiseksi pysyttelen yleisellä tasolla käsiteltävissä olevissa asioissa, joita voi soveltaa organisaatiosta riippumatta.

Tutkimuksen perusteella nostetaan esiin ne käyttäjäkokemukseen vaikuttavat tekijät, joihin tulisi erityisesti keskittyä, kun perehdytys toteutetaan etä- tai hybridimallilla. Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää tukena perehdytysprosessin suunnittelemisessa, perehdytyksen aikana sekä toteutuneen perehdytyksen lopputuloksen arvioimisessa.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat käyttäjäkokemus, etätyö, hybridityö ja perehdyttäminen. Etätyöllä viitataan varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi henkilön omassa kodissa tehtävään ansiotyöhön. Etätyön keskeisiä piirteitä ovat joustavuus ja paikkariippumattomuus. Etätyöskentely perustuu vapaaehtoisuuteen. (Työsuojeluhallinto 2022.) Etätyöskentelyn sujuvuus edellyttää työntekijän ja työnantajan välistä yhteistä sopimista ja molemminpuolista luottamusta (Työterveyslaitos 2023).

Hybridityön käsite ei vielä ole vakiintunut. Sillä kuitenkin viitataan työn organisointitapaan, jossa yhdistetään etätyö ja läsnätyö organisaation toimipisteessä esimerkiksi siten, että työntekijä työskentelee osan viikosta toimistolla ja osan viikosta kotonaan. (Työterveyslaitos 2023.) Hybridityö käsitteenä voi vaihdella työpaikan mukaan mutta yksi hybridityön konkreettisimmista muutoksista on työtiloihin liittyvä murros. Monessa työpaikassa ei enää tarvita kiinteää työpistettä jokaiselle palkkalistoilla olevalle työntekijälle, koska he eivät kaikki ole samaan aikaan paikalla. (Great Place to Work 2022.)

Perehdyttämisellä viitataan niihin toimenpiteisiin, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen ihmiset ja toimintatavat. Perehdyttäminen voidaan jakaa perehdyttämiseen, jossa käydään läpi organisaatiota ja sen toimintatapoja, ja työnopastukseen, joka kattaa itse työtehtävien perehdyttämisen ja siihen liittyvän opastuksen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738 § 14) säädetään työnantajan velvollisuudesta perehdyttää työntekijä riittävästi ja velvoitetaan tarvittaessa täydentämään työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 § 14).

Tässä tapauksessa käyttäjäkokemuksella viitataan siihen kokemukseen, joka perehdytettävälle syntyy perehdytyksen kokonaisuudesta. Tehokkaalla



käyttäjälähtöisellä perehdytyksellä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin hyötyjä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Perehdytetyt ovat tyytyväisempiä työhönsä, sitoutuneempia ja heistä saadaan nopeammin tuottavia (Caldwell & Peters 2018). Käyttäjäkokemuksen suunnittelu on keskeinen tekijä, kun tavoitteena on saada käyttäjän tarpeet kohtaamaan liiketoiminnan tarpeiden kanssa (Stull 2018).

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI OHJAA KOKEMUSTA

### 2.1 Yrityskulttuuri ja osaamisen kehittäminen

Yrityskulttuurikehittäjä Panu Luukka (2019, 25) määrittelee yrityskulttuurin seuraavasti: ”yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista”.

Jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen kulttuuri. Se muodostuu väistämättä, joko johdettuna tai johtamatta. Johtamalla kulttuuria tietoisesti on sillä mahdollista vaikuttaa organisaation menestykseen. Kulttuuri on ryhmän ominaisuus, joka ohjaa niin ryhmää kuin yksilöä ja jakamalla kulttuuri yhdistää ryhmän jäsenet ja luo sille identiteetin ja muodostaa sisäpiirin. (Luukka 2019, 26–29, 34.) On sitten kyse johtamisesta tai oppimisesta, etänä työskennellessä kulttuuri on entistä tärkeämpää. Samalla se on myös haasteellisempaa, koska sen luominen ja vaaliminen tapahtuu virtuaalisesti. (Ojala & Meklin 2021, 218.)

Perehdyttäminen on heti rekrytoinnin jälkeen yksi yrityskulttuurin keskeisimpiä prosesseja ja kulttuuri vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen kokemus perehdytyksestä muodostuu. Kulttuuria voidaan ja sitä kuuluu opettaa uudelle työntekijälle. Työntekijä tekee asioita annettujen ohjeiden mukaisesti, seuraa ja havainnoi ja alkaa tavallisimmin tiedostamattaan toimimaan organisaation kulttuurin mukaisesti noin 2–4 kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Kulttuurin näkökulmasta katsottuna perehdytyksen tarkoitus on toivottaa työntekijä tervetulleeksi osaksi työyhteisöä, opettaa tavat, joilla työyhteisössä toimitaan sekä perehdyttää työntekijä itse työhön ja organisaation työskentelytapaan. (Luukka 2019, 26–29, 34, 290.)

Nopeasti muuttuvassa maailmassa osaaminen on yksi organisaation tärkein resurssi, ja jokaisen yrityksen tulisi olla perillä siitä, mihin osaamisiin sen toiminta pohjautuu. Teknologian kehittyminen ja asiakkaiden tarpeiden jatkuva muuttuminen aiheuttaa sen, että osaamistarpeiden tulee olla jatkuvasti tarkastelun alla. Monella alalla nopea muutostahti ja koulutuksen uusiutumisen hitaus on aiheuttanut myös sen, että yhä useammassa organisaatiossa törmätään tilanteeseen,

jossa oikeanlaista osaamista ei ole saatavilla vaan organisaation tulee kouluttaa osaajansa itse. (Ojala 2018, 19, 171.) Organisaation osalta olennaista on osaamisen kehittämisen tehokkuus. Yrityksessä, jossa halutaan panostaa osaamisen kehittämiseen, on tärkeää tunnistaa, että kehittämisvastuu koskee koko organisaatiota ja sen tulisi olla osa yrityksen kulttuuria. Jotta yrityskulttuurista tulee tällä saralla riittävän vahva, tulee organisaatiolla olla hyvä organisaation oppimisen systematiikka, jolla varmistetaan jatkuva kehittäminen. (Kamensky 2015.)

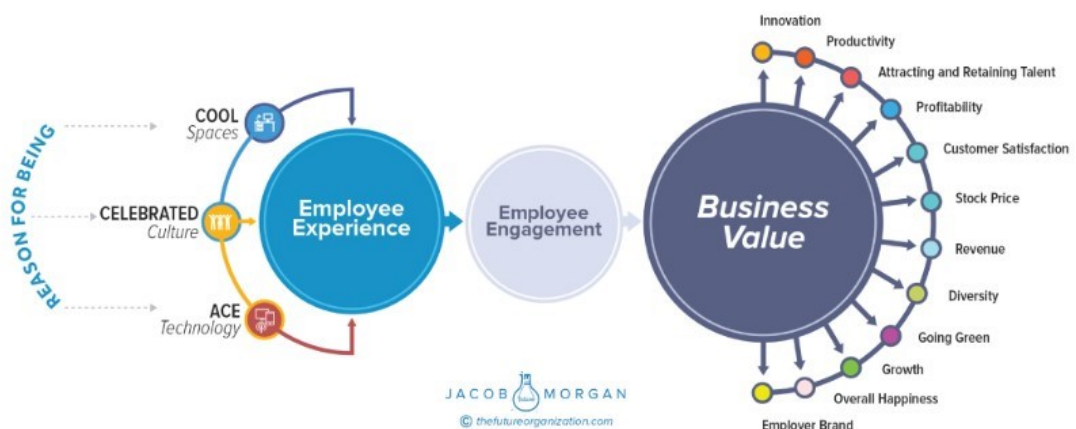
Vahva panostaminen kouluttamiseen, valmentamiseen, opastamiseen ja työnohjaukseen on osaamis- ja kehittämiskeskeiselle yrityskulttuurille tunnuksenomaista ja opastamiseen ja ohjaamiseen osallistuvat niin työtoverit kuin esimiehet. Perehdyttäminen kielii perehtyjälle muun muassa siitä, kuinka tärkeänä osaamista ja sen kehittämistä organisaatiossa pidetään. Perehdytyskokonaisuudesta tulisikin olla olemassa selkeä opas siitä, mitä perehdytys sisältää, miten se toteutetaan ja mitkä tahot perehdytyksen hoitavat. (Kamensky 2015.)

Perehdytys kuvastaa organisaation arvoja läpi koko prosessin. Hyvä perehdytys alkaa suunnittelusta ja se toimii välineenä henkilön sitouttamiseen organisaatioon. Kuten aiemmin mainitsin, kulttuurilla pystytään vaikuttamaan organisaation menestykseen. Kulttuuri yksistään ei silti takaa menestystä, vaan siihen vaikuttavat ihmiset. Parhaimmillaan hyvä kulttuuri tukee organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä muodostaen ympäristön, jossa henkilö haluaa antaa oman osaamisensa ja potentiaalinsa yrityksen käyttöön. (Luukka 2019, 291–294, 396.)

## 2.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksella viitataan työntekijän henkilökohtaiseen kokemukseen työpaikastaan. Kyse on siitä lopputuloksesta, joka muodostuu hänen odotuksistaan ja hänelle annetuista lupauksista, jotka kohtaavat varsinaisen arjen työnteon organisaation kulttuurissa. Näin ollen jokainen kokemus on yksilöllinen. Se, miten kokemukseen vaikutetaan, lähtee organisaation, sen kulttuurin ja työntekijäkokemuksen johtamisesta, ja kun näistä pidetään oikealla tavalla huolta, aikaansaadetaan myös työntekijöiden sitoutumista. (Luukka 2019, 128–129.) Työntekijäkokemus näkyy työntekijän viihtymisessä, motivaatiossa ja sitoutumisessa ja sillä on suora vaikutus asiakaskokemukseen (Korkiakoski 2019, 22).

Panostamalla työntekijäkokemukseen organisaation on mahdollista saavuttaa monenlaisia liiketoimintahyötyjä (kuvio 1). Hyvän työntekijäkokemuksen rakentaminen lähtee liikkeelle organisaation olemassaolon tarkoituksesta, merkityksellisestä missiosta. Sillä myös ohjataan sitä, kuinka organisaatiossa investoidaan työntekijäkokemusta muokkaaviin ympäristöihin: fyysinen ja teknologinen ympäristö sekä organisaatiokulttuuri. Hyvä työntekijäkokemus edistää työntekijöiden sitoutumista ja sitoutuneet työntekijät tuottavat arvoa liiketoiminnalle. (Morgan & Goldsmith 2017.)



Kuvio 1. Työntekijäkokemuksen tuottama arvo liiketoiminnalle (Morgan & Goldsmith 2017)

Suomalaisen työelämän tila -tutkimusraportin mukaan sopivien osaajien löytäminen on monella alalla vaikeutunut ja työntekijä on se, joka valitsee työpaikkansa. Työnantajan tulee kyetä samanaikaisesti pitämään kiinni nykyisistä työntekijöistään ja rakentamaan houkuttelevaa työnantajakuva. Koronapandemia on alasta riippumatta vaikuttanut työpaikoilla vahvasti muuttaen työtä ja työympäristöä. Tutkimuksen mukaan vain 4/10 työntekijästä kokee työpaikkansa hyväksi. Asiakeskeinen johtaminen ja työntekijäkokemuksen sivuuttaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työn laatuun ja voi aiheuttaa vuositasolla suuriakin lisämenoja, kun vaihtuvuus ja rekrytointikustannukset kasvavat. (Suomalaisen työelämän tila- tutkimus 2022.)

Dufvan, Wartiovaaran ja Vatajan (2021) mukaan tulevaisuuden työssä talousajattelun tietynlaiset muutospaineet ohjaavat myös työelämää uuteen suuntaan, jossa tulee lisätä työntekijöiden hyvän työelämän edellytyksiä. Näihin edellytyksiin lukeutuvat niin mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan kuin jatkuva osaamisen kehittäminen. Työn rooli on enemmän yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden luoja. (Dufva, Wartiovaara, Vataja 2021.)

### 2.3 Oppiminen

Teknologian kehitys ja tiedon merkitys muokkaa työelämää jatkuvasti. Substanssiosaamista tärkeämpää on ihmisen potentiaali ja kyky oppia uutta. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 18.) Osaamista ei määritellä pelkästään tiedolla, vaan siihen liittyy olennaisena osana myös taidot. Osaamisen kokonaisuus jalostuu, kun siihen lisätään näkemys, halu ja rohkeus. (Kamensky 2015.)

Tänä päivänä oppiminen on paljolti siirtynyt oppilaitoksista työpaikoille ja se vaatii, että organisaation rakenteet mahdollistavat ja tukevat ihmisten oppimista. Oppiminen työpaikoilla on jatkuvaa, tarvelähtöistä ja erilaisten viestintä- ja digitaalisten oppimisalustojen myötä yhä enemmän sidottu teknologiaan. Osaamisen kehittäminen, oppiminen ja tiedonhaun taidot ovat yhä enemmän yksilön omalla vastuulla. Oppimiseen ja haetun tiedon sisäistämiseen tarvitaan ymmärrystä ja kykyä soveltaa tietoa käytäntöön ja tässä kohdin ryhmässä toimiminen palvelee oppimista paremmin. (Ojala & Meklin 2021, 19–21.) Oppimisen kannalta olennaista on reflektointi. Valtaosa oppimisesta tapahtuu työskennellessä saatujen kokemusten myötä, mutta itse kokemus ei vielä opeta, vaan tekemisen ja tapahtumien tarkempi analysointi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Tulevaisuuden työelämässä korostuvat elinikäisen oppimisen lisäksi teknologian ja digitaalisen ympäristön työntekijältä edellyttämät taidot kuten sopeutumis- ja oppimiskyky, kognitiivinen kyvykyys, itsensä johtaminen sekä sosiaaliset taidot. (Dufva ym. 2021.) Organisaation tasolla oppiminen näkyy tuottavuutena, innovaatioina, kasvuna, laadukkaana toimintana sekä hyvänä henkilöstö- ja asiakaskokemuksena (Ojala & Meklin 2021, 225).

## 2.4 Sitoutuminen ja motivaatio

Lähes joka alalla hoidetaan nykyään monia rutiinitehtäviä automatisaation avulla ja sen myötä asiantuntijatyön merkitys korostuu jäljelle jäävässä osassa työtehtäviä. Tehtävät ovat usein luonteeltaan sellaisia, että niiden hoitaminen vaatii laaja-alaisempaa asiantuntemusta ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämän kaltaisissa tehtävissä suoritteiden määrä ei lähtökohtaisesti ole ratkaisevaa, vaan tärkeämpi tekijä on laatu. Kun halutaan saavuttaa laadukas lopputulos, on tekijän sisäinen motivaatio tehtävää kohtaan avainasemassa. Asiantuntijatyössä työn merkityksellisyyden osoittaminen on tehokas tapa motivoida työntekijää. Työntekijän kokemus oman työn merkityksellisyydestä on vahva sisäisen motivaation muoto. Kun ihminen on aidosti innostunut ja kiinnostunut tekemisestä ja hän kokee työn arvokkaaksi ja tekemisen arvoiseksi hän myös sitoutuu parhaaseen suoritukseen ja tavoittelee onnistunutta lopputulosta. Tällainen asiantuntija on myös halukas oppimaan ja kehittymään. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 9–11.)

Sisäinen motivoituminen on luonteeltaan proaktiivista (Mayor & Risku 2022, 38). Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan ihmisen hyvinvointiin ja sisäisen motivaation teoriaan liittyy kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Ryan & Deci 2017, 80). Ihmisillä on erilaisia motiiveja, jotka ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita. Ne kertovat miksi toimitaan ja ajatellaan tietyllä tavalla. Motivaatio muodostuu, kun sisäiset motiivit ja tarpeet kohtaavat ulkopuolelta annettujen tavoitteiden kanssa. Nämä tavoitteet ovat omia odotuksiamme yhdistettynä muiden meille asettamiin odotuksiin. Jotta ihminen kokisi tyydytystä ja olisi motivoitunut tulisi sisäisten motiivien ja tarpeidemme olla sopusoinnussa asetettujen tavoitteiden, olosuhteiden ja elämäntilanteen kanssa. Tällaisessa tilassa ihminen toimii erityisen tehokkaasti ja saa aikaan parhaat tulokset pienimmällä vaivalla. Kun tavoitteet ja sisäiset motiivit ovat ristiriidassa, on sillä luonnollisesti päinvastainen vaikutus motivaatioon ja se näyttäytyy muun muassa väsymyksenä ja turhautumisena. Tämän takia työyhteisössä on tärkeää selvittää jokaisen yksilölliset motivaatiotekijät ja tarpeet, ja ennen kaikkea ottaa ne huomioon esimerkiksi tavoitteita asettaessa. (Mayor & Risku 2022, 40–43.)

## 2.5 Tiimityöskentely

Steven Reissin motivaatioteorian (Reiss Motivaatioprofiili, RPM) mukaan elämään liittyy 16 eri perustarvetta (taulukko 1). Nämä tarpeet ovat motiiveja, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Jokaiseen 16 perustarpeeseen, eli motiiviin liittyy tietty tavoite tai pyrkimys eli asia, joka motivoi ja jokaisella ihmisellä on yksilölliset motiivit ja motiivien intensiteetit. Motiivit siis ohjaavat käyttäytymistä, niiden pohjalta ihminen toimii ja tyydyttää tarpeitaan. (Mayor & Risku 2022, 30–49.)

Taulukko 1. Reiss Motivaatioprofiili, Elämän 16 perustavoitetta (mukaillen Mayor & Risku 2022, 35.)

Motiivi	Tavoite, pyrkimys
<b>Valta</b>	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
<b>Riippumattomuus</b>	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, tekeminen itse (tai yksin)
<b>Uteliaisuus</b>	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
<b>Hyväksyntä</b>	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
<b>Järjestys</b>	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
<b>Säästäminen / Kerääminen</b>	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
<b>Kunnia</b>	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
<b>Idealismi</b>	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
<b>Sosiaaliset kontaktit</b>	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
<b>Perhe</b>	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
<b>Status</b>	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
<b>Kosto / Voittaminen</b>	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
<b>Romantiikka Esteettisyys</b>	Eroitiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys (Tämä motiivi on kapeampi, mutta romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon väittämien sijaan.)
<b>Syöminen</b>	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
<b>Fyysinen aktiivisuus</b>	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
<b>Mielenrauha</b>	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Työyhteisössä ihmisten motiivien tunnistaminen auttaa muodostamaan halutunlaisia tiimejä. Ihmisillä, joilla on samankaltaiset perustarpeet, on myös samankaltaiset arvot. Tällaisten henkilöiden keskinäinen kemia toimii erinomaisesti. (Mayor & Risku 2022, 53.) Työntekijän sisäisen motivaation tunteminen auttaa myös esihenkilöä vahvistamaan työntekijän itseohjautuvuutta. Kun tiimin jäsenet ovat sisäisesti motivoituneita heillä on myös paremmat edellytykset toimia yhdessäohjautuvasti. (Lönroth, Ristikangas, Ristikangas & Ristikangas 2021, 243.)

Patrick Lencioni kertoo, että useimmat organisaatiot eivät onnistu aidossa tiimityöskentelyssä johtuen tiimin viidestä toimintahäiriöstä (kuvio 2). Kyse on viiden ongelmakohdan kokonaisuudesta, josta jokainen on kytköksissä toisiinsa. (Lencioni 2002.)



Kuvio 2. Tiimin viisi toimintahäiriötä (Lencioni 2002)

Pyramidi lähtee rakentumaan ensimmäisen toimintahäiriön, luottamuksen puutteen päälle. Luottamuksen perustaa ei voi rakentaa, elleivät ryhmän jäsenet ole halukkaita olemaan aidosti avoimia ja haavoittuvaisia. Luottamuksen puuttuminen sen sijaan synnyttää pelkoa konflikteja kohtaan. Aitoa keskustelua ei uskalleta käydä, vaikeat asiat jäävät käsittelemättä ja tiimissä vallitsee näennäisesti hyvä tila, joka kuitenkin johtaa vastuun välttelemiseen ja välinpitämättömyyteen.



Konfliktin pelko johtaa sitoutumisen puutteeseen. Kun asioista ei keskustella ja todellisia mielipiteitä ei uskalleta tuoda esille, ei myöskään sitoutumista tehtyihin päätöksiin voi tapahtua. Seuraava vaihe kokonaisuudesta on vastuun vältteleminen. Tiimissä, jossa ei olla sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja jonka toiminta ei pohjaudu luottamukseen ja avoimeen keskusteluun, ei myöskään uskalleta vaatia kollegalta tietynlaista toiminnan tasoa ja vastuun kantamista. Näin päästään pyramidin ylimmälle tasolle välinpitämättömyys tuloksia kohtaan, jossa tiimin tulos tai etu jää henkilökohtaisen edun, suoriutumisen tai menestyksen jalkoihin. (Lencioni 2002.)

Aidosti yhtenäisesti toimivassa ryhmässä ei ilmene yhtäkään kuviossa 2 esitetyistä toimintahäiriöistä, vaan ryhmässä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, joka sallii avoimen keskustelun käymisen konflikteineen. Ongelmiin haetaan ratkaisut yhdessä, yhteisiin päätöksiin sitoudutaan ja sovitusta poikkeavaan toimintaan puututaan, jotta ryhmä saavuttaa yhdessä tavoitellut tulokset. (Lencioni, 2002.)

### 3 ETÄTYÖSKENTELY JA PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä voidaan ajatella sarjana prosesseja, joiden tavoitteena on tutustuttaa ja sitouttaa työntekijä organisaatioon ja tiimiin, opettaa toimintatavat sekä omassa työssä tarvittava osaaminen. Henkilön tulee ymmärtää, mitä häneltä odotetaan. Onnistuneella perehdytyksellä työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja hän kokee voivansa sitoutua sekä organisaatioon, että tiimiin. (Dávila & Piña-Ramírez 2018.)

Riippumatta siitä, toteutetaanko perehdytys toimistolla läsnä ollessa, monipaikkaisesti, etänä tai hybridimallilla on hyvä perehdytys suunniteltu aina etukäteen. Etänä perehdytettäessä hyvän suunnittelun merkitys korostuu. Hyvään suunnitteluun kuuluu, että se tehdään ajoissa. Näin myös toteuttamiselle jää aikaa. (Laine, Lanu & Vilkmann 2021, 5.)

Teknologian kehittyminen ja digitalisoituminen on edistänyt työn aika- ja paikkariippumattomuutta. Keskeistä paikkariippumattomuudelle on, että työtä ei ole sidottu tiettyyn työpisteeseen tai paikkakuntaan. Etätyö on yleisimmin määritelty siten, että työsuoritus toteutetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella tietotekniikkaa hyödyntäen. (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2021, 8–9.)

Hybridityössä työ organisoidaan yhdistelemällä etätyötä ja läsnätyötä. Kyse voi olla yksittäisen työntekijän tavasta työskennellä osan ajasta kotona ja osan toimistolla tai työntekijäryhmistä, joista osa työskentelee etänä ja osa toimistolla joko pysyvästi tai vuorotellen. (Työterveyslaitos 2023.) Hybridityön monipaikkaisuus vaikuttaa siihen, miten työtä johdetaan ja organisoidaan ja on tärkeää muistaa, että usein joku on aina etäällä muista. Etäällä olevat eivät saa unohtua, ja siksi yhteistyö- ja kommunikaatiosovellusten hyödyntäminen on tärkeää. (Tilmanntia Consulting 2021, 2.) Kokemus etä- ja hybridityöstä on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa muun muassa henkilökohtainen elämäntilanne, persoona, työkokemus ja työskentelyolosuhteet (Työterveyslaitos 2023).

### 3.1 Etä- ja hybridityöskentelyn kulmakivet

Etätönn onnistuminen lähtee liikkeelle oikeanlaisesta johtamisesta, mutta samat elementit, luottamus, arvostus ja avoimuus pätevät yhtä lailla kaikkiin työyhteisön jäseniin. Edellä mainittujen elementtien liima ja kivijalka on jatkuva vuorovaikutus, joka ilmenee ihmisten välisissä suhteissa ajatusten, tunteiden, kokemusten ja tiedon jakamisena ja yhteisten merkitysten rakentamisena synnyttäen yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys vaatii etätöskentelyssä erityishuomiota, koska etätöössä luontainen vuorovaikutus vähenee herkästi ja aiheuttaa kokemuksen eristyneisyydestä. Yhteisöllisyyden puute vähentää vuorovaikutusta ja yhtenäisyyden kokemusta sekä vaikuttaa heikentävästi muun muassa organisaatioon sitoutumiseen. Vuorovaikutuksen määrään ja laatuun tulee siksi kiinnittää huomiota. (Vilkman 2016, 40–42.)

Luottamus ja yhteishenki luo pohjan etätöskentelyn onnistumiselle. Luottamus tiimissä rakentuu vähitellen tekemisen kautta ja se vaatii systemaattista ja säännöllistä kommunikointia, tunteiden käsittelyä unohtamatta. Virtuaalisen tiimin johtamisessa on olennaista viestiä selkeästi ja määrätietoisesti. Yhteiset pelisäännöt auttavat lisäämään turvallisuuden tunnetta ja ne myös tukevat vaikeiden tilanteiden tai asioiden selvittämistä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020.) Pelisääntöjen luominen yhdessä on tärkeää, jotta jokainen tietää miten toimitaan ja mikä on hyväksyttävää, mutta myös siksi, että jokainen voi kokea voineensa vaikuttaa luotuihin pelisääntöihin ja pystyy myös sitoutumaan niihin (Vilkman 2016, 29–37).

Tuen määrä ja arvostus mahdollistaa hyvän yhteistyön. Etänä työskennellessä sosiaalinen tuki työyhteisöltä ja esimieheltä jää herkästi vaillinaiseksi. Kokemus riittävästä sosiaalisesta tuesta vaikuttaa suoraan siihen miten tärkeänä henkilö kokee muiden pitävän hänen työpanostaan. Riittävä sosiaalinen tuki vähentää kuormituksen tunnetta ja auttaa toimimaan epävarmoissa tilanteissa. Kokemus riittävästä tuesta lisää myös arvostuksen kokemusta. Arvostuksen osoittaminen näkyy muun muassa siinä, miten muiden kanssa kommunikoidaan, ollaanko oikeasti läsnä tilanteessa, annetaanko ihmisille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, ja kysytäänkö heidän mielipiteitään. Myös palautteen antaminen on tapa osoittaa arvostusta. (Vilkman 2016, 32–33.)

Avoimuus vaikuttaa vuorovaikutukseen ja sen laatuun, yhteisöllisyyteen ja ihmisten sitoutumiseen. Avoimuus on yhtä kuin läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa. Tiedon tulee kyetä kulkemaan muuttumattomana läpi organisaation ja molempiin suuntiin. Asioista tulee pystyä puhumaan yhdessä ja myös vaikeat asiat on lupa nostaa esille. (Vilkman 2016, 34.)

Asynkroninen työ, joka luetaan myös yhdeksi hybridityön kulmakivistä, tarkoittaa ihmisten eriaikaista työskentelyä, jossa yhteydenpito hoidetaan pääasiassa kirjallisesti. Toimiessaan tämä auttaa tehostamaan työntekoa ja keskittymään paremmin. Se kuitenkin edellyttää hyvien kirjallisten viestintätaitojen lisäksi myös kulttuurin muutosta organisaatiossa. (Gassen 2022, 38, 186.)

### 3.2 Teknologia ja digitaalinen työympäristö osana etätöitä

Teknologian rooli on mahdollistaa uudenlaiset työnteon muodot, auttaa työssä onnistumista ja edistää yhteistyötä (Vilkman 2016, 63). Teknologian hyödyntäminen muuttuu vaativammaksi, koska erilaisten sovellusten ja tiedon määrä lisääntyy koko ajan (Gassen 2022, 10). Kun työn tekeminen muuttuu hajautetummaksi kasvavat erilaiset haasteet tiedon käsittelyn ja hallinnan osalta. Tiedon saatavuuden ja sen hallinnan kannalta on tärkeää, että tieto on saavutettavissa aika- ja paikkariippumattomasti erilaisilla päätelaitteilla. Työnteon kannalta on olennaista, että tiedonhallinnan työkalut ja työn tekemisen toimintatavat ovat yhtenäiset riippumatta siitä työskennelläänkö lähityössä vai etänä, jotta varmistetaan työskentelyn tehokkuus ja mahdollistetaan työntekijälle työn sisältöön keskittyminen. (Vilkman 2016, 156–157.) Huonosti toimivat työvälineet vaikuttavat luonnollisesti myös negatiivisesti kokemukseen työstä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 136.) Erilaisten työkalujen hankintavaiheessa tulisi kartoittaa nykytilanne ja käyttäjien tarpeet huolellisesti, jotta hankittavat työkalut todella palvelevat tarkoitustaan, eivätkä aiheuttaisi käyttäjien turhautumista (Dillon 2022).

Digitaalinen työympäristö on eräänlainen yläkäsite, jonka alle voi lukeutua niin työntekijöiden käytössä olevat laitteet ja sovellukset, niiden käyttötavat kuin niihin liittyvät ohjeistukset. Se kattaa muun muassa yhteydenpitovälineet, intrat, ohjeistukset ja muut yhteistyön tekemiseen tarkoitettut välineet. Liiketoimintasovellukset

eivät kuulu tähän kategoriaan, koska ne ovat niin kutsuttuja liiketoiminnan ydinjärjestelmiä, joiden avulla organisaation varsinaiset liiketoimintaprosessit toimivat. Niille löytyy aina omistaja, niihin liittyvistä prosesseista ja toimintamalleista on sovittu, ja näiden avulla käyttäjät käyttävät järjestelmiä samalla tavalla. (Gassen 2022, 47–52.)

Digitaaliseen työympäristöön liittyvien sovellusten ja työkalujen omistajuus on sen sijaan pirstaloituneena usealla eri taholla esimerkiksi viestinnän, tietohallinnon ja HR:n välillä. Ne vastaavat pääosin sellaisiin tarpeisiin, joita liiketoimintasovellukset eivät pysty kattamaan, kuten esimerkiksi viestintä ja yhteistyö. Näiden kokonaisuuksien kehitystyö on hankalaa, koska käyttötavat ovat kirjavat, eivätkä ne ole osa ennalta määriteltä prosessia vaan ne perustuvat usein ihmisten väliseen toimintaan ja ovat näin ollen myös hyvin hankalasti ennakoitavissa. Työntekijän kannalta kokonaisuus näyttäytyy siten, että kukin organisaation taho viestii heille omaan aihepiiriinsä liittyen, tieto on pirstaloituneena ja työntekijä joutuu muodostamaan käsityksensä käytössä olevista työkaluista näiden viestien perusteella. (Gassen 2022, 47–52.)

Digitaalisessa työympäristössä eri työkalujen käyttäminen mahdollistaa tietynlaiset sovitut työskentelytavat sekä yhteistyön tekemisen. Digitaalisessa työympäristössä ja erityisesti niitä uudistettaessa on otettava huomioon, että työntekijöitä ei voi pakottaa käyttämään viestintä- ja yhteistyösovelluksia vaan heidät tulee motivoida käyttämään niitä. Erilaisten teknologian jalkautusmenetelmien avulla työntekijälle voidaan tarjota kokemus helposti käytettävästä, ja oman työn kannalta hyödyllisestä työkalusta. Tavoitteena on, että työntekijät omaksuvat ja myös käyttävät organisaation tarjoamia työkaluja oikein. (Gassen 2022, 61–66.)

### 3.3 Koronapandemian vaikutus etätyöskentelyyn

Työ on ollut globaalisti murroksessa teknologisen kehityksen ansiosta jo ennen koronapandemiaa, mutta myös pandemia vaikutti työn tekemisen malleihin ja pakotti luomaan työn tekemiselle uusia toimintamalleja nopeallakin tahdilla. Turun yliopistossa tutkittiin etätyön järjestymistä Suomessa Covid-19-pandemian aikana kevään ja syksyn 2020 aikana. Ennen pandemiaa 31 % suomalaisista työskenteli pääosin paikkariippumattomasti. Keväällä 2020 etätyössä, joko pääosin

tai osittain työskenteli 45 % suomalaisista ja keväällä 2021 luku oli 41 %. (Kovalainen ym. 2021, 15, 20–22; Sutela & Pärnänen 2021.)

Tutkimuksen mukaan etätyöhön siirtyminen koettiin työvälineiden ja ohjelmistojen käyttöönoton suhteen sujuvana ja työvälineiden ja sovellusten käyttö jatkui pääosin keskeytyksettä. Vaikeuksia työvälineiden käyttöönotossa oli kuitenkin jonkin verran enemmän henkilöillä, jotka profiloitiin koulutustason perusteella perus- ja kansakoulun käyneiksi. Matalasti koulutetun ryhmittymän kohdalla ilmeni myös jonkin verran puutteita etätyössä tarvittavien työvälineiden osalta siten, että kaikki tarvittavat työkalut eivät olleet käytettävissä. He myös kokivat saavansa etätöissä riittämättömästi tukea. (Kovalainen ym. 2021, 15, 20–22.)

Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan koronapandemian aiheuttaman etätöiden lisääntymisen ja etätyökauden pitkittymisen nurjana puolena on nähty sosiaalisten suhteiden ja spontaanien kohtaamisten vähentymisen, joka puolestaan vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja tiedonkulkuun. Tietotyötä tekevien työoloihin pandemia on vaikuttanut muun muassa työmäärän ja sen kuormittavuuden kasvuna. Myös tiedon hallinnassa ja sen käsittelyssä koettiin olevan haasteita. Johdtopäätösten mukaan etätyötä tehneiden kokemukset koronapandemian vaikutuksista etätyöskentelyyn ovat olleet pääasiassa myönteisiä. Uusien työntekijöiden kohdalla pandemia on kuitenkin selkeästi aiheuttanut vaikeuksia juuri sosiaalisten suhteiden toteutumisessa ja perehdytyksen laadussa. Mahdollisuutta tavata esimiestä ei välttämättä ole ollut työsuhteen alkaessa pidempään aikaan ja vanhemmilta työntekijöiltä ei ole uskallettu kysyä apua. Myönteisistä kokemuksista huolimatta koronapandemian jälkeisessä etätyössä toivotaan yleisimmin mahdollisuutta työskennellä hybridimallilla, jotta työkavereiden tapaaminen on säännöllisempää. (Sutela & Pärnänen 2021.)

Pandemialla on ollut teknologisia mullistuksia suurempi vaikutus kulttuuriin, työtapoihin ja käytäntöihin. (Dufva, Wartiovaara, Vataja 2021.) On selvää, että etä- ja hybridimallin työskentely tulee organisaatioissa jatkumaan tulevaisuudessakin. Työtapojen ja käytänteiden tulee kehittyä edelleen, jotta työtä pystytään tekemään tehokkaasti ja osallistavalla tavalla, myös asynkronisesti. (Stanier 2022.)

### 3.4 Kokemukseen vaikuttavat tekijät etä- ja hybridityössä

Teknologia luo puitteet etätyöskentelylle ja mahdollistaa joustavan työnteon mallin (Vilkman 2016, 57). Erilaisten digitaalisten työkalujen avulla voidaan helpottaa esimerkiksi ajanhallintaa, työn organisointia ja kasvattaa tuottavuutta vähentäen samalla myös työntekijän kokemaa työn kuormaa (Kurkowski 2021). Etätyön onnistumisen edellytyksenä on eteenkin toimiva johtaminen ja vuorovaikutus. Johtamisen tapa tulee mukauttaa etätyöskentelyn vaatimuksiin ja tiedon jakamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Hyvä viestintä vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Toimivassa tiimissä viestintä ei ole pelkästään esimiehen vastuulla, vaan tehokkaaseen tiedon jakamiseen osallistuvat kaikki. Viestinnän puute vastaavasti johtaa tutkimusten mukaan heikentyneeseen yhteistyöhön ja vajavaiseen tiedon jakamiseen. (Vilkman 2016, 57–60.)

Korjaavana toimenpiteenä toimii luottamuksen ja avoimuuden edistäminen tiimissä. Vuorovaikutuksen merkitys on kiistaton. Etätyössä avointa keskustelua tarvitaan enemmän, kuin läsnätyössä ja siihen on hyvä panostaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Pelisäännöt ja toimintatavat on hyvä luoda yhdessä. (Vilkman 2016, 57–60.) Tiimin kommunikointiin liittyvät yksityiskohtaiset pelisäännöt ja ohjeistukset on hyvä olla jokaisen tiimijäsenen tiedossa ja saatavilla, jotta väärinymmärryksille ja omille tulkinnoille jäisi mahdollisimman vähän tilaa. Tämä on erityisen tarpeellista, mikäli tiimi työskentelee asynkronisesti. Turhautumista voi aiheuttaa myös, mikäli keskusteluja käydään monella eri foorumilla tai pitkissä sähköpostiketjuissa ja sen vuoksi on hyvä kirjata pelisääntöihin myös mitä työkaluja kuhunkin tarkoitukseen hyödynnetään. (Kurkowski 2021.)

Etä- ja hybridityössä yhdeksi haasteeksi muodostuu muun muassa sosiaalisen pääoman rakentaminen ja ylläpitäminen (Deal & Levenson 2021). Uuden jäsenen liittymiseen työyhteisöön tai tiimiin on etänä työskennellessä syytä kiinnittää vielä enemmän huomiota. Uuden työntekijän tulee saada kokemus siitä, että hän kuuluu tiimiin. Esihenkilön on hyvä pohtia esimerkiksi, että järjestetäänkö tiimipalavereita riittävän usein ja onko niissä mahdollista käsitellä asioita siten, että se tukee henkilön sulautumista omaan tiimiinsä. Palavereissa tulee olla tilaa myös spontaanille keskustelulle. Lisäksi esimiehen ja uuden työntekijän välisiä

kahdenkeskisiä keskusteluja tulee järjestää säännöllisesti tiiviillä syklillä, jotta luontevia tilaisuuksia mielen päällä olevien asioiden käsittelylle on riittävästi eivätkä asiat jää vaivaamaan uuden työntekijän mieltä pitkäksi aikaa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020.)

Perehdytyksen näkökulmasta on hyvä huomioida, että uudessa työssä tietotulva on usein valtava. Organisaatiossa voi olla käytössä monipuolisesti erilaisia yhteydenpitovälineitä ja kaikkien mahdollisten kanavien ja välineiden samanaikainen käyttöönotto voi aiheuttaa uudelle työntekijälle kuormitusta. Eteenkin perehdytysvaiheessa on hyvä suunnitella ja keskittää kohtaamiset muutamaan sopivaan kanavaan ja käyttää niitä johdonmukaisesti. (Laine, Lanu & Vilkmann 2021, 9.)

### 3.5 Toimivan perehdytyksen elementit

Hyvä perehdytys tukee työhön sitoutumista ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana, jonka jälkeen on mielekkäämpää puhua jatkuvasta oppimisesta. Perehdytyksen sisällön suunnittelu lähtee kohderyhmän tarpeista ja tavoitteista. Ne määrittävät perehdytyksen raamit. Perehdytyksen sisällön minimivaatimuksia ovat:

- Käytännön asiat: päivittäistä työtä ohjaavat toimintamallit kuten työaika, palkanmaksu jne.
- Organisaation toiminta: liiketoiminta, tavoitteet, arvot ja toimintaa ohjaavat periaatteet.
- Tehtäväkohtainen työnopastus: tavoitteet ja työtavat, järjestelmät, työkalut jne.
- Työyhteisö: esihenkilöt, tiimiläiset, viestintä, kulttuuri jne.

(Mediamasteri 2022, 2.)

Ketola (2010, 117–119) jaottelee tutkimuksensa perusteella toimivan perehdytyksen kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja seuranta.



Tutkimuksen mukaan näihin perehdytyksen vaiheisiin liittyy tiettyjä elementtejä, jotka toimivan perehdytyksen kokonaisuudesta löytyvät:

- etukäteen suunniteltu perehdytysohjelma
- perehdytysmateriaalit
- hyvä ympäristön tuki
- nimetty perehdyttäjä
- sovitut aikataulut
- seuranta perehdytyksen aikana ja sen päätyttyä
- organisaation toimivat käytännöt

Tutkimuksessa tunnistettiin myös seuraavat hyvin toimivan perehdytyksen osat:

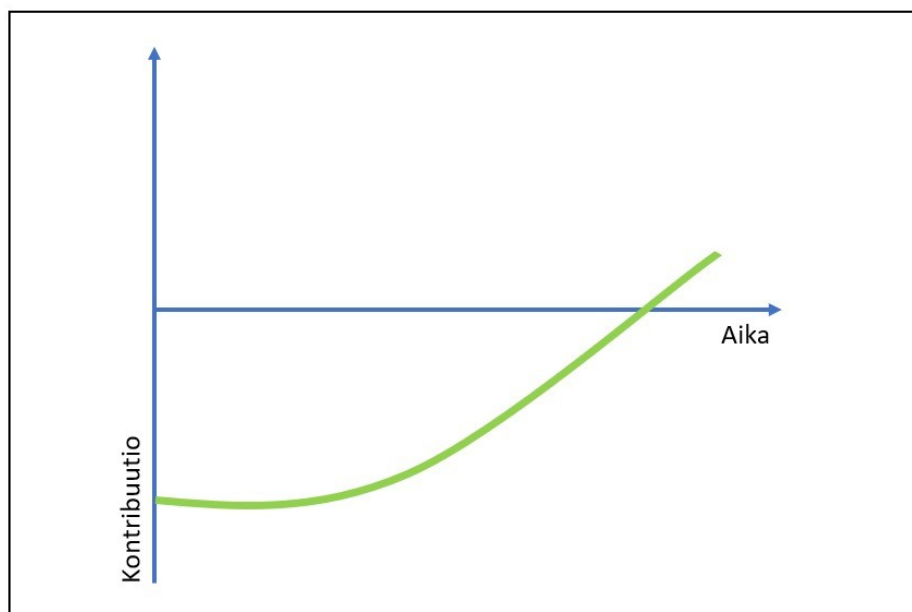
- perehdyttämisen tavoitteellisuus
- prosessin suunnitelmallisuus
- selkeä työn- ja vastuunjako
- toimiva vuorovaikutus
- verkostoituminen
- kannustus ja tuki
- seuranta (Ketola 2010, 117–119).

Uusi työntekijä tarvitsee käsityksen siitä mitä ollaan tekemässä, mitkä ovat niitä liiketoiminnan ongelmia, joita ollaan ratkaisemassa ja kuinka he hyödyntävät olemassa olevaa osaamistaan tulevassa tehtävässä. Esihenkilön apu on myös merkittävä tekijä siinä, että henkilö oppii ymmärtämään hänen tehtävänsä merkityksellisyden niin tiimi, kuin organisaatiotasolla. Esihenkilö toimii yhtenä tukipilarina ja linkkinä sidosryhmiin ja koko organisaatioon. Hän auttaa luomaan tavoitteellisen ja strukturoidun rakenteen perehdytykselle. Uusi työntekijä tarvitsee myös kokemuksen yhteenkuuluvuudesta. Lopulta kyse on tyytyväisyydestä ja

onnellisuudesta. Merkityksellisyydestä, taidosta ja kehittymisestä. Autonomian tunteesta, mahdollisuudesta itse vaikuttaa asioihin ja siitä, että kokee pystyvänsä antamaan oman panoksensa yhteisen tavoitteen eteen. (Stanier 2022.)

Perehtymisen ohjaaja seuraa edistymistä ja mukauttaa tarvittaessa sen sisältöä työntekijän tarpeisiin. Tietojen ja taitojen lisäksi perehdyttäjän täytyy pystyä välittämään myönteisiä kulttuurisia vaikutteita. Hyvä perehdyttäjä varaa riittävästi aikaa perehdyttämiseen, on helposti saavutettavissa ja ottaa yksilölliset tarpeet huomioon. (Mediamaisteri 2022, 2.)

Etäperehdytyksen onnistumista voidaan mitata esimerkiksi sillä, kuinka nopeasti henkilö saadaan tuottavaksi osaksi organisaatiota. Stanierin mukaan uusi työntekijä käy läpi eräänlaisen siirtymävaiheen, prosessin, jota hän kuvaa kirjassaan kontribuution kaareksi (Kuvio 3). Aloittaessaan työskentelemään uudessa organisaatiossa uusi työntekijä vaatii organisaation resursseja oppiakseen tuntemaan työyhteisön, organisaation ja työskentelytavat. Hyvällä johtamisella ja aktiivisella, laadukkaalla perehdyttämisellä uusi työntekijä oppii vaadittavat asiat, suoriutuu työstään itsenäisesti ja muuttuu tuottavaksi osaksi organisaatiota jakaen oppeja eteenpäin. Mitä nopeammin tämä tapahtuu, sen onnistuneempaa perehdytystä voidaan pitää. (Stanier 2022).



Kuvio 3. Kontribuutiokaava (Stanier 2022)

Perehdytyksen vaikuttavuutta voi lisätä keskittymällä seuraaviin asioihin:

- Perehdyttäjien huolellinen valinta ja johdon sitouttaminen perehdytykseen
- Perehdytyksen aika- ja paikkariippumattomuus
- Yksilöllisen perehdytyspolun ja -aikataulun rakentaminen yhdessä työntekijän kanssa
- Perehdytyksen interaktiivisuus ja skenaariopohjainen oppiminen
- Perehdytyskoulutusten perusteellinen suunnittelu oppimismuotoilun keinoin. (Mediamaisteri 2022, 2.)

### 3.6 Perehdyttäminen etätyössä

Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla haasteena etänä toteutettavassa perehdytyksessä on, että vaikka prosessien ja järjestelmien oppiminen onnistuisikin, niin organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin tottuminen vie oman aikansa ja niihin liittyvät asiat jäävät etätyössä herkemmin hahmottumatta. Perehdytyksessä tulee huomioida perehdytettävien erilaiset lähtökohdat, kuten koulutustaustat, ikä ja työhistoria. Esimerkiksi vastavalmistuneella ei ole samanlaista käsitystä organisaatiossa toimimisesta, kuin pidempään työelämässä olleella. Hän ei välttämättä osaa esittää samalla tavalla kysymyksiä ja etsiä tietoa, koska ei hahmota perehdytyksestä kenties puuttuvia tai sanomatta jääviä asioita. Hän ei siis tiedä, mitä hän ei tiedä. (Deal & Levenson 2021.)

Yksi tapa valmistaa tulevaa työntekijää tuleviin tehtäviin ja työympäristöön on niin kutsuttu ennakkoperehdytys. Tällä tavoin voidaan myös sitouttaa osajaa jo työnhakuvaiheessa. Ennakkoon perehdyttäminen viestii työntekijälle, että hän on tärkeä ja tervetullut ja keventää samalla myös ensimmäisten työpäivien taakkaa niin työntekijälle kuin perehdyttäjällekin. On huomioitava, että digitaaliset materiaalit ovat usein edellytys ennakkoperehdytykselle. Vahvempi vaikutus aikaansaadaan, kun käytetään muutakin kuin staattista pdf-materiaalia. Ennakkoperehdytyksen sisältöön tulee muistaa palata varsinaisen perehdytyksen alkaessa, jotta työntekijä saa mahdollisuuden kysyä tarkennuksia. (Mediamaisteri 2022, 3.)

Yksi etäperehdytyksen vaikeimmin havaittavista riskitekijöistä ovat organisatiossa esiintyvät ”itsestäänselvyydet”. Etäperehdytyksessä kannattaa kannustaa uutta työntekijää kirjaamaan muistiin hänen tekemiään huomioita ja epäselväksi jääneitä asioita ja käydä näitä hänen kanssaan läpi säännöllisesti ensimmäisten viikkojen aikana. (Laine, Lanu & Vilkmann 2021, 5.)

Etänä toteutettavassa perehdytyksessä on tärkeää huolehtia työntekijän sosiaalisen pääoman kasvattamisesta. Säännöllinen vuorovaikutus oman tiimin, esimiehen sekä muiden sidosryhmien kanssa tulee mahdollistaa. Siihen tulee kiinnittää erityistä huomioita silloin, jos tiimi toimii hybridimallilla. On syytä harkita, onko hybridimallilla toimivassa tiimissä parempi, että kaikki osallistuvat esimerkiksi palaveriin virtuaalisesti sen sijaan, että vain etänä olevat olisivat virtuaalisesti mukana, jolloin lähtökohta olisi kaikille sama. (Deal & Levenson 2021.) Verkon kautta pidettävissä palavereissa kaikkien kannattaa pitää videokamera päällä. Se on helppo keino edistää niin vuorovaikutusta, tutustumista kuin yhteisöllisyyttä, mutta sillä on myös suuri merkitys uudelle työntekijälle. Lisäksi se edesauttaa ihmisten keskittymistä toisiinsa. (Laine ym. 2021, 10.) Tutkimusten mukaan sosiaalinen kanssakäyminen auttaa ylläpitämään tuottavuutta. Etänä työskennellessä sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi täytyy nähdä enemmän vaivaa kuin läsnätyössä, jossa kohtaamisia on luonnostaan enemmän. Mikäli sosiaaliset tilanteet hiipuvat ja ihminen eristäytyy, vaikuttaa se suoraan sitoutumiseen ja työn tuloksiin. (Powers 2018.)

Verkkokoulutuslustojen hyödyntäminen perehdytyksessä voi olla vartenotettava vaihtoehto, mikäli perehdytettävien määrä on vuositasolla suurta (Laine ym. 2021, 10). Verkkoperehdytys toimii yleensä parhaiten yhdistettynä monimuotoiseen perehdytyskokonaisuuteen (Mediamasteri 2022). Perehdytettävä voi suorittaa tehtäviä itsenäisesti ja perehdyttäjä seurata etenemistä ja arvioida suoritusta. Tällä saadaan perehdytykseen uudenlaista systematiikkaa. (Laine ym. 2021, 10.) Verkkototeutusten rooli on syytä huomioida koko perehdytyksen suunnittelussa siten, ettei se jää irralliseksi osaksi perehdytystä, vaan tukee muuta perehdytystä (Mediamasteri 2022).

## 4 KÄYTTÄJÄKOKEMUS

Käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan sitä kokemusta, joka käyttäjälle syntyy hänen käyttäessään jotain tuotetta tai palvelua. Se käsittää myös käytön jälkeiset kokemukset kaikkine tunteineen, uskomuksineen ja aikaansaannoksineen. Kyse ei ole pelkästään järjestelmän käytettävyydestä, jolloin arvioidaan onko jonkin tuote tai järjestelmä toiminnallisesti helppo tai vaikea käyttää, vaan käyttäjäkokemusta tarkastelemalla pääsemme kiinni muun muassa käyttäjän tarpeisiin. (Stull 2018.)

Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna tavoitteena on saada käyttäjä tekemään jotain tietyllä tavalla. Perehdytyksessä halutaan saada uusi työntekijä oppimaan työhön ja organisaatioon liittyvät asiat, jotta hänet saadaan mahdollisimman pian tuottavaksi osaksi työyhteisöä. Tästä johtuen huomion kohdistaminen käyttäjäkokemukseen on tarpeen. (Stull 2018.)

Työntekijäkokemuksella puolestaan tarkoitetaan työntekijän omaa kokemusta työpaikastaan. Se muodostuu työntekijän odotuksista, hänelle annetuista lupauksista ja siitä, miten ne kohtaavat arjen työssä ja työympäristössä. (Morgan & Goldsmith 2017.) Käyttäjän kokemus perehdytyksen kokonaisuudesta on samalla osa hänen työntekijäkokemustaan, joka vaikuttaa siihen, millä tavalla henkilö sitoutuu ja kuinka motivoitunut hän on (Korkiakoski 2019, 22).

Kun puhutaan käyttäjäkokemuksesta teknologian ja järjestelmien kontekstissa, niin organisaatio voi tuottaa arvoa kolmella eri tavalla: käyttöliittymätasolla (UI-Screen UX), tuotteen käyttökokemuksen (Product UX) tasolla ja kokemuksen muuntamisen (XT-Organizational UX) tasolla organisaation ekosysteemin kaikilla osa-alueilla. (Kantamneni 2022.) Käyttäjäkokemusta voidaan pitää (User experience) eräänlaisena jatkuvasti kehittyvänä kattoterminä, jossa hyödynnetään laaja-alaisesti niin kulttuuriantropologian, ihmisen ja tietokoneen välisen vuorovaikutuksen, tekniikan, journalismin, psykologian kuin graafisen suunnittelun näkökulmia. Nämä toiminnot voidaan tyypillisesti jaotella kahteen eri ryhmään, käyttäjäkokemuksen suunnitteluun (User experience design, UXD) sekä käyttäjäkokemustutkimukseen (User experience research, UXR). (Stull 2018.)

Käyttöliittymäsuunnittelu on eräänlainen vähimmäisarvo, jota käyttäjät odottavat miltä tahansa digitaaliselta järjestelmältä. Toimiva käyttöliittymä ei silti takaa

hyvää käyttäjäkokemusta vaan hyvä käyttäjäkokemus edellyttää myös, että tuotteen käyttökokemus on suunniteltu toimivaksi. Tehokkaan liiketoiminnan kasvun edistämiseksi tarvitaan vahvaa käyttäjäkokemuksen suunnitteluprosessia, joka ottaa johdonmukaisesti huomioon liiketoiminnan käyttäjien ongelmat ja muuttaa ne tehokkaiksi ratkaisuiksi. Laadukkaiden kokemusten yhdenmukainen tuottaminen vaatii vakiintuneet prosessit strategiseen suunnitteluun, tuotteiden priorisointiin, käyttäjätutkimukseen ja suunnitteluun. (Kantamnen 2022.)

#### 4.1 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Jokainen kokemus koostuu tapahtumasta, ajasta ja paikasta. Käyttäjäkokemuksen suunnittelussa avainasemassa on ymmärtää käyttäjän konteksti, eli mitkä aiemmat kokemukset ovat johtaneet käyttäjän tähän tiettyyn pisteeseen. Aiemmat kokemukset muokkaavat tulevia kokemuksia ja konteksti vaikuttaa siihen, millä tavalla käyttäjä kykenee tulkitsemaan suunniteltua kokemusta. (Stull 2018.)

Suunnittelun lähtökohtana on käyttäjän tavoitteiden ja liiketoiminnan tavoitteiden yhteensovittaminen. Merkityksellinen käyttäjäkokemus vastaa käyttäjän tarpeisiin. Jos kokemus auttaa käyttäjää saavuttamaan tavoitteensa, se on asiaankuuluvaa. Jos ei, se tuhlaa hänen aikaansa. Minkä tahansa kohteen relevanssi määrittyy sekä ajan, että kontekstin mukaan. Esimerkiksi sovelluksen ominaisuudet ovat merkityksellisiä vain silloin, kun niitä tarvitaan. On hyvä huomioida, että kaikki se, mitä käyttäjä ei tarvitse vie hänen huomiotansa pois siitä mitä hän tekee. Kokemusta suunniteltaessa on mietittävä muun muassa millä tavalla kokemuksesta voidaan tehdä käyttäjälle merkityksellinen ja mitkä asiat voisivat estää käyttäjää huomaamasta tärkeitä tietoja. (Stull 2018.)

#### 4.2 Käyttäjäkokemuksen huomioiminen perehdytyksen suunnittelussa

Etäperehdytys on luontevaa suunnitella olemassa olevien perehdytysprosessien pohjalta muokaten ne uuteen tilanteeseen soveltuvaksi. Tämä edellyttää sitä, että olemassa oleva prosessi on suunniteltu hyvin. Puutteellinen suunnittelu ja liika improvisoinnin tarve tekee etäperehdytyksestä haasteellista. (Laine ym. 2021, 4.) Jos perehdytyksessä on itseopiskeltavia osuuksia, kunkin aihealueen osaajien

tulee osallistua kurssien ja materiaalien suunnitteluun ja varmistaa, että sisältö ymmärretään halutulla tavalla (Mediamaisteri 2022, 2).

Kokemukset ovat aina subjektiivisia, joten perehdytyksen tulee ottaa huomioon yksilölliset tarpeet. (Morgan & Goldsmith 2017; Deal & Levenson 2021.) Kokemuksiin vaikuttaminen lähtee ymmärryksestä ja olennaista on ymmärtää mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä (Luukka 2019, 118–120). Hakijan kompetenssista ja sopivuudesta organisaatioon saadaan arvokasta tietoa jo rekrytointivaiheessa ja mikäli käytössä on soveltuvuustestit, kannattaa testien tuloksia hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa. Perehdytysohjelmaa suunniteltaessa siihen kannattaa jättää riittävästi tilaa, jotta yksilölliset työskentely- ja vuorovaikutustavat voidaan huomioida. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi räätälöimällä itsenäisen oppimisen, vuorovaikutuksen, vertaistuen tai vaikka epämuodollisen tutustumisen määrä henkilölle sopivaksi. Perehdytyksen sisällöt on hyvä priorisoida niin, että henkilö pääsee työhön hyvin kiinni, vaikka ei olisi ehtinyt vielä omaksua kaikkea. (Laine ym. 2021, 5–15.)

Suunniteltaessa perehdytyksen kesto on hyvä ottaa huomioon, millainen rakenne organisaatiossa on. Linjaorganisaation ohjausketjut ovat helpommin omaksuttavissa kuin monimutkaisemmat matriisiorganisaation ohjausketjut. Jälkimmäisen organisaatiorakenteen osalta etäperehdytyksessä tarvitaan runsaasti etäyhteyksien avulla tapahtuvaa vuorovaikutussuhteiden rakentamista. Perehdytyksen aikataulu kannattaa laatia etukäteen ja siitä on hyvä käydä ilmi selkeästi mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Perehdyttämistapaamiset ja muut aiheeseen liittyvät keskustelut on mahdollisuuksien mukaan hyvä varata kalenteriin jo valmiiksi. Aikataulun voi myös antaa uudelle henkilölle tiedoksi jo ennen työsuhteen alkua. Näin myös hän tietää mitä on odotettavissa, ja saa tunteen siitä, että on tervetullut. (Laine ym. 2021, 5–7.)

Suunnitelmassa on tärkeää huomioida myös se, miten usein ja millä tavalla perehtymisen etenemistä arvioidaan yhdessä perehdytettävän kanssa. (Laine ym. 2021, 5.) Työntekijöiden tulee pystyä antamaan palautetta reaaliaikaisesti ja säännöllisesti. Reaaliaikainen viestintä ja dialogin käyminen mahdollistetaan teknologian avulla, mutta myös esihenkilöiden aktiivisuus asiassa on tärkeää. Palautteiden analysointi tulee toteuttaa mahdollisimman nopeasti palautteiden

keräämisen jälkeen ja siirtyä sen jälkeen suunnitteluvaiheeseen, jossa haetaan palautteiden kautta esiin nousseisiin ongelmakohtiin ratkaisuja. Tiedottaminen, kouluttaminen ja uusien ratkaisuiden käyttöönoton varmistaminen on myös tärkeä vaihe, jotta työntekijät lopulta omaksuvat uuden tavan toimia. Tässäkin on huomioitava, että täydellistä lopputulosta tärkeämpää on, että prosessi etenee sujuvasti vaiheesta toiseen ja kehitystä tapahtuu nopeasti, ja toisaalta iteraatio-prosessin myötä myös jatkuvasti parantaen. (Morgan & Goldsmith 2017.)

On tärkeää muistaa, että kokemus ei ole pysyvä asia, vaan se muuttuu ja kehittyy koko ajan. Se vaatii jatkuvaa suunnittelua sekä työntekijän ja työnantajan keskinäistä vuorovaikutusta (Kuvio 4). Perehdytyksen prosessien pitää myös elää muutoksessa, jotta se pysyy ajan hermolla ja pystyy antamaan hyvän kokemuksen. (Morgan & Goldsmith 2017.)



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen suunnittelusilmukka (Morgan & Goldsmith 2017)

#### 4.3 Käyttäjäkokemus etäperehdytyksessä

Iso haaste etäperehdytyksessä on uuteen henkilöön tutustuminen ja hänen tutustuttamisensa muihin ja siihen onkin syytä luoda sopivat käytännöt, jolla tehdään tutustumisesta ohjattua. Tällä luodaan paremmat edellytykset työyhteisöön sisään pääsemiseen. Työntekijä huomaa olevansa tervetullut ja hänelle



muodostuu työsuhteen aloituksesta positiivinen kokemus. Tutustumiskäytäntöjen osalta on hyvä miettiä mitkä ovat työntekijälle luontevia kanavia ja tapoja tutustua muihin, jotta tutustumisesta ei aiheudu hänelle tarpeetonta kuormitusta. Etänä tutustuttamiseen on monia eri vaihtoehtoja lähtien henkilöstö- tai tiimipalaverista, pienryhmiin tai kahdenkeskisiin juttutuokioihin. Tärkeintä on, että vastuuta tutustumisesta ei jätetä uudelle työntekijälle. Viestintävälineiden käytön hallinta ja käytännöt tulee myös varmistaa, jotta niihin liittyvät haasteet eivät pilaa kokemusta. (Laine ym. 2021, 13–14.)

Informaatioähky on myös yksi etänä tapahtuvan perehdytyksen haasteista. Jotta uuden omaksuminen ei kävisi liian kuormittavaksi, on aikatauluun syytä jättää riittävästi tilaa ja huomioida sen lisäksi myös itseopiskeluun tarvittava aika. Etäisyys kasvattaa työn itsenäisyyttä ja nostaa yhteydenoton kynnystä. Kynnys nousee entisestään, mikäli perehdytykseen osallistuvat henkilöt ovat kovin kiireisiä ja vastauksia on vaikea saada. Yhteydenpitokanavista ja käytännöistä on hyvä sopia yhdessä. On tärkeää luoda uudelle henkilölle tunne siitä, että perehdytykseen osallistuvat tahot ovat läsnä ja käytettävissä, jotta hän ei arastele ottaa yhteyttä silloin, kun kokee siihen tarvetta. Tällä on vaikutus henkilön motivaatioon ja se vahvistaa myös hänen voimavarojaan. (Laine ym. 2021, 15–19.)

Työskentelyä voi alkuun tukea esimerkiksi vierihoidolla siten, että työtä tehdään videoyhteyden kautta yhdessä esimerkiksi pareittain. Se voi myös olla mukana kulkemista esimerkiksi palavereissa. Tämä auttaa myös pääsemään työyhteisöön sisään. (Laine ym. 2021, 19.)

#### 4.4 Verkkokurssien käyttö perehdytyksessä

Digitaalisella verkko-oppimisympäristöllä (Learning Management System) koulutuksiin saadaan joustoa ja tehokkuutta. Se myös mahdollistaa tasalaatuisen koulutuksen ja omaehtoisen oppimisen, kun verkkokurssien rakenteet ja sisällöt on huolellisesti suunniteltu. Oppimisympäristö yksistään ei ole ratkaisu kaikkeen organisaation koulutustoimintaan, vaan se vaatii rinnalleen muitakin tukitoimia, kuten käytännön harjoittelua ja työssäoppimista. (Mediamaisteri 2021.) Verkkopimisalusta on parhaimpia keinoja koota kaikki tieto ja koulutukset yhteen paikkaan ja pitää ne ajan tasalla. (Mediamaisteri 2022, 4.)

Verkkokurssien käyttämisessä on hyvä ottaa huomioon perusteellisen suunnittelun merkitys (Sundell & Front 2023), sillä laadukas verkkokoulutus pyrkii ihmisessä tapahtuvaan muutokseen ja auttaa oppijaa ottamaan opiskeltavan asian haltuun (Mediamaisteri 2023). Mietitään mitä tehdään, miksi ja kenelle? Ensin tulee pohtia, onko asiaa tarvetta opettaa verkkokoulutuksena vai riittäkö asian informointi jollain kevyemmällä tavalla. Tämän jälkeen määritellään osaamistavoitteet. Mitä osaamista henkilöillä jo on ja mitä pitäisi opettaa? Osaamistavoitteen määrittelyn myötä osaamista pitäisi pystyä myös mittaamaan. Suunnittelussa auttaa verkkokurssin käsikirjoittaminen. Käsikirjoitusta tehtäessä mietitään, miten osaamiseen tähtäävä tieto saadaan helposti omaksuttavaan muotoon. (Sundell & Front 2023.) Verkkokurssin sisältöä määriteltäessä on keskityttävä ai-noastaan osaamistavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämättömiin aiheisiin (Mediamaisteri 2023).

Verkkokurssien käytössä motivaatio on yksi kulmakivi. Jos henkilöllä ei ole motivaatiota, niin oppimista on vaikea saada tapahtumaan. Vaivaa näkee joko verkkokoulutuksen tuottaja tai oppija. Oppijan motivaatio kärsii, jos hän joutuu näkemään liikaa vaivaa oppiakseen. Motivaation säilyttämiseksi tavoitteet tulee miettiä siten, että fokus on riittävän kapea, tekniikka toimii ja sisältö on kevyttä. Tämän päälle voidaan rakentaa erilaisia lisäelementtejä esimerkiksi pelillistämisen keinoin. Verkkokurssi pelkällä tekstillä ja kuvilla on enemmänkin digitaalinen oppikirja, jossa korostuu tiedon jakaminen. On hyvä huomioida, että opiskelija ei ole pelkkä passiivinen kuuntelija vaan aktiivinen osallistuja. (Sundell & Front 2023.) Tieto yksistään ei riitä, vaan on huomioitava, kuinka se esitetään ja miten aihetta käsitellään. (Mediamaisteri 2023). Oppijaa tulee aktivoida, herätellä ja eritoten tunnustaa hänet aktiivisena toimijana. Aktivointitehtävien avulla opiskelija on vuorovaikutuksessa materiaalin kanssa. Mediaelementeillä, monipuolisilla esitystavoilla kuten esimerkiksi videoilla ja aktivointitehtävillä, ja vaihtelulla pystytään poistamaan oppimisen esteitä. (Sundell & Front 2023.)

Aktivointitehtävät on hyvä suunnitella oppimistavoitteiden pohjalta. Jos aktivointitehtävä ei linkity vahvasti tavoitteeseen, niin on syytä miettiä onko tehtäviä tarpeen olla laisinkaan. Aktivointitehtäviä voidaan hyödyntää aiheeseen herättelyyn,

osaamisen todentamiseen ja oppimisen mahdollistamiseen. (Sundell & Front 2023.)

Elämme digitaalisesti avustetun oppimisen maailmassa, jossa kaikkea teknologian potentiaalia ei vielä hyödynnetä täysipainoisesti. Varsinainen potentiaali saadaan käyttöön siinä vaiheessa, kun tehdään jotain sellaista mitä millään muulla välineellä ei pystytä tekemään. Vuorovaikutteisuus verkkokursseissa ei tarkoita pelkästään verkkokurssin pelillistämistä. On myös huomattava, että kaikkea ei suinkaan tarvitse pelillistää. Verkkokurssi ei lähtökohtaisesti ole peli vaan se rakennetaan oppimista varten. Tarkoitus on lainata peleistä motivaatiota ja sitoutumista lisääviä keinoja, mutta pelillistäminen ei ole itseisarvo. Yhteys oppimistavoitteiden kanssa tulee olla kaiken perusta. Jos sitä ei ole, ei pelillistämistä ole tarpeen käyttää. (Sundell & Front 2023.)

Merkityksellinen asia on se, mitä oppijan korvien välissä tapahtuu ja sitä mittaamalla voidaan varmistaa, että tavoitteet on saavutettu. Verkkokurssin suunnittelussa tulee siis kartoittaa tarpeet perusteellisesti ja määritellä tavoitteet selkeästi. Näiden avulla pystytään rajaamaan verkkokurssin sisältöä. Verkkokurssin sisältö tulee rakentaa oppimistavoitteiden pohjalta. Jos se rakennetaan materiaalien pohjalta, niin on vaarana, että verkkokurssin sisältö paisuu liian laajaksi ja tämä taas vaikuttaa oppijan motivaatioon, sitoutumiseen ja oppimiseen. (Sundell & Front 2023.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö tehdään laadullisena tutkimuksena, koska opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan nimenomaan perehdytettävien tarpeeseen saada laadukasta perehdytystä etänä. Sen osalta tulee saada selville haastateltavien omakohtaiset kertomukset, näkemykset ja kokemukset tavoitteena tulkita niitä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017). Olennaista työn kannalta on hankkia tietoa henkilöiltä, joilla on kokemusta etäperehdytyksestä. Koska tarkoitus on saada selville näiden ihmisten kokemuksia, on hyvä tapa käyttää haastattelumenetelmää (Hyvärinen ym. 2017). Haastatteluilla kerätty aineisto litteroidaan ja käydään läpi käyttäen menetelmänä sisällön analyysia. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien kokemuksiin ja ne tullaan johtopäätöksissä liittämään yhteen tietoperustan teorioiden kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeiset käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Aineistoa on suunniteltu kerättäväksi haastattelumenetelmällä, jotta saadaan selville tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita. (Metsämuuronen 2011.) Konstruktionistiseen otteeseen perustuvassa haastattelutilanteessa pyritään yksilölliseen kohtaamiseen (Hyvärinen ym. 2017). Haastattelulla pystytään saamaan kohtuullisen nopeasti syvällistä tietoa ja uusi näkökulmia aiheisiin ja se sopii hyvin laadullisiin tutkimuksiin (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 104–105).

Haastattelumenetelmissä yksi tekijä on haastattelun strukturointiaste, joka määrittää kuinka tarkkoja ja samanlaisia kysymykset ovat eri haastattelutilanteissa ja kuinka paljon haastattelijalla voi haastattelun edetessä niihin vaikuttaa (Ojasalo, ym. 2015, 65, 106–108). Opinnäytetyössä on tarkoitus käyttää puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa kysymykset ovat ennakoon valmisteltuja, mutta vastaamisen tapa on vapaa (Kallinen & Kinnunen 2021). Haastattelun edetessä kysymysten järjestystä voi kuitenkin muuttaa, osan kysymyksistä voi jättää pois tai esittää haastattelutilanteessa mieleen tulevan kysymyksen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun, jossa lopputuloksena on uuden rakenteen, esimerkiksi suunnitelman luominen. Sitä varten

käytetään olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä käytännössä kerättävää tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytännön ongelma sidotaan teoreettiseen tietoon. Sen lisäksi on tärkeää, että ratkaisu on toimiva (Ojasalo ym. 2015, 65, 106–108.) Laadullista tutkimusta käytetään eri aloilla muun muassa osaamisen, rekrytoinnin ja opiskeluun liittyvien kokemusten tutkimiseen, koska kiinnostus on henkilöiden käsityksissä tai kokemuksissa ja niiden merkityksissä (Vilkkä 2021).

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että aineiston kokoamisesta ja sen tarkoituksesta informoidaan tutkimus- tai kehittämiskohteen ihmisiä. Tutkimukseen osallistuminen perustuu aina suostumukseen ja se tulee saada sekä tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä, että heidän edustamiltaan organisaatioilta tai jos henkilö käyttää esimerkiksi haastatteluun työaikaa. Osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaisella osallistujalla on missä tahansa vaiheessa oikeus kieltäytyä osallistumisesta, tietojen antamisesta tai vetäytyä tutkimuksesta kesken prosessin. Yksityisyyden suoja ja tietoon perustuva suostumus vaatii, että kohdetta informoidaan ennen aineiston keräämistä ja opinnäytetyöstä annetaan kohteelle riittävästi tietoa. (Vilkkä 2021.)

Haastateltavat informoitiin ennakkoon tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista sähköpostitse. Samassa yhteydessä käydään läpi mitä tunnistettavia tietoja kerätään, mihin tarkoitukseen niitä käytetään ja kuka tietoja käsittelee. Henkilötietoja kerätään vain välttämättömiltä osin. Liitteenä haastateltaville toimitettiin suostumuskirjeen (Liite 1) lisäksi myös vaitiolositoumus (Liite 2). Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus, joka varmistettiin suullisesti myös haastattelun alkaessa. Haastattelut anonymisoitiin toisaalta haastateltavien suojaamiseksi, mutta myös siksi, että nimitiedot eivät ole tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaisia. Opinnäytetyötä ei kohdennettu millekään nimetylle organisaatiolle, joten haastattelut toteutettiin haastateltavien vapaa-ajalla ja haastateltavat kertoivat organisaatiostaan ainoastaan toimialan tai minkä tyyppinen organisaatio on kyseessä. Näin menettelyn perustelluksi, koska tutkimuksen ydintarkoitus oli selvittää henkilökohtaisia kokemuksia, ei niinkään jonkin tietyn organisaation toimintatapoja. Tutkimusaineiston oikeellisuuden pystyn osoittamaan haastatteluiden litteroinneilla.

Tiedonantajan suostumus on lähtökohta siihen, kenen antamia tietoja opinnäytetyössä voidaan käyttää ja itse kerätylle aineistolle tulee määritellä säilytysaika (Vilkkä 2021). Opinnäytetyön osalta tietoja säilytetään tutkinnon valmistumiseen saakka. Tietoja käytetään tietosuojalain (1050/2018) edellyttämällä tavalla vain sen alkuperäiseen tarkoitukseen. Eettisesti tärkeää on tehdä opinnäytetyöhön osallistuminen kohteelle turvalliseksi. Tähän vaikutetaan sillä, että tutkimusaineistoja käytetään asianmukaisesti ja kunnioittavasti. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavan kohtaamiseen voidaan panostaa ja luoda haastattelulle ja avoimelle keskustelulle turvallinen ilmapiiri. (Vilkkä 2021.)

Metsämuurosen (2011, 264) mukaan hyvän laadullisen tutkimusraportin pitää sisältää samat elementit kuin mitä hyvä määrällinen tutkimusraporttikin sisältää. Raportin perusteella lukijalle tulee käydä ilmi, miten tieto on hankittu ja kuinka luotettavaa tieto on. Luotettavassa tutkimuksessa ei ole sisäisiä ristiriitoja ja prosessin ei pitäisi antaa sattumanvaraisia lopputuloksia tai kehittämis ehdotuksia. Järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely korostuu luotettavuuden arvioinnissa. Oman toiminnan vaikutusta tuloksiin on tärkeää osata arvioida ja mahdollisia prosessin aikana tapahtuvia luotettavuutta heikentäviä asioita ei tule peitellä. On tärkeää pystyä esittämään ohjaajalle tutkimusaineisto ja haastattelujen litteroinnit. (Vilkkä 2021.)

Opinnäytetyön laatuun ja luotettavuuteen liittyen olennaista on myös lähdekriittisyys, jossa tulee arvioida tietojen ajanmukaisuus, kirjoittaja ja hänen asemansa tiedon tuottajana. Myös aineiston julkaisijalla on laadun arvioimisessa merkitystä. (Vilkkä 2021.)

### 5.3 Haastatteluiden toteutus ja tulokset

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-sovelluksen kautta ja aikaa kuhunkin haastatteluun oli varattu tunti. Haastattelut tallennettiin myöhempää litterointia varten, jonka yhteydessä tiedot anonymisoitiin. Haastateltavina oli henkilöitä sekä perehdyttäjän että perehtyjän roolissa. Näin ollen kullekin ryhmitymälle tuli valmistella eri haastattelukysymykset toimivan lopputuloksen takaamiseksi (Liite 3 ja 4). Kaikki haastateltavat ovat eri ikäisiä ja työskentelivät eri

organisaatioissa, joten jokaisen konteksti on selkeästi toisistaan poikkeava. Koin, että tästä oli pelkästään hyötyä, koska näin pystyin saamaan mielestäni kattavammin esiin sitä, mitkä yli organisaatorajojen ulottuvat asiat vaikuttavat kokemukseen.

Jokaisen haastateltavan perehdytyskokonaisuus oli hoidettu enemmän tai vähemmän hybridimallilla, etä- ja lähiperehdytystä eri tavalla yhdistellen. Eräässä tapauksessa etänä annettussa perehdytyksessä oli mukana useampia perehdytettäviä eri paikkakunnilla ja jopa eri maassa. Muissa tapauksissa perehtyjiä oli vain yksi henkilö per perehdytys. Näissä tapauksissa etä- ja lähiperehdytyksen suhde vaihteli, kuitenkin siten, että etäperehdytystä oli lähiperehdytystä enemmän.

### 5.3.1 Perehtyjien kokemukset

Ryhmässä perehtynyt nuori henkilö koki, että perehdytyksen alkaminen etänä lähiperehdytyksen sijaan helpotti painetta mennä mukaan täysin uuteen työpaikkaan ja uusien ihmisten pariin mutta jäi toisaalta kaipaamaan henkilökohtaisempaa kohtaamista juuri etäperehdytysvaiheessa. Kertomuksista kävi myös ilmi, että henkilöillä, joilla on vähemmän kokemusta etä-/hybridiperehdytyksistä sekä lyhyemmän työuran omaavilla henkilöillä on matalampi vaatimustaso perehdytystä kohtaan ja he voivat kokea olevansa tyytyväisiä myös kestoiltaan hyvin vaatimattomiin, muutaman viikon mittaisiin perehdytyksiin. Toisaalta on selvää, että perehdytyskokonaisuuden optimaalinen kesto on riippuvainen myös työn sisällöstä. Pitkäkestoisempikaan, koko koeajan kestänyt perehdytys ei haastattelun perusteella ollut tae onnistuneelle lopputulokselle. Hyvät kokemukset olivat selkeästi yhteydessä henkilöiden kokemaan yhteisöllisyyteen, ja kokemukseen siitä, että uudesta työntekijästä halutaan pitää huolta.

”Minusta se oli semmoinen niinku hyvä - ja niinku, voisi käyttää adjektiivia huolehtiva startti. Et kaiken aikaa multa on kysytty, että niin kun onko tämä asia sulle nyt selvä ja tarvitsetko tukea, neuvoa ja miten sulla menee. Ja onko liikaa informaatiota, ja niin edespäin. Että, siinä mielessä tää on ollut hyvä, että se ihan oikeasti se osallistuvuus tai yhteisöllisyys, niin se ulottuu niinku tänne kotiin saakka. Et ihmiset kysyy ja huolehtii. Et ne on ilmeisesti tottuneet siihen.”

Näitä kokemuksia syntyi muun muassa esihenkilön yhteydenpidosta ja kuulumisten kyselemisestä sekä yhteisistä työajan ulkopuolella järjestetyistä tapahtumista, mutta yhtä lailla myös tiedon jakamisesta ja siitä, että tiimissä vallitsi psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa tietoa jaettiin paljon ja kannustettiin kysymään pienissäkin asioissa neuvoa. Onnistuneeseen palaverikokemukseen vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa videoyhteyden hyödyntäminen sekä esihenkilön aktiivinen ja tasapuolinen osallistaminen ja kuulumisten kyseleminen. Kokemukset palavereista, joihin osa osallistui etäyhteydellä ja osa oli läsnä toimistolla poikkesivat toisistaan. Uuden, etänä osallistuvan työntekijän kannalta haastavaa on esimerkiksi se, että toimistolla läsnä olevat henkilöt eivät välttämättä esittele itseään palaverissa. Haastatteluissa ilmeni myös, että etänä tai toisella paikkakunnalla työskenteleviin kollegoihin on hankalampaa tutustua ja nämä ihmiset jäävät väistämättä etäiseksi.

”Ja sitten se, et kun meillä on niitä Teams-kokouksia niin siellähän saattaa olla joku 10–15 henkeä läsnä siinä kokouksessa, niin hehän eivät esittele sillä tavalla itseänsä, että mä en tiedä keitä ne ihmiset on enkä näe kunnolla naamaakaan. Ja sitten siellä on osa etänä, niinku minäkin, niin niistä tietenkin pystyy jo katsomaan, että keitä ne sitten on. Et se on semmoinen ylimääräinen tekijä tuossa hybridimallassa, että niihin ihmisiin ei tutustu, sillä etänä ei ole varma kuka se ja se on.”

”No me ollaan tietysti vähän erityisasemassa tässä omassa yksikössä, että me ollaan aina väistämättä maantieteellisesti sivussa. Et toimitaan eri paikassa, kun lähes kaikki muut. Et tällä suurella organisaatiolla on kaks tämmöistä maakunnallista yksikköä, jotka on pieniä, niinku tää meidänkin yksikkö. Et, kyllä niinku mä oon kuunnellut mun kollegojenkin juttuja, niin kyllä ne vähän sivussa on siitä pääkaupunkiseudun jutusta. Sille ei voi mitään. Joo - ihmisiin ei tutustu silleen samalla tavalla, kun niitä ei nää livenä.”

Informaatioähky ja tiedon löytäminen tunnistettiin myös haastateltujen keskuudessa yhtenä perehdytyksen haasteena. Ongelmalliseksi esimerkiksi Teamsin monipuolisen hyödyntämisen kohdalla koettiin se, että spesifi tieto saattoi olla vaikeasti löydettävissä esimerkiksi huonojen otsikointien ja suuren tietomäärän vuoksi. Tässä auttoi se, että organisaatiossa oli onnistuttu luomaan matala kynnyksen esittää kysymyksiä.

Osalla informaatiotulvasta johtuvaa kuormitusta oli yritetty keventää perehdytyksen aikaisella tauotuksella, parikeskusteluilla ja itseopiskelulla ja kokemuksen mukaan nämä auttoivat jäsentämään opittuja asioita. Osalla kokemukseen vaikutti käytännön syistä johtuva perehdytyksen tiukka aikataulu yhdessä suuren tietomäärän kanssa.



”Kyllähän sitä valtavasti tuli siinä alussa ja varsinkin kun oli kiire sitten tän sijaitettavan henkilön kanssa, että hän, hän lähti, ja me tiedettiin se. Että, siinä hän yritti kertoa mulle lyhyessä ajassa niin paljon kuin hän suinkin vaan muisti ja tiesi. Et mä luulen, että multa meni puolet siitä kyllä väkisinkin ohi korvien.”

Toisaalta siinä auttoi, että henkilö itse tiedosti asian ja eteni askel kerrallaan. Tiedon saatavuuden kannalta osassa tapauksista on onnistuttu hyödyntämään digitaalista työympäristöä monipuolisesti ja tämä vaikutti etänä perehtyvän henkilön kokemukseen positiivisesti. Yhteisöllisyys ja vahva tiedon jakamisen kulttuuri koettiin myös hyvänä asiana, vaikka tietopääomaa onkin organisaatiossa paljon.

”Mutta kaiken kaikkiaan tosiaan, kun tässä on tämä yhteisöllisyys hyvin voimakkaasti mukana. Se et me tehdään yhdessä tätä työtä, et kaikki tieto jaetaan, melkein kaikki tieto tallennetaan, niin sehän on kuitenkin niinku periaatteessa todella hyvä asia.”

### 5.3.2 Perehdyttäjän kokemukset

Etäperehdytyksessä korostuu henkilön vastuu omasta oppimisesta ja avoimesta kommunikoinnista. Yhtenä etäperehdytyksen haasteena perehdyttäjä mainitsi hankaluuden lukea sitä, kuinka paljon perehdytettävä kykenee ottamaan vastaan tietoa ja miten hän tiedon omaksuu. Mikäli henkilö itse ei tuo esille epäselväksi kokemiaan asioita, voi asia jäädä pimentoon perehdyttäjältä ja osaamisen puutteet saattavat ilmetä vasta paljon myöhemmin. Tähän vaikuttaa olennaisesti perehdytyskokonaisuuden suunnittelu ja perehdytykseen sisällytetty seuranta. Näiden osa-alueiden puutteet tulivat haastattelussa esiin perehdyttäjän kokemana kuormittumisena.

Perehdyttäjän kannalta erityisen raskaaksi ja turhauttavaksi koettu tilanne on, kun perehdytyksestä puuttuu suunnitelmallisuus ja laajan tehtäväkentän asioita joutuu käymään lävitse poukkoilemalla. Tämä vaikutti perehdyttäjän mukaan esimerkiksi siihen, että kokonaisuus jäi perehdytettävältä todennäköisesti hahmotumatta. Lisäksi hän mainitsi, että ellei ole erityisen aktiivinen perehtyjä, niin etänä toimiessa työyhteisön kulttuurista on haastavaa saada käsitystä ja sisäiset toimintatavat jäävät todennäköisesti pimentoon. Perehdyttäjä koki, että myöhemmin tehdyillä muutoksilla, kuten perehdytyskokonaisuuden suunnittelulla ja järjestyksellään perehdyttäminen on helpompaa ja tehokkaampaa, mutta etänä perehdytettäessä suunnitelma vaatii toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi vielä

enemmän hiomista muun muassa sen vuoksi, että toimintaympäristö on hyvin kompleksinen ja asioiden läpikäyminen etänä aiheuttaa siten omat haasteensa.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimuksen perusteella nostaa esiin niitä käyttäjäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, joihin etä- ja hybridimallilla toteutettavassa perehdytyksessä tulisi erityisesti keskittyä. Tutkimuskysymyksenä oli: millainen perehdytyksen tulisi olla, jotta se antaisi hyvän käyttäjäkokemuksen? Kokemukset ovat aina subjektiivisia ja niihin vaikuttavat myös henkilön aiemmat kokemukset, joten yhtä ainoaa täysin oikeaa vastausta ei tutkimuskysymykseen ole. Onnistuneeseen perehdytykseen liittyy monia eri osa-alueita, ja kuten tämänkin opinnäytetyön tuloksista ilmenee, niin kokemus perehdytyksestä voi silti olla hyvä, vaikka se ei kaikilta osin toteutuisikaan täysin optimaalisena. Tutkimuksen perusteella voidaan myös nostaa esiin sellaisia asioita, jotka mitä suurimmalla todennäköisyydellä aiheuttavat huonon kokemuksen ja joiden vaikutukset ulottuvat laajemmalle, kuin vain itse perehdytettävän kokemukseen. Tutkimuksessa esiin nousut etäperehdytyksen suunnittelematta jättäminen on yksi sellainen asia, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkiin perehdytyksessä jollain tavalla osallisena oleviin ja aiheuttaa todennäköisimmin huonon kokemuksen sekä perehtyjälle että perehdytettävälle. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys nousi tutkimuksessa esiin merkittävänä voimavarana ja etäperehdytyksen onnistumisen tärkeänä tekijänä, kuten myös esihenkilön tuki ja huolehtiminen.

Haastatteluissa nousi esiin samoja teemoja, joita teoriaosuudessa käsittelin, ja tutkimuksessa esiin nousseet asiat vahvistavat teorian paikkansapitävyyttä. Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista kuulla kokemuksia sekä perehdytettäviltä, että perehdyttäjältä. Näin onnistuin saamaan laajemman kuvan siitä, miten asiat vaikuttavat kokemuksiin. On selvää, että täysin uusien johtopäätösten tekeminen on näin suppealla tutkimuksella mahdotonta. Otanta on pieni, mutta haastatteluissa nousi esiin saman tyyppisiä asioita huolimatta siitä, että henkilöt työskentelevät eri organisaatioissa ja eri toimialoilla. Se kertoo siitä, että vaikka jokaisessa organisaatiossa on omat yksilölliset perehdytysmallit ja perehdytettävät sisällöt, niin etä- ja hybridimallin perehdyttämisessä on paljon käyttäjäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, joita jokaisen organisaation on hyvä puntaroida perehdytysprosessia, sen sisältöä ja toimintamalleja suunnitellessa. Jäin pohtimaan,

että kuinka yleistä on, että perehdytyksen järjestäminen on organisaatiolle vain välttämätön asia tai toimenpide, joka pitää suorittaa ja mietitäänkö asiaa ylipäänsä perehdytettävälle tuotettavan kokemuksen kannalta.

Oman oppimisen näkökulmasta katsottuna aihepiirin tutkiminen ehdottomasti kannatti. Se syvensi omaa ajattelua ja toi laajemman teoretiedon jo olemassa olevan, kokemuksen myötä karttuneen käytännön osaamisen lisäksi. Ongelmaksi muodostui se, että aihepiiri on hyvin laaja, ja tämän kokoluokan työhön ei millään voi sisällyttää kaikkea mielenkiintoista. Työn olisi voinut tehdä suppeammin, unohtaen esimerkiksi Organisaatiokulttuuri ohjaa kokemusta -luvun sisällön. Yhtäältä halusin pitää sen työssä mukana suuremman kuvan hahmottamiseksi, ja toisaalta myös siksi, jottei unohdeta, että kokemus ei ole riippuvainen ainoastaan siitä, kuinka itse perehdytys suoritetaan.

Haastatteluiden toteuttaminen oli myös opettavaista ja sitä häiritsi ehkä eniten oma epävarmuus ensikertalaisena. Oma jännittämiseni näkyi haastattelua analysoidessa esimerkiksi runsaana täytesanojen käyttämisenä ja näin jälkeenpäin pystyisin uusintakierroksella kiinnittämään asiaan paremmin huomiota. En silti näe, että siitä on opinnäytetyön sisällön kannalta katsottuna mitään haittaa. Muutoin koen, että pystyin luomaan haastattelussa rennon ja turvallisen keskusteluympäristön.

Opinnäytetyö itsessään muuttui suunnitellusta useampaankin kertaan, johtuen enimmäkseen siitä, että alun perin suunniteltu työ ei erinäisistä syistä toteutunut ja täytyi miettiä, mitä aihepiirin ympärillä voi tehdä ilman toimeksiantajaa. Olisin halunnut pureutua syvällisemmin esimerkiksi informaatioarkkitehtuuriin, mutta mielestäni sitä ei ollut mielekästä lähteä tarkastelemaan yleisellä tasolla, vaan sen aiheen ympärillä konkreettinen kehitystyö olisi tuntunut mielekkäämmältä.

Nähdäkseni opinnäytetyön tavoite täyttyy ja sen tekeminen kirkasti samalla myös ajatusta siitä, että aihe on tärkeä ja keskustelua sen tiimoilta pitäisi organisatioissa herätellä enemmän.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus ry. Viitattu 27.2.2022 [https://ttk.fi/op-paat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_ty-suojelua](https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_ty-suojelua).
- Caldwell, C & Peters, R. 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. The Journal of Management Development. Vol 37 No 1, 27-39. Viitattu 15.9.2022. <https://www.proquest.com/docview/2008318297>.
- Capgemini 2020. Tutkimuksen mukaan lähes 70 % työnantajista uskoo etätöön hyötyihin myös pandemia-ajan jälkeen. Viitattu 27.2.2022 <https://www.capgemini.com/fi-en/news/tutkimuksen-mukaan-lahes-70-tyonantajista-uskoo-etatyon-hyotyyihin-myo-pandemia-ajan-jalkeen/>.
- Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. Effective Onboarding. What works in talent development. Alexandria, VA 22314 USA: ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD).
- Deal, J. & Levenson, A. 2021. Figuring out social capital is critical for the future of hybrid work. MIT Sloan Management Review. Viitattu 8.1.2023 <https://learning.oreilly.com/, O'Reilly's Learning Platform>.
- Dillon, J. 2022. The modern learning ecosystem: A new L&D mindset for the ever-changing workplace. Alexandria VA: ATD Press.
- Dufva, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra 2.9.2021. Viitattu 23.10.2022 <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>.
- Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent.
- Great Place to Work 2022. Hybridityö ravistelee työelämää: 5 faktaa johtajalle. Viitattu 15.5.2022. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/hybridityo-5-faktaa-johtajalle/>.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Mäkinen, J-P. 2022. Miten Suomi voi? Työterveyslaitos. Viitattu 24.9.2023 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere. Vastapaino.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.4.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent.

Kantamnen, S. 2022. User experience design. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.1.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>.

Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:36. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.2.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. 2021. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestämisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Viitattu 30.10.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3>.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Kurkowski, H. 2021. Remote work technology. New Jersey: John Wiley & Sons.

Laine, K., Lanu, K. & Viikman, U. 2021. Perehdytä etänä. Opas moderniin perehdyttämiseen. Helsinki: Timanttia Consulting. Viitattu 27.3.2023. <https://timanttia.fi/etaperehdytys/>.

Lencioni, P. 2002. The Five Dysfunctions of a Team. San Francisco: Jossey-Bass.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Lönnroth, A., Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Helsinki: Alma Talent.

Mediamaisteri Oy 2021. Opas verkko-oppimisympäristön valintaan. Viitattu 25.4.2023. <https://www.mediamaisteri.com/opas-verkko-oppimisymparistot>.

Mediamaisteri Oy 2022. Paremman perehdytyksen työkalupakki. Perehdytysopas. Viitattu 25.4.2023. <https://mediamaisteri.com/hubfs/oppaat/Mediamais-teri-paremmen-perehdytyksen-tyokalupakki.pdf>.

Mediamaisteri 2023. Kuinka suunnitellaan laadukas verkkokoulutus. Verkkokoulutus. Viitattu 25.4.2023. <https://www.mediamaisteri.com/verkkokurssi-oppimis-muotoilu>.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Helsinki. International Methelp Oy.

Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The employee experience advantage. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin S. 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Powers, T. 2018. Virtual teams for dummies. New Jersey: John Wiley & Sons.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2019. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. New York: Guilford Publications.

Stanier, J. 2022. Effective remote work. For yourself, your team, and your company. Pragmatic Bookshelf.

Stull, E. 2018. UX Fundamentals for Non-UX Professionals. Ohio: Apress.

Suomalaisen työelämän tila tutkimus 2022. Great Place to Work. Viitattu 23.10.2022 <https://greatplacetowork.fi/oppaat/suomen-parhaat-tyopaikat-2022-raportti/>.

Sundell, T. & Front, T. 2023. Mediamaisteri Oy. Verkkokoulutuksen käsikirjoittaminen -webinaari 25.4.2023. Viitattu 25.4.2023 <https://www.mediamaisteri.com>.

Sutela, H. & Pärnänen A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus, työpäpaperi 1/2021. Viitattu 30.10.2022 [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf).

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Timanttia Consulting Oy 2021. Hybridityön e-kirjanen. Viitattu 25.4.2023. <https://timanttia.fi/materiaali/hybridityon-e-kirjanen-2021.pdf>.

Työsuojeluhallinto 2022. Etätyö. Viitattu 15.5.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>.

Työterveyslaitos 2023. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 8.1.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2022/738.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.



## LIITTEET

- Liite 1. Suostumuskirje
- Liite 2. Vaitiolositoumus
- Liite 3. Haastattelukysymykset 1
- Liite 4. Haastattelukysymykset 2

## Liite 1. Suostumuskirje

### SUOSTUMUSKIRJE

Suostumus opinnäytetyön haastattelua varten

Opiskelen Lapin Ammattikorkeakoulussa Tietojenkäsittelyn tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä aiheesta ”Perehdyttäminen etä- ja hybridityössä, hyvä käyttäjäkokemus perehdytyksessä”. Tarkoituksena on selvittää, mitä asioita tulisi ottaa huomioon etä- ja hybridityön perehdytyksessä, jotta se antaisi perehtyjälle hyvän käyttäjäkokemuksen ja tätä varten kartoittaisin haastattelun kautta sinun kokemuksiasi etä- tai hybridimallilla toteutetusta perehdytyksestä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujalla on oikeus missä tahansa vaiheessa kieltäytyä osallistumisesta, tietojen antamisesta tai vetäytyä tutkimuksesta kesken prosessin. Haastattelut tallennetaan ja niitä hyödynnetään opinnäytetyössä. Haastattelu tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja haastattelut tehdään nimettömästi, sekä käsitellään niin ettei vastaajan henkilöllisyyttä pystytä tunnistamaan missään tutkimuksen vaiheessa. Haastattelun materiaalia ei säilytetä, vaan se hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Haastatteluun vastaamalla suostun, että vastauksiani hyödynnetään opinnäytetyössä. Haastattelu toteutetaan Teams-sovelluksen kautta yksilöhaastatteluna, johon on hyvä varata aikaa noin tunti. Vastaamalla tähän sähköpostiin annan suostumukseni haastattelua varten.

Haastattelut toteutetaan viikkojen 21 ja 22 aikana.

Ystävällisin terveisin,

Kati Jokelainen

[kati.jokelainen@edu.lapinamk.fi](mailto:kati.jokelainen@edu.lapinamk.fi)

+358 [redacted]

## Liite 2. Vaitiolositoumus

### VAITIOLOSITOUMUS

Lupaen käsitellä ja säilyttää aineistoa huolellisesti. En raportoi millään tavalla tutkimusaineistossa ilmeneviä yksittäisiä ihmisiä koskevia tietoja kenellekään ulkopuoliselle ihmiselle. Raportoinniksi ymmärrän kaiken viestinnän, virallisen ja epävirallisen, suullisen, sähköisen ja kirjallisen.

En käytä haastatteluaineistosta ilmeneviä haastateltavien, heidän läheistensä tai muiden yksittäisten henkilöiden tietoja heidän vahingokseen, halventamiseen taikka loukkaamiseen.

Lupaen olla luovuttamatta ja kopioimatta haastatteluaineistoa kenellekään ulkopuoliselle. Lupaen hävittää tutkimuskäytössäni olevan aineiston ja sen kopiot välittömästi, kun opinnäytetyö on valmistunut.

Rovaniemellä 15.5.2023

Kati Jokelainen

## Liite 3. Haastattelukysymykset 1

KATI JOKELAINEN  
22.5.23

HAASTATTELUKYSYMYKSET, HYVÄ KÄYTTÄJÄKOKEMUS ETÄ-/HYBRIDIPEREHDYTYKSESSÄ

*Haastattelun tarkoituksena on selvittää millä tavalla haastateltava on kokenut saamansa etä-/hybridimallilla toteutetun perehdytyksen.*

*Hyvä käyttäjäkokemus perehdytyksessä vaikuttaa muun muassa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon, joka on tärkeä osa suurempaa työntekijäkokemuksen kokonaisuutta. Perehdytys on yksi työntekijäkokemuksen avainhetkistä ja sen onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä on syytä mitata, jotta organisaatiossa saadaan tietoa työntekijöiden voinnista. (Korkiakoski 2019, 131.)*

Kertoisitko, minkä tyyppisessä organisaatiossa työskentelet ja millä tavalla perehdytyksesi oli järjestetty?

Millaiset valmiudet oma persoonasi ja työkokemuksesi antaa etä-/hybridimallin työskentelylle?

Millainen käsitys sinulle muodostui organisaatiokulttuurista perehdytyksen aikana?

Millainen merkitys perehdytyksen aikaisella vuorovaikutuksella tiimikavereidesi/esihenkilösi/muiden sidosryhmien kanssa oli organisaatiokulttuurin hahmottumisen ja sosiaalisen pääoman rakentumisen kannalta?

Millä tavalla digitaaliseen työympäristöön kuuluvat viestintä ja yhteistyösovellukset, sekä niiden käyttöön liittyvät toimintamallit vaikuttivat kokemukseesi perehdytyksestä?

Millaisena koit perehdytyksessä saamasi informaation määrän suhteessa kykyysi omaksua tietoa?

Millä tavalla kokemuksesi perehdytyksestä muuttui perehdytyskokonaisuuden aikana?

Mitä ajattelet saamastasi perehdytyksestä nyt?

## Liite 4. Haastattelukysymykset 2

KATI JOKELAINEN  
30.5.23

PEREHDYTTÄJÄN HAASTATTELUKYSYMYKSET, HYVÄ KÄYTTÄJÄKOKEMUS ETÄ-/HYBRIDIPEREHDYTYKSESSÄ

*Haastattelun tarkoituksena on selvittää millainen kokemus etä-/hybridimallilla toteutettu perehdytys oli perehdyttäjälle.*

*Hyvä käyttäjäkokemus perehdytyksessä vaikuttaa muun muassa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon, joka on tärkeä osa suurempaa työntekijäkokemuksen kokonaisuutta. Perehdytys on yksi työntekijäkokemuksen avainhetkistä ja sen onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä on syytä mitata, jotta organisaatiossa saadaan tietoa työntekijöiden voinnista. (Korkiakoski 2019, 131.)*

Kertoisitko, minkä tyypisessä organisaatiossa työskentelet ja mikä oli roolisi perehdytyksessä?

Millä tavalla perehdytys toteutettiin ja ketä kaikkia siihen osallistui?

Millä tavoilla uusi henkilö saatiin sulautettua osaksi tiimiä?

Millaiset valmiudet oma persoonasi ja työkokemuksesi antaa etä-/hybridimallin työskentelylle?

Millaisiksi koit omat valmiutesi perehdyttää uusi henkilö etänä niin substanssiosaamisen kuin vuorovaikutustaitojen kannalta?

Millä tavalla sinulle annetut työkalut tai niiden puute vaikutti kokemukseesi etä-/hybridiperehdyttämisestä?

Millaiset tulokset perehdytyksellä saatiin aikaan?

Millä tavalla kokemuksesi perehdytyksestä muuttui perehdytyskokonaisuuden aikana?