



Saapumiskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmällä työntekijän näkökulmasta

Melissa Sutinen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Saapumiskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmällä työntekijän näkökulmasta

Melissa Sutinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Melissa Sutinen

Saapumiskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmällä työntekijän näkökulmasta

Vuosi

2023

Sivumäärä 44

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaatiossa voidaan kehittää työntekijän saapumiskokemusta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda kehittämis ehdotuksia työntekijän saapumiskokemuksen parantamiseksi. Toimeksiantajana on Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitos. Saapumiskokemuksen kehittämis ehdotukset ovat tehty työntekijöiden haastatteluiden pohjalta, työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisin kehittämistyön keinoin käyttäen hyväksi palvelumuotoilun kehittämismenetelmiä. Aineistoa kerättiin käyttämällä teemahaastattelua. Palvelumuotoilun kehittämismenetelmistä hyödynnettiin nykytilan ja tulevaisuuden palvelupolkuja, empatiakarttaa, tutkimusseiniä ja palvelumallin kuvausta. Opinnäytetyön kehittämisehdotuksen toteuttamista pohdittiin yhdessä organisaation henkilöstöhallinnon työntekijöiden kesken työpajassa.

Opinnäytetyön tuotos on haastatteluiden pohjalta kehitetty uusi palvelupolku. Opinnäytetyön kehittämisehdotuksena on järjestää diplomityöntekijöille joka toinen kuukausi toistuva verkostoitumistilaisuus. Kehittämis ehdotuksena on myös ehdottaa väitöskirjatutkijaksi tulevalle uudelle työntekijälle työyhteisöstä valittua buddyä. Buddy toimisi tuutorin tavoin työntekijän tukena saattamaan hänet työyhteisön jäseneksi. Työyhteisöstä valikoitu buddy osoitettaisiin myös Suomesta tuleville työntekijöille, ei vain ulkomaalaisille. Toisena väitöskirjatutkijan kehittämisehdotuksena olisi jakaa perehdytys kahteen osaan siten, että henkilöstöhallinto kävisi vain välttämättömät työsuhdeasiat, sekä käytännön asiat työntekijän kanssa ensimmäisenä päivänä ja laajempi perehdytys käytäisiin 1-2 kuukautta työn aloittamisen jälkeen. Kolmantena väitöskirjatutkijan kehittämisenä olisi hosting agreementin eli kutsukirjeen kehittäminen virallisempaan muotoon. Hosting agreement on virallinen kutsukirje, jossa määritellään tulevan työntekijän työsuhdetiedot ja jonka avulla työntekijä voi hakea oleskelulupaa Suomeen.

Asiasanat: saapumiskokemus, perehdytys, palvelumuotoilu

Melissa Sutinen

Developing the arrival experience using service design methods from the employee's perspective

Year 2023 Pages 44

The goal of this thesis project was to find out, how improve the employee's arrival experience at the target organization and to highlight development proposals for improving of this experience. Thesis was commissioned by Aalto University Department of Industrial Engineering and Management. The suggestions for improving the arrival experience are based on interviews with employees and are thus from the employee's perspective.

The thesis was carried out as research-based development with the use of service design. The data was collected through a thematic interview. Development methods of service design were applied by using current and future state service paths, empathy mapping, research wall and service blueprint. The development proposals in the thesis report were discussed together in a workshop with human resources employees.

The output of the thesis is a new service path developed from the interviews with employees. The more specific thesis development proposal is to organize a networking event for the diploma workers every other month. Another development suggestion is to propose a buddy chosen from the work community for a new employee who is to become a doctoral researcher. A buddy selected from the work community would also be assigned to a new employee coming from Finland. Another development recommendation is to split doctoral researchers onboarding sessions into two parts. In the first onboarding session HR would discuss the essential employment matters and practical issues with the new employee. The more extensive onboarding would take place 1-2 months after the start of employment. A third development proposal regarding doctoral researchers would be the renewal of the hosting agreement document or invitation letter, into a more official form. The hosting agreement is an official letter of invitation, which defines the future employee's employment information and allows the employee to apply for a work permit in Finland.

Keywords: arrival experience, employee onboarding, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kohdeorganisaatio.....	7
3	Saapumiskokemus osana työntekijän työsuhteen elinkaarta.....	8
3.1	Työntekijäkokemus ja sen kehittyminen.....	8
3.2	Työntekijäkokemuksen vaikutus organisaation menestykseen.....	12
3.3	Saapumiskokemus	13
3.4	Perehdytys on tärkeä osa saapumiskokemusta.....	14
4	Palvelumuotoilu saapumiskokemuksen kehittämismenetelmänä.....	17
4.1	Kehittämistehtävä ja tavoitteet	18
4.2	Palvelumuotoilun kartoita ja ymmärrä-vaihe	18
4.3	Palvelumuotoilun mallinna ja arvioi-vaihe	21
4.4	Palvelumuotoilun konseptoi ja vaikuta-vaihe	22
5	Saapumiskokemuksen palvelumuotoilu.....	22
5.1	Nykytila-analyysi	22
5.2	Profiilit	23
5.3	Nykytilan palvelupolku	24
5.4	Profiilien kehittyminen.....	26
5.5	Empatiakartat	28
5.6	Tutkimusseinät	30
5.7	Palvelupolut.....	33
5.8	Palvelumallin kuvaus	37
6	Työpaja HR-tiimin kanssa	38
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	40
	Lähteet.....	43
	Kuviot	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation saapumiskokemusta palvelumuotoilun kehittämismenetelmillä työntekijän näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa on huomattu merkittävää kehittämisvaraa esimerkiksi perehdytyksessä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään aluksi kohdeorganisaation saapumiskokemuksen nykytilaan, jonka jälkeen haastatteluiden ja tilanneanalyysin perusteella esitetään kehittämis ehdotus työntekijän saapumiskokemuksen parantamiseksi. Saapumiskokemus on osa työntekijäkokemusta. Työntekijäkoke-
musta luodaan työntekijän elinkaaren eri kohtauspisteissä. Työntekijäkokemus on ajatuksia, tunteita työstä tai työympäristöstä sekä käsitystä organisaatiosta työnantajana, jota syntyy työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksessa. (Huhta & Myllyntaus 2021. 77.)

Kehittämistyö on ollut tärkeä toteuttaa, sillä organisaation tasolla yhteisiä materiaaleja saapumiskokemuksen tukemiseen ei ole perehdyttäjälle juuri ollenkaan. Perehdytys on näin ollen melkein täysin perehdyttäjän tiedon ja taidon varassa, joten perehdytyksen laatu tulee tällä mallilla aina vaihtelevaan perehdyttäjän vaihtuessa. Saapumiskokemuksen kehittäminen kohdeorganisaatiossa on tärkeää myös siksi, koska kohdeorganisaatiossa on paljon työntekijöitä, joille organisaatio on ensimmäinen työpaikka tai ensimmäinen työpaikka Suomessa. Tämän takia tietyt saapumiskokemuksen osa-alueet kuten työsuhdeasioiden perehdytys voidaan nähdä työntekijälle hyvin tärkeänä.

Kehittämistyön tuloksista hyötyvät työntekijät, perehdyttäjä sekä kohdeorganisaatio. Parhaiten työntekijät hyötyvät saapumiskokemuksen kehittämisestä, sillä sen laatua parannetaan kehittämistyön avulla. Kehittämistyön tuloksena saadut materiaalit toimivat perehdyttäjän tukena, kun hän perehdyttää uutta työntekijää henkilöstöhallinnon työtehtäviin. Materiaalit tukevat myös perehdyttäjää perehtymään kokonaisuudessaan saapumiskokemuksen prosessiin, mikä on avuksi laadukkaamman perehdytyksen toteutuksessa. Kohdeorganisaatio hyötyy siitä, kun kehitystyöllä kehitetään yhtä työntekijäkokemuksen osa-aluetta. Hyvällä työntekijäkoke-
muksella kohdeorganisaatio saa sitoutuneempia työntekijöitä.

2 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on 2010-luvulla perustettu korkeakoulu Aalto-yliopisto. Rakenteeltaan Aalto-yliopisto on jaettu opetus- ja tutkimusalan mukaan kuuteen eri korkeakouluun, joita johtaa jokaisen eri korkeakoulun oma dekaani. Jokaisen eri korkeakoulun HR-palvelut kuuluvat organisaatorakenteeltaan dekaanin yksikköön, vaikka palvelut olisivat rajattu lokaalimmin eri korkeakoulujen laitosyksikköihin.

Tarkasteltava Perustieteiden korkeakoulu on jaettu vielä viiteen pienempään laitosyksikköön, joista tässä opinnäytetyössä keskitytään Tuotantotalouden laitoksen saapumiskokemukseen. Laitosyksiköissä on aina yksi dekaanin alaisena toimiva laitosjohtaja eli yksiköstä vastaava henkilö, jonka alaisena pääosin ovat kaikki laitoksella työskentelevät opetukseen ja tutkimukseen keskittyvät työntekijät. Laitosyksiköissä on vielä pienempiä tutkimusryhmiä, joita johtaa oma esihenkilönsä. Jokainen laitoksen opetukseen tai tutkimukseen keskittyvä työntekijä on sijoitettu johonkin näistä tutkimusryhmistä.

Aalto-yliopiston tavoitteena on tuottaa korkealaatuista monialaista opetusta sekä tutkimusta. Aalto-yliopistolle on tärkeää rakentaa opetustyötä ja tutkimusta innovatiivisuuden sekä vastuullisuuden silmin. Organisaation arvot ovat; vastuullisuus, rohkeus ja yhteistyö. (rakenname kestävää tulevaisuutta 2022.)

Yksi Aalto-yliopiston strategioista on sellaisen opetuksen luominen, joka keskittyy tulevaisuuteen. Jatkuvasti kehittämällä ja uudistamalla opetusta, organisaatio pystyy tuottamaan opetusta niin, että se tekee valmistuvista opiskelijoista tulevaisuuden muutoksentekejiä. (tehtävä, arvot ja tapa toimia 2022.) Innovatiivisuus, luovuus, tutkimukseen perustuva tieto, sekä yrittäjähenkisyys ovat organisaation avainsanoja uudistamisen luomisessa. Kohdeorganisaation toimet tämän edistämiseksi ovat innovatiivisen ympäristön luomisella, verkostojen lisäämisellä sekä kestävän kehityksen mukaan rakennettavalla kampuksella. (tehtävä, arvot ja tapa toimia 2022.)

Henkilöstöpalveluiden tarjoamisessa on organisaatiossa kolme suuremmissa mittakaavassa tarkasteltavaa näkemystä. Henkilöstöpalveluiden tärkein tavoite on työlainsäädännön ja työehtosopimuksen mukaisen toiminnan toteutuminen ja sen vastaisen toiminnan estäminen. Käytännössä toimimalla organisaation johdon vetämien linjausten mukaisesti toimimme lainsäädännön ja työehtosopimuksen mukaan. Tärkeää kuitenkin on, että henkilöstöpalveluissa työskentelevät työntekijät tuntevat lainsäädännön sekä työehtosopimuksen hyvin. Työehtosopimusten tai lainsäädännön uusiutuessa on tärkeää myös kouluttautua uudistuksiin.

Toinen iso kokonaisuus on strategian ja arvojen mukainen toiminta. Tämä toteutuu tukemalla toimia, jotka edesauttavat strategiaa sekä huomioivat arvoja. Strategian mukaista toimintaa voidaan edesauttaa yksikkökohtaisesti myös viestimällä strategiasta ja arvoista sekä asettamalla lyhyemmällä aikavälillä saavutettavia strategisia tavoitteita. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta on myös tärkeä huomioida ja tukea arvoja ja strategiaa tukevia pienempiäkin toimia.

Kolmas suuntaviiva on se, että HR-tehtävissä ollaan tukemassa työntekijöitä ja esihenkilöitä, jotta he voivat toiminnallaan edistää tavoitteiden mukaista toimintaa. Kohdeorganisaation päätavoitteena on tuottaa korkealaatuista opetustyötä ja tutkimusta. Henkilöstöpalvelut eivät ole suoraan yhteydessä tuotettavaan palvelutuotteeseen, joten HR työn avainasema on tarjota tukea, sekä erinomaiset puitteet tavoitteellisen toiminnan edistämiseksi.

3 Saapumiskokemus osana työntekijän työsuhteen elinkaarta

3.1 Työntekijäkokemus ja sen kehittyminen

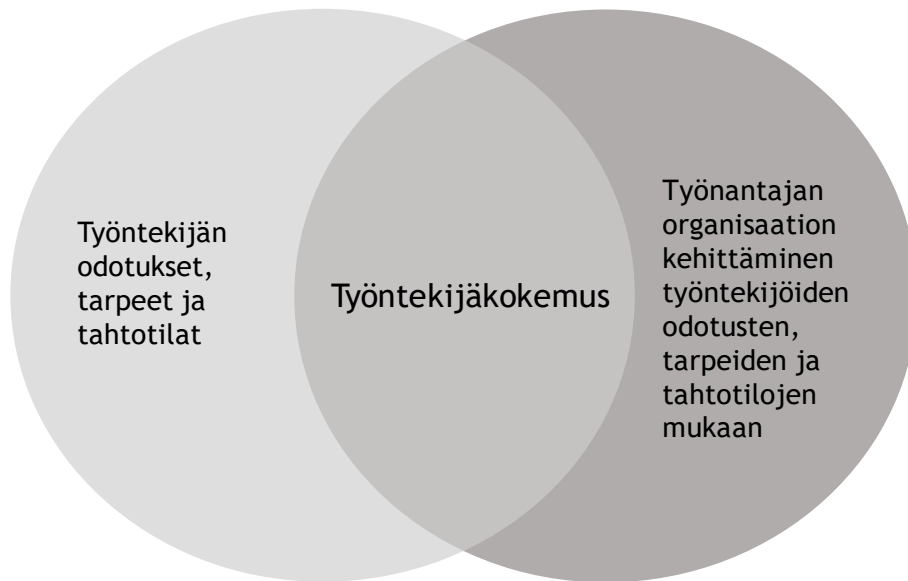
Jacob Morgan (2017, 21) kuvaa, että työntekijäkokemus on kehittynyt vuosien saatossa siitä, kun työntekijälle annettiin pelkät työvälineet ja uskottiin, että he tulevat viihtymään, siihen, että työntekijöiden halutaan olevan onnellisia työssään. Kuviossa 1 kuvataan vaiheet, joilla Morgan kuvaa työntekijäkokemuksen kehittymistä. Vaiheet ovat työvälineet, tuottavuus, sitoutuneisuus ja kokemus. Työntekijäkokemuksen muutos inhimillisempään lähestymistapaan on merkittävä ja se on siirtymässä vieläkin enemmän kokemukselliseen suuntaan.



Kuvio 1: Työntekijäkokemuksen kehittyminen (mukaillen Morgan 2017, 21)

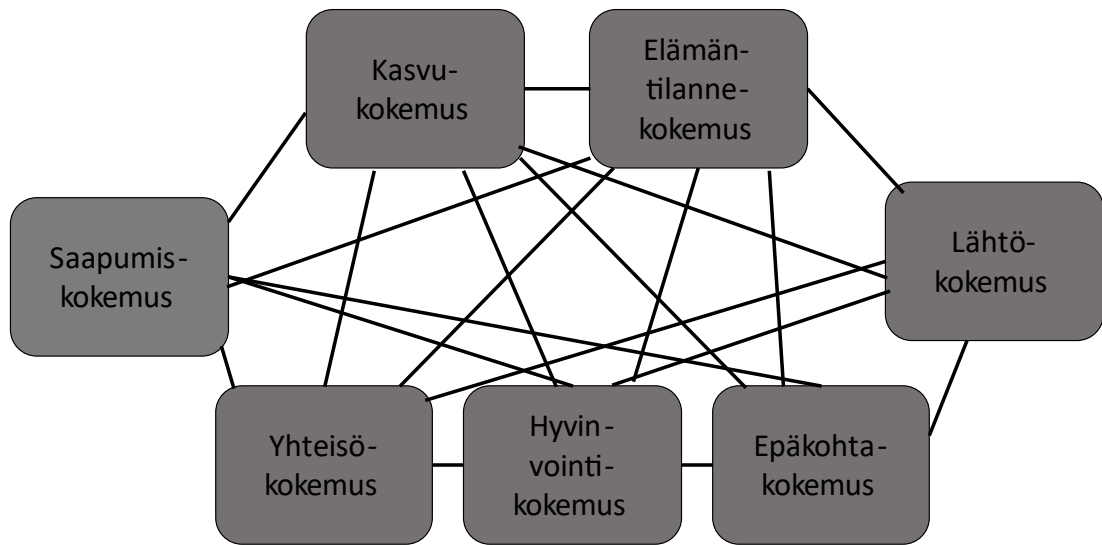
Työntekijäkokemusta voidaan nykyään ajatella monella tapaa eikä työntekijäkokemukselle ole tyhjentävää selitystä. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita on lukuisia. Morgan (2017, 26) esittää kirjassaan, että työntekijäkokemusta voidaan määritellä työntekijöiden odotusten, tarpeiden ja tahtotilojen, sekä työnantajan organisaation kehittämisen työntekijöiden odotusten, tarpeiden ja tahtotilojen mukaiseksi (kuvio 2).

Morganin määritelmä työntekijäkokemuksesta on hyvin kattava. Määritelmän ideana on se, että työntekijät vaikuttavat omilla odotuksillaan, tarpeillaan ja tahtotiloillaan työnantajaan, jolloin työnantaja toimii työntekijäkokemuksen saattajana työntekijälle. Eri aloilla työntekijöiden odotukset, tarpeet ja tahtotilat ovat erilaisia, joten työtä tekevät ihmiset määrittelevät sen, miten kehittämistä organisaatiossa tulisi muotoilla, jotta kokemus olisi hyvä juuri sen organisaation työntekijöille.



Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen määritelmä (mukaiillen Morgan 2017,26)

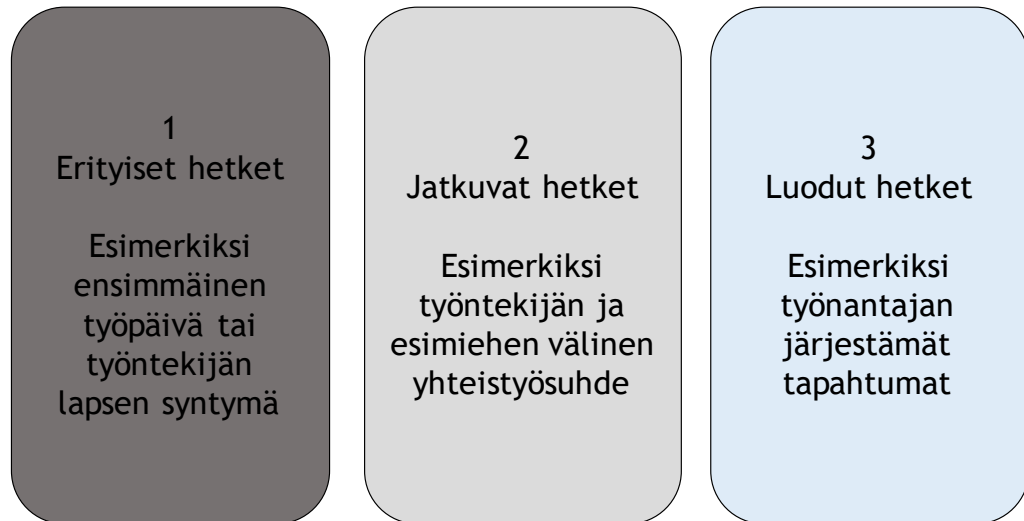
Toinen tapa kuvata työntekijäkokemusta on määritellä työntekijän elinkaaren eri vaiheet. Fambition (opas työntekijäkokemukseen 2023) kertoo oppaassaan, että työntekijän elinkaari voidaan jakaa saapumiskokemukseen, kasvukokemukseen, yhteisökokemukseen, hyvinvointikokemukseen, elämäntilannekokemukseen, epäkohtakokemukseen, sekä lähtökokemukseen (kuvio 3). Fambitionin elinkaareissa on kuvattu työntekijän kokemuksen kannalta kriittiset vaiheet. Tässä kuvauksessa ei olla keskitytty siihen, miten työntekijän arjen sujuvuus vaikuttaa työntekijäkokemukseen, lukuun ottamatta kuvaamalla yhteisökokemusta, mikä on työntekijän arjessa vaikuttava kokemuksellinen seikka.



Kuvio 3: Työntekijän elinkaari (mukaillen opas työntekijäkokemukseen 2023).

Morgan (2017, 171) esittää vaihtoehtoisen tavan kuvata kokemusta määrittäviä hetkiä (kuvio 4). Morganin kuviossa painotetaan erityisiä hetkiä, jatkuvia hetkiä ja luotuja hetkiä. Kuviossa korostetut jatkuvat hetket, mitkä voivat toisin sanoen tarkoittaa työntekijän arjessa tapahtuvia hetkiä, voidaan nähdä eri tavalla Fambitionin kuvauksen kanssa. Esimerkiksi keuhko kommunikointi esihenkilön ja työntekijän välillä on huono kokemus, mikä voidaan myös Fambitionin elinkaaren mukaan asettaa epäkohtakokemukseen. Kuitenkin, jos esimiehen ja työntekijän välinen kommunikointi on erittäin hyvää, on kokemus Morganin mukaan hyvällä tavalla työntekijäkokemukseen vaikuttava jatkuva hetki, mutta silloin se ei ole Fambitionin

elinkaaren mukaan epäkohtakokemus. Morganin kuvauksessa työntekijäkokemuksen hetkiä ei ole jaettu hyvin tai huonosti vaikuttaviin hetkiin.



Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kannalta tärkeät hetket (mukaillen Morgan 2017, 171).

Tavallinen ihminen viettää työpaikallaan arviolta kolmanneksen koko elämästään. Työntekijäkokemuksen tärkeys korostuu, kun katsomme sitä lukua, kuinka paljon ajastamme käytämme työhön. Nämä työntekijän kokemat hetket voivat olla kriittiset työntekijäkokemusten kannalta ja näissä hetkissä epäonnistuessa työntekijä voi pahimmassa tapauksessa alkaa voimaan pahoin ja irtisanoutua. Heikko kokemus voi myös tuoda huonoa mainetta organisaatiolle ja voi esimerkiksi vaikeuttaa tulevia rekrytointeja. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta on tärkeää ymmärtää työntekijän elinkaaren eri etapit myös työntekijän näkökulmasta, jotta organisaatio osaa jatkossa toimia toisin.

3.2 Työntekijäkokemuksen vaikutus organisaation menestykseen

Työntekijäkokemus on noussut tärkeäksi aiheeksi organisaatioissa, koska organisaatiot ovat enemmän riippuvaisempia työntekijöistään kuin aikaisemmin (Whitter 2019, foreword). Työmarkkinoilla kuten muidenkin palveluiden ja hyödykkeiden vaihdossa, kysynnän ja tarjonnan periaate on voimassa. Ympäristössä, jossa osaavia tekijöitä on vähän, organisaation täytyy kilpaila muiden työnantajien kanssa. Työntekijälle tarjotulla kokemuksella on silloin suuri merkitys.

Työntekijäkokemuksella kilpailuetua hakevan organisaation on ymmärrettävä työntekijöitensä. Työntekijäymmärrys on kokonaisuus, joka kattaa motivaatiota, hyvinvointia ja

sitoutuneisuutta edistävät tekijät (Luukka 2019, 118-119). Ilman työntekijäymmärrystä, ei organisaatio voi kehittää työntekijäkokemusta.

Työntekijäkokemuksen kehittämiseen organisaatio voi vaikuttaa kehittämällä yksittäisiä prosesseja, kuten saapumiskokemusta tai urapolkuja. On kuitenkin tärkeää huomata, että kokonaiskuvan kehittämiseen ei riitä pelkkä organisaatiotasoinen yksityiskohtainen vaikuttaminen. Esimerkiksi yhteisökokemukseen ja hyvinvointikokemukseen vaikuttaa suurelta osin myös koko työyhteisö. Kuten Panu Luukka (2019, 29-30) toteaa kirjassaan, kulttuuri on aina yksilöä vahvempi, jolla hän tarkoittaa, että organisaation kulttuuri on vahvempi kuin henkilöstö, mikä voi olla esimerkiksi sitä, että pienemmän ryhmän ajama hyväntahtoinen uudistaminen voi jäädä helposti vahvan kulttuurin jalkoihin.

Organisaatiotasolla isossa mittakaavassa työntekijäkokemuksen kehittämistä on esimerkiksi eettisten periaatteiden asettaminen, arvojen määrittelemine ja niiden pohjalta strategian asettaminen. Whitter (2021, 5) sanoo kirjassaan, että se mitä organisaatiossa tarkalleen tapahtuu, selviää tarkastelemalla mitä toimia sallitaan, kielletään ja juhlitaan. Tähän viitaten pelkkä eettisten periaatteiden auki kirjoittaminen ei riitä työntekijäkokemuksen parantumiseen, vaan tärkein työ organisaatiolla on se, että epäasiallisiin toimiin puututaan ja, että puuttuminen käy ilmi koko työyhteisössä. Myös arvojen mukainen toiminta on organisaatiotasolla otettava huomioon rekrytoinneista aina työntekijän lähtökokemukseen. Muuten arvot ovat organisaatiossa pelkkiä merkityksettömiä sanoja.

Hyvä työntekijäkokemus ja sitoutuneisuus kulkevat käsi kädessä. Näiden seikkojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen keskittymällä voidaan parantaa yrityksen tulosta. Jokainen tärkeä liiketoiminnan tulos on seurausta työntekijän kokemuksesta ja sitoutumisesta (Wride, Patterson & Maylett 2017, 13). Ensimmäinen askel sitoutuneisuuden ja työntekijäkokemuksen parantamiseen on kehittää seikkaperäisesti työsuhteen elinkaareen eri vaiheita. Kehittäminen voi olla esimerkiksi sitä, että työntekijän saapumiskokemus tai lähtökokemus on kehitetty työntekijän näkökulmasta hyväksi kokemukseksi.

3.3 Saapumiskokemus

Työntekijäkokemus alkaa saapumiskokemuksesta. Kyse on rekrytoinnin aikana luotujen lupauksien täyttämisestä ja työntekijöiden valmisteleminen huippusuorituksiin. (Wetherell & Nelson 2021.) Saapumiskokemuksen voi ajatella alkavan siitä, kun työntekijä lukee työpaikkailmoituksen. Silloin työntekijälle herää mielikuva siitä, minkälaista hänen työnsä olisi organisaatiossa. Saapumiskokemus jatkuu työhaastatteluun ja rekrytointiviestintään. Saapumiskokemuksen aikana syntyneet ensimmäiset lupaukset lunastetaan, kun työntekijää aletaan saattamaan työhön ja on hänen ensimmäinen työpäivänsä.

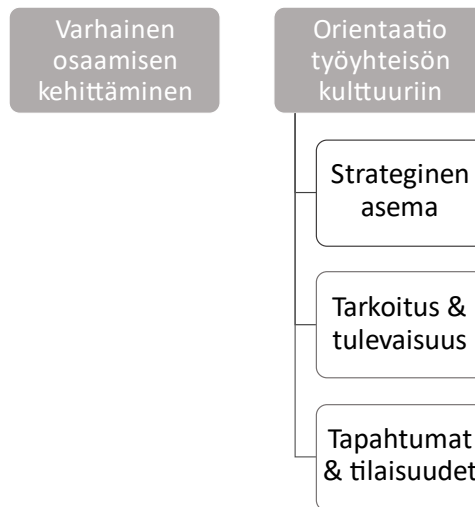
Onnistuneella saapumiskokemuksella on suuri merkitys työntekijään. Esimerkiksi 70 prosenttia työntekijöistä, joilla on ollut poikkeuksellisen hyvä saapumiskokemus, sanoo, että heillä on paras mahdollinen työpaikka. Nämä työntekijät ovat myös 2,6 kertaa todennäköisemmin erittäin tyytyväisiä työpaikkaansa ja pysyvät siellä pitkään todennäköisemmin. (Wetherell & Nelson 2021.)

Vernon (2012, luku 8) sanoo, että 90 päivää on aika, jolloin uudesta toimintatavasta voi tehdä tottumuksen. Tämä johtaa meitä siihen ajatukseen, että saapumiskokemuksen voisi katsoa kestävän ainakin noin 3 kuukautta. Vernon mukaan (2012, luku 2) saapumiskokemusta voidaan ajatella siirtymävaiheena, jolloin siirrytään tutusta tuntemattomaan tai tietävästä kyseenalaistavaan.

Työnantajan näkökulmasta hälyttävää on se, että arviolta kolmannes alle kuusi kuukautta nykyisessä työpaikassa työskennelleistä työntekijöistä etsii jo uutta työpaikkaa (Stein & Christiansen 2010, 1). Uusien työntekijöiden uudelleen rekrytoiminen puolen vuoden välein on organisaatiolle hyvin kallista. Ei voida varmuudella todeta, että juuri saapumiskokemuksessa on kehitettävää, mikäli työntekijät irtisanoutuvat usein alle 6 kuukauden sisällä, sillä irtisanoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Saapumiskokemuksen kehittämällä voidaan kuitenkin ennaltaehkäistä sen takia tapahtuvia irtisanoutumisia.

3.4 Perekdytys on tärkeä osa saapumiskokemusta

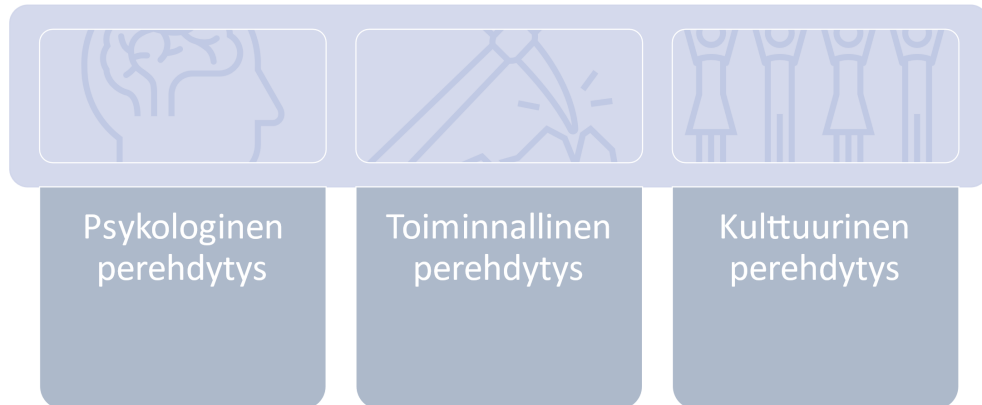
Perekdytys ei ole vain yksi tapahtuma vaan perekdytys on prosessi, jolla työntekijä saatetaan työtehtäviinsä ja työyhteisöön (Du Toit 2019, 5). Stein ja Christiansen (2010, 3) kirjoittaa kirjassaan, että neljällä ohjaavalla pilarilla uusi työntekijä voi hyötyä ja luoda tarpeellisia suhteita tulevaisuutta varten. Steinin ja Christiansenin pilarit ovat varhainen osaamisen kehittäminen ja orientaatio työyhteisön kulttuuriin, johon osana kuuluu; strateginen asema, tarkoitus/tulevaisuus sekä tapahtumat ja tilaisuudet, jossa uusi työntekijä voi kehittää itseään ja luoda hyödyllisiä kontakteja. (Stein & Christiansen 2010, 3.)



Kuvio 5: Steinin ja Cristiansenin neljä ohjaavaa pilaria (mukaillen Stein & Christiansen 2010, 3).

Perehdytystä ajatellaan helposti yhden tai kahden päivän mittaisena tapahtumana, jonka jälkeen työntekijä on valmis työyhteisön jäsen. On kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että uusi työntekijä tuntee itsensä toimivana osana työyhteisöä jo kahden päivän jälkeen. Liian paljon tietoa kerralla johtaa tehottomaan perehdytyskokemukseen. Suositeltavaa on, että ensimmäinen työpäivä on lyhyt. (Brooks 2021.) Tämän takia on tärkeää ajatella perehdytystä osana prosessia, joka voi kestää kuukausia ja koostua erilaisista kokonaisuuksista.

Charles Du Toit jakaa perehdytyksen kolmeen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on psykologinen perehdytys, joka tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä on osa työyhteisön tiimiä. Toinen on toiminnallinen perehdytys, jolloin työntekijä onnistuu annetuista työtehtävistään odotusten mukaisesti. Kolmas on kulttuurinen perehdytys, jolloin työntekijä on sopusoinnussa yrityksen kulttuurin ja arvojen kanssa. (Du Toit 2019, 2.)



Kuvio 6: Charles du Toit'n perehdytyksen kolme ulottuvuutta (mukaillen Du Toit 2019, 2).

Niina Pitkänen esittää Pro Gradu tutkielmassaan perehdytyksen neljä eri näkökulmaa. Tutkielmassa perehdytystä lähestytään yksilön ja organisaation, sekä perehdyttämisen ja perehtymisen näkökulmasta. Yksilön näkökulmaan kuuluu työntekijä perehdyttäjänä, mikä tarkoittaa näkökulmien esiin ottamista, kehitysideoiden ja kommenttien antamista sekä asioiden näkemistä uudella näkökulmalla. (Pitkänen, 2010, 101.) Uusi työntekijä voi olla arvokas osa työyhteisön ja työtapojen kehittämistä. Uudella työntekijällä voi olla arvokkaita kehitysideoita vanhoihin prosesseihin, sillä uusi työntekijä on voinut kokea aikaisemmassa työpaikassa erilaisen menettelytavan hyvin toimivaksi. Näin ollen näen, että perehdyttämisessä on tärkeää pitää avointa vuorovaikutusmahdollisuutta ja antaa tilaa kommentteille.

Yksilön näkökulmasta Pitkäsen tutkielmassa käsitellään työntekijää perehtyjänä, mikä tarkoittaa työntekijän omaa vastuuta yritteliäisyyteen, ohjeiden etsimiseen, oman kykyjen esittämiseen, oppimiseen sekä työyhteisöön perehtymiseen (Pitkänen 2010, 101). Perehdytys ei voi olla onnistunut, mikäli työntekijä ei itse osallista itseään työtehtäviin ja työympäristöön. Harvoin työ on niin helppoa, että työympäristö ja työtehtävät ovat yksin selitettävissä yhdessä perehdytyksessä, joten työntekijän oma-aloitteisuus ja ”pistäminen itsensä likoon” on tärkeä osa oppimista ja perehtymistä.

Niina Pitkäsen mukaan organisaatio perehdyttäjänä tarkoittaa työntekijän perehdyttämistä työympäristöön, työn ohjausta ja kouluttamista, työtehtävien tarkkailua sekä tukemista ja kehitysehdotusten ja kommenttien vastaanottamista (Pitkänen 2010, 101). Organisaatio perehdyttäjänä voidaan nähdä tärkeimpänä ja yleisimmin käytettynä osana perehdytystä. Työtehtävien ohjaus ja opetus, sekä työympäristöön totuttaminen nähdään ydinosa perehdytyksessä.

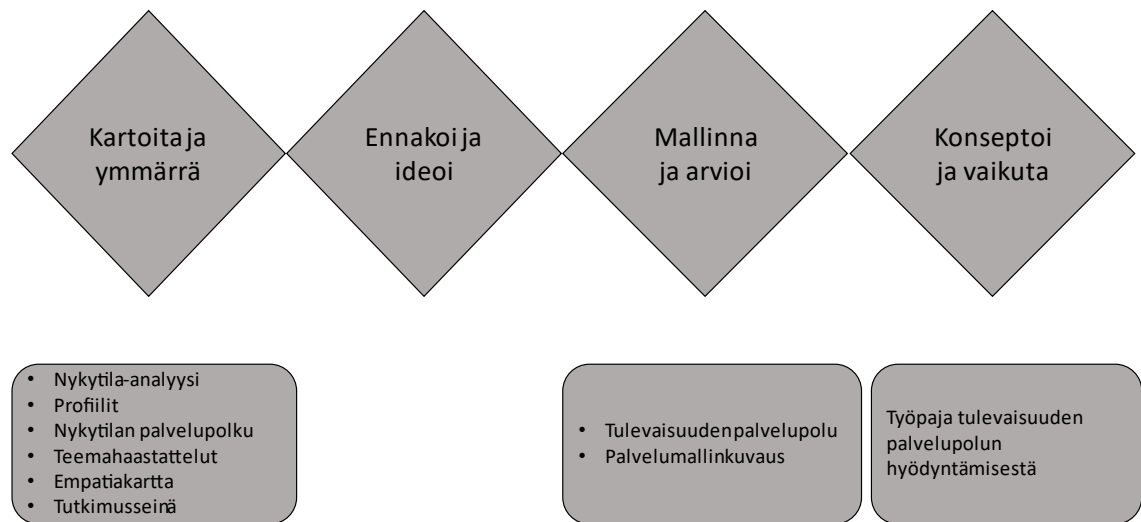
Organisaatio perehtyjänä on viimeinen neljästä näkökulmasta. Tähän kuuluu edistyminen, menettelytapojen kehittäminen, kehitysehdotusten hankkiminen sekä avoimuus innovaatioille (Pitkänen, 2010. 101). Perehdytystä tarkastellessa on myös osattava tarkastella omaa tapaa tuottaa perehdytystä. Huono perehdytys voi kuormittaa työntekijää. Liian yksitoikkoinen tapa tehdä perehdytystä, tai jos toimintatapoja ei olla kehitetty vuosiin, voi pahimmassa tapauksessa johtaa hyvän uuden työntekijän irtisanoutumiseen.

Organisaatiota perehdyttäjänä voidaan ajatella myös siten, että perehdyttäjinä eivät toimi vain organisaation henkilöstöhallinto ja työntekijän esihenkilö, vaan työntekijälle voidaan osoittaa työyhteisöstä tuutorin tavoin toimiva buddy, joka auttaa uutta työntekijää tutustumaan työympäristöönsä. Buddy on henkilö, joka nimetään uuden työntekijän kumppaniksi ensimmäisiksi viikoiksi tai kuukausiksi. Buddy tapaa uuden työntekijän hänen ensimmäisenä päivänään ja käy hänen kanssaan lounaalla ja kertoo tietoa organisaatiosta, sekä tutustuttaa uutta työntekijää muihin työyhteisön jäseniin. (Harpelund, Højberg & Ulf Nielsen 2019, 99.) Buddyn hyödyt tulevat esiin siinä, kun rennompia ilmapiiriä on saavutettavissa nopeammin, sillä toinen työyhteisön työntekijä voi kokea enemmän yhtäläisyyksiä uuden työntekijän kanssa. Yhtäläisyyksien kokeminen ja rennon ilmapiirin luominen voi olla vaikeampaa esihenkilön ja työntekijän välillä. Buddy järjestelmä on ilmiö, joka voi toimia useilla verkostoitumistasoilla samanaikaisesti. Järjestelmä on osoittautunut niin menestyksekkääksi ja suosituksi, että sitä otetaan nyt käyttöön yhä useammilla aloilla. (Harpelund ym. 2019, 99.)

4 Palvelumuotoilu saapumiskokemuksen kehittämismenetelmänä

Palvelumuotoilu on palvelun kehittämistä, jossa sovelletaan muotoilun menetelmiä ja jossa muotoilun ajatus- ja toteutusmalli käyttää piirteitä kokemuksellisuudesta ja käyttäjäläheisyydestä (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 39). Palvelumuotoilu valikoitui tämän opinnäytetyön menetelmäksi täysin sen käyttäjälähtöisten menetelmien takia. Palvelumuotoilun menetelmiä käyttämällä saamme mahdollisimman syvällisen käsityksen saapumiskokemuksen kehitystarpeista. Palvelumuotoilun hyödyntäminen työntekijäkokemuksen kehittämisessä on oiva tapa tuoda yhteen työntekijöiden odotukset työntekijäkokemuksesta ja organisaation kehittäminen odotusten mukaisesti, niin kuin olen kuvannut aiemmin kuviossa 2.

Palvelumuotoilun kehittämisen tarkoituksena on kaikkien osapuolien toiminnan, tilanteiden, tarpeiden ja toiveiden sekä muiden taustalla olevien asioiden syvälinen ja empaattinen ymmärtäminen. Palvelumuotoilussa onkin monia erilaisia tapoja syventää ymmärrystä. (Ojasalo ym. 2015, 72.) Tämän kehittämistyön osalta palvelumuotoilun prosessia on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7: Palvelumuotoilun prosessi tässä opinnäytetyössä (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 75).

4.1 Kehittämistehtävä ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää työntekijöiden saapumiskokemusta. Tarkoituksena on haastatella nykytilan pohjalta työntekijöiden kokemuksia ja näin syventyä saapumiskokemuksen nykytilaan. Tutkimuskysymyksinä kehittämistyö voidaan laittaa kysymyksellisiin muotoihin: ”Miten organisaatioon saapuvat työntekijät kokevat saapumiskokemuksen?” ja ”miten saapumiskokemusta voitaisiin kehittää?”.

Kehittämistyön tavoitteena on saada enemmän tietoa työntekijän kokemuksista ja tuntemuksista hänen saapessa organisaatioon. Tavoitteena on syventyä työntekijän kokemukseen ja nähdä siellä kehittämistarpeita, sekä tarkastella saapumiskokemusta kokonaisuutena ja pohtia saapumiskokemuksen pituuden tarpeellisuutta. Tavoitteena on luoda uusi saapumiskokemuksen palvelupolku, jossa on hyödynnetty työntekijöiden haastatteluissa antamia ehdotuksia ja näkemyksiä.

4.2 Palvelumuotoilun kartoita ja ymmärrä-vaihe

Palvelumuotoilun prosessi alkaa kartoita ja ymmärrä -vaiheella. Tähän prosessivaiheeseen kuuluu erilaisia empaattisia menetelmiä, joilla kerätään tietoa ja näkemyksiä mahdollisesti tulevasta kehittämiskulusta (Ojasalo ym. 2015, 74). Kartoita ja ymmärrä -vaiheeseen kuuluu nykytila-analyysi, profiilit, nykytilan palvelupolku, teemahaastattelut, empatiakartat ja tutkimusseinä.

Kartoita ja ymmärrä -vaihe alkaa nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysissä on syvennytty työntekijän saapumiskokemuksen nykytilaan. Nykytilaan syvennyttään ensin pelkällä olettamuksella ja havainnoinnilla. Nykytila-analyysin tekemiseksi ei olla tehty mitään haastattelua, vaan toiminnan havainnointi ja sen perusteellinen tunteminen on nykytila-analyysin lähtökohdana. Nykytila-analyysin tai toisin sanoen valmisteleavan tutkimuksen tarkoituksena on asiakkaan eli tässä tapauksessa työntekijän näkökulmaan syventyminen. Tarkoitus on ymmärtää kehitettävää ilmiötä (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, luku 1.) Asiakkaan näkökulmalla tässä työssä tarkoitetaan Tuotantotalouden laitokseen saapuvaa työntekijää. Kehitettävä ilmiö on saapumiskokemus.

Nykytila-analyysiä tehdessä saapujat profiloitiin. Profiili ei ole stereotypia vaan se on ihmisyyppi, joka on luotu nykytilaa kuvaavista materiaaleista. Profiileilla voi olla samantapaisia tarpeita, jotka auttavat kokonaisuuden ymmärtämisessä. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018. 55.) Tässä kohtaa saapujat rajattiin sen perusteella minkälaisilla profiileilla työntekijät saapuvat työsuhteeseen. Profiloinnissa pohdittiin sitä, mitkä profiilin ominaisuudet vaikuttavat saapumiskokemukseen sekä sitä, onko saapumiskokemus huomattavasti erilainen eri saapujaprofiileilla. Nykytila-analyysivaiheessa saapujat profiloitiin kahteen eri profiiliin; ulkomailta Suomeen tuleva saapujaprofiili sekä Suomesta tuleva saapujaprofiili.

Näiden profiilien pohjalta tehtiin nykytilan palvelupolku. Palvelupolkuja tehtiin kaksi saapuvien profiilien mukaisesti. Palvelupolku visualisoi henkilön kokemuksen tietystä aikajanassa. Polun kulkijan näkökulmasta tehty palvelupolku kuvaa organisaation kohtaamishetket kulkijan kanssa sekä tuo esiin tärkeät kohtaamiset kokemuksen kannalta. (Stickdorn ym. 2018. 58.)

Palvelupolku tai kronologinen järjestys saapujan eri vaiheista toimi teemahaastatteluiden rakenteen pohjana. Teemahaastattelu tehdään etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten pohjalta. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien kokemukset sekä heidän asioillensa antamat merkitykset ja niiden muodostumiset. (Pitkäranta 2014. 85-86.)

Haastattelussa haastateltiin kuutta eri työntekijää. Kaksi heistä oli Suomesta tulevia diplomityöntekijöitä. Loput haastateltavat olivat väitöskirjatutkijoita. Väitöskirjatutkijoista yksi tuli Suomesta, yksi Iranista, yksi Pakistanista ja yksi Chilestä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että perehdytys olisi ollut mahdollisimman samankaltainen haastateltavilla. Haastateltavat haluttiin myös valita niin, että perehdytyksestä ja saapumisesta ei olisi kulunut liian kauan aikaa, jotta kokemuksen pystyi helposti muistamaan haastelussa. Väitöskirjatutkija ja diplomityöntekijän nimikkeillä työskentelevät työntekijät valikoituivat haastateltaviksi siksi, että haastattelujen aikana suurin osa laitokselle saapuvista työntekijöistä saapui tähän positiioon tälle nimikkeelle.

Diplomityöntekijät ovat maisterivaiheen opiskelijoita, jotka tulevat laitoksen tekemään lopputyön eli diplomityön. Diplomityöntekijät ovat normaalisti kuuden kuukauden mittaisessa

työsuhteessa ja heidän esihenkilönään toimii usein diplomityön ohjaaja. Väitöskirjatutkijat ovat laitoksen työntekijöitä, joiden päämääränään on kirjoittaa väitöskirja ja tohtoroitua. Väitöskirjatutkijat palkataan useimmiten 2 vuoden työsuhteeseen, jonka jälkeen väitöskirjatutkijoilla on väliarviointi. Jos väitöskirjatutkija onnistuu väliarvioinnissa, hänen sopimustaan jatketaan seuraavat kaksi vuotta

Haastatteluista yksi tapahtui videoyhteyden avulla Teams-sovelluksessa. Loput haastattelut tehtiin kasvokkain. Kaikki haastattelut äänitettiin ja äänitykset litteroitiin. Litteroinnin jälkeen haastattelut sisällöltään lisättiin Atlas.ti palveluun, mikä on data-aineiston hallinnoimiseen ja laadullisen tutkimuksen analysointiin käytettävä palvelu. Palvelun koodaustoimintoa hyödyntäen litteroidusta materiaalista löytää helposti asiayhteydet ja haastattelun vastauksista voi tehdä toiminnon avulla yhteenvetoja tai vastauskohteja.

Haastatteluaineisto luettiin ensin useaan kertaan läpi ja haastatteluvastauksista haettiin teemoja. Esimerkiksi jos useampi haastateltava oli vastannut kysymykseen samankaltaisesti tai jokin samankaltainen ongelma nousi esiin useamman haastateltavan haastatteluvastauksista, valikoituivat nämä vastausten analysoinnissa teemoiksi. Teemojen avulla oli helppo lähteä rakentamaan Atlas.ti -palveluun koodeja, jonka avulla haastatteluvastauksia voitiin jakaa palvelussa koodeittain. Koodeja palvelussa oli yhteensä 14. Yhteen koodiin oli lisätty aina tähän aiheeseen liittyvät haastatteluvastaukset. Esimerkiksi haastatteluaineiston teemoista laadituista koodeista oli kehittämisehdotukset, buddy-kysymys ja tiedon tarve. Koodien avulla palvelussa oli nähtävissä helposti koottuna aiheeseen liittyvät vastaukset.

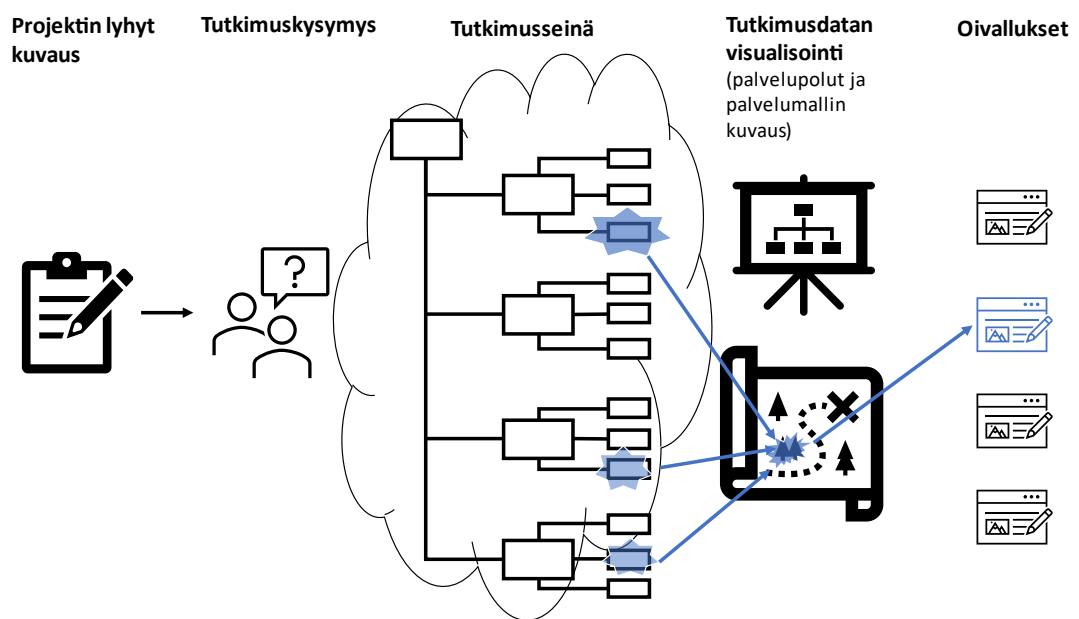
Haastatteluaineistoa analysoidessa käsitys saapuvista profiileista muuttui huomattavasti. Haastattelun jälkeen saapuvat profiilit jaettiin nimikkeiden mukaan diplomityöntekijän profiiliin ja väitöskirjatutkijan profiiliin. Tästä eteenpäin kaikki menetelmät jaettiin näihin profiileihin ja menetelmiä tehtiin aina 2, jokaiselle profiilille oma menetelmä.

Atlas.ti:n koodeja hyödynnettiin myös empatiakarttoja ja tutkimusseiniä tehdessä. Atlas.ti -palveluun jaoteltiin koodeihin haastateltavien sanomiset, tekemiset, ajattelemiset ja tunteet. Kun haastateltavien kommentit oli jaoteltu koodeihin, koottiin niiden avulla empatiakartat.

Empatiakarttoihin on yhdistetty kyseisen profiilin kaikkien haastateltavien haastatteluvastaukset. Empatiakartta kuvaa työntekijäprofiilin lausahduksia, ajatuksia, tekemisiä sekä tunteuksia. Empatiakartan avulla voimme tehdä yhteenvedon työntekijöiden kokemuksista, joita on kerätty haastatteluiden avulla. Empatiakartta antaa neljän pääalueen avulla yleiskuvan ihmisten kokemuksista. (Friis Dam & Yu Siang 2021.) Empatiakartan avulla visualisoidaan henkilöiden asenteita ja käyttäytymismalleja ja se toimii erinomaisena apuna palvelun kuljoiden syvälliseen ymmärtämiseen. Empatiakartan avulla voidaan poistaa ennakkoluulot ja

yhdistää käsitykset käyttäjistä, löytää tutkimuksen heikkouksia ja löytää käyttäjien tiedostamattomia tarpeita, sekä se auttaa ymmärtämään palvelun käyttäjiä. (Gibbons 2018.)

Tutkimusseinä antaa mahdollisuuden tunnistaa yhtäläisyyksiä kerätystä datasta. Tutkimusseinän avulla voi myös esittää tutkimustulokset visuaalisesti selkeällä tavalla. (Stickdorn ym. 2018.) Kuviossa 8 kuvataan tutkimusseinän roolia kehittämistyössä. Tutkimusseinässä on kuvattu haastatteluissa ilmi tulleet kehittämissuhteet. Atlas.ti -palveluun koodatut kehittämissuhteet kerättiin tutkimusseinään, josta ne merkattiin symbolein omiin ryhmiinsä niin, että saman aiheiset haastatteluvastaukset näkyivät selkeästi.



Kuvio 8: Tutkimustulosten hyödyntäminen tutkimusseinän avulla mukailen (Stickdorn ym. 2018. 115).

4.3 Palvelumuotoilun mallinna ja arvioi-vaihe

Tässä kehittämistyössä ei hyödynnetty ennakoi ja ideoi -vaiheen menetelmiä vaan kartoita ja ymmärrä -vaiheesta siirryttiin suoraan mallinna ja arvioi -vaiheeseen. Mallinna ja arvioi -vaiheen ideana on visualisoida palvelua (Ojasalo ym. 2015, 76). Palvelun visualisointi tapahtui kartoita ja ymmärrä -vaiheen menetelmiä ja niistä saatuja tuloksia hyödyntäen. Palvelua visualisointiin käyttäen tulevaisuuden palvelupolkua sekä palvelumallin kuvausta.

Tulevaisuuden palvelupolkua käyttämällä voidaan esittää uusia ideoita jäsennellysti (Stickdorn ym. 2018, luku 2). Tulevaisuuden palvelupolkuja tehtiin profiilien mukaisesti kaksi. Palvelupolkuun on kuvattu tutkimusseinää ja empatiakarttaa tehdessä ilmi tulleet kehittämissuhteet ja profiilien piirteet. Palvelupolku valikoitui tutkimustulosten visuaaliseksi

kuvaukseksi, sillä polkuun oli helppo kuvata uudelleen kehitetyt vaiheet sekä parannusta vaille olevat vaiheet. Palvelupolku on myös visuaalisesti helppo ymmärtää ja sitä on helppo seurata.

Palvelumallin kuvaus on kaavio, joka visualisoi eri palvelukomponenttien, ihmisten, fyysisen tai digitaalisen todistusaineiston ja prosessin väliset suhteet, jotka ovat suoraan sidoksissa tietyn palvelupolun kosketuspisteisiin (Gibbons 2017). Palvelumallin kuvaus on loistava työkalu, kun on tarve selventää kaikki tärkeät yhteydet palvelun kaikkien osapuolien välillä. Parhaimmillaan se yhdistää toiminnat asiakkaan kanssa näkymättömiin taustatoimiin sekä kuvaa ulkoisten kumppanien tuet. (Sarvas, Nevanlinna ja Pesonen, 2017.)

Palvelumallin kuvaus on tehty vain toisen käyttäjäprofiilin palvelupolun mukaan. Palvelumallin kuvausta on käytetty tässä opinnäytetyössä palvelupolun tueksi. Palvelumallin kuvaus esittää palvelupolun sisäänpäin - ja ulospäin näkyvät taustatoimet sekä polun eri vaiheet. Näiden avulla henkilöstöhallinnon toimia saapumiskokemuksen eri vaiheissa on helpompi kuvata ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden on niitä helpompi ymmärtää.

4.4 Palvelumuotoilun konseptoi ja vaikuta-vaihe

Palvelumuotoilun viimeinen vaihe on konseptoi ja vaikuta. Tässä vaiheessa HR-työntekijöille pidettiin ideointityöpaja. Ideointityöpajaa voidaan käyttää luovien ongelmanratkaisuiden menetelmänä. Työpajassa pyritään ideoimaan erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015,160.) Ideointipaja oli tärkeä toteuttaa, jotta mahdollisimman moni asia tulisi huomioituksi ennen kuin uutta palvelupolkua lähdetään toteuttamaan laitoksella. Tässä vaiheessa mallin ja arvioi -vaiheen palvelupolku ja palvelumallin kuvaus esitettiin muille HR-työntekijöille. Palvelupolun esittämisen jälkeen tarkoituksena oli selvittää, onko uusi palvelupolku toteutettavissa heidän näkökulmastaan ja mitä kohtia palvelupolussa tulisi kehittää.

5 Saapumiskokemuksen palvelumuotoilu

5.1 Nykytila-analyysi

Saapumiskokemuksen nykytilaan syvennytään laitoksen, sekä koko organisaation tarjoamilla materiaaleilla, havainnoinnilla sekä toimintatavan tuntemisella. Saapumiskokemus tuotetaan melkein täysin laitosyksiköissä, eikä organisaatiotasolla sen tuottamiseen puututa lähes ollenkaan. Ainoa ulospäin näkyvä asia mitä perehdytyksestä organisaatiotasolla tarjotaan uusille työntekijöille, ovat kampuskierrokset, joita järjestetään keväisin ja syksyisin. Organisaatiotasolla perehdytykseen kuitenkin vaikutetaan tarjoamalla joitakin sen tukemiseen tarkoitettuja

materiaaleja, sekä muokkaamalla HR-järjestelmän prosesseja niin, että ne tukisivat saapumiskokemusta parhaalla mahdollisella tavalla.

5.2 Profiilit

Työntekijän aiemmat kokemukset vaikuttavat saapujan kokemukseen. Meillä ihmisillä on tapana peilata kokemuksiamme aiemmin kokemaamme, joten jotkut asiat voivat olla jollekin palvelupolun kulkijalle toistoa, kun taas toisille se on täysin uutta. Tämän takia saapumiskokemusta kehittäessä sen tulee vaihdella käyttäjänsä mukaan. On mahdotonta ottaa kaikkien polun kulkijoiden historia huomioon ja muotoilla palvelua niin, että se juuri täydellisesti palvelisi tätä kyseistä saapujaa. Tämän takia jaotteleamalla saapumispolun kulkijat edes kahteen suurempaan kulkijaluokkaan, saataisiin räätälöityä palvelua edes pääpiirteiltään kokijan omien tarpeiden mukaiseksi. Tarkempaa muotoilua voi perehdyttäjä tehdä itse yksilökohtaisesti esimerkiksi painottamalla perehdytyksessä tiettyjä saapuvalla työntekijälle tärkeitä asioita.

Työntekijän saapuessa organisaatioon havaittiin, että polku on vaiheiltaan hyvin erilainen, jos työntekijä saapuu Suomeen ulkomailta. Ulkomailta tulevan saapumispolussa on paljon byrokrattisia vaiheita, jonka takia yhteydenpito henkilöstöhallinnon kanssa oli tiivistä. Ulkomailta saapuvalla henkilöllä nousi myös paljon enemmän kysymyksiä henkilöstöhallinnolle. Näin ollen palvelupolun profiilit olivat luonnollisesti helppo jaotella ulkomailta Suomeen muuttavaan työntekijään, sekä Suomesta tulevaan työntekijään tässä tutkielmassa.

Ulkomailta Suomeen muuttava työntekijä

Kohdeorganisaatiossa on vuodesta 2019 vuoteen 2022 kokonaishenkilöstöluku noussut kuudella prosentilla. Uusien työntekijöiden mukana kansainvälisen henkilöstön määrä on noussut 13 prosentilla (tiimipalaveri 11.1.2023.) Tämän vuoksi yksi saapumiskokemuksen profiili on ulkomailta Suomeen työn takia muuttava henkilö.

Tämän profiilin kohdalla on tärkeä huomioida, että saapuessaan työntekijällä ei välttämättä ole ollenkaan kokemusta Suomen työlainsäädännöstä tai Suomessa työskentelystä. On todennäköistä, että saapuja todennäköisesti vertaa oppimiaan asioita saapumismaansa lainsäädäntöön ja tapoihin, joten, jos jokin seikka lainsäädännöstä tai käytänteistä jää perehdyttämättä, saattaa työntekijä soveltaa tietämäänsä oman maan lakia tai käytänteitä asiaan. Eri maiden käytänteet ja tavat voivat poiketa merkittävästi. Suomen laista tai käytänteistä. Perehdytettävien asioiden räätälöinti hyvin kattavaksi on tärkeää tämän profiilin kohdalla.

Ulkomailta Suomeen muuttava työntekijä kohtaa monia eri sidosryhmiä aloittaessaan työsuhteen Suomessa. Sidosryhmien kohtaamiset ovat osa palvelupolkuamme, mutta emme voi kehittää niiden osalta palvelupolkua. On kuitenkin hyvä huomioida nämä polun pisteet, jotta

ymmärrämme kokonaisuuden tämä profiilin kokemuksesta. Nämä polun eri vaiheet on kuvailtu nykytilan palvelupolussa, mutta niiden kehittämiseen en ole keskittynyt.

Suomalainen työntekijä tai Suomesta tuleva työntekijä

Suomalainen työntekijä voi mahdollisesti olla hyvinkin perillä työlaainsäädännöstä ja työehtosopimuksesta. Kuitenkin kohdeorganisaatiossa on positioita, joihin palkataan pelkästään opiskelijoita, joten heille työsuhde voi olla mahdollisesti elämän ensimmäinen.

Suomalaisen tai Suomesta tulevan työntekijän kohdalla perehdytyksen kattavuuden tarpeellisuus voi vaihdella huomattavasti. Toisaalta Suomesta tuleva työntekijä voi olla entinen perusopiskelija, joka jatkaa opintojaan väitöskirjan parissa. Näin ollen tieto organisaatiosta ja sen toimintatavoista ja rakenteista voi olla tälle profiilille hyvin tuttua, mutta työsuhteeseen liittyvät asiat ovat täysin uutta.

5.3 Nykytilan palvelupolku

Saapumiskokemus lähtee siitä, kun tuleva työntekijä lukee työpaikkailmoituksen, jossa hän saa tietoa haettavasta positioista ja sitä tarjoavasta organisaatiosta Aalto-yliopistosta. Mahdollisesti työntekijä hakee tietoa lisää organisaatiosta internetin avulla. Tästä alkaa työhön perehtyminen. Seuraavaksi työntekijä tekee päätöksen työpaikkaan hakemisesta.

Seuraava vaihe on haastattelu tai haastattelut, riippuen käytetäänkö position täyttämiseen monta haastattelua. Haastatteluissa työtehtäviin ja organisaation perehtyminen lisääntyy. Haastatteluissa työnantajalla on mahdollisuus kertoa lisää tietoa Aalto-yliopistosta ja työtehtävistä ja työntekijällä on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä liittyen organisaatioon tai työtehtäviin. Haastattelussa tarkastellaan laitossyksikön puolelta työntekijän soveltavuutta työtehtävään. Haastattelussa myös työntekijä pohtii omalta osaltaan, onko työ hänelle mielekästä. Seuraava kohtaamisvaihe on puhelu tai viesti, jossa positiota tarjotaan haastatellulle.

Kun työntekijä on ottanut paikan vastaan, alkaa henkilöstöhallinnon näkökulmasta työntekijän saattaminen positioon. Tässä kokonaisuudessa ulkomaalaisen työntekijän kohdalla on paljon muuttuvia osia ja myös vaiheita, joihin henkilöstöhallinnon puolelta ei ole mahdollista vaikuttaa. Tästä eteenpäin polku on erilainen, riippuen siitä, mistä työntekijä tulee.

Ulkomailta tuleva työntekijä

Ulkomailta tulevan työntekijän nykytilan palvelupolku on kuvattu liitteessä 1. Ulkomaalaisen työntekijän kohdalla saattaminen työhön alkaa sillä, että työntekijän hyväksytyttyä työpaikan henkilöstöhallinto pyytää työntekijää lähettämään passikopionsa heille. Tämä vaihe on siksi, että henkilöstöhallinto voi tehdä työntekijälle hosting agreementin. Hosting agreement on virallinen kutsu työtehtäviin ja tärkeä asiakirja työntekijälle oleskelulupaa hakiessa. Siihen

kirjataan tulevan työntekijän henkilötiedot, tuleva nimike, työsuhteen aika, työtehtävät, sekä tuleva palkka. Hosting agreementiin merkataan myös työntekijän tuleva esihenkilö ja hänen yhteystietonsa sekä laitousyksikön laitosjohtaja sekä hänen yhteystietonsa. Hosting agreementin allekirjoittaa laitousyksikön laitosjohtaja. Virallisen kutsun lähetettyään henkilöstöhallinto neuvoo työntekijää hakemaan oleskelulupaa häntä lähinnä olevasta Suomen suurlähetystöstä.

Oleskeluluvan myöntämisessä voi kestää mahdollisesti jopa 4 kuukautta, eikä työntekijä voi aloittaa työskentelyään, ennen kuin oleskelulupa on myönnetty hänelle. Oleskelulupaprosessin aikana henkilöstöhallinto lähettää työntekijälle informaatiota koskien työntekijän valmistautumista maahan saapumiseen. On tärkeää kertoa vuokra-asumisesta yleisesti sekä mahdollisista lyhytaikaisista asumisjärjestelyistä. Henkilöstöhallinto myös viestii tässä vaiheessa, mitä kaikkea uuden työntekijän tulee tehdä Suomeen saapuessaan, esimerkiksi verokortin hankinnasta, osoitteen rekisteröinnistä sekä sosiaaliturvaa koskevien oikeuksien saamisesta.

Kun työntekijä saa oleskelulupakorttinsa postissa on tässä kohtaa hyvä aika sopia työn aloituspäivästä. Jotkut haluavat aloittaa heti Suomeen saapumisensa jälkeen, kun taas jotkut haluavat aloittaa sitten kun ovat saaneet muutettua tavaransa rauhassa uuteen kotiin. Kun työsuhteen aloituspäivämäärä on sovittu, henkilöstöhallinto alkaa valmistella työntekijälle työsopimusta HR-järjestelmässä.

Työsopimuksen tekoa varten henkilöstöhallinto lähettää työntekijälle linkin, jonka avulla hän toimittaa henkilötietonsa turvallisesti suoraan HR-järjestelmään. Käytännössä linkki toimii siten, että työntekijä kirjautuu linkin avulla järjestelmään ja luovuttaa järjestelmässä omat henkilötietonsa sekä kopion passista ja oleskeluluvasta. Sitten kun henkilöstöhallinnolla on nämä tiedot, voi henkilöstöhallinnon työntekijä tehdä järjestelmässä työsopimuksen.

Työsopimuksen valmistuttua lähettää henkilöstöhallinnon työntekijä sen liitteineen työntekijälle tarkasteltavaksi ja jos sitä koskien on jotain korjattavaa, HR ehtii tehdä sen ennen työsuhteen alkua. Työsuhteen ensimmäisenä päivänä HR allekirjoittaa työntekijän kanssa työsopimuksen ja perehdyttää työntekijän työsuhdeasioihin.

Suomalainen työntekijä

Suomalaisen työntekijän nykytilan palvelupolku on kuvattu liitteessä 1. Suomalaisen työntekijän kohdalla voidaan heti työpaikan vastaanottamisen jälkeen sopia työnteon aloituspäivämäärä. Kun päivästä on sovittu, voi henkilöstöhallinto lähettää työntekijälle linkin HR-järjestelmään kirjautumiseen. Suomalaisen työntekijän tulee ilmoittaa kirjautuessa vain perustietonsa, sekä henkilötunnuksensa. Tämän jälkeen HR tekee sopimuksen ja lähettää alustavan sopimuksen työntekijälle tarkasteltavaksi. Sen jälkeen sovitaan perehdytyksestä. Usein se on

työsuhteen ensimmäisenä päivänä, mutta joissain tilanteissa se voi olla ensimmäisten viikkojen aikana.

Perehdytys

Henkilöstöhallinnon tarjoama perehdytys keskittyy työsuhteen yleisiin asioihin, siinä ei käydä läpi ollenkaan työtehtäviin perehtymistä. Perehdyttäminen jaetaan kahteen suurempaan kokonaisuuteen. Toinen kokonaisuus on työsopimukseen ja työsuhteeseen liittyvät olennaiset asiat. Toinen kokonaisuus on käytännön opastus ja ohjeistus.

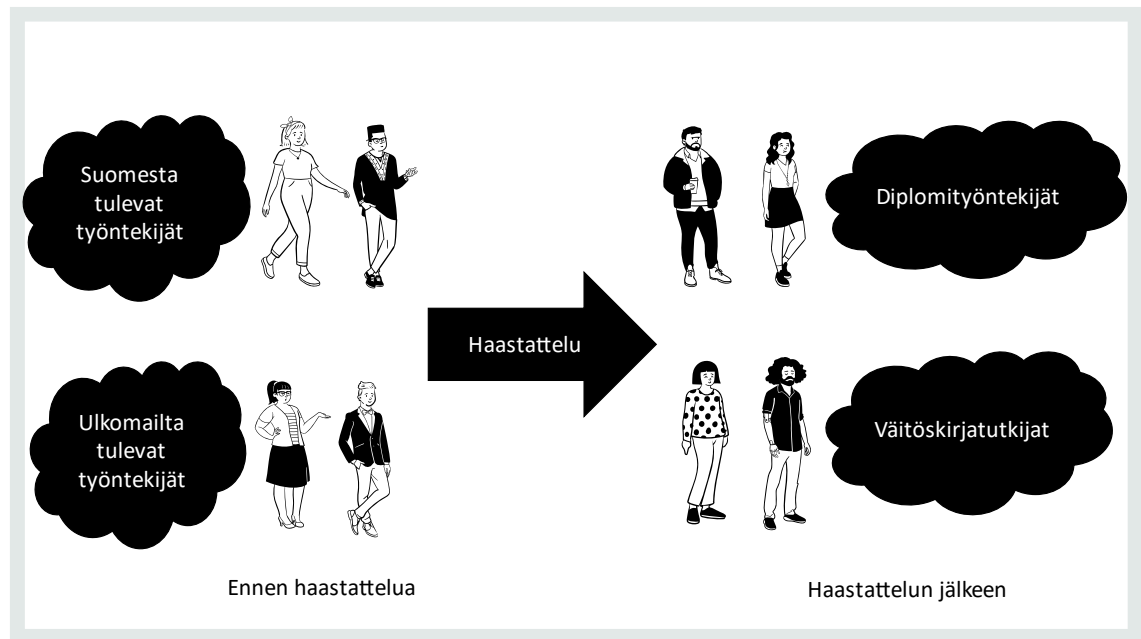
Työsopimukseen ja työsuhteeseen liittyvässä perehdytyksessä käydään läpi työsopimus ja sen eri kohdat. Perehdyttäjä esimerkiksi selkeyttää työntekijälle lomien ansainnan, palkkapäivät, työehtosopimuksen ja muut oleelliset osat työsopimuksesta, jotka velvoittavat työntekijää ja työnantajaa.

Käytännön perehdytys keskittyy opastamaan työntekijää siitä, mistä hän löytää oikean henkilön tai ohjeen auttamaan työntekijää eri asioissa. Perehdytyksessä käydään läpi mistä työntekijä saa kulkuavaimen, miten työntekijä aktivoi it-tunnuksensa, mistä tavoittaa it-tuki henkilöt, kenen kautta voi tehdä laitehankintoja ja ketkä vastaavat henkilöstöasioista, talousasioista tai viestinnän asioista. Perehdyttäjä myös opastaa työntekijää, miten hän merkitsee poissaolot ja lomat henkilöstöjärjestelmään, miten työterveys toimii, sekä mitä työsuhteetuja työntekijällä on. Ulkomaalaisille työntekijöille on myös tärkeä kertoa suomalaisista juhlapyhistä, jotta he osaavat olla tulematta töihin esimerkiksi joulupäivänä. Perehdytyksessä työntekijälle on myös opastettu työpiste, sekä näytetty yleisesti työtiloja ja taukotilat. Perehdytyksessä on myös tärkeä kertoa organisaation tapahtumista ja tavoista.

5.4 Profiilien kehittyminen

Saapuvat profiilit jaoteltiin ulkomailta saapuvaan työntekijään ja Suomesta tulevaan työntekijään nykytila-analyysi vaiheessa. Palvelupolun profiilien jaottelua perusteltiin sillä, että polun vaiheet ovat huomattavasti erilaiset ulkomailta tulevan ja Suomesta tulevan työntekijän kanssa. Esimerkiksi Suomesta tulevalla työntekijällä ei ole polun vaiheessa työlupaan liittyviä vaiheita ollenkaan, kun taas ulkomailta tulevan työntekijän saapumispolkua ja sen aikataulua määrittävät nämä vaiheet.

Kuitenkin haastateltaessa työntekijöitä, työntekijän oleskelulupaa koskevat vaiheet eivät nousseet työntekijän mukaan niin suureksi erottavaksi tekijäksi kuin aikaisemmassa vaiheessa ajateltiin. Haastateltavien työntekijöiden profiilien kehittyminen on kuvattu kuviossa 9. Haastatteluissa erottui kuitenkin selkeästi väitöskirjatutkijan profiili, sekä diplomityöntekijöiden profiili, joten jaottelu näiden profiilien osalta oli luonnollista tehdä seuraaviin vaiheisiin.



Kuvio 9: Saapumiskokemuksen profiilien kehittyminen

Haastatteluissa huomattiin, että hallinnolliset vaiheet eivät ole niin suuri erottava tekijä esimerkiksi Suomesta tulevan väitöskirjatutkijan tai Pakistanista tulevan väitöskirjatutkijan kesken. Ulkomailta tulevien väitöskirjatutkijoiden mielipide esimerkiksi oleskeluluvan hakemiseen oli hyvin neutraali eikä sitä nähty suurena ongelmana.

”Ehkä tällaisiin byrokraattisiin asioihin menee hirveän kauan aikaa ja sinun täytyy tehdä nämä prosessit samanaikaisesti, sillä pitää varata lennot. Minun puolestani ainut vaikeus oli lentojen suunnittelu. Sain oleskeluluvan niin lyhyellä ajalla ja minun piti ostaa lentoliput lyhyellä varotusajalla, joten hinnat olivat kalliimmat, mutta mitä voit tehdä sille (haastatteluvastaus-väitöskirjatutkija).”

Haastatteluissa erottui myös se, että diplomityöntekijät eivät välttämättä kaipaa paljoakaan tietoa, mutta jokaisen väitöskirjatutkijan haastattelun kohdalla nousi esiin jokin oleellinen tiedon saantia koskeva tarve.

”Koin, että sain työnteon aloittamiseen tarpeeksi informaatiota ja mitä kysymyksiä tuli myöhemmin niin te vastailitte aika nopeasti ja jos siinä perehdytyksessä olisi ollut jotenkin ihan hirveästi tavaraa niin eihän sitä olisi muistanut (haastatteluvastaus-diplomityöntekijä).”

”No en ihan tarkkaan muista mitä siinä perehdytyksessä oli. Ne oli minun mielestäni ihan selviä eikä mitään turhaa ollut. Yksi mitä voisi lisätä sinne on se, että minä huomasin, että henkilöstöjärjestelmässä pitää tehdä koulutuksia, ne voisi ainakin lisätä yhdelle slaidille (haastatteluvastaus-diplomityöntekijä).”

Diplomityöntekijöillä sekä väitöskirjatutkijoilla nousi esiin myös hyvin samankaltaisia ajatuksia. Esimerkiksi ajatukset koskien tutkimusyhteisöä olivat hyvin samankaltaisia.

”Kun olet täällä, niin teet töitä vaan niiden kanssa, jotka ovat lähellä tutkimustasi ja en usko, että siinä on isoa vaikutusta, koska teet töitä vain pienen ryhmän kanssa tai niiden kanssa, joiden kanssa jaat huoneen (haastatteluvastausväitöskirjatutkija).”

”Tavallaan joo mulla on fiilis, että minä olen töissä täällä, mutta siis luonnollisesti, mitä kuuluu tähän tutkimuspohjaiseentyöhön, mikä on semmoinen, että jokainen tekee omissa ryhmissään töitä ja sen takia ei voi mitenkään erityisesti sanoa, että minä olisin työyhteisön jäsen (haastatteluvastaus-diplomityöntekijä).”

5.5 Empatiakartat

Empatiakartan avulla haastateltaviin kohdistuneet ennakkoluulot poistuivat ja syvempi käsitys haastateltavasta nousi karttaa tehdessä esiin. Empatiakarttojen avulla löydettiin huomattavia yhtäläisyyksiä esimerkiksi diplomityöntekijöiden profiileissa, kun taas väitöskirjatutkijoiden empatiakartassa oli yhtäläisyyksiä paljon vähemmän. Haastateltavien taustat voivat selittää yhtäläisyydet diplomityöntekijöiden kohdalla. Kumpikin haastateltava diplomityöntekijä, oli Aalto-yliopiston opiskelija, kun taas kaikki neljä väitöskirjatutkijaa tulivat hyvin erilaisista taustoista.

Empatiakarttojen tekeminen auttoi ymmärtämään työntekijöiden taustoja ja heidän asenteitansa koko laitoksikköä ja työn tekemistä kohtaan. Karttojen avulla työntekijöiden ajatuksista ja tunteista heräsi palvelumuotoilijan näkökulmasta arvokasta sisältöä ja sitä hyödynnettiin myöhemmin palvelupolkuja luodessa.

Diplomityöntekijöiden empatiakartta

Diplomityöntekijöiden empatiakarttaa on kuvattu kuviossa 10. Empatiakarttaan on nostettu esiin kahden diplomityöntekijän sanomiset, tekemiset, ajatukset ja tuntemukset. Empatiakarttaa tehdessä haastatteluista nousi esiin se, että diplomityöntekijät ovat päätyneet hyvin samanlaista reittiä diplomityöntekijöiksi. Kumpikin haastateltava oli ensin lähestynyt omaa esihenkilöään ja kysynyt heiltä diplomityön aiheita. Esihenkilökeskeisyys näkyi myös vahvasti haastatteluissa.

Kummassakin haastattelussa nousi esiin se tosiseikka, että diplomityön tekeminen on osa opintoja. Kuitenkin kumpikin diplomityöntekijä näki positiivisessa valossa sen, että diplomityöntekemisestä saa palkkaa.



Kuvio 10: Empatiakartta-diplomityöntekijät

Väitöskirjatutkijoiden empatiakartta on kuvattu kuviossa 11. Kuvioon on nostettu esiin neljän eri väitöskirjatutkijan sanomiset, tekemiset, ajatukset ja tunteukset. Empatiakartasta nousi esiin se, että väitöskirjatutkijoilla ei välttämättä ole täysin samankaltaisia ajatuksia kaikesta, mutta tämän voi selittää sillä, että väitöskirjatutkijat tulevat hyvin erilaisista taustoista verrattuna esimerkiksi diplomityöntekijöihin, jotka ovat kaikki useimmiten organisaation opiskelijoita. Kuitenkin selkeä yhdistävä tekijä kaikilla väitöskirjatutkijoilla oli tiedon kaipuu, sekä iloinen mieliala, kun heidät tultiin valituksi tehtävään.



Kuvio 11: Empatiakartta-väitöskirjatutkijat

5.6 Tutkimusseinät

Tutkimusseinät kuvaavat haastatteluissa ilmi tulleita kehittämisehdotuksia. Tutkimusseinissä kehittämisehdotukset on korostettu symbolein haastatteluissa ilmi tulleiden teemojen mukaan. Tutkimustulosten analysoinnissa on eroteltu diplomityöntekijät väitöskirjatutkijoista, sillä nämä ovat profiileiltaan hyvin erilaiset, joten saapumiskokemuksen prosessinkin on oltava erilainen. Tutkimusseinät on myös jaoteltu kahden diplomityöntekijän kehittämisehdotuksiin sekä neljän väitöskirjatutkijan kehittämisehdotuksiin ja näitä kuvataan omissa kuvioissaan.

Haastatteluaineiston analysoinnissa viitataan organisaation pakollisiin koulutuksiin. Organisaation pakollisilla koulutuksilla tarkoitetaan koulutusta organisaation eettisistä periaatteista, tietosuojasta ja kyberturvallisuudesta.

Diplomityöntekijöiden kehittämisehdotukset

Kuviossa 12 on esitetty kaikki diplomityöntekijöiden haastatteluissa esiin tulleet kehittämisehdotukset tutkimusseinän muodossa. Kuviossa on nostettu esiin samankaltaiset kommentit symbolein. Diplomityöntekijöiltä nousi esiin hyvin paljon yksittäisiä kehittämisehdotuksia. Kuitenkin yhtäläisiä kommentteja voitiin huomata työn nopeassa aloitusajankohdassa, sekä toiveissa tavata muita diplomityöntekijöitä.

Toisessa diplomityöntekijän haastattelussa kävi ilmi, että hän oli huomannut aiemmissa rekrytointi-ilmoituksissa, että työn aloitusajankohta on hyvin lähellä hakuajan päättymistä. Toinen

samankaltainen kommentti koski hänen omaa valitukseksi tulemisensa ilmoittamisesta ja aloittamisen ajankohtaa.

”Toki vähän niistä myös tuntuu tai on tuntunut, mitä tässä on sattumoisin nähty viime aikoina, on se, että ne ovat aika lähellä sitä aloitusta, kun niitä ilmoitetaan, sitten voi olla, että haluaisi suunnitella etukäteen, että se olisi puoli vuotta aikaisemmin tai useampia kuukausia ennen sitä, kun haluaa diplomityönsä aloittaa (haastatteluvastaus-diplomityöntekijä).”

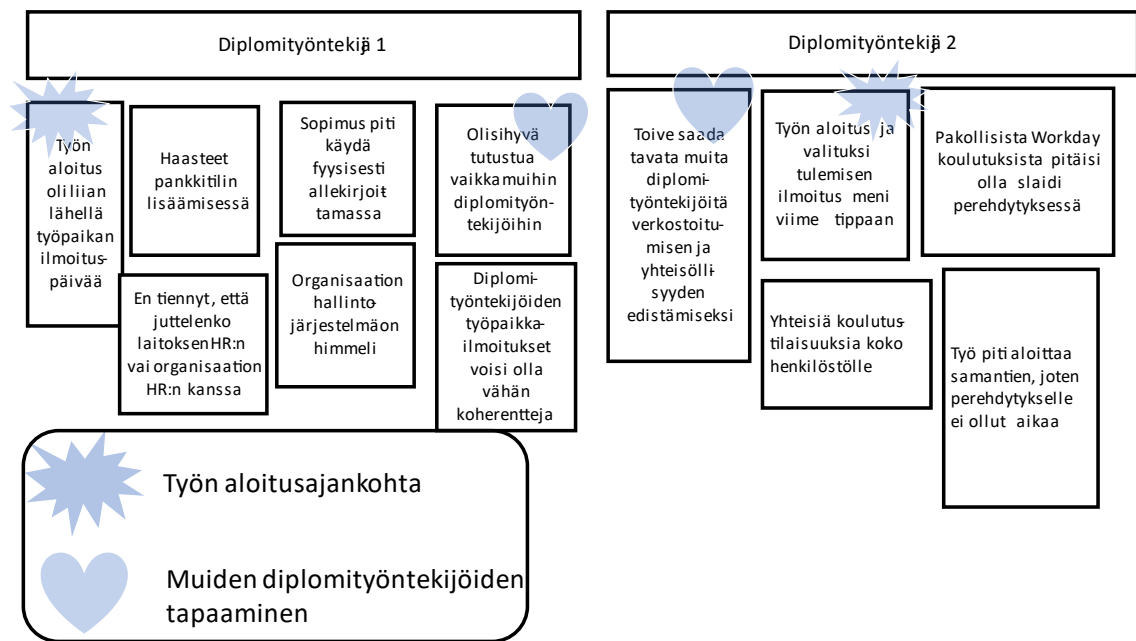
”Minun esihenkilöni hoiti paljon asioita minun puolestani ja se meni silleen joustavasti minun näkökulmastani, mutta ne järjesty vasta aika viime tingassa. Minä olen tyytyväinen ja en halua valittaa siitä, mutta tavallaan tässä prosessissa, kun tämä oli tällainen erilainen ja orgaaninen niin se tuli aika viime tingassa, että tämä järjesty (haastatteluvastaus-diplomityöntekijä).”

Toiset yhtäläisyydet nousivat haastatteluissa eri kohdissa. Kuitenkin haastatteluvastauksista käy ilmi, että kumpikin diplomityöntekijä haluaisi tavata toisia diplomityöntekijöitä. Toisen vastaus kysymykseen: olisiko tutustuminen johonkin toiseen työyhteisön jäseneseen ensimmäisenä työpäivänä parantanut saapumiskokemustasi?

”Kyllä ehkä joo. Se voisi olla ihan hyvä. Se kuka se nyt olisi on hyvä kysymys, mutta vaikka näihin muihin diplomityöntekijöihin (haastatteluvastaus-diplomityöntekijä).”

Toisen työntekijän toiveet tavata muita diplomityöntekijöitä nousi esiin haastattelukysymysten kohdalla, jossa puhuimme kuulumisesta työyhteisön jäseneksi.

”Minun mielestäni silloin alkukesästä aloitti joku muukin diplomityöntekijä vai peräti kaksi. Minä en kertaakaan nähnyt niitä, että ne olisi minulle esittäytyneet. Minä olisin mielelläni jutellut myös muiden diplomityöntekijöiden kanssa eli siinä olisi kyllä mahdollisuus tehdä semmoista diplomityöntekijöiden verkostoitumista ja yhteisöllisyyttä myös (haastatteluvastaus-diplomityöntekijä).”



Kuvio 12: Diplomityöntekijöiden tutkimusseinä

Väitöskirjatutkijoiden kehittämisehdotukset

Väitöskirjatutkijoiden haastatteluissa esiin tulleet kehittämisehdotukset ovat kuvattu kuviossa 13 tutkimusseinän muodossa. Myös väitöskirjatutkijoiden tutkimusseinään on nostettu esiin samankaltaiset kommentit eri symbolein. Väitöskirjatutkijoiden haastatteluissa nousi esiin kaksi suurempaa kehittämisen aihealuetta: tiedon tarve sekä perehdytys ja buddy-toiminta. Haastatteluissa oli myös yksittäisiä kehittämisehdotuksia, mutta niitä ei ollut yhtä paljon kuin esimerkiksi diplomityöntekijöiden haastatteluissa oli.

Jokaisessa väitöskirjatutkijan haastattelussa nousi esiin yksi tai useampi tiedon saantia koskeva kehittämisehdotus. Osa tiedon saantia koskeva kommentti on nostettu esiin aikaisemmassa kuviossa 11. Nostan kuitenkin tähän alle vielä haastatteluvastauksia, jotka ovat koskeneet tiedon saantia.

”Jotain mitä voisi miettiä on se, että terveysasioihin en saanut paljoa informaatiota aluksi ja sitten kun minulle tuli terveysongelmia, niin minun piti selvittää sitä. Minulla ei ollut tarkkoja tietoja keneen otan yhteyttä, kun sairastun. Terveysjärjestelmä oli minulle täysin uusi, onneksi olen tosi terve. Kun yritin varata aikaa lääkärille, niin en tiennyt, että pitääkö sinun olla kuolemassa, jotta voit käyttää työterveyspalveluita. Selvitin kaiken tämän tiedon itse (haastatteluvastaus- väitöskirjatutkija).”

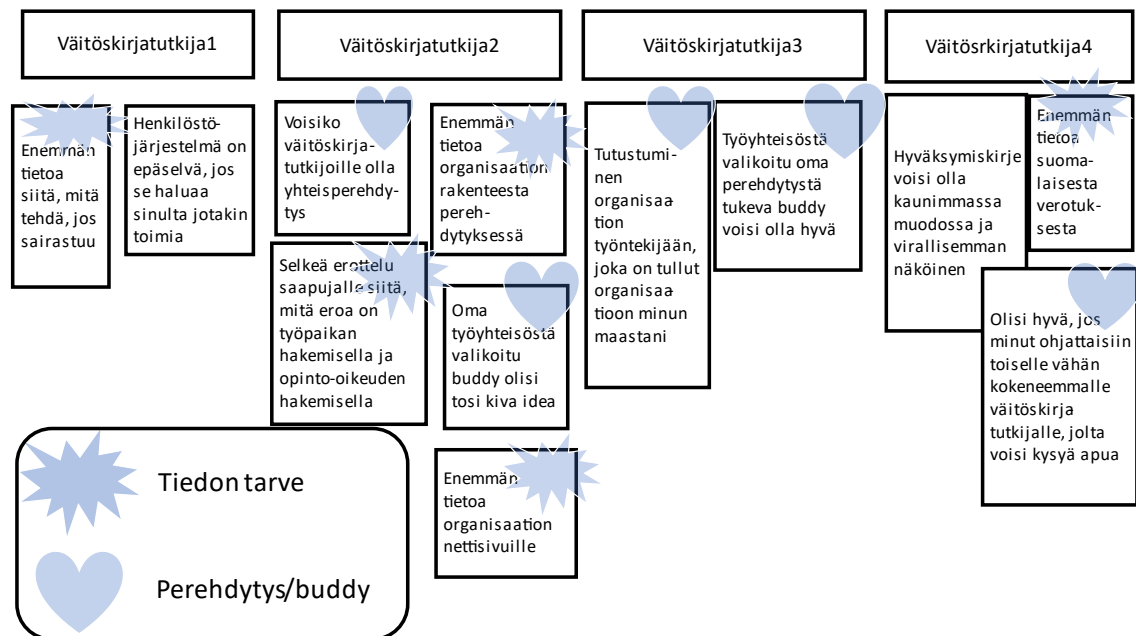
”Olisi tosi mielenkiintoista tietää miten organisaation sisällä liikutaan ja opiskelijataustaisena minä en tiennyt mitään tästä osasta organisaatiota. Olisi tosi kiva oppia koko organisaatiosta. Olisi kiva, jos siinä alussa selitettäisi, että organisaatioon kuuluu nämä kaikki (haastatteluvastaus-väitöskirjatutkija).”

Kaikki väitöskirjatutkijat kokivat hyväksi sen, että saapumiskokemuksen jossain vaiheessa työntekijälle esitettäisiin oma buddy, jolta työntekijä voisi kysyä apua tarvittaessa tai jonka kanssa hän voisi käydä työsuhteen alussa kahveilla tai lounaalla. Haastatteluiden yhdestä vastauksesta nousi esiin myös se, että buddyyn tutustuminen voisi tapahtua, jo ennen kuin työntekijä on saanut oleskelulupansa. Hän myös totesi, että tutustuminen henkilöön, joka on tullut samasta maasta aikaisemmin organisaatioon voisi auttaa saapuvaa työntekijää kotimaansa puolella tehtävissä toimenpiteissä.

”Yksi juttu mitä olisi voinut olla olisi se, että olisitte tutustuttaneet minut henkilöön, joka on saapunut organisaatioomme Pakistanista ja olisin saanut tukea, miten hoidan asiani Pakistanin puolella (haastatteluvastaus-väitöskirjatutkija).”

”Kun tapasin minun jälkeeni tulevan työntekijän, olin jo käynyt kaikki asiat läpi ja pystyin auttamaan häntä, niin uskon, että kokemus oli helppo hänelle sen takia (haastatteluvastaus-väitöskirjatutkija).”

”Buddy olisi hyvä idea. Minä tykkäisin siitä, koska se on niin erilaista lähteä väitöskirjan tekoon verrattuna maisteriopinnoissa tai minä en ole välttämättä samoilla kursseilla, jotka on aloittanut samaan aikaan ja ihmisiä, jotka ovat samassa vaiheessa tai vaikka pidemmällä, niin saisi vähän yhteisöä rakennettua koska se on kiva, että on työkavereita kenen kanssa jakaa se mitä on tekemässä (haastatteluvastaus-väitöskirjatutkija).”



Kuvio 13: Väitöskirjatutkijoiden tutkimusnein

5.7 Palvelupolut

Palvelupolku esittää henkilön kokemukset aikajanan mukaisesti. Palvelupolun avulla voi esimerkiksi visualisoida kulkijan kokonaisvaltaisen kokemuksen palvelusta (Stickdorn ym. 2018,

luku 1.) Tulevaisuuden tilaa kuvaava palvelupolku toimii erinomaisena työkaluna, kun halutaan kuvata, miten tutkimuksista saadut tulokset implementoitaisiin nykyisiin toimintoihimme. Palvelupolut ovat kulkijan mukaisesti erilaisia. Tähän on kuvattu diplomityöntekijän sekä väitöskirjatutkijan palvelupolut.

Diplomityöntekijän palvelupolku (kuvio 14)

Diplomityöntekijän palvelupolku lähtee työpaikkailmoituksen lukemisesta tai siitä, kun diplomityöntekijä kysyy oman alansa esihenkilöltä tai professorilta mahdollisia aiheita diplomityölle. Haastatteluissa esiin nousi tässä kohtaa se, että diplomityöntekijäksi haetaan usein professorin inspiroimana ja diplomityöntekijät ajattelevat työtä osana opintojaan.

Palvelupolun seuraava vaihe on haastattelut. Haastattelut ovat esihenkilön ja työntekijän välisiä ja niissä usein keskustellaan mahdollisesta diplomityön aiheesta. Haastatteluihin liittyen diplomityöntekijältä nousi esiin se, että työn ohjaus olisi selkeää ja diplomityön aihe olisi hyvin rajattu.

Päätös työtehtävien vastaanottamisesta on palvelupolun seuraava vaihe. Diplomityöntekijät nostivat esille toivomuksen siitä, että työtehtävien vastaanottamisen ja aloittamisen välillä olisi hieman enemmän aikaa. Tämä ja edellinen palvelupolun vaihe on täysin esihenkilöstä riippuvaisia. Tämän johdosta kehittämiset näihin vaiheisiin liittyen viestitään laitoksessa toimiville esihenkilöille.

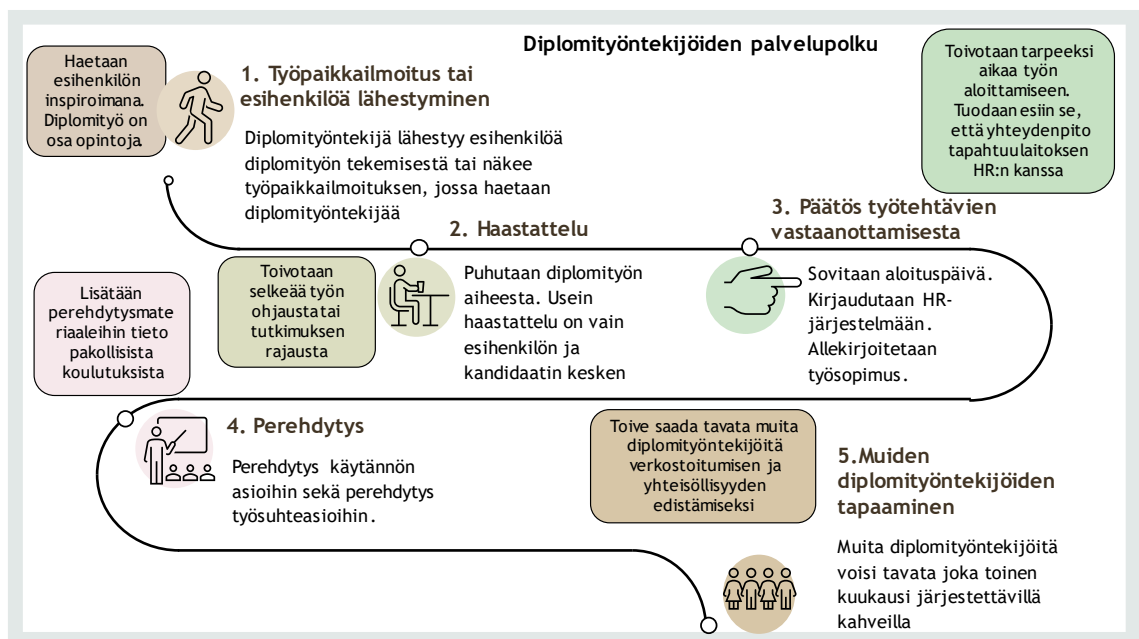
Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että diplomityöntekijälle on epäselvää, asioiko hän laitoksen oman henkilöstöhallinnon työntekijän kanssa vai tapahtuuko asiointi organisaatiotasoisena henkilöstöhallinnon työntekijän kanssa. Tässä kohtaa voisikin selvittää sähköpostiallekirjoituksilla, että asiointi tapahtuu laitoksen oman HR:n kanssa.

Työsuhteen ensimmäisinä päivinä tapahtuva perehdytys on palvelupolun seuraava vaihe. Toinen haastattelussa ollut diplomityöntekijä koki perehdytyksen tärkeäksi, mutta sisällöllistä kehittämistä löytyi, jonka takia perehdytysmateriaaleihin voisi lisätä tietoa pakollisten koulutusten tekemisestä.

Uutena lisänä palvelupolkuun tulisi muiden diplomityöntekijöiden tapaaminen. Tapaaminen voisi tapahtua joka toinen kuukausi järjestettävillä verkostoitumistilaisuuksilla, joista ilmoitettaisiin diplomityöntekijöille jatkuvalla kalenterikutsulla, sekä tämän lisäksi siitä mainittaisiin perehdytyksessä. Uudet diplomityöntekijät lisättäisiin kutsuun aina työsuhteen alkaessa. Diplomityöntekijöiden työsuhde kestää normaalisti 6 kuukautta, joten hyvässä tapauksessa diplomityöntekijät tapaisivat toisiaan laitoksen järjestämänä 3 kertaa. Oma-aloitteista tapaamista voisi tapahtua näiden säännöllisten tapaamisten lisäksi. Tapaamisessa

diplomityöntekijät saivat haastattelussa esiin tulleiden toiveiden mukaan verkostoitua muiden diplomityöntekijöiden kanssa, sekä yhteisöllisyys laitoksen diplomityöntekijöiden kesken voisi parantua.

Du Toit jakaa perehdytykset kolmeen ulottuvuuteen, jotka olen esittänyt aikaisemmin kuviossa 6. Ulottuvuudet ovat, psykologinen perehdytys, joka tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä on osa työyhteisön tiimiä, toiminnallinen perehdytys, jolloin työntekijä onnistuu annetuista työtehtävistään odotusten mukaisesti sekä kulttuurinen perehdytys, jolloin työntekijä on sopusoinnussa yrityksen kulttuurin ja arvojen kanssa. (Du Toit 2019, 2.) Diplomityöntekijöiden verkostoitumistilaisuus toimisi erinomaisena psykologisena sekä kulttuurisena perehdytyksenä työntekijöille. Tilaisuuden psykologinen ulottuvuus näkyy sillä, kun se edesauttaisi tiiminä toimimista ja siihen kuulumisen tunnetta. Tilaisuuden kulttuurinen perehdytys ilmenisi, sillä, että se edesauttaa Aalto-yliopiston arvojen mukaista toimintaa eritoten yhteisöllisyyden arvo-toimintaa.



Kuvio 14: Diplomityöntekijän palvelupolku

Väitöskirjatutkijoiden palvelupolku (kuvio 15)

Väitöskirjatutkijoiden palvelupolku alkaa työpaikkailmoituksen lukemisesta. Väitöskirjatutkijan polku voi myös alkaa pelkällä esihenkilön yhteydenotolla, mutta tähän palvelupolkuun on kuvattu yleisin polun aloitustapa. Väitöskirjatutkijoiden haastatteluissa esiin nousi se, että työpaikkailmoitusta lukiessa väitöskirjatutkijoilla voi olla hyvinkin vähän tietoa Suomesta tai Aalto-yliopistosta.

Palvelupolun seuraavat vaiheet ovat haastattelu ja päätös työtehtävien vastaanottamisesta. Väitöskirjatutkijat kokivat haastattelut onnistuneiksi. Työpaikan vastaanottamisvaihe on erilainen riippuen siitä, mistä työntekijä tulee. Suomesta tai EU:sta tulevan kohdalla työntekijän kanssa siirrytään suoraan sopimaan työn aloitusajankohta, tehdään työsopimus ja lähetetään sopimus tarkasteltavaksi. Oleskelulupaa tarvitsevalle työntekijälle lähetetään hosting agreement ja ohjeet oleskeluluvan hakemiseen. Väitöskirjatutkija nosti esiin haastattelussa sen, että hyväksymiskirje tai hosting agreement voisi olla kauniimmassa muodossa tai virallisemmän näköinen. Saapuville työntekijöille voisi kehittää kauniimman muotoisen dokumentin, jossa luvataan työpaikka. Dokumentti tehdään Wordilla, joten se olisi helppo rakentaa kauniimpaan muotoon niin, että tarvittava sisältö löytyisi dokumentista. Sisällöllisesti dokumenttiin voisi kirjoittaa laitoksen johtajan tervehdyskirjeen tai tervehdysanat.

Tähän kohtaan palvelupolkua tulisi uusi vaihe. Saapuvalla työntekijälle esitetään työyhteisöstä valittu buddy tukemaan työntekijää yleisissä käytännön asioissa sekä auttamaan työntekijää kuulumaan työyhteisön jäseneksi nopeammin. Buddy esitettäisiin myös kaikille Suomesta tuleville työntekijöille. Työyhteisön buddy voisi olla mahdollisesti henkilö, joka on jo saapunut aiemmin samasta maasta organisaatioon. Työyhteisön jäsen voi olla yhtä lailla eri maasta tullut. Buddyn esittäminen jo tässä vaiheessa voisi ohjata saapuvan työntekijän käytännön kysymysten tulvaa buddyille ja hieman helpottaa henkilöstöhallinnon työntekijän työtaakkaa. Laitoksen henkilöstöhallinto ja työntekijän esihenkilö osaa varmasti ehdottaa saapuvalla työntekijälle hänen tilanteeseensa katsottuna sopivan buddyn työyhteisöstä. Buddy voisi vastata saapuvan työntekijän kysymyksiin, jotka koskevat esimerkiksi sitä, missä on parhaimmat ravintolat tai sitä missä kaupunginosassa on parhain asua.

Seuraava vaihe koskee vain oleskeluluvalla saapuvia työntekijöitä. Työntekijän kanssa, jolle myönnetään oleskelulupa, katsotaan tässä vaiheessa sopiva työn aloitusajankohta ja annetaan ohjeet Suomeen saapumiseen.

Toinen palvelupolun uudistus olisi perehdytyksen jakaminen kahteen vaiheeseen. Väitöskirjatutkijoiden haastatteluissa nousi esiin huomattava tarve erilaiselle tiedolle. Ensimmäisien päivien perehdytyksessä ei kuitenkaan olisi järkevää antaa hyvin suurta määrää tietoa työntekijälle, sillä suuren tiedon määrän sekaan voisi hukkaa tärkeitä ohjeistuksia. Ensimmäisessä perehdytyksessä käytäisiin vain työn tekoa varten välttämättömät asiat sekä keskeisimmät asiat työsopimuksesta. Esimerkiksi ensimmäisessä perehdytyksessä työntekijälle selvennetään työsopimuksessa sovitut asiat, työaika, työpiste ja työvälineet, sekä työterveys. Palvelupolun toisessa perehdytyksessä käytäisiin läpi loput perehdytyksessä käytävät asiat, sekä perehdytykseen lisättäisiin nyt haastatteluissa ilmi tulleet tiedon puutteet. Toisessa perehdytyksessä voitaisiin avata organisaation ja laitoksen rakennetta, Suomen verotusta, sekä

perehdytysmateriaaleissa voitaisiin avata opinto-oikeuden hakemista ja Suomen terveystaluiden rakennetta.



Kuvio 15: Väitöskirjatutkijan palvelupolku

5.8 Palvelumallin kuvaus

Palvelumallin kuvaus antaa syvemmän käsityksen palvelupolun taustatekijöistä. Palvelumallin kuvaus toimii erinomaisena työkaluna, kun toimintaa palvelupolun takana halutaan selventää. Esimerkiksi, jos uusi työntekijä tulee HR-tiimiin osaksi saapumiskokemusta, on hänen helpompi ymmärtää toimintaa ja kokonaiskuvaava palvelumallin kuvauksen avulla. Palvelumallin kuvaus on tehty sen takia, jotta uuden palvelupolun HR:n toimet olisi helpompi ymmärtää. Pienellä jatkokehittämistyöllä palvelumallin kuvaus voi toimia uuden HR-työntekijän perehdytyksessä tukimateriaalina toiminnan ymmärtämiseksi.

Palvelumallin kuvaus on laajempi esitys palvelupolusta. Palvelumallin kuvauksen avulla voidaan selventää HR:n taustatoimia esitetyn palvelupolun tueksi. Kuviossa 16 palvelumallin kuvauksessa on esitetty kaikki palvelupolun vaiheet. Kuvaukseen on myös esitetty polun aikaväli, todisteet ja todistukset, HR:n puolen näkyvä- ja näkymätön toiminta, sekä HR:n tukipro sessit.

Aikaväli	0- 1 kk	2vko-2 kk	1 kk-3kk	1kk-4kk	1kk-4kk	1kk-5kk. Ensimmäiset päivät	1-3kk ensimmäisistä päivistä
Todistukset	Työpaikka-ilmoitus/työhakemus	Haastattelu	Hosting agreement/työsopimus	Sähköpostiviesti	Oleskelulupa	Perehdytys materiaali	Perehdytys materiaali
Palvelupolku	1. Työpaikka-ilmoitus	2. Haastattelu	3. Työpaikan vastaanottaminen	4. Buddyn esittäminen	(5. oleskeluluvan saaminen)	6. Ensimmäinen perehdytys	7. Toinen perehdytys
Vuorovaikutuslinja	Rekrytointi viestintä	Haastattelukutsu	Lähetetään hosting agreement tai lähetetään työsopimus	Esitetään työntekijälle buddy sähköposti viestillä	Sähköpostilla ohjeet Suomeen saapumisesta	Lähetetään kutsu perehdytykseen.	Lähetetään kutsu toiseen perehdytykseen.
Näkyvä toiminta							
Näkyvyysraja							
Näkymätön toiminta	Aloitetaan rekrytointi henkilöstö järjestelmässä	Esihenkilö tai rekrytointi komitea valitsee haastateltavat	Kirjoitetaan hosting agreement wordissä. Aloitetaan palkkaus HR-järjestelmässä	Etsitään sopiva buddy ja pyydetään hänen suostumus buddy toimintaan	Lisätään kopio oleskeluluvasta HR-järjestelmään ja aloitetaan siellä palkkaus	Valmistellaan perehdytys niin, että siinä käydään vain välttämättömät asiat	Valmistellaan perehdytys niin, että siinä käydään läpi loput olennaiset asiat
Sisäisen vuorovaikutuksen linja							
Tukiprosessit	HR-järjestelmätuki		HR-järjestelmätuki, palkkatiimituki	Esihenkilön mielipide, kuka voisi olla sopiva buddy	HR-järjestelmätuki ja palkkatiimin tuki	Tilanvarausjärjestelmä	Tilanvarausjärjestelmä

Kuvio 16: Palvelumallin kuvaus

6 Työpaja HR-tiimin kanssa

Työpajan tavoitteena oli hakea mielipiteitä ja jatkokehittämisehdotuksia palvelupolkuihin liittyen toisilta HR-kollegoilta. Tarkoitus oli selventää uuden palvelupolun toimivuutta. Toinen työpajan tavoite oli selvittää voiko palvelumallin kuvaus toimia HR-generalistin työn jäsentämisen tukena. Työpaja järjestettiin, jotta uutta palvelupolkua toteuttaessa mahdollisimman monta asiaa olisi otettu huomioon. Palvelumallin kuvauksen osalta työpajassa arvioitiin sen hyötyjä HR-tiimille. Työpajan suunnitelma on esitetty liitteessä 3 sekä kuvia työpajasta on lisätty liitteeseen 4.

Työpajaan osallistui Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun HR -generalistitiimi. Työpajassa oli neljän muun laitoksen HR-työntekijöitä. Kaikki osallistujat toimivat Aalto-yliopistossa työntekijöiden perehdyttäjinä. Työpajan fasilitaattorina toimi tämän opinnäytetyön tekijä. Työpaja pidettiin hybriditilaisuutena ja työpajaan osallistujia oli fasilitaattorin lisäksi yhdeksän. Yksi osallistujista osallistui tilaisuuteen etänä. Työpaja kesti yhden tunnin ajan.

Työpaja alkoi opinnäytetyön pohjustuksella, jonka jälkeen fasilitaattori esitti HR-työntekijöille diplomityöntekijöiden kehittämissuunnitelmat, empatiakartan ja näiden avulla kehitetyn uuden palvelupolun. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin pareittain. Jokaiselle parille annettiin katonki, jossa oli kysymys liittyen työntekijöiden palvelupolkuun. Kysymyksiä oli neljä, yksi jokaiselle parille.

Kysymykset olivat:

- Millaisia ajatuksia palvelupolku sinussa herätti?
- Koetko palvelupolun toimivaksi, mikä siinä toimii ja mikä ei toimi?
- Lisäisitkö tai poistaisitko palvelupolusta jotain vaihteita, kerro myös miksi?
- Voisiko tämä palvelupolku antaa sinulle tukea työntekijän saattamiseksi työtehtäviinsä?

Jokainen pari sai kartongin, jossa oli jokin näistä kysymyksistä. Parin tarkoitus oli pohtia kysymystä ja vastata kysymykseen posti-it lapulla. Ensimmäisen kysymyksen kohdalla pareille annettiin aikaa 5 minuuttia pohtia vastauksia. Viiden minuutin jälkeen kysymykset siirtyivät seuraavalle parille. Parien oli tarkoitus lukea edelliset vastaukset ja lisätä uuteen kysymykseen omat pohdinnat, jos kysymyksen alle post-it lapulle oli jo laitettu samanlaisia ajatuksia, siihen kohtaa piirrettiin tähti tai jokin merkki. Tässä kohtaa aika väheni ja aikaa oli vain 4 minuuttia. Viimeisen kysymyksen kohdalla parilla oli aikaa enää 2 minuuttia, mutta edelliset vastaajat olivat kirjoittaneet kysymyksen alle paljon pohdintoja, joten viimeisen kysymyksen kohdalla samoihin ajatuksiin pystyi laittamaan omat merkintänsä.

Etänä osallistuvalla työntekijällä annettiin kaikki kysymykset kerralla Teamsin chattiin. Etäosallistuja pohti kysymyksiä itsekseen ja vastasi kysymyksiin Teamsin chattiin. Etäosallistujan kysymykset lisättiin tilaisuuden päätteeksi post-it lapulle ja laitettiin oikeisiin kohtiin kartongeille.

Tämän jälkeen fasilitaattori esitti väitöskirjatutkijoiden kehittämisehdotukset, empatiakartan ja uuden palvelupolun. Tämän jälkeen osallistujat pohtivat samoja kysymyksiä samalla taktiikalla väitöskirjatutkijan palvelupolkua ajatellen. Etäosallistuja pohti myös samalla taktiikalla kysymyksiä itsenäisesti ja vastasi Teamsin chattiin.

Tämän jälkeen fasilitaattori esitti HR-ammattilaisille palvelumallin kuvauksen, mikä oli tehty väitöskirjatutkijoiden uuden palvelupolun pohjalle. Palvelumallinkuvauksesta kysyttiin vain yksi kysymys, johon jokainen vastasi itsenäisesti post-it lapulle. Palvelumallin kuvauksesta kysyttiin: voisiko palvelumallin kuvaus antaa sinulle tukea toimintamme ymmärtämiseksi?

Työpajassa heräsi paljon erilaisia mielipiteitä, pohdintoja ja toimeenpanoehdotuksia. Yleisellä tasolla pienemmät laitokset kokivat kehittämisehdotukset positiivisesti, mutta isommissa laitoksissa suurempien volyymien takia kommunikointi esihenkilön kanssa valittavasta buddysta ja kaksivaiheinen perehdytys koettiin liian työläänä. Saapumiskokemuksen palvelupolun vaiheissa oli myös vaihtelua laitosten kesken.

Erinomainen huomio nousi koskien diplomityöntekijöiden tapaamista. Yksi työntekijä nosti esiin sen, että heidän laitosyksikössään akateeminen koordinaattori olisi henkilö, joka voisi järjestää tapaamisen diplomityöntekijöille. Akateeminen koordinaattori on Tuotantotalouden laitoksella työntekijä, jonka työnkuvaan kuuluu kehittämistyöt, tutkimusyhteistyön suunnittelu, valmistelu- ja seurantatehtävät, yhteistyön ja viestinnän raportoinnin koordinointi sekä osa laitoksen yleishallinnollisista tehtävistä.

Väitöskirjatutkijoiden buddy koskien kävi ilmi, että isommassa laitosyksikössä buddy toimintoa oli kokeiltu vuosia sitten. Toiminto oli todettu hyvin työlääksi ja uusille saapuville työntekijöille oli vaikea etsiä nykyisiä työntekijöistä buddy, sillä monet eivät halunneet tätä taakkaa itsellensä. Pienemmissä yksiköissä toiminto nähtiin kuitenkin positiivisemmassa valossa ja sitä koskien tuli vielä jatkokehittämissä ehdotuksia.

Perehdytyksen jakaminen kahteen osaan nähtiin työpajassa työläämpänä versiona kuin väitöskirjatutkijoiden perehdytys tällä hetkellä. Kuitenkin perehdytys kahdessa osassa nähtiin toimivaksi niin, että ensimmäisessä tapaamisessa työntekijä kohdataan fyysisesti ja toisessa perehdytyksessä se kaikki tieto lähetetään työntekijälle sähköpostilla niin, että toiseen tapaamiseen ei kulu HR-työntekijältä aikaa.

Palvelupolut ja palvelumallin kuvaus nähtiin työpajassa uutta HR työntekijän perehdytystä tukevana. Toiveena kuitenkin oli, että henkilöstöhallinnon näkökulmasta kuvaukset olisivat vieläkin yksityiskohtaisempia, jotta aivan uusi HR työntekijä ymmärtäisi toimintamme ja voisi käyttää työkaluja apunaan työtehtävien tekemisessä.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön toinen tarkoitus oli henkilökohtainen kehittyminen perehdyttäjänä ja HR-ammattilaisena. Työskentelen itse kohdeorganisaatiossa saapumiskokemuksen parissa ja huomaisin, ettei työntekijöiden perehdyttämiseksi ole yhtenäistä materiaalia siitä, miten perehdytys tai työntekijän saapuminen organisaatioon pitäisi toteuttaa. Perehdytystä ja työntekijöiden saapumista tehtiin organisaatiossa kukin omilla materiaaleilla ja omalla tavallaan. Opinnäytetyön avulla sain erinomaista materiaalia työni tueksi, jota voin jakaa myös työkavereilleni sekä uusille HR-ammattilaisille.

Haastatteluvaiheessa pohdin sitä, että onko haastateltavia tarpeeksi paljon. Kaikki haastattelut väitöskirjatutkijat nostivat esiin sen, että tiedon tarve oli saapuessa suuri ja jotain tietoa puuttui tai oli vaikea löytää. Pohdin, että olisikohan haastatteluvastaukset olleet erilaisia, jos haasteltavina olisi ollut väitöskirjatutkijoita, jotka ovat siirtyneet väitöskirjatutkijaksi suoraan diplomityön tekemisen jälkeen. Olisikohan he tarvinneet myös yhtä lailla paljon tietoa? Sillä diplomityöntekijät eivät kokeneet tiedon lisäämistä tarpeellisenä.

Pohdin myös sitä, että diplomityöntekijöitä oli haastateltavana vain kaksi. Tällä viiteryhmillä on kuitenkin hyvin samanlaiset taustatekijät. He ovat todennäköisimmin Aalto-yliopiston opiskelijoita, ikäluokaltaan usein hyvin saman ikäisiä ja he ovat useimmiten Suomesta tulevia. Näiden taustatekijöiden takia uskon, että suurempi haastateltavien otos ei olisi tehnyt huomattavaa vaikutusta haastattelutuloksiin.

Työpajan järjestäminen tunnissa oli hyvin haasteellinen, ja jos tekisin sen uudestaan, suunnittelisin siihen aikaa vähintään kaksi tuntia. Lyhyemmän ajan takia työn pohjustus oli rajallinen, eikä menetelmiä, kuten palvelupolkua tai palvelumallin kuvausta ehtinyt selittää tarpeeksi hyvin. Tämän takia jossain vastauksissa on huomattavissa väärinymmärrystä.

Työpajan järjestämisen ajankohta tiimille oli myös hyvin huono. Tiimissä oli työpajan järjestämisen aikana suurimmilla laitoksilla 3 työntekijän vaje, minkä johdosta ymmärrettävästi uuden toimintatavan esittämiseen suhtauduttiin kriittisesti juuri näissä laitosyksiköissä. Uutta palvelupolkua esittäessä olisi pitänyt tuoda esille selkeämmin se, miten uusi toimintamalli voisi enneminkin helpottaa työtaakkaamme sen sijaan, että se lisäisi sitä. Esimerkiksi juuri väitöskirjatutkijan kaksivaiheinen perehdytys tai väitöskirjatutkijan buddy vähentäisi huomattavasti henkilöstöhallinnolle tulevia yksittäisiä kysymyksiä. Kriittisistä näkökulmista heräsi kuitenkin huomioon otettavia pointteja uuden toimintamallin toimeenpanossa huomioitavaksi.

Uuden palvelupolun toimeenpanossa on otettava työpajassa esitettyjä asioita huomioon. Diplomityöntekijöiden palvelupolkua ajatellen, verkostoitumistilaisuuden järjestäjänä tai kutsun lähettäjä voisi toimia laitoksen akateeminen koordinaattori tai tapahtumakoordinaattori. Jatkotoimena, laitoksen koordinaattoreita on konsultoitava uuden toimintatavan käyttöönotossa.

Buddy toiminnan aloittamiseen on tehtävä hieman enemmän toimia. Buddy toimintaan on saatava hyvin selkeät ohjeet saapuvalla työntekijälle sekä laitoksella toimivalle buddylle. Tämä siksi, jotta buddyn toimenkuva olisi täysin selkeä kummallekin osapuolelle. Pahin tilanne olisi se, että buddylle tulee HR:lle tarkoitettuja kysymyksiä ja hän neuvoo saapuvaa työntekijää niissä väärin. Vääränlainen tai huomattavan suuri kysymystulva buddylle voi olla myös hyvin kuormittava tekijä. Selkeät buddy toiminnan tavoitteet ja toimenkuvat ehkäisisivät tätä.

Jotta kaksivaiheinen väitöskirjatutkijan perehdytys ei olisi liian kuormittava tulee sen osalta myös tehdä valmistelevia tehtäviä ennen sen toimeenpanoa. Perehdytysmateriaalit tulee valmistella etukäteen niin, että kaikki työntekijälle tarjottava tieto on jaettu ensimmäisen perehdytyksen tärkeisiin tietoihin ja toisen perehdytyksen lisämateriaaleihin. Materiaalit tulee valmistella niin kattavaksi, että ne toimivat tyhjentyvänä tietona työntekijälle. Perusteellinen materiaalin etukäteen valmisteleminen vähentää myös henkilöstöhallinnon työtaakkaa, kun yksittäisten kysymysten tulva vähenee.

Kehittämistyö on tehty Tuotantotalouden laitokselle, jolla työskentelen itse saapumiskoke-
muksen ja perehdytyksen parissa. Haastatteluissa ilmi tulleet kehittämissuositukset ovat työn-
antajalle arvokkaita ja helposti toteutettavia, joten uuden palvelupolun mukaista toimintaa
on helppo lähteä kokeilemaan laitossyksikössä. Jos kokeilun aikana todetaan, että joku uusista
polun vaiheista ei toimi tai se koetaan liian työläänä, voidaan palvelupolkua muokata tarpeen
tullen.

Lähteet

Painetut

Du Toit, C. 2019. Onboarding. Etelä-Afrikka: KR publishing.

Harpelund, C., Højberg, M., Ulf Nielsen, K. 2019. Onboarding: Getting New Hires of to a Flying start. Bingley: Emerald Publishing Limited.

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

Stein, M. A., & Christiansen, L. 2010. Successful Onboarding. Washington: Kaiser Associates

Whitter, B. 2019. Employee experience. Lontoo: Kogan Page Limited

Whitter, B. 2021. Human Experience at Work. Lontoo: Kogan Page Limited

Sähköiset

Brooks, S. 2021. How To Avoid Onboarding Overload. Viitattu 27.5.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/04/27/how-to-avoid-onboarding-overload/?sh=2bf2e0af33bd>

Friis Dam, R., & Yu Siang, T. 2021. Empathy Map- Why and How to Use It. Viitattu 30.4.2023. <https://www.interaction-design.org/literature/article/empathy-map-why-and-how-to-use-it>

Gibbons, S. 2017. Service blueprints: definition. Viitattu 20.5.2023. <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>

Gibbons, S. 2018. Empathy Mapping: The first step in design thinking. Viitattu 9.5.2023. <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>

Huhta, M., & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. E-kirja. New York: John Wiley & Sons.

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

Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 28.1.2023. <https://static1.squarespace.com/static/6316f9fd27c2cc4b429285cf/t/633e9b1cbd7c0e71705b3d93/1665047350368/Fambition-tyontekijakokemus-opas-2022.pdf>

Pitkänen, N. 2010. Pro gradu tutkielma. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Viitattu 15.1.2023.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, työkirja ammattikorkeakouluun. Viitattu 20.5.2023. https://www.academia.edu/40057699/LAADULLINEN_TUTKIMUS_OPINN%C3%84YTETY%C3%96N%C3%84_TY%C3%96KIRJA_AMMATTIKORKEAKOULUUN

Rakennamme kestäväää tulevaisuutta. Viitattu 11.11.2022. <https://www.aalto.fi/fi/strategiamme>

Sarvas, S., Nevanlinna, H., & Pesonen, J. 2017. Lean Service Creation: Handbook for LSC canvases. Viitattu 1.5.2023.

Stickdorn, M., Hormess, M., E., Lawrence, A., & Schneider, J. 2018. This is service design methods. E-kirja. Julkaisija: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M., E., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. 2018. This is service design doing. E-kirja. Julkaisija: O'Reilly Media, Inc.

Tehtävä, arvot ja tapa toimia. Viitattu 11.11.2022. <https://www.aalto.fi/fi/strategiamme/tehtava-arvot-ja-tapa-toimia>

Vernon, A. 2012. 90 Days, 90 Ways: Onboard Young Professionals to Peak Performance. E-kirja. Julkaistu: Talent Development

Wetherell, E., & Nelson, B. 2021. 8 practical tips for leaders for a better onboarding process. Viitattu 19.5.2023. <https://www.gallup.com/workplace/353096/practical-tips-leaders-better-onboarding-process.aspx>

Wride, M., Patterson, K., & Maylett, T. 2017. The Employee Experience: How to attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. E-kirja. New York: John Wiley & Sons

Julkaisemattomat

HR-generalistien tiimipalaveri. PowerPoint aineisto. 11.1.2023

Kuviot

Kuvio 1: Työntekijäkokemuksen kehittyminen (mukaillen Morgan 2017, 21)	9
Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen määritelmä (mukaillen Morgan 2017,26)	10
Kuvio 3: Työntekijän elinkaari (mukaillen opas työntekijäkokemukseen 2023).	11
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kannalta tärkeät hetket (mukaillen Morgan 2017, 171).	12
Kuvio 5: Steinin ja Christiansenin neljä ohjaavaa pilaria (mukaillen Stein & Christiansen 2010, 3).....	15
Kuvio 6: Charles du Toit'n perehdytyksen kolme ulottuvuutta (mukaillen Du Toit 2019, 2)...	16
Kuvio 7: Palvelumuotoilun prosessi tässä opinnäytetyössä (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 75). 18	
Kuvio 8: Tutkimustulosten hyödyntäminen tutkimusseinän avulla mukaillen (Stickdorn ym. 2018. 115).	21
Kuvio 9: Saapumiskokemuksen profiilien kehittyminen	27
Kuvio 10: Empatiakartta-diplomityöntekijät	29
Kuvio 11: Empatiakartta-väitöskirjatutkijat	30
Kuvio 12: Diplomityöntekijöiden tutkimusseinä	32
Kuvio 13: Väitöskirjatutkijoiden tutkimusseinä	33
Kuvio 14: Diplomityöntekijän palvelupolku	35
Kuvio 15: Väitöskirjatutkijan palvelupolku	37
Kuvio 16: Palvelumallin kuvaus	38

Liitteet

Liite 1: Nykytilan palvelupolut.....	47
Liite 2: Haastattelurunko.....	48
Liite 3: Työpajasuunnitelma	50
Liite 4: Kuvia työpajasta.....	53

Liite 1: Nykytilan palvelupolut



Liite 2: Haastattelurunko

Haastateltavat:

1. Diplomityöntekijä (suomalainen) 17.3
2. Väitöskirjatutkija (suomalainen) 21.3
3. Väitöskirjatutkija (iranilainen) 24.3
4. Väitöskirjatutkija (pakistanilainen) 13.3
5. Väitöskirjatutkija (chileläinen) 13.3
6. Diplomityöntekijä (suomalainen) 13.3

00-vaihe

- Ennen työpaikkaan hakemista, tiesitkö mitään suomalaisesta työkuulttuurista tai työlainsäädännöstä? Did you have any impression about Finnish work culture or Finnish labor law? → Minkälaista tietoa sinulla oli? What kind of information or impression did you had?
- Millainen oli päällimmäinen tunteesi tässä vaiheessa saapumisprosessia? What kind of feelings did you had in this phase of the arrival experience?
- Miten kehittäisit tätä vaihetta prosessissa? In what way would you improve this phase of the arrival?

01-vaihe

- Haitko paljon tietoa Aalto-yliopistosta tai työskentelystä Aalto-yliopistossa ennen haastattelua tai työtehtävän vastaanottamista? Did you search information about Aalto University before choosing to come work here?
- Millainen oli päällimmäinen tunteesi tässä vaiheessa saapumisprosessia? What kind of feelings did you had in this phase of the arrival experience?
- Miten kehittäisit tätä vaihetta prosessissa? In what way would you improve this phase of the arrival?

02-vaihe, Suomesta tuleva

- Millainen oli päällimmäinen tunteesi tässä vaiheessa saapumisprosessia?
(- Oliko henkilötiedot luovuttaminen helppoa linkin avulla?)
- Miten kehittäisit tätä vaihetta?

02- vaihe, ulkomailta tuleva

- What kind of feelings did you had in this phase of the arrival experience?
- Did you receive needed information for the moving for Finland? If not, do you remember what information did you lack of?
- In this phase what would you improve?

03-vaihe, Suomesta tuleva

- Millainen oli päällimmäinen tunteesi tässä vaiheessa saapumisprosessia?

- Koetko, että sait tarpeeksi informaatiota työnteon aloittamiseen perehdytyksessä?
- Tuntuiko sinusta siltä, että informaatiota oli liikaa tai liian vähän?
- Koitko joidenkin perehdytyksessä käytävien asioiden olevan epäolennaisia sinun kohdallasi?
- Koitko perehdytyksen jälkeen itsesi osaksi työyhteisön jäsentä?
- Onko sinun pitänyt kysyä HR:ltä kysymyksiä jälkikäteen, joita koet, että olisi pitänyt kertoa sinulle perehdytyksessä?
- Oletko tutustunut johonkin toiseen työntekijään ensimmäisinä työpäivinä parantanut saapumiskokemustasi?
- Miten kehittäisit perehdytystä?

03-vaihe, ulkomailta tuleva

- What kind of feelings did you have in this phase of the arrival experience?
- Were the instructions to visit to tax office and international house Helsinki good?
- Did you have any problems with Workday-system when you submitted your personal information?
- How would you improve this phase?

04-vaihe, ulkomailta tuleva

- What kind of feelings did you have in this phase of the arrival experience?
- Do you feel that you received enough information to start working?
- Do you feel that there was too much information on onboarding session?
- Do you feel that some points of the onboarding session were irrelevant for you?
- Did you feel yourself as part of work-community after onboarding?
- Have you asked questions afterwards from HR, about subjects that you should have received at the onboarding session?
- Would getting to know another employee on your first few days at work have improved your arrival experience?
- How would you improve the onboarding?

Liite 3: Työpajasuunnitelma

Toteuttaja: Melissa Sutinen

Osallistujat: Aalto -yliopiston perustieteiden korkeakoulun HR-generalistien tiimi (9 henkilöä)

Paikka ja aika: 27.4.2023 klo: 12-13 Otaniemi

Tavoite: Esittää palvelupolut ja kysyä kollegoiden mielipidettä ja kehittämisehdotuksia palvelupolkuihin ja palvelumallin kuvaukseen liittyen

Kokonaisaika: 1 tunti

Tilaisuus: hybriditilaisuus, jossa 1 henkilö osallistui tilaisuuteen Teamsin välityksellä

1. Aloitus- työpajan aloitus
 - Aika: 2 min (12:00-12:02)
 - Tavoite: oli toivottava osallistujat tervetulleeksi
 - Mitä tehdään: fasilitaattori toivottaa kaikki osallistujat tervetulleeksi
 - Tarvikkeet & esitysmateriaali: Power Point diat
 - Tulokset: ilmapiiri tilassa oli hyvä ja positiivinen
 - Taltiointi: ei taltiointia
2. Opinnäytetyön pohjustus
 - Aika: 10 min (noin. 12:05-12:15)
 - Tavoite: osallistujat ymmärtävät miten palvelupolku on rakennettu
 - Miksi: tämä vaihe on, jotta osallistujat voivat osallistua ideointiin
 - Mitä tehdään: fasilitaattori pohjustaa opinnäytetyötä ja kertoo opinnäytetyön eri vaiheista ja sen tavoitteista
 - Tarvikkeet & esitysmateriaali: Power Point diat
 - Tulokset: ilmapiiri oli hyvä. Kaikki osallistujat kuuntelivat hiljaa
 - Taltiointi: ei taltiointia
3. Diplomityöntekijöiden palvelupolku eli diplomityöntekijöiden palvelupolun esittäminen
 - Aika: 5 min noin. 12:10-12:20
 - Tavoite: osallistujat ymmärtävät millainen diplomityöntekijöiden palvelupolku on
 - Miksi tehdään: tämä vaihe on, jotta osallistujat voivat ideoida palvelupolkua
 - Mitä tehdään: fasilitaattori esittää diplomityöntekijöiden palvelupolun ja vielä avaa suullisesti polun eri vaiheet
 - Tarvikkeet & esitysmateriaali: Power Point diat
 - Tulokset: ilmapiiri oli hyvä. Joitakin tarkentavia kysymyksiä esitettiin
 - Taltiointi: ei taltiointia
4. Ideoinnin pohjustus eli osallistujille kerrotaan ideoinnin "säännöt"
 - Aika: 4 min (noin 12:15-12:25)
 - Tavoite: osallistujat ymmärtävät mitä heidän pitää tehdä seuraavaksi
 - Miksi tehdään: tämä vaihe on, jotta osallistujat voivat ideoida palvelupolkuja
 - Mitä tehdään: fasilitaattori esittää toimintatavan ideoinnille ja fasilitaattori kertoo, että fyysisesti tilaisuuteen osallistujat jaetaan pareihin
 - Tarvikkeet & esitysmateriaalit: ei tarvikkeita tai esitysmateriaaleja

- Tulokset: osallistujat ymmärsivät hyvin seuraavan vaiheen
 - Taltiointi: ei taltiointia
5. Diplomityöntekijöiden palvelupolun ideointi
- Aika: 14 min (noin. 12:20-12:40)
 - Tavoite: saada osallistujilta mielipiteitä ja kehittämissuhteita diplomityöntekijöiden palvelupolusta
 - Miksi tehdään: tämä vaihe on, jotta palvelupolun toteuttamisessa olisi otettu huomioon mahdollisimman monta asiaa
 - Mitä tehdään: Parit pohtivat edessä olevaa kysymystä kahdestaan ja laittavat pohdintojaan post-it lapulle, jos pahvilla on jo samanlainen ajatus, siihen piirretään tähti. Kysymykset vaihtuvat 4 kertaa. Ensimmäistä kysymystä pohditaan 5 minuuttia, toista kysymystä pohditaan 4 minuuttia, kolmatta kysymystä pohditaan 3 minuuttia ja viimeistä kysymystä pohditaan 2 minuuttia. Etä-osallistuja saa kysymykset kerralla pohdittavaksi ja niihin vastataan Teamsin kommenttikenttään.
 - Tarvikkeet: 4 kartonkia, jossa on eri kysymykset, kyniä, post-it lappuja, ja tulostettu diplomityöntekijöiden palvelupolku
 - Esitysmateriaali: Power Point dia, jossa esitetään diplomityöntekijöiden palvelupolku
 - Tulokset: osallistujat pohtivat monesta eri näkökulmasta kysymyksiä
 - Taltiointi: kartongit, jossa on post-it lapulla erilaisia pohdintoja
6. Väitöskirjatutkijoiden palvelupolun esittäminen
- Aika: 5min (noin. 12:35-12:45)
 - Tavoite: osallistujat ymmärtävät millainen väitöskirjatutkijoiden palvelupolku on
 - Miksi tehdään: tämä vaihe on, jotta osallistujat voivat ideoida palvelupolkua
 - Mitä tehdään: fasilitaattori esittää väitöskirjatutkijoiden palvelupolun ja avaa suullisesti polun eri vaiheet
 - Tarvikkeet & Esitysmateriaalit: Power Point diat
 - Tulokset: ilmapiiri oli hyvä. Osallistujat kuuntelivat tarkkaan
 - Taltiointi: ei taltiointia
7. Väitöskirjatutkijoiden palvelupolun ideointi
- Aika: 14 min (noin. 12:40-12:55)
 - Tavoite: saada osallistujilta mielipiteitä ja kehittämissuhteita väitöskirjatutkijoiden palvelupolusta
 - Miksi tehdään: Tämä vaihe on, jotta palvelupolun toteuttamisessa olisi otettu huomioon mahdollisimman monta asiaa
 - Mitä tehdään: parit pohtivat edessä olevaa kysymystä kahdestaan ja laittavat pohdintojaan post-it lapulle, jos kysymispahvilla on jo samanlainen ajatus, siihen piirretään tähti. Kysymykset vaihtuvat 4 kertaa. Ensimmäistä kysymystä pohditaan 5 minuuttia, toista kysymystä pohditaan 4 minuuttia, kolmatta kysymystä pohditaan 3 minuuttia ja viimeistä kysymystä pohditaan 2 minuuttia. Kysymykset ovat samat kuin aikaisemmin, mutta nyt pohditaan eri palvelupolkua. Teams-osallistuja pohtii kysymyksiä Teamsin kommenttikenttään
 - Tarvikkeet: 4 kartonkia, jossa on eri kysymykset, kyniä, post-it laput, ja tulostettu diplomityöntekijöiden palvelupolku
 - Esitysmateriaali: Power Point dia, jossa esitetään väitöskirjatutkijoiden palvelupolku
 - Tulokset: osallistujat pohtivat monesta eri näkökulmasta kysymyksiä
 - Taltiointi: kartongit, jossa on post-it lapulla erilaisia pohdintoja
8. Palvelumallin kuvauksen esittäminen
- Aika: 5 min (noin. 12:50-12:55)
 - Tavoite: osallistujat ymmärtävät millainen on palvelumallin kuvaus

- Miksi tehdään: tämä vaihe on, jotta osallistujat voivat ideoida palvelumallin kuvausta
 - Mitä tehdään: fasilitaattori esittää väitöskirjatutkijoiden palvelupolun pohjalta tehdyn palvelumallin kuvauksen ja avaa vielä suullisesti kuvauksen eri vaiheet
 - Tarvikkeet & esitysmateriaali: Power Point diat
 - Tulokset: osallistujat kuuntelivat palvelumallin kuvauksen
 - Taltiointi: ei taltiointia
9. Palvelumallin kuvauksen ideointi
- Aika: 5 min (noin. 12:55-13:05)
 - Tavoite: on selvittää voiko palvelumallin kuvaus toimia HR-generalistin työn jäsentämisen tukena
 - Miksi tehdään: tämä vaihe on, jotta kuvauksen tekemisen hyötyä voidaan arvioida
 - Mitä tehdään: osallistujilla on vain yksi kysymys pohdittavana post-it lapulle. Osallistujat vastaavat kysymykseen: voisiko palvelumallin kuvaus antaa sinulle tukea toimintamme ymmärtämiseksi? Kysymystä pohditaan yksin ja aikaa pohdinnalle annetaan 5 minuuttia. Etäosallistuja pohtii kysymystä itsenäisesti Teamsin kommenttikenttään
 - Tarvikkeet: kyniä, post-it lappuja sekä tulostettu palvelumallin kuvaus
 - Esitysmateriaali: Power Point dia palvelumallin kuvauksesta
 - Tulokset: osallistujat pohtivat kysymystä eri näkökulmista
 - Taltiointi: kartonki, jossa on pohdittu kysymys isolla, jonka alle on siirretty kaikki post-it laput

Liite 4: Kuvia työpajasta

