

Hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa

Maiju Kettunen

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan
johtaminen YAMK
2020



Tekijä Maiju Kettunen	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma YAMK	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 101 + 3
<p>Hyvällä työntekijäkokemuksella on positiivinen vaikutus yritysten tulokseen, ja se auttaa heitä kilpailemaan hyvistä työntekijöistä. Työntekijöiden ollessa sitoutuneita ja hyvinvoivia haluavat he tehdä kaikkensa organisaation tavoitteiden eteen. Hyvin toteutetulla perehdytyksellä on positiivinen vaikutus uuden työntekijän tunteisiin ja sen avulla hän sitoutuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin nopeammin.</p> <p>Tämän laadullisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten varmistetaan hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana organisaatiossa, jossa työskennellään itseohjautuvasti. Kehittämistyö toteutettiin Futurice Oy:lle, joka on ohjelmistoalalla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä Futuricen perehdytysprosessissa tulisi ottaa huomioon ja miten sitä tulisi kehittää, jotta voidaan varmistaa hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työntekijäkokemuksesta, perehdytyksestä sekä itseohjautuvuudesta. Tietoperustassa on tutkittu työntekijäkokemuksen rakentumista ja sen määritelmiä. Perehdytykseen on tutustuttu itseohjautuvien organisaatioiden näkökulmasta ja paneuduttu perehdytykseen, joka korostaa uuden työntekijän vahvuuksia ja identiteettiä. Itseohjautuvuutta koskevissa luvuissa on tutkittu itseohjautuvusteoriaa ja sen myötä ihmisten psykologisia perustarpeita sekä sisäistä motivaatioita. Työssä pohditaan myös itseohjautuvuuden haasteita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja empaattista tutkimusta hyödyntäen. Tutkimus tehtiin vuoden 2020 kevään ja syksyn välisenä aikana. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Haastatteluista saatu aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksessa nousseita teemoja käsiteltiin ja työstettiin yhteiskehittämistyöpajassa työntekijöiden kanssa. Työpajassa hyödynnettiin empatiakarttaa sekä työntekijän palvelupolkua.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Futuricen perehdytyksessä on jo tekijöitä, jotka vaikuttavat osaltaan työntekijäkokemukseen positiivisesti. Kehitettävää ja kipupisteitä kuitenkin löytyi. Tutkimuksen perusteella hyvä työntekijäkokemus voidaan varmistaa tukemalla uusia työntekijöitä suhteiden muodostamisessa ja organisaatioon sosiaalistumisessa paremmin. Työntekijäymmärrystä ja esihenkilöiltä saadun palautteen merkitystä tulisi korostaa. Työntekijöitä tulisi tukea paremmin organisaation toimintaympäristön ymmärtämisessä ja perehdytyksen suunnitelmallisuuteen ja rakenteeseen tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi esihenkilöille tulisi korostaa heidän roolinsa merkitystä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksen perusteella on tulkittavissa, että edellä mainittujen asioiden lisäksi psykologisten perustarpeiden täyttymisen huomioimisella jo perehdytyksen aikana, voitaisiin todennäköisesti saavuttaa positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen.</p>	
Asiasanat Työntekijäkokemus, perehdytys, itseohjautuvuus, muotoiluajattelu	

Author Maiju Kettunen	
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management	
Thesis Title Good employee experience during onboarding in self-managing organization	Number of pages and appendix pages 101 + 3
<p>Good employee experience has an effect on companies' business results and helps them fight for the top talent. When employees are engaged and enjoy a high-level of wellbeing, they want to do their best to reach the organizations' goals. Well conducted onboarding has a positive impact on new employees' feelings and with this the new employee engages to the organization and its targets faster.</p> <p>The purpose of this qualitative thesis was to study how to ensure a good employee experience during onboarding in self-managing organization. The development work was carried out for software company Futurice Ltd. The goal was to understand what should be taken into account during onboarding at Futurice and how the onboarding process should be developed to ensure a good employee experience.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of employee experience, onboarding and self-organizing. The theoretical framework includes the study on employee experience, how it is built and how it is defined. Onboarding is studied from perspective of a self-managing organization with a focus on onboarding that emphasizes new employee's strengths and identity. The part of self-organizing in this thesis focuses on self-determination theory and by implication the basic psychological needs and Intrinsic motivation. The challenges of self-managing organizations are also looked into.</p> <p>The research was done by using service design tools and methods and empathetic research was applied. The research was conducted between Spring and Autumn in 2020. The data was collected with theme interviews and the data was analyzed by using content analysis. The themes that were found from the data were discussed and worked on in a co-working workshop that was organised with the employees. Empathy map and employee journey map tools were used in the workshop.</p> <p>The study shows that Futurice's onboarding process already has good elements that affects employee experience positively. Based on the study, also areas of development and pain points were found. Based on this study the good employee experience during onboarding could be ensured by supporting new employees better in building relationships and in the organizational socialization. Employee insights and the meaning of supervisor feedback should be emphasized. Also, a better support for new employees in understanding the business environment is needed and the methods and contents of the onboarding should be developed. Supervisors should be supported to understand the meaning of their role in the employee experience. Based on the study it can be found, that by paying attention to all of the above and by fulfilling the basic psychological needs already during onboarding, there could be a positive impact on the employee experience.</p>	
Keywords Employee Experience, Onboarding, Self-organizing, Design thinking	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Työn rajausta ja menetelmävalinnat.....	3
1.3	Futurice	4
1.4	Futuricen perehdytysprosessi	5
2	Työntekijäkokemus.....	7
2.1	Työntekijäkokemuksen määrittely.....	8
2.1.1	Työntekijäkokemuksen rakentuminen.....	10
2.1.2	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	15
2.2	Odotusten ja todellisuuden välinen kuilu	18
2.3	Työntekijäymmärrys	19
2.4	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ja arvon luominen	19
3	Perehdytys.....	22
3.1	Onnistuneen perehdytyksen tunnusmerkit.....	23
3.2	Organisaatioon sosiaalistuminen perehdytyksessä	25
4	Itseohjautuvuus.....	29
4.1	Psykologiset perustarpeet.....	31
4.1.1	Sisäinen motivaatio ja sen merkitys yritykselle	34
4.1.2	Sisäisen motivaation johtaminen.....	36
4.2	Itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta	38
4.3	Itseohjautuvuus organisaation näkökulmasta	39
4.4	Itseohjautuvuuden haasteet	40
4.5	Miten itseohjautuvuutta voidaan tukea perehdytyksessä?	42
5	Muotoiluajattelu ihmislähtöisessä kehittämisessä	44
5.1	Palvelumuotoilu	44
5.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	45
5.3	Tutki ja kartoita – työntekijöiden haastattelut	46
5.4	Ymmärrä ja määrittele	50
5.4.1	Haastatteluiden analysointi	50
5.4.2	Haastatteluista saadut tulokset	53
5.4.3	Ymmärrysvaiheen empatiakartta	64
5.5	Kehitä ja ideoi.....	65
5.5.1	Työpaja	66
5.5.2	Empatiakartta ideoinnin apuna.....	67
5.5.3	Työntekijän palvelupolku.....	71
5.5.4	Työpajassa nousseet kehitysajatukset työntekijän palvelupolkuun	74
5.5.5	Työpajasta saatu palaute	76

5.6	Tuota ratkaisu.....	77
5.6.1	Esihenkilöitä saadun palautteen tärkeys ja sen korostaminen.....	79
5.6.2	Tuki suhteiden muodostamisessa ja organisaatioon sosiaalistumisessa .	81
5.6.3	Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja rakenne	83
5.6.4	Tuen saaminen perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa	86
5.6.5	Esihenkilötyöskentely osana työntekijäkokemusta	87
5.7	Mittaaminen	88
6	Pohdinta.....	89
6.1	Prosessin ja menetelmien reflektointi.....	89
6.2	Oman oppimisen reflektointi.....	93
6.3	Tutkimuksen eettisyys sekä luotettavuuden arviointi	95
6.4	Ideoita jatkotutkimukseen.....	97
7	Johtopäätökset ja vastauksia tutkimuskysymykseen.....	98
	Lähteet	102
	Liitteet.....	111
	Liite 1. Haastattelurunko	111
	Liite 2. Viesti haastateltavien löytämiseksi.....	113

1 Johdanto

Työntekijäkokemuksen huomioiminen on tärkeää, kun halutaan motivoituneita, innostuneita, innovatiivisia, hyvinvoivia ja pitkäaikaisia työntekijöitä. Muun muassa Deloitte on nostanut työntekijäkokemuksen yhdeksi henkilöstöjohtamisen trendeistä jo useana vuonna (Deloitte 2016; Deloitte 2017; Deloitte 2019). Aivan viime vuosina kirjallisuus aiheesta on lisääntynyt. Suomenkielisiä tieteellisiä tutkimuksia työntekijäkokemuksesta ei vielä ole paljoa saatavilla. Kertooko tämä siitä, että Suomessa ollaan vielä alkutekijöissä työntekijäkokemuksen ymmärtämisessä? Näin voidaan sanoa ainakin Deloitteen (2017) tekemän Human Capital Trends- tutkimuksen mukaan, jossa vain 6% suomalaisista organisaatioista otti työntekijäkokemuksen huomioon toiminnassaan. Työntekijäkokemuksen rakentamista pidettiin tutkimuksen mukaan kuitenkin tärkeämpänä kuin aiempina vuosina.

Tämän työn aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska työntekijöiden tarpeet ja toiveet ovat muuttuneet ja tulevat uusien sukupolvien myötä muuttumaan vielä enemmän. Itseohjautuvuus organisaatioissa kasvaa ja niin itseohjautuvuuden kuin työntekijäkokemuksen positiivisia vaikutuksia organisaatioiden menestykseen on alettu tutkimaan. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, motivoituneita, hyvinvoivia ja onnellisia, he tekevät kaikkensa auttaakseen työnantajaansa pääsemään tavoitteisiinsa. Lisäksi kilpailu työntekijöistä on monella alalla kovaa ja yritysten olisi hyvä ymmärtää miten ja millä keinoin parhaat työntekijät valitsevat juuri heidät työnantajakseen. Morgan (27.5.2015) jopa väittää, että työntekijäkokemukseen satsaaminen olisi organisaatioille paras kilpailuetu. Väitteelle ei kuitenkaan ole löytynyt ainakaan toistaiseksi tieteellistä näyttöä.

Muotoiluajattelu ja työntekijäkokemus ovat hyvin sidoksissa toisiinsa. Deloitteen (2016, 67) mukaan HR:n tulisi lisätä toimintoihinsa muotoiluajattelua, joka korostaa asiakaslähtöistä ajattelua. Heidän tutkimuksensa mukaan yrityksissä, joissa muotoiluajattelu on jo käytössä, on viisi kertaa todennäköisempää, että HR:n tuottama arvo on korkealla. Vuoden 2016 Deloitte Human Capital Trends raportin mukaan 79 prosenttia suurten globaalien yritysten toimitusjohtajista piti muotoiluajattelua tärkeänä tai erittäin tärkeänä asiana. Plas-koffin (2017, 137) mukaan työntekijäkokemukseen panostaminen eroaa vahvasti perinteisistä henkilöstöjohtamisen ajattelumalleista. Yohn (2016, 3) korostaa, että organisaatioilla olisi kaikki mahdollisuudet parantaa työntekijäkokemusta. Heidän tulisi vain hyödyntää osaamistaan ja ymmärrystään asiakaskokemuksesta myös HR:n toiminnassa. Kaikki yritykset kuitenkin varmasti kiinnittävät jo huomiota hyvään asiakaskokemukseen ja panostavat sen parantamiseen päivittäisessä liiketoiminnassaan. Deloitteen (2016, 1) mukaan 31% organisaatioista ilmoitti mittaavansa työntekijäkokemusta, kun taas jopa 81% organisaatioista kertoi analysoivansa asiakaskokemusta.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa koko työntekijän polku yrityksessä. On tärkeä ajatella kokemusta työntekijän näkökulmasta jo heti ensikohtaamisesta lähtien. Jo muun muassa se, miten henkilölle vastataan työhakemukseen ja miten työhakemusprosessi etenee, vaikuttaa kokemukseen. Uuden työntekijän perehdytys on yksi tärkeimmistä hetkistä työntekijän polussa. Työntekijän tulee kokea, että hän on tervetullut, hänestä välitetään, hän voi olla täysin oma itsensä ja hänen tulee saada kaikki tärkeä ja olennainen tieto.

Itseohjautuvassa organisaatiossa perehdytykseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Moni saattaa työskennellä itseohjautuvassa organisaatiossa ensimmäistä kertaa ja heille ei välttämättä ole selvää, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi voi olla epäselvää, mikä työntekijän oma rooli on hänen omassa perehdytyksessään. Tässä onkin mielenkiintoinen paradoksi. Perehdytys on työntekijän auttamista organisaatioon tutustumisessa ja työhön opastamista, mutta itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijällä on isompi ja aktiivisempi rooli omassa perehdytyksessään.

Itseohjautuvissa organisaatioissa luottamus työntekijöihin voi olla heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien vahvaa, mikä johtaa siihen, että heidän annetaan heti alusta alkaen työskennellä hyvin itsenäisesti. On kuitenkin hyvä pohtia, onko tämä työntekijän hyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen kannalta paras vaihtoehto. Siksi haluan selvittää, miten itseohjautuvassa organisaatiossa uusi työntekijä perehdytyksen kokee ja miten heitä voidaan tukea perehdytyksen aikana. Haluan selvittää, miten varmistetaan hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana, kun organisaatiossa toimitaan itseohjautuvasti.

Tässä työssä perehdytyksen aikaista työntekijäkokemusta on tutkittu ennen koronaviruspandemiaa. Emme vielä tiedä tuleeko pandemia muutamaaan perehdytyskäytäntöjä lopullisesti. Tuloksissa on pohdittu sitä, että osa ratkaisuista on mahdollisia vain, jos työnteossa ja perehdytyksessä palataan aikaan, ennen pandemiaa.

Vaikka itseohjautuva organisaatio ei ole virallisesti oikea termi organisaatioille, joissa toimitaan itseohjautuvasti, käytetään sitä kuitenkin tässä työssä sellaisenaan. Tämä tehdään siksi, että termi itseohjautuva organisaatio on hyvin yleisesti käytössä ja koska se on terminä tunnettu. Itse organisaatiohan ei ole itseohjautuva, vaan organisaatiossa toimitaan itseohjautuvasti ja organisaatiot voivat tukea itseohjautuvuutta.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Uskon, että hyvän työntekijäkokemuksen kehittämisessä itseohjautuvassa organisaatiossa parhaisiin mahdollisiin tuloksiin päästään asettamalla itse työntekijä kaiken kehitystyön keskiöön. Kysymällä heiltä, mitä he tarvitsevat ja toivovat tunteakseen, että perehdytys on auttanut heitä ymmärtämään organisaation toimintatavat ja luomaan suhteita. Koska uuden työn aloitus on monelle stressaava kokemus, on mielestäni tärkeä huomioida kaikki ne keinot, jolla stressiä voidaan helpottaa ja epävarmuustekijöitä poistaa ja näin ollen lisätä hyvinvointia. Asettamalla työntekijä, hänen kokemuksensa ja tarpeensa kaiken keskiöön voidaan saavuttaa perehdytys, jolla on organisaatiolle kauaskantoiset positiiviset vaikutukset.

Tutkimuskysymykset toimivat tiedonhankinnan ohjaajina. Tutkimusongelma voidaan ratkaista saamalla vastaus oikein asetettuun tutkimuskysymykseen. (Kananen 2013, 62.) Tämän työn tavoite on selvittää, mitä Futuricen perehdytysprosessissa tulisi ottaa huomioon ja miten sitä tulisi kehittää, jotta voidaan varmistaa hyvä työntekijäkokemus uudelle työntekijälle. Perehdytys itseohjautuvassa organisaatiossa poikkeaa niin sanotun perinteisen organisaation perehdytyksestä. On mielenkiintoista selvittää, mitkä ovat itseohjautuvan organisaation perehdytykseen liittyvät ominaispiirteet ja haasteet sekä niiden mahdollinen vaikutus työntekijäkokemukseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- Miten varmistetaan hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa?

1.2 Työn rajaus ja menetelmävalinnat

Vaikka työntekijäkokemukseen vaikuttava työntekijäpolku on kaikkea työpaikan etsimisen ja irtisanoutumisen jälkeisen ajan väliltä, rajataan tämä työ koskemaan vain perehdytyksen aikaista työntekijäkokemusta työtarjoituksen allekirjoittamisesta alkaen. Futuricella perehdytysprosessi kestää koko uuden työntekijän koeajan, eli puoli vuotta. Näin ollen työntekijäpolku, jota tässä työssä tarkastellaan, on aika työtarjoituksen allekirjoittamisesta aina puolen vuoden koeajan päättymiseen saakka.

Työssä käytetään muotoilututkimuksellista lähestymistapaa. Muotoilututkimus yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Se yhdistää myös kehittämisen ja tutkimuksen ja tuottaa toiminnallisia ja käytännöllisiä ratkaisuja. Muotoilututkimusta tehdessä taustalla on aina jokin teoria tai teorioita, joihin kehittäminen perustuu. Muotoilututkimus

on hyvin lähellä organisaatioissa tehtävää kehitystyötä, jota tehdään toimintojen parantamiseksi ja sitä voidaan käyttää muun muassa prosessien, toiminnan tai tuotteen kehittämisessä. Ongelman ratkaisun tai kehittämistavoitteen lisäksi muotoilututkimuksessa on tavoitteena tuottaa muutos tai vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen. Tieteelliseksi muotoilututkimuksen tekee tutkimuksen dokumentointi, jossa käytetään tieteellisiä menetelmiä, jotka tuottavat luotettavaa uutta tietoa. (Kananen 2013, 20–22.)

1.3 Futurice

Futurice on suomalainen digitaalisia palveluita tuottava yritys. Yritys on perustettu vuonna 2000 ja tällä hetkellä toimistot sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Tukholmassa, Berliinissä, Münchenissä, Stuttgartissa sekä Osllossa. Työntekijöitä yrityksessä on yhteensä noin 550, joista Helsingissä 310. Uusia työntekijöitä Helsingissä aloittaa noin kahden viikon välein. Koska uusia työntekijöitä aloittaa säännöllisesti ympäri vuoden, on tärkeää välillä pysähtyä hetkeksi ja kiinnittää huomiota organisaation perehdytysprosesseihin. On myös Futuricen arvojen mukaista kehittää ja oppia. Tämä opinnäytetyö on yksi osoitus organisaation arvojen mukaisesta kehittämisestä sekä uuden oppimisesta.

Futurice on tunnettu organisaatiokulttuuristaan, jonka ytimessä ovat arvot: luottamus (trust), huolenpito (care), läpinäkyvyys (transparency) ja jatkuva kehittyminen (continuous improvement). Koska organisaatiokulttuuri on Futuricelle hyvin tärkeä, näkyvät arvot sekä kulttuuri jo rekrytoinnissa sekä perehdytyksen aikana. Kulttuuri on Futuricelle kaikki kaikessa ja se on johdattanut organisaatioon siihen pisteeseen, jossa se nykypäivänä on ja määrittelee, millainen se on myös tulevaisuudessa. (Futurice 2018.)

Organisaatiossa on matala hierarkia ja itseohjautuvuus näkyy vahvasti kaikessa. Vaikka työntekijöillä on nimetyt esihenkilöt, ovat he pääsääntöisesti itse vastuussa omista työtehtävistään ja voivat vaikuttaa työnsä sisältöön. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuudessaan omaan uraansa ja organisaatio tukee työntekijöitä löytämään oman tarkoituksensa sekä kykynsä. Työntekijöitä kannustetaan organisaation arvojen mukaiseen jatkuvaan kehittymiseen sekä oppimiseen. Futurice on rakentunut seuraavien periaatteiden pohjalta: työtä pitää saada tehdä mukavien ja fiksumien ihmisten kanssa. Yrityksen perustajat uskovat vahvasti, että työntekijän tulee oikeasti välittää asioista, joita hän tekee, sekä asiakkaista, joille hän työtä tekee. Perustajien mukaan työtä ei koskaan pitäisi tehdä vain rahan takia. Nämä periaatteet ja ajatukset ohjaavat työtä Futuricella edelleen. (Futurice 2018.)

Futuricella ei HR:stä ei käytetä nimeä HR. Sen sijaan tiimistä käytetään nimeä HC, joka tulee sanoista Human Care. Care, eli välittäminen on yksi organisaation arvoista ja lisäksi se johdattaa koko tiimin työtä ja näkyy kaikessa toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä tul-
laan käyttämään termiä HC aina Futuricen HR:stä puhuttaessa.

1.4 Futuricen perehdytysprosessi

Uudella työntekijällä on Futuricen perehdytysprosessia aktiivinen rooli ja HC:n tehtävänä on varmistaa, että uudet työntekijät tiedostavat ja ymmärtävät sen. Koeaika kestää kuusi kuukautta ja perehdytysprosessi on määritelty koko koeajan mittaiseksi. Kun työtarjous on hyväksytty ja työsopimus on allekirjoitettu, hoitaa HC tiimi työsuhteen käytäntöihin liittyvät tehtävät. Tähän saakka uuden työntekijän rekrytoinnista vastaavat pääasiassa esihenkilöt sekä tiimit. Joskus työsopimus allekirjoitetaan kuukausia ennen itse ensimmäistä työpäivää. Tänä aikana työntekijään ollaan yhteydessä HC:n puolelta aina tarvittaessa ja esihenkilö pitää yhteyttä uuteen työntekijän ennen ensimmäistä työpäivää. Mikäli mahdollista, esihenkilöt kutsuvat uudet työntekijät mukaan eri tapahtumiin jo ennen ensimmäistä työpäivää, jotta tutustuminen ihmisiin ja kulttuuriin voi alkaa hyvissä ajoin.

Futuricella on ennakkoon sovitut aloituspäivät, joita Helsingin toimistossa on kaksi kertaa kuukaudessa aina maanantaisin. HC lähettää uudelle työntekijälle perehdytysaikataulun noin kahta viikkoa ennen ensimmäistä työpäivää. HC luo uusille työntekijöille perehdytysaikataulun heidän sekä heidän esihenkilöidensä kalenteriin. Perehdytyksen tukena on lisäksi Donut botti, joka lähettää muistutuksia perehdytykseen liittyvistä asioista viestintäsovellus Slackin kautta.

Ensimmäisenä työpäivänä uusia työntekijöitä vastassa on HC -tiimiläisiä, esihenkilöt sekä Futubuddy. Ensimmäisen työpäivän aikana tutustutaan toimistoon, ihmisiin, työvälineisiin, järjestelmiin sekä tietoturva-asioihin ja asennetaan työvälineet. Ensimmäisten työpäivien aikana esitellään myös paikalliset työsuhteeseen liittyvät asiat sekä työsuhde-edut.

Ensimmäisten työpäivien aikana on myös yritysesittely, perehdytään, millaista on työskennellä konsulttina sekä tutustutaan yrityksen kulttuuriin, toimintamalleihin sekä työskentelytapoihin. Perehdytyksen ensimmäisiin päiviin kuuluvat myös tapaamiset esihenkilön sekä Futubuddyn kanssa. Aikaa on varattu myös itseohjautuvalle perehtymiselle. Futubuddy on Futuricen työntekijä, jonka rooli on auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa tervetulleeksi, toimii työntekijän tukena kaikissa askarruttavissa kysymyksissä ja auttaa organi-

saatioon tutustumisessa. Futubuddy kulkee mukana koko perehdytyksen, eli kuuden kuukauden ajan. Hänen rooliaan kuitenkin korostetaan ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana.

Noin viisi kertaa vuodessa uusille työntekijöille järjestetään perehdytysleiri (onboarding camp), johon kutsutaan uudet työntekijät kaikilta eri toimistoilta. Leirillä tutustutaan kollegoihin, eri kompetensseihin, projektihistoriaan, kulttuuriin ja työskentelytapoihin sekä organisaation diversiteettiin ja inklusiivisuuteen liittyviin tavoitteisiin.

Ensimmäisen puolen vuoden aikana uudella työntekijällä on HC:n kanssa keskustelu ja lisäksi samaan aikaan aloittaneiden kanssa yksi yhteinen tapaaminen, joissa käydään läpi kuulumisia. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijää verkostoitumaan ensimmäisten viikkojen aikana. Ensimmäisen kuukauden aikana käydään ensimmäinen palautekeskustelu, jossa asetetaan tavoitteita ja autetaan suunnan näyttämisessä. Neljännen kuukauden kohdalla pidetään toinen palautekeskustelu esihenkilön kanssa. Lisäksi esihenkilöitä kannustetaan pitämään kuukausittaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa.

Ensimmäinen projekti voi uudella työntekijällä alkaa heti ensimmäisten perehdytyspäivien jälkeen, tai sitten sen alkamisessa voi kestää jopa viikkoja. Projekteihin perehdyttämisestä vastaa projektitiimi sekä esihenkilö. Futuricen työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti asiakkaiden tiloissa, joten asiakasyrityksellä on myös vastuu heidän toimintatapoihinsa perehdyttämisessä.

HC ja esihenkilöt käyvät vuoropuhelua uusista työntekijöistä aina tarvittaessa perehdytyksen aikana. HC -tiimi auttaa työntekijöitä kaikissa heitä askarruttavissa asioissa. Virallista seuranta siitä, onko perehdytykseen liittyvät esihenkilön tai Futubuddyn vastuulla olevat asiat toteutuneet ei ole, koska Futuricella on täysi luotto työntekijöihinsä ja tässäkin toteutuu itseohjautuvuus.

2 Työntekijäkokemus

Sanotaan, että tärkeintä yritykselle ovat sen asiakkaat. Toki se näin onkin, kun ajatellaan liiketoimintaa. Yritys ei voi olla olemassa ilman asiakkaita. Mutta ilman motivoituneita, sitoutuneita, hyvinvoivia ja onnellisia työntekijöitä, ei olisi hyviä asiakaskokemuksia, joiden avulla yritys pärjää markkinoilla. Kuten Maylett, Patterson & Wride (2017, 47) toteavat, työntekijät luovat organisaation. Heidän mukaansa nykypäivänä kaikkien organisaatioiden tulisi välittää työntekijöistään sekä heidän kokemuksistaan.

Työnantajat ovat tänä päivänä kohtaamassa työntekijäsukupolven, joista alle puolet ovat tyytyväisiä työhönsä. Lisäksi ensimmäistä kertaa meillä on neljä eri sukupolvea työskentelemässä samanaikaisesti ja kaikilla sukupolvilla on omat odotuksensa ja ajatuksensa työstä, sekä kaikilla heillä on hyvin erilainen työhistoria. Nykyisin organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä, nopeutta ja innovatiivisuutta. Jotta organisaatiot pystyvät kilpailemaan ja pärjäämään nykyisessä toimintaympäristössä, tulee heidän työntekijöidensä olla sitoutuneita ja motivoituneita. (Plaskoff 2017, 136.) Menestys voidaan saavuttaa laadukkailla palveluilla ja tuotteilla, sekä työntekijöiden avulla, jotka välittävät henkilökohtaisesti siitä, mitä organisaatio asiakkailleen tarjoaa tai tuottaa (Maylett ym. 2017, 24).

Työtyytyväisyys vaikuttaa muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen, työn ja yksityiselämän tasapainoon, kokemukseen työstä sekä motivaatioon. Henkilö, jolla työtyytyväisyys on korkealla tasolla, ajattelee työstään myönteisesti. Työtyytyväisyys taas on jossain määrin riippuvainen työntekijäkokemuksesta. (Soni, Chawla & Sengar 2017, 41–42.) Plaskoffin (2017, 136–137) mukaan nykyinen käsitys työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista asioista ei kuitenkaan tue työntekijöiden täydellistä sitoutumista eikä huomioi kaikkia niitä mahdollisuuksia, joita hyvällä työtyytyväisyydellä voitaisiin saavuttaa. On ajateltu, että ai-neelliset asiat ja palkkiot vaikuttavat työtyytyväisyyteen riittävästi. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä riitä sitouttamaan työntekijöitä tarpeeksi, eikä niillä saavuteta työntekijöiden aitoja tarpeita. Työtyytyväisyyttä on ajateltu enemmän työnantajan näkökulmasta. Työntekijäkokemuksessa asioita tarkastellaan työntekijän näkökulmasta. Kyseessä on siis kaksi eri ilmiötä, joita ei tule sekoittaa toisiinsa, vaikka ne liittyvät toisiinsa. Kitanin (2019, 1) mukaan säilyttääkseen sitoutuneen ja osaavan henkilöstön, tulee organisaatioiden kehittää työntekijäkokemusta kokonaisvaltaisesti heti perehdytyksestä lähtien.

Viime vuosikymmenen aikana on alettu ajatella asiakaskeskeisemmin ja on opittu ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia syvällisemmin. Muotoiluajattelun ja ihmiskeskeisen muotoilun tuominen niin tuotekehitykseen kuin asiakaspalveluun on vaikuttanut yritysten brändimaineeseen, kannattavuuteen sekä lojaaliuteen. Työntekijäkokemus perustuu

samoihin muotoiluajattelun periaatteisiin, työkaluihin ja prosesseihin kuin asiakaskeskeisessä ajattelussa. Muotoiluajattelu näkee työn enemmän kuin työnä. Sen mukaan työ on enemmänkin matka, jossa työntekijä on keskeisessä asemassa. Tässä matkassa, eli työntekijäpolussa, on monta kohtaamista ja näihin kohtaamisiin perustuva työntekijäkokeemus vaikuttaa muun muassa työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen sekä työssä suoriutumiseen. (Plaskoff 2017, 137.)

Työntekijät ovat organisaation brändin kasvot ja he ovat useimmiten niitä, jotka tekevät asiakasrajapinnassa tapahtuvan työn. Jotta organisaatio voi tuottaa erinomaisia palveluita, tulee heidän ensin tuottaa erinomaisia työntekijäkokemuksia. Kun työntekijäkokeemus on huipussaan vaikuttaa se myös hyvin todennäköisesti asiakastytyväisyyden huomattavaan parantumiseen. Hyvällä työntekijäkokeuksella on suora vaikutus muun muassa organisaation kasvuun, tulokseen sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Kun työntekijät välittävät työnantajastaan ja ovat sitoutuneita, he haluavat tehdä kaikkensa, jotta yrityksellä menee hyvin. Työntekijät tuottavat samanlaisia asiakaskokemuksia kuin millaisen kokemuksen he itse saavat työntekijöinä organisaatiosta. (Maylett ym. 2017, 24–25.) Hyvään työntekijäkokeemukseen panostaminen on siis tärkeää, koska sillä on suora vaikutus siihen, miten asiakkaat organisaation näkevät ja kokevat. Organisaation hyvä toimintakulttuuri näkyy ulospäin positiivisessa valossa. Lisäksi organisaatio hyötyy taloudellisesti. Seuraavissa luvuissa perehdytään työntekijäkokeemukseen ja sen rakentumiseen syvällisemmin.

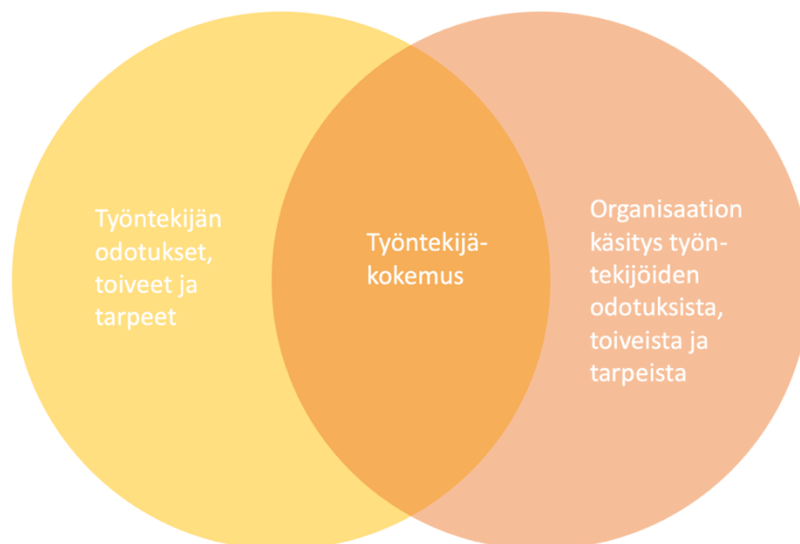
2.1 Työntekijäkokeuksen määritelmä

Työntekijäkokeemus tarkoittaa kokemusta, jonka työntekijä saa työssään tietyssä organisaatiossa. Se pitää sisällään kaiken työhön liittyvän työskentelytiloista esimiehiin ja alaisiin, työn suunnittelusta kokonaisvaltaiseen työympäristön kokemiseen. (Soni ym. 2017, 42.) Plaskoffin (2017, 137) mukaan työntekijäkokeemus on työntekijän kokonaisvaltainen käsitys suhteestaan työnantajaansa, mikä muodostuu kaikista kohtaamisista työntekijäpolun aikana.

Maylett ym (2017, 25–26) puolestaan määrittelevät työntekijäkokeuksen kaikkien niiden näkemysten summaksi, joita työntekijällä on kanssakäymisestään organisaatiossa, jossa hän työskentelee. Heidän mukaansa työntekijäkokeemus koostuu kokemuksista, odotuksista ja näkemyksistä. Hyvä työntekijäkokeemus ei siis ole vain asioita, joihin työnantaja voi vaikuttaa vaan kyse on siitä, miten työntekijä kokee asiat ja miten ne vastaavat hänen odotuksiaan ja näkemyksiään. Carney (2018) taas määrittelee työntekijäkokeuksen ajatuksena, jossa luodaan työntekijöille ympäristö, joka reflektoi organisaation asiakaskoke-

musta. Hänen mukaansa päämääränä on rekrytoida ja pitää kiinni kyvykkäistä työntekijöistä tarjoamalla heille kokonaisvaltaisen työkokemuksen, joka vastaa niin heidän henkilökohtaisia, ammatillisia kuin yhteiskunnallisia arvoja. Stevens (2018) lisää työntekijäkokemuksen määritelmään, että se sisältää ajatuksen joukkoon kuulumisesta, tarkoituksesta, saavutuksista, onnellisuudesta sekä elinvoimasta. Stevens nostaa työntekijäkokemukseen siis vahvan psykologisen näkökulman. Carneyn määritelmästä voidaan taas nähdä, kuinka lähellä asiakaskokemus ja työntekijäkokemus ovat toisiaan. Carney ja johdannossa mainittu Yohn kummatkin siis korostavat organisaatioiden asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen välistä yhteyttä. Ja miten organisaatiot, joilla asiakaskokemuksen kehittäminen on jo mukana päivittäisessä liiketoiminnassa, voisivat samoista lähtökohdista kehittää heidän työntekijäkokemustaan.

Morganin (2017, 7) mukaan työntekijäkokemusta voidaan katsoa niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta, koska kummatkin omalta osaltaan luovat sitä ja vaikuttavat siihen. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemusta ovat kaikki ne panostukset, joilla se uskoo hyvän työntekijäkokemuksen saavutettavan. Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus on se, miten hän kokee työskentelyn organisaatiossa. Morgan määrittelee työntekijäkokemuksen näiden kahden näkökulman risteyskohdaksi (kuvio 1). On hyvä tiedostaa, että asiat, joiden organisaatiot luulevat tuottavan hyvän työntekijäkokemuksen, ei välttämättä vastaa työntekijöiden näkemystä tai odotuksia hyvästä kokemuksesta. Onkin tärkeä tuntea työntekijät hyvin ja nimenomaan syvällisesti. Siksi tarvitaan työntekijäymmärrystä, josta kerrotaan tässä työssä myöhemmin.



Kuvio 1. Työntekijäkokemus (mukaiillen Morgan 2017)

Morgan (2017, 9) kiteyttää, että työntekijäkokemusta voi olla helpompi ymmärtää ajattelemalla organisaatiota, jossa painotetaan sellaisen kulttuurin sekä teknologisen ja fyysisen ympäristön luomista, jossa työntekijät haluavat työskennellä.

Tässä työssä työntekijäkokemus määritellään Maylettin, Pattersonin ja Wriden mukaisesti työntekijän kokemuksista, odotuksista sekä näkemyksistä koostuvista asioista. Lisäksi haluan nostaa Stevensin ajatuksen joukkoon kuulumisesta, tarkoituksesta, saavutuksista, onnellisuudesta sekä elinvoimasta, koska näen tämän ajatuksen olevan hyvin yhteydessä Futuricen arvoihin. Työssä huomioidaan myös Morganin ajatus työntekijäkokemuksen määritelmänä kahden eri osapuolen näkemyksen risteyskohtana. Tämä on mielestäni tärkeää, koska kummallakin osapuolella voidaan sanoa olevan oma päämäärä työntekijäkokemuksessa ja tulee löytää keinot, jotka palvelevat kumpaakin näkökulmaa parhaalla mahdollisella tavalla.

2.1.1 Työntekijäkokemuksen rakentuminen






Työntekijäkokemuksen rakentumista on määritelty eri tutkijoiden mukaan hieman eri tavoin. Morganin (2017, 12) mukaan työntekijäkokemuksen rakentuminen voidaan jakaa kolmeen elementtiin, joita ovat teknologinen ympäristö, fyysinen ympäristö ja kulttuurinen ympäristö. Morgan on tunnistanut eri tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvän työntekijäkokemuksen rakentumiseen ja joita nämä kolme ympäristöä pitävät sisällään. Taulukossa 1 on tarkemmin esitetty nämä tekijät. Morganin mukaan hyvä työntekijäkokemus rakentuu varmistamalla, että kulttuurinen ympäristö olla juhlistettu (celebrated), teknologinen ympäristö on ”ässä” (ace) ja fyysinen ympäristö on ”siisti” (cool). (Morgan 2017, 12–13).

Taulukko 1. Työntekijäkokemuksen rakentuminen Morganin mukaan (mukaillen Morgan 2017)

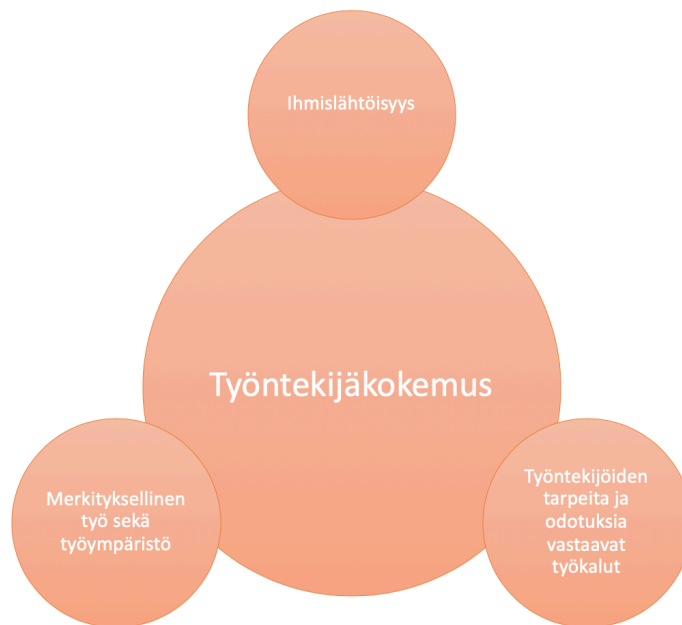
Työntekijäkokemuksen rakentuminen		
Kulttuurinen ympäristö (Celebrated)	Teknologinen ympäristö (Ace)	Fyysinen ympäristö (Cool)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Työntekijöiden terveys ja hyvinvointi ✓ Johtajat ja esimiehet toimivat mentoreina ja valmentajina ✓ Kohtelee työntekijöitä reilusti ✓ Mahdollisuus oppia ja kehittyä ja sen aito mahdollistaminen ✓ Työntekijäsuositukset ✓ Usko diversiteettiin ja inklusiivisuuteen ✓ Työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä ✓ Aito päämäärä ja tarkoitus ✓ Kaikki kokevat olevansa arvostettuja ✓ Organisaatio nähdään positiivisessa valossa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kaikkien saatavilla ✓ Hyvät työvälineet ✓ Työntekijöiden tarpeet ja liiketoiminnan vaatimukset huomioon ottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Halu tuoda ystäviä ja asiakkaita ✓ Tarjoaa joustavuutta ✓ Reflektoi organisaation arvoja ✓ Hyödyntää monia erilaisia työtilavaihtoehtoja

Myös Deloitteen (2017) mukaan työntekijäkokemus rakentuu kaikesta työpaikkaan ja työympäristöön liittyvästä. Taulukossa 2 on Deloitteen kehittämä yksinkertaisesti vastustamaton organisaatiomalli, jonka avulla he määrittelevät hyvän työntekijäkokemuksen rakentumisen. Morganin ja Deloitteen mallissa on paljon samankaltaisuuksia, mutta Deloitte nostaa esiin myös esimerkiksi inspiroinnin, läpinäkyvyyden ja rehellisyyden, selkeät tavoitteet ja ketterän suorituksen johtamisen. Toisaalta Morgan nostaa omaksi kohdakseen työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin, mikä on tärkeä huomio, koska hyvinvoivat työntekijät ovat organisaatioille tärkeä voimavara.

Taulukko 2. Hyvän työntekijäkokemuksen rakentuminen (mukaillen Deloitte 2017)

Yksinkertaisesti vastustamaton organisaatiomalli (Simply irresistible Organisation Model™)				
				
Merkityksellinen työ	Suorituksen johtaminen	Positiivinen työympäristö	Kasvun mahdollisuudet	Luottamus johtamiseen
Autonomia	Selkeät ja läpinäkyvät tavoitteet	Joustava työympäristö	Koulutus ja tuki työssä	Missio ja tarkoitus
Sopivuus paikkaan ja tehtävään	Coaching kulttuuri	Ihmiskekeinen työpaikka	Työnkierto ja kehittymismahdollisuudet	Jatkuvat investoinnit ihmisiin
Pienet tiimit, joille on annettu valtuuksia	Investoinnit johtamisen kehittämiseen	Palkitsemisen ja huomioimisen kulttuuri	Itseohjautuva, dynaaminen oppiminen	Läpinäkyvyys ja rehellisyys
Slack-aika	Ketterä suorituksen johtaminen	Oikeudenmukainen, inklusiivinen ja monimuotoinen työympäristö	Vaikuttava oppimisen kulttuuri	Inspirointi
Organisaation rajat ylittävä yhteistyö ja viestintä				

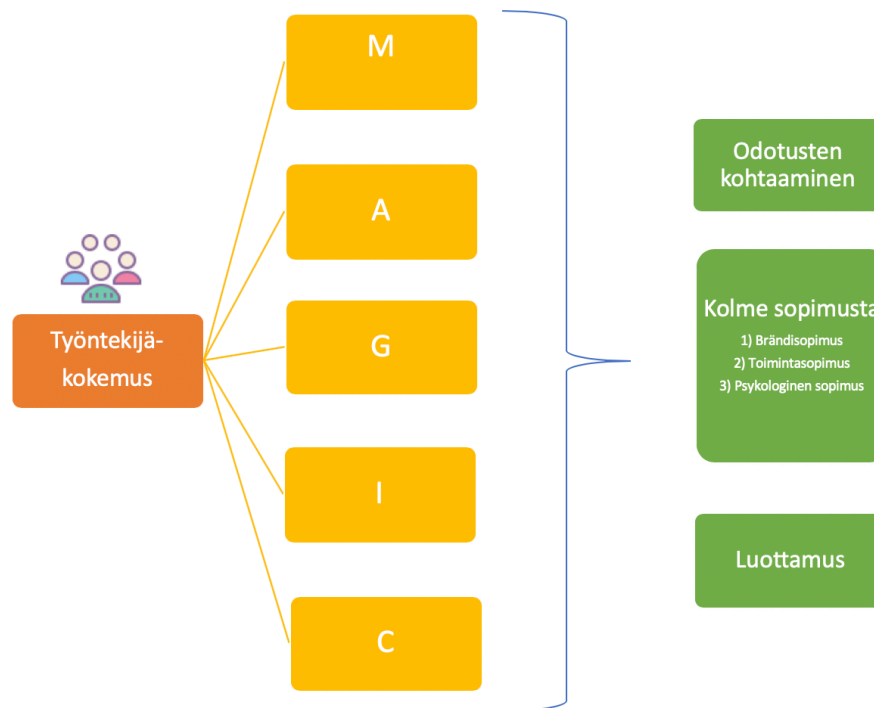
Deloitteen yksinkertaisesti vastustamattomasta organisaatiomallista sekä Morganin työntekijäkokemuksen rakentumisen määritelmästä poiketen, Carney (2018) tiivistää (kuvio 2) työntekijäkokemuksen rakentumisen kolmeen tärkeään asiaan. Työntekijöiden tulee olla numero yksi ja työpaikan tulee toimia ihmislähtöisesti. Välittämisestä organisaatiot voivat viestiä pulssikyselyiden ja hyvinvointiapplikaatioiden avulla. Organisaatioiden prioriteettina tulisi olla työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen läpinäkyvän, rehellisen ja inspiroivan johtamisen sekä ilmapiiirin avulla. Organisaatioiden tulisi tarjota viimeistä teknologiaa olevat työkalut, jotka vastaavat työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Carney nostaa esiin myös merkityksellisyyden niin työtehtäviin kuin työympäristöön liittyen. Työntekijöille tulee hänen mukaansa tarjota mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, jossa voi oppia tekemällä. Työntekijöille tulee antaa vastuuta, jotta he saavat mahdollisuuden kehittyä. Lisäksi työssä tulee olla vaikutusmahdollisuuksia sekä mahdollisuus mentorointiin.



Kuvio 2. Hyvän työntekijäkokemuksen rakentuminen Carneyn (2018) mukaan

Myös Maylett ym. ovat kehittäneet oman mallin työntekijäkokemuksen rakentumiseen (kuvio 3). Malli on alun perin kehitetty auttamaan organisaatioita ymmärtämään työntekijäsitoutumista. Eli missä määrin työntekijät ovat psykologisesti läsnä ja täysin uppoutuneita työhönsä (Cooper-Thomas, Xu & Saks 2018, 327).

Jotta työntekijät voivat olla sitoutuneita, tulee heillä olla ensin hyvä työntekijäkokemus ja Maylett ym. ovat määritelleet uuden ulottuvuuden, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään mistä elementeistä työntekijäkokemus rakentuu ja miten organisaatiolla on sitä kautta mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. He kutsuvat malliaan MAGIC-malliksi, joka tulee sanoista tarkoitus (Meaning), autonomia (Autonomy), kasvu (Growth), vaikutus (Impact) ja yhteys (Connection). Jotta nämä voivat toteutua, tarvitaan hyvään työntekijäkokemukseen lisäksi kolme syvällisempää elementtiä, joita ovat 1) odotusten kohtaaminen (Expectation Alignment), 2) kolme sopimusta (Three Contracts) ja 3) luottamus (Trust). Kolmeen sopimukseen kuuluvat brändisopimus (The Brand Contract), joka pitää sisällään lupaukset, joita organisaatio antaa oman brändinsä kautta. Toimintasopimus (The Transactional Contract) tarkoittaa yhteisesti hyväksyttyä, vastavuoroista ja tarkkaa sopimusta vähintään kahden osapuolen välillä, joka määrittelee suhteen toimintatavat, esimerkiksi työntekijän ja työnantajan välillä. Psykologinen sopimus (The Psychological Contract) tarkoittaa kirjoittamattomia odotuksia ja velvoitteita, jotka määrittelevät suhteen vuorovaikusta. (Maylett ym 2017, 14–15; 89; 106; 122.)



Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen rakentuminen (mukaiillen Maylett ym 2017)

Kaikki neljä edellä mainittua määritelmää ovat hyvin samankaltaisia. Määritelmiä vertaillessa voidaan kuitenkin huomata, että Carney on tiivistänyt työntekijäkokemukseen liittyvät asiat laajemmiksi teemoiksi ja Morgan sekä Deloitte ovat halunneet eritellä sisällön tarkasti. Vaikka teemat Carneyn ja Morganin määritelmässä ovatkin hyvin samat: hyvä kulttuuri, teknologinen sekä fyysinen työympäristö. Morganin ja Deloitteen määritelmät toimivat hyvänä ohjenuorana organisaatiolle, jotka haluavat aidosti panostaa hyvään työntekijäkokemukseen. Lisäksi organisaatiot, joilla työntekijäkokemuksen rakentaminen on vielä alkutekijöissä, saavat näistä määritelmistä selkeät mallit ja ohjeet, mitä kaikkea heidän tulisi ottaa huomioon. Maylett ym. vievät määritelmän syvällisemmäksi, ottamalla huomioon organisaation brändin, odotusten kohtaamisen sekä psykologisen ja toimintasopimuksen.

Työntekijäkokemuksen kannalta oleellista on ihmiskeskeisyys sekä aito välittäminen työntekijöistä, mikä mielestäni kaikkia määritelmiä yhdistää. Kaikkia määritelmiä yhdistämällä organisaatioilla on käsissään tarvittava tieto parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. Lisäksi määritelmistä näkyy hyvin, miten työntekijäkokemus ei rakennu vain aineellisten etujen ja asioiden varaan, vaan työntekijäkokemus rakentuu pitkälti aineettomista asioista, kuten hyvästä organisaatio- ja toimintakulttuurista ja johtamisesta.

Futuricen arvot, kulttuuri ja toimintatavat ovat suoraan löydettävissä edellä mainituista työntekijäkokemuksen rakentumisen määritelmistä. Määritelmiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että Futurice on ottanut huomioon jo kaikki niihin sisältyvät elementit ja toteuttaa näitä kaikessa toiminnassaan.

Koska tässä kehitystyössä painopiste on empatiassa, tuntemuksissa ja kokemuksissa, sovelletaan työssä Morganin, Deloitteen sekä Careyn määritelmiä työntekijäkokemuksen rakentumisesta. Kehitystyössä jätetään kuitenkin pois lähempi tarkastelu työväliseisiin ja fyysiseen työympäristöön sekä muuhun kuin perehdytykseen liittyvät osa-alueet.

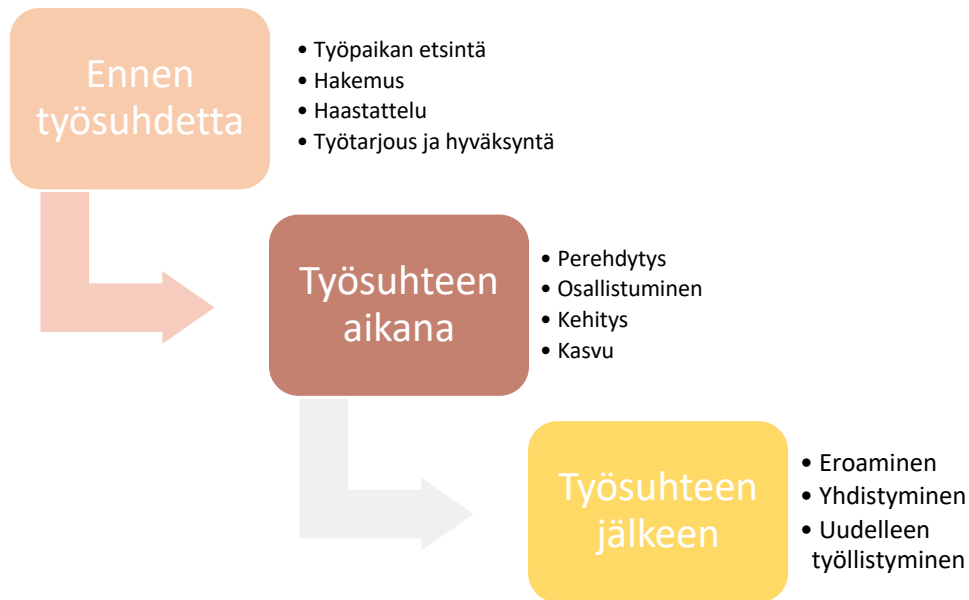
2.1.2 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Hyvä työntekijäkokemus ei synny pelkillä työntekijöille tarjotuilla eduilla. Se on paljon enemmän. Se on yhteisen arvostuksen saamista, luottamusta ja ymmärrystä siitä, mitkä asiat organisaatiossa luovat syvän ja vahvan työntekijöiden sitoutumisen. (Maylett ym 2017, 48.) Deloitteen (2017) mukaan työntekijäkokemus sisältää koko työelämäkokonaisuuden ja työntekijäkokemusta on johdettava organisaatioissa yhtenä kokonaisuutena. Sitä ei voi kehittää irrallisina osina HR:n eri osastoissa.

Yohnin (2016, 3) mukaan työntekijäkokemuksen rakentaminen kannattaisi aloittaa työntekijöiden tarpeisiin ja toiveisiin perustuvalla segmentoinnilla. Segmentointi tarvitsee hyvin yksityiskohtaisen ymmärryksen siitä, mikä vie työntekijöitä eteenpäin ja mitä he työltään haluavat. Segmentointi auttaa myös hahmottamaan työntekijöiden erilaiset tarpeet. Myös Morgan (2017, 9) korostaa työntekijöiden tuntemista. Niin Yohn kuin Morgan vahvistavat työntekijäymmärryksen tärkeyden työntekijäkokemuksen rakentamisessa ja kehittämisessä. Työntekijöiden segmentointi on yhteydessä työntekijäymmärrykseen, eli työntekijöiden syvälliseen tuntemiseen. Perehdytystä tarkasteltaessa segmentoinnin näkökulmasta on mielenkiintoista ajatella, voiko perehdytys olla kaikille uusille työntekijöille sama. Koska kuten Yohn edellä toteaa, työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet tulisi työntekijäkokemuksen näkökulmasta ottaa huomioon.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen voidaan aloittaa hahmottamalla asiakaskokemuksesta tuttua palvelupolkua, jossa määritellään asiakkaan kohtaamispisteet organisaation näkökulmasta (Yohn 2016, 3). Työntekijäkokemus voidaan määrittää kokonaisvaltaisena näkemyksenä suhteesta työntekijän ja työnantajan välillä, eli työntekijäpolun aikana. Kuviossa 4 on määritelty työntekijäpolku Plaskoffin mukaan. Kyse ei ole erillisistä tapahtumista vaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. Työntekijäpolku alkaa jo ennen kuin työsuhte on virallisesti alkanut ja se jatkuu vielä sen jälkeen, kun työntekijä on irtisanoutunut. Kaikkia

vaiheita tulisi tarkastella työntekijän näkökulmasta. Työntekijäkokemuksen rakentamisessa ja kehittämisessä olisi hyvä pohtia mahdollisimman kattavasti kaikkia ideoita sekä mahdollisuuksia, joita työntekijäpolun kohtaamispisteet tarjoavat. (Plaskoff 2017, 137–139.)



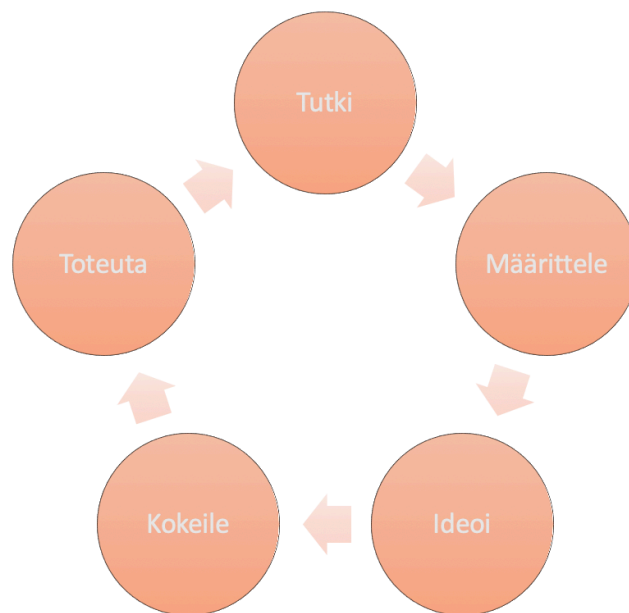
Kuvio 4. Työntekijäpolku (mukaillen Plaskoff 2017)

Kaikki työntekijäpolussa olevat kohtaamiset vaikuttavat työntekijäkokemukseen. On hyvä huomata, että vaikka työntekijäpolku ja työntekijäkokemus ovat vahvasti yhteydessä ovat ne kaksi eri asiaa. Kaksi työntekijää voivat olla identtisisissä rooleissa samalla palkalla ja käydä läpi saman perehdytysprosessin ja silti heidän työntekijäkokemuksensa voivat olla täysin erilaiset riippuen heidän omista henkilökohtaisista näkemyksistään ja kokemuksistaan. (Maylett ym. 2017, 27.)

Tässä opinnäytetyössä työntekijäpolku määritellään Plaskoffin mallin mukaisesti (kuvio 4) ja keskitytään työntekijäpolun työsuhteen aikaiseen perehdytyksen osa-alueeseen. Koska perehdytys on määritelty tässä työssä koeajan mittaiseksi, eli puoleksi vuodeksi, sisältää se osittain myös osallistumista, kehitystä ja kasvua, joita ensimmäisen puolen vuoden aikana työsuhteessa myös tapahtuu. Kehitystyössä otetaan huomioon lisäksi työtarjouksen hyväksynnän ja perehdytyksen välinen aika, joka joissakin tapauksissa voi olla pitkä. Työsopimus voidaan allekirjoittaa Futuricella kuukausia ennen ensimmäistä työpäivää ja itse perehdytyksen alkua.

Plaskoff (2017, 138–141) määrittelee muotoiluajattelulle tyypillisiä periaatteita (kuvio 5) joiden avulla organisaatiot voivat lähteä rakentamaan ja kehittämään työntekijäkokemusta. Ensin tarvitaan syvä ymmärrys työntekijöistä ja heidän tarpeistaan. Työntekijäkokemusta

tarkastellaan laajasti kaikista työntekijäpolun vaiheiden näkökulmasta. Ei tule tuudittautua ensimmäiseen kehittämisideaan vaan laajentaa ajattelumaailmaa, ideoida ja kokeilla. Työntekijäkokemus itsessään on aineetonta ja sen ymmärtämistä helpottavat erilaiset keinot visualisoida se ja näin voidaan saada aiheesta parempi ymmärrys. Kysymys ei ole ainoastaan HR-osaston työstä vaan koko organisaatio tulee valjastaa mukaan. Yhteiskehittämällä läpi organisaation saadaan parhaita tuloksia ja monia eri näkökulmia eri osaamisalueilta. Yhteiskehittäminen lisää omistajuutta ja sitoutuneisuutta sekä vähentää muutovastarintaa. Uusia ideoita ja ratkaisuja iteroidaan ja kokeillaan. Suunnitelmia voidaan tehdä osina, jolloin kaikkien prosessien tai sen vaiheiden ei tarvitse muuttua kerralla ja voidaan ajoissa todeta, jos jokin suunnitelma ei toimi. Tulee luottaa prosessiin, jonka lähtökohta on positiivinen ja optimistinen. Ajatuksena on uusien mahdollisuuksien löytäminen sen sijaan, että mietitään vain ongelmia, joita pitää ratkaista.



Kuvio 5. Muotoiluprosessi työntekijäkokemuksen rakentamisessa ja kehittämisessä (muokailen Plaskoff 2017)

Yohn (2016, 4) lisää, että työntekijäkokemuksen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon myös organisaation brändi ja arvot, eli mikä heidät erottaa kilpailijoista ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä. Tämän huomioon ottaminen auttaa samalla vahvistamaan yrityskulttuuria. Lisäksi työntekijät pääsevät itse kosketukseen organisaation brändin kanssa ja heidän on helpompi soveltaa ja tuottaa brändin mukaisia palveluita asiakkaille. Lyhyesti, mikäli organisaatio haluaa olla tunnettu automaatiosta ja nopeudesta, tulisi myös muun muassa työympäristössä, eduissa ja suorituksen johtamisessa näkyä samat arvot. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Plaskoffin ajatusta työntekijäkokemuksen kehittämisessä, mutta työn kehittämisosuudessa osallistetaan ainoastaan uusia työntekijöitä eikä

HC:tä, esihenkilöitä tai muita sidosryhmiä tai työntekijöitä. Tähän ratkaisuun päädyttiin aikataulullisista syistä, koska haluttiin, ettei liian monen eri henkilön osallistamisen haastavuus pitkitä työn valmistumista. Kehitystyön tuloksia tullaan kuitenkin viemään heti käytäntöön, ja seuraavassa iterointivaiheessa voidaan osallistaa henkilöitä läpi organisaation, kun vaihe ei ole enää aikataulusidoksissa tähän opinnäytetyöhön.

2.2 Odotusten ja todellisuuden välinen kuilu

Odotusten ja todellisuuden välille voi muodostua kuilu (Expectation Gap), mikäli ne eivät kohtaa. Vaikka todellisuus on, että usein työntekijöillä ja työnantajalla on kohtuuttomia odotuksia toisiaan kohtaan, on vastuu odotusten täyttämisestä kuitenkin suurempi työnantajalla. Kuilu voi muodostua myös sen välille mitä henkilölle on luvattu ja mitä hän ajattelee, että hänelle on luvattu. Odotuksiin liittyy vahvasti tunnetta, luottamusta sekä etuoikeuksen tunteita. Tutkimusten mukaan organisaatioissa kuilu muodostuu vahvasti huonon viestinnän ja kommunikaation takia. (Maylett ym 2017, 35–38.) Tämä on tärkeä tiedostaa etenkin uusien työntekijöiden kohdalla. Organisaatioiden tulee selvästi kommunikoida, mitä he odottavat työntekijöiltään, millainen yrityskulttuuri on, mitä työntekijän rooli pitää sisällään, mitä organisaatio työntekijöilleen tarjoaa ja millaisia kehittymismahdollisuuksia työntekijöillä organisaatiossa on. Työntekijöille ei saa luoda turhia odotuksia.

Mikäli odotukset ja todellisuus eivät lainkaan kohtaa, johtaa se hämmennykseen ja jopa suuttumukseen. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita, ovat juuri niitä, jotka kokevat, ettei organisaatio ole vastannut heidän odotuksiaan. On myös tutkittu, että odotusten ja todellisuuden välinen kuilu on usein suurin syy siihen, mikseivät työntekijät ole sitoutuneita. Vastavuoroisesti sitoutuneet työntekijät kokivat, että heidän odotuksensa oli täytetty. Työntekijäkokemusta tarkasteltaessa on tärkeä ymmärtää, että mitkään edut eivät korvaa työntekijän tunnetta siitä, ettei työ tai työpaikka vastaa hänen odotuksiaan. Sitoutuminen, tyytyväisyys ja onnellisuus harvoin juontavat juurensa työoloista. Ne ovat sen sijaan riippuvaisia siitä ovatko odotukset täyttyneet. (Maylett ym 2017, 36–48.)

Uudella työntekijällä on aina jonkinlaiset odotukset uuden työn alkaessa. Mikäli organisaatio on tunnettu hyvästä organisaatiokulttuuristaan, tulee tämän näkyä heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Jos organisaatio on inspiroiva ja edelläkävijä, tulee tämän näkyä heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Nämä on hyvä pitää mielessä perehdytystä kehittäessä, jotta työntekijän odotukset kohtaavat myös näitä osin.

2.3 Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrys on tärkeä elementti työntekijäkokemuksen rakentamisessa ja kehittämässä. Työntekijäymmärrys vastaa asiakasymmärrystä asiakaskokemuksessa. Vaikka työntekijäymmärrys toistuu työntekijäkokemuksesta yhteydessä, näyttää aiheesta olevan hyvin vähän tietoa saatavilla. Työntekijäymmärrys voidaan rinnastaa työntekijöiden segmentointiin. Työntekijäymmärryksessä työntekijöitä voidaan ryhmitellä perustuen esimerkiksi heidän tarpeisiinsa tai siihen, mikä eri työntekijäryhmiä motivoi. Kun huomioidaan pinnallisten tunnuslukujen ja demografisten tietojen sijasta työntekijöiden arvoja ja erilaista käyttäytymistä, saadaan työntekijöistä syvällisempää ymmärrystä ja tietoa. (Deloitte 2016, 2.)

Luukan (2019, 118–119) mukaan työntekijäymmärryksen tärkeys tulisi huomioida organisaatioiden johtamisessa, koska organisaatiot rakentuvat yksilöistä. Työntekijäymmärrys on hänen mukaansa tietoon perustuvaa ymmärrystä työntekijöistä, siitä mikä heitä motivoi, millä heidät saadaan sitoutettua ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä. Tulee ymmärtää niin yhdistäviä, kuin erottavia tekijöitä ja se, että kaikki ovat yksilöitä. Luukan ja Deloitteen määritelmät työntekijäymmärryksestä siis vastaavat toisiaan ja korostavat työntekijöitä motivoivien asioiden ymmärtämistä.

Työntekijäkokemuksen ymmärtämisessä ja sitä kautta työntekijäymmärryksessä, voidaan käyttää erilaisia muotoiluajattelun metodeja ja yksi niistä on mallintaminen. Sen avulla saadaan visualisoitua aineeton ja kompleksinen asia. Palvelupolun määrittelemisen on yksi keino saada aineeton asia visuaaliseen muotoon. Sen avulla saadaan ymmärrys kaikista työntekijän kohtaamispisteistä. Mitä hän ajattelee, näkee ja kokee ja samalla hahmotetaan kaikki kohdat, joissa olisi kehittämisen tarvetta. (Plaskoff 2017, 139.)

Kun saadaan ymmärrys mitä työntekijä ajattelee, näkee ja kokee, lisääntyy työntekijäymmärrys. Tässä kehittämistyössä työntekijäymmärrystä syvennetään haastatteluilla sekä työntekijöille järjestetyssä osallistavassa työpajassa rakennetulla empatiakartalla. Lisäksi työpajassa tullaan määrittelemään työntekijän palvelupolku, jotta saadaan ymmärrys työntekijän kohtaamispisteistä. Kehittämistyön aikana ei tehdä erillistä työntekijöiden segmentointia, vaan edellä mainittujen keinojen avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys uuden työntekijän tarpeista.

2.4 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ja arvon luominen

Työntekijä on organisaatiolle asiakas ja hyvä perehdytys ja HR luovat työntekijälle arvoa. Siksi on relevanttia ottaa tässä työssä esiin myös asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

(Customer-dominant logic) sekä arvon luonti. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on myös palvelumuotoilussa keskeistä. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa kaiken keskiössä on asiakas ja palvelua tarkastellaan asiakkaan ja hänen toiveidensa ja tahtonsa näkökulmasta. Tässä liiketoimintalogiikassa korostuu ajatus siitä, miten asiakas palvelun sulauttaa omaan elämäänsä sen sijaan, että ajateltaisiin, miten yrityksen näkökulmasta palvelua asiakkaalle tuotetaan. Asiakas voi olla niin käyttäjä, kuluttaja, yritysasiakas, kuin sidosryhmät organisaation sisällä, kuten työntekijät. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon ajatellaan muodostuvan asiakkaan kontekstissa eli siinä, miten henkilö itse arvon kokee ja määrittelee. Lisäksi arvo liittyy asiakkaan tunteisiin ja hän itse arvioi arvon syntymisen. (Sytyke 2018; Heinonen & Strandvik 2015, 427.)

Niin asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa kuin työntekijäkokemuksessa kaiken keskiössä on asiakas, eli tässä kontekstissa työntekijä. HR:ssä työskentelevät voivat omalla työllään ja toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin ja samalla luoda parempaa arvoa työntekijöille. Kun työntekijä kokee, että juuri häntä varten luodaan arvoa, vaikuttaa se häneen ja hänen ajatuksiinsa ja sitoutumiseensa organisaatiossa. Kun HR tuottaa arvoa työntekijöilleen, kasvaa sitä kautta työntekijöiden tuottama arvo yritykselle ja sen asiakkaille. Perinteisesti on ajateltu, että HR tuo arvoa organisaatiolle muun muassa kuluja leikkaamalla ja tuottamalla erilaisia sääntöjä ja ohjeita. Nykyään on alettu ymmärtämään, että HR:n rooli on huomattavasti suurempi. HR:n ja sen toimintojen tulisikin nykypäivänä tukea ja opettaa työntekijöitä luomaan arvoa asiakkaille myös oman toimintansa kautta. (Mahajan 2016, 156–158.)

Aivan kuten Mahajan kirjoittaa HR:n muuttuneesta roolista, myös Deloitte (2017, 10) mukaan organisaatioiden henkilöstöjohtaminen on muutoksessa ja HR:n tulisi keskittyä nykyään vahvasti muun muassa työntekijäkokemukseen. HR tulisi nykyisin nähdä liiketoiminnan kumppanina ja samalla kun joitakin toimintoja voidaan nykYTEknologian avulla automatisoida, voidaan siirtyä keskittymään arvon tuottamiseen. HR tulisikin nähdä kuluerän sijasta arvoa tuottavana yksikkönä. (Saunders & Hunter 2009, 1.)

Luodakseen parasta mahdollista arvoa tulisi HR:llä olla ymmärrys, mitä sisäiset asiakkaat heiltä toivovat, mitä he arvostavat ja missä he kokevat, etteivät heidän odotuksensa ja toiveensa kohtaa. HR:n kehittämisessä ja suunnittelussa, kannattaisi hyödyntää yhteiskehittämistä sisäisten sidosryhmien kanssa. Näin koetaan, että kehitystä on tehty kaikkia kuunnellen ja kaikki sitoutuvat sovittuihin toimintamalleihin. (Saunders & Hunter 2009, 5–10.) Organisaatioissa työntekijöiden toiveita ja ajatuksia selvitetään työhyvinvointi- sekä työtyytyväisyyskyselyillä. On tärkeä huomioida mitä ja miten kyselyissä kysytään, jotta saadaan relevanttia tietoa työntekijäkokemuksen kehittämistä ajatellen.

Perehdytystä kehitettäessä on hyvä pitää mielessä arvon tuottaminen sekä asiakaskeisisen liiketoimintalogiikan periaatteet. Perehdytystä tulisi tarkastella työntekijän näkökulmasta, jotta se tuottaa mahdollisimman suurta arvoa juuri hänelle. Perehdytystä tulisi tarkastella myös sen mukaan, miten työntekijä itse sen kokee. Kun perehdytystä kehitetään työntekijöiden näkökulmasta ja työntekijät kokevat, että heitä varten luodaan arvoa, vaikuttaa se positiivisesti työntekijäkokemukseen. Kun työntekijöiden kokema arvo perehdytyksen myötä kasvaa, lisää se samalla koko perehdytyksen sekä HR:n tuottamaa arvoa.

3 Perehdytys

Perehdyttäminen on tärkeä osa työsuhdetta. Sen avulla uuden työntekijän on tarkoitus oppia työtehtävänsä oikein, itsenäisesti ja mahdollisimman nopeasti. Perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimet, joilla työntekijästä tulee osa työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä. Vaikka tarkoitus on saada uusi työntekijä itsenäisesti töihin mahdollisimman pian, on perehdytys kuitenkin aikaa vievää. Perehdytyksen laajuuteen vaikuttaa uuden työntekijän tausta ja kokemus. Perehdyttäjän tulee olla tiedoiltaan, taidoiltaan ja asenteeltaan oikea henkilö tehtävään, koska perehdyttäjän asenteella on vaikutus perehdytyksen onnistumiseen. (Joki 2018, 111–115.) Österberg (2014, 115) lisää, että hyvin toteutetun perehdytyksen ansiosta työntekijä sitoutuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin nopeammin ja sillä on positiivinen vaikutus työntekijän tunteisiin. Myös Österberg (2014, 119) korostaa perehdyttäjän asenteita ja sitä, että hänen mielenkiinnostuksensa perehdytystä kohtaan on suuri vaikutus siihen, miten uusi työntekijä koee aloituksensa uudessa organisaatiossa. Lisäksi perehdyttäjällä on tärkeä rooli työyhteisöön tutustumisessa. Kitanin (2019, 1–4) mukaan nimenomaan työsuhteen alku ja sen aikainen työntekijäkokemus ovat erittäin tärkeässä roolissa työntekijöiden sitoutumisessa.

Bauerin (2010, 2–4) mukaan perehdytys sisältää neljä eri tasoa. Matalimmalla tasolla uudelle työntekijälle käydään läpi ainoastaan erilaiset sääntöihin ja lakeihin perustuvat työsuhteeseen liittyvät asiat. Tällöin perehdytyksen sanotaan olevan passiivista. Seuraavalla tasolla tapahtuva perehdytys sisältää tarkemman perehdytyksen rooliin sekä siihen liittyviin odotuksiin. Noin 50 prosenttia yrityksistä perehdyttää työntekijöitään tällä tasolla. Tällöin ei vielä voida puhua systemaattisesta perehdytysprosessista. Seuraavalla tasolla perehdytys sisältää myös kulttuurin perehdytystä. Tällöin perehdytys sisältää tutustumista organisaation toimintatapoihin ja siellä vallitseviin käytäntöihin. Korkein taso sisältää työssä muodostuvat ihmissuhteet sekä verkostot, joita uusien työntekijöiden on muodostettava. Vain 20% organisaatioista saavuttaa perehdytyksessään tämän korkeimman tason. Tässä työssä perehdytystä tarkastellaan Bauerin määritelmän mukaisesti.

Onnistunut perehdytys on Bauerin (2010, 17) mukaan yksi osaamisen johtamisen strategian tärkeimmistä osa-alueista. Perehdytysprosessilla tulee olla selkeä omistajuus ja sidosryhmien sekä uusien työntekijöiden välillä tulee olla vuorovaikutus, jonka avulla ymmärretään toistensa tarpeita ja toimintatapoja. Ja myös Bauerin, kuten Joen ja Österbergin mukaan, tehokas perehdytys johtaa nopeampaan oppimiseen, parempaan kommunikaatioon sekä tuottavaan ja sitoutuneeseen työvoimaan.

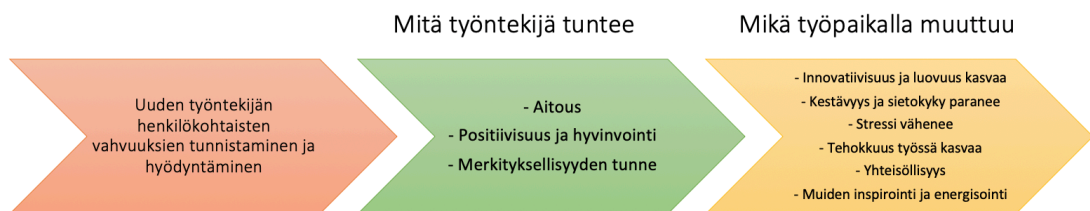
Itseohjautuvissa organisaatioissa perehdytykseen käytetään yleensä enemmän aikaa kuin perinteisesti johdetuissa organisaatioissa. Varsinkin uudet työntekijät, joilla ei ole kokemusta itseohjautuvuudesta, voivat aluksi tuntea olonsa hapuilevaksi. Perehdytyksen tulisi tukea työntekijää ymmärtämään uutta työympäristöään sekä sen toimintamalleja. Perehdytykseen olisi hyvä sisällyttää itseohjautuvuus, sen tulisi pyrkiä olemaan kokonaisvaltainen ja sen avulla työntekijän tulisi ymmärtää organisaation tarkoitus. Itseohjautuvuuden sisällyttäminen perehdytykseen tarkoittaa itseohjautuvan organisaation ominaispiirteiden esiin tuomista, muun muassa miten organisaatio toimii ja mitä taitoja siellä tarvitaan. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa, että perehdytyksessä käytetään lähtökohtia ja arvoja, mitkä antavat mahdollisuuden kaikille olla täysin oma itsensä. Organisaation tarkoitus tulisi nostaa esille perehdytyksessä, jotta uusilla työntekijöillä on mahdollisuus reflektoida omaa kutsumustaan siihen. (Laloux 2014, 176–177.)

3.1 Onnistuneen perehdytyksen tunnusmerkit

Hyvässä perehdytyksessä kaikki työsuhteeseen liittyvät dokumentit ovat allekirjoitettuna jo ennen aloituspäivää. Ensimmäinen työpäivä on uudelle työntekijälle tärkeä. Hänelle tulee olla valmiina perehdytysohjelma ja -suunnitelma. Ohjelmaa tulisi noudattaa ja sen toteutumista tulisi seurata. Hyvässä perehdytyksessä teknologia on tukemassa prosessia, sidosryhmät ovat sitoutuneita, tavoitteet, aikajana, roolit ja vastuut ovat selkeät. (Bauer & Erdogan 2012, 99.) Greenin (2017, 37–38) mukaan on tärkeää, että ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä on saanut tunnesiteen uuteen organisaatioon. Mikäli työntekijää ei opasteta työhönsä kunnolla tai perehdytystä ei ole hoidettu asiamukaisesti, johtaa se siihen, ettei työntekijä ymmärrä rooliaan tai sitä, miten hänen tulisi organisaatiossa toimia. Epäonnistunut perehdytys voi johtaa siihen, että työntekijä irtisanoutuu jo ensimmäisen vuoden sisällä aloituksestaan. Mikäli työntekijälle ei anneta aikaa perehtymiselle vaan hänen odotetaan aloittavan työnteko välittömästi, saattaa se viestiä, että tuottavuus on tärkeämpää, kuin laatu tai hyvä kokemus.

Perehdytys sisältää eri osa-alueita ja Green (2017, 39–44) jakaa sen ensimmäisten päivien perehdytykseen (orientation), joka koostuu organisaation brändiin, liiketoimintaan, kulttuuriin, historiaan sekä arvoihin perehtymiseen. Ensimmäisten päivien tulisi olla inspiroivia. Onnistuneiden kokemusten myötä uudet työntekijät haluavat kertoa kokemuksistaan eteenpäin organisaation ulkopuolelle. Kun työntekijä siirtyy ensimmäisten päivien jälkeen perehtymään itse työhönsä, alkaa Greenin mukaan virallinen perehdytysprosessi (onboarding process). Tämän perehdytysprosessin tarkoituksena on tutustuttaa työntekijä omaan rooliinsa ja työtehtäviinsä organisaation arvojen mukaisesti.

Perinteisesti perehdytyksessä on ajatuksena saada uusi työntekijä sopeutumaan ja omaksumaan yrityksen organisaatiokulttuuri ja lähtökohtana on saada uudet työntekijät ymmärtämään yrityksen arvot. Tällainen lähtökohta perehdytykselle ei kuitenkaan ole paras mahdollinen, koska siinä uuden työntekijän identiteetti voi jäädä toissijaiseksi ja työntekijän ajatellaan omaksuvan organisaation identiteetti aina töissä olleessaan. Sen sijaan perehdytyksessä olisi hyvä rohkaista uusia työntekijöitä ilmaisemaan omat mielipiteensä, näkemysensä ja vahvuutensa heti ensimmäisestä päivästä lähtien ja antaa heille mahdollisuus muokata työtään siten, missä juuri he ovat parhaita. On tutkittu, että perehdytys, jossa lähtökohtana on uuden työntekijän identiteetti organisaation identiteetin sijasta, tulee työsuhteesta vahvempi, vaihtuvuus pienenee, tyytyväisyys sekä tuottavuus kasvavat. (Cable, Gino & Staats 2013, 23–24.) Työntekijän identiteettiä korostava perehdytys on siis työntekijäymmärrystä korostavaa. Kuviossa 6 voidaan nähdä miten, työntekijäymmärryksen lisäämisellä ja uuden työntekijän identiteettiä korostavan perehdytyksen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tuntemuksiin aitoudesta, positiivisuudesta ja hyvinvoinnista sekä lisää merkityksellisuuden tunteita. Näiden tuntemusten ansiosta työpaikan innovatiivisuus sekä luovuus kasvavat ja kestävyys ja sietokyky paranevat. Samalla stressi vähenee, tehokkuus työssä kasvaa sekä yhteisöllisyys lisääntyy. Työntekijöiden positiivisten kokemusten kautta myös muiden inspirointi ja energisointi kasvavat.



Kuvio 6. Työntekijän identiteettiä korostavan perehdytyksen tunnusmerkit ja hyödyt (mukaan Cable ym 2013)

Cablen ym. mukaan (2013, 26–28) organisaatioiden tulisi nähdä perehdys ja sosiaalistaminen uuden työntekijän identiteetin näkökulmasta, jolloin hän pääsee ilmaisemaan itseään aidosti. Tämä vähentää henkistä painetta ja ahdistusta. Hyvä perehdytys sisältää Cablen ym. mukaan neljä elementtiä, joita ovat perinteisestä työsuhteajattelusta luopuminen sekä uuden työntekijän auttaminen siinä, että hän löytää omat henkilökohtaiset vahvuutensa. Auttaminen esittelyissä muille työntekijöille sekä esittelyiden fasilitointi on yksi hyvän perehdytyksen elementeistä. Hyvässä perehdytyksessä uutta työntekijää pyydetään myös itse miettimään, miten he itse voivat hyödyntää omaa osaamistaan parhaiten työssä. Perinteisessä työsuhteajattelussa työt laitetaan helposti siiloihin, joihin kuuluvat tietyt tehtävät. Olisi kuitenkin hyvä huomioida ihmisten henkilökohtaiset vahvuudet ja kaikilla tulisi olla mahdollisuus hyödyntää näitä vahvuuksiaan työssään. Työsuhteen alussa

on hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa, miten hän itse näkee omat vahvuutensa ja mahdollisesti auttaa häntä löytämään omat vahvuutensa. Vasta tämän jälkeen tulisi uusi työntekijä, hänen roolinsa sekä työtehtävänsä esitellä muille. Kun heti työsuhteen alussa työntekijää pyydetään itse miettimään omia vahvuuksiaan ja sitä, miten hän voi parhaiten hyödyntää osaamistaan työssä, vaikuttaa se positiivisesti suhteisiin kollegoiden kanssa. Lisäksi sillä on positiivinen vaikutus koko työsuhteen näkemiseen ja se voi lisätä työtyytyväisyyttä, vähentää stressiä ja vähentää henkistä painetta.

3.2 Organisaatioon sosiaalistuminen perehdytyksessä

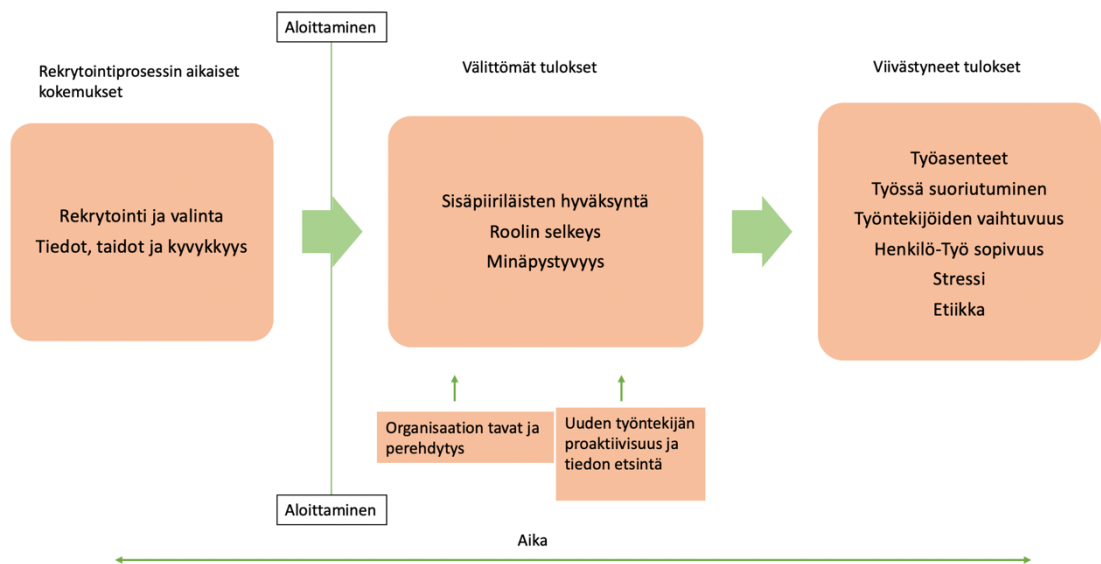
Organisaatioon sosiaalistuminen on osa perehdytystä ja tarkoittaa prosessia, jossa organisaation ulkopuolisesta henkilöstä, joka ei tunne organisaation normeja, toimintatapoja eikä kulttuuria, tulee organisaation sisäpiiriläinen ja hallitsee kaikki edellä mainitut organisaation sisäiset piirteet. Hänestä tulee organisaation jäsen. Sosiaalistumista tarkastellaan työntekijän näkökulmasta, miten hän sopeutuu organisaatioon ja sen työntekijöihin ja miten vanhat työntekijät ottavat vastaan uuden työntekijän. Prosessin myötä uusi työntekijä saa tietoa eri rooleista sekä ryhmistä organisaatiossa. Sopeutumisprosessissa tulee ottaa huomioon, miten työhön perehdytys, koulutus ja ylipäättään ymmärrys uudesta työstä ja työympäristöstä hoidetaan. (Bauer & Erdogan 2012, 97; Cohen & Valed-Hecht 2008, 540.) Cooper-Thomas ja Anderson (2000) korostavat, että organisaatioon sosiaalistuminen tapahtuu myös esimerkiksi silloin, kun henkilön rooli muuttuu, hänen kehittyessään tai kun hänen arvot ja asenteet muuttuvat.

Cooper-Thomasin ja Andersonin (2006) mukaan organisaatiossa jo työskentelevillä on tärkeä rooli uuden työntekijän organisaatioon sosiaalistumisessa. He auttavat tiedon löytämisessä, antavat palautetta, toimivat roolimalleina, auttavat sosiaalisten suhteiden ja verkostojen muodostamisessa. Usein uudet työntekijät kokevat organisaatiossa jo työskentelevät tärkeämmäksi osaksi perehdytystä ja tiedon saamista kuin viralliset perehdytysohjelmat.

Perinteinen, organisaation identiteetin näkökulmasta johdettu sosiaalistuminen, voi johtaa ristiriitoihin uuden työntekijän aidon itseilmaisun ja kestäväen perehdytyksen kanssa. Henkilökohtaisempi sosiaalistuminen voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden asenteeseen työstään, lisätä sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä työssä suoriutumista. Henkilökohtaisempi sosiaalistuminen voi auttaa yrityksiä pysymään ketterinä ja muuntautumiskykyisinä, koska silloin kun uusien työntekijöiden annetaan ilmaista itseään aidosti alusta asti, voivat he saada aikaan muutosta ja jopa ratkaista joitain organisaation ongelmia tai haasteita. (Cable ym. 2013, 25–26; 28.)

Cohenin ja Valed-Hechtin (2008, 540) mukaan uuden työntekijän sosiaalistuminen on erityisen tärkeää. Tiedetään, että sosiaalistuminen vaikuttaa etenkin uusien työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa, vaikkakin sosiaalistumisen ja työntekijöiden sitoutumisen välistä yhteyttä ole tutkittu vielä paljoa. Tehokkaalla sosiaalistumisella voi olla kauaskantoiset positiiviset vaikutukset, jotka parantavat työntekijän ja organisaation välistä sopivuutta ja työntekijän sopivuutta itse työhön. Sosiaalistuminen helpottaa epävarmuutta sekä stressiä, joita uusi työntekijä helposti kokee. Työsuhteen alkuvaiheessa sosiaalistuminen auttaa luomaan suhteita. On tutkittu, että sidosryhmiltä, kuten mentorilta saatu huomio ja perehdytykseen käytetty aika, vaikuttavat uuden työntekijän käyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan henkilöt, jotka osallistuvat virallisiin perehdytyksiin, ovat huomattavasti sosiaalisempia, kuin henkilöt, jotka eivät perehdytyksiin ole osallistuneet. (Cohen & Valed-Hecht 2008, 539–543; Bauer & Erdogan 2012, 99.)

Kuviossa 7 on havainnollistettu sosiaalistumisen vaiheet rekrytointivaiheen kokemuksista, työntekijän aloittamisen kautta välittömiin sekä viivästyneisiin tuloksiin Bauerin ja Erdoganin (2012) mukaan. Rekrytointivaiheen kokemuksia ei tulla tässä työssä avaamaan tarkemmin, koska rekrytointi on rajattu työn ulkopuolelle.



Kuvio 7. Sosiaalistumisen vaiheet (mukaillen Bauer & Erdogan 2012)

Sosiaalistumiseen liittyvien osa-alueiden ymmärtäminen on tärkeässä roolissa, kun käsitellään uuden työntekijän perehdyttämistä ja hänen sopeutumistaan uuteen organisaatioon. Sosiaalistuminen vaikuttaa muun muassa työhön liittyviin asenteisiin, joita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuneisuus organisaatioon ja työntekijöiden pysyvyys. Tutkimusten mukaan tehokas sosiaalistuminen parantaa työntekijöiden minäpystyvyyttä, lisää

tehokkuutta sekä parantaa asiakastyytyvää. Riittämättömän sosiaalistumisen on huomattu olevan suurin syy työntekijöiden irtisanoutumiseen. Kun työntekijä tuntee olonsa vieraantuneeksi kollegoistaan, ei ymmärrä työtehtäviään ja häneltä puuttuu itseluottamus siihen, että hän suoriutuisi työtehtävistään, viittaa tämä, ettei perehdytystä ole hoidettu kunnolla. (Bauer & Erdogan 2012, 102–104.) Tämän tiedon valossa, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota organisaatioiden perehdytysprosesseihin ja organisaatioon sosiaalistumiseen sekä tehdä jatkuvaa kehitystyötä niiden eteen.

Kuten kuvioista 7 voidaan huomata, organisaation perehdytys ja tavat toimia, vaikuttavat sosiaalistumisen välittömiin tuloksiin, eli sisäpiiriläisten hyväksyntään, roolin selkeyteen ja minäpystyvyyteen. Myös uuden työntekijän omalla proaktiivisuudella ja tiedon etsinnällä on vaikutus siihen, miten sisäpiiriläiset hyväksyvät uuden työntekijän, miten hän ymmärtää roolinsa ja miten hän kokee minäpystyvyyden. Minäpystyvyyden on Bauerin (2010, 4) mukaan onnistuneen perehdytyksen perusta. Kun työntekijä kokee minäpystyvyyttä ja tuntee, että hän suoriutuu työssään hyvin, lisää se hänen motivaatiotaan. Onnistunut organisaatioon sosiaalistuminen vaikuttaa positiivisesti työasenteisiin ja työssä suoriutumiseen. Se vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja stressiä, parantaa työetiikkaa ja näkyy itse työn sekä henkilön välisessä sopivuudessa. Nämä tulokset ovat nähtävissä viiveellä työsuhteen edetessä viivästyneissä tuloksissa.

Bauerin ja Erdoganin (2012, 98–99) mukaan organisaatioilla on käytössään erilaisia tapoja ja käytäntöjä uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen. On tutkittu, että muun muassa johtajilla sosiaalistuminen tapahtuu usein yksilökohtaisemmin, epämuodollisissa perehdytyksissä ja työssäoppimisena. Yksilökohtaisemmassa sosiaalistumisessa työn oppimiseen käytetty aika vaihtelee ja uusi työntekijä saa vanhemman työntekijän tuen sopeutumiseen sekä uuden oppimiseen. Hän saa palautetta, joka auttaa vahvistamaan hänen identiteettiään. Vastavuoroisesti monet uudet työntekijät sosiaalistetaan ryhminä muodollisissa perehdytyksissä, joiden aikana uudet työntekijät ovat erotettuja organisaation muista työntekijöistä. Näille työntekijöille on ennalta mietitty ajanjakso, jonka aikana heidän tulisi olla sisäistäneet uudet asiat. Lisäksi palaute, jonka ryhmässä perehdytetyt työntekijät saavat, ei usein tue heidän identiteettiään.

Myös henkilön omaa proaktiivisuutta ja sen vaikutusta uutena työntekijänä on alettu tutkia ja sitä pidetäänkin vaikuttavana tekijänä sosiaalistumisessa. Uuden työntekijän proaktiivisuus pitää sisällään tiedonkeruun lisäksi palautteiden keräämistä, suhteiden luomista sekä myönteisten asioiden keräämistä. Uusi työntekijä viestii omasta persoonastaan ja pätevydestään etsiessään tietoa ja siksi se, mitä tietoa hän etsii ja millä keinoin, ovat yhteydessä hänen vaikuttavuuteensa uudessa organisaatiossa. (Bauer & Erdogan 2012,

99–100). Myös Cooper-Thomas ja Anderson (2000) nostavat esille yksilöiden proaktiivisuuden ja heidän mukaansa sillä on yhteys parempaan työssä suoriutumiseen, roolin selkeyden ymmärtämiseen sekä joukkoon sopeutumiseen.

Uusi työntekijä voi tullessaan saada aikaan muutoksen operatiivisiin prosesseihin, rakenteisiin ja jopa ryhmän tai organisaation kulttuuriin, vaikka usein uusien työntekijöiden oletetaan mukautuvan vallitseviin olosuhteisiin. Bauer ja Erdogan uskovat, että onnistunut sosiaalistuminen vaikuttaa siihen, miten uudella työntekijällä voi uudessa organisaatiossa olla mahdollisuus muutoksen aikaansaamiseen. He myös uskovat, että sosiaalistumisella on yhteys yksilön työtyytyväisyyden kautta hänen henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa. Roolin selkeys, luottamus omiin kykyihin ja sosiaalinen hyväksyntä ovat kaikki onnistuneen sosiaalistumisen tuloksia ja näillä kaikilla on tutkimusten mukaan yhteys yksilön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Uuden työntekijän työtyytyväisyyteen liittyy erilaisia vaiheita. Työtyytyväisyys on korkeimmillaan heti aloituksen aikaan, tätä kutsutaan kuherruskuukaudeksi. Kun kuherruskuukausi on ohi, tulee krapulavaihe ja noin vuoden jälkeen alkaa tasainen vaihe. Työssä suoriutuminen on tärkeä sosiaalistumisen tulos. Onnistuneen sosiaalistumisen tulee tukea ja pitää sisällään uuden työntekijän työhön liittyvää tietotaitoa. (Bauer & Erdogan 2012, 103–107.) Koska työtyytyväisyys on korkeimmillaan heti aloituksessa, eli kuherruskuukauden aikana, onnistunut perehdytys voi parhaimmillaan tehdä erittäin positiivisen vaikutuksen työntekijään ja hänen kokemukseensa organisaatiosta.

Bauerin ja Erdoganin (2012, 101–104) mukaan sosiaalistumisen viivästyneet tulokset ovat tärkeimpiä elementtejä organisaatioiden sosiaalistumista tutkittaessa, koska niistä saa viitteitä siitä, kuinka tärkeäksi organisaatiot sosiaalistamisen kokevat ja miten sosiaalistaminen vaikuttaa työntekijöiden työasenteisiin ja uusien työntekijöiden käyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan organisaatiot näkevät, että tehokas sosiaalistuminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, nopeuttaa tehokkuutta ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Työntekijän sopivuus työhön tai organisaatioon voidaan nähdä niin rekrytoinnin aikaiseen liittyvänä kokemuksena tai viivästyneenä tuloksena. Se, miten työntekijä on kokenut sosiaalistumisen, voi vaikuttaa hänen kokemukseensa omasta sopivuudestaan organisaatioon.

4 Itseohjautuvuus

Jo 1970-luvulla Ruotsissa Volvon tehtaalla työntekijät ovat osallistuneet organisaation päätöksentekoon ja tiimit ovat toimineet itseohjautuvasti (Kostamo 10.3). Itseohjautuvuus ei siis sinällään ole uutta. Mutta nykypäivänä itseohjautuvista organisaatioista ja itseohjautuvuudesta käytävä keskustelu on lisääntynyt huomattavasti. Martela ja Jarenko (2017, 11) ovat todenneet, että itseohjautuvia organisaatioita on nykyisin jo niin paljon, että voidaan puhua uuden paradigman syntymisestä niin Suomessa kuin ulkomailla. Itseohjautuvuuden edelläkävijöitä Suomessa ovat muun muassa Reaktor ja Futurice. Ulkomaisista yrityksistä Zappos, Morning Star, Buurtzorg sekä Spotify ovat esimerkkejä itseohjautuvuuden läpimurrosta. Myös aiheeseen liittyvät tieteelliset kirjoitukset ovat lisääntyneet viime vuosien aikana. Keskusteluissa nousevat itseohjautuvuutta tukevat organisaatiot, itseohjautuvat työntekijät, itseohjautuvat tiimit ja itseohjautuvat organisaatiot. Onkin hyvä erottaa, puhutaanko itseohjautuvuudesta yksilön vai organisaation näkökulmasta. Kuten aiemmin tässä työssä on jo mainittu, itse organisaatio ei voi olla itseohjautuva, mutta organisaatiossa voidaan toimia itseohjautuvasti. Silti yleisesti käytössä on termi itseohjautuva organisaatio, jota tässäkin työssä käytetään.

Jos organisaatiossa toteutuu sekä itseorganisoituminen että henkilöstön itseohjautuvuus, puhutaan Martelan ja Jarenkon (2017, 15) mukaan yhteisöorganisoituista organisaatioista. Edellä mainituista yrityksistä osa edustaa tällaisia organisaatiota. Martelan (15.5.2017) mukaan itseohjautuvuudessa luotetaan ihmisiin ja heidän haluunsa tehdä asiat hyvin ja työntekijöillä on vahva autonomia sekä vapaus tehdä päätöksiä, sen sijaan että heitä johdettaisiin byrokraattisesti ja hierarkkisesti. Martela (21.1) kuitenkin myöskin toteaa, ettei täydellistä itseohjautuvuutta voi olla olemassa, vaan kyse on aina vain organisaatioiden muuttumisesta hierarkkisista yhdessäohjautuviksi. Tästä syystä myös organisaatioissa, joissa toimitaan itseohjautuvasti, tarvitaan rakenteita, ettei lopputuloksena ole vain kaaosta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilöiden ollessa enemmän työntekijöiden autonomiaa tukevilla rooleilla, työntekijät ovat sisäistäneet työnsä arvon paremmin ja he ovat motivoituneempia. Nämä vuorostaan ovat johtaneet parempiin työsuorituksiin, korkeampaan työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvoinnin parantumiseen. (Ryan & Deci 2017, 532).

Leen ja Edmondsonin (2017, 5–6) sekä Martelan ja Jarenkon (2017, 11; 18–19) mukaan organisaatioita itseohjautuvuuteen motivoi nykyisin tapahtuva nopeatempoisempi tiedonkulkua ja teknologian kehitys. Ympäristön ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeammin ja näihin muutoksiin on vastattava nopeammin. Globalisaation myötä yritysten toimintaympä-

ristöt ovat muuttuneet ja yritysten on oltava muuntautumiskykyisiä sekä ketteriä. Nykyai- kana ei ole enää aikaa hierarkkisiin ja ylhäältä johdettuihin päätöksiin. Martela ja Jarenko (2017, 11) nostavat itseohjautuvuuden lisääntymisessä esiin myös modernin informaatio- teknologian, joka mahdollistaa hajautetut rakenteet. Ilman nykYTEknologian tuomia mah- dollisuuksia, nämä rakenteet eivät pysyisi kasassa. Tietotyön lisääntymisen johdosta itse- ohjautuvuutta suositaan perinteisen hierarkkisen johtamisen sijasta.

Nykyaikaisessa tietotyössä on pitkälti kyse arvonluonnista ja on ymmärretty, että kaikkien organisaatiossa työskentelevien ideoita ja panosta tarvitaan menestykseen. Johtajat eivät osaa ratkoa asiakkaiden ongelmia yksin. Työpaikka koetaan henkilökohtaisemmalla ta- solla kuin ennen ja työntekijäkokemuksen parantaminen on noussut tärkeäksi, etenkin mil- leniaalien keskuudessa. Itseohjautuvuus tukee ja mahdollistaa toimimisen edellä mainittu- jen trendien mukaisesti. (Lee & Edmondson 2017, 5–6.)

Kuten Lee ja Edmonson, nostavat myös Martela ja Jarenko (2017, 11; 23–24) yhdeksi itseohjautuvuuden lisääntymisen syyksi työn luonteen muutoksen, jossa rutiinityöt ovat ka- toamassa ja työ on muuttunut luovemmaksi itsenäistä päätöksentekoa vaativaksi asian- tuntijatyöksi. Rutiinityöt eivät välttämättä vaadi suurta intohimoa, mutta luovuus ja ongel- manratkaisu vaativat motivaatiota sekä aitoa innostusta. Martela (15.5.2017) uskoo, että itseohjautuvuus tulee tulevaisuudessa olemaan monilla aloilla elinehto.

Organisaatiot ovat eläviä systeemejä, joissa muutos tapahtuu kaikkialla koko ajan, itseor- ganisoidusti, ilman keskitettyä johtoa tai kontrollia. Näin voidaan kuvata se, miten itseoh- jautuva organisaatio toimii. Lalouxin mukaan itseohjautuvien organisaatioiden yleistymi- nen on muuttanut perinteisimpienkin organisaatioiden käyttäytymistä ja itseohjautuvuus on yleisesti lisääntynyt. On huomattu, että isotkin organisaatiot voivat operoida tehok- kaasti ilman hierarkiaa tai jopa ilman täyttä yksimielisyyttä. Tällöin avainasemassa on ope- rointi, joka perustuu vertaisryhmien välisiin suhteisiin sekä itseohjautuvuuteen. Organisaa- tioissa on alettu huomioida kokonaisvaltaisuus, eli jokainen voi olla töissä omana itse- nään. Laloux pitää itseohjautuvia organisaatioita edistyksellisinä oman suunnan kulkijoina. Hänen mukaansa itseohjautuvilla organisaatioilla on tarkoitus, jossa kaikki sen jäsenet osallistuvat keskusteluun ja heidän halutaan ymmärtävän organisaation suunta ja tarkoi- tus. (Laloux 2017, 55–56.)

4.1 Psykologiset perustarpeet

Ihmiset voivat olla aktiivisia ja sitoutuneita, tai passiivisia ja eristyneitä riippuen siitä, millaisessa sosiaalisessa ympäristössä he toimivat. On tutkittu tekijöitä, jotka voivat joko parantaa tai heikentää sisäistä motivaatiota, itsesäätelykykyä sekä hyvinvointia. Näiden tutkimusten avulla on löydetty kolme sisäistä psykologista perustarvetta, joiden täytyessä on mahdollista parantaa sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. (Ryan & Deci 2000, 68.) Nämä tutkimukset ovat perustana Ryanin ja Decin kehittämälle itseohjautuvuusteorialle. Teoria tutkii miten biologiset, sosiaaliset sekä kulttuuriset tekijät voivat joko lisätä tai vähentää ihmisen sisäistä kykyä psykologiseen kasvuun, sitoutumiseen sekä hyvinvointiin. Itseohjautuvuusteorian lähtökohtana toimii ajatus, että ihmiset ovat sisäisesti uteliaita, aktiivisia ja sosiaalisia. (Ryan & Deci 2017, 3–4). Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria on saanut alkunsa jo vuonna 1969 ja se tutkii ihmisen motivaatiota ja persoonallisuutta. Sisäinen motivaatio pitää yllä intohimoa, luovuutta ja pyrkimyksiä. (Martela 2015, 59; CSDT 2020). Itseohjautuvuusteorian avulla voidaan ymmärtää tekijöitä, joiden avulla työntekijät löytävät sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden työssään (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 80).

Ryanin ja Decin (2017, 10–11) itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta; omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus on ihmisen tarvetta säädellä omia kokemuksiaan ja tekojaan. Omaehtoisuus on vapaaehtoisuutta, jossa ihminen kokee tekemisen täysin itsensä hyväksymäksi ja aidosti omien kiinnostusten ja arvojen mukaiseksi. Kun ihminen toimii omaehtoisesti, on hän täysin sitoutunut. Kyvykkyyttä pidetään laajasti motivoituneisuuden tärkeimpänä elementtinä. Kyvykkyys on yksilön kokemus osaamisestaan ja tehokkuudestaan. Ihmisillä on tarve toimia tehokkaasti juuri heille itselle tärkeissä asioissa. Kyvykkyys voidaan helposti mitätöidä muun muassa liian haasteellisilla tehtävillä, henkilöityvällä kritiikillä tai jatkuvalla negatiivisella palautteella. Tutkimusten mukaan suoriutuminen hyvin tehtävissä, jotka eivät ole itsestä lähtöisin tai joihin ei ole voinut itse vaikuttaa, eivät lisää kyvykkyiden tunnetta tai sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci 2017, 95–96).

Ihmiset kaipaavat toisten välittämistä ja apua. He kaipaavat arvostusta ja sitä, että he ovat toisilleen tärkeitä ja he haluavat välttää syrjityksi tulemistä. Arvostuksen ja välittämisen tulee toteutua ehdoitta ja yksilön täytyy saada tuntea, että hänet hyväksytään sellaisena kuin hän on. (Ryan & Deci 2017, 97.) Muun muassa nämä ovat kolmannen perustarpeen, yhteisöllisyyden perusta. Yhteisöllisyys on kokemus joukkoon kuulumisesta. Se sisältää tunteen siitä, että sinusta välitetään ja että tuntee olonsa merkitykselliseksi muiden sil-

missä. Itseohjautuvuusteoriassa tarpeet nähdään olennaisina kasvun, eheyden ja hyvinvoinnin rakennusaineina. Teorian mukaan psykologisten perustarpeiden tulee tulla tyydytetyksi psykologisista syistä, jotta yksilön kehitys ja hyvinvointi voidaan taata. (Ryan & Deci 2017, 11.)

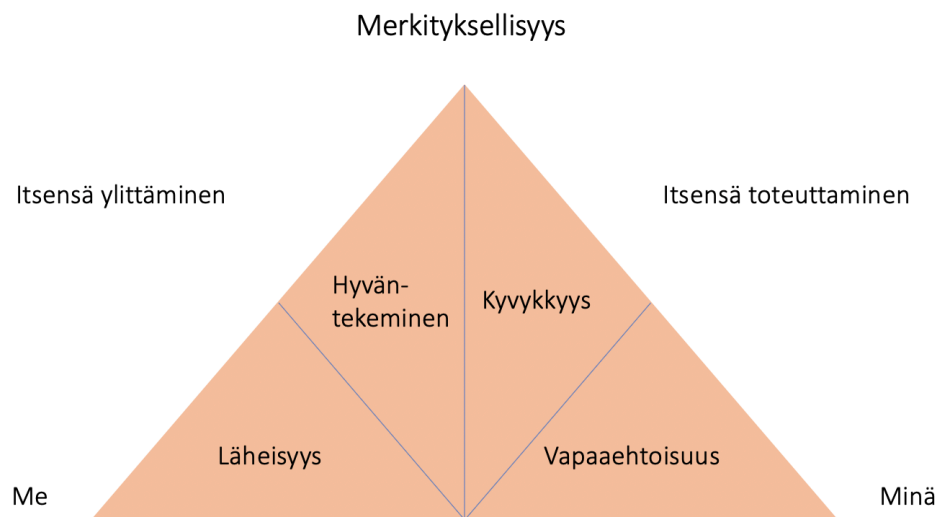
Itseohjautuvuusteorian mukaan on olemassa erilaisia psykologisia ja sosiaalisia tarpeita, joiden täytyessä muun muassa yksilön hyvinvointi paranee sekä empatia ja avoimuus kasvavat. Vastavuoroisesti, jos tarpeet eivät täyty tai jokin estää niiden toteutumisen, voi se vaikuttaa negatiivisesti henkilön kehitykseen ja johtaa jopa psykologisiin tuhoihin. Jos joku näistä kolmesta psykologisesta perustarpeesta jää toteutumatta, vaikuttaa se itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön motivaation, kiinnostuksen, suoriutumisen, sinnikkyuden ja hyvinvoinnin vähentymisenä. (Ryan & Deci 2017, 83–86; 94.) Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria ei ole hierarkkinen, eli toisen tarpeen ei tarvitse olla tyydytetty ennen seuraavaa. Itseohjautuvuusteorian mukaan kaikki perustarpeet on saatava kuitenkin tyydytettyä samanaikaisesti, jotta hyvinvointi voi täydellisesti toteutua. He myös uskovat, että mitä enemmän ihmiset joutuvat olemaan ulkoisten paineiden alla, sitä vähemmän he voivat keskittyä parantamaan omaa hyvinvointiaan. (Ryan & Deci 2017, 92–93.)

Norrenan mukaan (2019, 23) ihmisen halu toteuttaa itseään ja toimia tavoitteellisesti on meissä luontaista. Olemme niin sanotusti koko ajan matkalla kohti jotakin päämäärää ja tämän takana on jokin tarve. Lawrencen ja Nohrian (2002, 48–68) motivaatioteorian mukaan ihmisellä on neljä perustarvetta; tarve saavuttaa, tarve liittyä, tarve oppia sekä tarve puolustaa. Toimimme näiden tarpeiden mukaisesti tiedostamattomasti ja myös Lawrencen ja Nohrian mukaan nämä tarpeet johdattavat käytöstämme saavuttaa jotain. Toisin kuin Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan, Lawrence ja Nohria ajattelevat, että heidän määrittelemänsä perustarpeet eivät ole riippuvaisia toisistaan, eli yhden tarpeen täytyminen ei vaikuta toisen tarpeen täyttymiseen. Tarve saavuttaa tarkoittaa niin materiaalista kuin aineetonta saavutusta parantaakseen omaa statustaan. Tähän tarpeeseen liittyy muun muassa kysymys, mikä on tarpeeksi? Ja kun ihminen saavuttaa jotain, kuinka kauan hän on saavutuksestaan onnellinen? Lisäksi saavuttamisen tarpeeseen liittyvät kunnianhimo ja kateus, jotka voivat herätä, kun halutaan saavuttaa enemmän kuin toiset.

Kuten Ryan ja Deci, esittävät Lawrence ja Nohria, että ihmisillä on vahva tarve muodostaa suhteita ja välittää. Tämä johtuu tarpeesta liittyä tai kuulua johonkin. Vaikka nykypäivänä individualismi kukoistaa, ei se vie pois tätä ihmisen perustarvetta. Liittymisen tarpeeseen kuuluvat muun muassa rakkaus, luottamus, empatia, arvostus ja kumppanuus. Ihmisen tarve liittyä koskee myös organisaatiota, jossa hän työskentelee. Ihminen on luontaisesti utelias ja hänellä on sisäinen tarve ymmärtää, uskoa, arvostaa ja saada ymmärrystä

omasta ympäristöstämme, eli tarve oppia. Oppiminen voi tapahtua niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tarve puolustaa liittyy ihmisen tarpeeseen puolustaa itseään, heidän läheisiään, saavutuksiaan ja ympäristöään, kun he kokevat tulevan uhatuiksi. Tarve puolustaa voi tulla esiin myös stressin myötä. (Lawrence & Nohria 2002, 76–99; 107–118; 130–132.)

Martela (2015, 49–53) kuvaa psykologisia perustarpeita kokemuksiksi, jotka ovat välttämättömiä hyvälle elämälle ja ne ovat meihin sisäänrakennettuja. Evoluution mukaan ne ovat auttaneet selviytymään ja ovat osa ihmisen motivaatiojärjestelmää. Myös Martelan mukaan perustarpeet ohjaavat toimintaamme ja kun tarpeet tulevat tyydyttyiksi, voimme paremmin. Toisin kuin Ryan ja Deci, Martela ajattelee, että ihmisellä on kolmen perustarpeen sijaan neljä perustarvetta, joita ovat läheisyys, hyväntekeminen, kyvykkyys ja vapaaehtoisuus (kuvio 8). Martela lisää Ryanin ja Decin perustarpeisiin siis hyväntekemisen. Vapaaehtoisuus ja kyvykkyys kuuluvat Martelan mukaan itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Itsensä ylittäminen sisältää Martelan mukaan ajatuksia, joita ihminen kokee suhteessa muihin ihmisiin ja miten koetaan oma arvo tässä kokemuksessa ja yhteydessä. Läheisyys ja hyväntekeminen kuuluvat itsensä ylittämisen tarpeeseen.



Kuvio 8. Ihmisen neljä psykologista perustarvetta (mukaillen Martela 2015)

Kyvykkyys on Martelan (2015, 94–96) mukaan itsensä toteuttamisen tunne, jolloin ihminen kokee osaavansa ja saavansa asioita aikaan. Lisäksi ihminen kokee itsensä taitavaksi ja haasteidenkin äärellä hän kokee tilanteen hallintaa. Nämä tunteet lisäävät motivaatiota. Kyvykkyyteen ja motivaation lisääntymiseen liittyy myös kehittyminen ja oppiminen. Kyvykkyyteen liittyy vahvasti työskentely sopivasti haastavien työtehtävien parissa. Motivaatio on parhaimmillaan silloin kun haasteet vastaavat henkilön kyvykkyyttä. Liian

haastavat työtehtävät voivat luoda ahdistusta ja vahingoittaa sisäistä motivaatiota, kun taas liian helpot työtehtävät voivat johtaa tylsistymiseen.

Martela käyttää Ryanin ja Decin määrittelemästä omaehtoisuudesta termiä vapaaehtoisuus. Kuten Ryan ja Deci, määrittelee Martela vapaaehtoisuuden kokemukseksi siitä, että tekeminen pohjautuu omiin arvoihin ja kiinnostuksen kohteisiin ja kaikki tekeminen on lähtöisin henkilöstä itsestään. Vapaaehtoisuus on itsensä toteuttamista. Mikäli asioita tehdään saadakseen mainetta, hyväksyntää, velvollisuudentunnosta tai parantaakseen itsetuntoa, ei voida puhua vapaaehtoisesta toiminnasta, koska edellä mainittuihin liittyy vahvasti ulkopuolinen tekijä tai paine. Martela kuvaileekin vapaaehtoisuuden hyvin ajatuksella, onko kyse siitä, haluaako henkilö aidosti tehdä jotain, vai siitä, että hänen täytyy tehdä jotain. (Martela 2015, 78–79.)

Läheisyys, Ryan ja Decin määrittelemänä yhteisöllisyys, on tarvetta tuntea, että sinusta välitetään ja rakastetaan sellaisena kuin olet. Ja tarvetta tuntea, että on olemassa ihmisiä, jotka näkevät sinun sellaisena, kuin itse koet olevasi. Martelan mukaan yksi ihmisyyden osa on se, että yksilö kokee tarvitsevansa ympärilleen välittäviä ihmisiä. Lawrence ja Nohrian tavoin, Martela nostaa esiin nykypäivän individualismin ja trendin kohti lisääntyvää itsekkyyttä, joka tutkitusti on lisääntynyt. Tämä trendi on myös lisännyt yksinäisyyttä. Onnellisuustutkijoiden mukaan ihmissuhteet ovat kuitenkin yksi onnellisuuden kulmakivistä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että vähemmän itsekeskeisiä elämän tavoitteita omaavat henkilöt ovat onnellisempia. (Martela 2015, 107–112.)

Psykologisten tutkimusten mukaan ihmisillä on tarve auttaa muita ihmisiä ja heillä on tarve tuntea, että hänen teoillaan on myönteinen vaikutus. Siksi Martela nostaa neljänneksi perustarpeeksi hyväntekemisen. Hyväntekemisen on todettu tutkimuksissa lisäävän ihmisten hyvinvointia. (Martela 2015, 122.) Tässä työssä hyväntekemiseen ei perustarpeiden osalta perehdytä enempää, koska työssä ei hyödynnetä Martelan neljää psykologista perustarvetta vaan Ryanin ja Decin määrittelemiä psykologisia perustarpeita.

4.1.1 Sisäinen motivaatio ja sen merkitys yritykselle

Itsehjautuvuus vaatii motivoituneisuutta ja siksi motivaation ymmärtäminen on tärkeää tämän opinnäytetyön kannalta. Sisäinen motivaatio rakentuu henkilökohtaisesti tärkeiksi koetuista arvoista sekä psykologisista perustarpeista (Sinokki 2016, 68). Koska tutkimukset osoittavat, että aineellisilla palkkioilla ei paranneta motivaatiota (Gagné & Deci 2005, 332), tulee ymmärtää sisäisen motivaation tärkeys ja siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimusten mukaan ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci

2000, 70). Edellisessä luvussa kuvatut psykologiset perustarpeet liittyvät juuri sisäiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa tarpeiden tyydytys tulee itse tekemisestä, joka riittää innostamaan ja motivoimaan, kun ihminen kokee asian arvokkaaksi ja mielenkiintoiseksi ja tekee sen omasta tahdostaan (Martela 2015, 65; Sinokki 2016, 68). Sinokin (2016, 68) mukaan sisäiseen motivaatioon liittyvät myös itsensä toteuttaminen, kehittäminen ja pätemisen tarve. Sisäinen motivaatio on hänen mukaansa usein pitkäkestoista ja vahvasti sidoksissa tunteisiin. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, haluaa hän oppia uutta, kehittyä tehtävässään sekä tehdä merkityksellistä työtä.

Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan hyvinvointiin, myönteisiin tunteisiin sekä elämäntyytyväisyyteen (Sinokki 2016, 69). Lisäksi sisäisesti motivoitunut ihminen välittää työstään aidosti, etsii jatkuvasti tapoja tehdä työtään paremmin ja saa energiaa ja hyvän olon tunteita suoriutuessaan työssään hyvin (Thomas 2000). Samalla monet tutkimukset ovat osoittaneet, että autonomia ja päätösvallan kasvattaminen lisäävät sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2017, 24). Myös tunne osaamisesta lisää sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci 2005, 332). Sen sijaan aineelliset palkkiot, deadlinet, uhkaukset, painostus ja väkisin määrätyt tavoitteet voivat jopa vähentää sisäistä motivaatiota, koska niistä tulee tunne, että henkilöä ohjataan ja valvotaan ulkopäin (Ryan & Deci 2000, 70). Lisäksi Sinokin mukaan (2016, 68) ulkoisten palkkioiden avulla motivaatio ei usein ole pitkäkestoista.

Pierce & Cameron (2002) haastavat tutkimuksia, joissa Ryan ja Deci kirjoittavat ulkoisten palkkioiden negatiivisesta vaikutuksesta motivaatioon. Heidän tutkimusten mukaan ei voida tehdä suoraa johtopäätöstä siitä, että ulkoiset palkkiot olisivat pääsääntöisesti haitallisia sisäiselle motivaatiolle. Thomasin (2000, 8) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoiset ja sisäiset palkkiot usein tukevat toisiaan vaikutuksessa sisäiseen motivaatioon. Myös Sinokki (2016, 70) toteaa, että koska sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat niin monet toisiinsa liittyvät eri tekijät, voi niiden erottaminen olla haastavaa. Tämän kehitystyön kannalta sisäisten palkkioiden ymmärtäminen ovat olennaisessa roolissa, koska ne ovat vahvasti sidoksissa sisäiseen motivaatioon.

Thomasin (2000, 7–13) näkemyksen mukaan itseohjautuvuus on vaikuttanut siihen, että työntekijöiden tulee nykypäivänä olla aloitteellisempia ja sitoutuneempia, mihin vaikuttaa suurempi intohimo ja tyytyväisyys, kuin mihin ulkoisilla ja aineellisilla palkkioilla voidaan vaikuttaa. Sisäinen motivaatio on nykyisin tärkeässä roolissa työelämässä. Nykyaikaiset tavat työskennellä tuottavat työntekijöille sisäisiä palkkioita, joita he saavat suoraan työstään kokemusten ja tunteiden kautta. Työntekijöiden tuntemien sisäisten palkkioiden joh-

taminen on tärkeässä roolissa työntekijöiden pysyvyydessä. Monet organisaatiot hallitsevat ulkoisten palkkioiden kehittämisen ja huomioimisen, mutta sisäisten palkkioiden kehittämisen eteen tulisi tehdä vielä töitä. Eli siinä, miten itse työstä tehdään hyvä ja antoisa. Sisäiset palkkiot ovat niitä tunteita, jotka saavat työn tuntumaan hyvältä ja mitkä luovat positiivisia tunteita. Jotta voi valjastaa sisäisen motivaation, tulee ymmärtää nämä tunteet ja vahvistaa niitä. Esimerkiksi Martelan (2015, 140) mukaan intohimo voi löytyä vain, kun kyvykkyys ja vapaaehtoisuus kohtaavat, eli kun ihminen saa tehdä asioita, jotka ovat hänelle itselle merkityksellisiä ja jotka hän tuntee osaavansa.

Organisaatioissa, joissa korostetaan sisäisiä arvoja ja yrityksen tarkoitusta enemmän, voidaan lisätä työntekijöiden tarpeiden täyttymisen kokemusta ja näin ollen parantaa sitoutumista. Koska työ on ihmiselle myös itsensä toteuttamista ja yksi elämään eniten vaikuttavista tekijöistä, ihmisten perustarpeita tukevat työympäristöt ovat suotuisia niin työntekijöille, kuin organisaatioille. Työ on monelle yksi itsensä toteuttamisen muodoista, se tuo henkilökohtaista mielihyvää ja on perusta menestykselle. Työn tulee tuoda tyydytystä ja sillä tulee olla tarkoitus. (Ryan & Deci 2017, 532–533.)

4.1.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria korostaa motivaation ja organisaation tuottavuuden ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Korkea työmotivaatio ja työntekijöiden hyvinvointi vaikuttavat pitkällä tähtäimellä organisaation hyvinvointiin, asiakastyytyväisyyteen ja lojaaliuteen sekä taloudelliseen menestykseen. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20.) Koska työmotivaatiolla ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on yhteys organisaation menestykseen, on ymmärrettävä sisäisen motivaation johtamista. Sisäistä motivaatiota johdetaan käytännössä ymmärtämällä ihmisen psykologisia perustarpeita ja johtamisen tulee tukea perustarpeiden täyttymistä.

Kun työntekijät ymmärtävät heidän työnsä arvon ja tarkoituksen, kokevat omistajuutta ja saavat tukea ja selkeää palautetta, tulee heistä todennäköisesti autonomisesti motivoituneita. Lisäksi he oppivat ja suoriutuvat paremmin ja ovat sopeutuvaisempia. Autonomiselle, eli omaehtoiselle sitoutumiselle ominaispiirteistä on sitoutuminen johonkin täysin yksilön omasta halusta, valinnasta ja vapaasta tahdosta. Autonomisesti tapahtuvan toiminnan taustalla on usein sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio kuuluu omaehtoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on tärkeässä roolissa työpaikoilla ja sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat tehokkaita, mutta myös hyvinvoivia. (Deci ym 2017, 20-21.)

Sisäistä motivaatiota ei voida johtaa ymmärtämättä ihmisen kaikkia perustarpeita. Perustarpeiden kautta voidaan ymmärtää, mitkä asiat tuottavat työntekijöille hyvänolon tunnetta ja innostaa heitä. Sisäisen motivaation johtamisessa kaiken ytimessä on ymmärrys siitä, että johtajien ja esihenkilöiden tehtävä on luoda puitteet, joiden avulla työntekijä voi tehdä työnsä mahdollisimman innostavasti. Sisäistä motivaatiota ei voida johtaa perinteisen johtamisen periaatteen keinoin, jonka mukaan esihenkilöt tai johtajat määrittelevät työtehtävät ja miten työ tehdään. Sen sijaan jokaisen työntekijän tulisi pystyä olemaan oman työnsä johtaja. Johtajien ja esihenkilöiden tulisi nähdä oma rooli kannustajana, tilaa antavana tukijana ja heidän tulisi osata luottaa työntekijöihinsä. Yksi tärkeimmistä asioista sisäisen motivaation johtamisessa on ymmärrys siitä, mikä juuri kutakin yksilöä motivoi ja innostaa. Johtajien ja esihenkilöiden tulee siis tutustua työntekijöihinsä kunnolla. (Martela 2015, 92–94, 155–159; Thomas 2000, 40.) Perustarpeiden täytyminen työympäristössä voidaan varmistaa muun muassa työn muotoilulla, erilaisilla palkanmaksun malleilla sekä oikeanlaisilla johtamistyyyleillä (Ryan ym. 2017, 22), kuten edellä mainituilla johtamisen malleilla.

Kuten edellä mainittu, sisäinen motivaatio koostuu ihmisen eri perustarpeista ja sisäisen motivaation johtamisessa tulee ottaa kaikki nämä osa-alueet huomioon. Kun työn tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen, eli työntekijöiden kokemukseen siitä, että he pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä, ovat he kiinnostuneita ja innostuneita työstään ja arvostavat sitä. Lisäksi he pääsevät työn kautta ilmaisemaan itseään sekä persoonaansa. Vapaaehtoisuuteen sisältyy työn tavoitteiden ja päämäärien omaehtoisuus ja niiden tulee olla sellaisia, joihin työntekijä itse haluaa oikeasti pyrkiä. Esihenkilön tehtäväksi jää onnistua sitouttamaan työntekijät näihin päämääriin. Työntekijällä tulee olla vapaus päättää, miten hän näihin päämääriin ja tavoitteisiin pääsee. Esihenkilön tulee luottaa työntekijän osamiseen, kokemukseen ja valintoihin. Työn tekemisen innostavuus on yksi vapaaehtoisuuden piirteistä ja johtamisen näkökulmasta on tärkeä oppia tunnistamaan ne tekijät, jotka itsessään ovat työntekijöille innostavia. (Martela 2015, 67–72.)

Martelan (2015, 73–81) mukaan johtamisen näkökulmasta keinoja onnistua sisäisen motivaation johtamisessa ovat aidosti kiinnostavat työtehtävät juuri oikeille työntekijöille. Lisäksi työntekijän tulisi päästä hyödyntämään osaamistaan ja työnkuvan muokkaamisen tulisi olla mahdollista. Rekrytoinnissa työntekijän motivaation lisäksi tärkeiksi asioiksi nousee jo organisaatiossa työskentelevien ihmisten mukaan ottaminen rekrytointiprosessiin. Tämä on tärkeää, ettei heidän innostuksensa katoa mahdollisen ryhmädynamiikan muutoksen myötä. Uuden työntekijän tulee myös olla kaiken vallan ja vastuun arvoinen ja rekrytoinnissa tulee varmistaa, että hän pystyy työskentelemään itseohjautuvasti ja että häneltä löytyy aito sisäinen palo tehtävään.

Kuten Ryan ym. edellä ovat todenneet, työn muotoilu on tärkeässä roolissa sisäisen motivaation johtamisessa. Myös Martelan (2015, 95–116) mukaan kyvykkyyttä voidaan johtaa suunnittelemalla työtehtävät siten, että työntekijällä on mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Työntekijän tulee päästä tekemään myös tehtäviä, joissa hän on hyvä, jolloin hallinnan tunne säilyy ja hän pääsee nauttimaan onnistumisista. Palaute lisää kokemusta asioiden aikaansaamisesta ja siksi jatkuva palaute on tärkeää. Epäonnistumisista ei tule rankaista, vaan ajatella, että ne ovat osa oppimisprosessia ja niiden avulla voidaan tarvittaessa muuttaa suunnitelmia. Kyvykkyyden johtamisessa on pitkälti kyse valmentavasta esihenkilötyöstä.

Yhteenkuuluvuutta johdetaan luotettavalla ja oikeudenmukaisella toiminnalla. Siihen kuuluu työntekijöiden aito arvostus, välittämisen tunne ja hyvä yhteishenki. Yhteisöllisyys luo energiaa ja hyvää henkeä työpaikalle, mitkä puolestaan lisäävät luovuutta. Kun työntekijät kokevat olevansa psykologisesti turvallisessa paikassa he uskaltavat kertoa mitä he ajattelevat ja uskaltavat tuoda esiin erilaisia ideoita. Yhteenkuuluvuutta lisää vahva yrityskulttuuri ja se, että organisaatiot panostavat tiimeihin yksilöiden sijaan. Tämän kannalta olisi tärkeää, että kollegat tunnetaan aidosti ihmisinä, eikä vain työntekijöinä. Turhat hierarkiat voivat vaikuttaa yhteenkuuluvuuteen negatiivisesti. (Martela 2015, 117–137.) Eli myös yhteenkuuluvuuden tunteessa korostuu työntekijäymmärrys.

Martelan neljäs sisäiseen motivaatioon vaikuttava perustarve, hyväntekeminen, koostuu vahvasta organisaation hyvästä tuottavasta missiosta, impaktista, eli oman työn hyvän tuottamisesta sekä auttamisesta. Hyväntekemistä voidaan vahvistaa organisaation missiolla, joka tuottaa hyvää maailmalle. Impakti sisältää oman osuuden hyvän tuottamiselle ja miten itse voi vaikuttaa organisaation hyvän tuottamiseen. Jotta työntekijät huomaavat, että heidän toiminnallaan on merkitys, on työn vaikutukset saatava näkyviksi. Kiittämisen kulttuuri ja aitous ovat tärkeä osa hyväntekemistä. Hyväntekemisen johtaminen on esimerkillä johtamista, uskoa organisaation arvoihin ja missioon ja esihenkilön tulee omalla esimerkillään vahvistaa kiittämisen kulttuuria. Martelan toteaaakin hyvin, että olemalla itse hyväntekijä, voidaan hyväntekemistä johtaa parhaiten. (Martela 2015, 144–154.)

4.2 Itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta

Itseohjautuvuus on toimimista itsenäisesti ilman että henkilöä johdetaan tai kontrolloidaan ulkopuolelta. Itseohjautuvuus vaatii henkilöltä itsemotivoituneisuutta, hänellä on oltava päämäärä ja tarvittava osaaminen saavuttaakseen sen (Martela & Jarenko, 2017, 12).

Norrena (2019, 21) määrittelee itseohjautuvuuden useista osatekijöistä koostuvaksi prosessiksi, johon liittyy yksittäisen ihmisen ominaisuudet sekä yksilön vuoropuhelu yhteisöjen ja ympäristön kanssa. Myös Norrenan (2019, 21–23) mukaan itseohjautuvuus vaatii yksilön valmiutta itseohjautuvuuteen, taitoa, oikeaa ympäristöä sekä toiminnan tarkoitusta ja seurauksia. Taidot ovat hänen mukaansa yhteydessä yksilön itsetuntoon, joka kasvaa ja kehittyy onnistumisten myötä. Lisäksi Riekin (14.5.2019) mukaan etenkin itseohjautuvissa organisaatioissa ja tietotyössä korostuu yksilön itsensä johtamisen taidot sekä kyky keskittyä olennaiseen ja priorisoida. Tulee osata rajata omia töitään.

Itseohjautuvissa organisaatioissa voidaan työskennellä itseohjautuvissa tiimeissä, joilla on päätäntävalta asioissa, joista heillä on paras ymmärrys. Työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon, jotka voivat koskea niin omia työoloja, kuin organisaation strategisia päätöksiä. Työntekijöillä on valtuutukset tehdä itsenäisiä päätöksiä koskien heidän omaa työtään ja osaamistaan. Amerikkalainen peliyhtiö Valve antaa työntekijöiden päättää täysin, mitä pelejä he kehittävät. Organisaatiossa korostetaan, että vaikka yrityksessä on perustaja, ei hän ole työntekijöiden esihenkilö tai johtaja, vaan työntekijät saavat päättää yrityksen suunnan. Vaikka itseohjautuvissa organisaatioissa ei usein ole virallisia esihenkilöitä on niissä kuitenkin esihenkilöiden vastuulla olevia tehtäviä, kuten organisaation tavoitteisiin pääsyn seuranta, resursointi, työtehtävien ja organisaation rakenteiden suunnittelu ja palautteen antaminen työntekijöille. Ilman näitä tehtäviä ei organisaatio voi toimia tehokkaasti. (Lee & Edmondson 2017, 6–33.)

4.3 Itseohjautuvuus organisaation näkökulmasta

Itseohjautuvassa organisaatiossa päätäntävalta on hajautettu läpi organisaation ja ihmisillä on vahva autonomia. Viralliset säännöt koskevat kaikkia läpi organisaation. Kaikilla työntekijöillä on oikeus päätöksentekoon eikä kukaan voi tyrmätä toisen päätöstä periaatteella, että toinen olisi toisen esihenkilö. Päätäntävaltaa ei kuitenkaan ole jaettu siten, että kaikilla yrityksen työntekijöillä olisi täsmälleen samat oikeudet päättää aivan kaikesta. Monissa itseohjautuvissa organisaatioissa on päätöksenteossa käytössä niin sanottu tiedonkeruuprosessi (advice process), jonka peruseriaate on se, että kuka tahansa organisaatiossa voi tehdä minkä tahansa päätöksen. Sitä varten on kuitenkin etsittävä neuvoa kaikilta henkilöiltä ja tahoilta, joihin päätös vaikuttaa ja joilla on paras osaaminen aiheesta. Tarkoitus ei ole täyttää jokaisen toiveita, mutta muita tulee kuunnella ja heidän mielipiteensä tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessä. Vaikka itseohjautuvuudessa on olemassa virallisia tai epävirallisia hierarkioita, ei se tarkoita sitä, että toinen olisi toista työntekijää korkeammalla. Monissa organisaatioissa, joissa toimitaan itseohjautuvasti, on luovuttu muun muassa termeistä esihenkilö ja työntekijä. Kaikki ovat näissä organisaatiossa

yksinkertaisesti kollegoita. Tittleillä ei myöskään tällaisissa organisaatioissa ole merkitystä, mutta koska ne ovat niin vahvasti sidoksissa kulttuurimme, on tittelit monessa organisaatiossa silti edelleen käytössä. Kun tittleistä luovutaan, luovutaan samalla käytännössä organisaatiokaaviosta ja se saattaa hämmentää niin ulkoisesti, kuin organisaatiossa sisäisesti, eikä kukaan enää tiedä kuka on vastuussa mistäkin. Jotta itseohjautuvuus voi organisaatiossa onnistua, tulee sen koostua oma-aloitteisista toimijoista, jotka haluavat sekä osaavat toimia organisaation parhaaksi. Organisaatio toimii parhaiten vastuullisen henkilöstön vuorovaikutuksen avulla. (Lee & Edmondson 2017, 39–40; Lee & Edmondson 2017, 13; Martela 15.5.2017; Laloux 2014, 91–92.)

Itseohjautuvuus ei tarkoita, että yksilö voisi toimia itsenäisesti ilman mitään rajoja. Se ei ole anarkiaa tai kaaosta. Myös itseohjautuvilla organisaatioilla on tietynlaiset rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan. Rakenteet kuitenkin poikkeavat perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta. Itseohjautuvat organisaatiot toimivat pienin riittävä rakenteen (*minimal viable structure*) avulla. Tämä rakenne tarjoaa riittävän tuen, jottei tekeminen muutu kaaokseksi, mutta rajoittaa mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta tehdä asiat heidän näkemyksensä mukaan järkevällä tavalla. Jotta organisaatiossa pystytään toimimaan itseohjautuvasti, tulee johtamisen rakenteita ja toimintamalleja viedä uudelle tasolle. Itseohjautuvuus organisaatiossa ei myöskään tarkoita sitä, ettei esihenkilöitä tai johtajia ole olemassa, vaan päinvastoin roolista riippumatta, jokainen työntekijä on yhtä lailla vastuussa. Kukaan ei ole vastuussa yhdelle esihenkilölle, vaan kaikki ovat vastuussa kollegoilleen, joiden voidaan sanoa olevan toistensa esihenkilöitä vastuun ja sitoutumisen näkökulmasta. Kun ajatellaan tärkeitä päätöksiä, uusia aloitteita, ongelmatilanteiden ratkaisua tai muita tilanteita, jotka vaativat johtajuutta, kuka tahansa itseohjautuvassa organisaatiossa voi toimia niin sanotusti perinteisen esihenkilön roolissa. (Laloux 2014, 92–100; Laloux 2016, 63; Martela & Jarenko 2017, 11–12; Martela 15.5.2017; Martela 21.1.)

Tukia (31.7.2017) toteaa että organisaatio, jossa toimitaan itseohjautuvasti, ei pysty toimimaan ilman avointa viestintää. Työntekijä ei voi ottaa vastuuta jostakin, mistä hänellä ei ole kaikkea tietoa saatavilla. Avoimuus viestinnässä kertoo myös siitä, että työntekijöihin luotetaan ja kun työntekijät kokevat, että heihin luotetaan, ovat he motivoituneempia saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

4.4 Itseohjautuvuuden haasteet

Vaikka itseohjautuvuudesta usein ajatellaan, että se luo pelkkää positiivisuutta sekä onnellisia ja motivoituneita työntekijöitä, voi se luoda omia haasteita. Savaspuron (2019, 41–42) mukaan itseohjautuvuus lisää epävarmuutta, rajattomuutta sekä suorituskeskeisyyttä.

Työntekijöille annetaan vastuuta ja suuri päätäntävalta ja nämä vaativat heiltä vahvaa it-seluottamusta, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta. Tulee pystyä kantamaan annettu vastuu, osata tehdä itsenäisiä päätöksiä, priorisoida ja delegoida. Kaikki nämä vaatimukset työntekijöiltä voivat aiheuttaa muun muassa stressiä, loppuun palamista, epävarmuuden tunnetta sekä kiirettä.

Riekin (14.5.2019) mukaan priorisoinnin tarve sekä riittämättömyyden tunteet, joita työntekijä voi itseohjautuvassa organisaatiossa kokea, voivat johtaa jopa ahdistuneisuuteen ja masennukseen. Mäkikallio ja Naumanen Filosofian Akatemialle kirjoittamassaan blogitekstissä (8.1.2018) muistuttavatkin, että itseohjautuvassakin organisaatiossa on ymmärrettävä yksilöiden erilaiset tuen ja ohjauksen tarpeet. Lisäksi onnistumisen mittarit tulee olla selkeästi määritelty, jotta työntekijät tietävät, milloin he ovat päässeet tavoitteisiinsa. Jos ei koskaan koe onnistumisen tunnetta, ruokkii se riittämättömyyden ja huononmuuden tunteita. Myös Moision (2018) mukaan on tärkeä huomioida ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen, koska ihmiset tarvitsevat erilaisia asioita onnistumisen ja työssä suoriutumisen varmistamiseksi. Lisäksi on avattava kaikille organisaation toimintamallit, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mitä työntekijät voivat odottaa työnantajaltaan.

Mikäli työntekijöiden psykologiset perustarpeet eivät täyty, voi toimiminen itseohjautuvassa organisaatiossa olla työntekijän näkökulmasta haastavaa. Myös uuden työntekijän tulisi pystyä kokemaan kyvykkyyttä, omaehtoisuutta sekä yhteisöllisyyttä. Uuden työntekijän näkökulmasta jo ainoastaan uuden työn aloittaminen luo stressiä ja mikäli henkilöllä ei ole kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelystä voivat stressi ja epävarmuuden tunteet kasvaa. Mikäli työntekijä joutuu työskentelemään pitkään stressin alla, voi tarve puolustaa aktivoitua ja se saattaa muuttaa työntekijän käytöstä. Kuten Lawrence ja Nohria (2002, 131–132) kirjoittavat, stressin seurauksena ihminen voi vetäytyä tai muuttua passiiviseksi. Lisäksi jos itseohjautuvassa organisaatiossa työskentely on uutta, ei henkilö välttämättä osaa vielä priorisoida ja uutena työntekijänä on haasteellista muutenkin tietää, miten ja mitä asioita tulisi priorisoida.

Mikäli esihenkilöistä luovutaan organisaatioissa kokonaan, niin kuin joissakin itseohjautuvissa organisaatioissa on tehty, on huomioitava, että työntekijät saavat silti riittävän tuen. Savaspuuron (2019, 43) mukaan esihenkilöistä kokonaan luopuminen voi johtaa siihen, että organisaatioon muodostuu epävirallisia hierarkioita ja näissä hierarkioissa korkeimmalla ovat äänekkäimmät, eli ne, joilla on vahvin näkemys asioista ja myös eniten rohkeutta sanoa ja puuttua asioihin. Mikäli näin pääse tapahtumaan, lisää se kaikkien muiden työntekijöiden tyytymättömyyttä, mikä puolestaan vain lisää ongelmia organisaatiossa.

Myös Vanttinen on diplomityössään tullut johtopäätökseen, että epävirallisten hierarkioiden muodostuminen on itseohjautuvissa organisaatioissa mahdollisia ja niihin vaikuttavat nimenomaan yksilöiden ominaisuudet (Mode 2.6.2020), kuten Savaspuro edellä toteaa. Myös Vanttisen mukaan epävirallisesti muodostuneet hierarkiat voivat aiheuttaa itseohjautuvissa organisaatioissa ongelmia (Mode 2.6.2020). Moisio (2018) muistuttaa, että esihenkilön ja työntekijän välillä on aina vuorovaikutussuhde, johon myös johdettavan alaistaidot vaikuttavat. Herääkin kysymys, että mikäli esihenkilötyötä ei ole, millaisia alaistaitojen voidaan ajatella olevan? Lisäksi jos rakenteet ovat epäselvät ja sen myötä odotukset ja todellisuus eivät kohtaa, voi se johtaa pettymyksiin.

Jotta itseohjautuvuus voi organisaatiossa toteutua, tulee työntekijöiden olla oma-aloitteisia, itseohjautuvia ja itsenäisesti motivoituneita työstään (Martela & Kostamo 2018). Tässä astuu esiin työntekijöiden psykologisten perustarpeiden ja sisäisen motivaation ymmärtäminen. Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan peilattaessa, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja omaehtoisuus toteutuessa saavutetaan tilanne, jossa työntekijät ovat motivoituneita ja hyvinvoivia ja heidän suoritustasonsa on korkealla. Itseohjautuvassa organisaatiossa on siis erityisen tärkeä kiinnittää huomiota ihmisen psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Mikäli perustarpeet eivät täyty, on itseohjautuva organisaatio haasteiden edessä.

4.5 Miten itseohjautuvuutta voidaan tukea perehdytyksessä?

Kuten edellä jo mainittu, yksi itseohjautuvuuden haaste voi olla titteleistä luopuminen, jolloin työntekijät eivät välttämättä enää tiedä kuka vastaa mistäkin. Epäselvät rakenteet voivat vaikuttaa siihen, ettei enää tiedetä, mikä on kenenkin vastuulla. Varsinkin uuden työntekijän näkökulmasta näen tämän haasteellisena. Miten selvittää kaikesta tiedonkeruusta, jos ei tiedä kenen puoleen kääntyä?

Norrenan (2019, 24) mukaan ensin on ymmärrettävä yksilön tarpeet ja millä tasolla ne ovat, ennen kun voidaan kehittää hänen itseohjautuvuuttaan. Tätä ajatusta peilaten, tulisi siis olla riittävä työntekijäymmärrys sekä tuntee uudet työntekijät jo sillä tasolla, että voidaan ymmärtää heidän tarpeitaan. Jotta työntekijä voi ottaa vastuuta päätöksistä, tarvitsee hän tietoa ja tiedonkulun itseohjautuvassa organisaatiossa tulee olla toimivaa. Usein tietoa on niin paljon, ettei kaikkea pysty käsittelemään tai sisäistämään. Varsinkin uuden työntekijän näkökulmasta on mahdoton tietää, mikä kaikki tieto on olennaista ja milloin hänellä on tarpeeksi tietoa hyviin päätöksiin (Mäkikallio ja Naumanen, 8.1.2018). Perehdytyksessä tulisi huomioida tiedon määrä uusien työntekijöiden näkökulmasta ja tulisi tukea

ja varmistaa, että työntekijät oppivat erottamaan heille olennaisen tiedon. Lisäksi olisi huomioitava missä muodossa ja millä aikajänteellä uutta tietoa jaetaan. Jotta jo perehdytyksestä lähtien voisi toimia itseohjautuvasti, kaiken tiedon pitäisi olla helposti ja ymmärrettävästi saatavilla.

Laloux (2017, 177) esittelee Sun Hydraulics-yrityksen, jossa kaikki työntekijät roolista riippumatta opettelevat operoimaan monessa eri työvaiheessa. Tämä alun perehdytys voi kestää jopa neljä kuukautta. Tutustumalla työn eri vaiheisiin eri osastoilla, työntekijät saavat luotua suhteita läpi organisaation alusta alkaen ja Sun Hydraulics pitää tätä itseohjautuvassa organisaatiossa hyvin tärkeänä. Näin kaikki organisaatiossa työskentelevät ymmärtävät työn tarkoituksen monesta eri näkökulmasta. He ajattelevat, että mitä enemmän tiedät, sitä paremmin pystyt tuottamaan uusia ideoita ja toteuttaa niitä. Toiminnallaan organisaatio toteuttaa täydellisesti itseohjautuvan organisaation ajatusta läpinäkyvyydestä ja työntekijöillä on ainutlaatuinen mahdollisuus kerätä tietoa ja ymmärtää, mikä on olennaista ja miten joku päätös voi vaikuttaa muihin. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten itseohjautuvassa organisaatiossa toteutetaan laaja perehdytys, jotta työntekijöille kertyy mahdollisimman syvä ymmärrys organisaatiosta, sen eri osa-alueista ja miten yhden työ ja päätökset, voivat vaikuttaa toisen työhön. Malli ei toki sovellu kaikille aloille sellaisenaan, koska sitä voisi olla esimerkiksi mahdoton toteuttaa laskutettavan työn tärkeyden ja eri kompetenssien osaamisalojen suurten erojen vuoksi.

Toimivan itseohjautuvan organisaation yhtenä edellytyksenä ovat motivoituneet työntekijät ja tässä korostuu perustarpeiden huomioiminen sekä niiden täytyminen. Uuden työntekijän perustarpeiden täytyminen tukee sisäistä motivaatiota, lisää työhyvinvointia ja myönteisiä tunteita organisaatiosta. Näin koko työntekijäkokemusta voidaan parantaa. Perustarpeiden huomioiminen jo perehdytyksessä on siis tärkeää niin hyvinvoinnin kuin työntekijäkokemuksen kannalta.

Onnistuneessa perehdytyksessä korostuu hyvin hoidettu organisaatioon sosiaalistaminen, jotta työntekijät oppivat toimimaan itseohjautuvassa organisaatiossa ja jotta he eivät koe ulkopuolisuutta ja pääsevät nopeasti organisaation sisäpiiriläisiksi. Organisaatioon sosiaalistaminen korostuu itseohjautuvassa organisaatiossa, jossa työntekijät työskentelevät itsenäisesti heti alusta lähtien. Organisaatioon sosiaalistaminen vaikuttaa myös uusien työntekijöiden sitoutumiseen. Uuden työn aloittaminen luo stressiä ja epävarmuutta ja tehokas organisaatioon sosiaalistaminen helpottaa näitä tunteita ja kokemuksia.

5 Muotoiluajattelu ihmislähtöisessä kehittämisessä

Tässä kehitystyössä hyödynnetään muotoiluajattelua (Design Thinking). Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015, 200) mukaan muotoiluajattelu tähtää luomaan merkityksellisiä ratkaisuja. Havainnot muutetaan tiedoksi ja oivalluksiksi ja näiden avulla tuotetaan tuotteita tai palveluita. Muotoiluajattelu on ongelmanratkaisua, joka tuottaa ihmislähtöisempiä ratkaisuja ja näin ollen sen avulla voidaan luoda ratkaisuja, jotka tuottavat suurempaa arvoa. Se on osallistavaa, dialogiin perustuvaa ja päämäärälähtöistä. Lisäksi sen ominaispiirteitä ovat iteratiivisuus ja sen tarkoituksena on jatkuva oppiminen ja kehittäminen. Muotoiluajattelussa korostetaan käyttäjäkeskeistä empatiaa, monialaista yhteistyötä ja yhteiskehittämistä sekä kokonaisvaltaista osallistumista. Tschimmel (2012, 1–2; 4) määrittelee muotoiluajattelun toimintamalliksi, joka johtaa muutokseen, kehitykseen sekä innovaatioon ja myös hän nostaa esiin muotoiluajattelun monialaisuuden. Tschimmelin mukaan ihmislähtöisyys on yksi olennaisimmista muotoiluajattelun ominaisuuksista. Sen sijaan, että suunnitellaan asiakkaille, suunnitellaan heidän kanssaan.

Muotoiluajattelussa tärkeänä ominaispiirteenä on luottamus suunnittelijan tai kehitystyöntekijän kykyyn ymmärtää ihmisten tarpeita ja hyvinvointia, saatavilla olevaa materiaalia ja teknisiä resursseja sekä kyseisen projektin tai työn rajoituksia ja mahdollisuuksia. Tämä vaatii työn tekijältä samanaikaisesti analyttisyyttä ja empaattisuutta, rationaalisuutta ja tunteellisuutta, suunnitelmallisuutta ja intuitiivisuutta sekä spontaaniutta, kuitenkin pitäen mielessä suunnitelmat ja rajoitukset. (Tschimmel 2012, 3.)

Miettisen (2014, 10) mukaan muotoiluajattelun avulla toimintatapoja voidaan kehittää koko henkilöstön näkökulmasta koska muotoiluajattelu on monialaista, eikä työtä tehdä vain muotoilukoulutuksen saaneiden kesken. Koska tämän kehitystyön tarkoituksena on tutkia työntekijäkokemusta, on tärkeä saada ymmärrys työntekijöiden tunteista, tarpeista ja näkemyksistä. Työntekijöiden osallistuminen tutkimuksen tekoon ja ideointiin on keskeisessä roolissa. Työssä hyödynnetään siis yhteiskehittämistä, joka on yksi muotoiluajattelun ominaispiirteistä. Yhteiskehittäminen on arvon luomista ja kehittämistä yhteistyössä yksilöityjen sidosryhmien kanssa. Yhteiskehittämisessä sidosryhmät tai käyttäjät ovat osallisena kehitys- ja luomisprosessissa. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 14.)

5.1 Palvelumuotoilu

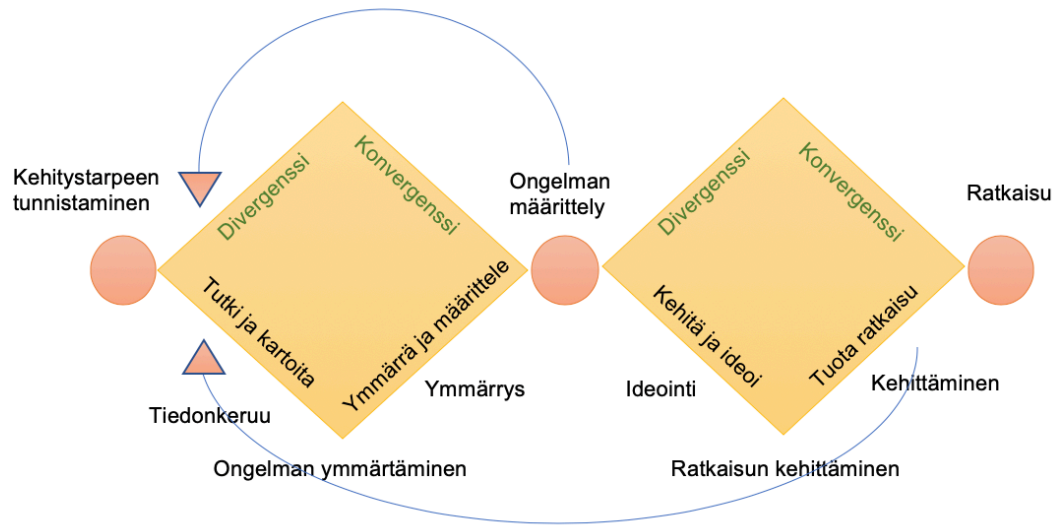
Koiviston (2007, 64) mukaan palvelumuotoilu on muotoilulähtöisillä menetelmillä toteutettava palvelujen suunnittelua sekä innovointia, missä suunnittelun keskiössä on aina pal-

velun käyttäjä. Moritzin mukaan palvelumuotoilu auttaa innovoimaan tai parantamaan palveluita, tehden niistä hyödyllisempiä, käytettävämpiä ja tehokkaampia (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 19). Palvelumuotoilun lähtökohtana on tuottaa arvoa niin palvelun käyttäjälle kuin tuottajalle koko palvelun elinkaaren aikana (Service Design Network). Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään heidän palvelunsa asiakkaan näkökulmasta. Sen lähtökohtana on muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun metodien avulla saadaan aitoa ymmärrystä palveluista. Palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisia ja merkittäviä parannuksia palveluun. (Stickdorn ym. 2018, 20.)

Palvelumuotoilu on ajattelutapa. Se on käytännönläheistä ja siinä hyödynnetään yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilua soveltavat ajattelevat asiakas- ja ihmislähtöisesti. Palvelumuotoiluprosessia johtaa muotoiluajattelu. Se on iteroivaa, eli tehdään nopeita kehityskierroksia, joita testataan ja pilotoidaan ennen lopullista julkaisua tai täytäntöönpanoa. Lisäksi palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia työkaluja. Palvelumuotoilun työkalujen käyttö vaatii palvelumuotoilumaista ajattelutapaa sekä ymmärrystä palvelumuotoilun prosessista. Palvelumuotoilu on monitieteellistä ja eri osaamisalojen yhteiskehittämistä ja sitä voidaan hyödyntää myös johtamismallina. Tällöin johtamisessa hyödynnetään iteratiivisuutta, laadullisia tutkimusmetodeja ja siinä ihmiskeskeisyys näkyy myös suorituskyvyn mittareissa (Stickdorn ym. 2018, 21–22.)

5.2 Palvelumuotoilun prosessi

Tässä kehitystyössä mukaillaan British Design Councilin kehittämää palvelumuotoilun prosessia Double Diamond-mallia, eli suomeksi tuplatimanttimallia. Sen vaiheita ovat tutki ja kartoita, ymmärrä ja määrittele, kehitä ja ideoi sekä tuota ratkaisu (Design Council 2020). Tuplatimanttimalli on esitetty kuviossa 9 ja sen vaiheisiin perehdytään syvällisemmin seuraavissa luvuissa. Tuplatimantissa ensimmäinen timantti kuvaa ongelman ymmärtämistä, eli asiakasymmärryksen keräämistä ja kiteyttämistä. Toinen timantti kuvaa itse ratkaisun kehittämistä. Tuplatimantin ominaispiirteinä ovat divergentti, eli laajeneva ja konvergentti, eli supistuva ajattelu. Divergentti ajattelu tarkoittaa avoimuutta ilman arviointia ja se pyrkii löytämään ratkaisuja mahdollisimman laaja-alaisesti. Konvergentti ajattelu on kiteytystä ja tiedon analysointia, jossa pyritään yhteen oikeaan ratkaisuun. (Innanen 8.12.2018.) Prosessia ohjaavat seuraavat periaatteet; ihmiskeskeisyys, visuaalinen ja inklusiivinen viestintä, yhteistyö ja yhteiskehittäminen sekä iteratiivisuus (Design Council 2020).



Kuvio 9. Palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimalli (mukaillen Design Council 2020; Innanen 8.12.2018; Ahtola 10.2.2020)

Työn tutkimusosuus aloitettiin työntekijäymmärryksen keräämisellä ja ongelman ymmärtämisellä. Tämä toteutettiin haastattelemalla työntekijöitä, joita kehitettävä palvelu koskee. Haastattelut analysoitiin, jonka avulla saatiin ymmärrystä ja pystyttiin määrittelemään ongelma tarkemmin. Haastatteluiden analysoinnin jälkeen toteutettiin työntekijöiden kanssa työpaja, jossa syvennettiin asiakasymmärrystä empatiakartan avulla sekä ideoitiin työntekijän palvelupolkua. Haastatteluiden ja työpajan perusteella kehitettiin ratkaisuja ongelmaan. Tutkimus toteutettiin kesän 2020 aikana alla olevan aikataulun mukaisesti (taulukko 3).

Taulukko 3. Tutkimuksen toteuttamisen aikataulu

9.6.2020	Haastattelut 1,2 ja 3
15.6.2020	Haastattelu 4
16.6.2020-3.8.2020	Aineiston litterointi ja analysointi
13.8.2020	Työpaja työntekijöiden kanssa
14.8-26.8.2020	Työpajan analysointi sekä haastatteluaineiston analysoinnin jatkaminen
26.8-25.9.2020	Ideoiden kehittäminen ratkaisuiksi

5.3 Tutki ja kartoita – työntekijöiden haastattelut

Tutkimuksessa sovellettiin empaattista tutkimusta, eli kiinnostus oli käyttäjien, tai tässä tapauksessa työntekijöiden tuntemuksissa, toiveissa, ajatuksissa ja mahdollisissa peloissa.

Empatia on yksi palvelumuotoilun erityispiirteistä (Rainio & Lerkanen 29.10.2018). Empatian avulla voidaan saada syvällisempi ymmärrys käyttäjien toiveista, tarpeista ja ongelmista sekä syvällisempää tietoa itse käyttäjästä (Maijala 20.12.2018). Maijalan (20.12.2018) mukaan tietoa empaattiseen tutkimukseen voidaan hankkia muun muassa haastatteluilla sekä osallistamalla käyttäjät tutkimukseen. Maijala korostaa, että onnistuakseen empaattisessa tutkimuksessa tutkijan on oltava aidosti kiinnostunut käyttäjästä sekä hänen elämästään ja pystyttävä olemaan itse aidosti empaattinen.

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa, eli tutki ja kartoita -vaiheessa on tarkoitus olettamuksien sijaan ymmärtää tutkittavaa ongelmaa. Vaiheen aikana vietetään aikaa ja keskustellaan ihmisten kanssa, joita ratkottava ongelma koskee. (Design Council 2020.) Tämän tutkimuksen osalta tutki ja kartoita -vaihe piti sisällään työntekijöiden haastattelut. Ajan viettäminen henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa ei ollut vallitsevista pandemiaolosuhteista johtuen mahdollista. Tähän vaiheeseen sisältyi myös tutkimuksen teoriaosuus, jossa tutkittiin aihetta teorioiden näkökulmasta.

Kuten edellä mainittu syvällisemmän ymmärryksen keräämistä varten tutkimus aloitettiin työntekijöiden haastatteluilla. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, eli puolistrukturoituina ja kaikille haastateltaville esitettiin samat ennakkoon laaditut kysymykset (liite 1). Teemahaastatteluissa teemat on valittu etukäteen ja itse kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastattelun aikana vastauksiin perustuen. Teemahaastatteluissa halutaan löytää tutkimuksen tarkoitukseen liittyviä merkityksellisiä vastauksia ja teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Hirsjärvi 2018, 87–88.) Kuten tässäkin työssä kysymykset haastatteluihin luotiin tutkimuksen teoriaan pohjautuen. Kysymysten avulla haluttiin selvittää, miten haastateltavat kokivat heidän perustarpeiden tulleen tyydytyksi perehdytyksen aikana sekä heidän kokemuksiinsa perehdytykseen liittyen itseohjautuvassa organisaatiossa. Perustarpeita haluttiin kysyä, jotta voitiin selvittää miten perehdytys tuki työntekijöiden hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota. Haastatteluissa käytiin myös avointa keskustelua haastateltavien vastauksiin, ajatuksiin ja kokemuksiin liittyen. Haastattelun tunnelma pyrittiin pitämään mahdollisimman rentona, jotta myös haastateltavat rentoutuivat eivätkä kokisi tilannetta stressaavaksi tai painostavaksi. Haastattelija pyrki olemaan kaikkien haastattelujen ajan mahdollisimman empaattinen, jotta haastatteluissa korostuisi aito välittäminen sekä kiinnostus haastateltavia sekä heidän tunteitaan ja ajatuksiaan kohtaan. Haastatteluita oli yhteensä neljä ja niiden kestot olivat 1 tunti 4 minuuttia, 1 tunti 29 minuuttia, 58 minuuttia ja 45 minuuttia.

Haastattelut oli tarkoitus suorittaa kahdenkeskeisinä Futuricen Helsingin toimistolla lämpimämmän ilmapiirin luomiseksi, mutta koronapandemian vuoksi kaikki haastattelut jouduttiin suorittamaan etänä Teams-viestintäalustaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnit tehtiin sanatarkasti jättäen kuitenkin pois toistoja ja joitain täytesanoja. Sanatarkkaan litterointiin päädyttiin, jotta analysointivaiheessa ei mikään seikka jäisi huomaamatta. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 60 sivua. Haastatteluista kolme toteutettiin samana päivänä 9.6.2020 ja yksi 15.6.2020.

Haastateltavia etsittiin Futuricen sisäisen viestintäkanava Slackin kautta lähettämällä Helsinki-kanavaan lyhyt viesti opinnäytetyön taustoista ja tavoitteista sekä toiveesta löytää neljästä kuuteen vapaaehtoista haastatteluun osallistujaa (liite 2). Tämä tapa haastateltavien etsintään valittiin, koska Slackin kautta koettiin saavutettavan viestille suurempi huomio kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Slack-viestintäkanavaa käyttäen saa lisättyä huomion, jolloin kaikki kanavaa seuraavat saavat huomautuksen saapuneesta viestistä. Helsinki-kanava valittiin, koska kehitystyö toteutetaan ensin koskemaan Helsingin toimistoa, jossa kaikki työntekijät käyvät läpi samanlaisen perehdytysprosessin. Vaikka Futuricella prosessi on eri toimistoilla samankaltainen ja sen kesto on kaikilla kuusi kuukautta, ei tässä vaiheessa haluttu ottaa mukaan muiden toimistojen työntekijöitä, koska kaikilla toimistoilla on omat erityispiirteensä perehdytyksessä. Lisäksi toimistot ovat hyvin eri kokoisia, rekrytointi tapahtuu hieman eri sykleissä ja uusien työntekijöiden määrä vaihtelee eri toimistojen välillä. Tässä työssä haluttiin keskittyä nimenomaan Helsingin toimiston työntekijäkokemukseen, koska kyseessä on työntekijämäärältään suurin toimisto. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää kaikkien toimistojen työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Toiveena haastatteluun osallistuvilta oli, että he olisivat työskennelleet Futuricella vähintään puoli vuotta, eli heidän perehdytyksensä ja koeaikansa olisi jo ohi. Lisäksi toivottiin, että he muistaisivat oman perehdytyskokemuksensa hyvin ja että he olisivat valmiita kertomaan haastattelijalle avoimesti tunteistaan ja ajatuksistaan. Haastateltavia saatiin lopulta neljä henkilöä. Lähtökohtana tässä vaiheessa oli, että lisähaastateltavia etsittäisiin tarvittaessa. Haastateltavat valittiin siten, että ensimmäisenä kiinnostuksensa osoittaneet henkilöt otettiin haastatteluihin mukaan, koska kaikki osoittivat aitoa kiinnostusta aiheesta ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohdat välittömästi. Kaikkien haastateltavien osalta tarkistettiin, milloin he olivat työt Futuricella aloittaneet ja miten he muistavat oman perehdytyksensä kulun. Neljän valitun joukossa oli edustettuna kolmea eri kompetenssia ja eri uravaiheessa olevia henkilöitä. Futurice oli osalle lähes ensimmäinen työpaikka ja osalla oli jo pidempi työkokemus eri työnantajilta ennen aloittamista Futuricella.

Neljän haastattelun jälkeen haastattelijalla oli jo hyvä ymmärrys työntekijöiden tarpeista ja ajatuksista ja lisähaastateltavia ei näin ollen päätetty etsiä enempää. Jo tässä vaiheessa koettiin, että haastatteluiden tuottama aineisto saavutti saturaatiopisteen, eli kylläntymisen, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Haastattelija oli tehnyt organisaatiossa joulukuussa 2018 haastatteluita liittyen uusien työntekijöiden perehdytykseen ja nyt tehdyissä haastateluisissa nousivat samoja teemoja esille kuin aiemmin tehdyissä, kuten yksinäisyyden kokemukset, erilaisuuden huomioon ottaminen sekä tuki sosiaalisten suhteiden luomisessa ja organisaatioon sosiaalistamisessa (Kettunen 2018.)

Haastateltavat olivat työskennelleet Futuricella puolestatoista vuodesta neljään vuoteen. Vaikka yksi haastateltavista oli työskennellyt Futuricella jo neljä ja yksi kolme vuotta, valittiin heidät haastateltaviksi, koska heille oma perehdytys oli jäänyt mieleen erityisen hyvin. Kaksi haastateltavista olivat aloittaneet vuoden 2019 aikana, joten heidän perehdytyksensä oli tapahtunut lähiaikoina ja perehdytys oli kummallakin ohi ennen koronapandemian puhkeamista. Kaikilla haastateltavilla oli jäänyt hyvä muistijälki omasta perehdytyksestään, he pystyivät eläytymään ja kertomaan kokemuksistaan ja tuntemuksistaan hyvin. Oli mielenkiintoista huomata, että mitä pidemmälle haastattelut etenivät, sitä enemmän haastateltavat alkoivat avautua ja kertoa aidosti kokemuksistaan. Haastatteluita varten ei kerätty haastateltavilta tarkempia taustatietoja ikään, sukupuoleen, uraan tai työkokemukseen liittyvistä asioista, koska niitä ei pidetty tämän tutkimuksen kannalta relevanttina. Pääpaino haluttiin pitää empatiassa, kokemuksissa sekä tuntemuksissa.

Ennen tutkimuksen haastatteluja, tehtiin testihaastattelu haastattelijan ystävän kanssa, jolla oli tuore omakohtainen kokemus perehdytyksestä uudessa organisaatiossa. Testihaastattelun jälkeen haastattelukysymyksiä muokattiin, koska kysymyksissä huomattiin toistoa ja osa kysymyksistä oli liian vaikeasti ymmärrettävissä. Testihaastattelun tarkoituksena oli saada selville myös haastattelun kestoa ja huomattiin, että kysymysten määrä oli sopiva, koska tavoite oli, että yksi haastattelu kestäisi noin tunnin.

Jokaisen haastattelun alussa haastattelija kertoi lyhyesti tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Anonymiteetti sekä haastattelujen nauhoitus oli kerrottu viestissä, jossa haastateltavia etsittiin, mutta nauhoitus laitettiin päälle vasta kun haastateltavan kanssa oli hetki lämmitelty ja kaikille kerrottiin erikseen, milloin nauhoitus aloitetaan. Koska haastattelija halusi keskittyä täysin haastatteluihin ja niissä esiin tuleviin aiheisiin, muistiinpanoja ei otettu haastatteluiden aikana.

5.4 Ymmärrä ja määrittele

Ymmärrä ja määrittele -vaiheessa palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa aletaan tiivistää (Ahtola 10.2.2020). Tähän vaiheeseen liittyy haastattelujen analysointi, jonka avulla päästiin kiteytetyn tiedon äärelle ja ylimääräinen tieto karsittiin pois. Tutki ja kartoita -vaiheessa kerätyn tiedon perusteella voidaan ratkaistava ongelma tai haaste nähdä uudessa valossa (Design Council 2020). Ymmärrä ja määrittele -vaiheessa syvennetään ymmärrystä kehitettävän palvelun kohderyhmästä ja heidän tarpeistaan. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys kohderyhmästä sekä kehityksen suunnitelman perusta. (Innanen 8.12.2018.) Jotta tutkimuksessa saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys kohderyhmästä, päätettiin tehdä myös empatiakartta, joka rakennettiin haastattelujen analysoinneista saadun tiedon pohjalta.

5.4.1 Haastatteluiden analysointi

Haastatteluista tehtiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä tarkastellaan jo tekstimuotoon muutettua aineistoa, eroja ja samankaltaisuuksia etsien, tiivistäen sekä eritellen. Analyysin avulla halutaan selvittää kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen 2006.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) mallia analyysin toteuttamisessa, jossa ensin päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi ja siitä erotellaan ne asiat, jotka liittyvät omaan kiinnostukseen. Kaikki muu osa aineistosta jätetään huomioimatta. Tämän tutkimuksen osalta kaikki haastattelukysymyksiin liittyvät seikat, jotka liittyivät työntekijäkokemukseen perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa, koettiin aineistossa kiinnostavana. Lisäksi kaikki seikat, jotka liittyivät psykologisiin perustarpeisiin, koettiin kiinnostavana.

Seuraavaksi sisällönanalyysissä kerätään oman tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat yhteen ja eritellään ne muusta aineistosta. Tämän jälkeen tehdään aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Analyysimuotona tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa analyysi ei Tuomen ja Sarajärven (2018, 109) mukaan pohjautu suoraan teoriaan, mutta se toimii analyysin apuna. Teoriaohjaavassa analyysissä voidaan tunnistaa aiemman tiedon vaikutus, mutta se ei ole teoriaa testaavaa vaan pyrkii luomaan uutta ajattelua. Tätä kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Vaikka tutkimuksessa on toteutettu teoriaohjaavaa analyysiä, on sisällönanalyysin apuna käytetty Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) mallia aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä. Yhdistäviä luokkia pohtiessa, on otettu huomioon aiempi tieto teoriasta ja luokkia on yhdistetty teoriaan peilaten ja sitä apuna käyttäen.

Analysointi aloitettiin lukemalla kaikki litteroinnit ajatuksella läpi. Jo tässä vaiheessa aineistosta paljastui asioita, jotka eivät olleet relevantteja tämän työn tutkimuskysymyksen kannalta, eikä näin ollen olleet kiinnostuksen kohteita ja ne jätettiin analysoinnin ulkopuolelle. Tämän jälkeen aloitettiin tekstin koodaus. Koodauksessa aineistosta merkitään relevantit tekstinosat, jotta ne voidaan poimia tekstimassasta ja koodausta ohjaavat teoria sekä omat havainnot (Kosonen 29.11.2013). Tässä tutkimuksessa koodausvaihe toteutettiin hieman mukailen, eli analysoinnissa ei merkitty erikseen relevantteja tekstinosia esimerkiksi eri värein, vaan aineistosta poimittiin kaikki relevantit tekstinosat suoraan erilliseen Excel -taulukoon. Kaikki haastattelut purettiin auki yksitellen omalle välilehdelle. Tämä tehtiin siksi, että haastattelija koki selkeämmäksi ensin purkaa haastattelut auki yksi kerrallaan omiksi kokonaisuuksiksi ja käydä aineistoa läpi tarkasti. Lisäksi tutkija koki, että aineisto pysyi helpompilukuisena, kun kaikki aineisto ei ollut yhdellä välilehdellä, vaan jaoteltu eri välilehdille. Kun relevantit tekstinosat oli listattu alkuperäisiin ilmauksiin, käytiin ne kaikki vielä läpi tutkimuskysymys mielessä pitäen. Tämän jälkeen kaikki epäolennainen tieto tutkimuskysymyksen kannalta merkittiin eri värillä, jottei niitä enää jatkossa otettaisi analysoinnissa huomioon.

Seuraavaksi aloitettiin aineiston luokittelu (taulukko 4). Luokittelun taulukot jaoteltiin sarakkeisiin alkuperäinen ilmaus, pelkistetty ilmaus, alaluokka ja yläluokka. Luokitteluvaiheessa pohdittiin vastausten ristiriitaisuuksia sekä niitä asioita, joita haastateltavat eivät sanoneet ääneen. Alkuperäisessä ilmauksessa käytettiin suoria lainauksia litteroidusta tekstistä. Pelkistetyssä ilmauksessa aihetta alettiin tiivistää ja mietittiin jo tarkemmin, mihin ilmiöön tai aiheeseen ilmaisu liittyy. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja samaa ilmiötä kuvaavat sisällöt ryhmiteltiin alaluokiksi. Alaluokat nimettiin sisällön mukaan. Näitä olivat esimerkiksi *1. Työntekijän kokemat tunteet ennen aloitusta* *2. Suhteiden luominen* *3. Palautteen saamisen tärkeys oman osaamisen arvioimisessa* *4. Työn aloituksen ja perehdytyksen suunnitelmallisuus*. Tämän vaiheen avulla aineisto tiivistyy ja samalla käsitteet yleistyivät.

Alaluokkien muodostamisen jälkeen jatkettiin aineiston käsitteiden yleistämistä ja alaluokista muodostettiin yläluokat. Esimerkiksi alaluokat *joukkoon kuulumisen tunteet*, *uusien työntekijöiden huomioiminen* ja *henkilökohtaisten eroavaisuuksien vaikutus suhteiden muodostamiseen* muodostivat yläluokan *suhteiden luominen*. Analysointia jatkettiin muodostamalla yläluokista pääluokat.

Taulukko 4. Aineiston luokittelua eräästä haastattelusta

Alkuperäinen ilmaisu	Peikistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
mä ekana päivänä oikeestaan yrityn niinku vaan tutustua uuteen läppäriin ja saada kaikki noi niinku ohjelmat asennettua (perehdytysseksioiden lisäksi)	Ensimmäisenä päivänä aika on mennyt omaan tietokoneeseen tutustumisessa			
mä en ollu ihan varma mitä tehdä siellä, kun jotenki Futu on tämmönen, että ei meillä oo mitään semmosta projektia heti, minne menee ja niinku alottaa, ni oli vähän semmonen, että okei, mitä kannattaa tehdä, missä voi auttaa, mutta sit niinkun, mä tajusin sit vasta myöhemmin, että ei siinä niinkun, ei Futulla eihkä odoteta että ekana päivänä olis mitään tekemistä välttämättä, että niinku mulle meni monta viikkoakin, ennekun alko olee tekemistä	Työntekijälle on ollut epäselvää, mitä hänen tulisi ensimmäisenä työpäivänä tai ensimmäisinä viikkoina tehdä		Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja selkeys	
heti ekana projektina...Nokialle ja se oli mulle tosi iso juttu, koska se on tietenkin tosi iso firma ja heti sinne ainook suunnittelijaks, niin se oli niinkun tosi kiva ja tuli semmonen fiilis, että muhun luotetaan, vaikka mä olin ihan uudella alalla ja semmosta	Ensimmäiseen projektiin työntekijä meni ainoana suunnittelijana. Se oli hänelle iso asia ja hänestä tuntui, että häneen luotetaan.	Työn aloituksen ja perehdytyksen suunnitelmallisuus		Perehdytyksen sisältö ja rakenne
Se meni tosi hyvin kans, ni mul oli semmonen fiilis sit sen projektin jälkeen, et kyllä Futu uskoo niihin työntekijöihin ja ne uskoo sen verran, et ne ottaa vähän riskejäkin ehkä, mul oli vähän semmonen fiilis ni se oli tosi kiva.	Työntekijälle tuli ensimmäisen projektin jälkeen olo, että Futurice uskoo työntekijöihinsä ja heidän osaamiseen ja se tuntui hyvältä.		Työtehtävien suunnitelmallisuus	
se project manager, joka oli siinä ekassa tiimissä, ni me ollaan ollu nyt viidessä tai kuudessa projektissa yhdessä sen jälkeen niinkun puolessa toista vuodessa, ni siin on kehittänyt niinkun tosi hyvin tommosia niinkun tiimiäisiä, johon voi luottaa niinku tosi paljon.	Työntekijä on ollut samojen kollegoiden kanssa monessa eri projektissa ja sitä kautta on alkanut luoda suhteita ja saanut luotettavia kollegoita ympärilleen.			

Kaikkea analysointivaiheessa tehtyä työtä ohjasi tutkimuskysymys; miten varmistetaan hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa? Lisäksi mietittiin sitä, miten löydökset olivat sidoksissa toisiinsa, mitä eroavaisuuksia ja mitä samankaltaisuuksia niissä oli.

Kuten edellä mainittu, yläluokkien muodostamisen jälkeen siirryttiin pääluokkien muodostamiseen, jossa aineistoa tiivistettiin edelleen. Tässä vaiheessa analysoinnin selkeyden vuoksi jatkettiin työtä omassa taulukossa, jotta saatiin samalle sivulle selkeästi niin pääluokat kuin yhdistävät luokat (taulukko 5). Pääluokiksi muodostuivat *suhteiden muodostaminen, perehdytyksen suunnitelmallisuus ja rakenne, itseohjautuvuus, palaute ja esihenkilötyöskentely*. Viimeisenä yläluokista muodostettiin yhdistävät luokat. Yhdistävien luokkien muodostamista ohjasi teoria. Kuten taulukosta 5 voidaan nähdä, suhteiden muodostaminen liittyy niin yhteisöllisyyden perustarpeisiin kuin organisaatioon sosiaalistamiseen. Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja rakenne liittyy yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden perustarpeisiin sekä työntekijälähtöiseen perehdytykseen. Itseohjautuvuus liittyy omaehtoisuuden perustarpeeseen. Taulukossa näkyvä pohdintaa ja muistiinpanoja, oli tukemassa tutkijan omaa työskentelyä. Tämä sarake toimi myös yhteenvedon kirjoittamisen tukena.

Taulukko 5. Aineiston luokittelua

Pääluokka	Yhdistävä luokka	Pohdintaa ja muistiinpanoja
Suhteiden muodostaminen	Yhteisöllisyyden perustarve, organisaatioon sosiaalistaminen	Yhteisöllisyyden perustarpeen täytyminen vie aikaa
		Yhteisöllisyyden perustarpeen kokemusta voidaan parantaa ja tukea
		Yhteisöllisyyden perustarpeen täytyminen vie aikaa
Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja rakenne	Kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden perustarve, työntekijälähtöinen perehdytys	Perustarpeet täytyisivät todennäköisesti nopeammin, mikäli perehdytys tukisi työntekijää paremmin ymmärtämään työympäristöään.
		Kyvykkyyden perustarve ei pääse toteumaan kunnolla, kun työtehtävät ja roolit ovat epäselvät
Itseohjautuvuus	Omaehtoisuuden perustarve	Omaehtoisuuden perustarve toteutuu työtavoissa hyvin alusta alkaen, mutta täysin se toteutuu vasta ajan kanssa, kun organisaatio ja toimintatavat ovat tarpeeksi tuttuja
		Itseohjautuvuus tukee omaehtoisuuden ja kyvykkyyden perustarpeita

Haastatteluiden analyysivaiheessa työntekijäkokemukseen vaikuttavina teemoina aineistosta korostuivat palautteen saaminen ja sen tärkeys, suhteiden muodostamisten haasteet, perehdytyksen suunnitelmallisuus ja rakenne, itseohjautuvuuden tukeminen perehdytyksen aikana sekä esihenkilötyöskentelyn eroavaisuudet. Näiden lisäksi korostui työntekijäymmärrys, sen tärkeys ja huomioiminen perehdytyksen aikana. Lisäksi aineistosta nousi esiin työtehtävien suunnitelmallisuus, jonka sisällytän perehdytyksen suunnitelmallisuuden ja rakenteen alle, koska kyse on työtehtävistä työsuhteen alussa ja perehdytyksen aikana.

5.4.2 Haastatteluista saadut tulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista saadut tulokset aina teema kerrallaan. Luvussa nostetaan esiin eri teemoihin liittyviä aineistosta löydettyä pääkohtia. Mukana on suoria lainauksia haastatteluista. Kaikki hakasulkeissa olevat kohdat ovat haastattelijan lisäämiä kohtia lauseen selkeyttämistä varten. Joitakin lauseita on yhdistetty pisteillä ja pisteillä on korvattu haastateltavien kertomasta keskeneräisiä lauseita tai täytesanoja. Muutoin lainaukset ovat sanatarkkoja suoraan litteroinneista. Haastatteluissa mainitut nimet on myös korvattu käyttämällä XXX.

Palautteen saaminen ja sen tärkeys työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä pe-rehdytyksen aikana nousi vahvasti esille haastatteluissa. Työntekijät kokivat, että liian harvoin saatu palaute vaikutti heidän kokemuksiinsa siitä, miten he osaavat työnsä tehdä. Harvoin saatu palaute lisäsi epävarmuuden kokemuksia ja työntekijät kokivat joutuvansa olemaan välillä pitkiäkin aikoja tietämättä, miten he suoriutuvat työssään, kuten eräs haastateltavista kertoi:

”Tuntuu et kaipais sitä [palautetta] välillä et, kun voi mennä aika pitkäänkin et ei oo, ei niinku tuu sitä ja sitte tavallaan, ku ei oo saanu sitä ni rupee just miettii et mitä. et ajatteleekoha kaikki nyt, että tai jotenki niinku ei pysty sit yhtään ite enää arvioimaan sitä omaa tekemistä.”

Kun palaute tuli muualta kuin omalta esihenkilöltä, ei sitä koettu aina viralliseksi tai heidän osaamistaan tai kyvykkyyden tunteitaan tukevaksi. Palautteen saaminen lisäsi arvostuksen ja välittämisen tunteita ja henkilöt, jotka saivat palautetta ja suoraan esihenkilöiltään, kokivat onnistumisen tunteita ja että heistä välitetään. Palautteen antamisessa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus. Palautteen antamisessa korostui työntekijöiden tunteminen eli työntekijäymmärrys, koska toiset kaipaavat aluksi paljon enemmän palautetta omasta työssä suoriutumisestaan kuin toiset. Vaikka työntekijät kokivat, että heihin luotetaan ja heitä arvostetaan, ei se vienyt pois tarvetta kuulla onnistumisista virallisesti omalta esihenkilöltä palautteen muodossa. Palautetta kaivattiin myös, jotta henkilöt tietäisivät mihin suuntaan he voisivat kehittyä.

”Kyl sillo ihan alussa ehkä just, ku mä sain niin paljo vastuuta siinä alussa ni sitte ehkä siinä olis kaivannu myös sellasta, tukee tai ees jotain palautetta silloin niinkun et on ees sillee hyvä suunta tai näi.”

”Se on inspiroinu enemmän myös itseänikin oppiin lisää ja semmosta, että ainaki henkilökohtasesti mulle aina niinku noi tommoset kehut on työntäny ihan hirveesti eteenpäin, että ne antaa mulle aina tosi paljon energiaa jatkaa itsensä parantamista.”

”Sit ku sitä saa sitä palautetta, ni sit sillee et aha, myös sit just et ku se oma kokemus saattaa olla ollu paljo negatiivisempikin... Mut ehkä myös se toinen mikä on ehkä vähän ongelma tohon palautteeseen liittyen, et kun se tulee niin ns. harvoin, vaikka sitä ehkä tulee keskivertoa useemmin kun muualla, mut just ite oon just kaivannu sitä et sais niinkun oikeesti sellasta rakentavaa kritiikkiä kun tuntuu et se on välillä jääny myös pois.”

Vaikka myös kollegoilta saatu palaute tuntui hyvältä, sitä ei pidetty saman arvoisena kuin esihenkilöiltä saatu.

”XXX on semmone et se on aina sillee et hei hyvää duunii, tuu mun projektiin, kun mä haluan et sä oot täs mun projektissa ja se antaa semmost kiitosta ja semmosta niinku, et sä oot niin huippu et todellakin et sun kaa on niin kiva tehdä ja sä teet niin rautasta duunii aina. Ja niinku et se antaa semmost arvostusta ja se on sen niinku tapa toimia ja varmastiki aika aito ja varmast tekee kaikille, mut sit se ei esimerkiks tullu omalta esimieheltä se tuli sit niinku iha muuta kautta...sit se just tulee vähä

semmosel, ku se tulee tollai eri kautta, tai et se ei tuu just sellai virallisesti esimiehen kautta”

”Sit just oli se, et ei tuu niinku semmosta, et se on ne jotku yksittäiset ihmiset, jotka tulee sillee, et vitsi sä vedit ton hyvin ja asiakkailt tuli positiivist palautetta ja sit on et ai vitsi kiitos ja se on ihan kullan arvosta, mut seki tulee jossain ohimennen semmosena käytäväkeskusteluna”

Suhteiden muodostamiset koettiin yhdeksi hankalimmista asioista perehdytyksen aikana uuden työntekijän näkökulmasta ja näiden haasteiden koettiin vaikuttavan työntekijäkokemukseen negatiivisesti. Kaksi haastateltavaa nostivat esiin suhteiden muodostumisen hitauden, jolloin tuntemukset heijastuivat työntekijäkokemukseen hyvin pitkään. Lähes kaikki haastateltavat kokivat yksinäisyyttä ja ulkopuolisuuden tunteita jossain muodossa, joilla on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen.

”Sit Futul mä ainaki sillee, et noh alkaa olla nälkä mut en mä tunne ketään, ei oo mitään semmosta et nousis ylös ja ois sellai et mä haluan nyt mennä Ilvekseen, ketkä lähtee ja sit et mä tuun! ... Et mä oon ihan yksin et, et en mä nyt sit oikeen tiie”

”Joo, no kyl mul oli semmone negatiivinen alussa, kun alko tekee ni tuntu et se työ oli aika paljon, aika yksinäistä kuitenkin joskus ja ku ei ollu vielä ehkä ihan messissä kaikessa ni ehkä vähän jäi yksin tekemään. Siin oli semmonen, muistan hyvin et oli semmone hetki et oli vähä semmone yksinäinen olo”

”Ehkä siinä ekan puolen vuoden aikanaki, jos oli jotain perjantaibileitä tai jotain tai afterworkeja ni mä en oikein tienny, että kenelle kannattais mennä juttelee”

Ainoastaan henkilö, jolla verkostot olivat organisaatiossa jo valmiina, ei kokenut edellä mainittuja tunteita. Mutta silti myös hän oli kohdannut tai kuullut muiden uusien työntekijöiden kohdanneen yksinäisyyden tunteita tai joukkoon kuulumattomuutta.

”koska me oltiin tehty sitä yhteistyöprojektii, ni mul oli sit myös niinku aika monta muuta henkilöö, jonka mä tunsin ni se autto kyl tosi paljo siihen että oli tavallaan helpompi hypätä sisälle siihen koko yhteisöön”

”ite olin silloin tehny projektia just sellasen henkilön kanssa, joka oli alottanu ja sitten se teki ekana projektina mun kaa kahestaan sitä asiakasprojektia, ni sit sil oli aika eri fiilikset sit just siitä et ei tavallaan niinku välttämättä sitten tuu niitä uusia yhteyksiä ni helposti, ei tavallaan törmää siinä arjessa.”

Suhteiden muodostamisen koettiin myös vievän paljon aikaa. Tämän koettiin johtuvan työn luonteesta. Varsinkin henkilöt, joilla ei ollut projektia tai työtehtäviä mietittynä työsuhteen alusta alkaen, kokivat alun haastavaksi. He, jotka pääsivät työskentelemään suoraan projektiin, kokivat päässeensä luomaan suhteita nopeammin. Suhteiden muodostumiseen vaikutti myös projektien pituus. Kun projektit olivat kovin lyhyitä, oli sillä vaikutusta siihen, ettei suhteiden koettu ehtivän muodostua syvällisemmiksi. Yksi haastateltavista nosti esiin, ettei hän ehtinyt kokea psykologista turvallisuutta, kun alussa kaikki projektit olivat

hyvin lyhyitä. Henkilöt, jotka pääsivät työskentelemään samojen työkavereiden kanssa pidempään monessa eri projektissa, onnistuivat luomaan turvallisia ja luotettavia suhteita nopeammin. Suhteiden muodostumista kuvailtiin muun muassa näin:

"Mut sitten nää muut työkaverit ei välttämättä, on jo ollu jonki aikaa ni sillo oli iha semmoset hyvät jutteluvälit, mut sit ku jotku on tavallaa lähteny pois siitä tiimistä ni sitten on vähän vaikeempaa ehkä jutella nykyään... Joo, (kun projekti loppuu, niin suhde työkaveriin) se hälvenee kyllä, muttei se oo mitenkää sillee sinänsä niinku loppu loppu, mutta se tuntuu jotenkin vähän etäisemmältä"

"Joo et just se projektin aikana tulee ehkä sellane pieni koheesio, et hei tää on se mun porukka nyt mihin mä kuulun, mut sit se kuitenkin katoa ihan hetken päästä just ku on alkanu muodostaa semmost yhteenkuuluvuutta ja et miten kuka tekee mitä ja kuka on hyvä missä ja miten tuetaan toisiamme. Et tulee semmost psykologist turvallisuutta, ni sit se jo loppuu, et se oli vähä aina se kokemus, et tulee semmone et no nyt-ten se on ohi."

Konsulttityössä voi olla hyvin normaalia, ettei kaikille ole heti työsuhteen ensimmäisistä päivistä lähtien projektia, jossa työskennellä. Mikäli tilanne jatkuu pitkään, koettiin sen vaikeuttavan suhteiden muodostumista. Haastateltavat kokivat, ettei heillä uusina työntekijöinä ollut vielä ymmärrystä siitä, miten itseohjautuvassa organisaatiossa tällaisessa tilanteessa tulisi toimia. Tilanne lisäsi epävarmuutta ja työntekijät olivat alkaneet jopa pohtia, oliko heidät palkattu turhaan tai väärin perustein. Tilanne vaikuttaa myös vahvasti työntekijöiden kokemiin yksinäisyyden tunteisiin. Kaksi haastateltavaa nostivat esille tilanteet, joissa uusi työntekijä on projektissa työsuhteen alussa yksin, ainoana futuriselaisena, jolloin he eivät suhteiden muodostumisen puuttumisen lisäksi päässeet tutustumaan Futuricen omaan organisaatiokulttuuriin. Tämä vaikeuttaa myös organisaation toimintatapojen oppimista. Edellä mainitut haasteet vaikuttavat huomattavasti uuden työntekijän työntekijäkokemukseen.

Uran alkuvaiheilla olevat työntekijät muodostavat helposti suhteita vertaistensa kanssa ja nämä koettiin tärkeäksi työsuhteen alussa. Eräs haastateltava totesi esimerkiksi näin:

"Kun sillon samaan aikaan alotti niin paljon niitä muita kesätyöntekijöitä, ni niiden kaa oli tai vieläki tavallaan on yks semmonen ns. porukka sitä kautta et oikeestaan kaikki, jotka mä tunnen sellai hyvin ni on jotain kytköksiä siihen porukkaan."

Pidempään työelämässä olleet kokivat, että joko saman kompetenssin tai muiden samojen kiinnostusten omaavien kanssa suhteiden muodostaminen on helpompaa. Tässä hankaluuksena koettiin se, ettei tiedä mistä samoja kiinnostuksen tai kompetenssin omaavia olisi voinut löytää ja mistä niitä voisi lähteä etsimään, kun organisaatiota ei alussa vielä tunne.

"Alukskin oli kompetenssin kautta löytäny ihmisii ja sit sillai et muuteki klikkaa ja on kiva jutella ni sitte niinku oikeesti toistensa duuneista ja projekteista"

”Aika harvoin ne niinku läheisimmät tyypit on itseasiassa ollu ees niit, niiku projektien kautta. Et välil löytyy projektienki kautta kyl joo ja sit muuten ne on ollu sit tommosii et on se kompetenssi ja sit on jotenki klikannu hyvin, et haluu keskustella niist aiheista ja on ollu niinku muu kiinnostuksen aihe mist haluu jutella niiden kaa ja molemmat tykkää niist keskusteluista.”

Sosiaalisia suhteita koettiin muodostuvan paljon työajan ulkopuolissa afterwork tai muissa tapahtumissa. Tapahtumia ja kaikkia organisaation tarjoamia työajan ulkopuolella tapahtuvia verkostoitumismahdollisuuksia pidettiin hyvänä ja tärkeänä. Samaan aikaan kuitenkin koettiin, ettei kaikilla ole muun muassa perhesyistä mahdollista jäädä työajan jälkeen verkostoitumaan. Koska uuden työn aloitus on jo itsessään raskasta, ei työajan ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan koettu oman jaksamisen välttämättä enää myöskään riittävän. Tai yksinkertaisesti haluttiin mieluummin viettää vapaa-aika työpaikan ulkopuolisten ystävien kanssa. Näillä kokemuksilla oli ristiriitainen vaikutus työntekijäkokemukseen, koska toisaalta tapahtumia pidettiin hyvinä, mutta toisaalta niihin ei ollut mahdollisuutta tai resursseja osallistua. Ihmisten erilaisuus nähtiin vaikuttavan suhteiden luomiseen Futuricella. Suhteiden muodostumisten koettiin olevan myös omasta aktiivisuudesta kiinni. Vaikka työajan ulkopuolella järjestettäviin tapahtumiin ei olisi mahdollista osallistua johtuen perhesyistä, koettiin sen olevan merkki omasta passiivisuudesta muiden silmissä. Erilaisuuden huomioiminen ja ymmärtäminen on tärkeä osa työntekijäymmärrystä. Erilaisuuden huomioiminen nostettiin esille myös suhteiden luomisen yhteydessä muun muassa näin:

”No mä mietin tota uudestaa ni enneku mä unohan ni se sosiaalisuuspuoli, että ku ite en oo välttämättä maailman sosiaalisen ihminen, ni mä koen et siitä on vähän haittaa välillä. Mut hyvin mä oon kyl pärjänny sinänsä vaikka en oookaa mun mielestä kauheen sosiaalinen. Erityisesti ryhmässä oleminen on mulle vähän vaikeeta, et mä koen et oon ihan hyvin pärjänny, mut se on hyvä että niinku huomioitais sitäki”

”Aika paljon kyllä [täytyy olla itse aktiivinen]. Sil varmaan pärjää parhaiten ehkä, et jos on hyvin sosiaalinen henkilö.”

”Ni mä koen ite ettei hirveesti kannattais, mut toisaalta jotkui varmasti tykkää siitä, harrastaa niinku työkavereiden kaa. Se vähä riippuu myös tiimistä. Mut tälle niinku nykytiimin kaa nii, meil on ikäeroo kuitenkin niin paljo.”

Eräs haastateltava kertoi työajan ulkopuolisista tapahtumista näin:

”Se oli semmone mitä mä muistan et, ku mä alotin Futulla, ni joka perjantai oli niinku kaljat. Sit oli kaikkee tyylii jotai peli-iltaja, sai kutsun niinku et joka arki-iltana tyyliin oli jotain ja sit mä ihmettelin, et onha mul omatki harrastukset ja kaverit ja puoliso, et enhä mä nyt voi joka ilta olla duunin kaa jossain ja oletetaaks, et mun pitää olla näis? Onks se tosi huono et mä en mee näihin juttuihin? Ja sit oli kans vähä, et se oli liian iso muutos jotenki tavallaan kerralla ja näin, ni ei ehkä ollu semmost energjaa jaksaa sit koko ajan tutustuu niihi uusiin ihmisiin myös vapaa-ajalla. Ni sit se tuntu kans sillee, et tuli melkei paineita siitä et pitäis olla enemmän niis jutuissa ja sit sen tajus, et aa, no totta, ne menee ketä tykkää et ei sil oo välillä ja sit mä en mennykää oikeestaa mihinkää niihi liikuntajuttuihi mukaan tai, kyl nyt perjantaikaljat tottakai satunaisesti”

Haastatteluiden perusteella on selvää, että myös itseohjautuvassa organisaatiossa uudet työntekijät tarvitsevat apua ja tukea organisaatioon sosiaalistamisessa, suhteiden luomisessa sekä verkostojen löytämisessä. Vaikka kaikki työntekijät kokivat olonsa hyvin terveilleiksi, kokivat he silti samalla yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunteita. Näillä kaikilla on suuri merkitys uuden työntekijän työntekijäkokemukseen perehdytyksen aikana.

Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja rakenne nousivat myös esille haastatteluissa, joiden mukaan vaikutti siltä, ettei perehdytys tue tarpeeksi hyvin uusia työntekijöitä ymmärtämään heidän uutta työympäristöään ja tai sen toimintamalleja ja kulttuuria. Kuten edellä mainittu, perehdytyksen aikana on tullut vastaan tilanteita, joissa uusilla työntekijöillä ei ole vielä ymmärrystä siitä, miten erilaisissa tilanteissa tulisi toimia. Muun muassa se, ettei alusta asti ole projektia, on yksi tällainen. Yksi työntekijöistä kertoi, miten heti työsuhteen alussa oli järjestetty tiimipäivät ja hänellä oli samaan aikaan jo projekti käynnissä. Tiimipäivässä sanottiin, ettei töitä projektin eteen tarvitsisi tehdä, mutta toisaalta projektissa mukana olleet odottivat, että projekti etenee. Kaksi haastateltavista nostivat esiin sen, miten uutena työntekijänä on haastavaa sanoa ei, kun työtehtävät, rooli, työympäristö ja kulttuuri eivät ole vielä tuttuja. Uusina työntekijöinä näiden asioiden miettiminen lisäsi heidän epävarmuuden tunteitaan ja näin ollen vaikutti heidän työntekijäkokemukseensa heikentävästi. Osalle haastateltavista oli herännyt perehdytyksen aikana tunne, ettei heidän roolinsa ja osaamisensa olleet työnantajalle selkeitä. He kokivat riittämättömyyden tunteita ja olevansa eksyksissä organisaatiossa.

"Mul oli siinä vähän ristiriitasia fiiliksiä, et mä mietin et okei et jos kaikki niinku ajattelee, et mä osaanki tätä ja mä en osaa, niin mul oli semmonen vähän imposter syndrome, et täs on tullu väärinkäsitys ja mä en osaakaan ja toivottavasti kaikki ei pety siihen, että mä en osaakaan sitä."

"Ja sit oli niis projekteissa, se oli vähän kans semmost et ne vaa niinku toimi, et mulle alussa just tyrkättii semmosii, et hei pitää tehdä tämmöst visuu ja vähä korjailla ja tällee ja mä olin et mä en oo käyttäny näit ohjelmii enkä mä ees tee visuu"

"Aina randomeit töitä tavallaa tuli ja sit oli tosi paljo, et piti alkaa sanoo, et en mä oikeesti näit hirveesti tee ja sit selittää aina uusille ihmisille, et mitä tekee ja mitä ei tee"

"Ja sit ehkä semmosii tietty riittämättömyyden tunteit just siitä, et aa okei, eiks mul sit oo semmost palvelumuotoilutekemistä, et eiks tääl tehdä sellasta."

Se ettei perehdytyksen aikana käyty selkeästi läpi, miten organisaatiossa toimitaan ja millaisia erilaisia tilanteita työntekijä voi työssään kohdata johti seuraaviin tunteisiin:

"No se tuli vähän yllätyksenä, mul ei ollu hajuakaan ekan kuukauden aikana mitä mun pitäis tehdä, että tota mulle sanottiin koko ajan, et joo ei se mitään, nauti vielä bench timesta ja mä vaan mietin, et okei, että mulla ei oo tullu mitään projekteja ja mä vaan istun täällä, että toivottavasti ne ei kadu mun ottamista"

"Jos mä istun tässä vaan pari kuukautta, niin alkaako ne miettii et mitä hyötyä sen palikkaamisesta oli."

"mul kävi projekteis, et ne oli aina tosi lyhyitä ni sittehä siin niinku ehtii tutustuu johonki tyyppiin. Sit ku on just alkanu tutustuu vähän paremmin sillee et oot tehny projektin, niinku kuukauden vaikka ni sit se loppuu ja sit tuli taas uus tyyppi ja mul ei ikinä ollu sellasii projektei et ois ollu kaks kertaa saman henkilön kanssa tai et ne ois ollu jotain puol vuotta tai pidempi aika."

Futuricen toimintamalleja olisi hyvä nostaa esille myös siksi, että seuraavan laisilta tilanteilta välttyttäisiin:

"Mä olin haastatellu kans yhtä toista suunnittelijaa ja sit seki tuli mulle niinku kysyy, kuukausi sen jälkeen, kun se oli alottanu et sil on oikeesti tosi epävarma fiilis, et se ei tiedä mitä sen pitäis tehdä ja se ei oo niinku contribute, tai että se ei ollu päässy mitään lisäarvoa firmalle vielä ja sit se vaivas sitä tosi paljon ja ehkä mulla oli kans semmonen fiilis, että mä tiedä mitä mun kannattaa tehdä tai semmosta."

Erilaisuuden huomioiminen ja työntekijäymmärrys nousivat esille myös perehdytyksen sisältöön liittyen. Työntekijät tarvitsevat eri tavoin tukea ja erilaisia asioita onnistumisen ja työssä suoriutumisen varmistamiseksi. Lisäksi perehdytyksessä olisi kerrottava selkeästi organisaation toimintamalleista ja tavoista työskennellä, jotta työntekijä ei koe missään vaiheessa, ettei hän voisi esimerkiksi pyytää apua.

"Olis voinu olla ehkä enemmän [apua, tukea tietoa ja palautetta], mut se tuntuu olevan vähän semmosta aikaa, et neki yrittää vähä, niinku ihmiset futulla yrittää vähän selvittää, et minkälainen suunnittelija säkin olet tavallaan, että se oli tavallaan vähän semmosta exploration vaihetta."

"Mul oli itseasiassa yks vähän semmone niinku katastrofiprojekti tossa....ni sit se oli semmonen mis olis oikeesti kaivannut ja tarvinnut enemmän apuu, mutta mä en kyl sit ehkä osannu siinä vaiheessa vielä sitä tajuta niin hyvin. "

Haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden kokemukset siitä, ettei osalle heistä työsuhteen aloitus tai rooli olleet selkeitä. Osa koki, että työtehtävät ja projektit eivät tuntuneet suunnitelmallisilta tai selkeiltä. Haastatteluiden perusteella henkilöt, joilla projekti oli jo valmiina heti työsuhteen alusta lähtien, kokivat työn aloituksen selkeämmäksi ja sujuvammaksi kuin ne henkilöt, joilla projektia tai selkeitä työtehtäviä ei ollut työsuhteen alusta alkaen saatavilla. Kun oma rooli tuntui epäselvältä, herätti se tunteita, ettei työntekijää arvosteta. Perehdytyksessä koettiin puutteita käytännön asioiden selkeässä läpi käymisessä, kuten mihin toimistolla voisi mennä työskentelemään, mihin aikaan töihin tullaan tai mihin aikaan töistä lähdetään, mihin asioihin voi sanoa ei ja mihin kuuluu sanoa kyllä, kenen kanssa

mennään syömään, kenen kanssa tehdään töitä tai keneltä pyydetään tarvittaessa apua. Toisaalta työntekijöillä, joilla työtehtävät olivat selkeät sekä sopivan haastavat jo alusta lähtien kokivat aloituksen positiivisemmin.

Yksi työntekijä kuvaili tunteitaan työsuhteen alussa siten, että hän oli ollut vaikuttunut siitä, miten järjestelmällisesti ensimmäisten päivien perehdytykseen liittyvät esitykset oli toteutettu. Mutta ensimmäisten päivien jälkeen hänet oli vallannut pettymys, kun kaikki järjestelmällisyys oli kadonnut. Epäselvyydet työsuhteen alussa omasta roolista, työtehtävistä, perehdytyksen suunnitelmallisuudesta ja sisällöstä vaikuttivat työntekijäkokemukseen negatiivisesti. Toisaalta taas selkeillä ja suunnitelmallisilla työtehtävillä oli positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen.

"Sit tuntu, ettei tuu tunnustusta niistä asioista mitä osaa tai niit ei ymmärretä ja sit tuli just semmonen kokemus, ettei ehkä arvosteta ja et niit kokemuksii just et ehkä et halutaaks mua ees tänne"

"Tai keksii tekemistä, jos on penkillä ja ne oli niit semmosii mis oli hämmentyny"

"Nii et mul ku oli niin selkeet [työtehtävät ja projekti] ja tunsi jo ihmisii ni mul oli niinku positiivisii kokemuksii"

"Siellä kun mä tein siinä projektissa just sillo semmosii asioita mitä mä en kokenut osaavani ollenkaan ni sit siin ois just tarvinnu sitä tukee varsinkin että... tai et jos tekee aina semmosii hommii mitä ei osaa ollenkaan yksin ni sitte vaikuttaa sitte."

"Eryityisesti se oli hyvä fiilis, ku se oli mun mielest aika haastavaa niinku ensimmäiseks tehtäväks ni siinä tavallaan pysty heti niinku näyttää et osaa jotai."

"Et sit se onboarding ja sit oli kans just se et oli vähä niinku itekseen nököttämäs siellä oman läppärin kanssa. Ni se jäi niinku vähän puolitiehen se heti se itse suunnittelun onboardingin ulkopuoliset asiat oliki sit niinku ihan semmonen, et sattuu tai ei satu ja tapaat tai et tapaa, tulee projekti tai ei tuu projektii jotenki, et se oli sit semmone kaoottinen."

Yksi haastatteluissa nousseista työntekijäkokemukseen vaikuttavista teemoista oli **itseohjautuvuuden tukeminen perehdytyksen aikana**. Itseohjautuvuus näkyi työntekijöiden kokemuksina siitä, että heihin ja heidän osaamiseensa luotetaan ja heitä arvostetaan heti työsuhteen alusta alkaen. Työntekijät kertoivat muun muassa tilanteista, joissa he saivat heti työsuhteen alusta alkaen yksin paljon vastuuta projekteissaan eikä heille annettu tarkempia ohjeita, miten heidän tulisi toimia. Työntekijät kokivat myös, että he voivat alusta alkaen sanoa esimerkiksi tiimipalavereissa oman mielipiteensä. Nämä kokemukset vaikuttivat työntekijäkokemukseen positiivisesti. Omien mielipiteiden ilmaisuun liittyi kuitenkin myös yhden työntekijän esiin nostama ajatus siitä, ettei hän alussa kokenut voivansa olla täysin oma itsensä, joten hän ei omasta mielestään toiminut siten, miten hän olisi oikeasti halunnut toimia.

Saatu luottamus ja arvostus tuntui työntekijöiden mielestä hyvältä. Kuitenkin samaan aikaan työntekijät kokivat epävarmuutta omasta osaamisestaan ja työntekijät kaipasivat luottamuksesta huolimatta enemmän palautetta osaamisestaan. Työntekijät eivät kokee pystyvänsä toimimaan täysin itseohjautuvasti ennen kuin he olivat tutustuneet organisaatioon ja sen toimintatapoihin paremmin. Epävarmuuden tunteet ja riittämätön tuki ja palaute vaikuttivat työntekijäkokemukseen heikentävästi. Itseohjautuvuutta perehdytyksen aikana ja sitä milloin voi toimia täysin itseohjautuvasti kuvattiin muun muassa näin:

"Se tuli vähän yllätyksenä alussa, että jos oli jossain projektissa ja sitten ne vaan sano, et okei hei good luck ja sit on vaan sinä ja se asiakas ja sä teet ne kaikki [projektiin liittyvät] päätökset. Et varsinkin kun on tullu toiselta alalta ni mä olin vähän yllättyny, että okei, ne todella luottaa nyt, että vähän niinku et paras, et itse tuli fiilis, et vähän painetta et okei, nyt pitää tehdä hyvin. Mutta myös se oli kiva, että on semmonen luottamus, että sä voit tehdä oikeesti ne päätökset ja oikeestaan. Vaikka mä oon itse yrittäjänä tottunu siihe, et ei ollu ongelmaa tehdä niitä päätöksiä itsenäisesti, mutta se, että tekee niinku yrityksen puolesta päätöksiä, ni siinä kesti vähän aikaa, että okei, ei kukaan oikeestaan tuu kysymään, että mä vaan teen mitä mä osaan."

"Sitte ku on tullu enemmän kokemusta ni sit on pystyny ehkä enemmän päättää et miten hoitaa asioita."

"Mäkin tuun toiselta alalta ja se on todella hierarkiselta alalta, ni muille oli tän työn myötä myös tosi oppimiskokemus ehkä se, että kuinka tavallaan kaikki päätöksenteo ja muu niinku, ettei oo semmosta auktoriteettia sanomassa, että näin pitää tehdä ja et tavallaan olen itse vastuussa omista päätöksistäni niin sanotusti ja mul on myös oikeus pystyy päättämään."

"Varsinkin tuo kulttuuri ja sit se, et pystyy just tekemään päätöksiä ja ehkä isoin juttu oli kyl se, että sua arvostetaan ja kunnioitetaan ja sun mielipidettä kuunnellaan statuksesta huolimatta, että just ihan niistä ensimmäisistäkin projekteista"

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijällä on itsellään aktiivinen rooli, mihin suuntaan oma ura lähtee kehittymään. Osa haastateltavista kokivat, että ura lähtee helposti väärään suuntaan, jos omista toiveistaan ei osaa pitää kiinni tai niitä ei osaa kertoa selkeästi ääneen. Osa myös koki, että työn alkuvaiheessa uuden oppiminen vie kaiken energian, eikä näin ollen ollut resursseja miettiä omaa uraa ja sen suuntaa heti alusta alkaen. Yksi haastateltavista nosti myös esille sen, ettei hänelle ollut selkeää, miten omaan uraan voi vaikuttaa ja miten uralla eteneminen olisi mahdollista.

"Pitää tietää aika hyvin, että mitä ite haluaa tehdä ja mitä haluaa projekteiltaan tai sit muuten niinku saattaa kyllä päätyä johonkin ihan muuallekin."

"Menee kaikki resurssit siihen oppimiseen, ni sitten ei pysty kauheesti kattoo niinkun abstraktimmin sun niinkun vaikka kehittymistä tai semmosta et mitä kannattaa tehdä tai mihin suuntaan mennä."

Tuloksissa nousseet haasteet itseohjautuvuuteen liittyen ovat hyvin samankaltaisia, kuin tässä työssä aiemmin käsitellyt haasteet itseohjautuvassa organisaatiossa. Voidaan siis todeta, että tämän työn tutkimustulokset mukailevat muita tutkimuksia ja kokemuksia itseohjautuvuuden haasteista. Saatu luottamus vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti, mutta työsuhteen alussa, kun työntekijät tuntevat vielä epävarmuutta, voi liiallinen luottamus lopulta vaikuttaa työntekijäkokemukseen heikentävästi, jos työntekijät eivät koe saavansa riittävästi tukea.

Esihenkilötyöskentely ja hyvin erilaiset tavat toimia esihenkilönä vaikuttivat tämän tutkimuksen mukaan työntekijäkokemukseen. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että esihenkilöiden tavoissa on suuria eroja. Osa esihenkilöistä pitivät säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin ja olivat kannustavia. Nämä teot korostivat välittämistä ja vaikuttivat työntekijäkokemukseen positiivisesti. Osa esihenkilöistä ei ollut osannut tulkita työntekijöiden tarpeita ja tunteita ja työntekijät eivät kokeneet saaneensa esihenkilöiltä tukea perehdytyksen aikana. Yksi kuvaili esihenkilön olleen rento, mikä oli ollut positiivinen asia, mutta se ei ollut kuitenkaan tukenut työntekijää oikealla tavalla, vaan työntekijä olisi selkeästi kaivannut esihenkilömaisempää asennetta ja tukea. Myös esihenkilötyöskentelyssä korostuu työntekijäymmärrys. Esihenkilöitä kuvattiin muun muassa näin:

"Varsinkin kun on juteltu mun esimiehen kanssa, että ne on ollu oikeesti kiinnostunu et mitä mä haluun tehdä seuraavaks, miten ne voi auttaa mua siinä ja minkälaisia projekteja ne voi tarjota mulle, et mä pääsen niinkun määränpäähänä. Ni kyllä mulla on semmonen fiilis, et kun on tavallaan niinku näyttäny et on valmis tekee töitä ja pystyy tekee työtä ja on onnistunu jossain projekteissa niin sit Futu tukee tosi paljon."

"Kun tuntuu et jotain kiinnostaa miten asiat niinku menee tai ylipäättänsä et kun on tiimi ja ne tiimin jäsenet joiden kanssa voi jakaa ni se tavallaan tuo sitä, mut erityisesti se et on niinkun joku esimies joka oikeesti välittää et miten niinku uralla menee ni on ollut tosi kiva."

"no me ei ehkä iha hirveesti oltu aktiivisesti yhteyksissä."

"On ehkä ollu vähä semmone et ei oo tiivistä esimiessuhdetta tai tiivistä projektii, ni sit on kans voinu olla, et en mä nyt, kelle mä ees ilmottaisin, jos mä oon etänä tai kipee. Et en varmaa kellekää."

Haastatteluissa tärkeimpänä ja kantavana teemana nousi esiin **työntekijäymmärrys**, sen tiedostaminen ja erilaisuuden ymmärtäminen. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia tilanteita, kuten itsensä esitteleminen tiimille tai jopa koko organisaatiolle heti työsuhteen alkuvaiheessa ja nämä saatettiin kokea vaikeiksi. Yksi työntekijä koki, että tiimipalavereissa, joissa käytiin läpi mitä kenellekin kuuluu, toisten avoimuus tuntui liiallisilta, koska kollegat kertoivat itsestään hyvin henkilökohtaisia asioita. Yksi haastateltava nosti esiin, että hän koki Futuricen työympäristössä välillä haastavaksi sen, että hän on introvertti. Yksi kertoi,

miten hän on hitaasti lämpiävä ja hän vaatii erilaisissa kohtaamisissa aikaa. Yksi taas nosti esiin aiemmat kokemukset työelämässä ja sen, miten ne ovat vaikuttaneet hänen tapansa toimia ja tutustua alussa hieman varoen. Ja kuten edellä mainittu, erilaisuus näkyi myös siinä, miten työntekijät kokevat palautteen tai avun pyytämisen. Yksi ei uskaltanut pyytää apua, koska pelkäsi sen olevan osoitus osaamattomuudesta, toinen ei halunnut pyytää apua, koska luonne on sellainen, ettei pyydä apua helposti. Monet kokivat, että palaute nimenomaan esihenkilöltä tuntui hyvältä. Erilaisuus näkyy siinä, miten eri tavalla ihmiset kokevat erilaiset tilanteet ja tämä on hyvä ymmärtää ja nostaa esille. Kenenkään kokemus ei ole oikea tai väärä, mutta ne ovat henkilökohtaisia kokemuksia, jotka on otettava huomioon myös perehdytyksessä.

Haastatteluiden analysoinnissa näkyi myös se, kuinka motivoituneita kaikki työntekijät olivat ja miten he kokivat työskentelyn itseohjautuvassa organisaatiossa itselleen sopivaksi. Vaikka perehdytyksen aikana koettiin epävarmuutta ja tunteita, että on hukassa. Kehittämällä perehdytystä, epävarmuuden tunteita voidaan kuitenkin varmasti poistaa ja tukea työntekijöitä paremmin organisaation toimintatapojen oppimisessa.

Haastatteluiden analysoinnilla saatiin ymmärrys siitä, miten uusi työntekijä kokee perehdytyksen Futuricella, mitkä ovat perehdytyksen kipupisteet ja millaisia tuntemuksia uusi työntekijä käy läpi aloittaessaan työt itseohjautuvassa organisaatiossa. Tuloksissa keskeisinä työntekijäkokemukseen vaikuttavina asioina nousivat työntekijäymmärryksen tärkeys, haasteet suhteiden muodostamisessa, palautteen saaminen ja sen tärkeys, perehdytyksen suunnitelmallisuus, itseohjautuvuuden tukeminen perehdytyksen aikana sekä esihenkilötyöskentelyn eroavaisuudet. Bauerin määritelmän (2010, 2–4) mukaisesti Futuricen perehdytysprosessissa toteutuu osittain kaikki neljä tasoa. Perehdytys sisältää työsuhteeseen liittyvien perusasioiden läpi käymisen, myös työntekijöiden roolit ja odotukset perehdytysprosessin mukaisesti tulisi käydä läpi. Lisäksi perehdytysprosessissa korostetaan organisaation kulttuuria ja arvoja ja perehdytystä järjestetään systemaattisesti osana henkilöstöjohtamisen strategiaa ja perehdytys sisältää verkostojen ja suhteiden luomista. Tutkimuksen mukaan kaikki Bauerin määrittelemät tasot eivät kuitenkaan aina näytä toteutuvan ja tutkimuksessa löydettyihin teemoihin tulisi kiinnittää huomiota. Perehdytysprosessia tulisi kehittää keskittymällä näihin teemoihin, jotta voidaan varmistaa hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana.

5.4.3 Ymmärrysvaiheen empatiakartta

Empatiakartta on palvelumuotoilussa käytetty työkalu, jonka avulla yhteistyössä kehitystyöhön osallistuvien kanssa visualisoidaan se, mitä palvelun käyttäjästä tiedetään (Gibbons 14.1.2018). Empatiakartta auttaa suunnittelijoita näkemään asiakkaan demografisia tietoja syvällisemmin. Sen avulla suunnittelijat ymmärtävät asiakkaan ympäristöä, käytöstä, pyrkimyksiä ja huolia paremmin. Empatiakartassa lähtökohtana on ymmärtää, miten itse käyttäjä näkee palvelun. Kun suunnittelijat ja kehitystyöhön osallistuvat ymmärtävät käyttäjää paremmin, he voivat huomata miten pienilläkin muutoksilla palveluun, voi olla lopulta suuri vaikutus käyttäjälle. (Ferreira, Silva, Oliveira & Conte 2015.)

Empatiakartan avulla saadaan ymmärrys siitä, mitä palvelun käyttäjä tuntee, näkee, ajattelee, kuulee, tekee ja sanoo (Maijala 20.12.2018). Sen avulla saadaan tietoa asiakkaan tarpeista, toiveista ja peloista, jotka liittyvät kehitettävään palveluun (Innokylä). Empatiakarttaa voidaan siis käyttää työntekijäymmärryksen lisäämiseksi. Empatiakarttaa ei ole välttämätöntä rakentaa vain yhden käyttäjäprofiilin tai persoonan näkökulmasta, vaan se voidaan tehdä myös useamman käyttäjän näkökulmasta (Maijala 2018), kuten tässä työssä tehdään. Empatiakartan avulla saadaan palvelun käyttäjä kehittämisen keskiöön (Maijala 20.12.2018).

Empatiakartan täyttäminen aloitettiin haastatteluista saadun datan pohjalta haastattelijan toimesta, jotta työpajaa varten se olisi jo esitetytynä. Normaalisti toimintamallista poiketen ajatuksia jäseneltiin ensin Excel -taulukolle. Tämä vaihe tehtiin siksi, että haastattelija halusi koostaa ajatuksistaan ensin selkeän taulukon. Taulukko toimi myös haastattelijan muistiinpanona työpajaa varten. Excel -taulukkoon lisättiin kohdat empatiakartasta, eli ajattelee ja tuntee, sanoo ja tekee, näkee, kuulee, kipupisteet sekä onnistumiset. Empatiakartta päätettiin esitetytynä, jotta ideointivaiheeseen osallistuvat pääsisivät nopeammin käsiksi kartan ajatukseen, sekä saivat sitä kautta valmiita dataa, jota haastatteluvaiheessa oli jo kerätty. Kaikkia Excel -taulukkoon lisättyjä kohtia ei lisätty työpajassa käytettyyn esitetytyn empatiakarttaan, koska haastattelija ei halunnut johdatella liikaa eikä halunnut antaa kaikkiin kohtiin valmiita ajatuksia. Kun alustavat ajatukset empatiakarttaa varten oli listattu Exceliin, siirrettiin ne Miro -sovellukseen rakennetulle sähköiselle valkotaululle. Työssä käytettiin Miro -sovelluksesta löytyvää valmiita empatiakarttapohjaa, jonka ulkonäköä muokattiin tähän työhön sopivaksi. Lisäksi valkotaululle lisättiin empatiakartan täyttämistä varten käytännön asioihin liittyvä muistilista, avattiin termejä työntekijäkokemus, työntekijäpolku ja sisäinen motivaatio, sekä lisättiin ohjeistusta empatiakartan täyttämiseen kohta kohdalta.

Palvelumuotoiluprosessiin kuuluu vahvasti persoonien luominen. Persoonat ovat arkkityyppejä, jotka rakennetaan tutkittuun tietoon perustuen ja niiden avulla voidaan luoda syvempi ymmärrys kohderyhmästä (Stickdorn ym. 2018, 41). Ferreira ym (2015) mukaan empatiakarttaa voidaan käyttää persoonien luomisen pohjana. Tässä tutkimuksessa päätettiin kuitenkin jättää persoonien luominen pois, koska myös empatiakartan avulla voidaan saada syvä ymmärrys palvelun käyttäjästä ja sen avulla pystytään näkemään palvelu käyttäjän silmin. Tutkija koki, ettei persoonien rakentaminen olisi oleellista tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Empatiakarttaa käytettiin, koska kaikkien työpajaan osallistuvien haluttiin nähdä kokemukset toisen työntekijän silmin ja kokemuksiin. Empatiakartta toimi haastatteluita syventävänä keinona. Lisäksi ennen ideointivaihetta oli tärkeä saada työpajaan osallistuvat irrottautumaan omista kokemuksistaan ja saada heidät näkemään perehdytys ja kokemukset toisen työntekijän silmin. Empatiakartta toimii tässä työssä ideoinnin pohjana persoonien sijaan.

5.5 Kehitä ja ideoi

Ideointivaiheessa on tarkoitus kehittää mahdollisimman monia erilaisia asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta mietittyjä vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan, jota ollaan kehittämässä (Innanen 8.12.2018). Todellisuudessa ideointia tapahtuu koko palvelumuotoiluprosessin ajan. On kuitenkin huomioitava, että prosessin alkuvaiheessa tulleiden ideoiden aikana ei vielä välttämättä ymmärretä ongelmaa tarpeeksi. Tutkimuksen muissa vaiheissa mieleen juolahtaneet ideat kannattaa silti laittaa ylös, koska niitä saatetaan voida hyödyntää myöhemmässä vaiheessa. Ideointivaihe on divergenssivaihe, jossa yritetään luoda runsaasti ideoita eikä tässä vaiheessa mietitä ideoiden sisältöä tai laatua tarkemmin. (Stickdorn ym. 2018, 158.) On hyvä saada aikaan mahdollisimman paljon ideoita, koska tällöin ideoiden joukosta löytyy varmasti ongelmanratkaisun kannalta juuri ne hyödyllisimmät ideat (Tuulaniemi 2016, 182).

Tuulaniemen (2016, 183-187) mukaan ideoinnissa tärkeintä on selkeä ja hyvin tehty palvelumuotoiluprosessin alkuvaihe, jonka aikana tulisi saada syvä ymmärrys ratkottavasta ongelmasta. Oikea kysymyksenasettelu vaikuttaa vahvasti lopputulokseen. Ideointivaiheessa tulisi välttää kaikkea kritiikkiä ja jokaisen osallistujan tulisi tuntea, että he voivat esittää omat ideansa ilman minkäänlaista arvostelua. Toisten ideoita on hyvä kehua, jotta ideoita uskalletaan tuottaa mahdollisimman paljon. Ideoinnissa myös mahdottomat ideat ovat alussa hyväksyttäviä, koska niistä voi lopulta syntyä jotain täysin uutta. Suuria ideamääriä lajitellaan ja niitä voi yhdistää ryhmiä. Palvelupolun kontaktipisteet ovat yksi tapa

auttaa ideoiden ryhmittelyä. Ideoinnin metodeina käytettiin tässä työssä ensin empatiakarttaa, jonka jälkeen ideoitiin uuden työntekijän palvelupolkua. Ideointi toteutettiin työpajana.

5.5.1 Työpaja

Ideointivaiheessa haluttiin yhteiskehittää työntekijöiden kanssa, koska työssä kehitettävä palvelu on suunnattu nimenomaan heille. Ideointia jatkettiin kaikkien haastatteluihin osallistuneiden kanssa, koska he tunsivat jo aiheen ja heillä kaikilla oli suuri kiinnostus olla mukana Futuricen perehdytysprosessin kehittämisessä. Näin ollen he olivat sitoutuneita kehitystyöhön. Ideointia varten järjestettiin työpaja 13.8.2020. Työpaja järjestettiin etänä Teams -viestintäalustaa sekä Miro -sovellusta käyttäen. Tutkimuksen tekijä toimi työpajan fasilitaattorina eikä osallistunut itse ideointiin. Työpaja sisälsi kolme eri vaihetta:

1. Alustus, jossa käytiin läpi kehitystyöhön liittyvää teoriaa sekä haastatteluista saatu ymmärrys ongelmasta
2. Esitöytetyn empatiakartan täyttäminen
3. Työntekijän palvelupolun ideointi

Työpajan alussa keskusteltiin lyhyesti, tunsivatko osallistujat toisensa ja kokivatko he tarvetta syvällisemmälle esittelykierrökselle. Tämän jälkeen osallistujille kerrattiin työn tarkoitus ja taustat. Työpajan alustus aloitettiin kertomalla lyhyesti työn teoriaosuudesta (kuva 1), jotta osallistujat saisivat ymmärryksen mihin haastatteluiden kysymykset perustuivat ja mihin haastatteluista saatu ymmärrys liittyy. Työpajaan osallistujille haluttiin jakaa työhön liittyvää teoriaosuutta myös siksi, että he saivat käsityksen mihin kehitystyö ja sen taustat perustuvat.

<ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuvuus vaatii motivoituneisuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan hyvinvointiin, myönteisiin tunteisiin sekä elämäntyytyväisyyteen (Sinokki 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimet, joilla työntekijästä tulee osa työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä. (Joki 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • Roolin selkeys, luottamus omiin kykyihin ja sosiaalinen hyväksyntä ovat kaikki onnistuneen sosiaalistamisen tuloksia ja näillä kaikilla on tutkimusten mukaan yhteys yksilön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. (Bauer & Erdogan 2012).
<ul style="list-style-type: none"> • On tutkittu tekijöitä, jotka voivat joko parantaa tai heikentää sisäistä motivaatiota, itseäätelykykyä sekä hyvinvointia. Näiden tutkimusten avulla on löydetty kolme sisäistä psykologista perustarvetta, joiden täytyessä on mahdollista parantaa sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. (Ryan & Deci 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisesti motivoitunut ihminen välittää työstään aidosti, etsii jatkuvasti tapoja tehdä työtään paremmin ja saa energiaa ja hyvän olon tunteita suoriutuessaan työssään hyvin (Thomas 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdytyksen tulisi tukea työntekijää ymmärtämään ja navigoimaan uudessa työympäristössään. (Laloux 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden työntekijän sosiaalistaminen on erityisen tärkeää. Sosiaalistaminen helpottaa epävarmuutta sekä stressiä, joita uusi työntekijä helposti kokee. Työsuhteen alkuvaiheessa sosiaalistaminen auttaa myös luomaan suhteita. (Cohen & Veled-Hecht 2008).
<ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory, Ryan & Deci) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta; omaehtoisuus, kyvykyys ja yhteisöllisyys. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että autonomia ja päätösvallan kasvattaminen lisäävät sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2017). Myös tunne osaamisesta lisää sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> • On tutkittu, että perehdytys, jossa lähtökohtana on uuden työntekijän identiteetti, organisaation identiteetin sijasta, työsuhteesta tulee vahvempi, vaihtuvuus pienee, tyytyväisyys sekä tuottavuus kasvavat. Cable, Gino & Staats 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riittämätön sosiaalistaminen on huomattu olevan suurin syy työntekijöiden lähtöön. Kun työntekijä tuntee olonsa vieraantuneeksi kollegoistaan, ei ymmärrä työtehtävään ja häneltä puuttuu itseluottamus siihen, että hän suoriutuisi työtehtävistään, viiltää tämä siihen, ettei perehdytystä ole hoidettu kunnolla. (Bauer & Erdogan 2012).
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimukset osoittavat, että aineellilla palkkiolla ei paranneta motivaatiota (Gagné & Deci 2005). Tutkimusten mukaan ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Kun työntekijät ymmärtävät heidän työnsä arvon ja tarkoituksen, kokevat omistajuutta ja saavat tukea ja selkeää palautetta, tulee heistä todennäköisesti autonomisesti motivoituneita. Lisäksi he oppivat ja suoriutuvat paremmin ja ovat sopeutuvaisempia. (Deci ym 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatioon sosiaalistamista tarkoittaa prosessia, jossa organisaation ulkopuolisesta henkilöstä, joka ei tunne organisaation normeja, toimintatapoja eikä kulttuuria, tulee organisaation sisäpiiriläinen. (Bauer & Erdogan 2012). 	

Kuva 1. Työpajan alustuksessa esitetty työn teoriaosuus

Myös haastatteluista saatu ymmärrys esiteltiin osallistujille alustuksessa (kuva 2). Kaikki kohdat käytiin yhdessä läpi, jotta työpajaan osallistuvat saisivat selkeän kuvan haastatteluissa nousseista asioista ja mahdollisista haasteista ja kipupisteistä. Ymmärryksen esittelyssä ei otettu kantaa siihen, miten näitä asioita voitaisiin ratkaista. Osallistujat pitivät alustusta hyödyllisenä ja kiinnostavana.

Insights		
<ul style="list-style-type: none"> Suhteiden muodostamisessa on haasteita. Työntekijät, joilla ei ole jo entuudestaan verkostoja, kokevat yksinäisyyttä. Organisaatioon sosiaalistamisessa ei ole riittävästi tukea. Suhteiden muodostaminen voi myös viedä paljon aikaa. 	<ul style="list-style-type: none"> Palautetta tulisi saada enemmän ja ajantasaisemmin, jotta työntekijät voivat kokea osaavansa ja onnistuvansa työssään, mutta jotta he myös pystyvät kehittymään. Jos palautetta tulee liian harvoin, eikä se ole niin sanotusti virallista, kokevat työntekijät epävarmuutta eivätkä he koe kyvykkyyden tunteita. Palaute liittyy myös yhteisöllisyyden perustarpeeseen, mikä sisältää välittämisen ja arvostuksen tunteet. Palautteen myötä voi tuntea olevansa merkityksellinen muiden silmissä sekä kokea kuuluvansa joukkoon. 	<ul style="list-style-type: none"> Vaikka työntekijät kokevat olonsa tervetulleeksi, voivat he silti kokea joukkoon kuulumattomuuden, yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunteita
<ul style="list-style-type: none"> Mikäli uusi työntekijä on alussa penkillä, suhteiden muodostuminen on hidasta. Suhteita alkaa muodostua projektien kautta ja jos projektit ovat hyvin lyhyitä, eivät suhteet syvene ja jäävät pinnalliseksi. Psykologinen turvallisuus ei ehdi välttämättä muodostua. Organisaation kotiutuminen koetaan lähinnä omaan projektitimiin kotiutumisenä. 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytyksen tulisi olla loppuun asti suunniteltu ja siinä olisi hyvä ottaa lähtökohdaksi työntekijän henkilökohtaista identiteettiä, mikä lisää aitouden ja uuden työntekijän merkityksellisuuden tunnetta, vähentää stressiä ja henkistä painetta. Henkilökohtaisempi perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijän asenteisiin työstä, lisää sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä työssä suoriutumista. 	<ul style="list-style-type: none"> Oma aktiivisuus ja osallistuminen vaikuttaa vahvasti siihen, miten sosiaaliset suhteet alkavat muodostua ja miten kulttuuriin pääsee sisälle. Otettava huomioon työntekijöiden erilaisuus ja esimerkiksi perhesyyt.
<ul style="list-style-type: none"> Suhteet alkavat muodostua vahvasti projektien kautta, mutta moni projekti on lyhyt, jolloin tutustuminen ja suhteen muodostus katkevat. Pidemmät projektit aloituksessa tukevat suhteiden muodostumista, kun ihmiset ympärillä eivät vaihdu koko ajan. 	<ul style="list-style-type: none"> Erilaisuuden huomioimattaminen. Myös henkilökohtaisen elämän huomioiminen. Toiset eivät voi jäädä perhesyistä verkostoitumaan työajan ulkopuolella. Tai eivät halua viettää aikaa toisissa työajan ulkopuolella. 	<ul style="list-style-type: none"> Myös itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät kaipaavat apua ja tukea suhteiden luomisessa, verkostoitumisessa sekä konkreettisissa asioissa, kuten miten uudessa ympäristössä toimitaan, kenen kanssa lounastetaan, kuka on kuka, mihin tulee mennä jne.
<ul style="list-style-type: none"> Esimiestyöskentelyissä ja esimiehenä toimimisessa on suuria eroja. 		<ul style="list-style-type: none"> Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät saavat toimia ja tehdä töitä yksin alusta alkaen ja heidän osaamisensa luotetaan, mutta se näyttää olevan osittain ristiriidassa työntekijän perustarpeiden kanssa.

Kuva 2. Työpajassa esitelty haastatteluista saatu ymmärrys

5.5.2 Empatiakartta ideoinnin apuna

Alustuksen jälkeen osallistujille esiteltiin esitetyt empatiakartta ja kerrottiin ohjeistus siitä, miten heidän toivottiin täyttämistä jatkavan. Ennen itse empatiakartan täyttämistä käytiin läpi kartan täyttämisen muistilista (kuva 3). Osallistujille korostettiin, että aihetta tulee katsoa laaja-alaisesti, ei vain omasta näkökulmasta. Jokaisen tulisi asettua uuden työntekijän asemaan. Osallistujille kerrottiin myös, että empatiakartasta nousseiden ajatusten pohjalta aletaan rakentamaan työntekijän palvelupolkua.

Muistilista

- Asettukaa uuden työntekijän rooliin ja eläytykää juuri hänen kokemukseen, tunteisiin ja tarpeisiin.
- Miettikää uuden työntekijän näkökulmasta ja sitä, millaisia tunteita hyvin eri tyyppisillä ihmisillä voi tulla pintaan.
- Miettikää konkreettista työntekijäkokemusta perehdytyksen aikana.
- Miettikää kokemusta kriittisesti uuden työntekijän näkökulmasta kipupisteiden tunnistamiseksi.
- Ajatuksena on saada syvälinen käsitys työntekijästä, hänen tunteistaan, kokemuksistaan ja ajatuksistaan.
- Käytetään tähän aikaa noin 20 minuuttia

Kuva 3. Empatiakartan täyttämässä käytetty muistilista

Osallistujille kerrottiin, että usein empatiakarttaa ennen rakennetaan persoonat, mutta ne päätettiin jättää tässä työssä pois. Päätös tehtiin koska koettiin, että ymmärrys uuden työntekijän kokemuksista, ajatuksista ja näkemyksistä on mahdollista saavuttaa myös ilman persoonien luomista. Haastatteluiden perusteella tutkija uskoi, että jokainen osallistuja pystyisi ideoida perehdytystä uuden työntekijän näkökulmasta myös ilman persoonien rakentamista. Haastatteluiden perusteella osallistajat olivat keskustelleet kokemuksistaan myös muiden uusien työntekijöiden kanssa, joten heillä oli laajempi näkemys aiheesta, kuin vain heidän omansa. Myös tämä tuki tutkijan päätöstä siitä, ettei persoonia ollut tarpeellista luoda.

Empatiakartan täyttäminen aloitettiin siten, että jokainen työpajaan osallistuja sai ensin hetken miettiä rauhassa jokaista kartan kohtaa ja lukea rauhassa ohjeistukset. Sen jälkeen osallistajat täyttivät kukin omia post-it lappuja karttaan. Aikaa annettiin yhteensä 25 minuuttia, jonka jälkeen aloitettiin käymään yhdessä läpi kaikkien ajatuksia. Tehtävän aikana heränneistä ajatuksista keskusteltiin yhdessä. Työpajaan osallistuneista yhden oli helpompi kirjoittaa ajatuksiaan englannin kielellä ja siksi osa empatiakartan kohdista on englanniksi. Futuricen työkieli on englanti ja siksi tällä ei ollut työskentelyn kannalta merkitystä, koska kaikki työpajaan osallistuneet ovat tottuneet työskentelemään englanniksi. Kuvassa 4 nähdään työpajan aikana täytetty empatiakartta.



Kuva 4. Työpajan aikana täytetty empatiakartta

Työpajaan osallistuneiden täyttämä empatiakartta vahvasti haastatteluissa saatu ymmärrystä. Empatiakartan henkilö kokee uudessa työpaikassa aloittaneena epävarmuutta. Hän ajattelee löytääkö hän kaltaisiaan tai ystäviään ja miettii, miten hän pystyy näyttämään osaamisensa. Hänelle on tärkeä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän pystyy onnistumaan työssään. Hän voi ajatella, että syy miksi hän on aloittanut työt Futuricella, ei vastaakaan täysin odotuksia. Hän tuntee yksinäisyyttä. Hän miettii kenen kanssa mennä syömään ja pidetäänkö hänestä. Lisäksi hän ajattelee, että ympärillä on paljon lahjakkuutta ja pohtii, sopiiko hän joukkoon.

Empatiakartan uusi työntekijä kuulee paljon alan slangia, tuntemattomien paikkojen ja ihmisten nimiä, itselle tuntematonta terminologiaa ja lyhenteitä. Hän kuulee, että tulisi ottaa rennosti, tutustua rohkeasti uusiin ihmisiin ja että ei pitäisi stressata, jos heti alusta alkaen ei ole projektia, jossa työskennellä. Hän kuulee eri aloittajien erilaisista kokemuksista ja siitä, miten toisilla onkin ollut heti alusta asti projekti ja työtehtävät mietittyinä. Hän kuulee, että pitäisi tutustua myyjiin, niin hän löytäisi paremmin mieleisiään projekteja ja että hänen pitäisi viettää aikaa toimiston kahvilassa, jotta hän voisi löytää itselleen projektin. Hän ajattelee, missä hänen tulisi viettää aikaa, jotta tapaisi kaltaisiaan ihmisiä.

Uusi työntekijä näkee ympärillään ryhmiä, mutta ei vielä ymmärrä keitä he ovat. Hän näkee myös, että ryhmät muuttuvat, muttei vielä ymmärrä miksi. Hän näkee kahvikoneen, jonka ympärillä ihmiset usein viettävät aikaa sekä paljon uusia ihmisiä ja uusia toimintatapoja. Hän näkee, että uusia asioita on paljon ja ne pitäisi omaksua nopeasti ja se tuntuu kaoottiselta. Hän näkee kaveriseurueita menossa lounaalle ja seurueita, jotka viettävät aikaa keskenään. Hän näkee työpisteitä ja eri paikkoja, joissa työskennellä, mutta hän ei tiedä yhtään, mihin hänen tulisi itse mennä. Hän näkee ympärillään rajallisesti kohtaamis-pisteitä ja toimiston, joka viestii samanaikaisesti virallisuutta sekä leikkimielisyyttä.

Koska uusi työntekijä ei vielä täysin ymmärrä omaa rooliaan, sanoo hän kaikkeen kyllä. Epävarmuus muuttaa työntekijän reagointia asioihin, mikä voi hidastaa omaa työtä, sekä vastuunottoa jos sanoo kaikkeen kyllä. Alussa työntekijä on varovaisempi, koska ei vielä tiedä kuka on kuka ja se tuntuu vaikealta. Uusi työntekijä on kiltti, rupattelee mielellään ja osallistuu afterwork-tapahtumiin, jotta pääsisi tutustumaan muihin. Uudesta työntekijästä on mukavaa, jos samaan aikaan aloittaa itsensä kaltaisia, joihin voi samaistua ja joilta saa alussa tukea. Uusi työntekijä näyttää vahvasti oman motivaationsa.

Uuden työntekijän kipupisteitä ovat yksinäisyys, projektien saaminen, kontaktien luominen, se ettei hän saa palautetta työstään ja että hän joutuu selittelemään omaa osaamistaan, jotta hänelle löytyisi sopiva projekti tai työtehtävä. Hän miettii, uskaltaako hän pyytää apua ylipäättään ja kehtaako kaikista uusista termeistä kysyä. Ajatuksen tasolla itseohjautuvuus on hyvä asia, mutta uusi työntekijä tarvitsee alussa opastusta ja ohjeistusta. Kipupisteinä ovat myös epävarmuus itsestä ja omasta osaamisesta. Myös se, että työntekijällä voi olla taustaa organisaatiosta, jossa ei toimita itseohjautuvasti tai joissa on hierarkiaa, voi tuntua uudelle työntekijälle vaikealta. Työntekijä ei ymmärrä mitä hänen tulisi alussa tehdä, tai mihin hänen tulisi mennä.

Onnistumisina uusi työntekijä kokee Joltin saamisen, sen että hän saa uuden ystävän tai sen, että hänellä on hyviä kohtauksia ihmisten kanssa. Jolt on pieni aineellinen kiitos, esimerkiksi karkkia tai muu pieni tavara, joita löytyy jokaisen Futurice toimiston Jolt -pisteeltä. Joltin voi antaa kollegalle hyvästä työstä tai teosta, avusta tai vain piristykseksi tai kiitoksena kollegan olemassaolosta. Uusi työntekijä kokee projektiin pääsemisen onnistumisena. Onnistumisena hän kokee myös sen, että hän saa konkreettista palautetta omalta esihenkilöltään, saa positiivista palautetta omasta roolistaan tai osaamisestaan ja kun hän huomaa, että pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Onnistumisena hän kokee myös nopean oppimisen ja onnistuneet asiakaskohtaukset. Hyvä ensimmäinen asiakasprojekti tuottaa lisää työtehtäviä sekä ystäviä organisaatiosta ja nämä kokemukset lisäävät itseluottamusta.

Empatiakartassa korostuvat ihmisen psykologiset perustarpeet, etenkin yhteisöllisyyden sekä kyvykkyyden osalta. Myös omaehtoisuus näkyy siinä, että työntekijät ovat hyvin motivoituneita. Heillä on tarve ja halu näyttää osaamistaan, jotta he voivat kehittyä työntekijöinä ja pystyisivät aloittamaan työskentelyn vahvemmin itseohjautuvasti. He kokevat omaehtoisuuden alussa haastavaksi, koska he eivät vielä tiedä miten itseohjautuvassa organisaatiossa toimitaan ja he kaipaavat siihen tukea. He haluavat kokea onnistumisia. Työntekijät kokevat vahvasti tarvetta kuulua joukkoon. Lisäksi he tarvitsevat vahvistusta osaamisestaan, jotta he voisivat kokea olevansa kyvykkäitä. Empatiakartan perusteella uusi työntekijä kokee olevansa hieman tarkkailijan roolissa, jonka päässä on suuri tunne ja ajatusmyrsky. Ympärillä tapahtuu paljon asioita, joita hän ei itse vielä ymmärrä, koska hänestä ei ole vielä tullut organisaation sisäpiiriläinen.

5.5.3 Työntekijän palvelupolku

Palvelukokonaisuus voidaan kuvata palvelupolulla (Tuulaniemi 2016, 78). Myös työntekijän perehdytysprosessi voidaan nähdä palvelupolkuna. Palvelupolun avulla saadaan visualisoitua se, miten tässä tapauksessa työntekijä kulkee ja kokee palvelun aikajanalla. Tuulaniemen (2016, 78) mukaan palvelupolku jaetaan eri osiin, joita ovat palvelutuokiot sekä kontaktipisteet. Tässä työssä käytettiin palvelutuokioiden sijasta termiä kohtaamispiste ja palvelupolku määriteltiin näiden kohtaamispisteiden mukaan. Ajatuksena oli, kuten Tuulaniemi (2016, 78) kirjoittaa, jakaa *suunnitteluhaaste osahaasteisiin*, jotta ongelmaa voitaisiin ratkoa osissa.

Palvelupolkua on hyvä käydä läpi hyvin yksityiskohtaisesti, koska pienikin palvelupolun heikko kohta voi pilata koko asiakaskokemuksen (Tuulaniemi 2016, 184). Myös tämän vuoksi perehdytyksen jakaminen kohtaamispisteisiin palvelupolulla koettiin tärkeäksi ja tähän pyrittiin. Kuten aiemmin mainittu, työntekijän palvelupolku alkaa jo ennen kuin virallinen työsuhde on alkanut ja se jatkuu vielä, kun työntekijä on irtisanoutunut. Koska tämä kehitystyö koskee vain perehdytystä, keskittyi palvelupolkukin vain perehdytyksen aikaiseen osaan työntekijän palvelupolusta. Alun perin kehitystyöhön oli tarkoitus sisällyttää aika työsopimuksen allekirjoittamisesta ensimmäiseen työpäivään, mutta haastatteluiden perusteella tämä aika ei noussut esiin asiana, jota kannattaisi tässä työssä tutkia tai ongelmana, jota tulisi yrittää ratkaista. Palvelupolkua ideoidessa työpajaan osallistujille annettiin kuitenkin vielä mahdollisuus ideoita tätä aikaa, mutta myöskään ideointityöpajassa, aika ennen ensimmäistä työpäivää ei noussut esiin tärkeänä asiana.

Työpajaa varten palvelupolulle oli rakennettu valmis pohja. Myös tässä hyödynnettiin Miro-sovelluksesta löytyvää valmista pohjaa, jota muokattiin kehitystyöhön sopivammaksi. Pohjaan lisättiin kohtaamispisteet, mutta niiden sisällöt jätettiin täyttämättä osallistujille ideoitavaksi sekä täytettäväksi. Kontaktipisteisiin jätettiin esimerkkejä, joita osallistajat olisivat voineet hyödyntää kunkin kohtaamispisteen kohdalla. Esimerkkeinä käytettiin esihenkilöä, HC:ta, Futubuddya, tiimiä ja yksi kohta jätettiin kysymysmerkiksi työntekijöiden omaa ideaa varten. Osallistujille kerrottiin, että kontaktipisteiden täyttämässä he voisivat miettiä, missä eri vaiheissa he näkevät kenenkin olevan vastuussa kyseisestä perehdytykseen liittyvästä tapahtumasta. Ennen palvelupolun täyttämistä käytiin läpi muistilista, tavoitteet sekä käytännöt (kuva 5).

IDEOINTI - Työntekijän palvelupolku

- Miettikää kaikki perehdytyksen/ensimmäisen 6 kuukauden aikaiset kohtaamispisteet
 - Esim ennen aloitusta
 - Ensimmäinen päivä, viikko, kuukausi
 - Ensimmäinen projekti
 - Toimistolla työskentely, penkkiaika jnejne
- Mitä kohtaamispisteissä tulisi ottaa huomioon?
- Ketkä ovat sidosryhmiä/osallistuvat eri kohtaamisiin?
- Mitkä ovat onnistumisia? Mitkä ovat haasteita?
- Mitkä kohtaamispisteet teidän mielestä nousee tärkeimmiksi työntekijäpolussa?
- Miten Futuricen arvot näkyvät palvelupolussa?
- Itseohjautuvan organisaation ominaispiirteiden huomioiminen?
- Mahdollista myös villit ideat, outside the box ajatukset

Tavoite

- Ideoida uusia tapoja ja toimintamalleja, joilla **työntekijäkokemusta voidaan parantaa**, tai joilla **varmistetaan paras mahdollinen työntekijäkokemus**
- Pitäkää mielessä **empatiakartasta nousevat huomiot**

Käytännöt

- 4 osallistujaa
- Käytetään noin 1,5h max
- Ideoidaan yhdessä
- Käydään lopuksi yhdessä koko polku läpi ja keskustellaan ideoista ja ajatuksista, joita on herännyt
- Loppukeskusteluun käytetään noin puoli tuntia
- Mitkä asiat nousevat tärkeimmiksi?

Kuva 5. Ideointivaiheen työpajan palvelupolun täyttämistä varten käydyt asiat

Työpajaan osallistuville korostettiin, että heidän tulisi miettiä kaikkia perehdytyksen aikaisia kohtaamispisteitä. Keskustelun herättämistä varten nostettiin muistilistaan kysymyksiä liittyen palvelupolkuun, sen rakentamiseen ja kehittämiseen (kuva 5).

Palvelupolun täyttäminen oli ajateltu tehtävän siten, että työpajan osallistajat keskustelisivat ja ideoisivat yhdessä. Näytti kuitenkin helpommalta, että osallistajat itsenäisesti alkoivat täyttää polkua. Palvelupolun täyttäminen herätti paljon kysymyksiä ja sen täyttämisen aloittaminen käynnistyi hitaasti. Työpajan osallistajat olisivat varmasti kaivanneet enemmän aikaa tehtävään perehtymiseen ennen palvelupolun ideoinnin aloittamista. Ajatuksena oli, että palvelupolku nähtäisiin uutena kehitettynä polkuna, jolla varmistettaisiin hyvä työntekijäkokemus. Tarkoituksena oli, että osallistajat täyttäisivät kohtaamispisteet sekä

niihin liittyvät mahdolliset haasteet ja onnistumiset. Ja lisäksi lisäisivät jokaiseen kohtauspisteeseen uusia ideoita. Ajatuksena oli myös lisätä jokaiseen kohtauspisteeseen kontaktipisteet, eli ketkä kaikki ovat osallisena kussakin kohtauspisteessä. Osallistujat saivat itse päättää, mikä olisi heidän mielestään tärkein ensimmäinen kohtauspiste, josta työntekijän palvelupolku alkaa perehdytykseen liittyen.

Palvelupolkua oli haasteellista täyttää, koska sen aikana tapahtuu paljon asioita ja kohtauspisteitä on monia. Kohtauspisteet menivätkin ajallisesti välillä hieman sekaisin. Hiitan alun jälkeen osallistujat kuitenkin pääsivät vauhtiin ja ideoita, keskustelua ja ajatuksia alkoi syntyä. Työpajan fasilitaattori auttoi hahmottamaan nykyistä perehdytysprosessia ja vastasi kysymyksiin aina tarvittaessa. Lisäksi hän kysyi tarkentavia kysymyksiä, mikäli joku palvelupolkuun täytetty ajatus tai idea jäi hänelle epäselväksi.

Työpajan haasteena oli aikataulutuksen ja ajan loppuminen kesken. Alustus ja empatiakartan täyttäminen veivät työpajalta odotettua enemmän aikaa eikä palvelupolun täyttämiseen jäänyt ennakkoon suunniteltua puoltatoista tuntia, vaan ainoastaan noin tunti. Tämä oli liian lyhyt aika koko palvelupolun läpi käymiselle. Palvelupolun täyttämisen vaatavuus huomioon ottaen olisi sille pitänyt varata kokonaan erillinen työpaja, jotta kaikkien kohtauspisteiden ideoinnille olisi jäänyt riittävästi aikaa. Palvelupolkuun ei haluttu tarkoituksella esitää kohtauspisteitä tarkemmin, koska ideointia ei haluttu rajata nykyisen perehdytysprosessin kaltaiseksi. Ajatuksena oli, että osallistujilla olisi ollut mahdollisuus ideoida täysin uudenlainen palvelupolku ja miettiä kohtauspisteet täysin uudesta näkökulmasta. Työpajassa käytettävissä oleva aika ei kuitenkaan riittänyt tähän. Osallistujille ei myöskään painotettu tarpeeksi, että työpajassa ideoitu palvelupolku olisi voitu ajatella täysin uudenlaisena, eikä sen olisi tarvinnut vastata nykyistä. Toisaalta se, että työpajaan osallistuneet eivät kokeneet tarvetta muuttaa perehdytystä täysin viestii siitä, että perehdytysprosessi koetaan pääsääntöisesti toimivaksi ja prosessiin toivottaisiin vain suhteellisen pieniä muutoksia, jotta työntekijäkokemus perehdytyksen aikana parantuisi.

Koska työpajan aika loppui kesken, kerrottiin työntekijöille, että he voisivat halutessaan lähettää ideat ja ajatukset erillisenä viestinä tai halutessaan he voisivat jatkaa palvelupolun täyttämistä vielä työpajan jälkeen muutaman päivän ajan. Lisäksi heille kerrottiin, että he voisivat lisätä ideoitaan ja ajatuksiaan kommentteja varten tehtyyn valkotaulun osioon (kuva 6). Siihen saatiinkin vielä ideoita, joita pystytään hyödyntämään tämän kehitystyön seuraavissa vaiheissa. Työpajan aikana käydyn keskustelun avulla tutkija sai hyvän käsityksen siitä, mitkä ovat erityisesti ne asiat joihin perehdytysprosessin kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota.



Kuva 6. Ideoita työntekijän palvelupolun kehittämistä varten

5.5.4 Työpajassa nousseet kehitysideat työntekijän palvelupolkuun

Työpajan tavoitteena oli siis ideoita uusia tapoja ja toimintamalleja perehdytysprosessiin, joilla varmistetaan hyvä työntekijäkokemus. Vaikka aika työpajassa loppui kesken, ehdittiin esiin ideoita, joilla perehdytyksen aikaista työntekijäkokemusta voitaisi parantaa (kuvio 10).



Kuvio 10. Työpajan aikana kehitetyt ideat hyvän työntekijäkokemuksen varmistamiseksi perehdytyksen aikana

Työpajassa kehitettyjen ideoiden perusteella työntekijöiden tulisi saada koko prosessin ajan enemmän palautetta ja sen tulisi olla ajantasaisempaa. Työntekijöillä tulisi olla strukturoituja kahdenkeskeisin keskusteluja niin HC:n kuin esihenkilön kanssa. HC:n kanssa toivottiin kahdenkeskeisiä keskustelua liittyen työntekijän hyvinvointiin. Toivottiin, että työntekijöiltä kysyttäisiin, miten he voivat. Sen sijaan, että uusien työntekijöiden kanssa käytävät keskustelut HC:n toimesta tapahtuu ryhmissä, toivottiin enemmän kahdenkeskeisiä keskusteluja, jotta kaikki varmasti uskaltavat ja haluavat kertoa itseä askarruttavia asioita. Tämä idea tukee myös haastatteluista saatua ymmärrystä siitä, kuinka ihmisten erilaisuutta tulisi ottaa huomioon ja miten erilaisia tarpeita työntekijöillä on.

Futubuddy roolia tulisi työntekijöiden mielestä kirkastaa ja Futubuddy toiminnan tulisi olla strukturoidumpaa. Futubuddy toimintaa tulisi vahvistaa ja olisi hyvä varmistaa, että se toteutuu suunnitellusti. Ideana Futubuddy toimintaan työpajassa tuli oma manuaali, joka tukisi Futubuddyä hänen roolissaan. Manuaali voisi sisältää usein kysytyjä kysymyksiä ja se voisi sisältää tarkistuslistan. Tarkistuslistasta olisi helppo seurata tuleeko kaikki olemainen organisaation näkökulmasta käytyä läpi. Myös Futubuddy toiminnassa tulisi huomioida työntekijöiden erilaisuus. Futubuddy:n pitäisi osata ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet huomioon omassa roolissaan. Futubuddy:n roolin toivottiin olevan enemmän fasilitoiva, aktiivisempi sekä uuden työntekijän paikan löytämistä tukeva ja Futubuddy:n toivottiin olevan aktiivinen koko perehdytyksen ajan. Futubuddy ottaisi siis vahvasti roolia organisaatioon sosiaalistamisessa. Lisäksi toivottiin, että Futubuddyyna toimisi henkilö, joka tuntee organisaation ja sen toimintatavat. Ideana nousi myös, että Futubuddy toimisi uuden työntekijän tukena projektien löytämisessä.

Kuten edellä jo mainittu, työpajassa toivottiin, että erilaisuus tulisi perehdytyksessä ottaa huomioon. Toiset tarvitsevat apua ja tukea enemmän kuin toiset. Erilaisuuden huomioon ottaminen nousi ideointivaiheessa myös ajatuksena, että perehdytyksessä olisi eri vaihtoehtoja eri yksilöille ja erilaisille tarpeille. Uuden työntekijän näkökulmasta toivottiin myös ohjeistusta, apua ja tukea siinä, miten he löytävät organisaatiossa oman paikkansa ja roolinsa. Apua ja tukea toivottiin myös suhteiden muodostamisessa. Perehdytysprosessi nähdään uuden työntekijän silmin sirpaleisena ja sen eri vaiheet on toteutettu hyvin eri tavoin ja toivottaisiin, että se olisi systemaattisempi ja strukturoidumpi koko puolen vuoden ajan.

Niin empatiakarttaa kuin työntekijäpolkua tehdessä heräsi keskustelua siitä, että uusi työntekijä saa todella paljon uutta tietoa heti ensimmäisistä päivistä lähtien. Työntekijät pitivät hyvänä ideana sitä, että tietoa olisi saatavilla myös kirjallisesti. Lisäksi pohdittiin voisiko tiedon saamista jakaa hieman pidemmälle aikavälille, ettei kaikki tieto tulisi heti ensimmäisten päivien aikana. Tällä hetkellä perehdytykseen liittyvää tietoa on kirjallisessa

muodossa saatavilla Futuricen intranetistä, mutta työntekijät eivät maininneet tätä työpajassa lainkaan. Moni ei varmasti tiedä sen olemassaolosta, se on hankalasti löydettävissä tai sitten he eivät vain muistaneet materiaalien olevan jo kirjallisessa muodossa. Työntekijät toivoivat kaiken tiedon löytyvän helposti yhdestä paikasta. Ideana nousi myös Futu-sanakirja, kaiken uuden slangin ja uusien termien opetteluun. Myös tällainen on jo olemassa intranetissä, mutta sen olemassaoloa tulisi perehdytyksessä selkeästi tuoda paremmin esille. Ensimmäisiin työpäiviin toivottiin tyypillisen aloituskokemuksen läpikäymistä, jotta työntekijät voisivat ymmärtää toimintatapoja paremmin ja voisivat saada kokemuksen siitä, että on normaalia olla alussa ilman projektia ja ettei se liity mitenkään henkilökohtaisesti työntekijään. Tämä voisi helpottaa alun epävarmuuden tunnetta ja voisi selventää toimintatapoja.

Hyvänä ideana työpajassa pidettiin ajatusta siitä, että perehdytys olisi selkeästi jonkun henkilön vastuulla ja että perehdytys olisi selkeästi fasilitoitu koko puolen vuoden perehdytysprosessin ajan. Tämä liittyy myös ajatukseen strukturoidummasta prosessista sekä kohtaamisista. Strukturoidummat kohtaamiset liittyvät työntekijöiden toivomaan tukeen muun muassa suhteiden luomisessa.

Työpajassa mietittiin palvelupolun ensimmäisiä työpäiviä ja miten konkreettisin keinoin voitaisiin helpottaa uusien työntekijöiden suhteiden muodostumista. Yksi ideoista oli, että uusille työntekijöille ja penkillä oleville voitaisiin määritellä jokin oma työskentelyalue, jolloin saataisiin lisättyä uusien ja vanhojen työntekijöiden kohtaamisia.

5.5.5 Työpajasta saatu palaute

Työpajaan osallistuneille lähetettiin lyhyt palaute, jossa pyydettiin heitä pohtimaan työpajan onnistumista. Heiltä kysyttiin, kokivatko he, että ratkaisujen avulla onnistutaan luoman työntekijöille arvoa ja kokivatko he, että ideat ja ratkaisut olisivat uusille työntekijöille merkityksellisiä. Osallistujilta kysyttiin myös, onnistuttiinko työpajassa heidän mielestään korostamaan käyttäjäkeskeistä empatiaa ja oliko työskentely työpajassa osallistavaa, dialogiin perustuvaa sekä päämäärälähtöistä. Lisäksi osallistujille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti palautetta työpajaan liittyen. Palautelomakkeessa kerrottiin, että sen avulla tutkimuksen tekijä voi pohtia työpajan onnistumista sekä kehittää omaa osaamistaan.

Palautteen perusteella osallistujat kokivat, että työpajan aikana tulleita ideoita voitaisi ottaa heti suhteellisen helposti käyttöön ja niistä uskottiin olevan heti hyötyä. Osallistujat myös pitivät mielenkiintoisena sitä, että kaikilla osallistujilla oli ollut omassa perehdytys-

prosessissaan samankaltaisia haasteita ja sen uskottiin auttavan organisaatiota ymmärtämään, millaisia haasteita prosessissa on. Työpajan avulla uskottiin myös löytyneen perehdytykseen liittyvät kipupisteet sekä onnistumiset.

Työpajaan osallistujat olivat sitä mieltä, että työpajassa onnistuttiin korostamaan käyttäjäkeskeistä empatiaa. Työntekijän palvelupolkua läpikäydessä, osattiin ajatella asiaa uuden työntekijän näkökulmasta, ei vain omasta. Tehtävät oli palautteen mukaan strukturoitu siten, että aloitusta piti ajatella useammasta eri näkökulmasta ja asettumalla toisen työntekijän asemaan. Tämän koettiin korostavan empatiaa.

Osallistujat kertoivat palautteissa, että työpaja oli energisoiva, keskustelu sujui hyvin ja tehtävät sekä tavoitteet olivat selkeät. Tämän ansiosta työskentely oli kiinnostavaa ja helppoa. Työpajan koettiin olleen onnistuneesti osallistava, dialogiin perustuva sekä päämäärälähtöinen. Palautteissa kerrottiin myös, että osallistuja oli kokenut olonsa turvallisesti jakaa omia mielipiteitään sekä ajatuksiaan ja että työskentely oli ollut mielekästä.

5.6 Tuota ratkaisu

Design Councilin (2020) mukaan tuota ratkaisu -vaihe pitää sisällään erilaisten ratkaisujen testaamisen. Ratkaisua olisi hyvä testata pienemmälle kohderyhmälle ennen lopullisen ratkaisun tuottamista. Testiryhmältä kerätään palautetta palvelusta, minkä perusteella voidaan tehdä vielä tarvittavia muutoksia, jos ongelmia tai kehitystarpeita ilmenee. Tässä kehitystyössä tullaan antamaan kehitysideat kohdeorganisaatiolle, mutta niiden testaaminen tullaan toteuttamaan tämän työn ulkopuolella. Koska perehdytys kestää puoli vuotta, koko prosessiin liittyvien kehityskohtien testaaminen olisi liian hidasta eikä sitä ehdittäisi tehdä tämän työn aikataulun puitteissa. Perehdytykseen tehtävien muutosten testaamista pienemmälle kohderyhmälle ei myöskään koeta toimivana ratkaisuna, koska sen toteuttaminen on liian aikaa vievää. Siksi kehitysideat ovat parempi ottaa käyttöön suoraan kaikille uusille työntekijöille. Vaikka tässä kehitystyössä työntekijäkokemusta perehdytyksen aikana on tutkittu vain Helsingin toimistossa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta, voidaan ratkaisuja hyödyntää kaikkien toimistojen perehdytysprosessin kehittämisessä.

Työntekijöiden haastatteluiden ja heidän kanssaan pidetyn työpajan perusteella voidaan todeta, että Futuricen perehdytysprosessissa on paljon hyviä elementtejä ja ne heijastuvat työntekijäkokemukseen positiivisesti. Mutta Bauer ja Erdogan (2012, 99) kirjoittavat, hyvässä perehdytyksessä on käytössä teknologiaa, joka tukee prosessia, sidosryhmät ovat sitoutuneita, tavoitteet, aikajana, roolit ja vastuut ovat selkeät ja osassa näistä voidaan sa-

noa olevan vielä kehitettävää. Kun katsotaan Bauerin (2010, 2–4) määritelmää hyvän perehdytyksen neljästä eri tasosta voidaan sanoa, että Futuricella huomioidaan nämä kaikki tasot, mutta esimerkiksi yhteyden saavuttamisen eteen, olisi tehtävä vielä töitä. Työntekijäkokemus määriteltiin tässä työssä Maylettin ym. (2017, 25–26) ja Stevensin (2018) mukaisesti, eli huomio kiinnitettiin työntekijöiden kokemuksiin, odotuksiin ja näkemyksiin sekä sen ajateltiin sisältävän ajatuksen joukkoon kulumisesta, tarkoituksesta, saavutuksista, onnellisuudesta sekä elinvoimasta. Ratkaisuissa on siis huomioitu kaikki edellä mainitut työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat.

Työntekijät kokivat monet perehdytyksen aikaiset asiat hyväksi ja toimiviksi, kuten tervetulleen ja mukavan ilmapiirin ja ensimmäisten päivien suunnitelmallisen perehdytyksen. Silti muun muassa työntekijöiden yksinäisyyden ja epävarmuuden tunteet näkyivät vahvasti, mikä heikensi työntekijäkokemusta. Ensimmäiset päivät koettiin raskaiksi, koska tietoa päivien aikana tuli paljon. Itseohjautuvan organisaation ominaispiirteistä luottamusta työntekijöihin pidetään hyvänä asiana, mutta samalla liiallinen luottamus voi jättää työntekijät yksinäiseksi ja epävarmoiksi omasta osaamisestaan. Organisaation toimintaympäristö on sellainen, jossa uudet työntekijät jäävät helposti yksin ja toimintaympäristö ei itsessään tue sosiaalisten suhteiden muodostumista. Ottamalla psykologiset perustarpeet ja työntekijöiden erilaisuus huomioon, lisäämällä kahdenkeskeisiä keskusteluita niin esihenkilöiden kuin HC:n kanssa ja kehittämällä Futubuddy toimintaa saadaan työntekijäkokemusta perehdytyksen aikana todennäköisesti parannettua jo paljon. Myös tarjoamalla vahvemman tuen organisaatioon sosiaalistumisessa ja työntekijöiden kohtaamisten aktiivisemmalla fasilitoinnilla voidaan työntekijäkokemusta parantaa.

Koska tässä tutkimuksessa käsitellään perehdytystä itseohjautuvassa organisaatiossa, pidän tärkeänä psykologisten perustarpeiden huomioimisen, jotka ovat työntekijöiden sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin sekä itseohjautuvuuden keskiössä. Ratkaisuissa pyritään siis ottamaan huomioon psykologisten perustarpeiden täyttyminen, jolloin perehdytys tukee heti työsuhteen alkutaipaleelta asti työntekijöiden hyvinvointia sekä sisäistä motivaatiota. Nämä huomioimalla voidaan uusia työntekijöitä tukea toimimaan organisaatiossa, jossa toimitaan itseohjautuvasti, koska kuten Deci ym (2017, 31) kirjoittivat, ottamalla huomioon psykologiset perustarpeet johtamisessa, voidaan paremmin tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Perehdytystä tulisi miettiä myös arvon luonnin näkökulmasta. Eli millainen perehdytys tuottaa suurimman arvon työntekijälle. Perehdytystä kehittäessä on hyvä pohtia sitä, että arvo muodostuu asiakkaan kokemuksista ja tunteista. Lähtökohtana ei siis pidetä sitä, miten palvelua tuotetaan asiakkaalle organisaation näkökulmasta. Kuten Mahajan (2016,

156-158) kirjoittaa: kun työntekijä kokee, että juuri häntä varten luodaan arvoa, on sillä vaikutus hänen ajatuksiinsa organisaatiosta sekä hänen sitoutumiseensa. Saunders & Hunter (2009, 5) taas korostavat, että luodakseen parasta mahdollista arvoa, HR:n tulisi selvittää, mitä sisäiset asiakkaat heiltä toivovat ja arvostavat. Eli lisätä työntekijäymmärrystä. Tämä kehitystyö vastaa juuri näihin tarpeisiin. Kun selvitetään, miten varmistetaan hyvä työntekijäkokemus perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa, samalla voidaan luoda arvoa työntekijöille, koska tutkimuksen aikana on tutkittu mitä työntekijät mahdollisesti kaipaavat ja arvostavat.

5.6.1 Esihenkilöitä saadun palautteen tärkeys ja sen korostaminen

Työntekijät kaipaavat esihenkilöiden kanssa käytävien keskusteluiden yhteydessä palautetta, jotta he saavat varmistusta omasta osaamisestaan. Säännöllisesti käytävien keskusteluiden avulla esihenkilöllä on mahdollisuus tutustua työntekijään syvällisemmin ja hänen on mahdollista oppia tunnistamaan työntekijän tarpeita ja toiveita paremmin. Kun esihenkilöt pitävät säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin, viestitään samalla välittämistä.

Tietotyössä palautteen tärkeys korostuu, jotta työntekijä voi kokea olevansa osaava ja se on paras keino auttaa työntekijöitä kehittymään (Martela & Jarenko 2015, 104-105). Palaute, kuten myös työyhteisön tuki, vaikuttavat positiivisesti kaikkiin kolmeen perustarpeeseen (Martela ym. 2017, 81). Ihmisen motivaatio kasvaa, kun hän tuntee olevansa osa kannustavaa työyhteisöä (Martela & Jarenko 2014, 30). Palautteen avulla työntekijät kokevat arvostusta ja välittämistä ja sillä on vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Palautteen ja säännöllisten tarpeeseen perustuvien keskustelujen avulla lisätään yhteisöllisyyden tunnetta ja kun työntekijä saa riittävästi palautetta osaamisestaan ja työssä suoriutumisestaan, on sillä vaikutus kyvykkyyden tunteisiin. Lisäksi palaute helpottaa epävarmuuden tunteita.

Esihenkilön roolin on hyvä olla enemmän mentoroiva sekä valmentava ja keskusteluja on hyvä käydä myös virallisten kehityskeskustelujen, eli Futuricen My Retro -keskustelujen ulkopuolella. Keskusteluissa tulisi käydä selkeästi läpi päämääriä ja asettaa tavoitteita. Nämä selkeyttävät työntekijän roolia ja sitä, mitä häneltä odotetaan. Päämääriä ja tavoitteita olisi hyvä käydä läpi myös virallisten My Retro -keskusteluiden ulkopuolella käytävissä keskusteluissa, jotta työntekijä saa käsityksen onko hän menossa oikeaan suuntaan. Tämän tutkimuksen mukaan palautteen saaminen vaikuttaa positiivisesti kyvykkyyden tunteiden lisäksi työntekijäkokemukseen perehdytyksen aikana.

Työntekijäymmärrys korostuu palautteen antamisessa. Työntekijöiden erilaisuuteen ja erilaisiin tarpeisiin olisi hyvä kiinnittää huomiota esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Toiset tarvitsevat enemmän tukea ja palautetta työstään kuin toiset. Ketterä suorituksen johtaminen on niin työntekijäkokemuksen kuin itseohjautuvuuden kannalta tärkeää. Se, että esihenkilö on aina tarvittaessa saatavilla, nopeuttaa työntekijän saamaa palautetta ja se voi madaltaa kynnystä kysyä apua ja tukea. Niin itse keskusteluissa, kuin miten keskustelut toteutetaan, on hyvä korostaa ihmislähtöisyyttä. Palaute on yksi Futuricen arvojen jatkuvan kehittymisen edellytys. Ilman palautetta on haasteellista kehittyä. Palaute liittyy myös Futuricen läpinäkyvyyden ja välittämisen arvoihin. Palautteen kautta voidaan selkeyttää työntekijän tavoitteita sekä tukea oppimista ja kehittymistä. Ihmislähtöisyys, ketterä suorituksen johtaminen, läpinäkyvyys ja esihenkilön valmentava ote keskusteluissa ovat kaikki osia, joista Carneyn (2018) ja Morganin (2017, 12–13) määritelmien mukaan hyvä työntekijäkokemus rakentuu.

Palautteen myötä ihminen voi tuntea olevansa merkityksellinen muiden silmissä ja tuntea kuuluvansa joukkoon. Pelkkä luottamuksen osoittaminen työntekijän osaamisesta ei ole kaikille työntekijöille riittävää, jotta he tuntisivat olevansa osaavia. Kuten edellä mainittu, palautteessa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus eli tässä korostuu esihenkilöiden rooli työntekijöiden tuntemisessa. Palautteen avulla työntekijä saa ymmärrystä omasta kehittymisestään ja oppimisestaan, mitkä puolestaan lisäävät motivaatiota. Tämän tutkimuksen mukaan välittämisen, arvostuksen, merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteilla on positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset keskustelut ovat yksi työntekijän palvelupolun tärkeistä kohtaamispaikoista. Tämän tutkimuksen mukaan pääasiassa vain esihenkilöiltä saatu palaute koetaan virallisena ja aitona. Lisäksi se koettiin tärkeämpänä kuin kollegoilta saatu ja vaikuttaa työntekijän kokemuksiin ja tuntemuksiin vahvemmin kuin kollegoilta tullut palaute. Aloitetta esihenkilön ja työntekijän välisille keskusteluille ei tulisi jättää työntekijöiden vastuulle, koska he eivät välttämättä osaa ilmaista tai tunnistaa omaa tarvetta asioiden läpi käymiselle. Esihenkilöille olisikin korostettava heidän palautteensa merkitystä uuden työntekijän näkökulmasta. Morgan nosti esille yhtenä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä esihenkilöiden roolin mentoreina ja valmentajina ja tämä olisi hyvä huomioida esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä suhteissa.

Palautteen antamisessa on hyvä muistaa Morganin (2017, 7) työntekijäkokemuksen määritelmä työntekijän tarpeiden ja odotusten, sekä työnantajan käsityksen heidän tarpeiden

ja odotusten risteyskohtana. Kun esihenkilö oppii tuntemaan yksittäisen työntekijän tarpeet ja toiveet paremmin, eikä vain luota omaan käsityksensä heidän tarpeistaan, voi sillä olla positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen.

5.6.2 Tuki suhteiden muodostamisessa ja organisaatioon sosiaalistumisessa

Cohenin ja Valed-Hechitin (2008, 540) mukaan uusien työntekijöiden organisaatioon sosiaalistuminen on erityisen tärkeää, koska se helpottaa epävarmuutta ja stressiä, joita tässäkin tutkimuksessa uudet työntekijät kokivat. Lisäksi se auttaa luomaan suhteita, mikä oli tämän tutkimuksen mukaan yksi suurimmista haasteista perehdytyksen aikana. Hyvin hoidetun organisaatioon sosiaalistumisen avulla roolit koetaan selkeämmiksi, minäpystyvyyttä paranee ja uusi työntekijä tulee nopeammin organisaatiossa jo työskentelevien hyväksymiksi. Tämän tutkimuksen mukaan Futuricella aloittaneet kokivat itsensä tervetulleiksi, mutta roolien selkeydessä ja minäpystyvyydessä, eli käsityksessä omasta kyvykkyydestä, koettiin haasteita. Organisaatioon sosiaalistumisen ja suhteiden muodostamisen myötä työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä ja kokevat olevansa merkityksellisiä ja arvostettuja. Epävarmuuden ja stressin poistaminen parantaa työntekijöiden hyvinvointia. Hyvä organisaatioon sosiaalistuminen lisää myös tunnetta huomioivasta ja välittävästä kulttuurista. Uudet työntekijät, jotka kokevat tuleensa hyväksytyiksi uudessa sosiaalisessa ympäristössään voivat suoriutua työssään paremmin, mikäli suhteet kollegoiden kanssa tuottavat heille sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen tuki on myös tärkeässä roolissa siinä, miten ihminen työnsä kokee. Vahvat sosiaaliset suhteet kollegoihin auttaa vahvistamaan suhdetta myös organisaatioon. (Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo & Tucker 2007, 710.)

Organisaatioon sosiaalistuminen ei ole vain organisaatiosta lähtöisin olevia tekoja ja toimintamalleja. Myös henkilön oma proaktiivisuus on vaikuttava tekijä sosiaalistumisessa. Oma aktiivisuus on muun muassa palautteiden ja tiedon keräämistä sekä suhteiden luomisesta. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät pyrkivät itse olemaan aktiivisia suhteiden luomisessa, mutta se koetaan työsuhteen alkuvaiheessa haastavaksi, kun organisaatio ja sen toimintamallit eivät ole vielä tuttuja. Siksi suhteiden luomiseen kaivataan apua. Lisäksi suhteiden luomisen koettiin tapahtuvan paljon vapaa-ajan tapahtumissa joihin kaikilla ei ollut mahdollisuutta osallistua erilaisten henkilökohtaisten syiden vuoksi.

Tämän tutkimuksen mukaan suhteiden muodostumisella on iso vaikutus perehdytyksen aikaiseen työntekijäkokemukseen. Suhteiden luomisessa työsuhteen alussa olisi hyvä saada parempaa tukea. Futubuddy ja esihenkilö voivat työsuhteen alkaessa olla omissa projekteissaan ja siksi olla fyysisesti muualla ja olisikin tärkeä valjastaa alkuvaiheen sosiaalistamiseen enemmän työntekijöitä. Korostaisin myös koko tiimin aktiivisuutta uuden

työntekijän aloittaessa ja uuden työntekijän huomioimisessa. Futuricella olisi lisäksi hyvä korostaa kaikkien työntekijöiden proaktiivisuutta uusien työntekijöiden aloittaessa. Kun uusi työntekijä kirjoittaa esittelyviestinsä Futu-People-News Slack-kanavalla olisi hienoa, ettei tervetuloivotukset jäisi vain Slackin keskusteluihin. Kaikki työntekijät voisivat pitää paremmin yhdessä huolta ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana, etteivät uudet työntekijät jäisi yksin. Olisi hyvä, että uudet työntekijät huomioidaan, heihin tutustutaan ja kutsutaan lounaille tai muuhun toimintaan proaktiivisesti. Olisi hyvä, että uudelle työntekijälle järjestettäisiin alussa mahdollisimman paljon tapaamisia uusien kollegoiden kanssa. Esimerkiksi esihenkilö tai Futubuddy voisi auttaa tapaamisten järjestämisessä, koska heillä on paras näkyvyys siihen, ketkä voisivat olla relevantteja henkilöitä uuden työntekijän näkökulmasta. Yksi työpajassa nousseista ideoista oli ajatus, että ilman projektia olevat henkilöt olisivat ensimmäisten päivien aikana aktiivisemmin uusien työntekijöiden kanssa. Pidän tätä hyvänä ideana. Näin toimimalla voitaisiin poistaa uuden työntekijän yksinäisyyden ja hapuilun tunteita ja sillä olisi mahdollisesti positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Edellä mainituissa ideoissa ja kehitysehdotuksissa korostuu kaikkien työntekijöiden yhteinen aktiivisempi lähestyminen uusia työntekijöitä kohtaan. Ilman projektia olevia voitaisiin rohkaista seuraamaan Futu-People-News Slack-kanavaa aktiivisemmin, jotta he näkisivät milloin ja keitä uusia työntekijöitä Futuricella on aloittanut. Lounaalle kutsumisen sekä tutustumisen voi toteuttaa myös etänä, mikäli työtavat muuttuvat koronapandemian myötä jatkossa vielä enemmän etätyöskentelyksi.

Työpajassa heräsi myös idea siitä, että toimistolla olisi tila tai alue, josta toimistolla työskennelevät olevat työntekijät olisivat helposti löydettävissä. Uusia työntekijöitä voisi rohkaista ensimmäisten päivien aikana hakeutumaan näiden työntekijöiden seuraan, etteivät he jäisi yksin. Ilman projektia olevien työntekijöiden kanssa ehditsi mahdollisesti tutustua näin hieman paremmin, koska myös he olisivat toimistolla eivätkä heti katoaisi asiakkaan tiloihin. Tämä ajatuksen oletuksena on se, että koronapandemian jälkeen palattaisiin työskennelemään takaisin toimistolle. Mutta ajatus on hyvä pitää mielessä. Myöskään mistään kovin virallisesta alueesta ei voi olla kyse, koska ilman projektia oleminen voi tuntua joistakin työntekijöistä epämukavalta. Ei olisi korrekta korostaa heidän epämukavuuttaan.

Mikäli työntekijä aloittaa yksin projektissa asiakkaan tiloissa heti aloituksen jälkeen, tulisi esihenkilön, Futubuddyn ja HC:n yhdessä varmistaa, että hän saa tarvittavan avun ja tuen myös Futuricen kulttuurin ja toimintatapojen oppimiseen. Yksin projekteissa aloittavat tulisi huomioida erityisen hyvin myös sen vuoksi, etteivät he kokisi yksinäisyyttä tai ulkopuolisuuden tunteita.

Vaikka Futuricella aloittavat työntekijät ovat hyvin motivoituneita ja itseohjautuvia, ei tutkimuksen mukaan voida tuudittautua ajatuksella, että myös suhteet alkaisivat kaikilla työntekijöillä muodostua itseohjautuvasti. Tutkimuksen mukaan omat vertaiset helpottavat alun yksinäisyyttä ja suhteiden muodostumista. Ensimmäisiin perehdytyspäiviin ja -viikkoihin olisi hyvä sisällyttää enemmän sosiaalista kanssakäymistä muiden työntekijöiden kanssa ja antaa työntekijöille mahdollisuus tutustua toisiinsa paremmin. Lisäksi suhteiden luomisen tukena voitaisiin hyödyntää enemmän organisaatiossa jo olevia teknologisia ratkaisuja ja olisi hyvä pohtia myös uusia ratkaisuja, jotka tukisivat tätä.

Futuricella järjestetään paljon erilaisia eri tapahtumia ja tilaisuuksia. Näistä olisi hyvä saada selkeämmin tietoa uusille työntekijöille, jotta he pystyisivät osallistumaan tapahtumiin alusta alkaen ja samalla pääsisivät tutustumaan muihin työntekijöihin. Perehdytykseen olisi hyvä sisällyttää paremmin tietoa kaikista Futuricella tarjotuista erilaisista tapahtumista ja koulutusmahdollisuuksista. Tapahtumista kertominen heti ensimmäisinä päivinä voi olla liian raskasta, joten tietoa voitaisiin jakaa ensimmäisille viikoille ja tiedon tulisi olla työntekijöiden saatavilla helposti aina tarvittaessa. Jokaisesta eri tapahtumasta voisi olla esimerkiksi lyhyt esittelyvideo perehdytysmateriaaleissa. Lisäksi olisi hyvä tukea suhteiden muodostumista kollegoiden kanssa, joilla on samanlaisia kiinnostuksen kohteita. Olisi tärkeää, että työntekijät oppisivat tuntemaan toisensa henkilöinä eri kompetenssien ja osaamisen takaa. Tämä lisäisi joukkoon kuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteita. Yhtenä ratkaisuna olisi rakentaa organisaation sisäinen työntekijöiden virtuaalinen ”hauska tutustua” -seinä, johon jokainen voisi käydä lisäämässä omat tietonsa ja sen avulla uudet työntekijät voisivat löytää saman henkisiä kollegoita tai henkilöitä, joilla olisi heidän kanssaan yhteisiä harrastuksia. Tiedon etsiminen ja löytäminen ennakkoon laskisi kynnystä aloittaa keskustelu harrastuksista tai muista kiinnostuksen kohteista itselle vielä tuntemattomien kollegoiden kanssa.

5.6.3 Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja rakenne

Cablen ym (2013, 26-28) mukaan uuden työntekijän vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen perehdytyksessä vaikuttavat merkityksellisyyden ja aitouden kokemuksiin ja tämän myötä työntekijän positiivisuus ja hyvinvointi kasvavat. Myös Bauerin (2010, 4) mukaan perehdytyksen pitäisi tukea uuden työntekijän minäpystyvyyttä ja itseluottamusta, koska näillä on suora vaikutus sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Vahvuuksien tunnistaminen vaikuttaa lisäksi kyvykkyyden kokemukseen, joka puolestaan on yksi psykologisista perustarpeista. Vahvuuksien tunnistaminen perehdytyksen

aikana voi vähentää stressiä. Myös innovatiivisuus ja luovuus kasvavat, kestävyys ja sietokyky paranevat, työn tehokkuus kasvaa ja muiden inspirointi ja energisointi lisääntyvät. Vahvuuksien tunnistaminen vaatii työntekijäymmärrystä.

Perehdytyksen aikaisessa vahvuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä korostuu esihenkilön rooli työntekijäymmärryksessä, mutta näen myös HC:n roolin tärkeänä, jotta he osaavat tukea uusia työntekijöitä heidän tarpeitaan vastaavalla tavalla. Pitäisin tärkeänä, että esihenkilöiden kanssa käytävien keskustelujen lisäksi HC kävisi kahdenkeskeisiä keskusteluja uusien työntekijöiden kanssa enemmän. Tällöin myös HC saisi syvemmän ymmärryksen työntekijöiden tarpeista ja toiveista. Näin esihenkilön sekä Futubuddyn kanssa yhteistyössä pystyttäisiin tukemaan uusia työntekijöitä paremmin. Kahdenkeskeiset keskustelut HC:n kanssa nousivat esiin työntekijöille järjestetyssä työpajassa ja ne koettiin tärkeänä. Keskusteluihin toivottiin välittämiseen ja hyvinvointiin liittyvien asioiden korostamista. Ryhmäkeskusteluja pidettiin hyvinä, mutta samalla ajateltiin, etteivät kaikki työntekijät uskalla ryhmässä rehellisesti kertoa ajatuksiaan ja silloin keskustelu voi jäädä pinta-puoleiseksi. On huomioitava työntekijöiden erilaisuus ja että kaikilla tulee olla tasa-arvoinen mahdollisuus tulla kuulluksi. Kuten itseohjautuvuuden haasteita käsiteltäessä nousi esiin ihmisten erilaiset persoonat, niin myös ryhmäkeskusteluissa tämä on otettava huomioon. Keskusteluissa voi käydä siten, että äänekkäimmät ja sosiaalisimmat uskaltavat kertoa mielipiteensä ja eriäviä mielipiteitä tai kokemuksia ei välttämättä uskalleta tai haluta ilmaista.

Tämän tutkimuksen mukaan Futuricen perehdytyksessä olisi hyvä korostaa vielä enemmän organisaation toimintatapoja. Uusi työntekijä ei tunne vielä organisaatiota ja hänelle tulee antaa aikaa perehtyä siihen. Ideointityöpajassa nousi ajatus tyypillisen aloituskokemuksen kertomisesta perehdytyksen ensimmäisinä päivinä. Tämä on mielestäni erittäin hyvä keino avata konsulttityön ominaispiirteitä ja muun muassa sitä, miksei kaikille työntekijöillä löydy alusta alkaen projektia, jossa työskennellä. Mikäli syyt projektien aloituksen eriaikaisuudelle olisi selkeästi esitettyinä, helpottaisi se mahdollisesti uusien työntekijöiden tuntemaa epävarmuutta ja tunteita, etteivät he löydä paikkaansa. Lisäksi se voisi vähentää tai poistaa kokemukset, että heidät olisi rekrytoitu väärin perustein. Olisi hyvä tuoda esille erilaisia aloituskokemuksia eri kompetensseista, mikä auttaisi ymmärtämään toisten kokemuksia ja ajatuksia laajemmin kuin vain oman roolin näkökulmasta. Näen tämän lisäksi myös läpinäkyvyyttä ja tukevan yhteisöllisyyden perustarpeen täyttymistä. Erilaisen aloituskokemusten hyödyntäminen perehdytyksessä lisäisi mielestäni myös välittämisen osoittamista.

Tyypillisen aloituskokemuksen kertomisessa hyödyntäisin tarinallistamista. Tätä varten voitaisiin kerätä kyselyllä työntekijöiltä heidän kertominaan tarinoita ensimmäisten työpäivien ja viikkojen kokemuksista. Tarinoita olisi hyvä kerätä mahdollisimman monilta erilaisilta työntekijöiltä erilaisilla taustoilla ja eri kompetenseista. Kun uusi työntekijä hahmottaa myös muiden kokemuksia, voisi se helpottaa heidän omia epävarmuuden tuntemuksiin työsuhteen alkuvaiheessa. Mahdollisimman laajasti kerättyjen tarinoiden avulla työntekijät ymmärtävät myös sen, miten eri tavoin ihmiset voivat kokea uuden työn aloituksen ja lisäksi he voivat yllättyä, kuinka moni erilaisista taustoista voi kokea samoja asioita kuin hän.

Työpajassa nousi ajatus, että perehdytysprosessilla tulisi olla selkeä fasilitaattori. Koska Futuricen perehdytyksen vastuuta on hajautettu monille eri tahoille, on tämä ymmärrettävä ajatus. Lähtökohtaisesti jokainen perehdytykseen liittyvä henkilö tai tiimi on itse vastuussa omasta osuudestaan. Koska etenkin Helsingissä uusia työntekijöitä aloittaa usein ja aloitavien työntekijöiden määrät ovat olleet suuria, on yhden henkilön valjastaminen tähän tehtävään haastavaa. Jotta suuria työntekijämääriä voidaan sujuvasti perehdyttää, vaatii se yhteistyötä ja luottamusta siihen, että jokainen ottaa vastuun omasta perehdytykseen liittyvästä osa-alueestaan. Mutta olen samaa mieltä siitä, että perehdytyksen suunnitelmallisuutta ja prosessia olisi hyvä tarkkailla, koska muuten ei voida varmistaa tasalaatua hyvää työntekijäkokemusta tuottavaa perehdytystä kaikille. Perehdytystä kehittäessä olisi hyvä miettiä koko prosessille punainen lanka, jonka avulla kaikki prosessin eri vaiheet ja kohtaamispisteet voitaisiin miettiä eheäksi kokonaisuudeksi. Perehdytyksen sisältö tulisi käydä läpi kohta kohdalta ja miettiä, mitkä ovat ne olennaisimmat kohtaamispisteet ja miten niitä voidaan parantaa. Perehdytyksessä voitaisiin hyödyntää erilaisia viestintäkeinoja ja teknologiaa voitaisiin hyödyntää paremmin. Olisi hyvä, että yhdellä henkilöllä olisi kokonaisvastuu perehdytyksestä ja sen kehittämisestä ja tämä rooli voisi vastata työpajassa nousseeseen ideaan fasilitaattorista.

Näissä ratkaisuissa pyritään lisäämään perehdytyksen suunnitelmallisuutta ja varmistamaan tasalaatuinen perehdytyskokemus. Kasvattamalla Futubuddyn roolia, lisäämällä HC:n ja työntekijän sekä esihenkilön ja työntekijän välillä käytäviä kahdenkeskeisiä keskusteluja, voidaan todennäköisesti parantaa työntekijän kokemusta siitä, että perehdytys on suunnitelmallisempaa koko perehdytysprosessin ajan. Lisäksi miettimällä edellä mainittu punainen lanka ja selkeät tavoitteet niin organisaation kuin työntekijän näkökulmasta, saadaan todennäköisesti parannettua työntekijäkokemusta perehdytyksen aikana.

5.6.4 Tuen saaminen perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa

Tämä tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat, että heidän osaamiseensa luotetaan heti työsuhteen alusta lähtien. Täysi luottamus organisaation puolelta näytti kuitenkin samalla olevan ristiriidassa työntekijöiden tarpeiden kanssa. Vaikka työntekijät kokivat saamansa luottamuksen positiivisena, kokivat he samalla yksinäisyyttä ja ulkopuolisuuden tunteita. Futuricelle palkatut työntekijät ovat haastatteluiden perusteella hyvin motivoituneita ja he haluavat tehdä työtään itseohjautuvasti ja pitävät saamaansa vastuuta pääsääntöisesti positiivisena ja motivoivana. Itseohjautuvuus ja vastuu kuitenkin myös lisäsi epävarmuuden tunteita silloin kun koettiin, ettei palautetta saatu riittävästi. Vaikka autonomia teorian mukaan on osa hyvän työntekijäkokemuksen rakentumista, voi liika itseohjautuvuus työsuhteen alkuvaiheessa tämän tutkimuksen mukaan johtaa siihen, ettei apua uskalleta kysyä, koska pelätään että se tulkitaan osaamattomuuden näyttämisenä. Työntekijäkoke-
musta tarkasteltaessa itseohjautuvuus toimii kasvun mahdollistajana, mutta tämän tutkimuksen mukaan myös palautteen saaminen on tärkeässä roolissa työntekijän kasvun ja kehittymisen mahdollistamisessa. Täysi itseohjautuvuus vaatii lisäksi organisaation ja sen toimintatapojen tuntemista.

Futuricen perehdytys perustuu osittain itseohjautuvuuteen ja siihen ja työntekijöillä on aktiivinen rooli omassa perehdytyksessään. Uusille työntekijöille on rakennettu runko, jonka avulla uusi työntekijä saa kaiken käytäntöihin kuuluvan tiedon. Osa perehdytyksestä on itseoppimista ja uusille työntekijöille on annettu ohjeistus siitä, mihin asioihin on hyvä perehtyä. Tärkeimmät työsuhteeseen liittyvät asiat käydään läpi yhdessä perehdytyksen ensimmäisinä päivinä. Tutkimuksen mukaan vaikuttaa kuitenkin siltä, että varsinkin henkilöt, joilla ei ole kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelystä, kaipaisivat enemmän tukea ja apua työsuhteen alkuvaiheessa. Tätä tukea voidaan lisätä jo edellä mainittujen säännöllisempien keskustelujen esihenkilöiden ja HC:n kanssa ja Futubuddyn roolia korostamalla. Koen, että vaikka organisaatiossa toimitaan itseohjautuvasti, olisi perehdytyksen aikana hyvä huomioida työntekijöiden erilaisuus. Itseohjautuvaa oppimista ja perehdytystä voidaan tukea, mutta enemmän apua tarvitseville olisi oltava mahdollisuus asioiden läpi käymiseen tarkemmin yhdessä toisen henkilön kanssa. Tärkeä osa perehdytystä on, että niin uran alkuvaiheessa oleville kuin jo pidempään työelämässä olleille käydään läpi organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita, jotta kulttuurin merkitys korostuu ja kaikki oppivat toimimaan kulttuurin, organisaation toimintatapojen ja toimintaympäristön mukaisesti.

5.6.5 Esihenkilötyöskentely osana työntekijäkokemusta

Futuricella on tämän kehitystyön aikana kehitetty ja päivitetty esihenkilöille suunnattua perehdytystä. Esihenkilöille on rakennettu Supervisor Toolkit organisaation intranettiin, josta löytyy kaikki olennainen tieto esihenkilön roolista ja vastuualueista. Uudet esihenkilöt koulutetaan päivitetyn perehdytysmateriaalin mukaisesti. Lisäksi jo pidempään organisaatiossa työskentelevät esihenkilöt voivat halutessaan osallistua päivitettyyn esihenkilöperehdytykseen. Päivitetty perehdytys esihenkilöiden roolista ja vastuista tulee varmasti ratkaisemaan osaltaan tässä kehitystyössä nousseita haasteita esihenkilötyöskentelyyn liittyen. Päivitetyn perehdytysmateriaalin avulla esihenkilötyöskentelyä on mahdollista yhdenmukaistaa ja sen avulla esihenkilöiden ymmärrys roolistaan työntekijän näkökulmasta kasvaa. Sisäistä kehitystyötä on tehty myös organisaation kehityskeskusteluihin, eli My Retro keskusteluihin liittyen. Tässä kehitystyössä esihenkilöille on korostettu merkityksellisyyden kokemusta ja esihenkilöt saavat koulutusta aiheeseen liittyen. Koen, että merkityksellisyyden kokemuksen tärkeyden korostamisella voidaan vaikuttaa suoraan työntekijäkokemuksen parantamiseen, koska tämä tukee perustarpeiden täyttymistä. Koska kehitystyötä organisaation sisällä tässä kehitystyössä nousseeseen haasteeseen esihenkilötyöskentelyyn liittyen on jo sisäisesti kehitetty, ei tässä työssä tulla esittämään uusia ratkaisuja aiheeseen liittyen.

Haluan kuitenkin korostaa organisaatiolle esihenkilöiden vastuun merkitystä työntekijöiden näkökulmasta ja siksi on tärkeää, että nyt tehtyä kehitystyötä tullaan mittaamaan myöhemmässä vaiheessa. On tärkeää, että esihenkilöille suunnatun perehdytyksen vaikutuksia mitataan ja selvitetään kokevatko kaikki työntekijät itsensä merkityksellisiksi ja saavatko kaikki heidän tarpeitaan ja toiveitaan vastaavaa tukea, apua ja palautetta. On myös tärkeä tukea esihenkilöitä heidän päivittäisessä työssään, jotta he muistavat ja ymmärtävät roolinsa sekä vastuunsa työntekijöiden näkökulmasta. Esihenkilöiden tukemisessa korostuu HC:n rooli. Perehdytyksissä opittujen asioiden tulisi näkyä esihenkilötyöskentelyssä konkreettisesti. Jos huomataan, että henkilöstökyselyissä tai työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissa tulee esiin haasteita, tulee niihin puuttua ja muistuttaa miten organisaatiossa esihenkilöiden rooli nähdään ja kuinka suuri merkitys sillä on työntekijäkokemukseen. Kaikki esihenkilöt ovat yksilöitä ja näin ollen esihenkilötyöskentelyssä tulee aina olemaan eroavaisuuksia. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että he kaikki ymmärtävät työntekijäymmärrykseen, merkityksellisyyteen, joukkoon kuulumiseen ja kyvykkyyden kokemukseen vaikuttavat seikat ja osaavat ottaa ne huomioon omassa työssään.

5.7 Mittaaminen

Futuricella on käytössä Peakon -henkilöstökysely, jota voidaan hyödyntää tämän kehitystyön ratkaisujen avulla tehtyjen perehdytysprosessin muutosten tulosten mittaamisessa. Peakon -kyselyllä on jo ennen tätä kehitystyötä selvitetty uusien työntekijöiden ajatuksia perehdytysprosessin onnistumisista ja haasteista. Samaa kysymystä jatkamalla perehdytysprosessiin tehtyjen muutosten jälkeen saadaan suoraa dataa siitä, miten muutokset näkyvät vastauksissa. Futuricen kulttuuriin kuuluu vahvasti niin palautteen kerääminen kuin palautteen antaminen. Prosessiin tehtävien muutosten jälkeen on tärkeää aloittaa palautteen kerääminen heti. Näin voidaan iteroida ja tehdä mahdollisia muutoksia prosessiin nopeasti reagoimalla.

Työntekijäkokemuksen parantumista voidaan mitata myös työntekijöiden kanssa käytävien follow up -keskustelujen avulla. Koska keskustelut ovat tähänkin asti toteutettu HC:n toimesta, olisi suhteellisen helppoa selvittää nouseeko perehdytysprosessiin tehtyjen muutosten jälkeen samat teemat ja haasteet esille kuin aiemmin. Koska olen itse vastuussa uusien työntekijöiden kanssa käytävistä follow up -keskusteluista, on minun helppo seurata kehitystyön jälkeisiä muutoksia ja kerätä jatkuvaa palautetta perehdytyksestä.

On hyvä huomata, että työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen ja vaikka kaikki uudet työntekijät kävisivät tismalleen saman perehdytyksen läpi voi kokemus olla silti eri työntekijöiden välillä täysin erilainen. Täydelliseen lopputulokseen on siis mahdoton päästä. Koska tässä työssä on selvitetty myös psykologisia perustarpeita, on mielenkiintoista selvittää, onko perustarpeiden vahvemmalla huomioonottamisella perehdytysprosessin aikana vaikutusta henkilöstökyselyn muihin osa-alueisiin, kuten sitoutumiseen, merkityksellisyden kokemukseen, kasvuun, esihenkilön tukeen, oman sopivuuden kokemuksiin organisaatiossa tai saavutusten kokemuksiin.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin työssä käytettyjä menetelmiä sekä prosessia kokonaisuutena. Reflektoin omaa oppimistani ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Lopuksi esitän ideoita jatkotutkimuksia varten.

6.1 Prosessin ja menetelmien reflektointi

Lähdin tutkimaan aihetta itseohjautuvuuden näkökulmasta, koska itseohjautuvassa organisaatiossa, kuten Futuricella, ei perehdytys tapahdu niin sanotusti perinteisin keinoin työhön opastamalla. Sen sijaan Futuricella jo perehdytyksen aikana työntekijällä on aktiivinen rooli ja itseohjautuvuus näkyy työsuhteen alusta alkaen. Näin tuetaan samalla työntekijän tutustumista organisaation toimintatapoihin. Oli mielenkiintoista selvittää miten juuri Futuricella itseohjautuvan organisaation ominaispiirteet näkyvät perehdytysprosessissa ja mitkä asiat koetaan positiivisina sekä toisaalta millaisia haasteita prosessissa ehkä on. Ja ennen kaikkea, miten nämä kaikki vaikuttavat työntekijäkokemukseen.

Perehdyin itseohjautuvuuden kautta Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta ja niiden täyttymisen myötä hyvinvointi kasvaa ja vaikuttaa sisäiseen motivaatioon positiivisesti. Toimiakseen ja menestyäkseen itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka ovat sisäisesti motivoituneita ja jotka kaikki tekevät töitä yhteisen menestyksen eteen. Siksi itseohjautuvuusteoria on tärkeässä roolissa itseohjautuvista organisaatioista puhuttaessa.

Työssä haluttiin lähestyä aihetta empatian avulla ja tutkimus toteutettiin palvelumuotoilun prosessia mukailten. Koska työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen, empaattinen lähestymistapa koettiin oikeaksi valinnaksi mahdollisimman syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyöprosessi kesti yhteensä noin vuoden. Opinnäytetyön aihe oli pääpiirteittäin mietittynä jo hyvissä ajoin ennen työn aloittamista, mutta työn sisältö ja lähestymistapa aiheeseen muuttui hieman työn alkaessa. Työn aihe valikoitui täysin omasta kiinnostuksestani sekä työnantajani Futuricen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, joissa todettiin aiheen olevan organisaatiolle hyödyllinen. Tavoitteena oli saada työ valmiiksi kesäkuuhun 2020 mennessä, mutta koronapandemia ja omat perhesyyt venyttivät työn valmistumisen loppusyksyyn 2020. Futuricella ei ollut tarkempia vaatimuksia työn suhteen ja tein työn hyvin itsenäisesti muutamaan otteeseen työpaikalleni yhteyttä pitäen aiheen tiimoilta. Työ vastaa hyvin tarpeisiin ja tutkimustulokset ja ratkaisut on otettu jo ennen työn valmistamista käyttöön, koska olen itse vastuussa Futuricen perehdytysprosessin kehittämisestä.

Tietoperustan sisältö muodostui ensimmäisen opinnäytetyöohjauksen jälkeen. Ohjauksessa todettiin, että työn kannalta olennaisimmat käsiteltävät asiat ovat työntekijäkokeemus, itseohjautuvuus, perehdytys sekä palvelumuotoilu. Työn lähtökohtana oli ajatella perehdytyksen aikaista työntekijäkokeemusta nimenomaan itseohjautuvassa organisaatiossa. Lähdin tutkimaan millaisia lopputöitä tai muita tutkimuksia itseohjautuvista organisaatioista, työntekijäkokeemuksesta sekä perehdytyksestä löytyisi. Yllätyksekseni en löytänyt yhtään lopputyötä, jotka olisivat sisältäneet kaikki edellä mainitut kolme aihealuetta. Itseohjautuvuudesta, perehdytyksestä ja työntekijäkokeemuksesta oli lopputöitä löydettävissä erillisinä töinä.

Itseohjautuvuuteen perehtyessäni itseohjautuvuusteoria nousi vahvasti esille. Siksi lähdin tutustumaan siihen tietoperustassani. Itseohjautuvuusteorian myötä tutustuin ihmisen psykologisiin perustarpeisiin sekä sisäiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteoria oli minulle tuntematon teoria, mutta sitä tutkiessani ymmärsin sen merkityksen itseohjautuvuudessa ja miten tärkeässä roolissa se on puhuttaessa itseohjautuvista organisaatioista, motivaatiosta sekä hyvinvoinnista.

Itseohjautuvuusteoriaa ja psykologisia perustarpeita tutkiessani minulle tuli vahva tunne, että itseohjautuvien organisaatioiden tulisi ehdottomasti ottaa huomioon ihmisen perustarpeet perehdytystä kehittäessä. Koska psykologisten perustarpeiden täytyessä hyvinvointi paranee, on sillä oltava yhteys myös perehdytyksen aikaiseen työntekijäkokeemukseen. Siksi halusin sisällyttää psykologiset perustarpeet myös tutkimuksen haastatteluihin.

Työntekijäkokeemusta tutkiessa oli mielenkiintoista huomata, miten monet samat asiat, jotka ovat itseohjautuville organisaatioille ominaispiirteisiä, nousee esille työntekijäkokeemuksen rakentumiseen vaikuttavina asioina. Käytännössä voidaan katsoa, että jos organisaatio toimii itseohjautuvasti, täyttyy teorian valossa lähes kaikki hyvän työntekijäkokeemukseen vaadittavat asiat. En kuitenkaan usko, että asia on näin suoraviivainen. Vaikka organisaatiossa toimittaisiinkin itseohjautuvasti, tulee työntekijäkokeemusta tarkastella omasta lähtökohdastaan ja varmistaa, että kaikki hyvän työntekijäkokeemuksen rakentumisen osa-alueet otetaan päivittäisessä työssä ja toimintamalleissa aidosti huomioon.

Perehdytyksestä oli ennalta arvatusti paljon tietoa saatavilla. Koska työssä käsiteltiin perehdytystä itseohjautuvassa organisaatiossa, monet perehdytystä koskevat teoriat eivät kuitenkaan tässä tapauksessa olleet relevantteja. Itseohjautuvassa organisaatiossa perehdytys toteutetaan hieman eri keinoin perinteiseen työhön opastukseen verrattuna. Tämän työn teoriaosuudessa esitetyt Bauerin ja Erdoganin sekä Cablen, Ginon & Staatsin

määritelmät hyvästä perehdytyksestä sopivat itseohjautuvien organisaatioiden perehdytyksen pohjaksi.

Menetelmänä palvelumuotoiluprosessi sopi tähän tutkimukseen mielestäni hyvin. Prosessissa olisi voinut osallistaa työntekijöitä kokonaisvaltaisemmin läpi organisaation. Työpajoihin olisi voitu käyttää hieman enemmän aikaa. Haastattelut ja työpajan järjestäminen olivat kuitenkin todella hyvä tapa osallistaa työntekijät kehitystyöhön. Jos työpajat olisi pystytty pitämään toimistolla tai muussa inspiroivassa tilassa, olisi tuloksiin saatettu saada lisää syvyyttä sekä rohkeampia ideoita. Koronapandemia rajoitti osittain tekemistä, muttei kuitenkaan estänyt minkään vaiheen toteutumista. Myös se, ettei minulla itselläni ollut kokemusta työpajojen pitämisestä aiemmin vaikutti varmasti siihen, etten saanut työpajoista irti kaikkea mahdollista niiden tarjoamaa hyötyä.

Haastattelut toteutettiin koronapandemiasta johtuen etänä. Tämä ei ollut millään lailla este haastattelujen tekemiselle. Uskon kuitenkin, että minun olisi ollut helpompi saada haastateltavia, jos haastattelut olisi suoritettu toimistolla ja jos koronapandemia ei olisi ollut käynnissä. Jos olisin päässyt toimistolle, olisin pystynyt henkilökohtaisesti etsimään vapaaehtoisia haastatteluihin. Nyt paras keino etsiä haastateltavia oli Slack, joka ei varmasti tavoittanut kaikkia. Slack koettiin kuitenkin paremmaksi vaihtoehdoksi kuin sähköposti, koska käytäntö on osoittanut, että sähköpostin välityksellä moni viesti hukkuu. Lisäksi se, että olen ollut vanhempainvapaalla, vaikutti varmasti siihen, etteivät uudet työntekijät tienneet kuka olen ja sen vuoksi eivät kokeneet tärkeäksi vastata haastattelukutsuun. Koronan vuoksi työtilanteet olivat hyvin vaihtelevia ja monella työntekijällä oli varmasti epävarmuus siitä, onko hyväksyttävää osallistua pitkiin haastatteluihin työpäivän aikana. Haastateltavat näkivät tämän kuitenkin työhön liittyvänä asiana ja halusivat haastattelut pidettävän työajalla.

Onnistuin haastatteluissa saamaan työntekijät kertomaan hyvin avoimesti tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Haastatteluissa saatiin aikaan hyvä tunnelma ja uskon, että haastatteluiden onnistumisen myötä sain sitoutettua työntekijät osallistumaan myös tutkimuksen työpajaan. Haastatteluiden aikana työntekijät rentoutuivat ja niiden edetessä he alkoivat kertomaan tuntemuksistaan avoimemmin. Ajallisesti haastattelut olivat onnistuneet ja uskon, että jokainen sai kerrottua kaiken, mitä he halusivatkin kertoa.

Kuten edellä mainittu, minulla ei ollut aiempaa kokemusta työpajojen järjestämisestä. Onneksi vallitsevan tilanteen vuoksi tietoa oli helposti löydettävissä myös etätyöpajojen järjestämiseen ja tutkin paljon erilaisia vaihtoehtoja ja parhaita käytäntöjä etätyöpajan pitämiseen. Tutkin myös erilaisia alustoja etätyöpajaan ja tutustuin Miroon, joka vaikutti tähän

työhön sopivalta. Osallistuin yhteen Miron järjestämään webinaariin, jossa tutustuin perusteisiin ja loput opettelin itse tekemällä. Samaan aikaan Miro oli otettu myös Futuricella käyttöön, joten työntekijöillä oli jo kokemusta sen käytöstä, mikä helpotti työpajan järjestämistä.

Vaikka yritin tutkia ohjeistusta siitä, mikä olisi hyvä työpajalle varattu aika, epäonnistuin ajan määrittelemisessä ja näin ollen työpajan aika loppui kesken. Vallitsevasta tilanteesta johtuen koin myös painetta, etten halunnut vaatia osallistujilta liian montaa tuntia. Pelkäsin liian pitkän työpajan järjestämisen rajoittavan osallistujien halukkuutta ylipäättään osallistua. Työpajaan olisi pitänyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti varata rohkeasti aikaa neljä tuntia. On kuitenkin vaikea sanoa, miten tämä olisi käytännössä onnistunut, koska kahden tunnin työpajastakin osa osallistujista joutui siirtymään töiden pariin ennen loppusta. Mikäli työpaja olisi järjestetty siten, että olisimme kaikki olleet samassa tilassa, olisi varmasti ollut suurempi paine sille, ettei kukaan olisi poistunut kesken kaiken.

Haastatteluiden sisällönanalyysi sekä työpajan jälkeinen vaihe olivat minulle kaikkein haastavimmat vaiheet työssä. En ollut aiemmin tehnyt haastatteluiden sisällönanalyysia ja koin itseni hyvin epävarmaksi sen aikana. Työpajan jälkeen tunsin, etten saa työtä enää eteenpäin. Tässä vaiheessa olisin ehdottomasti kaivannut palvelumuotoilu prosessiin mukaan työparia tai ryhmää, jonka kanssa aiheita ja ideoita olisi voinut miettiä yhdessä. Koska työpajan aikana oli tarkoitus rakentaa uuden työntekijän palvelupolku perehdytyksen aikana ja tämä jäi kesken, minun piti miettiä uudestaan, miten jatkan työtä siitä eteenpäin. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, etten itseasiassa tarvitse täydellisesti täytettyä palvelupolkua jatkaakseni, vaan voin keskittyä haastatteluista ja empatiakartasta nousseiden teemojen kehittämiseen perehdytyksen aikana laajemmassa mittakaavassa. Päätin, että perehdytyksen aikainen palvelupolku voidaan rakentaa tarvittaessa myöhemmässä vaiheessa.

Kaiken kaikkiaan koen, että käyttämäni menetelmät sopivat tähän opinnäytetyöhön hyvin. Empaattinen tutkimus sopii mielestäni Futuricen arvoihin ja uskon sen saaneen haastattelutavat avaamaan ajatuksiaan minulle avoimemmin. Muotoiluajattelu on Futuricella laajasti käytössä ja kaikki työpajaan osallistuneet työntekijät ovat työskennelleet muotoiluajattelua hyödyntäen ainakin jossain määrin. Siksi sen käyttäminen oli myös luontevaa tämän työn osalta ja koen sen helpottaneen työpajaan osallistuvien kokemusta, koska työskentelytapa oli vähintään jossain määrin tuttu.

Työn tuloksien avulla Futuricen perehdytysprosessin kehitystyö voidaan aloittaa välittömästi. Kuten edellä mainittu, tutkimustulos osittain tuki jo tiedossa olevia haasteita perehdytyksen aikana. Oli kuitenkin itselleni yllätys, miten voimakkaasti suhteiden luomisen hankaluus ja yksinäisyys nousi esille tutkimuksen aikana. Minulle tuli yllätyksenä myös se, miten työntekijä voi kokea olonsa niin hapuilevaksi ja epävarmaksi työsuhteen alkuvaiheessa ja luulen, että nämä tunteet korostuvat itseohjautuvissa organisaatioissa. Luottamus työntekijöihin on hieno asia, josta monella organisaatiolla on vielä opittavaa, mutta samaan aikaan tulee selkeästi varmistaa, ettei luottamus käänny itseään vastaan siinä, että työntekijät jätetään yksin, minkä vuoksi he kokevat vielä suurempaa epävarmuutta. Vaikka työntekijät ovat motivoituneita ja haluavat näyttää osaamisensa, tulee heille silti tarjota tukea työsuhteen alkuvaiheessa, kun kaikki on vielä uutta ja itsessään uuden työn aloitus on jo stressaavaa.

6.2 Oman oppimisen reflektointi

Voin tämän työn myötä sanoa oppineeni paljon niin työntekijäkokemuksesta kuin itseohjautuvuudesta ja psykologisista perustarpeista. Olen oppinut paljon myös perehdytyksestä ja siitä, millainen on hyvä perehdytys nimenomaan itseohjautuvassa organisaatioissa. Itseohjautuvuusteoria ja ihmisen psykologiset perustarpeet työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat olleet todella kiinnostavia ja saaneet minut pohtimaan, miten voin edesauttaa omassa työyhteisössäni työntekijöiden hyvinvointia sekä perustarpeiden täyttymistä. Olen oppinut, kuinka tärkeässä roolissa nämä ovat työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle myös itsereflektointia omaan työntekijäkokemukseeni sekä psykologisiin perustarpeisiin liittyen. Opinnäytetyö on ollut minulle monella tavalla opettavainen prosessi.

Kuten edellä mainittu, tutkimuksen aikana tuli myös yllätyksiä liittyen siihen, miten hapuilevaksi, yksinäiseksi ja epävarmaksi uusi työntekijä olonsa voi Futuricella tuntea. Tämän johdosta, osaan jatkossa työssäni huomioida nämä kokemukset ja tunteet omassa ja kehittää perehdytystä siten, etteivät työntekijät enää kokisi vastaavia tunteita.

Kuten edellä mainittu suurimpana haasteena opinnäytetyöprosessissa koin haastattelujen analysoinnit. Tein analysointeja tässä laajuudessa ensimmäistä kertaa ja se tuntui todella vaikealta. Käytin paljon aikaa tiedon etsimiseen ja erilaisten analysointimallien ja tapojen tulkintaan. Lähdin analysoimaan haastatteluja ensin liian teoriaohjatusti ja jouduin ottamaan askelia taaksepäin muutamaankin otteeseen ja vaihtamaan kulmaa analysoinnissa. Vaikka luin, että analysointitapoja on niin paljon, kuin niiden tekijöitäkin, koin oloni tässä vaiheessa epävarmaksi. Kokeneempi tutkija olisi varmasti löytänyt aineistosta vielä jotain,

mitä minä en löytänyt. Analysointi oli todella aikaa vievää ja tein sen eteen paljon töitä ja palasin korjaamaan ja tulkitsemaan aineistoa useaan kertaan uudestaan. Vaikka analysointivaiheessa minulle oli selkeää, mitkä teemat aineistosta korostuivat, minun oli vaikea saada ne ilmaistua ja tehdä analyysia tiettyjen menetelmien mukaisesti.

Olen tutustunut palvelumuotoiluun työni sekä opintojeni kautta, mutta nyt toteutin koko prosessin yksin ensimmäistä kertaa. Oman oppimisen kannalta prosessin yksin läpi vieminen oli todella hyödyllistä, vaikkakin ajoittain raskasta. Yksi omista oppimistavoitteistani oli nimenomaan palvelumuotoilun metodien ja työkalujen käyttäminen työelämän kehittämiseen liittyvässä työssä. Yksin palvelumuotoiluprosessin läpi vieminen loi kuitenkin haasteita, koska kaikkia vaiheita, eri metodeja ja työkalujen käyttöä tuli miettiä yksin ja palvelumuotoiluprosessissa usein tehdään töitä ryhmässä ja ideoita ja ajatuksia jaetaan työryhmän kanssa. Jotta pääsin prosessissa eteenpäin, keskustelin palvelumuotoilijoiden kanssa, joilta sain ideoita ja tukea omille pohdinnoilleni ja päätöksilleni. Vaikka kehittämis työ tehtiin kehittämishankkeena organisaatiolle, tein työn täysin itsenäisesti enkä pyytänyt apua organisaatiolta.

Palvelumuotoiluprosessissa olisin voinut valita itselleni hieman haasteellisempia menetelmiä. Esimerkiksi palveluprosessin service blueprint olisi sopinut tähän työhön hyvin, mutta koin sen tekemisen yksin liian haastavaksi. Päiväkirjamenetelmän käyttö olisi varmasti tuonut mielenkiintoista dataa aiheeseen liittyen. Tämä olisi ollut kuitenkin hyvin pitkä prosessi ja tutkimus olisi pitänyt aloittaa heti talvella 2020 jotta tulokset olisi ehditty analysoidaan. Lisäksi koronapandemian vuoksi päiväkirjamenetelmä ei olisi antanut luotettavaa lopputulosta, koska pandemian vuoksi perehdytykseen on jouduttu tekemään muutoksia nopealla aikataululla ja tilanne vaikuttaa perehdytyksen aikaiseen työntekijäkokemukseen negatiivisesti tällä hetkellä. Persoonien hyödyntämistä pohdin pitkään ja lopulta päädyin siihen, etten kokenut niitä tämän työn kannalta olennaisina. Vaikka työn kannalta onkin tärkeä kerätä työntekijäymmärrystä, koin kuitenkin, että haastatteluiden ja empatiakartan avulla ymmärrystä saatiin riittävästi luotettavaan lopputulokseen.

Itse nautin suunnattomasti työn tekemisestä, koska opin koko ajan lisää palvelumuotoilusta, kun suunnittelin ja pohdin, millainen eteneminen toimisi tämän työn kannalta parhaiten. Pystyn myös hyödyntämään oppeja omassa työssäni. Vaikka välillä olikin vaikeaa ja turhauttavaa viedä prosessia eteenpäin yksin, en olisi välttämättä oppinut yhtä paljon kuin nyt, kun kaikki tieto oli kerättävä ja kaikki menetelmät ja työkalut oli opeteltava yksin.

Kuten jo edellä mainittu, minulla ei ollut aiempaa kokemusta työpajan järjestämisestä. Näin ollen itse työpajan järjestäminen ja sen järjestäminen etänä oli minulle täysin uutta,

mutta erittäin mielenkiintoista. Tulen jatkossa luottamaan enemmän vaistooni työpajan suunnittelussa ja varaan niille enemmän aikaa. Olen iloinen, että sain työpajakokemuksen tämän opinnäytetyön myötä ja näin ollen pystyn jatkossakin järjestämään vastaavia ja toimimaan fasilitaattorina. Lisäksi se, että opin käyttämään sähköistä yhteiskehittämisalustaa on ollut oppimiseni kannalta erittäin hyödyllistä.

6.3 Tutkimuksen eettisyys sekä luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2018, 163–164) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa siten, että työn tekeminen on kerrottu tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Näin on pyritty toimimaan myös tämän tutkimuksen osalta. Työssä on kuvattu kaikki vaiheet, miten tutkimusaineisto on kerätty ja miten se on analysoitu. Työssä on avattu tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimuksen tärkeys, kerrottu millä perusteella haastateltavat on valittu ja avattu, miten haastattelijan ja haastateltavan suhde toimi. Lisäksi on kerrottu tutkimuksen aikataulu.

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin samoja perehdytyksen aikaisia teemoja ja haasteita, ja työpajan aikana jokainen osallistuja tunnisti haastatteluista saadun ymmärryksen aidoiksi haasteiksi organisaatiossa. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavilla oli aiheeseen liittyvää tietoa myös muilta uusilta työntekijöiltä, koska he olivat keskustelleet ja jakaneet kokemuksiaan myös muiden kanssa. Jo neljän haastattelun jälkeen kyläntymispiste oli saavutettu, koska samat haasteet nousivat kaikissa haastatteluissa esille.

Haastateltavat olivat käyneet läpi oman perehdytysprosessinsa ennen koronapandemiaa, joten sillä ei ollut vaikutusta haastatteluista saatuun dataan. On kuitenkin hyvä huomata, ettemme tiedä palaammeko enää koskaan täysin samoihin toimintatapoihin kuin ennen koronapandemiaa ja siksi ratkaisuissa esitetyt mallit eivät välttämättä ole enää mahdollisia toteuttaa sellaisenaan. On mahdollista, että koko perehdytysprosessi joudutaan suunnittelemaan aivan uusista lähtökohdista.

Mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän, luulen se olisi tuonut esille muitakin ratkottavia haasteita ja kipupisteitä nyt löydettyjen teemojen lisäksi. Haastateltavat eivät kuitenkaan edusta kaikkia Futuricen työntekijöitä, vaikka kaikki haastateltavat edustivatkin erilaisia ryhmiä. Toisaalta on hyvä, että kehitystyössä voidaan keskittyä aluksi kunnolla muuttamaan haasteeseen ja tutkia muita haasteita myöhemmin. Ei ole ideaalia yrittää ratkaista kaikkia mahdollisia haasteita ja ongelmia kerralla. Haastateltavia tähän työhön päätettiin etsiä ainoastaan Helsingin toimistosta, mutta en koe, että päätöksellä on vaikutusta työn

tuloksiin heikentävästi. Viitteitä tähän käsitykseen voidaan saada aiemmista perehdytykseen liittyvistä haastatteluista, jotka olivat toteutettu siten, että osallistujia oli lähes kaikista toimistoista. Olisi kuitenkin mielenkiintoista selvittää jatkossa, miten perehdytys tällä hetkellä koetaan läpi organisaation ja onko perehdytyksessä suuria toimistokohtaisia eroja työntekijäkokemuksen kannalta.

Tulokset sinänsä eivät tule organisaatiolle varmasti yllätyksenä. Samat teemat ovat nousseet esiin jo aiemmin ja tämän tutkimuksen tulokset myötäilevät aiemmin tekemiäni haastatteluista perehdytykseen liittyen organisaatiossa. Tulokset kuitenkin vahvistavat tilannetta ja niiden avulla voidaan todeta, että kehitystyö on nyt viimeistään aloitettava. Tulosten avulla tiedetään, mihin kehitystyössä ehdottomasti kannattaa keskittyä ja mitä kannattaa priorisoida. Aiemmin tehtyjen haastatteluiden jälkeen muutoksia perehdytykseen on jo tehty, mutta tämän tutkimuksen mukaan muutokset eivät ole olleet vielä täysin riittäviä. Lisäksi koronapandemian myötä suhteiden luominen ja yhteisöllisyys ovat nousseet vielä tärkeämpään rooliin. Näihin liittyvä kehitystyö onkin organisaatiossa jo aloitettu tämän opinnäytetyön valmistumisen loppumetreillä. Opinnäytetyön tulokset pääsevät siis heti käytäntöön myös tältä osin.

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa myös tutkimuksen laatua. Tutkimussuunnitelman tulee olla laadukas, tutkimusasetelman tulee olla sopiva ja raportointi tulee olla hyvin tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149). Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan kaikkia laadullisen tutkimuksen eettisyyden vaatimuksia. Tutkimus on toteutettu Saaranen-Kauppien & Puusniekan (2006) mukaan esittelemän hyvän tutkimuskäytännön periaatteita noudattaen. Kaikilta tutkittavilta on saatu tutkimukseen suostumus ja heille on kerrottu kaikki oleellinen tieto tutkimuksen kulusta ja kaikki osallistuneet ovat ymmärtäneet heille annettun informaation. Tutkimuksesta ei ole koitunut mitään riskiä tai haittaa kenellekään osapuolelle. Kaikki haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti sekä anonymisti. Kaikilta haastattavilta kysyttiin halukkuutta osallistua työpajaan ja tämä oli täysin vapaaehtoista. Työpajaan osallistuessa työntekijät siis tiesivät, että heille kaikille aihe oli jo tuttu, mutta erikseen ei tuotu esille, että he kaikki olivat juuri tutkimuksen haastatteluihin osallistuneita. Mitään yksittäisiä mielipiteitä tai lauseita haastatteluista ei nostettu esiin työpajassa. Koko prosessi on dokumentoitu ja siitä on pyritty tekemään täysin läpinäkyvä. Aineiston sisällönanalyysin kaikki vaiheet on dokumentoitu hyvin tarkasti. Tutkimustulokset on raportoitu rehellisesti ja mahdollisimman tarkasti.

6.4 Ideoita jatkotutkimukseen

Tämän työn avulla kehitettävää perehdytysprosessia kannattaisi tutkia ehdottomasti uudelleen noin vuoden kuluttua. Näin nähtäisiin, onko kehitystyö tuottanut tulosta ja onko perehdytyksen aikaisiin työntekijäkokemuksiin tullut muutosta ja nouseeko seuraavassa tutkimuksessa samat haasteet vielä esille. Olisi mielenkiintoista tietää, miten perustarpeiden huomioiminen perehdytyksen aikana tulee vaikuttamaan työntekijäkokemukseen perehdytyksen aikana ja millainen mahdollinen vaikutus sillä on koko työsuhteeseen.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia eri organisaatioiden perehdytyksen aikaista työntekijäkokemusta ja verrata niistä löytyviä eroavaisuuksia ja mahdollisia samankaltaisuuksia. Tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden olisi hyvä olla työntekijäkokemukseen panostavia, jotta tutkittavat kohteet olisivat toisiinsa verrattavissa. Ottaisin tutkimukseen mukaan organisaatioista riippumattomien asiantuntijoiden näkemyksiä itseohjautuvien organisaatioiden perehdytykseen liittyen. Toinen mielenkiintoinen näkökulma tutkimukselle olisi selvittää, miten työntekijäkokemukset perehdytyksen aikana eroavat niin sanotun perinteisen organisaation sekä itseohjautuvan organisaation välillä.

7 Johtopäätökset ja vastauksia tutkimuskysymykseen

Tässä kehitystyössä oli tarkoitus selvittää, miten voidaan varmistaa hyvä työntekijäkokeemus perehdytyksen aikana itseohjautuvassa organisaatiossa. Lähestyin aihetta tutkimalla hyvän työntekijäkokeemuksen rakentumista, itseohjautuvuutta organisaatioissa sekä millainen on hyvä perehdytys ja mitä se pitää sisällään.

Tutkimuksen mukaan perehdytysprosessissa korostui selkeästi kuusi eri osa-aluetta, joilla on vaikutus työntekijäkokeemukseen ja joita kehittämällä voidaan varmistaa hyvä työntekijäkokeemus perehdytyksen aikana Futuricella. Näitä olivat työntekijäymmärryksen sekä esihenkilöiltä saadun palautteen merkityksen korostaminen ja parempi tuen saaminen suhteiden muodostamisessa sekä organisaatioon sosiaalistumisessa perehdytyksen aikana. Parempaa tukea kaivattiin myös ylipäätään siihen, että uusi työntekijä oppii toimimaan itseohjautuvassa organisaatiossa ja oppii ymmärtämään uutta työympäristöään ja organisaation toimintatapoja paremmin. Lisäksi perehdytyksen suunnitelmallisuuteen ja rakenteeseen tulisi kiinnittää huomiota ja korostaa esihenkilötyöskentelyn merkitystä työntekijäkokeumuksessa.

Tuki suhteiden muodostamisessa oli tutkimuksen mukaan yksi suurimmista haasteista. Tämä on asia, joka kannattaa priorisoida perehdytyksen kehittämisessä. Lisäämällä erilaisia vaihtoehtoisia konkreettisia tapoja uusien työntekijöiden ja jo organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden kohtaamiseksi voidaan saavuttaa parannus tähän haasteeseen. Suhteiden luomisen apuna voidaan hyödyntää erilaisia teknologisia ratkaisuja ja suunnitelmalla työtavat siten, että uudet työntekijät olisi mahdollista huomioida paremmin. Kiinnittämällä huomiota siihen, etteivät uudet työntekijät jää työsuhteen alkuvaiheessa yksin on tärkeää. Perehdytyksessä tulee luoda puitteet, jossa uusilla työntekijöillä on mahdollisuus löytää kaikki suhteiden luomista tukevat tavat esimerkiksi erilaisista verkostoitumismahdollisuuksista. Perehdytyksen tulee mahdollistaa sosiaalinen kanssakäyminen muiden organisaation työntekijöiden kanssa. Lisäksi uusien työntekijöiden on ymmärrettävä miten suhteita kyseisessä organisaatiossa luodaan ja mitkä ovat parhaat keinot löytää itselle relevantit henkilöt ja verkostot. Suhteiden luominen ja verkostoituminen on hyvin tärkeää, koska se vaikuttaa yhteisöllisyyden perustarpeeseen ja joukkoon kuulumisen kokeemukseen. On tärkeä muistaa, että perustarpeisiimme kuuluu halu kokea merkityksellisyttä muiden silmissä.

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät toimivat alusta asti hyvin itseohjautuvasti. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvaan organisaatioon hakeutuukin henkilöitä, jotka pitävät itseohjautuvuutta hyvin positiivisena asiana. Silti ajatus siitä, että itseohjautuvat työntekijät

voivat toimia työsuhteen alusta alkaen täysin itsenäisesti, näyttää tutkimuksen mukaan olevan osittain ristiriidassa työntekijöiden tarpeiden kanssa. Liika itseohjautuvuus työsuhteen alkuvaiheessa voi johtaa suurempaan epävarmuuden tunteeseen ja vaikuttaa työntekijäkokemukseen heikentävästi. Itseohjautuvakin työntekijä kaipaa työsuhteen alkuvaiheessa palautetta omasta työstään ja tukea organisaatioon ja työympäristöön tutustumisessa. Se, ettei tunne vielä organisaatiota tai sen tapoja toimia, voi lisätä epävarmuutta. Säännölliset keskustelut esihenkilöiden ja HC:n kanssa, sekä suurempi tuki Futubuddyilta voisivat poistaa epävarmuutta ja auttaa työntekijää oppimaan tuntemaan organisaation toimintatapoja paremmin. Esihenkilö on tutkimuksen mukaan suuressa roolissa perehdytyksen aikaisessa työntekijäkokemuksessa. Esihenkilötyöskentelyssä perehdytyksen aikana oli eroavaisuuksia, mikä vaikutti työntekijäkokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esihenkilön roolia työntekijän näkökulmasta muun muassa merkityksellisyyden tunteissa on hyvä korostaa. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vahvistaa joukkoon kuulumisen tunteita ja tukea työntekijää kohti kyvykkyyden tunteita.

Itseohjautuvuutta ja sitä, että työntekijöihin luotetaan heti työsuhteen alusta lähtien, pidettiin positiivisena asiana. Mutta samaan aikaan tämä tuotti haasteita, koska uudet työntekijät kokivat epävarmuutta omasta osaamisestaan ja riittämätön palaute pahensi epävarmuuden tunteita. Tutkimuksen mukaan uusi työntekijä tunsivat olevansa hukassa, kun organisaation toimintatavat eivät ihmisiä olleet tuttuja. Yksi suurimmista yksinäisyyden aiheuttajista koettiin olevan tilanne, jossa uudelle työntekijälle ei ollut työsuhteen alusta alkaen projektia tarjolla. Näissä tilanteissa tulisi varmistaa, että työntekijällä on yhteys esihenkilöön tai kollegoihin tai muihin ilman projektia oleviin ja hänelle tulisi varmistaa jotain mielekästä tekemistä. Nämä yksinäisyyden hetket lisäsivät työntekijöiden epävarmuuden tunteita ja herätti ajatuksia, että heidät on rekrytoitu turhaan tai väärin perustein. Lisäksi erilaisuuden huomioon ottaminen, eli työntekijäymmärrys korostui laajasti tutkimuksessa.

Futuricen perehdytysprosessin olisi hyvä tukea uutta työntekijää paremmin ymmärtämään organisaation toimintatapoja ja uutta työympäristöään ja prosessissa olisi hyvä huomioida ihmisten erilaisuus ja erilaiset taustat. Perehdytyksen suunnitelmallisuudella ja sisällöllä on myös vaikutus työntekijäkokemukseen. Mikäli nämä tuntuvat irrallisilta eivätkä tue työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla, voi se heikentää työntekijäkokemusta. Kaiken hänelle jaetun tiedon tulee tukea hänen työnsä aloittamista ja ymmärrystä organisaatiosta. Perehdytykseen sisältyy niin paljon tietoa, että sen jakamista kannattaisi jaotella pidemmälle aikavälille ja siinä kannattaisi hyödyntää erilaisia viestintäkeinoja ja teknologisia ratkaisuja.

Itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu työntekijäymmärrys. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja hyvän työntekijäkokemuksen varmistamiseksi nämä tulisi ottaa huomioon jo perehdytyksen aikana. Palautteen antamisessa olisi ymmärrettävä työntekijöiden erilaiset tarpeet. Toiset työntekijät kaipaavat palautetta alussa useammin saadakseen varmistuksen, että he suoriutuvat työssään hyvin. Palautteen antamisessa on tärkeä huomata se, että työntekijät voivat kokea tutkimuksen mukaan virallisena palautteena ainoastaan esihenkilöiltä saadun palautteen. Epävirallisia positiivisia lausahduksia tai ”heittoja” eivät kaikki koe virallisena palautteena. Esihenkilöiden tulisi tarkkaan miettiä, miten palaute annetaan, jotta se tukee perustarpeiden täyttymistä ja jotta työntekijä voi kokea itsensä merkitykselliseksi.

Futuricella uuden työntekijän perehdytyksestä vastaa HC:n lisäksi esihenkilö ja Futubuddy. Tutkimuksen mukaan haastateltavat eivät nähneet Futubuddyn roolia omassa perehdytyksessään lainkaan oleellisena eikä konsepti noussut esille haastatteluissa käytännössä lainkaan. Toisaalta Futubuddyn roolia osana perehdytystä on nostettu tärkeämmäksi vasta muutaman viime vuoden aikana ja kaksi haastateltavista olivat aloittaneet ennen kuin tämä muutos on tehty. Kehitystyön ideointityöpajassa Futubuddy nostettiin esille ja työntekijät pitivät hänen rooliaan ja sen korostamista tärkeänä osana perehdytysprosessia sekä työntekijäkokemuksen parantamisessa. Futubuddy nähtiin tärkeänä osana suhteiden luomisessa sekä organisaatioon ja kulttuuriin tutustumisessa.

Työntekijöille olisi hyvä antaa mahdollisuus perehtyä perehdytyksen eri aiheisiin myös omaan tahtiin ja mahdollistaa, että kaikkeen tietoon voi palata helposti. Perehdytyksen aikana on hyvä ymmärtää ihmisten erilaisuutta, erilaisia tarpeita ja toiveita. Kaikkiin tarpeisiin ja toiveisiin ei yksilötasolla voida varmasti vastata, mutta erilaisuuden huomioiminen ja sen tukeminen on silti tärkeää työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Perehdytyksen tulisi selkeyttää uuden työntekijän ajatuksia ja sen tulisi olla suunnitelmallista. Suunnitelmallisuuden tulisi näkyä myös uuden työntekijän työtehtävissä ja roolin selkeydessä. Työntekijän tulisi saada kokemus, että häntä on odotettu ja että hän on organisaatiolle merkityksellinen.

Koska psykologisten perustarpeiden täyttymisellä on positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon, on niillä myös yhteys itseohjautuvuuteen ja sitä kautta työssä suoriutumiseen ja näin ollen koko organisaation menestykseen. Perustarpeiden huomioimisella on siis positiivisia vaikutuksia niin organisaation kuin työntekijöiden itsensä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että psykologisten perustarpeiden täyttymisellä voi olla suuri merkitys työntekijäkokemuksessa perehdytyksen aikana. Mikäli psykologisten perustarpeiden täytyminen huomioidaan jo perehdytyksestä lähtien, voi sillä olla vaikutus

hyvän työntekijäkokemuksen lisäksi työntekijöiden vaihtuvuuteen, motivaatioon sekä työssä suoriutumiseen. Kiinnittämällä huomiota psykologisiin perustarpeisiin perehdytyksen aikana voidaan myös tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta, koska silloin työntekijät kokisivat nopeammin kyvykkyyttä, yhteisöllisyyttä sekä omaehtoisuutta. Samalla moni uudelle työntekijälle epävarmuutta tuottava tekijä todennäköisesti poistuisi.

Kuten Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015, 200) ovat kirjoittaneet, muotoiluajattelu tähtää luomaan merkityksellisiä ratkaisuja ja tämän työn tuloksia voidaan pitää sellaisina. Ehdotetuilla ratkaisuilla voidaan hyvin todennäköisesti vaikuttaa työntekijäkokemukseen perehdytyksen aikana positiivisesti ja kehittää kokemusta parempaan suuntaan. Ilman työntekijöiden osallistamista prosessiin ei organisaatio voi varmasti tietää, mitkä ovat juuri ne kriittisimmät osa-alueet perehdytyksen kehittämisen kannalta. Tämän työn avulla kriittisimmät kehityskohteet ovat selvillä ja niitä voidaan lähteä heti kehittämään.

Tässä työssä oli tarkoitus tutkia perehdytysprosessia työsopimuksen allekirjoittamisesta koeajan loppuun saakka. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut sopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välinen aika esille haasteena. Lopulta keskityttiin siis työsuhteen ensimmäiseen kuuteen kuukauteen ensimmäisestä työpäivästä. Tuloksissa ei ole määritelty tarkemmin, mitä minäkin ajankohtana perehdytyksen aikana tapahtuu vaan haastattelujen ja työpajan perusteella päädyttiin nostamaan esiin teemat, joihin tulisi kiinnittää huomiota.

Lähteet

Ahtola, H. 10.2.2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Arter Oy. Luettavissa: <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>. Luettu: 31.7.2020.

Bauer, T., N. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practical Guidelines Series. Luettavissa: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>. Luettu: 1.11.2020.

Baur, T., N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., M. & Tucker, J., S. 2007. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcome, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 707-721. Luettavissa: https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac. Luettu: 12.11.2020.

Bauer, T., N. & Erdogan, B. 2012. Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/285984504_Organizational_Socialization_Outcomes_Now_and_Into_the_Future. Luettu: 13.1.2020.

Cable, D., M., Gino, F. & Staats, B., R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*. Vol 54. No 3. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1323893232?pq-origsite=primo>. Luettu: 17.4.2020.

Carney, J. 2018. How To Improve Your Company's Employee Experience. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2158009516/?pq-origsite=primo#>. Luettu: 24.2.2020.

Cohen, A. & Veled-Hecht, A. 2008. The relationship between socialization and commitment in the workplace among employees in long term nursing care facilities. *Emerald insight*. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/228669024_The_relationship_between_organizational_socialization_and_commitment_in_the_workplace_among_employees_in_long-term_nursing_care_facilities. Luettu: 13.1.2020.

Cooper, H., D., Xu, J. & Saks, A., M. 2018. The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33, 4/5, s. 326-344. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/326863751_The_differential_value_of_resources_in_predicting_employee_engagement. Luettu: 13.1.2020.

Cooper-Thomas, H., D. & Anderson, N. 2006. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 5, s. 492-516. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610673997/full/html>. Luettu: 8.11.2020.

CSTD. Center for self-determination theory. 2020. Luettavissa: <https://selfdetermination-theory.org/the-theory/>. Luettu: 8.11.2020.

Deci, E.L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 2017. Self Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Luettavissa: <https://s3.amazonaws.com/educa/pucrs/Aula/1229/Material+Complementar+15.pdf>. Luettu: 20.12.2019.

Deloitte. 2016. Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. Luettu: 9.1.2020.

Deloitte. 2016. Employee as customers. Reimagining the employee experience in government. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Employees%20as%20customers.pdf>. Luettu: 20.10.2020.

Deloitte. 2017. Human Capital Trends 2017. Rewriting the rules for the digital age. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>. Luettu: 9.1.2020.

Deloitte. 2017. Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html>. Luettu: 23.2.2020.

Deloitte. 2019. Human Capital Trends 2019. Human Capital Trends 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ro/Documents/HC_Trends_2019_C_TT-FFF-06291_ro_2019_General_Document_en.pdf?nc=1&utm_campaign=HC_Trends_2019_C_TT-FFF-

06291_ro_2019_General_Email_en&utm_medium=email&utm_source=Elo-
qua&_ga=2.28142908.1844223846.1578581430-439888427.1578581430. Luettu:
9.1.2020.

Design Council. 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 30.7.2020.

Design Council. 2020. Design Methods Step 4: Deliver. Luettavissa: <https://www.design-council.org.uk/news-opinion/design-methods-step-4-deliver>. Luettu: 27.8.2020.

Ferreira, B., Silva, V., Oliveira., E. & Conte, T. 2015. Designing Personas with Empathy Map. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/276207468_Designing_Personas_with_Empathy_Map. Luettu: 28.8.2020.

Futurice. 2018. Culture Handbook. Luettavissa:
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/553433/Futurice%20Culture%20Handbook%202018.pdf>.
Luettu: 20.7.2020.

Gagné, M. & Deci, E., L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. 331-362. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.322>. Luettu: 15.4.2020.

Gibbons, S. 14.1.2018. Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking. Nielsen Norman Group. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>. Luettu: 27.8.2020.

Green, S. 2017. *Culture Hacker: Reprogramming Your Employee Experience to Improve Customer Service, Retention, and Performance*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. New Jersey.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*. Vol. 29. Issue 6/7, pp. 472-484. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-02-2015-0096/full/html>. Luettu: 13.4.2020.

Innanen, P. 8.12.2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palo. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Luettu: 13.5.2020.

Innokylä. Työkalu – Empatiakartta. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>. Luettu: 17.7.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2013. Design Research as Thesis Research (Applied Action Research). A Practical Guide for Thesis Research. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kitani, K. 2019. Your Great Employee Experience Starts With Onboarding. Talent Acquisition Excellence Essentials. Aurora. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2211327996?pq-origsite=primo>. Luettu: 10.11.2020.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Luettavissa: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf. Luettu: 1.5.2020.

Kosonen, M. 29.11.2013. Laadullinen analyysi for realists. Kuinka selviytyä haastatteluai-
neiston analysoinnista 2 kuukaudessa. Digital Information at South-Eastern Finland University of Applied Sciences. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/miiak/laadullinen-analyysi-for-realists>. Luettu: 15.6.2020.

Kostamo, T. 10.3. Oppia itseohjautuvuuteen Volvon Uddevallan tehtaasta – ihmisläheinen ajattelu, yhdessä suunnitteleminen ja paikalliset ratkaisut. Filosofian Akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/oppia-itseohjautuvuuteen-volvon-uddevallan-tehtaasta-ihmislaheinen-ajattelu-yhdessa-suunnitteleminen-ja-paikalliset-ratkaisut/>. Luettu: 25.8.2020.

Lawrence, P., R. & Nohria, N. 2002. Driven. How Human Nature Shapes Our Choices. Jossey-Bass. San Francisco.

- Lee, M., Y. & Edmondson, A., C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/319550780_Self-managing_organizations_Exploring_the_limits_of_less-hierarchical_organizing. 37. S. 35-58. Luettu: 17.12.2019.
- Luukka, P. 2019. *Yrityskuluttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten?* Alma Talent. Helsinki.
- Mahajan, G. 2016. *Value Creation. The Definitive Guide for Business Leaders*. Sage. New Delhi.
- Maijala, R. 20.12.2018. Empatiaa kehittämässä. Osa 2 – empatia tutkimuksen kohteena. *Palvelupolkuja*. Luettavissa: <https://www.palvelupolkuja.fi/yleinen-fi/empatiaa-kehittamassa-osa-2-empatia-tutkimuksen-kohteena/>. Luettu: 17.7.2020.
- Martela, F. 2015. *Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus. Helsinki.
- Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – mistä siinä on pohjimmiltaan kyse? *Filosofian Akatemia*. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse/>. Luettu: 18.2.2020.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet*, s. 80-93. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Martela, F. 21.1. Itseohjautuvuus on mahdoton ideaali, joka ei koskaan toteudu reaali- maailmassa. *Filosofian Akatemia*. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-mahdoton-ideaali-joka-ei-koskaan-toteudu-reaalimaailmassa/>. Luettu: 18.2.2020.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014*. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Helsinki.

Martela, F. & Kostamo, T. 2018. Adaptive Self-Organization The Necessity of Intrinsic Motivation and Self-Determination. Teoksessa Eskola, A. (toim.) Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments. Routledge. New York.

Maylett, T., Patterson, K. & Wride, M. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. John Wiley & Sons, Incorporated. New Jersey.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus Ry. Helsinki.

Mode – Minimalist Organizational Design. 2.6.2020. Itseohjautuvissa organisaatioissa on hierarkiaa. Luettavissa: <http://www.moderesearch.fi/2020/06/02/itseohjautuvissa-organisaatioissa-on-hierarkiaa/>. Luettu: 24.8.2020.

Moisio, R. 21.11.2018. Epämääräisen itseohjautuvuuden maailma. Psycon. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/epamaaraisen-itseohjautuvuuden-maailma>. Luettu: 26.5.2020.

Morgan, J. 27.1.2015. Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/#7c5f68706f0a>. Luettu: 21.2.2020.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Mäkikallio, I. & Naumanen, K. 8.1.2018. Kun itseohjautuvuus tuntuu ahdistavalta. Filosofian Akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kun-itseohjautuvuus-tuntuu-ahdistavalta/>. Luettu: 20.2.2020.

Norrena, J. 2019. Oman oppimisen kapteeni. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A., K. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa Agarwal, R., Willem, S., Roos, G. & Green, R. (toim.) The Handbook of Service Innovation, s.193-212. Springer. Lontoo.

Pierce, W., D. & Cameron, J. 2002. A summary of the effects of reward contingencies on interest and performance. The Behavior Analyst Today. 3(2), 221-228. Luettavissa: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2014-44010-012.html>. Luettu: 15.4.2020.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Emerald Publishing limited. Vol. 16 NO. 3 2017, pp. 136-141. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/pdf?title=employee-experience-the-new-human-resource-management-approach>. Luettu: 13.1.2020.

Rainio, I. & Lerkkanen, L. 29.20.2018. Palvelumuotoilua viranomaisille. Julkisen sektorin sydän olet sinä – asiakaskokemuksen huippuosaaja. Hellon. Sitran palvelumuotoilukoulutuksen materiaali.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. The Co-Creation Paradigm. Stanford University Press. California.

Rieki, T. 14.5.2019. Itseohjautuvaa itseruoskintaa – mikä avuksi riittämättömyyden tunteeseen? Filosofian Akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvaa-itseruoskintaa-mika-avuksi-riittamattomyyden-tunteeseen/>. Luettu: 20.2.2020.

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

Ryan, R., M. & Deci, E., L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being. American Psychologist. Vol. 55, No: 1, pp. 68-78. Luettavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_Ryan-Deci_SDT.pdf. Luettu: 15.4.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu: 25.7.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkista. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html. Luettu: 11.11.2020.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent.

Saunders, J. & Hunter, I. 2009. Service Led Design: Planning the New HR Function. Routledge. New York.

- Service Design Network. What is Service Design. Luettavissa: <https://www.service-design-network.org/about-service-design>. Luettu: 3.5.2020.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma.
- Soni, K., Chawla, R. & Sengar, R. 2017. Relation between Job Satisfaction and Employee Experience. Journal of General Management Research, Vol 4, Issue 2, July 2017, pp. 41-48. Luettavissa: <https://www.scmsnoida.ac.in/assets/pdf/journal/vol4issue2/04%20Kanika%20Soni.pdf>. Luettu: 22.1.2020.
- Stevens, G. 2018. Humanity As A Key Driver Of The Employee Experience And Organizational Success. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2158009663/?pq-origsite=primo>. Luettu: 24.2.2020.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Scheinder, J. 2018. This is service design doing. O'Reilly Media Inc. CA.
- Sytyke 31.10.2018. Arjen sanahelinää – kuka on asiakas? Mitä on palvelu? Luettavissa: <http://www.sytyke.org/tapetilla/arjen-salahelinää-kuka-on-asiakas-mitä-on-palvelu/>. Luettu: 13.4.2020.
- Thomas, K., W. 2000. Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment. Berreth-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Thomas, K., W. 2000. Intrinsic motivation and how it works. 37, 19. s. 130-135. Training. Business Premiun Collection. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/203387081/fulltextPDF/D08717C3856D4A8EPQ/1?accountid=27436>. Luettu: 11.6.2020.
- Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum Pro. Helsinki.

Yohn, D., L. 8.12.2016. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Customer Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2019/08/Design-Your-Employee-Experience-as-Thoughtfully-as-You-Design-Your-Customer-Experience-2.pdf>. Luettu: 24.2.2020.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Julkaisematon lähde

Kettunen, M. 2018. Onboarding Experience. Futuricen sisäisen kyselyn tulokset ja yhteenveto liittyen perehdytyskokemukseen. Julkaisematon.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelut

Mieti sinun aikaasi Futuricella. Toivon sinun vastaavan juuri siten, miltä sinusta tuntuu ja mitkä asiat sinulla ensimmäisenä muistuu mieleen. Mikäli sinulla tulee mieleen joku mieleenpainuva kokemus muualta kuin Futuricelta, voit kertoa myös siitä.

1. Millaisia tunteita ja ajatuksia sinulla oli työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ja aikana ennen kuin aloitit Futuricella liittyen odotuksiisi ja aloitukseesi uudessa työpaikassa?
2. Muistele ensimmäistä työpäivääsi, millaisia tunteita ja ajatuksia kävit läpi?
3. Mikä hetki tai mitkä hetket ovat ensimmäisen puolenvuoden aikana erityisesti jääneet mieleesi?
4. Miltä sinusta tuntuu organisaatioon kotiutuminen? Muistele ja kuvaile hetkeä, jolloin olet tuntenut itsesi kotiutuneeksi. Tai oletko vielä kokenut kotiutumisen tunteita Futuricella? Mikäli et ole vielä tuntenut, mitä ajatuksia se sinussa herättää?
5. Kerro minulle tunteista liittyen ”joukkoon kuulumisesta” ja tunteista, että sinusta välitetään ja että olet merkityksellinen myös muiden silmissä.
6. Miten kuvailisit suhteitasi muodostumista uusiin työkavereihin Futuricella?
7. Kerro minulle hetkistä, jolloin olet kokenut, että olet pystynyt suorittamaan työsi menestyksekkäästi, että olet kyvykäs ja osaava?
8. Kerro minulle hetkistä, jolloin olet kokenut, että olet voinut itse päättää tekemisistäsi täysin sinusta itsestä lähtöisin olevista motiiveista. Miltä ne hetket tuntuvat?
9. Kuvaile tai muistele hetkeä, jolloin olet tuntenut tarvitsevasi tukea? Millaisia pulmia tai haasteita sinulla on ollut ja miten olet saanut apua ja tukea?
10. Miten olet kokenut autonomian ja päätöksen teon toteutuvan? Millaisia tunteita se sinussa herättää?
11. Miten kuvailisit omien odotustesi kohdanneen todellisuuden kanssa liittyen aloitukseesi ja ensimmäisiin kuukausiisi Futuricella?
12. Mitkä asiat, kokemukset tai teot ovat tuottaneet sinulle hyvän olon tunteita?
13. Milloin olet kokenut innostusta?
14. Miten koet ymmärtäneesi ja sisäistäneesi Futuricen toimintatavat ja kulttuurin?

15. Millaisia tuntemuksia olet kokenut?

- Ennen aloitusta?
- Ensimmäisenä työpäivänä?
- Ensimmäisinä viikkoina?
- Ensimmäisinä kuukausina?
- Koeajan päättyessä?

16. Miten oma (työntekijä)polkusi on Futuricella perehdytyksen aikana mennyt? Miten kuvailisit sitä?

Apulista, käytetään mikäli keskustelua ei synny

- Mitä toivoisit työnantajalta ennen aloituspäivää?
- Mitä/Onko jotain mitä toivoisit tapahtuvan ennen aloituspäivää liittyen omaan aloitukseen Futuricella?

- Mitä toivoisit perehdytyksen ensimmäisiltä päiviltä?
- Mitä mieltä olet perehdytyksen kestosta?
- Miten toivoisit perehdytyksen työtehtäviin tapahtuvan? Kuka vastuussa?
 - Perustelee
- Miten toivoisit perehdytyksen projekteihin tapahtuvan? Kuka vastuussa?
 - Perustelee
- Miten toivoisit tutustuttamisen tiimiin, työkavereihin, koko toimistoon tapahtuvan?
 - Perustelee

- Miten toivoisit saavasi tukea ensimmäisen puolen vuoden aikana?
 - Perustelee
- Miten kuvailisit oman roolisi perehdytyksen aikana?
 - Oletko itse ollut aktiivisesti kysymässä apua aina tarvittaessa?
 - Miten olet toiminut?
- Miten kuvailisit perehdytyksen seuranta ja tukea Futuricen puolelta ensimmäisen puolen vuoden aikana?
 - Ketkä ovat olleet osa perehdytystäsi, auttamassa ja tukemassa?

- Mitkä ovat mielestäsi parhaat asiat Futuricen perehdys prosessissa?
- Mitkä ovat mielestäsi huonoimmat asiat?
- Onko sinulla jotain konkreettisia muutosehdotuksia?

Liite 2. Viesti haastateltavien löytämiseksi

Call for volunteers from Helsinki office to be interviewed for my Master Thesis!

As some of you know, I have been on study leave finalizing my master's studies at Haaga-Helia and now I'm working with the research part of my thesis. The thesis itself is about how to create the best possible employee experience in a self-organized organization during the onboarding. With the interviews I want to gain deeper understanding about your thoughts and feelings when joining a new company. My aim with the interviews, is to create insights from you that I will then use during the next phase of my thesis. I will be organizing a remote ideation workshop for the thesis later on this summer. I will be needing volunteers for this as well, but more about that later on. If you take the interview, it does not require you to take part in the workshop.

For the interviews I am looking for preferably 4 to 6 people. Ideally people taking the interview would:

- have been working at Futurice at least six Months (trial period has ended).
- be able to somehow remember how they felt or what they thought before, during and after the first six Months at Futurice.
- have an interest in taking part in co-creating the best possible employee experience during onboarding at Futurice.
- be willing to share their thoughts with me openly.

The interview takes approximately an hour, will be held via Teams and will be recorded. Interview should take place in June, the sooner the better ☺ We could start already next week, from the 8th of June onwards.

I will not share anyone's personal thoughts outside my thesis and the interviews are used only for the thesis purpose. Responses will be handled anonymously. The recordings and the transcriptions will be deleted after the thesis is ready.

Please contact me personally via slack, email or message me 0503387476 and let's organize a slot for us.

With thesis regards

Maiju