



Saapumiskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa - Case Crowd Collective Finland Oy

Venny Mervola

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Saapumiskokemuksen kehittäminen
asiantuntijaorganisaatiossa -
Case Crowd Collective Finland Oy**

Venny Mervola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2023

Venny Mervola

**Saapumiskokemuksen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa
- Case Crowd Collective Finland Oy**

Vuosi 2023 Sivumäärä 58

Opinnäytetyössä tutkittiin uusien työntekijöiden saapumiskokemusta kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli entisestään kehittää saapumiskokemusta. Tavoitteena oli kartoittaa saapumiskokemuksen nykytila kohdeyrityksessä, tunnistaa potentiaalisia kehittämiskohteita sekä luoda niihin ratkaisuehdotuksia. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Crowd Collective Finland Oy:lle. Opinnäytetyön tulokset tuottavat toimeksiantajalle liiketoiminnallista hyötyä tarjoten arvokasta tietoa saapumiskokemuksen nykytilasta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Tämä mahdollistaa toimeksiantajalle työntekijöiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden parantamisen.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on muodoltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, ja sen toteutamisessa käytettiin laadullista lähestymistapaa. Tutkimusmenetelminä toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut, teoriaohjaava sisällönanalyysi sekä työpaja. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin saapumiskokemusta sen muodostumisen ja merkityksen näkökulmasta sekä tarkasteltiin tekijöitä, jotka luovat positiivista saapumiskokemusta sekä ennen työsuhteen alkua että sen alussa. Tietoperustassa käytiin läpi myös saapumiskokemuksen yläkäsitettä, työntekijäkokemusta sekä siihen vaikuttavaa organisaatiokulttuuria. Näiden lisäksi tarkasteltiin kohdeyrityksen saapumiskokemuksen luomisen ja johtamisen nykytilaa taustahaastatteluilla kerätyn tiedon perusteella.

Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeyrityksen uusien työntekijöiden saapumiskokemus on positiivinen ja pääosin hyvin toteutettu. Kohdeyritys on onnistunut luomaan hakijaystävällisen rekrytointiprosessin ja positiivisen ensivaikutelman. Uusi työntekijä otetaan erinomaisesti osaksi työyhteisöä. Avoin ja keskustelunomainen työilmapiiri, yhteinen tekeminen sekä vapauden tunne toimivat keskeisinä tekijöinä positiivisen saapumiskokemuksen luomisessa. Kehitysehdotuksina esitettiin muun muassa työnantajabrändin parantamista, crowd-toiminnan selkeyttämistä ja tuen jatkamista uusille työntekijöille työsuhteen alussa.

Asiasanat: saapumiskokemus, työntekijäkokemus, organisaatiokulttuuri

Venny Mervola

**Improving the arrival experience in an expert organization
- Case Crowd Collective Finland Oy**

Year 2023 Pages 58

This thesis investigated the arrival experience of new employees at the case organization. The purpose of this thesis was to further develop the arrival experience. The aim was to study the current state of the arrival experience at the case organization, identify possible areas for development and create solutions for them. This thesis was carried out as an assignment for the case organization Crowd Collective Finland Oy. The results of the thesis produce business benefits for the case organization, providing valuable information about the current state of the arrival experience and offering proposals for its development. This enables the case organization to improve their employee engagement and satisfaction.

This thesis was conducted as a research-based development assignment, utilizing a qualitative approach. The methods used in this research were semi-structured interviews, theory-driven analysis and a workshop. The theoretical framework of the thesis discussed the arrival experience, focusing on its formation and significance. Factors contributing to a positive arrival experience, both before the beginning of employment and at the start of employment, were explored. In addition, the current state of creating and managing the arrival experience at the case organization was examined based on the information collected through background interviews. In the theoretical framework, the employee experience closely linked to the arrival experience and the organizational culture influencing it were also studied.

The results of the research show that the arrival experience of the case organization's new employees was positive and mostly well implemented. The case organization has succeeded in creating a candidate-friendly recruitment process and a positive first impression. The new employee is accepted as a part of the work community impeccably. An open and conversational work atmosphere, shared activities and a sense of freedom serve as key factors in creating a positive arrival experience. The development proposals included improving the employer brand, clarifying crowd activities, and maintaining support in the initial phase of the employment.

Keywords: Arrival Experience, Employee Experience, Organizational Culture

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kohdeyrityksen esittely.....	7
3	Organisaatiokulttuuri	9
3.1	Organisaatiokulttuurin merkitys ja vaikutus	9
3.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen ja rakentaminen	11
4	Työntekijäkokemus	12
4.1	Työntekijäkokemuksen määritelmä ja merkitys	12
4.2	Työntekijäkokemuksen vaikutus ja yhteydet.....	13
5	Saapumiskokemus	14
5.1	Saapumiskokemuksen muodostuminen ja merkitys	14
5.2	Positiivista saapumiskokemusta luovat tekijät ennen työsuhteen alkua	16
5.3	Positiivista saapumiskokemusta luovat tekijät työsuhteen alussa	18
6	Tutkimuksen muoto ja tutkimusmenetelmät	20
6.1	Tutkimuksen muoto ja lähestymistapa	20
6.2	Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä	20
6.3	Aineiston analyysi laadullisessa tutkimuksessa	22
6.4	Työpaja tutkimusmenetelmänä	23
7	Tutkimuksen toteutus	26
7.1	Haastattelujen toteutus.....	26
7.2	Aineiston analysointi.....	28
7.3	Työpaja	28
8	Taustahaastatteluiden tulokset: Saapumiskokemuksen luomisen ja johtamisen nykytila	32
9	Tutkimushaastatteluiden tulokset: Työntekijöiden näkemykset saapumiskokemuksesta .	35
10	Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset	44
11	Pohdinta	49
	Lähteet.....	52
	Kuviot	55
	Liitteet	56

1 Johdanto

Elämme parhaillaan kokemustalouden aikaa, jossa kilpailutilanne työmarkkinoilla polarisoi-
tuu. Työntekijöistä käydään alati kasvavaa kilpailua ja työntekijät ovat aiempaa vaativampia.
Tämä on selkeästi nähtävillä IT-alalla. Hyvää työntekijää havittelee monesti useampi yritys,
joten työntekijällä on varaa valita työnantajansa. (Huhta & Myllyntaus 2021, esipuhe & osa
4.1; Lehtinen 2023.)

Yritykset saavat osaavasta työvoimasta ns. aineetonta pääomaa. Nykyään tätä yritysten ainee-
tonta pääomaa on alettu pitää merkittävämpänä kilpailuetuna, kuin esimerkiksi vaikkapa toi-
miston keskeistä sijaintia tai yrityksen taloudellista pääomaa. Yrityksen menestymisen kan-
nalta onkin siis tärkeää voittaa kyvykkäät ja osaavat työntekijät itselleen kilpailussa. (Syvä-
nen 2020, 16.)

Yksi keino, jolla yritys voi lisätä vetovoimaansa työntekijöistä käytävässä kilpailussa on posi-
tiivinen työntekijäkokemus, jonka yksi osa-alue saapumiskokemus on. Hyvät ja kyvykkäät
osaajat hakeutuvat yrityksiin, joissa on tyytyväisiä ja hyvinvoivia työntekijöitä. Hyvällä työn-
tekijä- sekä saapumiskokemuksella on paljon myönteisiä vaikutuksia myös yrityksen mai-
nehyödyn lisäksi. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, he ovat siihen ja yritykseen sitou-
tuneempia ja he ovat valmiita antamaan työnsä parhaan mahdollisen panoksen. (Huhta &
Myllyntaus 2021 osa 1.1. & 1.2; Luukka 2019, osa 2.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan uusien työntekijöiden saapumiskokemusta kohdeyrityksessä.
Opinnäytetyön taustalla on tekijän oma kiinnostus henkilöstöjohtamista ja työntekijäkoke-
musta kohtaan. Tämän lisäksi tekijä on työskennellyt opinnäytetyön kohdeyrityksessä, mikä
on mahdollistanut ajatusten kehittämisen tutkimus- ja kehityspotentiaalın suhteen. Kohdeyri-
tyksen People Partnerin ja opinnäytetyön tekijän välisessä keskustelussa päädyttiin siihen tu-
lokseen, että valitulla aiheella voisi olla kohdeyritykselle liiketoiminnallista hyötyä. Tutkimuk-
sen tulokset voivat tuoda arvokasta tietoa kohdeyrityksen saapumiskokemuksen kehittämi-
seen, täten parantaen työntekijöiden sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä. Näin ollen opinnäyte-
työn aihe ei ainoastaan vastaa tekijän kiinnostusta, vaan tarjoaa myös lisäarvoa kohdeyrityk-
selle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on entisestään parantaa uusien työntekijöiden saapumis-
kokemusta kohdeyrityksessä. Jotta tämä tarkoitus täytyisi, on opinnäytetyön tavoitteena kar-
toittaa saapumiskokemuksen nykytila kohdeyrityksessä, tunnistaa potentiaalisia kehittämis-
kohteita sekä luoda niihin ratkaisuehdotuksia. Tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii ymmär-
ryksen ja asiantuntemuksen syventämistä saapumiskokemuksesta sekä ylipäättään työntekijä-
kokemuksesta.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

- Millaisena kohdeyrityksen saapumiskokemus koetaan nyt ja miten sitä tulisi kehittää?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavilla apututkimuskysymyksillä:

- Millaisena kohdeyrityksen saapumiskokemus koetaan ennen työsuhteen alkua?
- Millaisena kohdeyrityksen saapumiskokemus koetaan työsuhteen alussa?
- Mitkä tekijät luovat kohdeyrityksessä positiivista saapumiskokemusta?

2 Kohdeyrityksen esittely

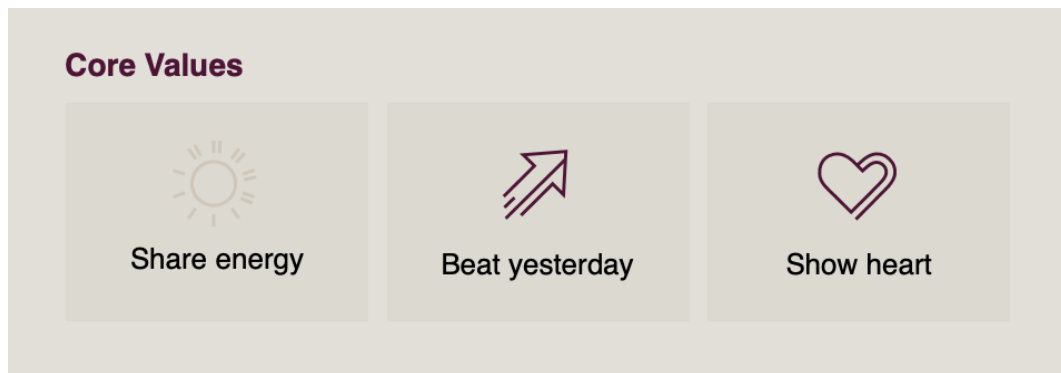
Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii IT-konsultointiyritys Crowd Collective Finland. Crowd Collective Finland kuuluu Ruotsalaiseen Akind-konserniin, jonka muita tytäryhtiöitä ovat Academic Work, Academic Executive Search sekä Brights (ks. kuvio 1). Crowd Collectivella on Ruotsissa kolme toimistoa sekä yksi Suomessa, Crowd Collective Finland. Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan Suomen toimistoon ja siitä käytetään opinnäytetyössä nimeä Crowd Collective tai CC. (Akind 2023a.)

Crowd Collective on perustettu vuonna 2018 ja sillä on tällä hetkellä hieman alle 40 työntekijää. Organisaatio pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan mm. Talent Project -konseptillaan, työntekijöiden pehmeillä taidoilla, eli soft skillseillä sekä avoimella ja osallistavalla organisaatiokulttuurillaan. Talent Project -konseptissa Crowd Collectiven työntekijä toimii eräänlaisena mentorina juniori IT-konsultille tukien häntä eteenpäin. Teknisen osaamisen kanssa yhtä tärkeinä taitoina pidetään organisaatiossa myös pehmeitä taitoja, kuten tunneälykkyyttä, tiimityöskentelytaitoja sekä hyviä kommunikaatiotaitoja. Organisaatio uskoo, että tiedon jakaminen, osaamisen kehittäminen sekä toisten tukeminen auttaa ihmisiä ja yrityksiä menestymään. (Koskela 2023; Crowd Collective 2023; Finder 2023.)

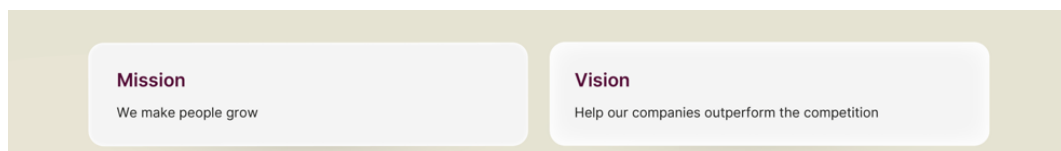


Kuvio 1: Akind-konserni (Akind 2023b)

Crowd Collective jakaa samat arvot, mission ja vision konsernin muiden yritysten kanssa. Konsernin arvot ovat: *Share Energy*, *Beat Yesterday*, *Show Heart* (ks. kuvio 2). Missiona on auttaa ihmisiä kasvamaan ja visiona tukea konsernin yrityksiä kilpailussa menestymiseen (ks. kuvio 3). Näiden lisäksi Crowd Collective on Lehtisen (2023) mukaan työstänyt omia *drive-reita*, joiden tarkoitus on ohjata arvojen mukaista arkista tekemistä, sekä ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan. Näistä driveereista on suunnitelmissa puhua organisaatiossa sisäisesti syksyllä 2023. Virallista ihmiskäsitystä organisaatiossa ei ole määritelty, mutta Lehtisen (2023) kuvailun perusteella ihminen on individualistinen yksilö ja paljon enemmän kuin pelkkä työntekijä. Jokaisella ihmisellä on omat tarpeensa ja osaaminen tehdä omat päätöksensä. Organisaatiossa luotetaan ihmisen hyvyyteen ja annetaan yksilölle vapautta. (Akind 2023b; Lehtinen 2023.)



Kuvio 2: Konsernin yritysten jaetut arvot (Akind 2023b)



Kuvio 3: Konsernin yritysten missio ja visio (Akind 2023b)

Crowd Collectivella on ”flätti hierarkia”. Tämä tarkoittaa organisaatiossa sitä, että suoria esihenkilösuhteita tai suurempia tiimistruktuureita ei ole. Toimitusjohtajalla on ylin päätäntävalta, muut ovat samalla tasolla olevia työntekijöitä. Organisaatio muodostuu IT-konsulteista sekä erilaisten tukifunktioiden työntekijöistä. (Lehtinen 2023.)

Organisaatiossa puhutaan crowdeista. Akind (2023b) on määritellyt crowdin muun muassa näin: *”Crowdit ovat pieniä yhteisöjä, jotka rakentuvat ihmisten ympärille, joilla on samantyyppisiä kiinnostuksen kohteita tai jotka ovat kiinnostuneita kehittämään itseään samalla alalla. Crowd on kehys teknisen taitotason parantamiseen tarjoamalla tukea ja resursseja.”* Lehtinen (2023) lisää tähän, että crowdia voi pitää synonyymina esimerkiksi heimolle tai klaanille. Niemelä (2023) täydentää tätä määritelmää vielä lisäämällä, että crowd toimii yksilölle

kotipaikkana ja teknisenä tukena. Crowdit auttavat myös liiketoimintaa tukemalla esimerkiksi rekrytointia ja myyntiä.

Jokainen organisaation IT-konsultti kuuluu erityisosaamisensa ja teknisen taustansa perusteella johonkin crowdiin, joita ovat tällä hetkellä Frontend Crowd, Backend Crowd, Data Crowd sekä IT Management Crowd. Näiden crowdien lisäksi on eri tukifunktioiden (kuten myynti, rekrytointi ja HR) asiantuntijoista koostuva Business Crowd. Jokaisella crowdilla, poislukien Business Crowd, on oma Crowd Lead. Kuten aikaisemmin mainittiin, organisaatiossa on flätti hierarkia, eikä suoria esihenkilösuhteita ole. Crowd Lead toimii enemmänkin fasilitaattorin roolissa, joka pyrkii järjestämään ja mahdollistamaan crowdin toimintaa ylläpitäviä ja edistäviä asioita. (Niemelä 2023; Lehtinen 2023.)

3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri (organizational culture), on keskeinen tekijä organisaation toiminnassa ja työympäristön luonteessa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijäkokeemukseen ja sitä kautta myös saapumiskokemukseen. Tässä luvussa tarkastellaan organisaatiokulttuurin merkitystä ja vaikutusta sekä sen johtamisen ja rakentamisen periaatteita.

3.1 Organisaatiokulttuurin merkitys ja vaikutus

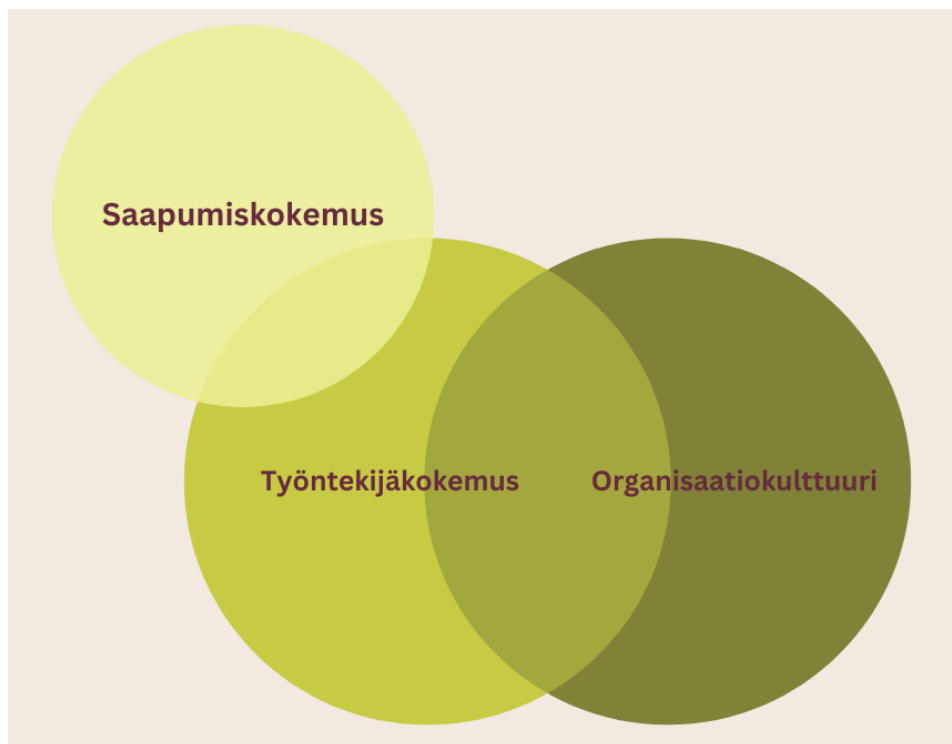
Organisaatiokulttuuri, toiselta nimeltään yrityskulttuuri, ohjaa kaikkea organisaation toimintaa ja vaikuttaa merkittävästi siihen, millaista työpaikalla on työskennellä. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, on se sitten tiedostettu tai tiedostamaton. Organisaatiokulttuuri asettaa raameja muun muassa organisaatiossa oleviin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä normeihin, ja vaikuttaa näin ollen työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Se yhdistää yksilöt yhteisöksi ja toimii rakentajana organisaation identiteetille. (Huhta & Myllyntaus 2021, osa 4.9.2; Luukka 2019, 112; Schein & Schein 2016, 15.)

Organisaatiokulttuuri on jaettu työyhteisössä ja se vaikuttaa organisaation kaikilla eri tasoilla. Kulttuurilla on näkyviä ilmentymiä, esimerkiksi ihmisten käyttäytymistavat tai toimiston sisustus, mutta sillä on myös näkymättömiä ilmentymiä, kuten esimerkiksi ihmisten asenteet tai olettamukset. (Kilpinen 2022, luku 8.)

Luukka (2019, osa 3) määrittelee neljä kulmakiveä, jotka toimivat organisaatiokulttuurin perustana. Nämä neljä kulmakiveä ovat missio, visio, arvot sekä organisaation ihmiskäsitys. Näiden kulmakivien on oltava organisaatiossa kunnossa, jotta niiden päälle voidaan rakentaa vahvaa ja ihmisläheistä kulttuuria. Missio määrittelee organisaation olemassaolon syyn, kun taas visio kertoo suunnan, minne organisaatio on menossa ja antaa kuvan toivotusta tulevaisuuden tilasta. Arvot kertovat, miten organisaatiossa tulisi toimia, ja organisaatiossa tehtävät

päätökset ja ratkaisut tulisikin pohjautua näihin. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan sitä, minkälainen ihmisen ajatteluaan lähtökohtaisesti olevan perusolemukseltaan ja -ominaisuuksiltaan. (Tuomi & Sumkin 2009, osa 4.3; Anttila 2022, luku 1; Luukka 2019, osa 3.)

Organisaatiokulttuurilla johdetaan ja vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja sen tehtävänä onkin luoda haluttu ja tavoiteltu työntekijäkokemus (Leidenschaft 2023). Saapumiskokemus taas on yksi työntekijäkokemuksen muodostavista tekijöistä, joten näin ollen nämä kaikki kolme käsitettä nivoutuvat tiiviisti toisiinsa (Fambition 2022). Työntekijäkokemuksesta ja saapumiskokemuksesta kerrotaan tarkemmin luvuissa 4 ja 5. Alla olevassa kuviossa on visualisoita näiden kolmen käsitteen yhteyttä.



Kuvio 4: Organisaatiokulttuurin linkittyminen työntekijäkokemukseen ja saapumiskokemukseen (mukaillen Luukka 2019; Fambition 2022)

3.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen ja rakentaminen

Johtamisen ja kulttuurin välillä on tiivis yhteys. Organisaation kulttuuri heijastaa usein johtajansa arvomaailmaa, toimia ja päätöksiä. Johtajan on kuitenkin mahdollista ohjata kulttuuria strategian ja tavoitteiden mukaiseen suuntaan, mikä muuttaa sen strategiseksi vahvuudeksi. Kulttuuria on siis mahdollista johtaa, mutta on huomioitava, että kulttuuri syntyy tai muotoutuu kaikkien ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. (Kilpinen 2022, luku 8; Luukka 2019, osa 1.)

Kun halutaan rakentaa vahva organisaatiokulttuuri, tulee ensin ymmärtää, mistä organisaatio on tunnettu ja minkä se osaa muita paremmin. Tämän jälkeen toiminnassa tulisi keskittyä näiden strategisten kyvykkyyksien ympärille, mikä edistää kulttuurin kehittymistä tavoiteltuun suuntaan. Kulttuurin rakentamisen ytimessä on sen yhtenäisyys ja johdonmukaisuus. Kaikki organisaation toiminta ja päätökset tulisi tehdä tietoisesti ja harkitusti siten, että ne tukevat tavoiteltua kulttuuria. Kulttuurin johtamisessa on kuitenkin tiedostettava, että kulttuuri muuttuu hitaasti. (Kilpinen 2022, luku 8; Luukka 2019, osa 4.)

Halutun organisaatiokulttuurin rakentaminen ja johtaminen vaatii työntekijäymmärrystä. Ihmiset ovat yksilöitä, joilla on omat tarpeet ja toiveet. Heitä ei tulisi johtaa massana, vaan omien lähtökohtiensa perusteella. Ihmisten voimavaroja on mahdollista johtaa vasta sitten, kun on ymmärretty, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat niihin. Työntekijäymmärryksen kartoittamisen tavoitteena on saada käsitys siitä, mikä on työntekijälle merkityksellistä ja miten hän kokee näiden asioiden toteutuvan arjessaan. On olennaista selvittää työntekijän motivaatiotekijät ja työhyvinvointia tukevat tekijät, ja miten organisaatiossa onnistutaan näiden tekijöiden toteutuksessa. Työntekijäkokemuksen keräämisessä onnistutaan parhaiten kohtaamalla työntekijät, keskustelemalla heidän kanssaan ja kuuntelemalla heitä. Näin voidaan rakentaa organisaatiokulttuuri, joka ottaa paremmin huomioon työntekijöiden tarpeet ja odotukset, luoden siten halutun työntekijäkokemuksen. (Luukka 2019, osa 2.)

4 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (employee experience, EX) on olennainen tekijä organisaation toiminnassa ja menestyksessä. Tässä luvussa tutkitaan työntekijäkokemuksen keskeisiä osa-alueita sekä niiden vaikutuksia työntekijöihin ja organisaatioihin.

4.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä ja merkitys

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaista kokemusta hänen työpaikastaan. Työntekijäkokemus syntyy, kun työntekijän odotukset ja hänen saamansa lupaukset kohtaavat työnteon arjen ja organisaatiokulttuurin. Työntekijäkokemus rakentuu työnantajan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, miten tämä vaikuttaa työntekijän mielipiteisiin, ajatuksiin ja tunteisiin. Työntekijäkokemus on eri asia kuin työntekijöiden hyvinvointi. Työntekijäkokemus viittaa laajemmin siihen, miten työntekijä kokee organisaation ja sen toiminnan. Kuten luvussa 3 kerrottiin, työntekijäkokemus on vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuurin, jonka tehtävänä on luoda tavoiteltu työntekijäkokemus. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.3; Luukka 2019, 127; Leidenschaft 2023; Dery & Sebastian 2017.)

Työntekijäkokemuksen muodostavista osa-alueista on eriäviä näkökulmia. Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 2.3 & 4.6.3) mukaan työntekijäkokemus lähtee liikkeelle hakijakokemuksesta ja yltyä työntekijäkokemuksen kautta aina alumnikokemukseen saakka. Näiden osa-alueiden sisään sijoittuu erilaisia kohtauspisteitä, eli vuorovaikutustilanteista syntyviä kokemuksia, jotka voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: arkiset kokemukset, tietoiset kokemukset ja mieleenpainuvat kokemukset.

Fambition (2022) on samoilla linjoilla työntekijäkokemuksen alku- ja päättymispisteen kanssa, mutta erottelee näiden väliin kuuluvan vaiheen useampaan osaan. Fambitionin näkemyksen mukaan työntekijäkokemus muodostuu seitsemästä eri osa-alueesta: saapumiskokemus, yhteisökokemus, hyvinvointikokemus, epäkohtakokemus, kasvukokemus, elämäntilannekokemus sekä lähtökokemus.

Luukka (2019, 252 & 289) taas lähestyy työntekijäkokemusta organisaatiokulttuurin näkökulmasta ja puhuu työntekijän elinkaarimallista, joka käynnistyy rekrytointivaiheesta ja päättyy alumnivaiheeseen. Työntekijän elinkaarelle sijoittuu erilaisia kulttuurisia tekoja ja toimia, jotka muodostavat kontaktipisteitä. Nämä kontaktipisteet vaikuttavat työntekijän tunnetiloihin, ja jokainen kontaktipiste voikin kääntää työntekijän kokemuksen positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan.

4.2 Työntekijäkokemuksen vaikutus ja yhteydet

Positiivisella työntekijäkokemuksella on suora vaikutus organisaation kannattavuuteen ja menestykseen. Verrattuna välinpitämättömästi työnantajaan suhtautuviin työntekijöihin, positiivisen työntekijäkokemuksen omaavat, sitoutuneet työntekijät ovat innovatiivisempia ja tehokkaampia työssään. Työhönsä tyytyväisillä työntekijöillä on vähemmän sairaspotensiaaleja ja heidän vaihtuvuutensa on pienempi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.)

Positiivinen työntekijäkokemus lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työn imun tunnetta. Työn imu (work engagement) tarkoittaa, että työntekijällä on työssään myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Työn imua kokeva työntekijä on energinen, sitoutunut ja lojaalimpi työnantaja kohti. Työn imu voidaan linkittää organisaatiossa parempaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2; Eskola, 2021.)

Työntekijäkokemuksella on myös yhteys asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus (customer experience) tarkoittaa kaikkea sitä, mitä asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Positiivisen työntekijäkokemuksen omaavat työntekijät palvelevat paremmin asiakkaita, mikä luo hyvää asiakaskokemusta. Hyvä asiakaskokemus taas johtaa parempaan liike- tuottoon. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2 & 4.1.)

Positiivinen työntekijäkokemus vahvistaa myös työnantajabrändiä. Työnantajabrändistä (employer brand) saatetaan käyttää myös ilmaisua työnantajamielikuva (employer image). Näitä kahta termiä käytetään usein samasta asiasta puhumiseen, mutta niiden välillä on kuitenkin pieni ero. Työnantajamielikuva on yksi työnantajabrändin muodostavista osatekijöistä, joka rakentuu yksilön henkilökohtaisista kokemuksista ja mielikuvista. Työnantajabrändi on organisaation strateginen työkalu, joka kertoo, millainen työnantaja on. Työnantajabrändi sisältää organisaatiokulttuurin sekä työntekijän arvolupauksen. Positiivinen työntekijäkokemus parantaa tapaa, jolla nykyiset työntekijät näkevät organisaation työnantajabrändin. Vahva ja positiivinen työnantajabrändi houkuttelee myös uusia, potentiaalisia osaajia ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Huhta & Myllyntaus 2021, osa 1.2 & 1.3; Syvänen 2020, 9; Carbery & Cross 2019, 44; Grossman & Schoolderman 2022, 22.)

5 Saapumiskokemus

Saapumiskokemus on merkittävä osa työntekijäkokemusta, ja se luo perustan työntekijän sitoutumiselle ja organisaation menestykselle. Tässä luvussa analysoidaan saapumiskokemuksen muodostavia tekijöitä sekä sen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation menestykseen.

5.1 Saapumiskokemuksen muodostuminen ja merkitys

Saapumiskokemus on yksi työntekijäkokemuksen muodostavista tekijöistä, jonka muodostuminen alkaa jo ennen työsuhteen alkua. Jokaiselle uudelle työntekijälle syntyy oma henkilökohtainen saapumiskokemus. Siihen vaikuttaa esimerkiksi aiempi mielikuva yrityksestä, asiakaskokemus yrityksen mahdollisista tuotteista tai palveluista sekä rekrytointiprosessin sujuvuus. Työsuhteen alkuun sijoittuvat ensimmäiset päivät ja viikot sekä perehdytys vaikuttavat suuresti saapumiskokemukseen. (Fambition 2022; Huhta & Myllyntaus 2021, osa 6.3.4.)

Saapumiskokemukselle ei ole mitään selkeää päätöspistettä. Viitalan (2013, 101-102) mukaan uudella työntekijällä menee noin vuosi sopeutuessaan uuden työympäristön toimintaan ja käytäntöihin, minkä aikana hän pystyy tarkastelemaan sitä ulkopuolisen silmin. Carbery & Cross (2019, 65) ovat todenneet, että työntekijä alkaa sopeutumaan uuteen työympäristöönsä muutamana ensimmäisen kuukauden aikana työsuhteen alkamisesta. Näin ollen voidaan arvioida, että saapumiskokemus muuttuu työntekijäkokemukseksi karkeasti sanottuna 3-12 kuukauden sisällä työsuhteen alusta.

Positiivisella saapumiskokemuksella on suoria vaikutuksia organisaation menestykseen. Positiivisen saapumiskokemuksen saaneet uudet työntekijät ovat tuotteliaampia jo ensimmäisinä viikkoina, ja heillä on suurempi todennäköisyys pysyä työntekijänä organisaatiossa. Mikäli uusi työntekijä ei saa positiivista saapumiskokemusta, hän saattaa jättää työpaikan tai hänestä voi tulla vähemmän sitoutunut työntekijä. Työsuhteen alkuvaihe, erityisesti ensimmäiset kuusi viikkoa, on kaikista kriittisin aika työntekijän sitoutumisen kannalta. Mitä pidempään he pysyvät työssään, sitä epätodennäköisemmin he haluavat lähteä pois. Tämän takia positiivisen saapumiskokemuksen luominen on hyvin tärkeää. (Grossman & Schoolderman 2022, 28 & 147; Carbery & Cross 2019, 64.)

Saapumiskokemukseen liittyen on havaittavissa useampia eri termejä, esimerkiksi hakijakokemus, perehdytys, orientaatio, preboarding ja onboarding. Saapumiskokemus on näistä termeistä laajin, ja se kattaa nämä muut termit sisälleen. Kuten luvussa 4 kerrottiin, työntekijän työsuhteen aikajanasta voidaan puhua työntekijän elinkaarena (Luukka 2019, 252). Tätä elinkaarta voidaan hyödyntää myös saapumiskokemuksen hahmottamisessa. Saapumiskokemuksen hahmottamisessa voidaan ajatella aikaa ennen työsuhteen alkua ja aikaa työsuhteen alkamisesta eteenpäin (Fambition 2022).

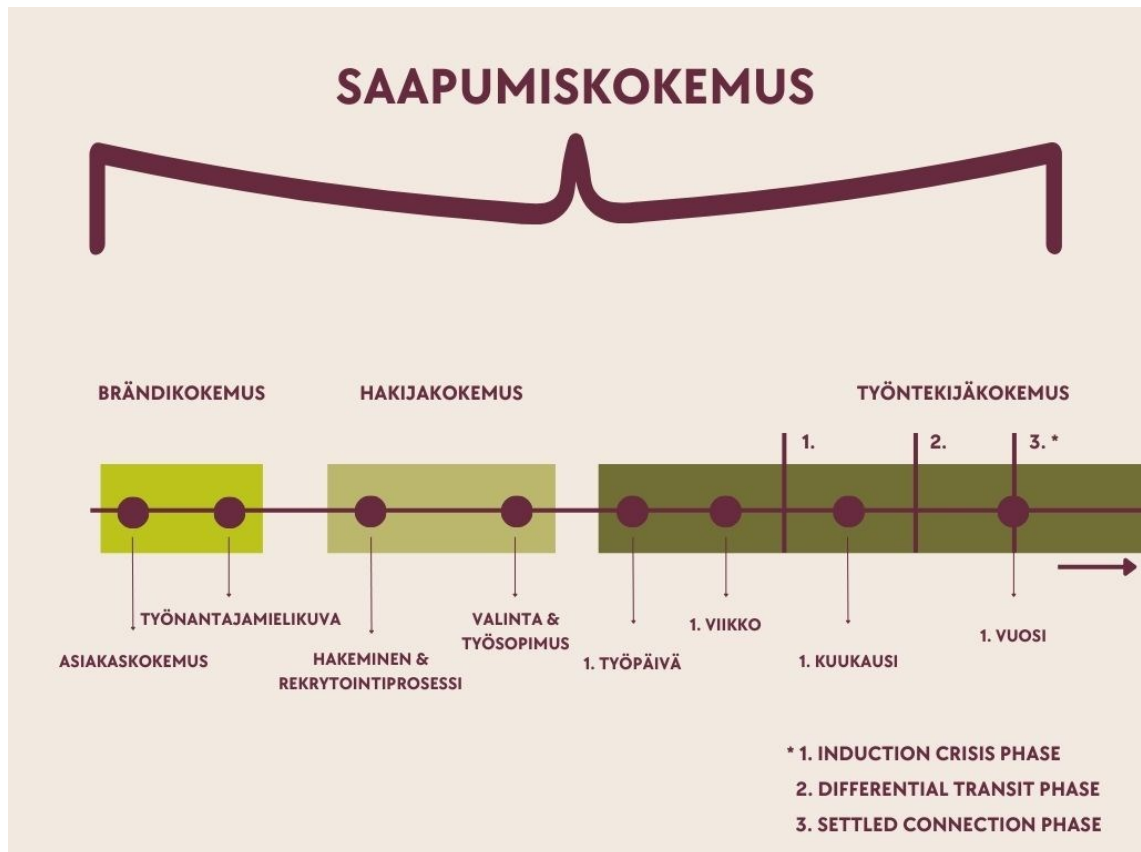
Huhta ja Myllyntaus (2021, osa 6.3.4) puhuvat ajasta ennen työsuhteen alkua brändikokemuksena ja hakijakokemuksena. Ensimmäisestä työpäivästä alkaen hakijakokemus muuttuu heidän mukaansa työntekijäkokemukseksi. Grossman ja Schoolerman (2022, 145) käyttävät myös termiä hakijakokemus (candidate experience) tarkoittaessaan aikaa ennen työsuhteen alkua. Heidän mukaansa muutos hakijakokemuksesta työntekijäkokemukseen tapahtuu, kun työntekijä ottaa vastaan hänelle tarjotun työpaikan. Godinho, Pinto Reis, Carvalho ja Martinho (2023, luku 2) käyttävät aiheesta termiä integraatio, joka alkaa rekryointivaiheessa, ja joka jatkuu työsuhteen alkuun ”tervetuloprosessilla” (welcoming process). Kuten tästä huomataan, uuden työntekijän työsuhteen alun ympärille sijoittuvasta ajasta puhutaan eri tavoin.

Edellisen kappaleen eri näkemysten lisäksi yksi mielenkiintoinen näkemys saapumiskokemukseen liittyen on Carbery ja Crossin (2019, 64) selviytymiskäyrän malli (The Survival Curve Model). Tämän mallin mukaan työntekijät käyvät läpi kolme eri vaihetta aloittaessaan uudessa työpaikassa, joista jokaisella vaiheella on omat riskinsä työntekijän lähtemisen suhteen.

Ensimmäinen vaihe on nimeltään *The Induction Crisis Phase*, vapaasti suomennettuna perehdytysvaihteen kriisi. Tämä vaihe alkaa muutaman viikon kuluessa työntekijän työsuhteen alusta ja tähän vaiheeseen liittyy suurin riski työntekijän poislähtemisestä. Tässä vaiheessa vaikuttaa vahvasti uuden työntekijän odotusten kohtaaminen todellisuuden kanssa sekä yksilön ja organisaation arvojen kohtaaminen. (Carbery & Cross 2019, 64.)

Seuraava vaihe mallissa on *The Differential Transit Phase*, eroavaisuuksien transitiovaihe. Tämä vaihe tapahtuu yleensä työntekijän muutamien ensimmäisten kuukausien aikana, ja tällöin työntekijä alkaa sopeutumaan työympäristöönsä ja uusi rooli alkaa tuntua hänestä mukavammalta. (Carbery & Cross 2019, 65.)

Kolmas ja viimeinen vaihe mallissa on *Settled Connection*, vakiintunut yhteys. Tämän vaiheen saavuttanut työntekijä on sopeutunut rooliinsa ja työyhteisöönsä, ja on näin ollen todennäköisemmin sitoutuneempi organisaatioon ja epätodennäköisemmin lähtevä pois organisaatiosta. (Carbery & Cross 2019, 65.) Alla olevaan kuvioon (ks. kuvio 5) on luotu aikajana, jossa on pyritty edellisten kappaleiden eri näkemykset huomioiden selventämään visuaalisesti saapumiskokemuksen eri vaiheita ja sitä muodostavia tekijöitä.



Kuvio 5: Saapumiskokemuksen muodostuminen (mukaillen Luukka 2019; Carbery & Cross 2019; Grossman ja Schoolderman 2022; Fambition 2022; Huhta & Myllyntaus 2021; Viitala 2013.)

5.2 Positiivista saapumiskokemusta luovat tekijät ennen työsuhteen alkua

Saapumiskokemus alkaa muodostumaan jo ennen työsuhteen alkua, mahdollisesti jopa ennen rekrytointiprosessia. Yksi saapumiskokemukseen vaikuttavista tekijöistä on työnantajamielikuva, joka hakijalle syntyy organisaatiossa rekrytointiprosessin aikana. Tähän vaikuttaa myös hakijan mahdolliset ennakkokäsitykset organisaatiosta työnantajana sekä mahdollinen brändikokemus. Hakija on voinut käyttää organisaation tuotetta tai palvelua, minkä kautta hän on tutustunut organisaatioon. Hakija on myös voinut tutkia organisaation nettisivuja tai kuulla organisaatiosta tutultaan. Rekrytointiprosessissa viimeistään hakijalle syntyy ensivaikutelma organisaatiosta. Ensivaikutelma on hyvin suuressa roolissa siinä, haluaako hakija sitoutua organisaatioon pidemmäksi aikaa. (Syvänen 2020, 9-10; Grossmann & Schoolderman 2022, 21; Fambition 2022.)

Rekrytointivaiheessa muodostuva henkilökohtainen hakijakokemus on osa saapumiskokemusta. Yksi hakijakokemukseen vaikuttavista tekijöistä on viestintä. ATalentin rekrytointitutkimuksen (2018, osa 4) mukaan IT-alalla hakijat pitävät tehokasta viestintää rekrytointiprosessin etenemisestä ja valintapäätöksestä tärkeimpänä rekrytointiprosessin tekijänä. Prosessin keskon suhteen ollaan valmiita tekemään kompromisseja, mikäli prosessin etenemisestä

viestitään aktiivisesti organisaation toimesta. Huonolla viestinnällä on merkittävän suuri vaikutus erityisesti työnantajamielikuvaan. Kun viestintä hoidetaan hyvin, hakijalle muodostuu todennäköisemmin positiivinen hakijakokemus ja hän on halukkaampi tekemään yhteistyötä organisaation kanssa tulevaisuudessa (Grossmann & Schoolderman 2022, 16-18; aTalent 2018, osa 5.)

Godinho ym. (2023, luku 5.1) mukaan hakijan sitoutuminen organisaatioon alkaa jo rekrytointivaiheessa. Jotta organisaatio saisi voitettua hakijan puolelleen rekrytointivaiheessa, on hyvän viestinnän lisäksi panostettava seuraaviin hakijakokemukseen vaikuttaviin tekijöihin: odotusten asettaminen, avoimuus ja palaute (Grossmann & Schoolderman 2022, 16-18).

Viestinnän kanssa käsi kädessä kulkevat avoimuus ja odotusten asettaminen. Hakijalle kannattaa kertoa avoimesti rekrytointiprosessin etenemisestä ja asettaa hakijalle odotuksia siitä, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Rekrytoinnissa tehtävänä on luoda uudelle valitulle työntekijälle odotuksia tulevasta työpaikasta, jotta hän odottaisi innolla uuden työn alkua. Asetetut odotukset tulisi kuitenkin pystyä lunastamaan, joten odotusten on oltava rehellisiä ja realistisia. Rekrytointiprosessin avoimuutta lisää myös palkka-avoimuus. Duunitorin Kansallinen rekrytointitutkimus (2023) osoittaa, että tutkimuksen osallistujista 65 % kannattaa palkka-avoimuutta ja ainoastaan 10 % vastustaa sitä. Palkka vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen ja se onkin hakijoiden päätöksenteossa yksi tärkeimmistä tekijöistä. (Grossmann & Schoolderman 2022, 16-18; Luukka 2019, 128.)

Palautetta on tärkeää antaa sekä pyytää. ATalentin rekrytointitutkimus (2018, osa 5) kertoo, että IT-alalla rekrytointiviestinnän tärkeimmäksi tekijäksi nousi palautteen saaminen henkilökohtaisista kehityskohteista. Tutkimuksen mukaan kuitenkin jopa 89 % kaikista nuorista työnhakijoista jää ilman riittävää palautetta rekrytointiprosessin aikana. Palautteenannon lisäksi hakijoilta kannattaa myös pyytää palautetta rekrytointiprosessista kyselyiden avulla. Palautteen pyytäminen on osoitus hakijalle organisaation välittämisestä sekä kiinnostuksesta kehittää organisaation rekrytointikäytäntöjä. (Grossmann & Schoolderman 2022, 16-18.)

Kun valitulle hakijalle on tarjottu työpaikkaa, ja hän on ottanut sen vastaan, ei häntä saa unohtaa ennen ensimmäistä työpäivää. Aika ennen työsuhteen alkua tulisi nähdä siirtymävaiheena, jossa uusi työntekijä pyritään sitouttamaan organisaatioon. Tästä aikavälistä voidaan puhua myös termillä Preboarding. Tässäkin vaiheessa selkeä viestintä on avainasemassa. Uudelle työntekijälle kannattaa kertoa, mitä seuraavaksi tapahtuu. Esimerkiksi ensimmäisen päivän aikataulu ja ohjelma on hyvä ilmoittaa etukäteen, jotta uusi työntekijä tietää, mitä on luvassa. Mikäli uuden työntekijän rekrytoinut henkilö ei ole sama, joka ottaa hänet vastaan ensimmäisenä päivänä ja perehdyttää hänet, on rekrytoijan hyvä ilmoittaa hänelle, kuka tämä henkilö tulee olemaan ja keneen uusi työntekijä voi olla yhteydessä ennen työsuhteen

alkua mahdollisten kysymysten suhteen. (Baluch & Main 2023; Grossmann & Schoolderman 2022, 164.)

Selkeän viestinnän lisäksi positiivista saapumiskokemusta voidaan luoda ennen työsuhteen alkamista lähettämällä uudelle työntekijälle tervetuloviesti ja -lahja. Lahjan olisi hyvä heijastaa organisaation kulttuuria. Uusi työntekijä kannattaa myös kutsua mahdollisiin työpaikan tapahtumiin, kuten esimerkiksi after workeille tai organisaation kesäjuhliin, vaikkei hänen virallinen työsuhteensa olisikaan vielä alkanut. Yhteydenpito uuteen työntekijään ja hänen osallistamisensa ennen työsuhteen alkua luo positiivista saapumiskokemusta, auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön ja vähentää riskiä siitä, että uusi työntekijä muuttaisi mieltään, eikä tulisikaan töihin organisaatioon. (Baluch & Main 2023; Grossmann & Schoolderman 2022, 164.)

Organisaation näkökulmasta tähän aikaväliin kuuluu myös uudelle työntekijälle monesti näkyvämpiä tehtäviä. Näitä ovat esimerkiksi työvälaineiden hankkiminen, työsähköpostiosoitteen luominen, tunnusten luominen järjestelmiin, avainten tai kulkulupien tilaaminen sekä tiimin ja esihenkilön tiedottaminen uudesta työntekijästä. Näiden asioiden tulisi olla valmiina uuden työntekijän ensimmäiseen päivään mennessä. (Booz Allen Hamilton 2008, 3; Baluch & Main 2023; Grossmann & Schoolderman 2022, 149.)

5.3 Positiivista saapumiskokemusta luovat tekijät työsuhteen alussa

Ensimmäinen työpäivä on kriittinen piste saapumiskokemuksen muodostumisessa, koska jokainen muistaa oman ensimmäisen työpäivänsä. Ensimmäisen työpäivän tehtävänä on lunastaa tai jopa ylittää rekrytointivaiheessa ja ennen työsuhteen alkua luodut odotukset, ja ensimmäisestä työpäivästä pitäisikin pyrkiä tekemään työntekijälle merkityksellinen kokemus. (Luukka 2019, 289; Booz Allen Hamilton 2008, 10.)

Ensimmäinen työpäivä on uudelle työntekijälle usein jännittävä. On tärkeää, että organisaatiossa ollaan valmiita uuden työntekijän saapumiseen kunnollisella perehdytysuunnitelmalla. Ensimmäisen työpäivän lisäksi ihminen muistaa, kenen kanssa hän aloitti samaan aikaan työnsä. Mikäli organisaatiossa on aloittamassa useampi uusi työntekijä, kannattaa heille laittaa sama aloituspäivä, koska toisen kanssa jaettu yhteinen, jännittävä kokemus yhdistää. (Luukka 2019, 292; Grossman & Schoolderman 2022, 149.)

Ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle tulisi olla tehtynä selkeä päiväohjelma sekä nimetty tukihenkilö, jolta pyytää tarvittaessa apua. Työntekijän työpiste ja tarvittavat työvälineet pitäisi olla valmiina häntä varten. Ilahduttavana lisänä työntekijälle voi antaa lahjana esimerkiksi jotain organisaation oheistuotteita. Ensimmäisenä tai ensimmäisinä päivinä uudelle työntekijälle tulee käydä läpi organisaation visiota, missiota ja arvoja, ja kertoa organisaatiosta yleisesti, sen kulttuurista sekä yleisistä käytännöistä. Ensimmäisenä päivänä

työntekijälle kannattaa myös esitellä hänen mahdollinen esihenkilö ja tiimi sekä järjestää yhteinen lounas kollegoiden kanssa. (Grossman & Schoolderman 2022, 149; Booz Allen Hamilton 2008, 10-11.)

Kun uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä on keskitytty lunastamaan työntekijän odotukset työpaikasta, keskitytään ensimmäisellä viikolla ylläpitämään sama energia ensimmäiseltä päivältä. Ensimmäisellä viikolla on tärkeää, että uudelle työntekijälle on aikataulutettu tarpeeksi mielekästä tekemistä. Mikäli uutta työntekijää ei vielä ensimmäisenä päivänä ole esitelty toisille työntekijöille, on se hyvä tehdä ensimmäisellä viikolla. Organisaation johdon on myös hyvä toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi. Hyvä keino auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön on nimetä hänelle oma mentori tai coach, jolta uusi työntekijä voi kysyä neuvoa. Ensimmäinen viikko on sopiva ajankohta käydä läpi kaikki työntekijän rooliin liittyvät asiat sekä järjestää mahdolliset tarvittavat koulutukset. Uudelta työntekijältä kannattaa myös pyytää palautetta perehdytyksestä, jotta sitä voidaan kehittää entistä paremmaksi. (Booz Allen Hamilton 2008, 10-11; Grossman & Schoolderman 2022, 164-165.)

Ensimmäisten kuukausien aikana työntekijä alkaa sopeutumaan uuteen työhönsä ja työympäristöön. Näiden kuukausien aikana työntekijää ei pidä jättää oman onnensa nojaan, vaan hänen sopeutumistaan ja taitojen kehittymistä tulisi seurata säännöllisesti. Työntekijälle kannattaa tarvittaessa tarjota koulutusta sekä antaa palautetta. Nämä samat keinot on hyvä pitää käytössä työntekijän ensimmäisen vuoden edetessä. Esihenkilön on hyvä pitää säännöllisin väliajoin, vähintään kaksi kertaa vuodessa, keskusteluja työntekijän kanssa, joissa käydään läpi työntekoa sekä työntekijän ajatuksia ja tuntemuksia. Palautteenannon lisäksi on tärkeää myös pyytää työntekijältä palautetta. (Booz Allen Hamilton 2008, 11-12; Carbery & Cross 2019, 64.)

6 Tutkimuksen muoto ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen muoto ja lähestymistapa sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Tutkimusmenetelmistä keskitytään tutkimuksessa hyödynnettyihin aineistonkeruumenetelmiin, aineiston analyysimenetelmiin sekä työpajan järjestämiseen.

6.1 Tutkimuksen muoto ja lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan tutkivalla otteella ja sen keskiössä on työelämän kehittäminen. Tutkimustyön perustana on työelämästä juontuva käytännön ongelma ja kysymykset, jotka toimivat suuntaviivoina tiedon tuottamiselle käytännön toimintaympäristössä. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2023.)

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on sen keskittyminen tutkittavien henkilöiden subjektiivisten kokemusten, ajatusten, tunteiden ja näkemysten tarkasteluun. Laadullista tutkimusta verrataan usein tutkimuksen lähestymistapana määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Nämä kaksi eivät kuitenkaan välttämättä ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. Puusa ja Juuti (2020, luku 3) nostavat näiden kahden merkittävimmäksi eroksi sen, että määrällisessä tutkimuksessa oletetaan tutkimuksen kohteen olevan riippumaton teoriasta ja tutkijasta. Vilkka (2021, osa 1) toteaa määrällisen tutkimuksen perustuvan tilasto-ohjelmilla tehtyyn numeeriseen analyysiin, kun taas laadullinen tutkimustapa perustuu tulkintaan. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

6.2 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyt tyypillisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat Tuomen & Sarajärven (2009, 71) mukaan haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisten dokumenttien hyödyntäminen. Hakala (2022, opinnäytetyön aineisto) korostaa aineistonkeruun tärkeyttä painottamalla, että uuden löytäminen tai kehittäminen vaatii kunnolliset perustiedot. Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimusasetelman luonne (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin kvalitatiivisilla haastatteluilla. Haastattelu on keskeinen menetelmä, kun halutaan saada tietoa ihmisten ajatuksista, toiminnasta, käsityksistä tai mielipiteistä. Haastattelu tarjoaa menetelmänä joustavuutta. Se mahdollistaa kysymysten toistamisen, väärinkäsitysten korjaamisen, ilmaisujen selventämisen ja vuorovaikutuksen haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelussa on myös enemmän tilaa tulkinnalle, ja se sallii täsmennykset ja kuvaavat esimerkit sekä kysymysten järjestyksen muokkaamisen. Lisäksi haastattelulla voidaan paremmin motivoida henkilöitä kyselyyn

verrattuna, ja harvempi kieltäytyy haastattelusta, jos haastattelu sovitaan henkilökohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-74; Hirsjärvi & Hurme 2006, 9 & 36.)

Haastattelumuodoksi valittiin tässä tutkimuksessa teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu menetelmä. Huhta ja Myllyntaus (2021, osa 3.4.1) toteavat puolistrukturoidun tai avoimen syvähaastattelun olevan tyypillisimmät haastattelumuodot työntekijäkokemusta tutkittaessa. Teemahaastattelussa jokaisen haastateltavan kanssa käsitellään tiettyjä samoja teemoja, mutta kysymykset voivat olla eri järjestyksessä, eri tavoin muotoiltuja, eikä niiden tarvitse olla jokaisessa haastattelussa täsmälleen samoja. Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja haastattelijä voi myös tehdä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun teemat ovat etukäteen päätettyjä ja ne perustuvat tutkijan aikaisemmin keräämään tietopohjaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Huhta & Myllyntaus 2021, osa 3.4.1.)

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan huolellisesti pieni joukko henkilöitä tutkittavien rooliin. Tutkittavien henkilöiden valintaan vaikuttaa laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavilla henkilöillä on oltava tutkittavaan ilmiöön liittyvää relevanttia tietoa tai kokemusta. Tutkijan on kyettävä perustelemaan tutkittavien henkilöiden valinta ja valinnan tarkoituksenmukaisuus. Tutkittavien henkilöiden lukumäärään ei ole laadullisessa tutkimuksessa mitään yhtä vastausta, tarvittava määrä riippuu jokaisen tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Määrän sijaan laatu on tärkeämpi kriteeri tutkimuksen onnistumisessa. Haastatteluissa voidaan havaita, että aineistoa on kerätty tarpeeksi ja tietynlainen saturaatiopiste on saavutettu, kun haastatteluissa alkaa ilmetä toistuvia vastauksia, eikä uusia tietoja tule juurikaan enää esiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 4; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-74; Huhta ja Myllyntaus 2021, osa 3.4.1.)

Kun haastatteluihin osallistuvat henkilöt toimivat tutkittavan roolissa, on haastatteluissa hyvä noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistusta ”Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet”. Tämän ohjeistuksen mukaan haastateltavilta tulee saada tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavilla on muun muassa oikeus kieltäytyä vapaaehtoisesta haastattelusta tai peruuttaa osallisuutensa milloin tahansa, saada tietoa tutkimuksen sisällöstä ja käytännön toteutuksesta sekä henkilötietojen käsitteystä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, luku 3.)

6.3 Aineiston analyysi laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi pyrkii luomaan ymmärrettävän ja tiiviin kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä sanallisessa muodossa. Aineistosta on analyysin avulla tarkoitus luoda selkeää ja yhtenäistä tietoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä olisi mahdollista tehdä luotettavia ja johtopäätöksiä. Analyysin keskeisenä tavoitteena on saavuttaa onnistuneet tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108; Puusa & Juuti 2020, luku 9.)

Analyysimenetelmät, kuten sisällönanalyysi, auttavat järjestämään aineiston tiiviiksi muodoksi säilyttäen silti aineiston sisältämän informaation. Yksi sisällönanalyysin jaottelutapa on jako aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan sekä teorialähtöiseen analyysiin. Näiden analyysimuotojen erot liittyvät siihen, millä tavoin teoriaa hyödynnetään tutkittavan ilmiön aineiston keräämisessä, analysoinnissa ja raportoinnissa. Esimerkiksi teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistosta saadaan omia analyysiyksiköitä, joita tulkitaan ja ryhmitellään teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95-98 & 108.)

Hermeneuttinen tulkintatapa kuuluu laadullisen tutkimuksen etenemiseen. Hermeneuttiseksi kehäksi kutsuttu kehämäinen ja toisteinen prosessi auttaa tutkijaa vähitellen saavuttamaan syvällisen ymmärryksen tutkimuskohteesta ja sen merkityksistä subjektiivisen käsityksen mukaisesti, hyödyntäen teoreettisia käsitteitä. Tutkija on vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja liikkuu edestakaisin eri vaiheiden välillä, korjaten omia tekemiään oletuksia ja ratkaisuja. Tällä tutkija pyrkii saamaan selville toisten näkökulmat, kokemukset ja käsitykset, samalla erottaen ne omasta tulkintatavastaan. (Vilka 2021, osa 1; Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

Aineiston analyysi voi Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 136) mukaan useasti alkaa jo aineistonkeruuvaiheessa haastattelutilanteissa, mikäli tutkija itse toteuttaa haastattelut. Haastatellensa tutkijan on mahdollista tehdä tutkittavasta ilmiöstä havaintoja. Näitä havaintoja hän voi sitten tyypitellä tai luoda niistä malleja. Aineiston keräämisen ja tallentamisen jälkeen tutkija voi edetä aineiston purkamiseen joko kirjoittamalla aineisto tekstiksi litteroiden tai valikoiden tai sitten tekemällä päätelmiä tai teemoja suoraan tallennetusta aineistosta. Aineiston purkamisen jälkeen on välttämätöntä lukea se huolellisesti moneen kertaan ja tarkastella sitä kokonaisuutena. Aineiston lukeminen on edellytys sen analysoinnille, jotta siitä on mahdollista luoda jonkinlainen kokonaiskuva. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138 & 143.)

Kokonaiskuvan luomista tarkastelemalla aineistosta esiin nousevien asioiden suhteita toisiinsa voidaan pitää keskeisimpänä osana laadullista analyysiä. Tässä suhteiden tarkastelussa voidaan käyttää työkaluina esimerkiksi tyypittelyä tai teemoittelua. Tyypittelyä käytettäessä analyysissä aineistoa pyritään ryhmittelemään siitä nousseiden asioiden tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. Tiettyyn teemaan liittyvistä näkökulmista koostetaan yleistyksiä, tyyppiesimerkkejä. Teemoittelua käytettäessä analyysissä tutkitaan aineistosta usealta

haastateltavalta esiin nousseita samoja asioita, jotka muodostavat eri teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 173-174; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93.)

6.4 Työpaja tutkimusmenetelmänä

Työpaja (workshop) on menetelmä, jossa pyritään yhdessä osallistujien kanssa keskustelemalla esimerkiksi luomaan ideoita, kehittämään jotain tiettyä toimintaa tai ratkaisemaan jokin tietty haaste tai ongelma (Lippo, Järvi & Poikolainen 2022; Vilkka 2021, osa 2). Työpajalla on aina jokin tavoite, jonka tulee olla osallistujilla tiedossa (Vilkka 2021, osa 2). Työpaja on sopiva menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun organisaation jäseniä halutaan ottaa mukaan vaikuttamaan organisaatiossa kehitettäviin asioihin (Kallio 2023, luku 3.4). Työpajojen avulla voi Huhdan ja Myllyntauksen (2021, osa 3.4) mukaan luoda kehitysideoita esimerkiksi kyselytutkimuksen kautta havaittuihin ongelmiin.

Työpajan toteuttamiseen kuuluu olennaisena osana fasilitointi, jonka tavoitteena on ohjata ja sujuvoittaa työpajan etenemistä. Fasilitaattori huolehtii työpajan ohjeistuksesta, keskustelun etenemisestä, energiatason ylläpitämisestä, työpajan läpiviemisestä aikataulun mukaisesta sekä sen tuloksellisuudesta. Fasilitaattorin kuuluu olla roolissaan puolueeton suhteessa työpajan sisältöön ja auttaa rakentamaan turvallista ilmapiiriä, jossa osallistujille annetaan tilaa puhua ja heitä kuunnellaan. Fasilitoijana voi toimia esimerkiksi tutkija tai joku työpajaan osallistujista. (Lippo, Järvi & Poikolainen 2022; Huhta ja Myllyntaus 2021, osa 3.4; Sipponen-Damonte 2020, osa 1; Kantojärvi 2012, osa 2.)

Työpajan suunnittelussa ja järjestämisessä tulee ottaa huomioon työpajaan soveltuva tila. Kantojärven (2012, osa 2) mukaan tilan koko on osattava suhteuttaa osallistujamäärään niin, että tila on riittävän suuri muttei kuitenkaan liian suuri. Mikäli työpajaan kuuluu joitain aktiiviteetteja, on tilaa liikkumiseen oltava riittävästi. Tilaa on hyvä arvioida myös viihtyvyyden näkökulmasta: esimerkiksi ikkunallinen ja valoisa tila on viihtyisämpi verrattuna ikkunattomaan tilaan. (Kantojärvi 2012, osa 2.)

Toinen tärkeä asia työpajan suunnittelussa ja toteutuksessa on työsuunnitelma. Työsuunnitelmaan fasilitaattori voi kirjata työpajan eri vaiheet, niiden tavoitteet ja niihin käytettävät menetelmät sekä tarkemman aikataulun. Työsuunnitelma on tarkoitettu työpajan fasilitaattoreille. Suunnitelmasta on hyvä jakaa työpajan osallistujille työpajan tavoite sekä ylemmän tason agenda. (Sipponen-Damonte 2020, osa 3.)

Työpaja voidaan karkeasti jakaa esimerkiksi seuraaviin vaiheisiin: aloitus ja lämmittely, selkeytysvaihe, ideointivaihe, kiteytysvaihe ja lopetus. Kantojärvi (2012, osa 2) korostaa työpajan aloituksen merkitystä varsinkin silloin, kun tarkoituksena on saada osallistujat ideoimaan työpajan aikana. Työpajan alussa fasilitaattorin tehtävänä on mahdollistaa turvallinen ilmapiiri, rakentaa luottamus osallistujien välille sekä pyrkiä saamaan osallistujat olemaan

mahdollisimman läsnä. Tämän lisäksi fasilitaattorin on hyvä heti työpajan alussa kertoa, minkä takia työpaja ylipäätään järjestetään, mikä sen tavoitteena on, miten työpajassa tullaan toimimaan ja millaisella aikataululla edetään. (Kantojärvi 2012, osa 2.)

Työpajan alussa on hyvä toteuttaa jonkinlainen lämmittelytehtävä, jolla osallistujat saadaan virittäytymään tunnelmaan ja työpajan aiheeseen. Tässä on hyvä huomioida se, miten hyvin osallistujat tuntevat toisensa entuudestaan. Lämmittelyyn on olemassa useampia hyödynnettäviä menetelmiä, joista yksi on assosiaatioon perustuva Kuvakortit-menetelmä. Tässä menetelmässä osallistujille esitetään ensin jokin kysymys, esimerkiksi ”Mitä sinulle tulee mieleen asiasta x?”, jonka jälkeen heitä pyydetään valitsemaan yksi esillä olevista kuvakorteista, joka heidän mielestään kuvastaa heidän omaa vastaustaan. Tämän jälkeen osallistujia pyydetään esittelemään kuvakortti kaikille ja kertomaan, miksi he valitsivat juuri kyseisen kuvakortin. (Kantojärvi 2012, osa 2; Sipponen-Damonte 2020, osa 3.)

Menetelmien valintaa ohjaa muutkin tekijät kuin se, miten hyvin osallistujat tuntevat toisensa. Sipponen-Damonte (2020, osa 3) nostaa tärkeimmäksi menetelmän valintatekijäksi työpajan tavoitteen. Jokaisen menetelmän tulisi viedä työpajaa lähemmäs kohti sen tavoitetta. Tämän lisäksi sopivaa menetelmää miettiessä on hyvä pohtia, kuinka paljon aikaa on käytettävissä, kuinka paljon osallistujia on ja mikä heidän suhteensa on liittyen työpajan aiheeseen. (Sipponen-Damonte 2020, osa 3.)

Ennen kuin osallistujat alkavat ideoimaan ratkaisuja haasteisiin tai toivottua tulevaisuudenkuvaa, on tärkeää, että kaikki ovat samalla sivulla siitä, mitä on tarkoitus ideoida. Tässä selkeytysvaiheessa on tärkeää rajata ja ohjata tulevaa ideointia oikealla kysymyksellä tai kysymyksillä, jottei ideoinnissa lähdetä sivuraiteille. Esimerkiksi kehitysehdotuksia ideoivien osallistujien on tärkeää tietää, mihin asiaan tai ongelmaan kehitysehdotuksia ideoidaan ja mikä on nykytilanne, josta lähdetään liikkeelle. Valittu kysymys/kysymykset, joihin ideoidaan vastauksia, on hyvä asettaa osallistujien näkyville ideoinnin ajaksi. (Sipponen-Damonte 2020, osa 2; Kantojärvi 2012, osa 3.)

Kun kaikille osallistujille on selvää, mitä tullaan tekemään ja miksi, voidaan siirtyä ideointiosuuteen. Ideointivaiheen tarkoituksena on antaa osallistujille mahdollisuus tuoda esiin erilaisia ideoita ja näkemyksiä. Kun osallistuja saa tuoda esiin omat näkemyksensä ja kokee tulevansa kuulluksi, sitoutuu hän tällöin paremmin yhteiseen tavoitteeseen. (Sipponen-Damonte 2020, osa 3.)

Kun halutaan osallistaa kaikki työpajassa mukana olevat ja tuoda erilaisia näkökulmia yhteiseen keskusteluun, on *Me-we-us* hyvä vaihtoehto menetelmäksi. Menetelmä toimii siten, että aluksi jokainen osallistuja pohtii vastauksia annettuun kysymykseen yksin rauhassa kirjaten ajatuksiaan ylös paperille. Tämän jälkeen osallistujat jaetaan pareihin, joissa he jakavat toisilleen ylös kirjaamiaan ajatuksia ja ideoita ja kehittävät niitä eteenpäin yhdessä. Parit voivat

kirjata ideoitaan esimerkiksi post-it -lapuille. Tämän jälkeen parit yhdistetään pienryhmiksi, joissa he jatkavat ideoiden kehittelyä ryhmänä. Pienryhmissä ideoita voidaan kirjata esimerkiksi fläppitaululle. (Kantojärvi 2012, osa 2; Sipponen-Damonte 2020, osa 3.)

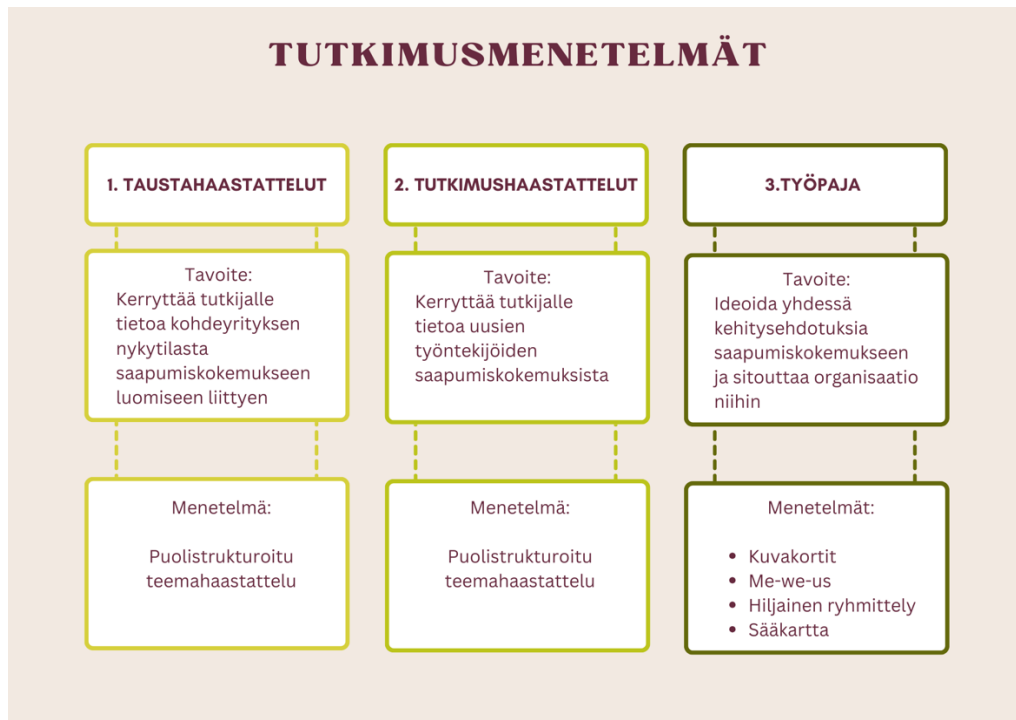
Ideointiosuuden jälkeen luoduista ideoista on tarpeen tehdä yhteenvetoa ennen työpajan lopetusta. Jotta työpajassa syntyneitä ideoita voitaisiin viedä organisaatiossa jatkossa eteenpäin, olisi ideoista hyvä saada kehitettyä toimenpiteitä. Ja jotta keskeisistä näkökulmista ja mahdollisista toimenpiteistä saadaan yhteinen ja selkeä käsitys, on käyty keskustelut ja syntyneet ideat tarpeellista kiteyttää ydinajatuksiksi. Osallistujien kanssa on hyvä keskustella muun muassa siitä, minkälaisia toimenpiteitä ideat vaativat toteutuakseen, miten asiaa lähdetään viemään eteenpäin ja kuka on oikea henkilö viemään asiaa eteenpäin. (Sipponen-Damonte 2020, osa 3; Kantojärvi 2012, osa 6.)

Yksi menetelmä, jota voidaan käyttää kiteytyksen aloittamisessa, on *Hiljainen ryhmittely*. Hiljainen ryhmittely -menetelmää ennen on luotu paljon ideoita, jotka on kirjattu post-it -lapuille ja kiinnitetty seinälle kaikkien nähtäväksi. Osallistujia ohjeistetaan ryhmittelemään kaikki laput hiljaisuudessa niin, että kuka tahansa saa siirtää mitä tahansa lappua osallistujien mielestä sopiviin kategorioihin. Kun kaikki laput ovat kategorioitu, fasilitaattori nimeää jokaisen kategorian osallistujien päättämien otsikoiden mukaan. Tämä menetelmä auttaa aktivoimaan osallistujia, mikä voi helpottaa yhteistä keskustelua ja yhteenvedon tekemistä. (Kantojärvi 2012, osa 3.)

Työpajan lopetus on yhtä tärkeä kuin sen aloitus. Kiteytyksen jälkeen työpaja on hyvä päättää Kantojärven (2012, osa 6) mukaan jonkinlaiseen energisoivaan tunnelman kohotukseen, koska osallistujat poistuvat työpajasta päällimmäinen tunnelma mielessään. Sipponen-Damonte (2020, osa 3) mainitsee työpajan lopetukseen liittyen tärkeäksi varata hetken aikaa yhteisen työskentelyn arviointiin. Tähän yksi sopiva menetelmä on *Sääkartta*. Tässä menetelmässä työpajan tilan eri seinille kiinnitetään kuvia eri sääsymboleista, kuten aurinko, pilvi, sade ja salama. Osallistujia pyydetään asettumaan sen symbolin alle, joka kuvaa heidän omaa tunnelmaansa liittyen työpajaan. Tämän jälkeen osallistujia pyydetään kertomaan tekemästään valinnasta ja omista tunnelmistaan. Tämän menetelmän tarkoituksena on saada osallistujia jakamaan omia tunteitaan ja ajatuksiaan työpajasta ja arvioimaan yhteistä työskentelyä. (Sipponen-Damonte 2020, osa 3.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen käytännön toteutusta. Luvussa kerrotaan tutkimuksen aineistonkeruusta, aineiston analysoimisesta sekä työpajan järjestämisestä ja avataan prosessi vastausten löytämisestä tutkimuskysymyksiin. Alla olevassa kuviossa on eriteltyä tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä niiden tavoitteet.



Kuvio 6: Käytetyt tutkimusmenetelmät

7.1 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyössä toteutettiin kahdet erilaiset haastattelut: taustahaastattelut sekä tutkimushaastattelut. Taustahaastattelut pidettiin ennen tutkimushaastatteluja ja niiden tarkoituksena oli kerryttää tietoa kohdeyrityksen nykytilasta saapumiskokemuksen luomiseen liittyen. Taustahaastatteluissa haastateltiin kohdeyrityksen People Partner, Talent Relations Manager sekä Crowd Lead. Nämä henkilöt valittiin haastateltaviksi, koska kukin heistä osallistuu uuden työntekijän saapumiskokemuksen luomiseen kohdeyrityksessä toisistaan eroavalla tavalla. Näissä haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelutapaa, jossa kysymykset oli päätetty etukäteen, mutta haastateltava sai vastata omin sanoin ja haastattelija esitti tarpeen tullen tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelukysymykset eivät olleet kaikille haastateltaville samat, koska kysymysten lähtökohtana oli kunkin haastateltavan oma työkuva.

Tutkimushaastattelujen tavoitteena oli hankkia tietoa ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, eli uusien työntekijöiden saapumiskokemuksesta kohdeyrityksessä. Haastattelulla

tiedonantajiksi voidaan valita henkilöitä, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-74). Laadullisessa tutkimuksessa valitaan tarkoin rajattu pieni joukko tapauksia osaksi tutkimusta (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Tämän tutkimuksen haastateltaviksi valittiin kaikki kohdeyrityksen työntekijät, jotka olivat aloittaneet työsuhteessa vuonna 2023. Haastatteluja pidettiin yhteensä 6 kpl ja haastattelut toteutettiin toukokuussa 2023, jolloin haastateltavat olivat ehtineet olla työsuhteessa henkilöstä riippuen kolmesta viikosta viiteen kuukauteen. Tutkimushaastattelujen kysymysrunko löytyy opinnäytetyön liitteestä.

Tätä haastateltavien valintaa harkittiin siten, että alle puoli vuotta työsuhteessa olleilla olisi vielä käynnissä uuteen työympäristöön sopeutuminen ja heidän henkilökohtainen saapumiskokemuksensa olisi tuoreessa muistissa. Kyseisillä henkilöillä oli näin ollen tutkimuksen kannalta relevanttia kokemusta ja tietoa. Huhta ja Myllyntaus (2021, osa 3.4.1) toteavat tietynlaisen saturaatiopisteen tulleen tavoitetuksi, kun haastatteluissa alkaa nousta esiin toistoa samanlaisista vastauksista. Näin voidaan sanoa tapahtuneen tämän opinnäytetyön kuudessa tutkimushaastatteluissa.

Haastatteluissa noudatettiin ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Koska tutkimushaastatteluihin valitut henkilöt tulivat toimimaan tutkittavan roolissa, oli heiltä saatava tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tässä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistusta koskien tutkimukseen osallistuvan tutkittavan henkilön oikeuksia. Valituille haastateltaville kerrottiin, mitä varten haastattelut tehdään ja mihin heidän antamaa tietoa käytetään. Heille korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja kerrottiin heidän oikeudestaan keskeyttää osallistuminen ilman erityistä syytä. Tutkimushaastattelujen haastateltaville tehtiin myös selväksi, ettei heidän henkilötietojaan kerätä ja että haastattelut toteutetaan anonymisti. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun äänittämiseen ja haastateltaville tehtiin selväksi, milloin äänitys oli käynnissä. Haastateltaville kerrottiin myös, missä ja miten pitkään äänitallenne säilytetään.

Itse haastattelut pidettiin paikan päällä kohdeyrityksen toimistolla. Haastateltaville oli annettu mahdollisuus valita, pidetäänkö haastattelu paikan päällä toimistolla vai etäyhteyksillä. Haastateltaville oli myös annettu haastattelijan yhteystiedot ja toimintaohjeet siltä varalta, mikäli ennalta sovittua haastattelu-aikaa olisi tarvinnut muuttaa. Haastattelutilana toimi rauhallinen neuvotteluhuone ja jokaiselle haastattelulle oli varattu tunti aikaa.

7.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin voidaan sanoa alkaneen jo tutkimushaastatteluissa, joissa haastattelijana toiminut tutkija pystyi jo tekemään ensimmäisiä havaintoja. Aineiston keräämisen jälkeen aineisto purettiin ja koottiin yhtenäiseen kirjalliseen muotoon litteroitujen haastatteluiden ja tutkijan muistiinpanojen perusteella. Aineistoa luettiin läpi useita kertoja, jotta siitä syntyisi tutkijalle selkeä kokonaiskuva.

Tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin hyödyntämällä sisällönanalyysiiä. Menetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa teoreettinen viitekehys toimii apuna aineistoa tarkastellessa (Tuomi & Sarajärvi, 2012, s. 96). Tämä aineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tarkoituksena oli auttaa luomaan tutkijalle ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä muodostamaan tulkintoja aineistosta.

Työkaluna aineiston analyysissä toimi teemoittelu. Teemoittelu koettiin luonnolliseksi työkaluksi tässä tapauksessa, koska aineiston kerääminen oli toteutettu teemahaastatteluilla, jonka teemat jo itsessään jäsensivät aineistoa. Teemoja peilattiin myös tutkimuskysymyksiin. Aineistoa lähdettiin pilkkomaan osiin teemojen mukaan, minkä jälkeen aineistosta pyrittiin havaitsemaan yhteisiä piirteitä sekä eroavaisuuksia. Tämän jälkeen aineisto koottiin uudelleen teemojen sisältä löydettyjen yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella kokonaisuudeksi, jolloin pystyttiin luomaan selkeä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä sekä johtopäätöksiä tuloksista.

7.3 Työpaja

Yhtenä tutkimusmenetelmänä oli työpaja, jossa toimin fasilitaattorin roolissa. Työpaja pidettiin kohdeyritykselle, ja työpajaan osallistui kuusi kohdeyrityksen työntekijää eri rooleista. Työpaja järjestettiin kohdeyrityksen toimistorakennuksessa ja työpajaan oli varattu 1,5 h aikaa. Lähetin kaikille osallistujille kutsut etukäteen, jossa kerrottiin työpajan tavoite, aikataulu sekä ylätasoinen agenda. Näistä kaikista oli jo etukäteen sovittu kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa. Työpajan tarkoituksena oli auttaa kohdeyritystä hyödyntämään opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia, jotta tutkimuksen tulokset eivät vain unohtuisi opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Työpajan tavoitteena oli ideoida yhdessä konkreettisia kehitysehdotuksia positiivisen saapumiskokemuksen luomiseen ja sitouttaa organisaatio niihin.

Fasilitaattorina sain itse vaikuttaa työpajan tilaan, ja tilaksi valikoitui ikkunallinen ja valoisa neuvotteluhuone, jossa oli näyttö, suuri pöytä, kaikille istumapaikat sekä seisomatilaa aktiiviteetteja varten. Saavuin työpajapäivänä paikalle hyvissä ajoin ennen työpajan alkua, jotta sain kaikki esivalmistelut ja tarvittavan esitystekniikan ajoissa valmiiksi. Tämä osoittautui hyväksi asiaksi, koska esitystekniikan toimimisessa oli haasteita.

Olin etukäteen tehnyt alla olevan perusteellisen työsuunnitelman, johon oli merkattu jokainen työpajan vaihe, siihen käytettävä aika, tarvittavat välineet sekä käytettävä menetelmä.

<div style="text-align: center; border: 2px solid #92d050; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> <h1 style="margin: 0;">WORKSHOP</h1> </div>						
<p>Tavoite: Ideoita yhdessä konkreettisia kehitysehdotuksia positiivisen saapumiskokemuksen luomiseen ja sitouttaa organisaatio niihin</p> <p>Paikka ja aika: Keilaranta, neuvotteluhuone, 22.8.23</p> <p>Kokonaiskesto: 1,5 h</p>						
	Aloitus	Lämmittely	Selkeytysvaihe	Ideointivaihe	Kiteytys ja yhteenveto	Lopetus
Käytettävä aika	5 min	5 min	25 min	25 min	25 min	5 min
Menetelmä	Esittely	Kuvakortit	Esittely	Me - we - us	Hiljainen ryhmittely	Sääkartta
Tarvikkeet	Powerpoint	Kuvakortit	Powerpoint	Paperi, kynä, post-it	Paperi, kynä, post-it	Sääkuvat, teippi
Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> Luottamuksen ja hyvän ilmapiirin rakentaminen Tarkoituksen, tavoitteen ja pelisääntöjen läpikäyminen 	Lämmittely & virittäytyminen tunnelmaan	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuksen aiheen pohjustus Tulosten ja johtopäätösten esittely Ideoinnin tarkoituksen selvittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistaa kaikki keskusteluun Eri näkemysten esiin tuominen Kehitysideoiden luominen 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisen ymmärryksen luominen Havaintojen ja oppien kiteyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ajatusten ja tunteiden jakaminen työpajaan liittyen Yhteisen työskentelyn arviointi

Kuvio 7: Työpajasuunnitelma

Työpaja aloitettiin lyhyellä tervetulo puheella. Kiitin osallistujia paikalle pääsystä ja kerroin syyn työpajan järjestämiselle sekä työpajan tavoitteen, agendan, aikataulun ja yhteiset pelisäännöt. Puheen tukena toimi visuaalinen PowerPoint-esitys. Pyysin osallistujilta hyväksyntää tavoitteelle ja pelisäännöille, jonka saamisen jälkeen siirryttiin lämmittelytehtävään, jonka tavoitteena oli virittäytyminen tunnelmaan.

Lämmittelytehtävän menetelmänä toimi *Kuvakortit*. Levitin osallistujien eteen kasan erilaisia kuvakortteja, kehotin osallistujia nousemaan seisomaan ja pyysin jokaista valitsemaan kortin, joka heidän mielestään kuvasti jollain tapaa heidän mielestään saapumiskokemusta. Aikaa tälle annettiin kaksi minuuttia. Osallistujien valittua kuvakortit, pyysin jokaista vuorotellen esittelemään valitsemansa kortin ja kertomaan, miksi he olivat valinneet kyseisen kortin. Tämä menetelmä toimi erittäin hyvin osallistujien aktivoimisessa ja virittäytymisessä tunnelmaan. Menetelmän onnistumista helpotti myös se, että kaikki osallistajat tunsivat toisensa ja jo hyvin, eikä ilmassa ollut jännittyneisyyttä.

Lämmittelytehtävän jälkeen pyysin osallistujia istuutumaan ja ottamaan mukavan asennon. Kerroin seuraavaksi esitteleväni tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä ja ohjeistin osallistujia esittämään reippaasti mahdollisia tarkentavia kysymyksiä tulosten esittelyn yhteydessä. Ennen tulosten esittelyä avasin lyhyesti opinnäytetyön aiheen, keskeiset käsitteet sekä aineistonkeruumenetelmät. Tulosten esittelyssä hyödynnettiin PowerPoint-esitystä visuaalisena tukena. PowerPoint-esitys sai osallistujilta positiivista palautetta selkeydestä.

Tulosten ja johtopäätösten esittelyn jälkeen paneuduimme ideointiin. Kyselin ensin osallistujien tarvetta pienelle tauolle. Osallistujien energiatasot olivat hyvällä tasolla, eikä tauolle koettu tarvetta. Tässä ideointivaiheessa hyödynnettiin menetelmää *Me-we-us*. Tämän menetelmän käytön tarkoituksena oli antaa jokaiselle osallistujalle mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiä niin, että jokaisella olisi rauhassa aikaa ideoida ja ujommatkin osallistujat saisivat tuotua ideoitaan esille. Ennen ideointivaiheen alkua muistutin osallistujia vielä työpajan tavoitteesta. Tämän jälkeen kerroin ideoinnissa keskityttävän seuraavan kysymyksen vastaamiseen: ”Millä keinoin ja toimenpitein saapumiskokemusta voitaisiin kehittää entisestään CC:llä?” Tämä kysymys näkyi myös koko ideointivaiheen ajan näytöllä PowerPoint-esityksessä.

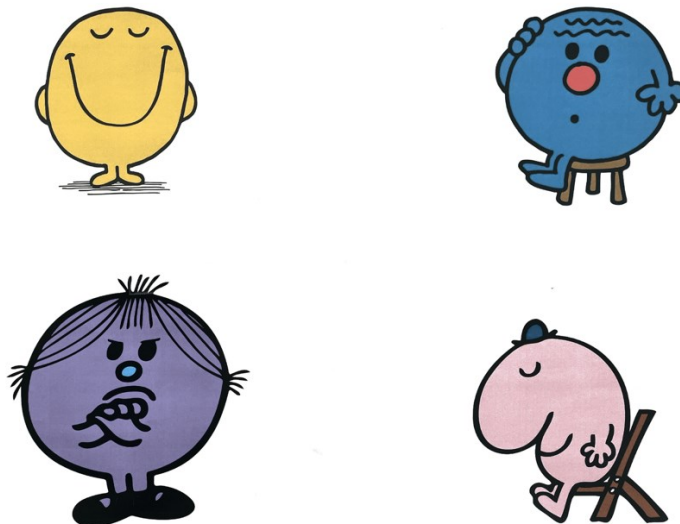
Jaoin osallistujille kynää ja paperia ja ohjeistin jokaista miettimään ideoita annettuun kysymykseen yksin rauhassa viiden minuutin ajan. Ajan päätyttyä jaoin osallistujat pareihin ja ohjeistin heitä jakamaan toisilleen omat ideansa ja kehittämään niitä eteenpäin kirjoittaen ne samalla pareille jaetuille post-it -lapuille. Tähän annettiin aikaa kymmenen minuuttia. Kymmenen minuutin kuluttua jokainen pari pyydettiin vuorotellen esittämään ideansa muille pareille. Parit kiinnittivät post-it -lappunsa ”ideaseinälle”. Parien ideoiden esittelyn aikana käytiin myös yhteistä keskustelua koko ryhmän kanssa esitetyistä ideoista.

Ideointivaiheesta siirryttiin kiteytykseen. Kiteytysvaiheen alussa hyödynnettiin *Hiljainen ryhmittäminen* -menetelmää. Menetelmän tarkoituksena oli aktivoida osallistujia tekemään yhteenvetoa ideointiosuudesta tehokkaasti. Ohjeistin osallistujia ryhmittelemään ideaseinälle ideointivaiheessa kiinnitettyjä idealaput hiljaisuudessa niin, että kuka tahansa sai siirtää mitä tahansa lappua. Tehtävälle ei annettu tiettyä aikarajaa, vaan tehtävän ohjeistettiin olevan valmis sitten, kun osallistujista tuntui siltä. Tehtävän aikana jouduin muistuttamaan hiljaisuudesta osan osallistujista puhuessa. Kun kaikki idealaput oli jaettu omiin kategorioihin, pyysin osallistujia antamaan jokaiselle kategorialle oman otsikon. Tämän jälkeen osallistujien kanssa käytiin yhteistä keskustelua tehtävän tuotoksista.

Kiteytysvaihetta jatkettiin yhteisellä keskustelulla pöydän ääressä. Kyselin osallistujien ajatuksia ideointiosuuden tuotoksista ohjaten keskustelua siihen suuntaan, miten luotujen ideoiden ja toimenpiteiden kanssa tultaisiin jatkossa etenemään. Keskustelussa käytiin läpi muun muassa sitä, mitä kohdeyrityksessä pitäisi seuraavaksi tehdä, kenen vastuulle mikäkin toimenpide kuuluisi ja mitä muille kohdeyrityksen työntekijöille olisi hyvä kertoa työpajan

tuotoksista. Osallistujat totesivat työpajan antaneen paljon hyvin konkreettisia ideoita, joita olisi yksinkertaista toteuttaa sekä nostaneen esille isompia teemoja/kokonaisuuksia, joiden kehittäminen kaipaavaa vielä enemmän workshoppaamista kohdeyrityksen sisällä.

Työpajan loppuun toteutettiin vielä viimeinen tehtävä, jossa käytettiin *Sääkartta*-menetelmää. Menetelmän tarkoituksena oli saada osallistujat jakamaan tunteitaan ja ajatuksiaan työpajaan liittyen sekä arvioimaan yhteistä työskentelyä. Sääkartta-menetelmässä hyödynnetään tavallisesti kuvia eri säätiloista, mutta tässä työpajassa käytin kuvina erilaisia, alla olevassa kuviossa näkyviä, tunnetiloja kuvaavia hahmoja. Kiinnitin kuvat työpajan tilan eri seinille ja pyysin osallistujia asettumaan sen kuvan alle, joka kuvasti heidän sen hetkistä olotilaa työpajan suhteen. Kaikki osallistujat asettuivat hymyilevän hahmon kuvan alle.



Kuvio 8: Sääkartta-menetelmässä käytetyt kuvat (THOIP 2023)

Pyysin osallistujia kertomaan, miksi he olivat valinneet asettua hymyilevän hahmon kuvan alle. Osallistujien palaute oli kokonaisuudessaan erittäin positiivista. He mainitsivat muun muassa sen, että olotila oli edelleen hyvä ja energinen 1,5 h työpajan jälkeen, ja että työpajassa oli saatu kehiteltyä paljon hyviä ideoita, joita kohdeyritys voi hyödyntää arjessaan. Osallistujat pitivät siitä, että heitä oli osallistettu paljon eri aktiviteettien kautta, eikä työpaja ollut pelkästään paikalla istumista. Työpajaa kehitettiin selkeäksi, hyvin järjestetyksi sekä hyvin fasilitoiduksi. Työpaja päätettiin minuutti ennen aikataulunmukaista lopetusaikaa, eli aikataulussa pysyttiin hienosti.

8 Taustahaastatteluiden tulokset: Saapumiskokemuksen luomisen ja johtamisen nykytila

Tässä luvussa kerrotaan organisaation saapumiskokemuksen luomisen nykytilasta tuomalla esiin erilaisia käytäntöjä ja toimenpiteitä, joita organisaatiossa tällä hetkellä toteutetaan. Tämän luvun tieto on peräisin Lehtisen (2023), Koskelan (2023) ja Niemelän (2023) haastatteluista.

Rekrytointiprosessi

Kohdeyrityksessä työskentelee kaksi rekrytinnista vastaavaa Talent Relations Manageria, jotka luovat ensikontaktin mahdolliseen tulevaan työntekijään, eli kandidaattiin, hoitavat rekrytointiprosessin sekä toimivat kandidaatin yhteyshenkilönä ennen työsuhteen alkua. Näin voidaankin sanoa, että käytännössä heillä on suurin mahdollisuus vaikuttaa positiivisen saapumiskokemuksen luomiseen organisaation näkökulmasta. Yhteydenpito Talent Relations Managerin ja kandidaatin välillä tapahtuu pääasiassa sähköpostitse tai puhelimitse.

Ensimmäinen kosketus organisaation ja kandidaatin välillä tapahtuu yleisimmin LinkedInissä Talent Relations Managerin lähestyessä kandidaattia viestillä, jossa hän kertoo organisaatiosta ja tarjottavasta positioista kartoittaen samalla kandidaatin mahdollista kiinnostusta. Mikäli kandidaatti on kiinnostunut jatkamaan keskusteluita, jatkuu rekrytointiprosessi puhelulla Talent Relations Managerin kanssa, jossa pyritään selvittämään tarkemmin juttelutuokion muodossa, olisivatko organisaatio ja kandidaatti toisilleen yhteensopivat vaihtoehdot.

Seuraavaksi rekrytointiprosessissa on vuorossa ensimmäinen tapaaminen Talent Relations Managereiden kanssa. Kandidaatti saa päättää, haluaako hän toteuttaa tapaamisen etäyhteyksien avulla vai paikan päällä toimistolla. Tässä tapaamisessa keskitytään kandidaattiin tutustumiseen sekä kerrotaan kandidaatille vielä tarkemmin organisaatiosta. Tapaamisen tavoitteena on antaa mahdollisimman realistinen kuva organisaatiosta sekä selvittää laajemmin kandidaatin osaamista ja kiinnostusta.

Ensimmäisen tapaamisen jälkeen Talent Relations Managerit päättävät keskenään, kumpi heistä ottaa vastuun kyseisen kandidaatin rekrytointiprosessin eteenpäin viemisestä. Yleensä vastuun ottaa se, joka on alun perin kontaktoinut kandidaatin LinkedInissä. Tämän jälkeen, noin 1-2 päivän päästä tapaamisesta, vastuussa oleva Talent Relations Manager soittaa kandidaatille kyselläkseen tämän ajatuksia tapaamisesta ja kertoo organisaation halusta joko jatkaa tai päättää rekrytointiprosessi.

IT-konsulteilla tekninen osaaminen on yksi tärkeimmistä kriteereistä, minkä vuoksi seuraava vaihe rekrytointiprosessissa on tekninen haastattelu. Tässäkin kandidaatilla on mahdollisuus valita, toteutetaanko haastattelu etäyhteyksillä vai paikan päällä toimistolla. Talent Relations Manageri osallistuu mukaan tekniseen haastatteluun, mutta haastattelun pitää pääasiassa

haastattelusta ja kandidaatin taustasta riippuen kaksi organisaation monista nykyisistä IT-konsulteista, joilla on tarvittavaa osaamista kandidaatin teknisen osaamisen arvioimiseen. Ennen teknistä haastattelua kandidaatille annetaan tehtäväksi ennakkotehtävä, jota sitten puretaan haastattelussa. Haastattelussa on teknisen osaamisen arvioimisen lisäksi varattu aikaa keskustelulle, jossa kandidaatin on mahdollista saada lisätietoa organisaatiosta ja työpaikasta IT-konsulteilta, eli nykyisiltä työntekijöiltä.

Teknisen haastattelun jälkeen on aika päättää, tarjotaanko kandidaatille työpaikkaa vai päättykö rekrytointiprosessi hänen osaltaan. Päätökseen vaikuttaa Talent Relations Managerin arvio lisäksi tekniseen haastatteluun osallistuneiden IT-konsulttien arvio sekä People Teamin arvio. Kandidaatti, jonka osalta rekrytointiprosessi päättyy niin, ettei hänelle tarjota työpaikkaa, saa yhteydenoton Talent Relations Managerilta. Hän saa myös sähköisen palautekyselyn rekrytointiprosessista. Mikäli kandidaatille tarjotaan työsopimusta, hänelle soimitaan ja keskustellaan asiasta. Jos kandidaatti on kiinnostunut tarjotusta työpaikasta, hän saa tarjotun työsopimuksen, joka hänellä on noin viikko aikaa allekirjoittaa. Työsopimuksen sisältävät asiat on suurimmaksi osin keskusteltu jo rekrytointiprosessissa, mutta niistä on vielä mahdollisuus keskustella sopimusvaiheessa.

Preboarding

Kun kandidaatti on allekirjoittanut työsopimuksen, tulee hänestä organisaation uusi työntekijä, jolloin hänen osaltaan käynnistyy preboarding. Sisäisesti Talent Relations Managereilla on uuden työntekijän preboardingiin kuuluvista tehtävistä oma to do -listansa, jonka etenemisestä he pitävät kirjaa. Konkreettisten tehtävien, kuten esimerkiksi työtarvikelauksen tekemisen lisäksi preboardingin tarkoituksena on ottaa uusi työntekijä osaksi organisaation yhteisöä jo ennen työsuhteen virallista alkua.

Työntekijän näkökulmasta preboarding näkyy siten, että Talent Relations Manager on yhteydessä häneen puhelimitse tai sähköpostitse työvälinelauksesta, jossa työntekijä saa toivoa haluamansa työtarvikkeet. Työntekijä lisätään myös organisaatiossa käytössä olevan viestintäsovelluksen uusille työntekijöille tarkoitettuun viestikanaavaan, jossa voidaan tarpeen tullen informoida uusia työntekijöitä ennen työsuhteen alkua pidettävistä organisaation tapahtumista, kuten esimerkiksi pikkujouluista, joihin uudet aloittavat työntekijät ovat myös tervetulleita. Näiden lisäksi jokainen aloittava työntekijä saa kotiinsa yllätyksenä tervetuloalahjan, joka sisältää herkkuja sekä kortin, jossa uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi organisaatioon.

Ennen uuden työntekijän ensimmäistä virallista työpäivää Talent Relations Manager lähettää infoviestin, joka sisältää tietoa työsuhteen aloituksesta, kuten ensimmäisen työpäivän aloitusajasta, saapumisohjeista toimistolle sekä tietoa ensimmäisen viikon ohjelmasta. Ensimmäisenä työpäivänä Talent Relations Manager on vastassa uutta työntekijää toimistolla. Hän

esittelee uudelle työntekijälle tilat ja työntekijän työpisteen, jossa odottaa valmiina työntekijän tarvikkeet sekä organisaation lahjanomaisia oheistuotteita. Talent Relations Manager toimii uuden työntekijän ensisijaisena yhteyshenkilönä, joka auttaa työntekijää pääsemään kiinni uuteen työhönsä.

Onboarding

Uuden työntekijän ensimmäistä viikkoa kutsutaan introviikoksi ja siihen liittyvää perehdytystä onboardingiksi. Uusi työntekijä käy introviikolla läpi useita erilaisia introja, joissa työntekijälle esitellään organisaation toimintaa. Introja ovat esimerkiksi konsernin intro, myynnin ja hr:n osastojen intro sekä konsulttina toimimisen intro. Introt pitää kunkin intron teeman avainhenkilö, esimerkiksi toimitusjohtaja, People Partner tai Senior Lead Consultant. Järjestettyjen introjen lisäksi työntekijä perehtyy itsenäisesti uuteen työhönsä organisaation sisäisestä intrasta löytyvän, uudelle työntekijälle tarkoitetun to do -listan avulla.

Työntekijän aloitettua työsuhteensa vastuu positiivisen saapumiskokemuksen luomisesta ja kautuu myös muille tahoille Talent Relations Managereilta. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, uuden työntekijän perehdytys ei ole yhden henkilön varassa, vaan perehdytys tapahtuu erilaisten introjen kautta. Kuten luvussa 2 kerrottiin, jokainen organisaation työntekijä kuuluu johonkin crowdiin. Uusi työntekijä liittyy johonkin organisaation crowdeista aloittaessaan työsuhteensa. Ensimmäiseen työviikkoon kuuluu yhteinen crowd-lounas, jossa uuden työntekijän crowdin jäsenet vievät hänet yhdessä syömään.

Saapumiskokemuksen johtaminen ja tukeminen

Organisaatiossa työntekijäkokemusta pyritään johtamaan aktiivisesti. Lehtisen (2023) mukaan työntekijäkokemuksen on oltava ”priimaa” osaajien säilyttämiseksi. Työntekijäkokemus kulkee mukana prosessien suunnittelussa ja sitä seurataan vähintään kaksi kertaa vuodessa pidettävissä palautekeskusteluissa, eli one-to-oneissa. Työntekijöille on myös anonyymi palautekanava, jonka kautta heiltä pyydetään palautetta kuukausittain. Saapumiskokemuksen näkökulmasta työntekijäkokemusta johdetaan tämän luvun aikaisemmissa kappaleissa kerrotun tiedon lisäksi muun muassa seuraavin keinoin: organisaation nettisivuilla kerrotaan organisaatiosta, sen toiminnasta ja siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Markkinoinnissa pyritään välittämään tietoa siitä, miten työntekijöistä välitetään. Rekrytoinnissa pyritään olemaan mahdollisimman nopeita, selkeitä sekä avoimia.

Tämän opinnäytetyön tekoprosessin aikana organisaatiossa lanseerattiin uusi mentoroinnin toimintamalli. Lehtisen (2023) mukaan mentoroinnin toimintamalli voidaan nähdä menevän osittain päällekkäin coachaamisen kanssa, ja ideassa on hyödynnetty kummiperiaatetta. Mentoroinnin tavoitteena on työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Organisaation työntekijöistä haettiin henkilöitä vapaaehtoisiksi mentoreiksi sekä mentoroitaviksi. Mentoroinnin sisältöä ei

ole rajattu tarkemmin, vaan mentori ja hänen mentoroitava saavat itse päättää, onko kyse esimerkiksi neuvojen antamisesta, omien kokemusten siirtämisestä tai oman osaamisen jakamisesta.

9 Tutkimushaastatteluiden tulokset: Työntekijöiden näkemykset saapumiskokemuksesta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaettu omiin alalukuihin aineiston analyysissä muodostettujen teemojen mukaan.

Työnantajamielikuva & ensivaikutelmat

Työnantajamielikuvan näkökulmasta Crowd Collective oli suurimmalle osalle haastateltavista tuntematon, vain yksi haastateltavista oli tiennyt yrityksen entuudestaan. Osa haastateltavista oli tiennyt entuudestaan samaan konserniin kuuluvan Academic Workin, mikä loi positiivista työnantajamielikuvaa myös Crowd Collectivesta, koska Academic Workista oli mielikuva varmana yrityksenä.

Haastateltavien ensivaikutelmat Crowd Collectivesta olivat suurelta osin positiiviset. LinkedInissä tapahtunut ensikontakti Talent Relations Managerin johdosta antoi haastateltaville paljon tietoa organisaatiosta, mitä pidettiin hyvänä asiana. Ensikontaktissa saadun tiedon lisäksi lähes kaikki haastateltavista hakivat itse lisää tietoa organisaatiosta esimerkiksi organisaation nettisivuilta tai netistä löydettävissä olevista talousluvuista. Nettisivuilla positiivista ensivaikutelmaa loivat soft skillseistä kertominen, Talent Project -idean esittely sekä itse nettisivujen hyvä design.

Vaikka ensivaikutelmat organisaatiosta olivat suurelta osin positiiviset, löytyi haastateltavien väliltä myös eroja. Yksi haastateltavista korosti ensikontaktin olleen merkittävässä roolissa ensivaikutelman suhteen, koska LinkedInissä tulee paljon yhteydenottoja muiltakin rekrytoijilta. Toisen haastateltavan mukaan Crowd Collective ei vielä ensikontaktin perusteella erottunut joukosta. Moni haastateltavista nosti ensivaikutelmaansa analysoidessaan esiin mielikuvan vapaanoloisesta työnantajasta. Suuri osa piti tätä positiivisena asiana, mutta osa koki asiasta myös epävarmuutta. Epävarmuuteen vaikuttivat muun muassa ajatukset siitä, olisiko organisaatio liian avoin tai lepsu tai olisiko pienessä konsulttfirmassa mahdollisuutta itse vaikuttaa omiin projekteihin.

”Kyllähän se [ensivaikutelma] oli aika merkittävässä osassa. Erilaisia firmoja näkyy aika paljon ja tulee paljon viestejä LinkedInissä, niin jos ei heti alkuun tule mielenkiintoista vaikutelmaa, niin kyllä sen aika äkkiä sivuuttaa vaan. Hyvä ensivaikutelma mahdollisti sen, että voitiin jatkaa keskusteluita.”

Hyvää	Kehitettävää
Ensikontakti loi positiivista ensivaikutelmaa. Ensikontaktissa paljon tietoa CC:stä	Lähes olematon työnantajamielikuva (5/6 ei tiennyt CC:tä entuudestaan)
Nettisivuilla hyvää ensivaikutelmaa loi hyvä design, Soft Skillseistä ja Talent Projectista kertominen	Ensivaikutelma CC:stä: vapaanoloisen työnantaja. Suuri osa piti tätä positiivisena, osassa herätti pientä epävarmuutta (onko liian avoin tai lepsu)
2 tiesi entuudestaan Academic Workin, josta mielikuva varmana yrityksenä --> positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan	

Kuvio 9: Keskeiset tulokset työnantajamielikuvasta ja ensivaikutelmista

Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi koettiin kokonaisuudessaan erittäin positiiviseksi. Haastateltavien vastauksissa toistuivat muun muassa seuraavat adjektiivit, kun he kuvailivat rekrytointiprosessia: nopea, vaivaton ja mukava. Viestintää koettiin olevan tarpeeksi ja se koettiin selkeäksi ja sujuvaksi, ja rekrytointia hoitanut henkilö koettiin helposti lähestyttäväksi. Prosessi koettiin haki- ja jaystävälliseksi, eikä siinä ollut liian montaa vaihetta tai mitään ylimääräistä.

Vastauksista nousi esille myös kandidaattien mahdollisuus käydä toimistolla ja tavata organisaation työntekijöitä rekrytointiprosessin aikana. Tämä nähtiin hyvin positiivisena asiana. Useampi haastateltavista kertoi ihmisten tapaamisen rekrytointiprosessin aikana kasvattaneen kiinnostusta organisaatiota ja työpaikkaa kohden. *”Kaikki olivat tosi myönteisiä, kun he tulivat moikkaamaan, niin jäi hyvä fiilis siitä.”*

Rekrytointiprosessin kohdalla nousi eräässä haastattelussa esille asia, joka oli aiheuttanut haastateltavalle hieman epävarmuutta. Haastateltavalle oli puhuttu rekrytointiprosessin alussa tietyistä työtittelistä, joka olikin sitten muutettu yllättäen tarjousvaiheessa toiseen, arvoasteikolla alempaan työtitteliin. Haastateltava piti tarjousta muuten sopivana sen ollessa muilta kohdin aikaisempien keskusteluiden mukainen, mutta tittelin yllättävä muutos toi osakseen hämmennystä.

Hyvää	Kehitettävää
"Nopea" "Vaivaton" "Mukava"	
Viestintää oli tarpeeksi, se oli selkeää ja sujuvaa.	Tittelin muutokset rekrytointiprosessin eri vaiheissa voivat aiheuttaa epävarmuutta ja hämmennystä.
Prosessi oli hakijaystävällinen, ei liian montaa vaihetta tai mitään ylimääräistä.	
Mahdollisuus käydä toimistolla ja tavata työntekijöitä. Ihmisten tapaaminen kasvatti kiinnostusta työpaikkaa kohti.	

Kuvio 10: Keskeiset tulokset rekrytointiprosessista

Aikaväli ennen työsuhteen virallista alkua

Aikaväli työsuhteen allekirjoittamisesta ensimmäiseen viralliseen työpäivään oli haastateltavilla keskimäärin 1,5 kuukautta. Tällä aikavälillä tapahtuneet asiat vaihtelivat jonkin verran haastateltavasta riippuen. Kaikilla haastateltavilla oli organisaation myynnistä vastaavien henkilöiden kanssa joko puhelu tai tapaaminen, jossa keskusteltiin cv:n tekemisestä sekä kiinnostuksen kohteista projektien näkökulmasta. Osalla haastateltavista oli myös asiakashaastatteluita. Osa kutsuttiin organisaation järjestämiin tapahtumiin, esimerkiksi pikkujouluihin tai mielenterveyden edistämiseen liittyvään workshoppiin.

Haastateltavat, jotka osallistuivat organisaation tapahtumiin ennen työsuhteen virallista alkua, kokivat ne erittäin positiivisiksi. Haastateltavien mielipiteistä taas löytyi eroavaisuuksia liittyen ennen työsuhteen alkua käytyihin keskusteluihin myynnistä vastaavien henkilöiden kanssa. Osalle tämä ei herättänyt tunteita suuntaan tai toiseen, osa piti tätä positiivisena asiana, koska se antoi kuvan, että uudesta työntekijästä välitetään ja työt hänen puolestansa on jo aloitettu. Osa taas ei pitänyt siitä, että töitä oli tehtävä ennen työsuhteen alkua, vaikka olivat tietoisia siitä, että tehdyt tunnit sai saldoina työsuhteen alettua.

”Siitä tuli tosi positiivinen fiilis, ettei mua vaan jätetty, vaan tiesi, että he [myyntitiimi] aloittaa jo mun profiilin viemisen eteenpäin. Vaikka mä en oo vielä aloittanut, niin se työ on jo alkanut.”

”Kyllä mä ymmärsin, että he [myyntitiimi] yrittävät vaan, että mulla olisi ensimmäisenä päivänä projekti, mutta kuitenkin mun mielestä nihkeetä, että se hoidettiin silloin ennen, kun mä olin aloittanut.”

Vaikka organisaation ja aloittavan työntekijän välinen viestintä koettiin haastateltavien keskuudessa kokonaisuudessaan onnistuneeksi, nousi viestinnästä pari yksittäistä asiaa, joihin kyseisen asian esille tuonut haastateltava oli kokenut tyytymättömyyttä. Eräs haastateltavista nosti esille työn aloituksesta annetun infon vähyyden. Haastateltava olisi toivonut tästä tarkempaa tietoa, esimerkiksi ensimmäisen päivän ja viikon aikataulusta ja päivien sisällöstä.

Toinen haastateltavista toi esiin tyytymättömyytensä organisaation sisäisen viestintäsovelluksen uusille aloittaville työntekijöille tarkoitettua kanavaa kohden. Kanavan oli kerrottu toimivan tiedotuskanavana organisaation asioista, kuten tulevista tapahtumista, aloittaville työntekijöille. Tästä syystä haastateltava oli usein nähnyt vaivaa mennäkseen lukemaan viestit ollessaan töissä vielä edellisessä työpaikassaan, jottei jäisi mistään paitsi, mutta viestejä tuli loppujen lopuksi erittäin vähän. Haastateltava koki tämän kanavan turhaksi ja oli sitä mieltä, että sähköpostitse viestiminen tällaisista asioista olisi ollut parempi keino.

Haastateltavat kuvailivat tuntemuksiaan ennen työsuhteen alkua muun muassa innostuneisuudella, odottavalla tunteella sekä pienellä jännityksellä, jota toimistolla etukäteen käyminen helpotti. Toimistolla käyminen ja ihmisten tapaaminen siellä toi tervetulleen olon ja ”*pehmeän laskun*” uuteen työhön. ”*Ehdottomasti positiivinen juttu oli se, että olin päässyt käymään tänne jo etukäteen. Kun tiesi, millaista porukkaa täällä on jo ennen, kun aloittaa sinä ensimmäisenä päivänä, niin se aika paljon pienensi sitä ensimmäisen päivän stressiä.*”

Yksi haastateltavista nosti tältä aikaväliltä esiin hänelle erityisesti mieleen jääneen asian, kotiin lähetetyn tervetuliaislahjan. Häntä lainaten lahja oli ”*paras rekrykokemus ikinä*”. Tämä yksittäinen teko vaikutti positiivisesti hänen saapumiskokemukseensa.

Hyvää	Kehitettävää
Kutsut erilaisiin tapahtumiin ennen työsuhteen alkua.	Tuloksissa havaittiin erimielisyyksiä koskien ennen työsuhteen alkua käytyjä keskusteluita myynnin kanssa, osa koki positiivisena asiana, osa negatiivisena.
Toimistolla käyminen ja ihmisten tapaaminen toimi ”pehmeänä laskuna” uuteen työhön.	Työn aloituksesta kaivattiin enemmän infoa (ensimmäisen päivän aikataulu, ensimmäisen viikon ohjelma).
Kotiin lähetetty tervetulolahja oli ”paras rekrykokemus ikinä”.	Aloittaville työntekijöille tarkoitettu Slack-kanava koettiin turhaksi, viestintäkanavaksi toivottiin pelkkää sähköpostia.

Kuvio 11: Keskeiset tulokset ajalta ennen työsuhteen virallista alkua

Työn aloitus

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että ensimmäisen työpäivän kokemukset olivat pääasiassa myönteisiä. Toimiston ilmapiiriä kuvailtiin ihmissläheiseksi, ja toimistolla aamulla paikan päällä olleet kollegat koettiin mukavana asiana. Ensimmäisen päivän kuvailtiin olleen hyvin vähän aikataulutettu ja sen koostuneen pääasiassa tietokoneen käyttöönotosta, järjestelmiin pääsystä sekä itsenäisestä perehtymisestä.

Työvälineiden valmiina odottaminen ensimmäisenä päivänä koettiin positiivisena tekijänä. Mahdollisissa tietokoneongelmissa avun kysyminen ja saaminen kollegoilta koettiin helpoksi. Sisäisen intran uusille työntekijöille tarkoitettu Check List koettiin hyödylliseksi työkaluksi uuteen työhön perehtymisessä.

Organisaation oheistuotteiden saaminen ensimmäisenä päivänä koettiin positiivisena, sillä se vahvisti yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Myös yhteinen lounas kollegoiden kanssa oli haastateltavien mielestä positiivinen kokemus.

Eräs haastateltava toi esiin huomion toimettomasta olostaan ensimmäisen työpäivän aikana. Hän mainitsi tälle syyksi sen, että hänelle ei ollut annettu tarkkoja suunnitelmia tai ohjeita ensimmäisen työpäivän kulusta.

”Se oli aika semmoinen, että annettiin vapaat kädet ensimmäisenä päivänä. Vähän kerrottiin, että tällaista me ollaan suunniteltu tälle viikolle, mutta se ei ollut mitenkään erityisen aikataulutettu, vaan oli listaa, että keskiviikolle on esimerkiksi tällainen intro. Mutta ihan ensimmäiselle päivälle ei ollut käytännössä mitään muuta kuin vaan annettiin läppäri, kuulokkeet, puhelin tms. ja sanottiin, että have fun ja meillä on vähän tällainen kevyt ensimmäinen päivä ja saat rauhassa laitella laitteita kuntoon ja chillaila täällä toimistolla. Mutta tuli vähän toimeton olo, vaikka tiesi, että näin ne on tarkoittanu sen prosessin, että ensimmäisenä päivänä ei tehdä muuta, kun laiteta laitteet kuntoon ja chillaila toimistolla, mutta siitä huolimatta tuli vähän semmoinen olo, että mitäs mä täällä teen.”

Hyvää	Kehitettävää
Ihmisläheinen ilmapiiri	Ohjeiden ja suunnitelmien vähäisyys aiheutti toimeettomuuden tunteen ensimmäisenä päivänä / ensimmäisellä viikolla.
Ensimmäisenä työpäivänä paikalla olleet kollegat	
Valmiina odottamassa olleet työvälineet	
Organisaation oheistuotteet	
Helppo pyytää apua ja neuvoa kollegoilta	
Notionin uuden työntekijän Check List	
Yhteinen 1. päivän lounas kollegoiden kanssa	

Kuvio 12: Keskeiset tulokset työsuhteen aloituksesta

Ensimmäiset viikot

Tulosten perusteella ensimmäiset työviikot organisaatiossa saivat pääasiassa positiivista palautetta haastateltavilta, ja heidän odotuksensa täyttyivät pääosin. Ensimmäisistä työviikoista havaittiin seuraavia tuloksia:

Haastateltavat kokivat työympäristön ystävällisenä ja avoimena. Organisaatiossa koettiin olevan paljon vapautta ja vähemmän sääntöjä ja byrokratiaa. *”Tää hierarkian puute tai löyhä hierarkia yrityksen sisällä oli sellainen hyvä, että siinä korostui just ehkä tällainen startup-meininki tai sellainen, että kaikki tekee vähän kaikkea yhdessä. Ja just se, että me ei luotu mitään keinotekoisia rajoja toistemme välillä, että ei oo mitään sellaista siiloutumista. -- Sekä työasioissa että muissa asioissa, heti ekalla viikolla pystyi löytämään connectionin muiden ihmisten kanssa, mitä mä en usko, että tapahtuis yhtä nopeasti, jos ei oltais kaikki samalla lailla orientoituneita siihen, että me ollaan yhdessä päätetty, että tää on hyvä paikka olla ja me halutaan pitää se sellaisena.”*

Yhteyden saaminen kollegoihin ja eri tukifunktioiden avainhenkilöihin oli helppoa, ja työyhteisön ihmisten oma-aloitteisuutta arvostettiin. Suuri osa tunsivat itsensä nopeasti osaksi porukkaa ja heitä kutsuttiin osallistumaan vapaa-ajan tapahtumiin, joita oli paljon.

Toimistolla oli hyvät mukavuudet, kuten mukava oleskelutila sekä työntekijöille tarkoitettut välipalat. Työtuntien kirjaaminen koettiin kevyen järjestelmän avulla vaivattomaksi, ja kulukorvausten tekeminen koettiin myös helpoksi.

Organisaatio tarjosi uudelle työntekijälle ensimmäisen crowd-lounaan, mikä loi positiivista ensivaikutelmaa. Kuitenkin haastateltavien joukossa oli myös niitä, joilla oli vaikeuksia ymmärtää crowdin merkitystä, mikä aiheutti jonkin verran epävarmuutta.

Haastateltavat pitivät perehdytykseen kuuluvista introista ja kokivat ne toimiviksi. Introissa he pääsivät tutustumaan tukifunktioiden avainhenkilöihin ja ymmärsivät paremmin heidän roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa. Haastateltavat arvostivat sitä, että introt oli jaettu eri päiville, eikä kaikki uudet asiat ollut käsiteltävänä kerralla. Eräs haastateltava korosti psykologisen turvallisuuden -introa, joka oli uusi ja merkittävä asia hänen näkökulmastaan. Haastateltava koki, että tämä intro välitti viestin organisaation välittämisestä työntekijöiden hyvinvoinnista. *”Nämä [introt] oli kaikki tosi toimivia ja tämä oli hyvä tapa saada mut tutustumaan näihin avainhenkilöihin. Oli tosi tärkeää saada tietää, mitä esimerkiksi myynnin avainhenkilö tekee täällä firmassa, kun se tekee myyntiä.”*

Haastateltavien tunteet ensimmäisistä viikoista vaihtelivat, mutta suurimmaksi osaksi ne olivat positiivisia ja odottavia. Useimmat kokivat tunteidensa olevan hyvät, eikä heillä ollut moittittavaa. Yksi haastateltava mainitsi kuitenkin, että viikot olivat hieman vuoristorataa, ja oman asiakasprojektin puuttuminen ja toimeentomana oleminen laski positiivista tunnetta. Kollegoiden tapaaminen koettiin kuitenkin mukavana kokemuksena.

Hyvää	Kehitettävää
Ystävällinen ja avoin työympäristö	Crowdin merkityksen ymmärtämisessä haasteita.
Toimiston mukavuudet	
Kutsut vapaa-ajan tapahtumiin	Asiakasprojektin puuttuminen ja mielekkään tekemisen puute laskivat positiivista tunnetta.
Sulautuminen osaksi porukkaa	
Työnantajan tarjoama l. crowd-lounas	
Kevyet ja helppokäyttöiset järjestelmät (tuntikirjaus, kulukorvaus)	
Yhteyden saaminen kollegoihin ja tukifunktioiden avainhenkilöihin helppoa	
Introt ja niiden jakautuminen eri päiville	

Kuvio 13: Keskeiset tulokset ensimmäisistä viikoista

Ensimmäiset kuukaudet ja kokonaisarvio saapumiskokemuksesta

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin ensimmäisiltä kuukausilta muun muassa se, että haastateltavat pitivät paljon yhteisistä vapaa-ajan tapahtumista. Yhdessä tekeminen koettiin

positiivisena ja kannustavana tekijänä, joka motivoi saapumaan toimistolle. Kollegoista voi kehittyä myös kavereita, ja heidän kanssaan käydään hyviä keskusteluja ystävällisessä hengessä, vaikka mielipiteet saattaisivatkin olla erilaisia. Toimitusjohtaja koettiin helposti lähestyttäväksi ja läsnäolevaksi, sillä hän työskenteli muiden kanssa samassa tilassa.

Työntekijöiden vapautta ja organisaation luottamusta heihin arvostettiin. Haastateltavissa koettiin myös, että heillä oli työntekijöinä mahdollisuus itse vaikuttaa moniin asioihin organisaatiossa. Osa haastateltavista nosti esille organisaation sisäisen projektin, joka koettiin mielenkiintoisena.

Haastateltavien joukossa esiintyi toiveita lisätä yhteistä tekemistä oman crowdin kanssa, sekä työhön että vapaa-aikaan liittyen. Lisäksi toivottiin selvennystä crowdien toimintaan. Eräs haastateltava toivoi mahdollisuutta valita oman crowdin vasta työsuhteen alkamisen jälkeen, jotta olisi ensin mahdollista tutustua eri crowdien toimintaan ja tehtäviin ennen lopullisen valinnan tekemistä. *”Crowd Leadit olisivat voineet kertoa niistä [crowdien rooleista], koska usein ei-tekninen henkilö selitti niistä, ja silloin on vähän vaikeampi kysyä yksityiskohtia tai missä ne erot menee.”*

Markkinatilanteen heikentyminen ja sen näkyminen organisaation toiminnassa, esimerkiksi People-tiimin lomautuksina, aiheutti osassa haastateltavia epävarmuutta. Epävarmuus koski etenkin haastateltavien omaa asemaa organisaatiossa uusina työntekijöinä. Epävarmuuden tunteeseen vaikutti myös se, ettei ollut varmuutta siitä, kenelle puhua asiasta.

Eräs haastateltava nosti työsuhteen alun positiiviseksi tekijäksi kohdeyrityksen konsulttina työskentelevän työntekijä X:n. Haastateltava kehui työntekijä X:ää positiiviseksi ja helposti lähestyttäväksi. Työntekijä X oli toimistolla paikalla enemmän haastateltavan ensimmäisellä viikolla kuin haastateltavan rekrytoinut henkilö, ja työntekijä X:stä tuli haastateltavan lähin kontakti monessa asiassa.

Hyvää	Kehitettävää
Yhteiset vapaa-ajan tapahtumat	
Kollegoista voi tulla myös kavereita	Selkeyttä Crowdien toimintaan
Kohdeyrityksen työntekijä X	
Kollegoiden kesken voi käydä hyvää keskustelua ystävällisesti, vaikka olisi eriäviä mielipiteitä	Lisää yhteistä tekemistä oman Crowdin kanssa (työhön sekä vapaa-aikaan liittyen)
Läsnöoleva ja helposti lähestyttävä toimitusjohtaja	Mahdollisuus valita oma crowd vasta työsuhteen alkamisen jälkeen
Työntekijöiden vapaus ja vaikutusmahdollisuudet	
Työnantajan arvostus työntekijöitä kohden	Markkinatilanteen ja People-tiimin lomautusten aiheuttama epävarmuus

Kuvio 14: Keskeiset tulokset ensimmäisistä kuukausista

Kokonaisarvio saapumiskokemuksesta vaihteli seuraavasti:

- *Todella hyvä*
- *9/10, koska suomalaisena mikään ei ole 10/10*
- *Oikein hyvä*
- *Hyvä*
- *Hyvä*
- *Sujuva, aika tavanomainen*

Haastateltavat perustelivat antamaansa kokonaisarviotaan näin:

Hyvä rekrytointiprosessi loi tunnetta siitä, että työntekijöitä arvostetaan. Työntekijöiden hyväksyminen sellaisina kuin he ovat luo turvallisen ja avoimen ilmapiirin. Ihmisten positiivinen asenne ja avoin keskustelukulttuuri luovat mukavan työympäristön ja edistävät hyvää vuorovaikutusta. Toimitusjohtajan läsnäolo ja helppo saavutettavuus korostavat avoimuutta organisaatiossa. Työntekijöihin luottaminen mahdollistaa itsenäisyyden ja vastuunoton. Yhteiset aktiviteetit ja mahdollisuus oppia kollegoilta vahvistaa tiimihenkeä sekä työviihtyvyyttä.

Hyvin toimivat prosessit ja järjestelmät tukevat sujuvaa työntekoa. Täysien lomapäivien tarjoaminen työsuhte-etuna koetaan erittäin positiivisena asiana. Organisaation sisäisen projektin parissa työskentely antaa mahdollisuuden tuntea olevansa hyödyksi organisaatiolle. Toimiston mukavuudet edistävät työssä viihtymistä.

Arvio	Perustelut
"Todella hyvä"	Ihmiset ja avoin keskustelukulttuuri
"9/10, koska suomalaisena mikään ei ole 10/10"	Työntekijöiden hyväksyminen sellaisina kuin he ovat
"Oikein hyvä"	Hyvä rekryprosessi
"Hyvä"	Yhteiset aktiviteetit
"Hyvä"	Toimiston mukavuudet
"Sujuva, aika tavanomainen"	Sisäisen projektin työstäminen
	Täydet lomapäivät työsuhde-etuna

Kuvio 15: Keskeiset tulokset saapumiskokemuksen kokonaisarviosta

10 Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä uusien työntekijöiden saapumiskokemuksen olevan kokonaisuudessaan positiivinen ja pääosin hyvin toteutettu. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksiin perustuvat keskeiset johtopäätökset ja tehdään ehdotuksia kehitystoimenpiteistä. Johtopäätöksien tarkoituksena on tiivistää ja analysoida tutkimuksen tuloksia sekä antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kehitysehdotukset pohjautuvat tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin, ja niiden tarkoituksena on tarjota ratkaisuja havaittuihin kehityskohteisiin.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset ajalle ennen työsuhteen alkua

Työnantajamielikuva oli ennen rekrytointiprosessia lähes olematon, koska organisaatio ei ollut suurimmalle osalle haastateltavista entuudestaan tuttu. Ensivaikutelmat organisaatiosta muodostuivat suurimmaksi osin ensikontaktin ja rekrytointiprosessin aikana, mitkä olivat kuitenkin suurimmaksi osin positiiviset. Suuri osa haastateltavista hankki etukäteen tietoa organisaatiosta, mikä kertoo ennakkotiedon kerryttämisen organisaatiosta olevan merkittävä tekijä työnantajamielikuvan muodostumisessa.

Kuten luvussa 5.2 kerrottiin, ensivaikutelmilla on suuri vaikutus hakijan halukkuuteen sitoutua organisaatioon (Syvänen 2020, 9-10). Työnantajamielikuvan olemattomuuteen voisi saada kehitystä kehittämällä työnantajabrändiä ja kasvattamalla organisaation tunnettuutta. Organisaation kannattaa panostaa selkeään ja informatiiviseen viestintään verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Organisaation erottautumistekijöitä, kuten työntekijöiden pehmeitä

taitoja, Talent Project -konseptia sekä avointa ja yhteisöllistä organisaatiokulttuuria kannattaa hyödyntää työnantajabrändin ja tunnettuuden kehittämisessä. Myös organisaation palkka-avoimuudesta viestiminen lisääisi organisaation houkuttelevuutta.

Rekrytointiprosessi koettiin erittäin positiiviseksi. Tuloksista voidaan päätellä, että organisaatio on onnistunut luomaan positiivisen ja hakijaystävällisen rekrytointiprosessin, joka antaa uusille työntekijöille hyvän ensivaikutelman organisaatiosta ja asettaa positiiviset odotukset uutta työtä kohtaan. Hyvä viestintä vaikuttaa positiivisesti sekä saapumiskokemukseen että työnantajamielikuvaan. Kuten luvussa 5.2 todettiin, hyvällä viestinnällä on vaikutusta positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen, ja IT-alalla hakijat pitävät tehokasta viestintää tärkeimpänä rekrytointiprosessin tekijänä (aTalent 2018, osa 4; Grossmann & Schoolderman 2022, 16-18). Kehitysehdotuksena tähän vaiheeseen on pitää yllä nykyistä rekrytointiprosessia, kuitenkin jatkuvasti arvioiden sitä mahdollisten kehityskohtien näkökulmasta, jotta yhtä positiivinen rekrytointikokemus voidaan taata myös tuleville työntekijöille.

Myyntitiimin kanssa käydyistä keskusteluista ja työnteosta ennen työsuhteen virallista alkua oli toisistaan eroavia näkemyksiä. Osalle tämä oli positiivinen asia, osalle epämieluisa. Organisaation kannattaisi jatkossa varmistaa, että näissä keskusteluissa luodaan selkeä ymmärrys siitä, mitä työntekijältä odotetaan ja mitä töitä työntekijän olisi mahdollista tehdä ennen työsuhteen alkua. Lisäksi olisi hyödyllistä kysyä työntekijöiltä heidän mielipidettään ja toivotaan tämän suhteen, jotta voidaan löytää eri työntekijöiden tarpeita vastaava tasapainoinen ja joustava toimintatapa. Tällä tavoin organisaatio voi varmistaa, että uudet työntekijät kokevat saapumisprosessin mahdollisimman positiivisena.

Kuten luvussa 5.2 esitettiin, yhteydenpito uuteen työntekijään ja hänen osallistamisensa ennen työsuhteen alkua auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön ja luo positiivista saapumiskokemusta (Baluch & Main 2023; Grossmann & Schoolderman 2022, 164). Crowd Collectivella onnistutaan tässä erinomaisesti. Työ uuden työntekijän eteen aloitetaan hienosti jo ennen uuden työntekijän työsuhteen virallista alkua. Uuden työntekijän mahdollisuus tavata organisaation työntekijöitä jo rekrytointivaiheessa ja ennen työsuhteen alkua auttaa työntekijän sopeutumisessa uuteen työpaikkaan. Kutsut organisaation tapahtumiin ennen työsuhteen alkua viestivät uudelle työntekijälle hänen olevan osa työyhteisöä. Kotiin lähetettävä tervetuliaislahja viestii hyvin työnantajan välittämisestä ja on toimiva keino positiivisen saapumiskokemuksen luomisessa.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset työsuhteen alkuun

Työn aloituksessa ja perehdytyksessä onnistutaan organisaatiossa pääsääntöisesti myös oikein hyvin. Kuten luvussa 5.3 todettiin, organisaation tulisi hoitaa tietyt uuteen työntekijään liittyvät tehtävät, kuten työvälineiden hankinta, valmiiksi ennen työntekijän ensimmäistä päivää (Booz Allen Hamilton 2008, 3; Baluch & Main 2023; Grossmann & Schoolderman 2022, 149).

Crowd Collectivella uuden työntekijän tarvitsemat välineet ja tarvikkeet ovatkin valmiina odottamassa ensimmäisenä työpäivänä, ja organisaation antamat oheistuotteet tuovat positiivisen lisän saapumiskokemuksen kannalta. Perehdyttämiseen tarkoitettut introt koetaan hyödyllisiksi ja niiden jakamista ensimmäisen työviikon eri päiville pidetään järkevänä toteutuksena. Avun pyytäminen ja sen saaminen koetaan tällä hetkellä helpoksi. Positiivista saapumiskokemusta lisää organisaation tarjoama yhteinen lounas oman crowdin kanssa ensimmäisen viikon aikana.

Kehitysehdotuksena työn aloitukseen liittyen olisi rakentaa nykyistä selkeämpi ja tarkempi infopaketti ensimmäisen työpäivän ja -viikon aikataulusta ja ohjelmasta, mikä toimitettaisiin aloittavalle työntekijälle ennen hänen työsuhteensa alkua, jotta hän tietäisi paremmin, mitä on luvassa. Kuten luvussa 5.3 ilmaistiin, uudelle työntekijälle tulisi tehdä selkeä aikataulu ensimmäiselle työpäivälle sekä aikatauluttaa riittävästi mielekästä tekemistä ensimmäiselle viikolle (Grossman & Schoolderman 2022, 149; Booz Allen Hamilton 2008, 10-11). Ennen työsuhteen alkua uuden työntekijän kannalta olisi myös selkeämpää, että kaikki viestintä tapahtuisi yhden ja saman viestintäkanava, esimerkiksi sähköpostin, kautta. Ensimmäistä työviikkoa voisi vielä kehittää paremmaksi suunnittelemalla uudelle työntekijälle tarpeeksi mielekästä tekemistä introjen ohelle, jottei uuden työntekijän tarvitse olla toimettona, mikäli hänellä ei ole heti työsuhteen alussa tiedossa asiakasprojektia.

Työn aloituksen ja perehdytyksen kehittämisen kannalta voisi myös pohtia, miten organisaation uutta mentoroinnin toimintamallia voisi hyödyntää uuden työntekijän kanssa. Kuten luvussa 5.3 kerrottiin, mentorista voi olla apua uuden työntekijän sopeutumisessa uuteen työpaikkaan (Grossman & Schoolderman 2022, 164-165). Mentori voisi toimia Crowd Collectivella uudelle työntekijälle tukihenkilönä heti työsuhteen alusta alkaen, ja työntekijä voisi pyytää mentoriltaan apua kysymyksiinsä.

Saapumiskokemuksesta on tärkeää muistaa, että sen muodostuminen jatkuu vielä sen jälkeen, kun uusi työntekijä on aloittanut työnsä. Kuten luvussa 5.1 mainittiin, työntekijän sitoutumisen kannalta varsinkin työsuhteen ensimmäiset kuusi viikkoa ovat kaikista tärkeimmät (Carbery & Cross 2019, 64). Perehdytyksen ja ensimmäisen viikon jälkeen uutta työntekijää ei siis kannata jättää oman onnensa nojaan. Työntekijän kanssa olisi hyvä ottaa keskustelu ensimmäisen viikon jälkeen, jossa työntekijältä kysellään hänen kokemuksia ja ajatuksia työn aloituksesta. Työntekijältä on hyvä myös pyytää palautetta hänen tähän asti muodostuneesta saapumiskokemuksesta. Palautteen pyytäminen osoittaa, että uudesta työntekijästä välitetään ja että organisaatio on halukas kehittämään toimintaansa. Positiivisen saapumiskokemuksen kannalta olisi tärkeää, että jollain organisaation taholla olisi vastuu saapumiskokemuksen kokonaisuudesta, ettei positiivinen saapumiskokemus katkea esimerkiksi uuden työntekijän parin ensimmäisen työviikon jälkeen.

Yhtenä kehitysehdotuksena voidaan vielä pitää haastatteluissa noussutta tarvetta selventää crowdien toimintaa ja antaa niistä lisätietoa uusille työntekijöille. Crowdiin liittymisen suhteen voisi tarjota mahdollisuuden valita oma crowd myöhemmin työsuhteen alkamisen jälkeen, mikäli uusi työntekijä voisi osaamisensa perusteella kuulua useaan eri crowdiin. Näin työntekijä saisi aikaa tutustua eri crowdeihin ja valita sitten hänelle parhaiten sopivan. Tässä kehitystyössä olisi hyvä hyödyntää Crowd Leadeja. Crowdien toiminnan kehittämässä voisi myös miettiä, miten saataisiin lisättyä crowdin sisällä yhteistä tekemistä, sekä työhön että vapaa-aikaan liittyen. Yhteinen crowd-tekeminen edesauttaisi uuden työntekijän sopeutumisessa uuteen työpaikkaan.

Positiivista saapumiskokemusta luo organisaation ystävällinen ja avoin työilmapiiri sekä hyvä työyhteisö. Organisaation luottamus työntekijöihin välittyy esimerkiksi vapauden kautta. Matala tai ”flätti” hierarkia ja byrokratian puute antaa organisaatiossa tilaa avoimelle keskustelukulttuurille ja innovaatiolle sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation asioihin. Organisaation sisällä järjestetään paljon yhteistä vapaa-ajan tekemistä, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja osoittaa, että työntekijöiden hyvinvoinnista välitetään. Organisaatioiden kannattaa jatkaa tällaisten vapaa-ajan tapahtumien järjestämistä ja luoda tilaisuuksia työntekijöiden keskinäiselle vuorovaikutukselle. Keskeiset johtopäätökset ja kehitysideat ovat koottu alle yhtenäiseen kuvioon.

Johtopäätökset	Kehitysideat
Lähes olematon työnantajamielikuva, mutta suurimmalla osalla positiivinen ensivaikutelma.	Työnantajabrändin kehittäminen.
Rekrytointiprosessi koettiin erittäin positiiviseksi ja hakijaystävälliseksi.	Jatkuva rekrytointiprosessin arviointi ja kehitys.
Näkemyseroja myyntitiimin kanssa käydyistä keskusteluista.	Selkeyttää odotuksia ja ottaa työntekijän toiveet huomioon.
Tarve selventää crowd-toimintaa.	Mahdollisuus valita oma crowd myöhemmin ja yhteisen crowd-tekemisen lisääminen.
Työntekijä otetaan hienosti osaksi työyhteisöä ja perehdytyksessä toimivat käytännöt.	Selkeämpi infopaketti työn aloituksesta ja enemmän mielekästä tekemistä työn alkuun.
Organisaatiossa positiivinen työilmapiiri ja avoin organisaatiokulttuuri.	Yhteisten tapahtumien järjestämisen jatkaminen.

Kuvio 16: Keskeiset johtopäätökset ja kehitysideat

Työpajassa syntyneet kehitysideal

Työpajassa syntyi paljon hyviä ideoita, joista osa on helppo toteuttaa melko yksinkertaisilla toimenpiteillä sekä ideoita, joiden toteuttaminen vaatii vielä kehitystyötä. Työpajassa syntyi seuraavia ideoita:

Viestitään aloittavalle työntekijälle selkeämmin myynnin kanssa ennen työsuhteen virallista alkua käytävien keskustelujen tarkoitukselta ja annetaan aloittavalle työntekijälle mahdollisuus valita, haluaako hän tehdä tähän liittyvää työtä ennen työsuhteen alkua vai vasta työsuhteen alussa. Täsmennetään myös tässä yhteydessä aloittavalle työntekijälle cv:n tekoon käytettävää aikaa.

Kirkastetaan aloittaville työntekijöille tarkoitetun sisäisen viestintäkanavan tarkoitusta. Selvitetään myös aloittavilta työntekijöiltä heidän preferoimansa viestintäkanava. Luodaan aloittaville työntekijöille tarkempi ensimmäisen päivän aikataulu ja jaetaan tämä aikataulu työntekijälle ennen ensimmäistä työpäivää.

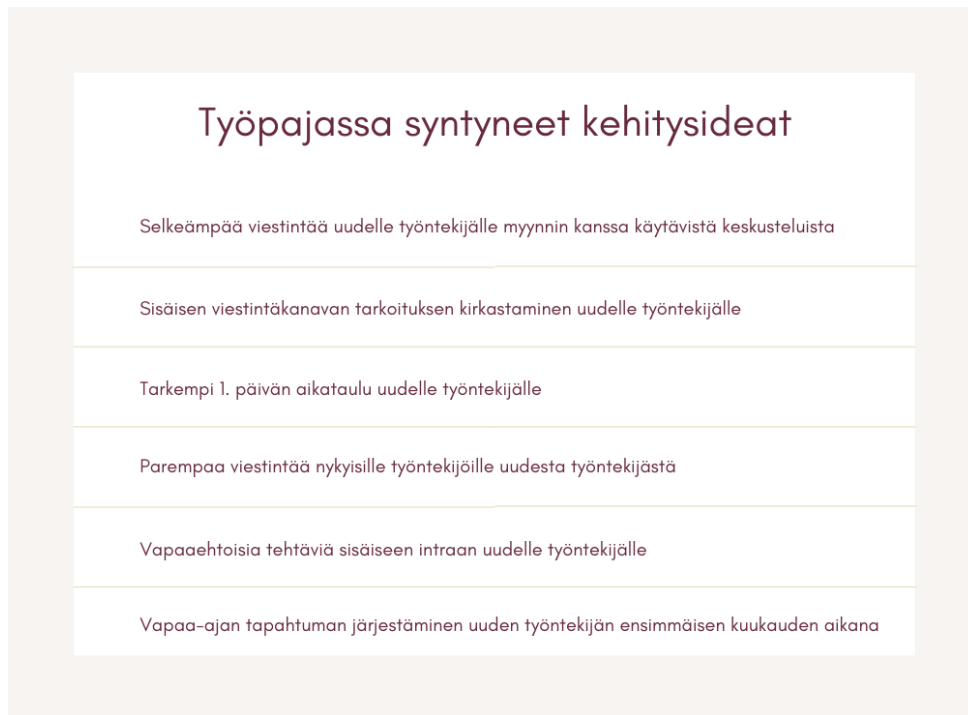
Informoidaan organisaation nykyisiä työntekijöitä paremmin siitä, milloin uusi työntekijä aloittaa työsuhteensa. Ajoitetaan tämä info tarpeeksi lähelle uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää, jottei info ehdi unohtua, mutta kuitenkin niin, että tiedon perusteella ehtii vielä vaikuttaa omiin aikatauluihin.

Korostetaan uudelle työntekijälle vapautta valita oma crowd sekä mahdollisuutta vaihtaa sitä tarvittaessa myöhemmin. Pyritään siihen, että uuden työntekijän crowdista olisi joku paikalla toimistolla jokaisena päivänä uuden työntekijän ensimmäisen viikon ajan. Crowdin jäsenet sopivat tästä keskenään. Eri crowdien jäsenet voisivat myös itse kertoa toiminnastaan uudelle työntekijälle.

Organisaation sisäiseen intraan voisi luoda vapaaehtoisia tehtäviä uudelle työntekijälle työsuhteen alkuun liittyen. Toisena mahdollisuutena on luoda back log -tehtäviä, joita uudet työntekijät voisivat halutessaan tehdä. Näin ollen uusi työntekijä saisi jotain mielekästä puuhaa, mikäli hänellä ei olisi vielä asiakasprojektia alkamassa.

Uuden työntekijän ensimmäisen kuukauden ajalle voisi sijoittaa yhden vapaa-ajan tapahtuman, jonka tarkoituksena olisi tutustuttaa uutta työntekijää muihin työntekijöihin ja näin ollen sulauttaa uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Tapahtuman järjestämisessä edettäisiin uuden työntekijän ehdoilla ja hänen toiveidensa mukaisesti. Kyseessä voisi olla esimerkiksi jonkinlainen after work -tilaisuus tai urheilukerta.

Suuremmat ideat, jotka vaativat vielä jatkokehittämistä olivat crowd-toiminnan selkeyttäminen, työnantajamielikuvan kehittäminen sekä tähän liittyen työnantajabrändin markkinointi.



Kuvio 17: Työpajassa syntyneet kehitysideoit

11 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi maaliskuun 2023 lopulla ja eteni suunnitelmallisesti. Aiheen valinnasta käytiin ensin keskustelua kohdeyrityksen People Partnerin kanssa, jonka jälkeen aihetta hiottiin opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Opinnäytetyösuunnitelman hyväksyttämisen ja toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen huhtikuussa aloitin tietoperustan työstämisen. Toukokuussa toteutettiin sekä tausta- että tutkimushaastattelut. Kesä-heinäkuun aikana hankittu aineisto analysoitiin ja tutkimuksen tuloksista tehtiin johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Opinnäytetyö valmistui suunnitellun aikataulun mukaisesti, ja koko prosessi eteni sujuvasti ja järjestelmällisesti.

Opinnäytetyön suurimpana onnistumisena voidaan pitää kohdeyritykselle järjestettyä työpajaa. Onnistuin selkeästi ja tehokkaasti tuomaan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kohdeyrityksen tietoon ja luomaan yhteistyössä osallistujien kanssa kehitysideoita tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin perustuen. Tämä vuorovaikutteinen lähestymistapa mahdollisti sen, etteivät tutkimustulokset jäisi vain kirjalliseen muotoon, vaan niiden pohjalta luotuja kehitysideoita voisi soveltaa käytännössä kohdeyrityksen arjessa.

Yksi mahdollinen parannus, jonka olisin voinut tehdä, ja jolla olisi mahdollisesti saavutettu vielä laadukkaampia tuloksia, olisi ollut haastatteluteemojen etukäteen antaminen tutkimushaastateltaville. Tämän lähestymistavan etuna olisi voinut olla haastateltavien parempi

valmistautuminen keskusteluihin ja siten entistä rikkaampien vastausten saaminen. Haastateltavat olisivat voineet palautella mieleensä ajatuksiaan ja tunteitaan omaan saapumiskokemukseensa liittyen. Tässä lähestymistavassa on otettava huomioon kuitenkin se, että ennakkovalmistautuminen saattaa rajoittaa spontaaniutta ja heikentää aitoutta. Ennakkovalmistautuminen olisi myös tuonut vapaaehtoisille haastateltaville lisätyötä ja siten mahdollisesti aiheuttanut tarpeetonta stressiä. Tässä yhteydessä en ollut täysin varma siitä, kumpi lähestymistapa olisi ollut parempi, ja tämä pohdinta heijastaa päätöksenteon monimutkaisuutta ja harkinnan tarvetta.

Asiantuntijuuteni tutkimuksen aiheesta on kehittynyt merkittävästi opinnäytetyöprosessin edetessä. Opinnäytetyön alkuvaiheessa kohtasin uusia käsitteitä ja teorioita, mutta jatkuva työskentely ja opiskelu ovat auttaneet ymmärtämään tutkimusaihetta syvällisemmin. Olen onnistunut kehittämään opinnäytetyöprosessin aikana erityisesti tieteellisen tekstin kirjoitustaitojani sekä taitoa etsiä laadukasta lähdeaineistoa. Nämä taidot ovat auttaneet minua löytämään luotettavaa tietoa tutkimuksen tietoperustaan sekä perustelevaan tutkimustani perinpohjaisemmin ja monipuolisemmin.

Koin omasta taustastani kohdeyrityksen entisenä työntekijänä olleen hyötyä tutkimuksen toteutuksessa. Mielestäni taustani helpotti muun muassa kohdeyrityksen kulttuurin, toimintatapojen ja prosessien ymmärtämistä. Koin taustastani olleen hyötyä myös siinä, että pääsin helpommin käsiksi tarvittaviin tietoihin ja resursseihin, mikä nopeutti tutkimusprosessia. Olin myös taustani ansiosta saanut luotua luottamusta kohdeyrityksen sisällä, mikä vaikutti positiivisesti yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa. Tämä näkyi esimerkiksi haastattelussa ja työpaikassa: haastateltavat tunsivat minut entuudestaan, minkä koin laskevan haastateltavien jännitystä ja lisäävän rentoutta haastattelutilanteissa.

Taustastani kohdeyrityksen entisenä työntekijänä voi olla tutkimukselle hyötyjen lisäksi myös haittaa. Taustani voi vaikuttaa puolueettomuuteeni tutkijana sekä rajata näkökulmaani ja estää uusien ja tuoreiden näkökulmien kehittämistä. Varsinkin tässä tutkimuksessa minulla oli oma henkilökohtainen saapumiskokemus kohdeyrityksestä tuoreessa muistissa, mikä toi haastetta puolueettomuuden säilyttämiseen. Ulkopuoliset voivat myös epäillä tutkimuksen puolueettomuutta ja riippumattomuutta taustani perusteella, millä voi olla haitallisia vaikutuksia tutkimuksen uskottavuuteen ja vastaanottoon. Pysin kuitenkin pitämään kiinni tutkimuksen laadusta ja puolueettomuudesta omasta taustastani huolimatta.

Tutkimuksen tulokset tarjosivat arvokasta tietoa saapumiskokemuksen nykytilasta kohdeyrityksessä laaja-alaisesti. Tulosten perusteella pystyttiin tunnistamaan kehityskohteita ja näiden tietojen pohjalta onnistuttiin luomaan käytännön kehitysideoita. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa saapumiskokemuksen nykytila kohdeyrityksessä, tunnistaa potentiaalisia

kehittämiskohteita sekä luoda niihin ratkaisuehdotuksia, joten näin ollen voidaan todeta tutkimuksen onnistuneen tavoitteen saavuttamisessa.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä sekä käytännönläheisiä, ja ne tarjoavat uutta tietoa kohdeyrityksen saapumiskokemuksen nykytilasta. Tulokset ja kehitysideat mahdollistavat saapumiskokemuksen kehittämisen kohdeyrityksessä. Tulokset voivat toimia myös inspiraationa ja lähtökohtana tuleville tutkimuksille aihepiiristä kohdeyrityksen ulkopuolella. Vaikka tutkimus toteutettiin yhden organisaation sisällä, sen tulokset ja johtopäätökset voivat tarjota arvokasta tietoa myös muille organisaatioille, jotka pyrkivät parantamaan uusien työntekijöiden saapumiskokemusta.

Lähteet

Painetut

Carbery, R. & Cross, C. 2019. Human Resource Management. 2. painos. London: Red Globe Press

Grossman, K. & Schoolerman, A. 2022. Candidate Experience. London: Kogan Page.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Tuomi, J & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Akind. 2023a. Who we are. Akind Venture AB. Viitattu 17.5.2023.
<https://akindgroup.com>

Anttila, E. 2022. Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. Viitattu 25.4.2023. <https://disco.teak.fi/anttila/ihmiskasitys-ja-ihmiskuva/>

aTalent. 2018. Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin - Rekrytointitutkimus 2018. aTalent Recruiting. Viitattu 10.5.2023. <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018#download>

Baluch, A. & Main, K. 2023. 14 Onboarding Best Practices (2023 Guide). Forbes. Viitattu 3.5.2023. <https://www.forbes.com/advisor/business/onboarding-best-practices/>

Booz Allen Hamilton. 2008. Getting on Board: A Model for Integrating and Engaging New Employees. Viitattu 20.4.2023.
<https://ourpublicservice.org/publications/getting-on-board-a-model-for-integrating-and-engaging-new-employees/>

Crowd Collective. 2023. People & culture. Viitattu 17.5.2023.
<https://www.crowdcollective.com/join-us>

Dery, K. & Sebastian, I. 2017. Building Business Value with Employee Experience. MIT CISR. Viitattu 19.4.2023.
https://c isr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian

Duunitori. 2023. Kansallinen rekrytointitutkimus 2023 - Työnantajabrändi ja rekrytointimarkkinointi. Viitattu 11.5.2023.
<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus#research-download>

Eskola, H. 2021. Uusi tutkimus paljastaa: Työstä innostumisella yllättävän suuret hyödyt koko työuralla. Kauppalehti 3.3.2021. Viitattu 27.4.2023.
<https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/uusi-tutkimus-paljastaa-tyosta-innostumisella-yllattavan-suuret-hyodyt-koko-tyouralla/7d69fcb6-4f22-40ad-a3c5-0b6928771341>

Fambition. 2022. Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 15.5.2023.
<https://www.fambition.fi/tietopankki/tyontekijakokemus-opas>

- Finder. 2023. Crowd Collective Finland Oy. Fonecta. Viitattu 17.5.2023.
<https://www.finder.fi/Liikkeenjohdon+konsultointi/Crowd+Collective+Finland+Oy/Espoo/yhteystiedot/3233938>
- Godinho, T., Pinto Reis, I., Carvalho, R. & Martinho, F. 2023. Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. MDPI. Viitattu 20.4.2023.
<https://www.mdpi.com/2076-3387/13/3/79>
- Hakala, T. 2022. Hyvä, parempi, valmis: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent
- Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. 2023. Tutkimuksellinen kehittämistyö. Viitattu 29.5.2023.
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytettyo/toteutustavat-ja-rakenne/tutkimuksellinen-kehittamistyo/>
- Kallio, S. 2023. Skanska Rentalin visuaalisen ohjeen päivitys. Ylempi AMK opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.6.2023.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/799854/Kallio_Susanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Leidenschaft. 2023. Yrityskulttuuri. Viitattu 25.4.2023.
<https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>
- Lippo, A., Järvi, H. & Poikolainen, T. 2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä. Xamk Read. Nro 2/2022. Viitattu 12.6.2023.
<https://read.xamk.fi/2022/logistiikka-ja-merenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schein, P. & Schein, E. 2016. Organizational Culture and Leadership. E-kirja. 5. painos. New Jersey: John Wiley & Sons Incorporated.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent
- Syvänen, E. 2020. Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.4.2023.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69730/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006053987.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- THOIP (a Sanrio company). 2023. MR. MEN™ LITTLE MISS™ Copyright ©. Viitattu 18.9.2023.
<https://mrmn.com/pages/characters>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 31.5.2023.

https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Julkaisemattomat

Akind. 2023b. Group Philosophy. Sisäinen intra. Viitattu 4.5.2023.

Lehtinen, M. 2023. People Partnerin haastattelu. 5.5.2023. Crowd Collective Finland. Espoo.

Koskela, E. 2023. Talent Relations Managerin haastattelu. 5.5.2023. Crowd Collective Finland. Espoo.

Niemelä, O. 2023. Crowd Leadin haastattelu. 8.5.2023. Crowd Collective Finland. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Akind-konserni (Akind 2023b)	7
Kuvio 2: Konsernin yritysten jaetut arvot (Akind 2023b).....	8
Kuvio 3: Konsernin yritysten missio ja visio (Akind 2023b)	8
Kuvio 4: Organisaatiokulttuurin linkittyminen työntekijäkokemukseen ja saapumiskokemukseen (mukaillen Luukka 2019; Fambition 2022)	10
Kuvio 5: Saapumiskokemuksen muodostuminen (mukaillen Luukka 2019; Carbery & Cross 2019; Grossman ja Schoolderman 2022; Fambition 2022; Huhta & Myllyntaus 2021; Viitala 2013.) .	16
Kuvio 6: Käytetyt tutkimusmenetelmät	26
Kuvio 7: Työpajasuunnitelma	29
Kuvio 8: Sääkartta-menetelmässä käytetyt kuvat (THOIP 2023)	31
Kuvio 9: Keskeiset tulokset työnantajamielikuvasta ja ensivaikutelmista.....	36
Kuvio 10: Keskeiset tulokset rekrytointiprosessista.....	37
Kuvio 11: Keskeiset tulokset ajalta ennen työsuhteen virallista alkua	38
Kuvio 12: Keskeiset tulokset työsuhteen aloituksesta	40
Kuvio 13: Keskeiset tulokset ensimmäisistä viikoista.....	41
Kuvio 14: Keskeiset tulokset ensimmäisistä kuukausista	43
Kuvio 15: Keskeiset tulokset saapumiskokemuksen kokonaisarviosta	44
Kuvio 16: Keskeiset johtopäätökset ja kehitysideat	47
Kuvio 17: Työpajassa syntyneet kehitysideat.....	49

Liitteet

Liite 1: Tutkimushaastatteluiden kysymysrunko	57
---	----

Liite 1: Tutkimushaastatteluiden kysymysrunko

Alkuun kertaus haastateltavalle:

- Kerro, miksi haastattelu tehdään ja mihin saatuja tietoja käytetään.
- Kerro, että haastattelu äänitetään. Pyydä lupa tälle. Kerro, missä ja miten kauan äänite säilytetään ja mihin sitä käytetään.
- Muistuta haastateltavan anonymiteetista. Muistuta vapaaehtoisuudesta ja siitä, että voi keskeyttää.
- Avaa haastateltavalle tärkeimmät käsitteet (saapumiskokemus, työntekijäkokemus yms.).

Teema 1: Työnantajamielikuva

- Lähestyitkö sinä Crowd Collectivea vai lähestyttiinkö sinua CC:ltä mahdollisen työpaikan suhteen?
- Oliko Crowd Collective yrityksenä sinulle entuudestaan jollain tapaa tuttu?
- (Jos kyllä, millainen kuva sinulla oli yrityksestä?)
- Millaisen vaikutelman sait yrityksestä ensikontaktin jälkeen? Etsitkö yrityksestä tietoa?
- Miten ensivaikutelmasi yrityksestä vaikutti kiinnostukseesi mahdollisen työpaikan suhteen?

Teema 2: Rekryprosessi

- Voisitko lyhyesti kuvailla läpi käymääsi rekrytointiprosessia CC:llä? Millaisia vaiheita siihen kuului? (ensimmäisestä kontaktista/yhteydenotosta sopimuksen allekirjoitukseen)
- Millaisena koit rekrytointiprosessin? (Mihin olit tyytyväinen? Missä mielestäsi olisi ollut kehitettävää?)
- Miten rekryprosessi vaikutti kiinnostukseesi yrityksen ja mahdollisen työpaikan suhteen?
- Oliko rekryprosessissa jotain, mitä olisit toivonut lisää tai tehtävän eri tavalla?

Teema 3: Aikaväli sopimuksen teon jälkeen enne työsuhteen alkua

- Kuinka pitkä aikaväli sinulla oli työsopimuksen allekirjoituksen ja ensimmäisen työpäivän välillä?
- Oliko yritys tekemisissä kanssasi tällä aikavälillä? (esim. viesti, puhelu, sähköposti, käynti toimistolla, kollegojen tapaaminen, tapahtumat)
- Oliko sinulle tiedossa valmiiksi jo omaa projektia työsuhteen alkuun?
- Millaisia ajatuksia tai tunteita sinulla oli uutta työtä ja yritystä kohtaan ennen ensimmäistä työpäivää?
- Oliko tälle kyseiselle aikavälille jotain, mitä olisit toivonut lisää tai tehtävän eri tavalla?

Teema 4: 1. työpäivä & 1. viikko

- Voitko kuvailla ensimmäistä työpäivääsi? Mitä päivän aikana tapahtui?
- Miltä ensimmäinen päivä tuntui?
- Oliko joku ottamassa sinut vastaan ensimmäisenä päivänäsi?
- Oliko sinulla joku tietty henkilö, jolta pystyit pyytämään apua tai neuvoja?
- Milloin tapasit crowdisi jäsenet ensimmäistä kertaa?
- Oliko sinulla jonkinlainen perehdytys? Millainen se oli? Oliko sinulla joku tietty henkilö, joka perehdytti sinut?
- Mitä kaikkea ensimmäiseen työviikkoon kuului?
- Tuliko ensimmäisen viikon aikana esille jotain sinulle uutta tai yllättävää yritykseen tai työhön liittyen?
- Millaiset fiilikset sinulla oli ensimmäisen viikon päätteeksi?
- Oliko ensimmäisenä päivänä tai ensimmäisinä viikkoina jotain, mitä olisit toivonut lisää tai tehtävän eri tavalla?

Teema 5: Ensimmäiset kuukaudet ja kokonaisarvio

- Minkälaisia asioita sinulle on erityisesti jäänyt mieleen työsuhteesi alusta? Positiivisia tai negatiivisia.
- Millaiseksi arvioisit saapumiskokemuksesi?
- Mitkä ovat tähän antamaasi arvioosi suurimmat vaikuttavat tekijät?
- Oletko saapumiskokemuksestasi voinut tehdä jotenkin vielä paremman? Miten?

- Kiitä haastattelusta.

- Kysy, onko haastateltavalla vielä jotain mielessä haastatteluun liittyen, mikä ei tullut puheeksi.