

Mia Malkamo

**Sähköisen perehdyttämiskäytännön ongelmakohtien
tunnistaminen ja kehittäminen eräässä
henkilöstöpalvelualan yrityksessä**

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittäminen; Henkilöstön ja prosessien johtaminen

Tekijä: Mia Malkamo

Työn nimi: Sähköisen perehdyttämiskäytännön ongelmakohtien tunnistaminen ja kehittäminen eräässä henkilöstöpalvelualan yrityksessä

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 76

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstöpalvelualan yrityksen uuden sähköisen perehdyttämismenetelmän mahdolliset ongelma- ja kehittämiskohteet välitettävien työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää ongelmakohtia, joita esiintyy käytössä olevassa perehdyttämismenetelmässä ja tarkastella saavutettiin menetelmällä tavoitteet, jotka ovat olleet käyttöönoton taustalla. Lisäksi tavoitteena oli löytää esiin tulleille ongelmille kehittämisehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista menetelmää. Tiedonkeruu tapahtui puhelimesta tehdyillä teemahaastatteluilla.

Aiheen merkitys on suuri, sillä perehdyttäminen on yksi olennaisimmista asioista työsuhteen alkuvaiheessa ja vaikuttaa suuresti työntekijöiden toimintaan ja tuottavuuteen. Aiheen tutkimattomuuden vuoksi tämä tutkimus on tärkeä ja hyödyllinen toimeksiantajayritykselle.

Teoreettinen viitekehys koostuu viidestä pääkappaleesta. Ensin kuvataan perehdyttämistä ja työnopastusta yleisesti. Toisena käsitellään digitalisaatiota, sähköistä perehdyttämismateriaalia sekä kuvataan toimeksiantajayrityksessä käytössä olevaa käytäntöä. Kolmantena tarkastellaan perehdyttämistä oppimistapahtumana ja erilaisia oppimistyyliä. Neljäntenä tuodaan esiin perehdyttämisen vaikutuksia työn aloitukseen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Viimeisenä käsitellään käyttäjäkokemusta.

Tutkimuksessa tuli esiin, että käyttöönoton taustalla olleet tavoitteet on osittain jo saavutettu. Sähköinen perehdyttämismenetelmä koetaan hyväksi ja nykyaikaiseksi tavaksi perehdyttää. Siitä huolimatta perehdyttämisen merkitys on monelle yhä tuntematon ja sen vuoksi menetelmää myös kyseenalaistettiin. Esille tulleita ongelmakohtia olivat muun muassa ohjeistuksen sekä tiedon perille menemisen puute. Oppimistyyliissä korostui mallista katsominen sekä useamman eri tyylin sekoitus. Yleisperehdyttämistä työsuhdeasioihin ja sen vaikutuksia työn aloitukseen, tuottavuuteen tai tehokkuuteen ei yleisesti tunnisteta. Työnopastuksen merkitys korostui. Sen koetaan johtavan tuottavampaan toimintaan työn alussa.

Avainsanat: perehdyttäminen, verkko-oppiminen, tuottavuus, tehokkuus, käyttäjäkokemus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Development, Management of Human Resources and Processes

Author: Mia Malkamo

Title of thesis: Finding and solving the problems of an electronic new employee orientation practice at a company offering temporary staffing services

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2017

Number of pages: 76

Number of appendices: 1

The aim of this thesis was to find out, from the temporary staff's point of view, the possible problems and targets for development of a new electronic new employee orientation practice at a company offering temporary staffing services. The goal was to discover problems occurring in the new practice and to find out if the goals set for the new practice had been achieved. Another goal was to find suggestions for the recognized problems. The study was qualitative, and the data collection was executed with semi-structured phone interviews.

New employee orientation is one of the most important things at the beginning of a new employment relationship, with significant effects on the activity and productivity of the new worker. The topic had previously never been studied and the study is important and useful for the target company.

The theoretical framework consists of five main chapters. The first chapter is about new employee orientation in general. The second chapter is about digitalization, electronic new employee orientation material, and a description of the material the commissioning company is currently using. The third chapter deals with new employee orientation as a learning process and with different learning styles. The fourth chapter focuses on the effects of new employee orientation on the beginning of working, productivity and efficiency. The last chapter is about user experience.

Some of the goals set for the new practice had already been achieved. The new practice is regarded as a functional and modern way to implement new employee orientation. Nevertheless, the aims of new employee orientation are still unknown to many people and the practice was also challenged. The main occurring problems in the new practice were the lack of instructions and receiving the information. The most common learning styles were observing others completing tasks and the mix of several styles. The effects of general orientation related to employment questions on productivity or efficiency are generally not recognized among the workers. By contrast, the effects of working instructions stood out, and are found to increase productivity at the beginning of the employment relationship.

Keywords: new employee orientation, e-learning, productivity, efficiency, user experience

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Käytetyt termit ja lyhenteet	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusasetelma	7
1.2 Toimeksiantajayritys.....	10
1.3 Työn rakenne	11
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
2.1 Uuden työntekijän perehdyttäminen.....	12
2.1.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	16
2.2 Sähköiset menetelmät perehtymisen ja oppimisen tukena	17
2.2.1 Sähköisessä muodossa oleva perehdyttämismateriaali.....	23
2.2.2 Toimeksiantajayrityksen käytössä oleva menetelmä	26
2.3 Oppimiskäsitykset ja perehdyttäminen oppimisprosessina	29
2.4 Tuottavuus ja tehokkuus työn alussa	34
2.5 Käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen ja huomioiminen toimintaa kehitettäessä	37
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON ANALYYSI	41
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	41
3.2 Tutkimuksen toteutus	42
3.3 Analyysimenetelmät.....	45
3.4 Tutkimuksen etiikka.....	46
3.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	47
4 TUTKIMUSTULOKSET	49
4.1 Haastateltavien taustat.....	49
4.2 Perehdyttämisen toteutus	50
4.3 ItsLearning-alusta.....	51
4.3.1 Sisäänkirjautuminen.....	53
4.3.2 Käyttö.....	53

4.3.3	Asiasisältö.....	54
4.4	Oppimiskäsitykset	56
4.5	Perehdyttämisen vaikutukset työn aloittamiseen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen	57
4.6	Kokonaismielikuvat ja tyytyväisyys.....	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	61
5.1	Kehittämissuhteet.....	66
5.2	Pohdinta ja kokonaisuuden arviointi.....	69
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	76

Käytetyt termit ja lyhenteet

ItsLearning-alusta	Palveluntarjoajalta ostopalveluna käyttöön otettu web-pohjainen alusta, johon ostajayritys saa itse tuottaa haluamansa sisällön tarpeidensa mukaan.
Käyttäjäkokemus	Käyttäjäkokemus on kaikkea, mitä henkilö tuntee, kun käyttää tuotetta, palvelua tai järjestelmää työn kontekstissa ja miten se muokkaa hänen omaa asiantuntija kuvaansa (Kaasinen ym. 2015, 976). Käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan usein tuotteen käyttömukavuutta (Vuokola 2014b, 7).
Perehdyttäminen	Perehdyttämiseen kuuluu kaikki ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä saadaan osaksi uutta organisaatiota ja työyhteisöä sekä, joiden avulla hän oppii omat työtehtävänsä nopeasti oikein (Österberg 2014, 115).
Tehokkuus	Käytössä olevat resurssit pyritään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Muun muassa osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö lisää tehokkuutta. (Viitala 2013, 8.)
Tuottavuus	Tuottavuus on panosten ja tuotosten suhde. Tuottavuutta voidaan parantaa tuottamalla entistä enemmän nykyisillä panoksilla tai tuottamalla sama määrä pienemmillä panoksilla. (Kesti 2014, 12.)
Verkko-oppiminen	Verkko-oppimisessa hyödynnetään internetiä ja sen luomia mahdollisuuksia itsenäiseen opiskeluun (Viitala 2013, 198).

1 JOHDANTO

Kupias ja Peltola (2009, 15) toteavat uuden työn alkuvaiheessa olevan paljon mahdollisuuksia onnistua. Työpaikoille tulee nuoria työntekijöitä, jotka ovat vasta aloittamassa työuraansa. Näin ollen ensimmäisellä työpaikalla on suuri merkitys. Se muovaa nuorten käsitystä siitä, minkälaista työelämä on ja miten siellä toimitaan. Näiden lisäksi on työpaikkaa tai -tehtävää vaihtavia henkilöitä, joille vaihdos antaa mahdollisuudet niin sanottuun uuteen alkuun.

Viitala (2013, 24) esittää perehdyttämisen olevan yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Kupias ja Peltola (2009, 16–18) kuvaavat perehdyttämisen olevan tärkeä osa hyvää henkilöstötyötä sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamista. Sen vaikutukset ovat suuret aina asiakkaan saamasta palvelusta työntekijämaineeseen. He kertovat perehdyttämisen sisällön muuttuvan jatkuvasti ja se voi vaihdella hyvinkin suuresti eri yritysten välillä. Kupias ja Peltola (s. 161–162) lisäävät osuvan perehdyttämismateriaalin helpottavan työntekijää tunnistamaan työssä käsiteltäviä asioita. Kestin (2010, 32–33, 35) mukaan tehokas perehdyttäminen on yrityksen kasvun aikana olennainen prosessi ja investoinnin kohde. Hän korostaa muutoksen tapahtuvan aina hitaasti, joten toimintojen kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä. Helsilä (2009, 50) huomauttaa, että perehdyttämisellä ja erityisesti työnopastuksella hyvät yritykset erottuvat huonommista.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 36) toteavat internetin käytön olevan arkipäivää suomalaisten keskuudessa. He tuovat esiin, että Tilastokeskuksen (Suomen virallinen tilasto 6.11.2014) mukaan 70 prosenttia ihmisistä käyttää internetiä useita kertoja päivässä. Ilmarinen ja Koskela (s. 37) lisäävät, että Tilastokeskuksen mukaan mobiilikäytön yleisyys vaihtelee iän mukaan, mutta siitä huolimatta älypuhelin on nykyään yleisin digitaalisten palvelujen käyttöväline. Mäkitalo ja Wallinheimo (2012, 10–11) toteavatkin, miten nykypäivänä yrityksissä pyritään vähillä resursseilla tarjoamaan mahdollisuuksia kehittää itseään työssään ja parantaa taitojaan. He mainitsevat, että usein yritysten on vaikea saada henkilöstönsä samaan paikkaan yhteisille kursseille. Virtuaaliset oppimisympäristöt ovat näin ollen yksi keino kohdata kyseiset haasteet myös yritysmaailmassa. Mäkitalo ja Wallinheimo (s. 12) tuovat

esiin, että verkkoympäristössä toteutetun opetuksen tulisi vastata ja tukea erilaisia oppijoita mahdollisimman hyvin käytettäessä vähän resursseja.

Kesti (2010, 19–20) korostaa, että henkilöstön aineeton pääoma, kuten kokemus ja tietotaito, on yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista. Usein henkilöstökulut ovat palveluyrityksissä jopa yli 50 prosenttia. Henkilöstötuottavuus on tällöin erittäin tärkeää yrityksen menestymisen näkökulmasta. Taatakseen jatkuvan menestymisen, on henkilöstön aineettoman pääoman merkityksen ymmärtäminen äärimmäisen tärkeää. Kesti (s. 58) lisää, että sen vuoksi osaamista ja teknologiaa on tärkeä osata hyödyntää ja niihin panostaminen kannattaa. Mäkitalo ja Wallinheimo (2012, 12) korostavat, että kun työntekijät hallitsevat teknologian, säästää se myös heidän voimia ja tehostaa työskentelyä huomattavasti.

Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 120–121) tuovat esille, miten viime vuosien aikana yritysten toiminnassa on korostunut yhä enemmän asiakas- ja käyttäjäkokemukseen panostaminen. Keskiössä ei siis ole enää niinkään itse tuote- ja teknologia- lähtöisyys. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen ymmärtäminen on tärkeää joka liiketoiminnan vaiheessa. Filenius (2015) korostaa asiakastyytyvyydellä olevan suora vaikutus yritysten menestymiseen.

1.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen lähtökohtana on, että toimeksiantajayrityksessä on otettu käyttöön uusi menetelmä perehdyttää uusia välitettäviä työntekijöitä työsuhteasioihin sekä tilanteen mukaan toteuttaa työnopastusta uuden sähköisen, web-pohjaisen ItsLearning-alustan avulla. Alustasta löytyy perehtymisen kannalta oleelliset tiedot. Alusta on käytettävissä internetin kautta missä ja milloin vain henkilökohtaisilla tunnuksilla.

Tutkimusongelmana oli löytää toimeksiantajayrityksen uuden sähköisen perehdyttämismenetelmän ja käytössä olevan ItsLearning-alustan mahdolliset ongelma- ja kehittämiskohteet. Asiaa tarkastellaan välitettävien työntekijöiden näkökulmasta. Toiminnan kehittäminen eteenpäin on hankalaa, jos ei tiedosteta sen tämän hetkistä tilannetta.

Näin ollen tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli löytää mahdollisia ongelmakohtia perehdyttämismenetelmästä. Toisena tavoitteena oli tarkastella, onko taustalla oleviin tavoitteisiin päästy, joiden perusteella uusi käytäntö alun perin otettiin käyttöön. Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimiehen (2017) mukaan yritys otti käyttöön web-pohjaisen alustan perehdyttämisen tueksi, koska yritys on halunnut nykyaikaistaa toimintaansa kyseisellä uudella menetelmällä. Sähköisen alustan myötä tieto on selkeästi yhdessä paikassa ja helpommin työntekijöiden löydettävissä. Lisäksi menetelmällä on pyritty tehostamaan uusien työntekijöiden tuottavuutta ja tehokkuutta työsuhteen alkupuolella muun muassa siten, että he voivat tutustua työhön liittyviin asioihin jo etukäteen alustan avulla. Sen myötä työntekijät voivat keskittyä ensimmäisinä päivinä työn kannalta olennaisiin asioihin paremmin, kun esimerkiksi palkka-asiat ovat tarkistettavissa alustasta. Kolmantena tavoitteena oli pohtia esille nousseisiin ongelmakohtiin mahdollisia kehittämissuhteita, joiden avulla yritys voisi muokata perehdyttämiskäytäntöään yhä toimivammaksi.

Tutkimuskohteena ovat henkilöstöpalveluyrityksen Pohjanmaan alueella työskentelevät välitettävät työntekijät, joille kyseisen yrityksen toimesta toteutetaan yleisperehdyttäminen ja tilanteesta riippuen työnopastusta ItsLearning-alustan avulla. Tutkimukseen ja sen myötä myös kehittämiseen otettiin tarkastelun kohteeksi työntekijöiden näkökulma. Näin saadaan sähköistä alustaa käyttävien henkilöiden omien kokemusten myötä kehitettyä toimintaa. Tähän mennessä kehittäminen on tapahtunut lähinnä vain yrityksen toimihenkilöiden puolesta ja heidän näkökulmastaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda ilmi työntekijöiden kanta uudesta perehdyttämismateriaalista ja -käytännöstä, niiden hyvistä puolista ja mahdollisista ongelmakohtista. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään mahdollisia kehityskohteita, joiden myötä toimintaa voidaan lähteä kehittämään suuntaan, jolloin työntekijät hyötyisivät alustasta yhä enemmän. Tutkimuksella haluttiin erityisesti selvittää, onko uusi menetelmä ja perehdyttämismateriaali ollut hyödyllinen työntekijöille. Tämän lisäksi mukaan otettiin oppimisnäkökulma, koska perehdyttämisessä on kyse oppimistapahtumasta. Näin ollen selvitettiin myös, onko työntekijöillä jotain tietynlaista oppimistyyliä, jolla he omaksuvat tiedot paremmin. Samalla tarkasteltiin, miten ItsLearning-alusta tukee erilaisia oppimistyyliä. Perehdyttämisen tärkeitä tavoitteita ovat

tuottavuus ja tehokkuus. Ne ovat olleet tavoitteena myös kyseistä sähköistä perehdyttämismenetelmää kehitettäessä. Sen vuoksi tutkimuksessa tarkasteltiin myös perehdyttämisen vaikutuksia ja, miten sähköinen perehdyttämismateriaali on tukenut työntekijöiden työn aloitusta.

Aihe on erittäin ajankohtainen toimeksiantajayritykselle. Käytäntö on uusi, eikä sen onnistumista ei ole vielä tutkittu. Yrityksellä on tarve saada konkreettista tietoa siitä, miten kyseinen menetelmä koetaan välitettävien työntekijöiden keskuudessa. Menetelmä on ollut käytössä jo useamman kuukauden ajan, jolloin sen tutkiminen ja kehittäminen ovat ajankohtaisia tässä vaiheessa toimintaa. Lisäksi yritys on aikonut tutkia kyseistä asiaa, joten nyt se pystyy halutessaan hyödyntämään tämän opin- näytetyön ja tutkimuksen, eikä sen tarvitse käyttää omia resurssejaan kyseiseen asiaan niin paljon kuin se muuten olisi joutunut.

Henkilöstöpalvelualan ja yrityksen liiketoiminnan kannalta aihe on olennainen, sillä perehdyttäminen kuuluu merkittävänä osana alan toimintaan. Aihe on ajankohtainen myös siksi, että yritysmaailmassa toimintaa sähköistetään jatkuvasti. Tässä asiassa Yhdysvallat ovat olleet edellä jo jonkin aikaa, mutta hiljalleen alkavat erilaiset sähköiset menetelmät saavuttaa yritysmaailmaa Euroopassa ja myös Suomessa. Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies (2017) mainitsikin, etteivät he ole törmänneet tämänkaltaiseen menetelmään vielä Etelä-Pohjanmaalla, eikä heidän tekemiensä tiedustelujen pohjalta muilla yrityksillä ole vielä käytössä sähköistä käytäntöä perehdyttämiseen.

Tutkimusmenetelmäksi tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimus, tarkennettuna kyseessä on yhdistelmä kehittämistyötä sekä tapaustutkimusta. Aineisto kerättiin laadullisin keinoin puhelinhaastatteluilla käyttäen teemahaastattelua. Saatu aineisto litteroitiin ja teemoitettiin, jonka jälkeen sitä analysoitiin ja sen pohjalta luotiin johtopäätöksiä.

1.2 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayrityksenä eli tutkimuksen kohdeorganisaationa on henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys, jonka pääpalveluihin kuuluvat henkilöstövuokraus ja rekrytointi toimialasta riippumatta. Yritys toimii Suomessa valtakunnallisesti franchisingperiaatteella 35 paikkakunnalla. Yrityksellä on asiakasyrityksiä 3000, joihin työllistetään yli 12 000 työntekijäasiakasta vuosittain. (Toimeksiantajayrityksen nettisivut [viitattu 5.6.2017].) Tutkimus keskitetään Pohjanmaan toimipisteisiin. Yrityksen toimihenkilöiden pyynnöstä yrityksen nimeä ei tuoda julki. Tämä huomioitiin ja toteutettiin siten, että sen sijaan käytettiin korvaavia nimityksiä, kuten toimeksiantajayritys, yritys ja henkilöstöpalveluyritys.

Viitala (2013, 93) kuvaa vuokratyövoiman olevan kyseessä, kun henkilöstövuokrausyritys vuokraa työntekijän töihin asiakasyritykselleen rahaa vastaan. Hänen mukaansa edellä kuvatuista yrityksistä käytetään nimityksiä henkilöstövuokrausyritys tai henkilöstöpalveluyritys. Tällöin vuokratyöntekijät ovat työsuhteessa henkilöstöpalveluyrityksen kanssa ja solmivat heidän kanssaan työsopimukset. Kyseisen yrityksen kautta tapahtuu palkanmaksut ja muut työsuhteisiin liittyvät asiat. Vuokratyöntekijöille kuuluvat näin ollen myös henkilöstöpalveluyrityksen työsuhteisiin kuuluvat edut esimerkiksi työterveyspalvelut. Kolmas taho, asiakasyritys toimii tässä tapauksessa vain työn suorituspaikkana. Heidän oikeuksiinsa kuuluu työn johtaminen ja valvominen sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. Asiakasyrityksen velvollisuuksia ovat myös vuokratyöntekijän opastaminen ja perehdyttäminen työhön.

Viitala (2013, 94–95) kuvaa, että vuokrasopimukset voivat olla pituudeltaan erilaisia, tunneista vuosiin, tilaajayrityksen tarpeen mukaan. Maksettava korvaus henkilöstöpalveluyritykselle riippuu kyseessä olevasta toimialasta ja tapauksesta. Useimmiten kustannukset asiakasyritykselle ovat 25–100 prosenttia korkeammat kuin omissa rekrytoinneissa. Viitala tuo myös ilmi, että monet yritykset käyttävät edellä kuvattuja palveluja niiden mukana tulevien monien etujen vuoksi. Asiakasyrityksen ei tarvitse tällöin itse käyttää resurssejaan rekrytointiprosessiin, eikä heidän tarvitse käydä läpi hallinnollisia muodollisuuksia työntekijän kanssa. Viitala (s. 113) huomauttaa ulkoisten rekrytointipalveluiden lisääntyneen Suomessa viime vuosien aikana. Useat asiakasyritykset tekevät Viitalan mukaan jatkuvaa yhteistyötä henkilöstövuokrausyrityksen kanssa ja rekrytoinnit voivat olla jatkuvia.

1.3 Työn rakenne

Tässä työssä ensimmäinen luku on johdanto, jossa kuvataan aihetta ja tutkimusasetelmaa sekä perustellaan aiheen valintaa. Lisäksi johdannossa esitellään toimeksiantajayritys ja työn rakenne.

Toinen luku koostuu työn teoreettisesta viitekehyksestä. Se on tutkimuksen pohja ja muodostaa kuvan käsiteltävästä aiheesta. Tässä luvussa käsitellään perehdyttämiseen liittyviä ja vaikuttavia asioita. Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä yleisesti ja sitä ohjaavaa lainsäädäntöä, verkko-oppimista ja liiketoiminnan sähköistämistä, sähköisessä muodossa olevia perehdyttämismateriaaleja sekä esitellään toimeksiantajayrityksen käytössä oleva käytäntö. Lisäksi tarkastellaan oppimiskäsitteitä ja perehdyttämistä oppimistapahtumana, perehdyttämisen vaikutuksia työn alkuvaiheessa sekä käyttäjäkokemusta.

Kolmas luku koostuu tutkimusmenetelmästä. Luvussa kuvataan käytettyä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteutusta. Lisäksi kerrotaan aineiston analyysistä sekä pohditaan tutkimuksen etiikkaa, laatua ja luotettavuutta.

Neljännessä luvussa tuodaan esiin tutkimustulokset. Ne esitellään teemoittain, jotka on johdettu teoreettisesta viitekehyksestä. Teemoina ovat haastateltavien taustat, perehdyttämisen toteutus, sähköinen ItsLearning-alusta, oppimiskäsitteet, perehdyttämisen vaikutukset sekä kokonaismielikuvat.

Viides luku pitää sisällään johtopäätökset tutkimuksessa esiin nousseista asioista. Lisäksi pohditaan mahdollisia kehittämissuunnitelmia sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään aihetta laajasti eri näkökulmista ja teoreettinen viitekehys antaa kuvaa tutkittavasta aiheesta. Luvussa käsitellään ja määritellään tutkimuksen kannalta oleellisia asioita ja käsitteitä. Teoriaosuuden aihealueet käsittelevät perehdyttämistä, verkko-oppimista ja sähköistä perehdyttämismateriaalia, oppimiskäsitteitä ja perehdyttämistä oppimistapahtumana, tuottavuutta ja tehokkuutta työn alkuvaiheessa sekä käyttäjäkokemusta. Viitekehys luo tutkimukselle pohjan, joka ohjaa vahvasti toimintaa.

2.1 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009, 16–20) esittävät, että perehdyttäminen nähdään nykyään yläkäsitteenä, jonka alakäsitteisiin kuuluvat sekä alku- ja yleisperehdyttäminen että työnopastus. Heidän mukaansa hyvä perehdyttäminen pitää sisällään erilaiset käytännön toimet, joiden avulla työn aloittaminen on helpompaa, kuten työntekijän osaamisen kehittämisen ja opastuksen työtehtävään, -ympäristöön ja yrityksen toimintaan. He korostavat myös, että vaikka päävastuu onkin esimiehellä, osallistuvat monet eri tahot perehdyttämisprosessiin, kuten henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisön muut työntekijät. Kupias ja Peltola kuvaavat, että parhaimmillaan perehdyttämisen aikana perehdytettävä oppii tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään hänellä jo olemassa olevaa osaamista. Heidän mukaansa perehdyttämisellä luodaan pohjaa ja edellytyksiä työntekijän työhyvinvoinnille, motivaatiolle, sitoutumiselle sekä työn tuottavuudelle.

Viitala (2013, 193) korostaa, että perehdyttämisellä pyritään auttamaan uutta työntekijää pääsemään alkuun uudessa tehtävässään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Österberg (2014, 115, 118) jatkaa, että hyvällä perehdyttämisellä säästetään aikaa, kun virheet vähenevät. Samalla se vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mielialaan sekä sitoutumiseen työyhteisöön ja yritykseen. Hän korostaa myös, että työntekijä luo yrityskuvan eli mielikuvan henkilöstöstä ja tuotteista jo perehdyttämisenvaiheessa. Näitä mielikuvia on vaikea muuttaa jälkikäteen, joten hyvin hoidetulla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa paljon. Österberg (s. 125) kuvaa sitä,

miten yrityksellä ja perehdyttäjällä tulee olla aito kiinnostus uutta työntekijää kohtaan. Mitä nopeammin henkilö pääsee mukaan työyhteisöön ja käytäntöihin, vaikuttaa hän merkittävästi koko yrityksen liiketoimintaan ja menestymiseen.

Österberg (2014, 116) esittää perehdyttämisen lähtevän liikkeelle työntekijän vastaanottamisella ja tutustumisella, jolloin myös esitellään perehdyttämiskäytäntö. Viitalan (2013, 193) mukaan perehdyttämiskokonaisuuteen kuuluvat tiedottaminen ennen töiden aloitusta, vastaanotto ensimmäisenä päivänä, perehdyttäminen yrityksen käytäntöihin ja toimintaan, työsuhdeperehdyttäminen työsuhdeasioihin ja työtehtävän työnopastus. Hän korostaa, että perehdyttämisen keskeisin asia on itse työtehtävä ja kaikki siihen liittyvä oleellinen tieto. Österberg (s. 116) on samaa mieltä, perehdyttämisen tulee sisältää työn kannalta kaikki oleelliset tiedot.

Viitala (2013, 193–194) kuvaa, että työsuhdetta määrittävät periaatteet ja säännöt ovat yksi tärkeimmistä osa-alueista perehdyttämisessä. Niihin lukeutuvat muun muassa palkka-asiat, työajat ja poissaolosäännöt, tietoturva-asiat, ruokailu- ja taukotilat, työterveyshuolto, vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönnissä. Hänen mukaansa työnopastus-termiä käytetään varsinaiseen työhön perehdytettäessä. Tällöin varmistetaan, että työntekijällä on valmiudet toimia uudessa tehtävässään. Tähän liittyviä asioita ovat muun muassa työympäristö ja lähimmät kollegat, työn sisältö ja työvaiheet, työn tulosten laatuun liittyvät tekijät ja niiden arviointi, työssä käytettävien laitteiden käyttö, turvallisuuteen liittyvät asiat sekä työtä koskeva opastus ja tietolähteet. Kupias ja Peltola (2009, 64–65, 67) korostavat, miten henkilön voimavarojen vahvistamista ja työn hallinnan tunteen kehittämistä helpottavat ja tukevat perustehtävän selkiyttäminen, tiedonhaku ja -hallinta sekä tehtävien priorisointi. He esittävät, että yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin päästään sisään yleensä jo rekrytointiprosessissa. Heidän mukaansa yrityksen toimintatapa ja arvopohja on hyvä tehdä selväksi viimeistään perehdyttämisvaiheessa.

Viitala (2013, 194) tuo esiin, että perehdyttämisohjelmat kestävät usein kauemman kuin muutaman päivän. Tällä taataan tiedon perille meneminen. Kesti (2010, 222) esittää perehdyttämiseen ja työnopastukseen kuuluvan paljon monia olennaisia asioita, joiden vuoksi tarkkaa kestoja on vaikea määrittää. Kesto voi lyhentyä esimerkiksi silloin, jos yrityksessä otetaan käyttöön yhteinen perehdyttämiskäytäntö. Näin saadaan lisättyä tehokasta työaika tapauskohtaisesti viikoista jopa kuukausiin.

Hän korostaa henkilöstön vaihtuvuuden olevan suuri riski yritystoiminnassa. Silloin perehdyttämisen merkitys kasvaa ja siihen on syytä panostaa. Österbergin (2014, 116–117) mukaan perehdyttämisen laajuus on kiinni työsuhteen pituudesta ja kyseessä olevista työtehtävistä. Siihen vaikuttavat myös henkilön ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Hän kertoo esimerkkinä sen, että nuori tarvitsee useimmiten enemmän ohjausta ja tietoa kuin vanhempi ja kokeneempi henkilö.

Kupias ja Peltola (2009, 61–62) painottavat, että lyhytaikaisissa työsuhteissa tai vuokratyöntekijöiden kohdalla, joissa sitoutuminen ei ole tavoitteena, motivoivana tekijänä on usein palkka tai mukava työympäristö. Tällöin on olennaista saada työntekijä sisäistämään yrityksen arvot ja tavoitteet. He mainitsevat myös, että jos lyhyet työsuhteet ovat muodostuneet yleiskäytännöksi yrityksessä, on heitä varten luotava oma perehdyttämiskäytäntö ja -malli. Näin taataan yritystoiminnan eteneminen oikeaan suuntaan ja haluttu työn laatu säilyy lyhyistä työsuhteista huolimatta.

Kupias ja Peltola (2009, 51–52) korostavat, että lähdettäessä muuttamaan ja kehittämään perehdyttämistoimintaa, on otettava huomioon aikaisemmin käytössä olleet käytännöt sekä osaaminen ja niiden myötä lähdettävä realistisesti muokkaamaan kohti tavoiteltavaa perehdyttämiskäytäntöä. He painottavat, että kaikki lähtee liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta. Kupias ja Peltola (s. 43) lisäävät, että samalla on rinnastettava yrityksen ja yksilön tarpeet. He jatkavat (s. 45–47), että perehdyttäminen on mukautettava yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja resursseihin. Näin onnistunut organisointi takaa toimivat käytännöt. He mainitsevat perehdyttämisen mittareina voivan olla työssä alkuun pääseminen ja tarvittava itsenäisyys. He muistuttavat, että pääosassa on itse perehtyjä, jolle tulee taata hyvät lähtökohdat työssä menestymiseen. Toinen tärkeä osapuoli on esimies, jolla on vastuu. Häntä tukevat nimetyt perehdyttäjät ja henkilöstöammattilaiset. He lisäävät, että yhä useammissa yrityksissä prosessiin osallistuu kuitenkin koko työyhteisö ja henkilökunta omalta osaltaan.

Kupias ja Peltola (2009, 60–61) tuovat esille monimuotoisuuden johtamisen korostuvan nykymaailmassa yhä enemmän. Se tarkoittaa tasapuolista kohtelua eri sukupuolten, ikäisten ja kulttuuritaustaisten välillä. Näin ollen avoimuus korostuu. He jatkavat, että erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla ei saa olettaa mitään. Heidän

kohdallaan asioita tulee avata tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Yhdeksi esimerkiksi he mainitsevat myös, että ulkomaalaiset saattavat suhtautua esimiehiin ja esimiehen rooliin eri tavalla kuin suomalaisessa työelämässä on tapana. Joidenkin voi olla vaikea ottaa ohjeita vastaan naiesimiehiltä tai itseään nuoremmilta esimiehiltä. Kupias ja Peltola muistuttavat, että kestävän kunnioituksen saa rakennettua vilpittömällä olemuksella.

Viitala (2013, 296–297) tuo esiin, että nykyään yhä suurempaan huomioon nousee edellä kuvattu monimuotoisuuden johtaminen. Hän jatkaa kulttuuristen erityispiirteiden korostuvan esimerkiksi työaika-asioissa, työasuissa ja terveyspalveluissa. Hänen mukaansa yritysten tulee pyrkiä tasa-arvoiseen ja kaikkien oikeuksia kunnioittavaan toimintaan. Muun muassa selkeät pelisäännöt, esimerkiksi uskonnollisista tavoista, kulttuureille ominaisesta pukeutumisesta ja rasistiseen käyttäytymiseen puuttumisesta, helpottavat arkea. Yli-Kaitala ym. (2013, 22) mainitsevat myös, miten erilaisuuden lisääntyessä työyhteisöissä korostuvat yhteiset pelisäännöt ja niiden selkeys.

Viitala (2013, 297) huomauttaa, että ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttäminen ottaa yleensä aikaa hieman kauemman. Heille tulee selvittää suomalaisen työelämän, kyseisen työpaikan ja yrityksen käytännöt. Kupias ja Peltola (2009, 100) painottavat, miten olennaista ulkomaalaistaustaisille työntekijöille on tuoda esille työpaikan vuorovaikutus- ja työskentelytavat. He lisäävät selkeän ja täsmällisen perehdyttämistavan ja -ohjeistuksen korostuvan entisestään, jos työntekijällä on puutteellinen kielitaito. Viitala (s. 297) lisää, että keskeiset työohjeet tulisi olla tarjolla jokaisen työntekijän omalla kielellä tai vähintään hyvin hallitsemalla kielellä. Yli-Kaitala ym. (2013, 32–33) korostavat, että työsuhteen alussa ei voi liikaa painottaa täsmällisyyttä, oma-aloitteisuutta, matalaa hierarkiaa sekä suoraa viestintää. Viitala (s. 297) tuo myös esille, että tasa-arvon ja monimuotoisuuden lisääminen yrityksissä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön viihtyvyyteen ja motivaatioon. Sen myötä myös tehokkuus lisääntyy.

2.1.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Kupias ja Peltola (2009, 20) toteavat, että perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö, erityisesti työsopimuslaki (L 26.1.2001/55), työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334). Ne ovat työnantajia velvoittavia säädöksiä ja suojelevat työntekijää. Kupias ja Peltola (s. 27) jatkavat, että esimies ja henkilöstöammattilaiset ovat vastuussa lain noudattamisesta. Jos lainsäädäntöä ei noudateta kunnolla, voivat seuraukset ja menetykset olla suuria.

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 2 luvun 8 §:ssä veloitetaan työnantaja huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja työnteon turvallisuudesta. Lisäksi 2 luvun 14 §:ssä määritellään, että työnantajan tulee antaa tarvittava opetus ja ohjaus työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijä tulee perehdyttää tarpeeksi hyvin työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin ja -välineisiin sekä niiden oikeanlaiseen käyttöön ja turvallisiin työskentelytapoihin. Kupias ja Peltola (2009, 23–24) tuovat esille, että työturvallisuus on yksi perehdyttämisen tärkeimmistä asioista.

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 2 §:ssä määrätään työntekijöiden tasa-puolisesta kohtelusta sekä kielletään syrjintä. Tämän lisäksi laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (L 8.8.1986/609) 6 §:ssä määrätään, että työnantaja on velvollinen edistämään työntekijöiden sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. Käytännössä sen tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. Lisäksi yhdenvertaisuuslaissa (L 30.12.2014/1325) 2 luvun 7 §:ssä veloitetaan työnantaja edistämään työntekijöiden yhdenvertaisuutta työpaikalla. Lain 3 luvun 8 §:ssä määrätään syrjinnän kiellosta. Sen mukaan ketään henkilöä ei saa syrjiä hänen iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, seksuaalisen suuntautumisen, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Kupias ja Peltola (2009, 26) toteavat perehdyttämisen kuuluvan myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (L 20.1.2006/44) 5 luvun 26 §:ssä määritellään, että työsuojeluviranomaisen tulee valvoa työntekijöille annettavan ohjauksen ja perehdyttämisen tarvetta ja järjestelyjä.

2.2 Sähköiset menetelmät perehtymisen ja oppimisen tukena

Viitala (2013, 198) tuo esille, että eLearning eli verkko-oppiminen on nykypäivänä yhä enemmän käytössä oppimisen muotona myös yritysmaailmassa. Verkko-oppimisympäristöissä voidaan hänen mukaansa muun muassa jakaa materiaaleja, tehdä harjoituksia ja käydä keskustelua. Viitala jatkaa, ettei verkko-oppiminen ole sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Näin ollen henkilö voi itse määrittää milloin ja missä tietoja tarkastelee. Kyseinen tapa on usein myös kustannustehokas niin yrityksen kuin itse oppijankin kannalta.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 13) kuvaavat digitalisaatiota tämän aikakauden suurimaksi muutosvoimaksi, sillä se muuttaa radikaalisti esimerkiksi ihmisten tapoja hoitaa asioita, olla vuorovaikutuksessa ja hankkia tietoa. Heidän mukaansa yritykset joutuvat uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan sen myötä pysyäkseen mukana kilpailussa. Ilmarinen ja Koskela (s. 22–23) arvelevat, että digitalisaatio termi on otettu käyttöön vasta viime vuosien aikana. Heidän mukaansa termille ei ole olemassa virallista eikä kunnollista määritelmää. He esittävät digitalisaation taustalla olevan digitalisoitumisen, jota tapahtuu, kun asioita ja prosesseja muutetaan sähköiseen muotoon. He lisäävät, että pelkkä digitalisoituminen ei riitä, vaan digitalisaatiosta voidaan puhua vasta silloin, kun digitalisoituminen alkaa muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa sekä yritysten ydintoimintaa. He kuvaavat digitalisaation tarkoittavan yrityksen tasolla tarkasteltaessa esimerkiksi sitä, miten digitaalisuus muuttaa yrityksen strategioita, toimintamalleja ja palveluita.

Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016, 21) mukaan digitalisaatio tarkoittaa koko toimintaympäristön murrosta, jolloin on kyseessä asiakaslähtöisyys, innovaatiot sekä digitaalitekniikan hyödyntäminen uudella tavalla. He kuvaavat digitaalisen murroksen olevan verrattavissa teolliseen vallankumoukseen, koska se on maailmanlaajuinen kehityskulku niin taloudellisesti kuin yhteiskunnallisestikin. Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 13–14) vuorostaan käyttävät asiasta termiä digimuutos. Sen he kuvaavat olevan yritysten ja organisaatioiden tapauskohtaisesti vaihteleva matka perinteisestä digitaaliseksi. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 25–26) mukaan digitaalisuudella uudistetaan ja muutetaan sekä yrityksen strategiaa että toimintamalleja. He ajattelevat digitalisaation olevan paljon muutakin kuin vain analogisen muutta-

mista digitaaliseen muotoon. Heidän mukaansa digitalisaatio koskettaa koko yritystä ja sen kaikkia osia. He kuvaavat digitalisaation olevan sekä aktiivista että passiivista. Aktiiviseksi he lukevat sen, kun yritys muuttaa esimerkiksi ansaintaansa digitaalisuutta hyödyntäen ja vastaavasti passiiviseksi sen, kun yritys enemmänkin vain sopeutuu muuttuneeseen ympäristöön. Ilmarinen ja Koskela lisäävät, että digitalisaatiota seuraa usein muutosten ketju.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 27–30) kertovat digitalisoitumisen juontavan juurensa teknologioiden hinnan laskusta ja tehon kasvamisesta. He korostavat sitä, että liiketoiminnan ydin on vahvasti muuttumassa. Lisäksi he mainitsevat digitalisaation tuovan hyötyä liiketoimintaan. Ilmarinen ja Koskela kuvastavat digitalisaation kehityskulkua kolmen eri sukupolven avulla. Ensimmäisenä he mainitsevat 1. sukupolven, joka sijoittuu 1990-luvulle. Silloin tulivat käyttöön kotisivut sekä verkkokauppa, hakupalvelut ja koneet kehittyivät. Tuolloin puhuttiin e-bisneksestä ja digitalisoitumisesta. Toisena he mainitsevat 2. sukupolven, joka vuorostaan sijoittuu 2000-luvulle. Tuolloin esimerkiksi digitaalisuus, mobiili-internet ja verkkokauppa muuttivat markkinoiden toimintaa, mikä lisäsi globaalia kilpailua. Kolmantena he mainitsevat 3. sukupolven, joka on syntynyt 2010-luvun aikana. Ilmarinen ja Koskela eivät osaa tarkalleen vielä sanoa mitä kyseinen kolmas sukupolvi tuo mukanaan. He tuovat esille ainakin älyn lisääntymisen laitteissa, automaation ja robotiikan yleistymisen. Benedict (3.5.2016) tuo kirjoituksessaan esille tekemänsä tutkimuksen, johon osallistui yli 2000 toimitusjohtajaa. Tutkimuksessa nousi esille, että suurimmat vaikutukset yritystoimintaan tulevat sosiaalisuudesta, mobiilista, analyttisyydestä, pilvitoiminnoista ja IoT (*Internet of things*) -teknologiasta. Hän esittää myös näiden kaksinkertaistuvan seuraavan kolmen ja puolen vuoden aikana.

Hämäläinen ym. (2016, 22) tuovat esille digitalisaation mahdollistavan vaivattomamman ja nopeamman tiedon jakamisen ja käsittelyn. Heidän mukaansa nykyään yritysten menestymiseen vaikuttaa vahvasti kyky hyödyntää erilaisia ohjelmistoja tehokkaasti. Ilmarinen ja Koskela (2015, 24) esittävät hyvän esimerkin digitalisaatiosta, taksialaa haastava Uber. He kuvaavat Uberin hyödyntävän oivallisesti digitalisaatiota yritystoiminnassaan haastaen perinteisen mallin ja käytännöt. Tällöin muut alan yrittäjät joutuvat pohtimaan omia digitaalisia valmiuksiaan ja reagoimaan muutokseen tavalla tai toisella.

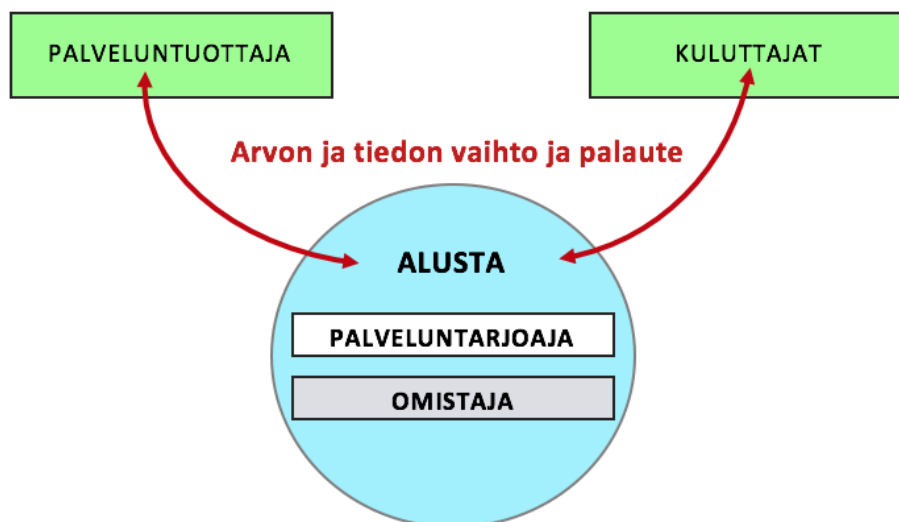
Ilmarinen ja Koskela (2015, 31–32) korostavat digitalisaation olevan väline liiketoiminnan kehittämisessä. Heidän mukaansa yrityksillä on sen avulla mahdollisuus esimerkiksi karsia kuluja, parantaa toiminnan laatua ja tarjota parempi asiakaskokemus. Ilmarinen ja Koskela esittävät digitalisaation auttavan kasvattamaan ja parantamaan yrityksen kannattavuutta. He mainitsevat myös, että digitalisaatiolla yritykset saavat väistämättä tehokkuutta toimintaansa. Hämäläinen ym. (2016, 24) tuovat esille, miten nykyaikaisten yhteistyöalustojen ja -järjestelmien avulla tiedon siirto, neuvottelut ja yhteydenpito eivät ole enää sidottuja aikaan ja paikkaan. He toteavat (s. 32), että suomalaisissa yrityksissä tyydytään usein saavutettuun asiaan, kun olennaista digimaailmassa olisi jatkaa kehittämistä ja ottaa rohkeita askelia.

Savolaisen ja Lehmuskosken (2017, 30–31) haastattelema Michael Wade on sanonut digitaalisen muutoksen kohdistuvan yrityksissä strategian lisäksi digitaaliseen sitoutumiseen ja sisäisiin prosesseihin. Wade (Savolainen & Lehmuskoski, s. 39) on myös sanonut digitaalisuuden olleen esillä jo pidemmän aikaa, mutta nykyisin se on yhä enemmän läsnä kaikessa ja kaikkialla. Savolaisen ja Lehmuskosken (s. 84–85) haastattelema Gunilla Ohls on sanonut kehittämisen painopisteiden siirtyneen yhä enemmän verkkoon ja mobiiliin. Hän myös korostaa, että tulevaisuudessa kasvu tehdään lähinnä mobiilissa eikä ainoastaan verkossa. Hän lisäsi, että ihmisten henkilökohtainen vaatimustaso on muuttunut ja noussut.

Suomen Yrittäjät ovat teettäneet tutkimuksen vuonna 2016, jossa selvitettiin digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijöitä. Tutkimuksessa nousi esille, että keskeisin ja vahvin tekijä on yrittäjän oma kiinnostus digitaalisuutta kohtaan. (Owal Group Oy 30.6.2016, 19.) Hämäläinen ym. (2016, 32) lisäävät, että hyötyäkseen digitalisaatiosta, tulee yritysten pystyä soveltamaan digitaalisten ohjelmistojen tarjoamia mahdollisuuksia niin liiketoiminnan kehittämisessä kuin strategian toteuttamisessakin. Hämäläinen ym. (s. 35) tuovat esille, että yritykset, jotka ovat osanneet hyödyntää sähköisiä alustoja liiketoiminnassaan, ovat onnistuneet murtaamaan perinteisiä toimialoja. Samalla ne ovat myös parantaneet huomattavasti tuotavuuttaan ja tehokkuuttaan poistamalla ylimääräisiä välikäsiä. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 194) mukaan yritysten menestyminen digitaalisessa kilpailuympäristössä edellyttää niiltä uusia toimintatapoja, taitoja sekä valmiuksia. Voidaan puhua digita-

lisaation perusedellytyksistä. Niihin he lukevat kuuluvan nopeuden, kokeilun ja uudistumisen, datan eli tallentuvan informaation, asiakasymmärryksen, informaatioteknologian, osaamisen sekä turvallisuuden. Jungner (2015, 17) tuo esille, että tarkasteltaessa digitalisaatiokehitystä Pisa-tutkimuksesta, Suomi menestyy keskimääräisen hyvin.

Hämäläinen ym. (2016, 36) kuvaavat sähköisten alustojen verkostorakenteiden olevan usein samanlaisia, vaikka ne toimisivat eri tavoin. Verkostossa jokaisella toimijalla on oma rooli ja tehtävä. Saman tuovat esille myös Van Alstyne, Parker ja Choudary (2016, 56, 58), joiden mukaan alustojen toiminnassa on havaittavissa neljä eri toimijatyyppeä. Ensimmäinen on alustan omistaja, joka kontrolloi ja hallinnoi alustan ydintä ja välittää oikeuksia. Esimerkkinä he mainitsevat Googlen omistavan Androidin. Toisena on palveluntarjoaja, joka mahdollistaa yhteyden alustaan. Esimerkissä mobiililaitteet ovat Androidilla palveluntarjoajat. Kolmantena on palveluntuottaja, joka luo tarjonnan ja sisällön. Esimerkissä Androidilla sovellukset. Viimeisenä on kuluttajat, jotka käyttävät palveluita ja tarjontaa. Näiden osapuolten välistä suhdetta kuvaa myös seuraava kuvio 1, jossa havainnollistetaan suhdetta konkreettisemmin.



Kuvio 1. Verkostorakenteet
(mukaillen Van Alstyne, Parker & Choudary 2016, 58).

Ilmarinen ja Koskela (2015, 63) mainitsevat kuinka nykyään erilaiset teknologiat ovat yritysten saatavilla palveluina omien tarpeiden mukaan. He jatkavat, että myös monet sovellukset ja työkalut ovat saatavilla palveluina, jolloin niitä ei tarvitse ostaa omakseen. He lisäävät, että on olemassa palveluntarjoajia, jotka veloittavat vain palvelun käytöstä ja tilanteen mukaan käyttöönotosta. Jungner (2015, 14) tuo myös esille kyseiset saas-palvelut (*software as a service*), joissa palveluntarjoaja omistaa ohjelmiston sekä hänen vastuulla on ohjelmiston ylläpito ja päivitys. Käyttäjä taas ostaa ohjelmiston käyttöoikeuden ja maksaa palveluntarjoajalle sen käytöstä. Jungner (s. 21) painottaa, että digitaaliset palvelut kannattaa hankkia ulkopuoliselta yritykseltä, jolloin ne saadaan useimmiten nopeammin käyttöön kuin itse kehitettäessä. Tällöin omaan henkilöstöön ei tarvitse hankkia henkilöitä, jotka hallitsevat digitaaliset asiat hyvin. Hän myös korostaa (s. 25), että kokeilu kannattaa, koska silloin löydetään helpommin juuri omalle yritykselle sopivat keinot.

Wentworthin ja Greenin (2011, 25) mukaan mobiilissa tapahtuva opetus on ollut jo useamman vuoden pinnalla maailmalla. He tuovat artikkelissaan esille ASTD:n ja i4cp:n vuonna 2011 tekemän tutkimuksen tuloksia, missä keskityttiin selvittämään mobiilioppimisen sen hetkistä asemaa. Tutkimukseen osallistui 1357 yritys- ja oppimisen ammattilaista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että heistä 15 prosenttia käyttivät josakin määrin mobiiliopetusta, 50 prosenttia harkitsivat tai kehittivät mobiiliopetusta toimintaansa ja vähän alle 35 prosenttia eivät aikoneet käyttää sitä ollenkaan. Tutkimuksessa tuli ilmi tärkeä korrelaatio. Korkean tehokkuuden omaavat yritykset ottavat paljon mieluummin mobiilioppimisen käyttöönsä kuin alhaisen tehokkuuden omaavat yritykset.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 126) kuvaavat digitaalisuudella olevan useita hyötyjä. Ensimmäisenä he mainitsevat tuottavuuden ja kustannustehokkuuden, jolloin työntekijöille vapautuu enemmän työaikaa muihin tehtäviin. Toisena he mainitsevat nopeuden, koska asiat hoituvat digitaalisesti nopeammin kuin manuaalisesti. Kolmantena on toiminnan laatu, kun automaatiolla vähennetään virheitä. Viimeisenä he mainitsevat mitattavuuden, joka tarkoittaa tiedon keräämisen helppoutta.

Jungnerin (2015, 7) mukaan digitaalisuus lisää työn tuottavuutta varsinkin korkean tuottavuuden maissa. Hän jatkaa, että se on pohja kestäväälle kehitykselle ja vähentää tuhlausta. Hänen mukaansa digitalisaatio edellyttää seuraavia asioita: alustan

ja päätelaitteet, sovellukset, helppokäyttöiset palvelut, ekosysteemin kehittämään palveluja sekä käyttäjähalukkuuden. Jungner (s. 9–10) painottaa, että suurimpana esteenä digitaaliselle kehitykselle ja etenemiselle ovat vakiintuneet toimintatavat ja asenteet. Hän kuvaa digitaalisuuden olevan ennen kaikkea väline, jonka avulla reaali maailman ilmiöt ja vuorovaikutus siirtyvät tietokoneiden maailmaan. Hän korostaa, että digitaalisuuden taustalla on vahvasti asiakaslähtöisyys, sillä heidän tarpeitaan pyritään tyydyttämään. Jungner muistuttaa, että vaikka digitaalisuuden hyödyt ovat suuret ja selvästi nähtävissä, kaikki eivät silti koe sitä hyvänä asiana. Se haastaa muun muassa perinteiset käsitykset tasa-arvosta ja erot yksittäisten henkilöiden välillä voivat kasvaa moninkertaisiksi. Samalla myös osaamisen vaatimukset muuttuvat. Jungner (s. 12) esittää helppokäyttöisyyden olevan digitaalinen trendi.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 177) huomauttavat, kuinka digitalisaatio muuttaa yrityksen tapaa olla tekemisissä asiakkaiden kanssa. He mainitsevat sen vähentävän henkilökohtaisia kontakteja. Se mahdollistaa myös erilaisia keinoja, esimerkiksi mobiilipalveluja ja -sovelluksia, joiden myötä yritys pystyy olla uudella tavalla osa asiakkaiden arkea. Lisäksi he mainitsevat digitalisaation tarjoavan enemmän informaatiota esimerkiksi asiakkaiden tarpeista ja toiminnasta. Troutin (2016, 34) mukaan verkossa tapahtuva opetus on yrityksille ekonomisempaa ja vähemmän aikaa vievää verrattuna kasvokkain tapahtuvaan opetukseen. Verkko-opetuksen avulla myös mahdollistetaan monipuolisempi oppimiskokemus, jossa voi olla mukana interaktiivisia osuuksia. Se mahdollistaa joustavuuden ajan ja paikan suhteen. Trout myös muistuttaa, että verkossa tapahtuvat opetukset on helppo toteuttaa useammalla eri kielellä tarvittaessa. Hän lisää (s. 36), että oikeilla ja sopivilla ratkaisuilla voidaan saada aikaan muutos yrityksen toiminnassa ja parhaimmillaan ne voivat johtaa tuottavampaan ja kannattavampaan toimintaan.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 57) muistuttavat, että henkilöiden monimuotoisuuden ymmärtäminen on välttämätöntä kehitettäessä toimintaa digitaaliseen suuntaan. He korostavat, että asiakkaiden digitaalisessa osaamisessa voi olla eroja. Mäkitalon ja Wallinheimon (2012, 10) mukaan voidaan puhua diginatiiveista ja digituristeista. Diginatiivit ovat heidän mukaansa henkilöitä, jotka ovat syntyneet internet-aikakaudella ja tottuneet käyttämään hyödyksi elektroniikkaa, kuten tietokoneita ja mobiililaitteita osana elämäänsä. He lukevat tähän kategoriaan kaikki 1980-luvun lopulla

ja sen jälkeen syntyneet henkilöt. Tämä sukupolvi on siirtymässä työelämään. Näin ollen he saattavat haastaa aikaisemmin yrityksissä käytössä olleet käytännöt osaamisellaan ja uusilla näkökulmillaan. Ilmarinen ja Koskela (s. 57–58) toteavat myös, että diginatiiveille on tyypillistä omaksua uudet käyttötavat ja menetelmät nopeasti. Mäkitalo ja Wallinheimo (s. 10) jatkavat, että näiden vastakohtana ovat digituristit. Heidän mukaansa digituristeihin luetaan vanhempi sukupolvi, jotka ovat tottuneet tekemään asioita ennen digiaikaa. He totuttelevat pikkuhiljaa elektroniikan tuomiin mahdollisuuksiin sekä saattavat vastustaa muutosta ja vaatia perusteluja. Ilmarinen ja Koskela (s. 58) kutsuvat näitä henkilöitä digi-immigranteiksi. He myös mainitsevat, että tähän ryhmään kuuluu vielä nykyään suurin osa suomalaisista. Ilmarisen ja Koskelan mukaan näiden kahden ryhmän ulkopuolelle jää vielä yksi ryhmä, henkilöt, jotka ovat jääneet tai omasta tahdostaan jättäytyneet digitalisaation ulkopuolella. Näistä henkilöistä he käyttävät nimitystä digiresistentit, niin sanotusti ”digitaaliset orvot”. Ilmarinen ja Koskela jatkavat, että asiakaskunnan polarisoituminen on haaste nykypäivänä yrityksille ja palveluntuottajille.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 215–216) tuovat esille myös digitaalisuuden toisen puolen. He mainitsevat palveluhäiriöillä olevan tilanteesta riippuen suuriakin vaikutuksia liiketoimintaan. He lisäävät niiden vaikuttavan yrityksen maineeseen negatiivisesti. He listaavat asioita, joita digitaalisilta tietojärjestelmiltä vaaditaan nykyään. Niitä ovat muun muassa käyttökokemus, automaattisuus, saatavuus, suorituskyky ja turvallisuus. Hämäläinen ym. (2016, 232) muistuttavat, etteivät digiratkaisut sovi joka tilanteeseen. Niitä ei kannata rakentaa, mikäli niille ei ole kysyntää. He myös kehoittavat pohtimaan, ratkaiseeko digitaalinen palvelu tai tuote mitään ongelmaa, jos ei niin, tarvitaanko mahdollista muutosta.

2.2.1 Sähköisessä muodossa oleva perehdyttämismateriaali

Kupias ja Peltola (2009, 69–70) tuovat esille, että työntekijää helpottaa huomattavasti, jos tärkeimmät ja oleellisimmat asiat löytyvät kirjallisina yrityksen käytössä olevasta perehdytysmateriaalista. Tällöin hän voi opiskella lisää ja tarkistaa haluamansa asiat myöhemmin omalla ajallaan. Kupias ja Peltola (s. 162) lisäävät, että materiaalit antavat kuvaa siitä, minkälaisia asioita perehdyttäminen tulee pitämään

sisällään ja mitä asioita on hyvä tietää. Valmis materiaali tulee olla huolella suunniteltu ja painottaa oikeita asioita niin, ettei tietoa ole liikaa. Liiallinen materiaali voi helposti laskea motivaatiota ja kiinnostusta tulevaa työtä kohtaan. Myös kielivaikeudet, kuten lukihäiriön omaavat henkilöt, tulee huomioida. Österberg (2014, 123) muistuttaa, että perehdyttämismateriaali ja siihen kuuluvat lisäaineistot on hyvä antaa uudelle työntekijälle heti. Näin hän pääsee jo alkuvaiheessa tutustumaan yrityksen toimintaan ja voi perehtyä tuleviin työtehtäviinsä.

Österberg (2014, 123) korostaa, että tiedon ymmärtäminen tulee varmistaa heti alkuvaiheessa ja asioihin tulee palata uudelleen muutaman kerran, jolloin perehdyttävä voi esittää kysymyksiä ja tuoda esille mieltä askarruttavia asioita. Kupias ja Peltola (2009, 161–162) esittävät myös, että materiaaliin voi sisällyttää kysymyksiä, joihin lukemisen jälkeen henkilön tulee vastata. Näin lukutehtävistä tehdään aktiivisia. Helsilä (2009, 48) painottaa, kuinka suullisen vuorovaikutuksen merkitys on silti suuri, vaikka osaa tiedoista onkin sähköistetty ja tehty kirjalliseen muotoon.

D'Errico (2016, 11) huomauttaa miten mobiilioppimisella ei tarkoiteta sitä, että yrityksen tulisi toteuttaa kaikki opetus älypuhelimien välityksellä. Kyse on enemmänkin sen hetkisestä tilanneoppimisesta. Siinä tulee ottaa huomioon kyseessä oleva työtehtävä ja materiaalin olisi hyvä olla lyhyt, yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä. Hän listaa hyödylliset muistisäännöt seuraavasti: lyhyet pääpointit, näytät asiat kertomisen sijaan, käytä kuvia ja lisää mahdollisuuksien mukaan interaktiivisuutta. Trout (2016, 34) ehdottaa keskittymään yhteen asiaan kerrallaan ja jakamaan pääpointit pienempiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi minuutista viiteen minuuttiin. Hän kehottaa testaamaan työntekijöiden osaamista myös opetuksen välissä eikä vain lopussa. Tällöin työntekijät sisäistävät tiedon paremmin. Lisäksi hän painottaa asioiden kontekstia ja käytännön esimerkkejä, jolloin asiat tulevat niiden kautta mahdollisesti paremmin ymmärretyiksi.

Kupias ja Peltola (2009, 153–154) esittävät, että erilaisten testien ja kokeiden avulla voidaan testata perehdyttämisen kannalta oleellisia tietoja ja osaamista. Niiden avulla saadaan käsitystä sen hetkisestä osaamisesta ja missä on vielä kehitettävää ja opittavaa. Usein riittää, että testi on tehty ja perehtyjä pystyy testaamaan osaamistaan, eikä vastauksia näin ollen käydä sen tarkemmin muuten läpi. Tämän avulla voidaan vaikuttaa perehtyjän motivaatioon perehtymistä kohtaan. Testien on hyvä

olla yksiselitteisiä ja ne tulee testata ennen käyttöönottoa. Niitä voidaan käyttää jo perehdyttämisen alkuvaiheessa niin sanottuna alkukartoituksena sekä myöhemmässä vaiheessa perehdyttämisen edetessä. Useissa verkkoperehdyttämisen ohjelmissa on tarjolla paljon erilaisia testejä perehtyjän omaan käyttöön.

Kupias ja Peltola (2009, 159–161) lisäävät, että soveltavat ja todellisuutta muistuttavat tehtävät sekä harjoitukset ovat oivallinen apuväline perehdyttämiseen. Tavoitteena on, että näiden tehtävien avulla perehdytettävät oppivat asioita helpommin. Niitä tehdessään henkilö joutuu käyttämään ja soveltamaan oppimaansa tietoa, osaamistaan ja kokemuksiaan käytännössä. Tehtävät voivat olla hyvinkin todellisia työtilanteita, joita käsitellään, puretaan ja analysoidaan tekemisen jälkeen. Tapauksia voi olla hyvinkin laidasta laitaan, yksinkertaisia tai paljon informaatiota sisältäviä, riippuen tehtävän haastavuudesta. Ne ovat yleensä kirjallisia tai videoituja esimerkkejä ja tarinoita. Tehtävät auttavat perehdytettävää muun muassa itsearviointissa.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 157–159) mukaan prosessikävelyt ovat yksi perehdyttämisen keino. Niiden avulla hahmotetaan kokonaisuuksia ja prosesseja helpommin. Esimerkiksi henkilöstökierroksen aikana työntekijälle näytetään, miten tullaan töihin, miten töissä ollaan ja miten lähdetään pois. Näin käydään kaikki sen sisältävät vaiheet ja asiat läpi loogisessa järjestyksessä. Toinen hyvä esimerkki on yrityksen tavara- tai palvelukierros, jolloin esitellään yrityksen jokin prosessi ja sen eteneminen kohta kohdalta tarkemmin. Olennaista on, että ne muodostavat selkeitä ja loogisia kokonaisuuksia. Ne voidaan toteuttaa aidossa tai simuloitussa ympäristössä käyttäen esimerkiksi kuvia, esitteitä ja muuta materiaalia apuna. Lisäksi apuna voi olla erilaisia tehtäviä, jotka auttavat pääsemään syvällisempään ymmärtämiseen ja soveltamiseen.

Yli-Kaitala ym. (2013, 30–31) korostavat, miten selkokielineen viestintä ja materiaali helpottavat tiedon ymmärtämistä ja kommunikointia. Siinä asia on muotoiltu hyvin lyhyeksi ja yksinkertaiseksi käyttäen apuna kuvia sekä videoita. Heidän mukaansa kuvalliset ohjeet ovat hyödyllisiä erityisesti perehdyttäessä työhön, jossa käytetään erilaisia välineitä ja laitteita. Sen avulla työntekijä pystyy jo etukäteen tutustumaan tulevaan tehtäväänsä. Kesti (2010, 156) lisää, että jos toinen työntekijä joutuu paikkaamaan toista tämän töissä, helpottaisi paljon, kun eri työpisteisiin ja niiden tehtäviin voisi etukäteen tutustua. Näin ollen tehokkuus maksimoitaisiin ja sijaistamisesta

olisi heti alusta asti hyötyä. Paikkakohtainen lyhyt kuvaus ja työohje, jossa on muun muassa työvaiheet ja -välineet, laatukriteerit sekä turvallisuuskohdat, auttavat hahmottamaan mitä eri työpisteillä tehdään.

Vartiainen-Ora (2013, 335–336) esittää, miten ulkomaalaistaustaisille suunnatussa perehdyttämismateriaalissa tulee tuoda esille myös suomalaiseen työkuultuuriin ja vuorovaikutukseen liittyviä perusasioita, joita syntyperäisille suomalaisille ei tarvitse selittää. Näitä asioita ovat esimerkiksi kohteliaat tavat ja eväiden tuominen vain itselleen töihin.

2.2.2 Toimeksiantajayrityksen käytössä oleva menetelmä

Aikaisemmin toimeksiantajayrityksessä on perehdyttäminen toteutettu perinteisesti kasvokkain toimistolla ohjeistaen. Heille on samassa yhteydessä lähetetty sähköisesti perusohjeistukset pdf-tiedostona sähköpostiin. Osa perehdyttämisasiosta löytyy jo ennestään yrityksen yhteisestä Extranetistä, mutta siellä tieto on vaikeasti löydettävissä. Yritys päätti kokeilla erillistä web-pohjaista alustaa perehdyttämisen avuksi, jotta tieto olisi tällöin selkeästi yhdessä paikassa ja helpommin löydettävissä. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

Web-pohjaisilla alustoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa palveluntarjoajalta hankittuja ostopalveluita. Palveluntarjoaja antaa maksua vastaan alustan asiakasyritykselleen käyttöön, johon kyseinen yritys saa omatoimisesti tuottaa haluamaansa sisältöä ja käyttää omien tarpeidensa mukaan. Näin ollen itse alustaan ei voida paljon vaikuttaa ja sen ulkomuotoa muokata. Asiasisältöön taas yritys saa täydet valtuudet luoda minkälaista sisältöä tahansa käyttäen haluamiaan tapoja. Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies (2017) toi esille, että perehdyttämisalusta pilotoidaan aluksi Pohjanmaan alueella. Se testataan näin ollen ensin sadoilla henkilöillä. Vasta sen jälkeen, jos se todetaan hyväksi ja kannattavaksi, otetaan se mahdollisesti käyttöön koko yrityksessä Suomen laajuisesti. Silloin se tarkoittaa, että jopa 13 000 henkilöä käyttäisi alustaa.

Ensimmäisen pilottinsa henkilöstöpalveluyritys teki keväällä 2017 web-pohjaiseen alustaan nimeltä Trainengage. Tällöin kaikki oleellinen tieto oli löydettävissä yhden

nettisivulinkin takaa omilla tunnuksilla. Yritys kokosi sinne kaikki perehdytysmateriaalinsa ja hoiti perehdyttämistä lähinnä kyseisiä nettisivulinkkejä sähköpostiin lähettämällä. Yritys kuitenkin pian huomasi, ettei kyseinen alusta vastannut tarpeita ja odotuksia. Se ei ollut tarpeeksi muokattava ja vaati adminilta paljon työtä. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

Kesän 2017 aikana yritys siirtyi käyttämään ItsLearning-nimistä toista web-pohjaista alustaa. Se on samankaltainen ostopalveluna käyttöön otettu alusta, jonne henkilöstöpalveluyritys saa itse tuottaa haluamansa sisällön. Verrattuna Trainengageen, ItsLearning-alusta on paljon muokattavampi ja tieto on käyttäjälle loogisemmin yhdessä näkyvässä. Näin ollen käyttäjän ei tarvitse mennä eri polkuja pitkin löytääkseen haluamansa tiedot, kuten ennen oli. Uudessa alustassa tiedonhallinta on adminille helppoa. Alustaan on helppo lisätä henkilöitä yrityksen omasta henkilöjärjestelmästä Excel-tiedoston avulla ja alusta luo käyttäjille automaattisesti tunnukset, jotka tulevat henkilöille suoraan omaan sähköpostiin. Tämä mahdollistaa suurten massojen hallinnoinnin. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

Aluksi yritys päätti siirtää kaikki samat asiat Trainengage-ympäristöstä ItsLearning-alustaan ja ovat lähteneet sitten muokkaamaan sitä tarpeen mukaan monipuolisempaan suuntaan. ItsLearning-alustan muokkausmahdollisuuksissa vain mielikuvitus on rajana. Sinne pystyy luomaan monenlaisia interaktiivisia tehtäviä, joiden avulla saadaan henkilö aktivoitua ja mahdollisesti kiinnostumaan asiasta enemmän. Alustaan on mahdollista tehdä esimerkiksi videoita, erilaisia tehtäviä, pelejä, foorumeita ja jättää dokumentteja. Yrityksen alustaan laittama asiasisältö on pääasiassa tekstiä ja niiden kuitaamista luetuiksi. Yritys on luonut yleisperehdytysohjeet, joista löytyy kaikki oleellinen työsuhteeseen liittyvä tieto, kuten yleiset palkkatiedot, palkanmaksu ja -laskelma, miten toimia sairastapauksessa ja työelämän pelisäännöt. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

ItsLearning-alustaa on mahdollista käyttää niin tietokoneella kuin älypuhelimilla, yhdellä kirjautumisella laiteriippumattomasti (Oppijalähtöinen toiminnanohjausjärjestelmä 2016, 3–4). Mobiilisovellus mahdollistaa alustan käytön paikasta ja ajasta riippumatta. Sovelluksen pystyy lataamaan ainakin iOS ja Android käyttöjärjestelmän omaaviin älypuhelimisiin. (Itslearning yksilöllistämisen vuoksi 2016, 1–2.)

Yrityksen työntekijöihin lukeutuu niin Suomen kuin muidenkin maiden kansalaisia. Tämän vuoksi ItsLearning-alusta toteutetaan sekä suomeksi että englanniksi. Jos alusta todetaan hyväksi ja hyödylliseksi, toteutetaan se tulevaisuudessa myös ruotsiksi. Sen kummemmin eri lähtökohdista ja kulttuureista tulevia tai eri-ikäisiä henkilöitä ei ole materiaalissa huomioitu. Jos esimerkiksi on sellainen tilanne, ettei työntekijä pysty tai osaa käyttää tietokonetta, perehdytetään hänet perinteisin keinoin ja sovelletaan nykyistä käytäntöä hieman. Tietokoneiden käyttö ja mahdollisuus mennä verkkoon ovat nykyajan trendejä, jotka näkyvät nyt myös henkilöstöpalveluyrityksen omassa toiminnassa ja käytännöissä. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

Tällä hetkellä moderoimisoikeudet ovat yhdellä henkilöllä, joka tekee kaikki muutokset alustaan. Jos käyttö laajenee myös muualle Suomeen, oikeuksia jaetaan todennäköisesti jonkin verran, mutta hallitusti, jotta tieto on yhä hallittavissa. Koko Pohjanmaan alueen henkilöstö käyttää kyseistä ItsLearning-alustaa ja ohjaa työntekijöitään käyttämään valittua alustaa. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

Oman perusperehdyttämisensä lisäksi henkilöstöpalveluyritys on tehnyt ja pilotoinut myös työnopastusta yhdelle ei-kaupalliselle asiakasyritykselleen. Siinä tavoitteena on ollut nopeuttaa työhön kiinni pääsyä, kun työn aloitusta on pyritty helpottamaan erilaisilla videoilla ja ohjeilla työpaikasta. Työnopastusmateriaalissa on yhdistelty enemmän erilaisia tiedonesitystapoja. Mukana on enemmän visuaalista materiaalia. On esimerkiksi kuvattu kulkureitti työpaikalle. Tulevaisuudessa tavoitteena on kuvata myös erilaisia työvaiheita. Tällöin työntekijät voivat tutustua niihin omalla ajallaan jo etukäteen ja siten aloittaa tehokkaan työskentelyn yhä nopeammin. Tämän myötä myös henkilökohtainen perehdytys ja opastus työpaikalla vähenisi. Se vuorostaan lisäisi tehokkuutta työpaikalla, kun työnopastajan ei tarvitse olla opastajan roolissa niin pitkän aikaa kuin ennen. Tietyt työturvallisuusasiat ovat pakollisia käydä läpi henkilökohtaisesti työpaikalla, eikä niitä pystytä sähköistä alustaa hyödyntämällä ohittamaan. Sen vuoksi henkilökohtaisesta työnopastuksesta työpaikalla ei voida luopua kokonaan, mutta sitä voidaan tehostaa perehdyttämismateriaalin avulla. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

Tästä työnopastuspilotista henkilöstöpalveluyritys on jo aikaisemmin kerännyt mielipiteitä edellä mainitulta ei-kaupalliselta asiakkaalta. He ovat kokeneet kyseisen

menetelmän hyödylliseksi sekä kannattavaksi. Sen vuoksi kyseistä toimintaa on päätetty jatkaa yritysten välillä. Tulevaisuuden tavoitteena yrityksellä on tehdä työnopastustoiminnasta kaupallinen palvelu asiakasyrityksilleen. Yhdelle yritysasiakkaalle he ovat suunnitelleet jo kaupallista pilottia. (Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies 2017.)

2.3 Oppimiskäsitykset ja perehdyttäminen oppimisprosessina

Kupias ja Peltola (2009, 70) tuovat esille, että oppimistapoja on monia ja jokaiselle ei sovi kaikki tavat. Toiselle paras tapa voi olla seurata toista työntekijää työn touhussa ja nähdä käytännössä, kuinka hän työn tekee. Toinen taas voi haluta tutustua kirjalliseen materiaaliin ja sen kautta päästä työhön kiinni. Toiset oppivat parhaiten itse kokeilemalla ja tekemällä. Lehtinen, Vauras ja Lerkkanen (2016, 87) tuovat esille nykyisen tieteellisen käsityksen yksilön oppimisen mekanismeista, jonka mukaan oppimisen tarkka määrittely on vaikeaa, koska kyse ei ole yhdestä ilmiöstä vaan monenlaisista prosesseista. He lisäävät, että teorioiden avulla ei ole saatu selityksiä, vaan lähinnä kuvailuja erilaisista oppimisen ilmiöistä.

Kupias ja Peltola (2009, 121) tuovat esille, että oppimistyyliä voidaan hahmottaa muun muassa NLP-mallin avulla. Siinä oppimistyyliä käsitellään sen mukaan, mitä aisteja käytetään tietoa käsiteltäessä ja tallentaessa. Näistä ensimmäinen on visuaalinen eli näköaisti, jossa opitaan ja hahmotetaan kokonaisuuksia kuvien ja kaavioiden avulla. Toinen on audittiivinen eli kuuloaisti, jossa tarvitaan puhetta ja loogista etenemistä. Viimeisenä on kinesteettinen eli liike- ja lihasaisti, jossa opitaan parhaiten konkreettisen tekemisen ja liikkumisen avulla.

Lehtinen ym. (2016, 226–227) tuovat esille myös edellä kuvatun, yleisimmin käytetyn mallin, jossa oppimistyyliä voidaan jakaa visuaaliseksi, audittiiviseksi ja kinesteettiseksi. He kuitenkin lisäävät, että objektiivista jakoa näihin tyyliin ei ole tieteellisesti tai kokeellisesti tutkittu. Lehtinen ym. jatkavat, että kognitiivisten kykyjen tutkimuksessa on tullut esille, että ihmisten kognitiivisissa toiminnoissa on spesifejä eroja, esimerkiksi kielellisissä, matemaattisissa tai hahmottamista vaativissa tehtävissä. He korostavat, etteivät tutkimukset tue väitettä, jonka mukaan tietty opetus-tyyli, kuten visuaalinen tai audittiivinen, tuottaisi parhaan tuloksen. Kuitenkin siitä on

saatu tieteellistä näyttöä, että erilaisten lähestymistapojen vaihtelu voi tuottaa hyviä tuloksia. Lehtinen ym. painottavat, että luokittelu yksiselitteisesti johonkin yhteen tiettyyn tyyliin on hankalaa, sillä yksilöiden preferenssit eivät ole aina selviä ja tyyli- jaotteluita on olemassa monia useita kymmeniä. Heidän mielestä erilaiset tyylit koetaan enemmänkin myyteiksi kuin kognitiivisten toimintojen eroiksi tai pedagogisesti hyödyllisiksi tavoiksi tarkastella yksilöllisiä eroja.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 123–124) mukaan oppimista voidaan jakaa myös toisenlaisiin kategorioihin. Ensimmäinen on konkreettinen kokija, joka oppii parhaiten omakohtaisen kokemuksen kautta. Hän menee rohkeasti ja avoimesti uusiin tilanteisiin. Hän käyttää apunaan konkreettisia esimerkkejä ja tapauksia. Toisena on pohdiskelleva havainnoitsija, joka oppii kokemuksia refleктоimalla. Hän usein tarvitsee aikaa sisäistää asiat ja hän haluaa perehtyä asioihin monesta eri näkökulmasta. Seuraavana on abstrakti käsitteellistäjä, joka oppii käsitteellistämällä ja yleistämällä. Häntä kiinnostavat teoriat ja kokonaisjäsentelyt. Tässä tapauksessa luentomaiset perehdyttämistilanteet ovat ihanteelliset ja hän hyödyntää mielellään perehdyttämismateriaaleja. Viimeisenä on osallistuva kokeilija, joka oppii aktiivisen kokeilevan toiminnan kautta. Hän haluaa päästä mahdollisimman pian kokeilemaan käytännössä, mitä työ on ja miten asiat toimivat. Hän mielellään soveltaa oppimaansa ja tekee itse. Kupias ja Peltola huomauttavat, että useimmiten oppiminen tapahtuu useamman eri oppimistyylin yhdistelmänä. Heidän mukaansa harvoin ihmiset nojaavat vain yhteen tiettyyn oppimistyyliin.

Scott ja Evans (2015, 189–191) esittävät oppimisen olevan sisäisesti jäsenneiltyä ja päältä katsoen se tapahtuu tietyssä paikassa tiettyyn määriteltyyn aikaan. Heidän mukaansa mallinnuksessa oppimisen kohteella on useita muotoja, kuten graafinen, virtuaalinen, listattu, suullinen, symbolinen ja säädely. He listaavat erilaisia oppimismalleja kaiken kaikkiaan 13. Näitä ovat heidän mukaansa oppimisen arviointi, havainnointi, valmennus, tavoitteen selvennys, mentorointi, vertaisoppiminen, simulointi, ohjeistus, käsitteen muodostuminen, reflektointi, meta-kognitiivinen oppiminen, ongelmanratkaisu ja harjoittelu.

Hietasen ja Jylhän (2009, 51) mukaan osaamista voidaan jaotella monella eri tapaa. Esimerkiksi työminäosaamiseen, johon kuuluu vastuunotto, aloitteellisuus, vuoro-

vaikutus, palautteen anto ja vastaanotto sekä kehittäminen. Toinen on toimintaympäristöosaaminen, johon kuuluu yrityksen ja työtehtävän välisen syy-seuraussuhteen ymmärtäminen sekä pelisääntöjen tuntemus. Seuraavana on välineosaaminen, joka vastaavasti koostuu teknisestä osaamisesta. Viimeisenä on ydinosaaminen.

Schneider ja Stern (2010, 72–84) kasasivat OECD:lle (Organisation for Economic Cooperation and Development) eli taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestölle artikkelin ”Mitä kognitiivisesti suuntautuneen tutkimuksen perusteella tiedetään oppimisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä”. He kiteyttivät johtopäätöksensä kymmeneen pääperiaatteeseen, jotka ovat heidän mielestään tämänhetkisen tietämyksen kulmakiviä:

- Oppiminen pohjautuu henkilön omaan toimintaan.
- Oppimisen perustana on aikaisempi tieto.
- Tietorakenteiden integroituminen on oppimisen edellytys.
- Oppiminen nähdään käsitteiden, taitojen ja metakognitiivisten prosessien tasapainona.
- Yhdistämällä yksinkertaisia taitoja monimutkaisiksi taidoiksi syntyy optimaalinen oppiminen.
- Ulkoiset rakenteet helpottavat mielensisäisten rakenteiden organisointia.
- Tiedonkäsittelyn kapasiteetti muokkaa oppimisprosessia.
- Emootioiden, motivaation ja kognition välinen dynaaminen vuorovaikutus on oppimisen perusta.
- Optimaalisen oppimisprosessin myötä päästään laajemmin sovellettaviin tietorakenteisiin.
- Oppiminen vie aikaa ja vaatii ponnistelua.

Lehtinen ym. (2016, 115–116) tuovat esille, että useimmiten uusi tieto pohjautuu aiemman tiedon varaan, joko sitä tarkentaen tai laajentaen sen soveltamisalaa. Aikaisemmalla tiedolla on näin ollen suuri merkitys ja se on uuden tiedon omaksumisen edellytys. He huomauttavat, että joidenkin asioiden oppiminen tapahtuu luonnollisesti osana toimintakäytäntöjä ilman sen suurempaa tietoista ponnistelua. Jos-

kus uusi tieto voi myös olla ristiriidassa aiemman tiedon kanssa ja tarvitaan toisenlaista tapaa ymmärtää asiaa. Aikaisemmat tiedot voivat olla myös puutteellisia, rajoittaa oppimista tai pahimmillaan johtaa harhaan.

Hietanen ja Jylhä (2009, 48) mainitsevat tekniikan kehityksen tuoneen mukanaan virtuaalisia oppimisympäristöjä, älytuotteita sekä muita materiaaleja, jotka mukautuvat käyttäjänsä tapoihin ja taitoihin. Tämän myötä oppimisen, työn ja kehittämisen rajat hämärtyvät. Näin ollen myös elinikäinen ja elämänlaajuinen oppiminen nousevat pinnalle. Hämäläinen ym. (2016, 218) tuovat esille, että digiajan menestyjät ovat tyypillisesti niin sanottuja elinikäisiä oppijoita. Tällä he tarkoittavat sitä, että yksilöllä on halu ja valmiudet oppia uusia asioita sekä tottua uusiin tilanteisiin ja vaatimuksiin, jotka kuuluvat muuttuvaan työelämään.

Viitala (2013, 200) mainitsee myös itseohjautuvan oppimisen, jossa henkilö kehittää henkilökohtaista tietämystään esimerkiksi kirjallisuuden, verkkopohjaisten materiaalien, kuten verkko-oppimisympäristön tai videoiden kautta. Tällöin henkilö saa itse määrittää, mitä asioita hän tarkastelee ja milloin. Kesti (2010, 38–42) huomauttaa, että uudet työntekijät ja heidän perehdyttäminen sekä työnopastaminen syövät osaltaan resursseja varsinkin työsuhteen alussa. Ainoastaan 20 prosenttia työyhteisöstä pystyy kehittymään itsenäisesti. Loput 80 prosenttia tarvitsevat jonkinlaista tukea ja apua kehittyäkseen.

Kalantzis ja Cope (2015, 373–374) tuovat esille, että nykyään on havaittavissa monia erilaisia muutoksia, mitä digitaalisuus tuo mukanaan, kuten teksti, kuva, ääni ja data sekä näiden globaali yhteys internetin välityksellä. He lisäävät, että älypuhelimien myötä kuka vain voi välittää tietoa eri osapuolille. He määrittelevät (s. 376) uuden oppimisen ja arvioinnin seitsemän pääperiaatetta. Ensimmäisenä on kaikkialla läsnä oleva oppiminen, eli oppimista milloin ja missä tahansa. Toisena on moniaistisuuden merkitys, jolla tarkoitetaan tekstiä, kuvaa, ääntä ja dataa. Kolmantena on aktiivinen tiedon luominen. Neljäntenä on itseään toistava palaute, jolla tarkoitetaan formatiivista arviointia. Viidentenä on yhteisälykkyys, jolla tarkoitetaan tietämystä, jonka voi hankkia ja käyttää. Kuudentena on metakognitio, jossa ajatellaan syvällisesti. Viimeisenä on erilainen oppiminen, jossa jokainen voi oppia häntä kiinnostavalla ja sopivalla tavalla. Ilmarinen ja Koskela (2015, 223) mainitsevat, että

yksilöiltä vaaditaan myös kyvykkyyksiä, joita tarvitaan digitalisaation myötä. Tällaista on muun muassa nopea uuden oppiminen ja vanhasta tavasta poisoppiminen. Digiosaaminen on heidän mukaansa paljon kiinni asenteesta.

D'Erricon (2016, 11) mukaan oppiminen on nykyään helppoa, sosiaalista ja mahdollista missä ja milloin tahansa. Hän tuo esille artikkelissaan, miten Global Human Capital Trends -raportissa vuodelta 2016 käy ilmi, että oppiminen on yksi suurimmista ongelmista, jonka kanssa johtajat kamppailevat. Jopa 84 prosenttia johtajista on tätä mieltä. Hänen mukaansa nykyään järkevät yritykset ottavat oppimisen keskiöön ja sitovat työntekijät siihen. Hän myös esittää, miten tulevaisuudessa seuraava askel yritysmaailmassa on tehdä oppimisesta asia, joka on toteutettavissa älypuhelimilla. D'Errico myös korostaa persoonallisen oppimistyylin tärkeyttä, joka myös yritysten tulisi ottaa huomioon mahdollisimman hyvin.

Hietanen ja Jylhä (2009, 45–47) korostavat, että hyvästä osaamisesta hyötyy koko organisaatio. Sen myötä tuotetaan tulosta ja onnistumisen elämyksiä. He huomauttavat, että osaamattomuus vastaavasti voi aiheuttaa työuupumusta. Heidän mukaansa työelämän kehityksessä on usein havaittavissa trendejä, jotka ovat pinnalla. Viime vuosien aikana globalisaatio ja informaatioteknologia ovat olleet esillä tuottavuuden kehittämisen rinnalla. Hietanen ja Jylhä korostavat työn vaatimuksien muuttuvan nopeasti. Tällöin myös oppimisen tulee olla jatkuvaa. Lisäksi tieto vanhenee nopeasti, joten jatkuva uusiutuminen ja oppiminen ovat välttämätöntä. He huomauttavat, että kilpailussa menestyvät yritykset, jotka jatkuvasti uudistavat osaamistaan.

Hietanen ja Jylhä (2009, 50–51) nostavat esille oppimisen haasteet, jotka muuttuvat kehityksen myötä. Avainasemassa on tällöin kyky oppia pois vanhasta mallista ja uuden oppiminen nopeasti, luovasti ja yhteistyössä. Heidän mukaansa osaaminen ja osaamisen taso määrittävät toiminnan ja suorituskyvyn. He jatkavat, että yksilön osaaminen määrittellään yleensä työn ja toiminnan avulla. Tällöin puhutaan tietojen ja taitojen hallinnasta ja käytännön soveltamisesta. He jatkavat, että osaaminen ja pätevyys ovat kiinni koulutuksesta, perehtymisestä ja kokemuksesta. Siihen lukeutuvat tiedot, taidot, asenteet, kokemus ja kontaktit, jotka johtavat mahdollisimman hyvään tulokseen. Asenteeseen kuuluu myös motivaatio hyödyntää taitoja sekä asioiden tarkoituksen ja merkityksen näkeminen. Edellä kuvattu osaamisen määritelmä perustuu työtehtäviin ja tavoitteisiin.

Hietanen ja Jylhä (2009, 56) huomauttavat, että työelämän murros haastaa oppimisen, sillä käsityönä tehtävä työ ja koneellinen työ ovat poistumassa vähitellen. Sen myötä joustavat ratkaisut ovat nousemassa tilalle. Näin ollen työ laajenee ja luovuuden merkitys kasvaa. He myös muistuttavat, että osaaminen syntyy oppimisen myötä. Tällöin tieto lisääntyy, muistaminen ja toistaminen, sovellus ja ymmärrys korostuvat, asioiden näkeminen uudesta näkökulmasta ja muuttuminen ihmisenä tapahtuu. Hietanen ja Jylhä toteavat, että itseluottamusta vaaditaan ja itsensä johtamistaitoja. Hietanen ja Jylhä (s. 53) korostavat myös, että motivaatio käyttää osaamistaan vaikuttaa suuresti yksilön osaamiseen ja sen ilmenemiseen. He painottavat (s. 57), että oppimisen kehittäminen on mahdollista, kun tiedostetaan erilainen osaaminen ja oppimistyyli. He lisäävät, että eri työskentelytyylejä ja oppimistyyliä helpottaa verkossa toteutettava työskentely.

2.4 Tuottavuus ja tehokkuus työn alussa

Viitalan (2013, 8–9) mukaan yritykset tavoittelevat tehokkuutta monilla eri keinoilla ja käytössä olevat resurssit pyritään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Hän jatkaa henkilöstökulujen olevan monissa yrityksissä suurin kustannus ja menoerä. Niillä on näin ollen myös suuri vaikutus kustannustehokkuuteen. Viitala kertoo, että osaavalla, motivoituneella ja hyvinvoivalla henkilöstöllä pystytään lisäämään tehokkuutta. Jos taas osaaminen on heikkoa ja tiedoissa on puutteita, vaikuttaa se saman tien yrityksen toimintaan. Tällöin virheitä syntyy enemmän sekä kustannustehokkuus laskee. Viitala esittää, että tehokkuuteen vaikuttaa vahvasti myös joustavuus ja sen lisääminen. Hän huomauttaa nyky maailman muuttuvan nopeasti ja siihen täytyy myös yritysten pystyä reagoimaan. Yleisin keino reagoida on säädellä henkilöstön määrää ja muuttaa työtehtäviä. Tällaisessa tilanteessa osaavan ja sitoutuneen henkilöstön merkitys kasvaa. Heitä on helppo sijoittaa uudelleen sinne, missä tarvetta on enemmän.

Kupias ja Peltola (2009, 166) kuvaavat perehtymisen tehokkuudesta kertovan, miten hyvin uusi työntekijä saamiaan oppeja toteuttaa käytännön toiminnassaan. Mitä paremmin ja nopeammin hän omaksuu ja ymmärtää asiat, sitä luultavimmin hän

toimii oikein ja oppiensa mukaan työyhteisössä. Viitalan (2013, 313) mukaan yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta tarkasteltaessa suhteutetaan tulokset käytettyihin panoksiin. Viitala (s. 130) jatkaa, että tehokkaalla toiminnalla tarkoitetaan sitä, että yritykset pyrkivät saamaan nykyiset tuotteet ja palvelut aikaan pienemmillä panoksilla kuin ennen. Hänen mukaansa toinen keino on tuottaa nykyisillä panoksilla enemmän aikaa kuin ennen. Tällöin korostuu henkilöstön kyky toimia tehokkaasti ja mahdollisimman tuottavasti. Samoin organisointikyky ja toiminnan kehittäminen parempaan suuntaan tulevat esille.

Viitala (2013, 130) korostaa, että myös johdolla on suuri merkitys. Hänen mukaansa puhutaan *performance managementista*, suomeksi suoriutumisen johtamisesta tai suorituksen johtamisesta, jolloin pyritään vahvistamaan tuloksellisen toiminnan edellytyksiä. Kesti (2010, 54–56) tuo esille, että teollistuneissa maissa osaamisen ja teknologian hyödyntämisestä saatava tulos on suurempi kuin siihen käytetyn työpanoksen määrä, joka pienenee jatkuvasti osaamisen ja teknologian kehittyessä. Yrityksen kyky hyödyntää edellä mainittuja vaikuttaa enemmän kuin itse määrä. Hänen mukaansa teollistuneille maille on tyypillistä saavuttaa menestyvä toiminta ja laatu mahdollisimman pienillä panoksilla. Hän lisää, ettei työmäärää vähentämällä pystytä parantamaan tuottavuutta paljon.

Viitalan (2013, 306) mukaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaaminen lähtee liikkeelle siihen eniten vaikuttavasta asiasta, henkilöstöstä. Yrityksen kannattavan toiminnan ja asiakastyytyväisyyden taustalla on osaava, riittävä ja motivoitunut henkilöstö. Edellä kuvattu mahdollistetaan tehokkaalla rekrytoinnilla ja osaamisen kehittämisellä. Näin ollen tarkemmin katsottuna henkilöstöprosesseilla ja -käytännöillä on merkitystä. Viitala korostaa, että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mitattaessa ja arvioitaessa tulee huomioida kaikkien eri osa-alueiden arviointi ja mitaus. Lisäksi arvioidaan niihin johtavien toimenpiteiden tehokkuutta olennaisten prosessien ja käytäntöjen osalta. Esimerkkeinä tästä on palkitseminen, rekrytointi ja osaamisen kehittäminen.

Kesti (2010, 68) tuo esille hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyden ja kuinka se auttaa työntekijöitä ennakoimaan ja välttämään vaaratilanteita. Kesti (s. 101–104, 106) jatkaa, että liika paine lisää myös haitallista stressiä, joka vuorostaan laskee henkilön

suorituskykyä. Hän lisää, että suorituskyky ja kompetenssi eli henkilön näkemys esimerkiksi kyvystä suoriutua tehtävästä, ovat suorassa yhteydessä ja ne ovat yksilöllisiä. Kyseiseen vaikuttavat myös aikaisemmat onnistumiset ja epäonnistumiset. Jos esimerkiksi haasteita annetaan liian paljon suhteessa kykyjen kehittymiseen eikä työntekijä koe selviytyvänsä tehtävistä, aiheutuu hänelle stressiä ja ahdistusta. Kesti huomauttaa, että useissa yrityksissä henkilöstön tulee parantaa omaa suorituskykyään toiminnan tuottavuuden nostamiseksi. Tällaisessa kehittämisessä auttaa kompetenssien mittaamisen myötä esiin tulevan hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Sen myötä lisääntyvät myös innovatiivisuus ja tuottavuus.

Kestin (2010, 133) mukaan työviihtyvyyttä, -hyvinvointia ja -yhteisön tuottavuutta edesauttaa vuorovaikutteinen ja valmentava esimiestoiminta. Hän huomauttaa (s. 145–146), että resursseja saa helposti lisättyä yrityksissä tehostamalla työajan käyttöä poistamalla turhaa työtä ja sähläämistä. Kesti (s. 201) korostaa, miten yrityksen tuottavuuden kannalta nopea perehdyttäminen ja kompetenssien kehittäminen ovat tärkeitä asioita. Hän toteaa (s. 208–209) tehokkaan työajan olevan tuottavaa perustoimintaa, joka sisältää sallitut tauot. Hän jatkaa, että perehdyttämisen aikana uuden työntekijän työpanos on noin puolet osaavan työntekijän tehokkaasta työajasta. Sinä aikana hänestä kasvaa kokenut työntekijä.

Kupias ja Peltola (2009, 15) tuovat esille, että varsinkin työvoimapulan aikana yrityksen johdon kiinnostus suuntautuu tehokkuuteen ja käytössä olevien työntekijäresurssien mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen. Tällöin huomio on kiinnitettävä eläkeikää lähestyvien osaamisen kehittämiseen, jolloin eläkeikä mahdollisesti siirtyy eteenpäin. Samoin on hyvä ottaa huomioon ulkomaalaistaustaiset henkilöt, vajaa-kuntoiset tai muut työmarkkinoiden ulkopuoliset henkilöt. Heidän mukaansa edellä kuvatut henkilöt ovat nykypäivänä merkittävä osa potentiaalista ja osaavaa työvoimaa, joka jää usein hyödyntämättä.

Kesti (2010, 214) korostaa, miten henkilöstötuottavuuden kehittämisessä taustalla on vahvasti johdon sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen. Hän esittää (s. 235), että henkilöstötuottavuuteen ja riskien minimoimiseen voidaan vaikuttaa parhaiten kompetenssien jatkuvalla kehittämisellä sekä uuden henkilöstön systemaattisella ja onnistuneella perehdyttämisellä. Lisäksi sähköisten työkalujen avulla tuetaan jatkuvan kehittämisen mallia. Slåen (2015, 16–18) tuo esille, että avain tuloksellisuuteen on

valintojen tiedostaminen. Hänen mukaansa hyvät tavat nostavat energiaa ja auttavat pääsemään haluttuihin tuloksiin. Lisäksi toiminnan automatisoinnilla säästää paljon aikaa. Hän toteaa (s. 23), että pienilläkin parannuksilla voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia ajan kanssa. Kesti (s. 42) lisää, että tuottavuuden kehittäminen yrityksissä ei ole projektiluontoista toimintaa vaan sen tulisi olla jatkuvaa parantamista.

2.5 Käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen ja huomioiminen toimintaa kehitettäessä

Hämäläisen ym. (2016, 121) mukaan asiakaskokemus syntyy välillisissä ja välittömissä kohtaamisissa yrityksen kanssa ja se on usean eri tekijän summa. He myös lisäävät, että digitaalinen kehitys tarjoaa yhä monipuolisemmat mahdollisuudet tarkastella ja kehittää asiakas- ja palvelukokemuksia. Ilmarinen ja Koskela (2015, 208) kertovat, että asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen korostuvat entistä enemmän digitalisaation tullessa mukaan kuvioihin. Heidän mukaansa on kiinnitettävä huomiota heidän käyttäytymiseen, odotuksiin ja arvoihin. Kun asiakkaista saatavaa tietoa muokataan muotoon, jolloin sitä pystytään hyödyntämään yrityksen sisällä, on heidän mielestään kyseessä asiakasymmärrys. Se on faktapohjaista ja jäsenytynyttä näkemystä asiakasryhmästä.

Hämäläinen ym. (2016, 122–123) jatkavat, että asiakaskokemuksen ymmärtäminen ei ole ainoastaan asiakkaan toiveiden ja tarpeiden selvittämistä, vaan olennaista on ymmärtää syvemmin ja astua niin sanotusti asiakkaan saappaisiin. He korostavat halua ymmärtää asiakasta, tämän ongelmia ja toiveita. Hämäläinen ym. (s. 128) huomauttavat, että yhä useammin asiakkaan aito näkemys ja kokemus ovat uusien ideoiden taustalla. Parhaiten kyseiset asiakaskokemukset ja -tarpeet saa selville keräämällä tietoa suoraan asiakkailta. Filenius (2015) korostaa, että asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen ovat keskiössä liiketoimintaa kehitettäessä. Hän mainitsee myös asiakaspalvelun merkityksen asiakaskokemuksessa. Jos asiakas tarvitsee apua jossain asiassa, tulee yhteydenottamisen yritykseen olla mahdollisimman helppoa.

Fileniuksen (2015) mukaan asiakaskokemuksesta voi käyttää montaa eri nimitystä, kuten käyttökokemus tai käytettävyys. Lisäksi hän korostaa asiakaskokemuksen olevan monien yksittäisten kokemusten tuottama kokonaisuus. Filenius esittää, että asiakaskokemus on aina henkilökohtaista, yksilöllistä ja tilannekohtaista. Hänen mukaansa jokaisella asiakkaalla on omat mielikuvat ja tunteet asiasta, joiden myötä hän katsoo tilannetta omasta näkökulmastaan. Tähän näkökulmaan vaikuttaa vahvasti asiakkaan digitaalinen osaaminen ja asenne, kun puhutaan digitaalisista palveluista. Tämän lisäksi Filenius tuo esille digitaalisen asiakaskokemuksen. Siitä on hänen mukaansa kyse silloin, kun käyttäjä käyttää jotakin päätelaitetta, johon palvelu on tehty sähköisesti, suorittaakseen kyseessä olevan operaation.

Vuokola (2014a, 3) painottaa, että UX (*user experience*) eli käyttäjäkokemus ei ole vain kuluttajaelektroniikkayritysten asia, vaan koskettaa kaikkia yrityksiä, jotka haluavat menestyä. Hänen mukaansa käytettävyys ja käyttäjäkokemus ovat termejä, jotka tulevat olemaan pinnalla seuraavien vuosien aikana. Hän myös korostaa, että yksittäisen verkkosivun tai laitteen helppokäyttöisyys ei riitä. Näin ollen asiakaskokemus on monen asian summa, johon tulisi panostaa. Vuokola (2014b, 7) tuo esille, että UX voi tarkoittaa useita eri asioita. Hänen mukaansa sillä usein tarkoitetaan tuotteen käyttömukavuutta.

Vuokolan (2014b, 7) haastatteleva Virpi Roto, Muotoilun laitoksen professori, korostaa, ettei UX ole ainoastaan tuotteen laatu, ulkoasu tai tyylikkyys. Vuokola haastatteli myös Marko Rapelinia, Cresensen toimitusjohtajaa. Hänen mukaansa asiakaskokemus syntyy isommasta sarjasta käyttäjäkokemuksia. Rapelin on myös sitä mieltä, että lupaukset tulee lunastaa. Jos luvataan hyvää palvelua, tulee sen myös olla sellaista. Vuokolan (2014b, 8) haastatteleva Ideanin johtaja Mikko-Pekka Hanski huomauttaa, että vielä ei täysin ymmärretä, mitä käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan ja mikä sen merkitys on. Hyväksi esimerkiksi Vuokola (2014a, 3) nostaa Applen ja sen, miten he ovat menestyksekkäästi tuotekehityksessä ottaneet huomioon käyttäjäkokemuksen.

Stewart (2015, 949) kertoo, että ISO 9241-210 standardissa on määritelty käyttäjäkokemus seuraavasti: se kattaa kaikki käyttäjän kokemukset, kun ollaan tekemisissä tuotteen, palvelun, ympäristön tai mukavuuden kanssa. Hänen mukaansa mo-

net kuitenkin yhdistävät termin käytettävyyteen, joka on paljon kapea-alaisempi konsepti ja tarkoittaa lähinnä järjestelmän helppokäyttöisyyttä. Hän lisää, että käyttäjäkokemus yleensä sisältää hyödyllisyyden, uskottavuuden, toivottavuuden sekä saavutettavuuden ja käytettävyyden. Stewart kuvaa sitä, kuinka vaikea on ymmärtää, miten laajasta käsitteestä käytettävyydessä on todellisuudessa kyse. Sen vuoksi he suosivat myös ISO 9241-210:ssa termiä käyttäjäkokemus, joka sisältää edellä kuvatut käyttäjän perspektiivistä kaikki tuotteen, palvelun tai järjestelmän toivottavuuden ja käytettävyyden näkökulmat.

Kaasinen ym. (2015, 976) kuvaavat, että erityisesti monet tuotteet ja palvelut, jotka ovat tarkoitettuja asiakkaille, tavoittelevat hyvää käyttäjäkokemusta. Heidän mukaansa UX alkaa kasvattaa suosiotaan myös teollisuusaloilla. Kaasinen ym. puolestaan määrittelevät käyttäjäkokemuksen seuraavasti: Mitä henkilö tuntee, kun käyttää tuotetta, palvelua tai järjestelmää työn kontekstissa ja miten se muokkaa hänen omaa asiantuntija kuvaansa. Kokemuspohjaisen suunnittelun taustalla olevaa ideologiaa he puolestaan kuvaavat seuraavasti. Siinä ensin määritellään, mitä kokemusta halutaan tavoitella ja sen jälkeen vasta ajatellaan mahdollisia tapoja, jotka saavat sen aikaan.

Hämäläinen ym. (2016, 42) korostavat, että yhä enemmän uuden talouden edelläkävijäyritykset keskittyvät Maslowin tarvehierarkian ylemmille tasoille. Näin ollen ne eivät keskity perustarpeisiin vaan kiinnittävät huomiota inhimillisen elämän osa-alueisiin. Näitä ovat yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kaipuu, oman arvon tunne ja identiteetin vahvistaminen. He jatkavat (s. 48), että nykyaikana asiakastarpeita tarkasteltaessa keskeistä on nopea ja tehokas asioiminen. Tällöin asiakkaat voivat hoidtaa asiansa esimerkiksi verkossa tai mobiiliin avulla missä tahansa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 105) kuvaavat, että kun asiakas saa hoidettua asiansa sujuvasti ja yksinkertaisesti tarpeen tullen, kokee hän saavansa silloin hyvää palvelua.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 120–121) esittävät, että nykyään törmää itsepalvelutalanteisiin päivittäin, kun yritykset ovat muuttaneet toimintaansa yhä enemmän siihen suuntaan toimialasta riippumatta. Tästä esimerkkeinä he mainitsevat muun muassa tiedonhaun, ostamisen ja tilaamisen sekä asiakaspalvelukyselyt ja -neuvonnan. Heidän mukaansa itsepalvelulla pyritään lisäämään tehokkuutta yrityksen toiminnassa ja tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaille. Paavolan (16.12.2016, 57)

haastattelema Nina Nissilä toteaa, että digitalisoimalla palveluita toiminta tehostuu ja aikaa jää tärkeämpiin palvelutehtäviin paperin pyörittelyn sijaan. Ilmarinen ja Koskela (s. 123) lisäävät myös, että digitalisoimalla dokumentteja ja tiedostoja yritykset pystyvät toteuttamaan paperitonta toimistoa entistä paremmin. Sen myötä asiakkaat saavat parempaa palvelua, kun papereja ei enää tarvitse arkistoida ja säilyttää.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 201–202) toteavat, että palautteen kuuleminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on tärkeää, jotta mahdolliset muutokset ja tarkennukset kyseessä olevaan asiaan voidaan tehdä jo hyvissä ajoin. Tällöin kehittäminen muuttuu enemmän asiakaskeskeiseksi, kun huomioon otetaan myös asiakkaiden ääni ja mielipide. Filenius (2015) korostaa, että nykyään käyttökokemuksesta on tullut merkittävä kilpailutekijä liiketoiminnassa. Hän huomauttaa, että samalla ovat myös käytettävyyden vaatimukset kasvaneet. Filenius jatkaa nykyään yhä useampien yritysten ymmärtävän, että niiden tulee tarjota erinomaista asiakaskokemusta, jotta menestyäkseen ja erottuakseen kilpailijoistaan. Haasteeksi kyseisessä hän näkee sen, että liiketoiminnalliset hyödyt näkyvät vasta pitkällä aikajänteellä panostettaessa asiakaskokemukseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa syvennytään tarkemmin tutkimukseen valittuun tutkimusmenetelmään sekä kuvataan tutkimuksen etenemistä ja aineiston analyysiä vaihe vaiheelta ja perustellaan tehdyt valinnat. Lisäksi lopussa pohditaan tutkimuksen etiikkaa, laadua ja luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tutkimukselle on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Kanasen (2008, 24–25) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta tai ilmiötä, jolloin pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti havaintoyksiköstä. Hänen mukaansa laadullisessa tutkimusotteessa ollaan kiinnostuneita erityisesti merkityksistä ja kokemuksista, jolloin pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Lisäksi aineiston analyysi on syklinen prosessi, jota ei ole tiukasti säännöstelty. Kanasen mukaan kvalitatiivinen tutkimus on yleensä kuvailevaa eli deskriptiivistä, jossa käytetään sanoja, tekstejä ja kuvia ymmärtämisen apuna.

Tutkimuksen lähestymistapana oli yhdistelmä kehittämistyötä sekä tapaustutkimusta. Kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 52–53) kuvaavat, tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia tutkimuksen kohdeyritykselle. Heidän mukaansa tällöin pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tapauksesta. He korostavat, että tällöin pyritään saamaan paljon tietoa suppeasta kohteesta. Ojasalon ym. mukaan oleelliset kysymykset, joihin vastataan tapaustutkimuksessa ovat ”Miten?” ja ”Miksi?”.

Kvalitatiivinen tutkimusote oli tässä tutkimuksessa tutkittavan asian kannalta soveltuvin menetelmä, koska sähköisestä perehdyttämismenetelmästä haluttiin syvällisempää tietoa. Tutkimusmenetelmää pohtiessa todettiin tutkimuskohteita olevan sen verran vähän, että tutkimukseen saadaan todennäköisesti kattavampi aineisto aikaan kyseistä menetelmää käyttäen. Tämän myötä saadaan myös laadullisempi ja luotettavampi tutkimus aikaiseksi.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi on valittu laadulliselle tutkimusmenetelmälle tyypillinen haastattelu. Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmistä. He painottavat, että haastattelussa korostuu yksilö tutkimustilanteen subjektiivina. He lisäävät, että haastatteluissa tavoitteena on esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. Haastatteluun päädyttiin sen vuoksi, että tutkittavan asian selventäminen olivat keskiössä tässä tutkimuksessa.

Tarkennettuna tässä tutkimuksessa oli kyseessä teemahaastattelu, jossa käytettiin tukena puolistrukturoitua haastattelua. Eskola ja Vastamäki (2015, 27–29) kuvaavat teemahaastattelun olevan keskustelu, jossa pyritään vuorovaikutuksessa tuomaan esille aiheeseen liittyviä haastateltavia kiinnostavia asioita. He jatkavat, että haastattelussa haastateltava pystyy esittämään mielipiteensä ja hänellä on mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan. Heidän mukaansa teemahaastattelulle on lisäksi tyypillistä, että aihealueet ovat etukäteen määriteltäviä ja ne pyritään käymään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella tilanteesta riippuen. Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi sen myötä, että haluttiin tuoda ilmi haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä asiasta. Lisäksi teoriasta oli helposti eriteltävissä teemat, joiden myötä aihetta käsiteltiin. Teoriasta nousseet teemat loivat pohjan haastatteluille ja ohjasivat niitä vahvasti.

Ojasalon ym. (2014, 109) mukaan haastattelijalla on yleensä valmiina teemalista käsiteltävistä asioista haastattelutilanteessa. Näin varmistetaan, että kaikki tarvittavat aiheet tulevat käsitellyksi. Saman ovat todenneet myös Eskola ja Vastamäki (2015, 36–38) ja he lisäävät, että teemarunko voi sisältää kolmentasoisia teemoja. Ensimmäisenä ovat laajat teemat eli aihepiirit, toisena tarkentavat apukysymykset ja kolmantena yksityiskohtaisemmat ”pikkukysymykset”. Tutkimuksessa käytettiin teemarunkoa (liite 1) tukena haastattelussa ja siihen oli otettu mukaan teoriasta johdetut aihepiirit. Tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä ei ollut määriteltä. Kun kysymyksillä ei ohjailtu liian tarkasti vastausten suuntaa, saatiin paremmin esille henkilöiden omia näkemyksiä. Teemarunko otettiin mukaan, jotta saatiin taattua haas-

tattelujen sujuvuus. Sen avulla pystyttiin myös etenemään teemasta toiseen helposti, eikä aikaa kulunut mihinkään ylimääräiseen. Näin varmistettiin myös, että kaikki halutut teemat tulivat käsitellyksi haastatteluissa.

Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä puhelinhaastatteluina toimeksiantajayrityksen toimitiloissa heidän puhelintaan käyttäen. Tähän kyseiseen toteutustapaan päädyttiin aikataulullisista ja maantieteellisistä syistä. Aikataulu tutkimukselle oli ajallisesti rajattu ja henkilöt työskentelivät ympäri Pohjanmaata, joten puhelinhaastattelu oli kaikkien osapuolten kannalta soveltuvin toimintatapa. Haastattelut toteutettiin kahdena päivänä syyskuun 2017 puolivälissä. Haastattelut pidettiin suljetussa tilassa, jossa oli haastatteluhetkellä paikan päällä ainoastaan haastattelija.

Eskola ja Vastamäki (2015, 39) mainitsevat, että jos haastattelun kohteena ovat jonkin palvelun asiakkaat, ensimmäinen yhteydenotto on hyvä tehdä asiakkaan tunteman toimihenkilön kautta. Näin tehtiin myös kyseisessä tutkimuksessa. Haastateltaviin henkilöihin oltiin yhteydessä noin viikkoa ennen haastattelupäiviä yrityksen toimihenkilön toimesta. Hän selitti haastateltaville, mistä oli kyse ja pyysi tutustumaan kyseiseen alustaan, jos he eivät olleet sitä aikaisemmin tehneet. Samalla haastateltaville ilmoitettiin, milloin haastattelu oli tarkoitus pitää. Näin haastateltavat osasivat varautua, milloin heihin ollaan asiasta yhteydessä. Tämän jälkeen haastateltaviin oltiin yhteydessä haastattelijan toimesta haastattelupäivinä.

Ojasalo ym. (2014, 107) mainitsevat, että haastattelun kesto voi vaihdella paljon tapauksesta riippuen. Kesto voi heidän mukaansa olla kymmenestä minuutista useisiin tunteihin. He lisäävät, että strukturoinnin taso voi vaikuttaa suuresti haastattelun keston. Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat kestoiltaan keskimäärin 20 minuuttia. Kestot vaihtelivat hieman, muutamia minuutteja haastateltavasta riippuen. Toiset olivat halukkaampia selittämään enemmän asioista kuin toiset. Poikkeuksena oli yksi haastattelu, joka kesti noin kymmenen minuuttia. Haastattelun lyhyt kesto johtui siitä, että kyseinen henkilö ei ollut käyttänyt kyseistä alustaa, jolloin hän ei voinut kommentoida sitä lähes ollenkaan. Haastatteluissa käytiin jokainen tutkimukseen mukaan valittu teema läpi ja niistä keskusteltiin haastateltavien kanssa. Lisäksi haastatteluissa mentiin suoraan asiaan eikä aikaa kulutettu tyhjänpäiväiseen. Tämän myötä arvostettiin myös haastateltavien uhraamaa aikaa.

Ojasalo ym. (2014, 107) mainitsevat, että haastattelut on hyvä äänittää. Tällöin heidän mukaansa haastattelijalla saa keskittyä kunnolla itse haastattelutilanteeseen ja havainnointiin. He lisäävät myös, että äänite toimii tällöin muistiinpanona ja haastattelutilanteeseen on helpompi palata jälkikäteen. Tätä tutkimusta tehdessä jokainen haastattelu äänitettiin erillisellä nauhurilla myöhempää tarkastelua varten. Koska kyseessä olivat puhelinhaastattelut, toteutettiin äänitys käyttämällä puhelussa kaiutinta ja erillistä nauhuria vieressä. Tähän menettelyyn päädyttiin sen vuoksi, että näin saatiin taattua kaikkien esille tulevien asioiden ylös kirjaaminen ja siten myös niiden huomioiminen tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistujat valikoitiin yrityksen tarpeen mukaan eli harkinnanvaraista näytettä käyttäen. Mukaan valittiin mahdollisimman heterogeeninen ryhmä, jotta saataisiin eri ikäisten ja taustaisten henkilöiden näkökulmia esiin. Tähän päädyttiin siksi, koska myös kohdeyrityksen työntekijäryhmä on hyvin heterogeeninen muun muassa iän, sukupuolen, taustan, koulutuksen ja työkokemuksen puolesta. Suurimpana kriteerinä valinnassa käytettiin ItsLearning-alustan käyttöä. Näin ollen työntekijäryhmä rajautui henkilöihin, jotka olivat tulleet kirjoille yritykseen aikaisintaan kesän 2017 aikana tai saaneet tuona aikana työn, johon työnopastus oli toteutettu ItsLearning-alustaa käyttäen. Työntekijät, joihin oltiin yhteydessä, valittiin sattumanvaraisesti jäljelle jääneestä ryhmästä. Tutkimusta varten tavoiteltiin 12:ta työntekijää, mutta kahta heistä ei saatu kiinni kumpanakaan haastattelupäivänä, joten heidät jätettiin pois tutkimuksesta sen myötä. Tutkimukseen osallistui näin ollen kokonaisuudessaan kymmenen henkilöä.

Tutkimus hetkellä henkilöitä, jotka täyttivät edellä kuvatut kriteerit ja soveltuivat sen myötä tutkimukseen, oli yhteensä muutamia kymmeniä. Jos heidät kaikki olisi otettu mukaan, olisi tutkimuksesta tullut liian laaja laadulliseksi tutkimukseksi ja resursseihin nähden valtavan työläs. Vastaavasti heitä oli kuitenkin sen verran vähän, että kvantitatiivinen tutkimusote ei olisi todennäköisesti tuottanut hyvää tulosta.

3.3 Analyysimenetelmät

Ojasalo ym. (2014, 110) kuvaavat hankitun aineiston käsittelyn alkavan litteroinnilla. Sillä he tarkoittavat nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Heidän mukaansa litteroinnin tarkkuus tulee määrittää. He painottavat, että litteroinnin tarkkuus on kiinni siitä, miten aineistoa hyödynnetään myöhemmissä vaiheissa. Kyseessä olevassa tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin yleiskielellä. Tähän päädyttiin sen myötä, että esiin tulleilla asioilla oli merkitystä ja niihin haluttiin kiinnittää huomiota. Näin ollen koettiin, ettei sanatarkalle litteroinnille ollut tarvetta. Lisäksi todettiin, että asian kannalta ei ole tarvetta tehdä litterointia niin tarkkaan, että huomiointaisiin äänenpainot, tauot ja huokaukset. Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelupäivästä. Kaikki haastattelut litteroitiin syyskuun 2017 aikana eli kahden viikon sisään niiden toteutuksesta.

Ojasalo ym. (2014, 110) toteavat analysoinnin alkavan lukemalla litteroitu materiaali useaan kertaan läpi, jonka jälkeen aineisto luokitellaan teema-alueisiin. He jatkavat, että teemoittelu perustuu käytettyyn teoriaan, jolloin pyritään löytämään yhtäläisyyksiä aineiston ja teorian välillä. Heidän mukaansa (s. 139) seuraavana vuorossa on analyysi ja pelkistäminen. He jatkavat, että sisällön analyysin voi tehdä usealla eri tavalla, aineistolähtöisesti, teoriaohjautuvasti tai teorialähtöisesti. Kyseisessä tutkimuksessa analyysi tehtiin teorialähtöisesti. Tähän menetelmään päädyttiin, koska teoreettinen pohja on ollut vahvasti taustalla tutkimuksen toteutuksessa. Jo tutkimushaastatteluja tehdessä teoria ohjasi vahvasti toteutusta, jolloin teorialähtöinen analyysi on myös looginen jatkumo tutkimukselle.

Ojasalo ym. (2014, 140–142) kuvaavat teorialähtöisen analyysin alkavan analyysirungon muodostamisesta, joka perustuu usein teoreettiseen viitekehykseen. Heidän mukaansa analyysirungon avulla aineistosta voidaan poimia asioita, jotka kuuluvat sen sisäpuolelle sekä asioita, jotka jäävät ulkopuolelle. He jatkavat, että ulkopuolelle jäävistä asioista luodaan jälleen uusia luokkia niin, että lopulta kaikki asiat kuuluvat johonkin luokkaan. Tähän päästään koodaamalla litteroitu aineisto soveltuvilla koodilla. Näiden koodien avulla on helppo löytää myöhemmin kohdat, joihin halutaan analyysin edetessä palata. He jatkavat, että tämän jälkeen koodattu mate-

riaali yleensä jaetaan teemakortistoiksi joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Tällöin samaa asiaa koskevat asiat poimitaan yhteen ja saadaan helpommin yleiskuva asiasta. Näin niitä on helpompi tulkita ja vertailla myöhemmin.

Tällä tavoin tehtiin myös kyseisessä tutkimuksessa. Litteroinnin jälkeen aikaan saadut tekstitiedostot muutettiin taulukkomuotoon koodaamista varten. Haastattelut koodattiin käyttäen kolmea eri tasoa. Ensin aineisto koodattiin tarkasti kohta kohdalta. Sen jälkeen siirryttiin seuraavalle tasolle, jossa koodeja yhdistettiin, jotta saatiin laajempia kokonaisuuksia ja tiiviimpi koodilista aikaiseksi. Seuraavaksi siirryttiin viimeiselle koodaamisen tasolle, jossa koodit määräytyivät teoriasta. Päädyttiin kuuteen pääteemaan. Näitä olivat taustatiedot, perehdyttäminen, ItsLearning eli perehdyttämismateriaali, oppimiskäsitykset, perehdyttämisen vaikutukset ja tyytyväisyys. Tässä vaiheessa aineistot käytiin läpi ja koodattiin useampaan kertaan, jotta varmistettiin koodauksen luotettavuus. Eteenpäin jatkettiin vasta, kun aineistot tulivat koodatuiksi samalla tavalla useammalla eri kerralla.

Sen jälkeen koodatut aineistot koottiin yhteen ja jaettiin koodien perusteella edellä mainittuihin kuuteen pääteemaan. Näin muodostettiin niin sanottu teemakortisto, jonka avulla aineistoa ja yksittäistä teemaa pystyttiin hahmottamaan paremmin. Aikaansaadun teemakortiston jälkeen tulkintoja ja tuloksien vertailuja oli helpompi lähteä tekemään. Koska kyseessä oli teorialähtöinen sisältöanalyysi, teoria ohjasi näin ollen vahvasti koko analyysivaihetta, niin koodausta, teemakortiston luomista kuin tulkintoja.

3.4 Tutkimuksen etiikka

Flickin (2014, 57) mukaan haastateltavien anonymisyys on haastava asia, joka tulee huomioida erityisesti tutkimusta tehdessä. Jos haastateltavasta tulee ilmi jotain konkreettista tietoa haastattelussa, tieto tulee muuttaa anonyymiin muotoon litteroinnissa tai viimeistään ennen kuin sitä käyttää raportissa. Flick jatkaa (s. 59), että lopullista raporttia lukiessa lukijat eivät saa tunnistaa tekstistä kyseessä olevaa yritystä tai erillisiä henkilöitä, jotka ottivat osaa tutkimukseen. Hänen mukaansa tarkat tiedot, kuten nimet, osoitteet ja yrityksen nimet, tulee salata. Tässä tutkimuksessa

tämä huomioitiin siten, että toimeksiantajayrityksen nimeä ei mainita yrityksen pyynnöstä. Samoin tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien henkilökohtaiset tiedot salattiin, jotta yksittäisiä henkilöitä ei pystytä tunnistamaan tuloksista ja erottamaan joukosta. Heidät eriteltiin toisistaan käyttäen nimityksiä haastateltava 1, haastateltava 2, haastateltava 3 ja niin edelleen.

3.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Kananen (2015, 112–113) esittää, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kahden eri käsitteen kautta, reliabiliteetti ja validiteetti. Hänen mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi vaativat riittävää dokumentaatiota eli tehtyjen valintojen perustelemista. Hänen mukaansa perustelut luovat uskottavuutta. Kananen tuo esiin myös vahvistettavuuden, jolla hän tarkoittaa sitä, että voidaan vahvistaa aineiston ja tutkimustulosten paikkansapitävyys. Luotettavuutta tarkasteltaessa olisi myös oleellista pohtia, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat voineet vaikuttaa tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Lisäksi tulisi pohtia tutkimuksen pätevyyttä, kuten onko tutkimus perusteellisesti tehty sekä ovatko tulokset ja päätelmät niin sanotusti oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Tämän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta lisäävät useat eri asiat. Tutkimuksen dokumentaatio on perusteellista. Tutkimusaineisto on nauhoitettu, jolloin niihin on jälkikäteen helpompi palata ja tiedot ovat saatavilla samanlaisina kuin haastattelupäivinä. Kaikki saadut tutkimustulokset on tuotu tutkimustulokset-kappaleessa esiin sellaisina kuin ne esiintyivät, totuutta muuntelematta. Lisäksi tutkimustuloksissa on havainnollistettu saatuja tuloksia ja tulkintaa aineistokatkelmilla, suorilla lainauksilla tutkimusaineistosta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tuloksista aikaansaadut johtopäätökset on johdettu teoriasta teorialähtöisen sisältöanalyysin avulla. Tutkimuksella on tämän myötä looginen jatkumo läpi koko tutkimuksen läpi. Näin ollen myös toisella tutkijalla on hyvät mahdollisuudet päätyä tutkimuksessa vastaaviin tulkintoihin kuin tutkimuksen tekijä on päätenyt.

Tutkimuksen aihe on suhteellisen neutraali, jolloin ei ole niin sanotusti pelkoa siitä, että joku haastateltavista ei voisi kertoa oikeaa mielipidettään ilmi. Aiheena ei ole henkilökohtainen asia, jolloin haastateltavien on helpompi osallistua haastatteluun. Kriittinen tarkastelu on kuitenkin tarpeen, koska kyseessä on niin sanotusti henkilöiden itsearviointia. Tällöin he voivat tarkastella asiaa eri näkökulmista, eivätkä välttämättä arvioi asiaa täysin realistisesti.

Ojasalo ym. (2014, 111) tuovat esille, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei korvaa laatua. Heidän mukaansa aineiston kylläntymiseen eli saturaatiopisteen saavuttamiseen tulee kiinnittää huomiota. He jatkavat, että saturaatiopiste on saavutettu, kun uusilla haastatteluilla ei enää tuoteta oleellista uutta tietoa tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa haviteltu saturaatio oli havaittavissa ja saavutettiin viimeisten haastattelujen aikana. Silloin oli huomattavissa, että sisältö alkoi toistaa itseään. Näin ollen koettiin, ettei uusilla haastatteluilla oltaisi enää saatu oleellista, uutta tietoa esiin tutkimuksen kannalta. Lisäksi koettiin, että aineisto oli näiden kymmenen haastattelun jälkeen tarvittavan laaja, jotta toimintaa voidaan läheteä tarkastelemaan tarkemmin ja kehittämään hankitulla aineistolla eteenpäin. Haastattelujen aikana saatiin kuitenkin hyvin keskusteltua kaikista tutkimuksen kannalta oleellisista asioista ja valitut teemat tulivat käsitellyiksi, vaikka haastattelut olivatkin ajallisesti suhteellisen lyhyitä verrattaessa yleisiin suosituspituuksiin.

Haastateltavien vastauksiin tulee myös suhtautua kriittisesti, kun kyseessä ovat henkilökohtaiset mielipiteet ja omakohtaiset kokemukset. Annettuihin vastauksiin voi vaikuttaa monet eri asiat, kuten mieliala tai aiemmat kokemukset. Esimerkiksi jos henkilö on hyvällä tuulella, ovat todennäköisesti hänen kommenttinsa myös positiivisempia. Vastaavasti jos hän on huonolla tuulella, voi se näkyä myös hänen antamissaan vastauksissa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa käsitellyt teemat ovat samat kuin analyysiaiheessa käytetyt teemat. Ne pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Näitä teemoja ovat pehdyttäminen ja sen vaikutukset työnaloitukseen, tuottavuuteen ja työtehokkuuteen, ItsLearning-alusta, oppimiskäsitykset, kokonaismielikuvat ja tyytyväisyys. Näiden teemojen avulla tässä luvussa esitellään aikaan saadut tutkimustulokset.

4.1 Haastateltavien taustat

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kymmenen henkilöä. Ikäjakauma haastateltavien kesken oli suuri. Haastateltavat 3, 9 ja 10 olivat alle 25-vuotiaita. Haastateltavat 1, 4 ja 6 olivat 25–35-vuotiaita. Haastateltavat 2, 5 ja 7 olivat 36–45-vuotiaita. Haastateltava 8 oli 46–55-vuotias. Haastateltavista kaksi, haastateltavat 2 ja 6, olivat ulkomaalaisia. Loput haastateltavat olivat tiedettävästi suomalaisia.

Koulutustaustan osalta haastateltavien joukossa oli hieman hajontaa. Haastateltavista tiedettävästi kaksi, haastateltavat 1 ja 9, opiskelevat ylempää tutkintoa yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Yhdellä, haastateltava 5, on suoritettuna ainoastaan peruskoulu. Loput haastateltavat ovat suorittaneet jonkin alan ammattitutkinnon. Alojen välillä on hajontaa, mukana ovat muun muassa metalli-, catering-, rakennus-, hotelli- ja ravintola-ala sekä elintarvikevalmistaja.

Työtaustassa ei ollut keskimäärin suuria eroja. Haastateltavista lähes jokainen oli ollut aikaisemmin töissä erilaisissa paikoissa useamman vuoden tilanteesta riippuen. Haastateltava 10 oli ainoa, joka kertoi saaneen ensimmäisen työpaikkansa kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Haastateltava 8 erottui joukosta siten, että hänellä oli pitkä työhistoria. Hän kertoi olleensa viimeiset 30 vuotta kaupassa töissä.

Haastattelutilanteen aikaan työsuhteessa haastateltavista oli seitsemän henkeä, työttömänä kaksi, haastateltavat 3 ja 4, ja yksi, haastateltava 9, oli palannut koulun penkille. Kirjoillaoloajassa ei ollut suuria eroja huomattavissa. Lähes kaikki olivat olleet yrityksen kirjoilla 1–2 kuukautta. Muista haastateltavista erottui kaksi, jotka

olivat olleet kirjoilla pidemmän aikaa. Haastateltava 3 kertoi olleensa kirjoilla noin 4 kuukautta. Haastateltava 6 kertoi aloittaneensa työt noin vuosi sitten.

Haastateltavista kuusi, haastateltavat 1, 4, 5, 7, 8 ja 10, oli käynyt läpi yrityksen yleisperehdytyksen muun muassa työsuhdeasioihin liittyen. Loput neljä, haastateltavat 2, 3, 6 ja 9, olivat edellä kuvatun lisäksi osallistuneet myös työnopastukseen, joka tapahtui osittain sähköistä alustaa käyttäen.

Haastateltavien taustatietoja selvitettiin sen vuoksi, että hahmotettaisiin paremmin, millaisista lähtökohdista he tarkastelevat asiaa. Jokaisen henkilökohtaiset lähtökohdat vaikuttavat vahvasti siihen, miten he kokevat ja näkevät eri asiat.

4.2 Perehdyttämisen toteutus

Haastateltavilla on monenlaisia kokemuksia perehdyttämisestä jo ennen työskentelyä kyseisen henkilöstöpalvelualan yrityksen välityksellä. Perehdyttäminen on toteutettu aikaisemmin jokaisen kohdalla lähinnä henkilökohtaisesti työpaikalla paikan päällä. Haastateltava 5 mainitsi jopa, että yhdessä työpaikassa häntä ei ollut perehdytetty ollenkaan, vaan töitä lähdettiin tekemään saman tien ilman ohjeistusta. Haastateltava 3 totesi tilanteen olleen aikaisemmin erilainen, kun hän meni silloin tuntemattomalle töihin. Haastateltava 8 totesi, että on saanut edellisessä paikassa perehdyttää itseään aivan tarpeeksi. Kaikille haastateltaville yhteistä ja uutta oli se, että heitä ei ollut koskaan aikaisemmin perehdytetty sähköisesti web-alustaa hyödyntäen.

Yhdelle, haastateltava 2, termit perehdyttäminen ja työnopastaminen olivat täysin tuntemattomia. Hän ei ymmärtänyt ollenkaan, mistä koko asiassa oli edes kyse. Haastattelijan selityksistä huolimatta jäi sellainen kuva, ettei haastateltava ymmärtänyt vielä niidenkään jälkeen, mitä termeillä tarkoitetaan.

Kyseessä olevan henkilöstöpalvelualan yrityksen puolesta perehdyttäminen toteutettiin jokaiselle haastateltavalle sähköisen ItsLearning-alustan avulla. Jokaisen heistä tuli näin ollen käydä itse kirjautumassa sivustolle ja lukemassa omatoimisesti alustasta löytyvät tiedot. Tämän jälkeen he kuittasivat ne luetuiksi.

Alustan käyttöaktiivisuudessa oli havaittavissa eroja. Osa haastateltavista oli käynyt lukemassa asiat saman tien, kun sähköpostiin oli tullut tunnukset sisältävä sähköpostiviesti. Osa taas oli vasta useamman kehotuksen jälkeen käynyt kirjautumassa sivustolle, mutta ei ollut perehtynyt asiaan sen tarkemmin. Haastateltava 2 ei ollut, useista kehotuksista huolimatta, mennyt lukemaan ItsLearning-alustalta löytyviä tietoja. Syiksi hän mainitsi muun muassa kiireen ja ettei ollut löytänyt sähköpostiviestejä sähköpostinsa uumenista.

Haastateltavat 3 ja 10 kokivat, että perehdyttäminen silti toteutettiin henkilökohtaisesti henkilöstöpalveluyrityksessä, vaikka linkki alustaan ja perehdytysmateriaaliin lähetettiin sähköisesti. Yhdellä, haastateltava 3, oli hyvinkin henkilökohtainen kokemus perehdyttämisestä yrityksessä. Hän tunsi jo ennestään yhden yrityksen toimihenkilöistä, joka näkyi myös hänen saamassaan henkilökohtaisessa perehdyttämisessä. Saatuaan uuden työn kyseinen työntekijä saattoi mennä vapaaehtoisesti käymään toimistolla ja keskustella edessä olevasta työstä toimihenkilön kanssa tarkemmin.

Haastateltava 5 mainitsi myös saaneensa lisäapua tarvittaessa, esimerkiksi kysymällä tekstiviestillä tai soittamalla. Haastateltava 8 vaikutti ja kuulosti hieman jopa pettyneeltä, ettei ollut tavannut ketään henkilökohtaisesti perehdyttämisen yhteydessä. Hän olisi toivonut tapaavansa yrityksen toimihenkilön vielä uudelleen. Haastateltava 9 mainitsi myös, että oli käynyt yrityksen toimistolla ainoastaan haastattelussa.

4.3 ItsLearning-alusta

ItsLearning-alustaa tarkasteltaessa keskityttiin muun muassa seuraaviin asioihin: sisäänkirjautumiseen, käyttöön, asiasisältöön sekä sähköiseen materiaaliin yleisesti.

Yleisesti sähköinen menetelmä ja käytäntö koetaan välitettävien työntekijöiden keskuudessa käteväksi ja osuvammaksi tavaksi perehdyttää uusia työntekijöitä, varsinkin työsuhteasioihin. Se koetaan hyväksi muun muassa sen vuoksi, että työnteki-

jöiden ei tarvitse lähteä minnekään ja heillä ei kulu aikaa siihen niin paljon, verrattuna kasvokkain tapahtuvaan perehdyttämiseen. Se on nopeampi tapa, sillä työntekijät voivat katsoa alustaa, kun heillä on aikaa siihen, esimerkiksi illalla. Haastateltava 1 totesi olevansa sellainen, että jaksaa lukea, jolloin hän koki materiaalin soveltuvan hänelle hyvin.

Menetelmää kuvataan myös käteväksi, koska nykyään yhä useammalla ihmisellä tulee sähköposti puhelimeen ja sen myötä kyseistä sivustoakin on mahdollista käyttää älypuhelimella. Haastateltava 2 totesikin, että sähköinen menetelmä on hyvä, koska silloin asian voi lukea sieltä. Hän koki kirjallisena olevan tiedon paremmaksi kuin suullisen.

Haastateltava 4 ei oikein tiennyt, mitä koko ItsLearning-alustalla edes tekisi. Hän mainitsi käyttävänsä itse mieluummin vain yrityksen omia sivuja. Haastateltava 8 totesi tämän kaiken kai olevan tätä nykyaikaa, kun asia kerrallaan siirretään sähköiseen muotoon internettiin.

Haastateltava 5 kuvasi tilannettaan näin:

Olihan siinä alussa vähän, ennen kuin meni lukemaan niitä, että eihän minulle kerrottu sitä, tätä ja tuota. Mutta sitten tajusi, että ne olivatkin siellä (alustassa) kerrottuna.

Sähköisen materiaalin koetaan olevan hyvä tapa esittää tarvittava tieto. Jos esimerkiksi suullisesti sanotaan yhdellä kerralla paljon uutta asiaa, hyvin todennäköisesti suurin osa ei jää mieleen. Tällöin kirjallisen materiaalin merkitys korostuu. Samaa pohti myös haastateltava 5:

Sitten, jos tulee uutena paljon uutta asiaa, niin montako niistä menee sitten tavallaan ohitse ja montako niistä myöhemmin muistaa.

Sähköisen alustan merkitys tuntui olevan usealle haastateltavalle hyvistä puolista huolimatta hämärän peitossa. Useat eivät oikein ymmärtäneet, mistä koko asiassa oli kyse ja eivätkä tiedostaneet, miten arvokasta tietoa alusta pitää oikein sisällään. Haastateltava 10 totesikin, että:

En minäkään aluksi edes tajunnut koko hommaa, että on tuollainen juttu, mistä löytyy kaikki tuommoinen apu.

4.3.1 Sisäänkirjautuminen

Sisäänkirjautuminen ItsLearning-sivustolle tuntui olevan useammalle ongelmallista. Osaa haastateltavista sekoitti se, että salasanat sisältävä sähköpostiviesti tuli ItsLearning-sivustolta itseltään eikä henkilöstöpalvelualan yrityksen puolelta. Näin ol- len työntekijät hämmentyivät, että mihin he ovat oikein liittyneet ja saattoivat ohittaa viestin sen vuoksi. Haastateltava 3 kertoi itse sekoilleensa tietokoneen kanssa aluksi, jonka vuoksi hänellä kesti päästä sivulle. Lopulta, kun hän pääsi, oli hänen mielestään siellä selkeät ohjeet siitä, miten toimia.

Muutamalla oli vaikeuksia sivulle uudelleenkirjautumisen kanssa. He eivät tieneet miten sivustolle voi mahdollisesti palata uudelleen. Heille oli epäselvää, tuleeko käyttää samaa sähköpostiviestissä olevaa linkkiä kuin ensimmäisellä kerralla vai pääseekö sivulle suoraan esimerkiksi Googlen kautta.

Haastateltavia sekoitti myös yleinen ItsLearning-maailma ja -termistö, joka viittaa vahvasti koulumaailmaan. Haastateltava 1 mainitsi saaneensa suoranaisen panii- kin, kun näki sivustolla olevan ”tehtävä”-sanan, jonka hän liittää vahvasti kouluun ja palautettaviin tehtäviin. Hän halusi pitää koulumaailman erossa työelämästä.

4.3.2 Käyttö

Haastateltavat ovat käyttäneet ItsLearning-sivustoa lähinnä vain yhden kerran, kun ovat ensimmäisen kerran kirjautuneet sinne sisään. Haastateltava 5 oli ainut, joka mainitsi käyneensä sivustolla kaksi kertaa, kun yritti selvittää jotain epäselvää asiaa. Suurimman osan mukaan sivusto on loppujen lopuksi helppokäyttöinen. Niin kuin aina uuden kanssa, myös kyseinen sivusto vaatii totuttelua ja asioiden paikanta- mista. Kun asiat on kerran löytänyt, ne jäävät helposti mieleen ja löytää tarvittaessa uudelleen. Haastateltava 5 kuvasi omien sanojensa mukaan olevansa ”mummo tie- tokoneiden kanssa” ja siitä huolimatta hän löysi sivuston ja oppi käyttämään sitä. Haastateltava 4 oli eri mieltä ja kuvasi sivustoa hämäräksi. Hän ei kokenut sitä hyö- dylliseksi ja kyseenalaisti sen vahvasti.

Haastateltavat 7 ja 8 menivät helposti sekaisin sivustojen kanssa. He molemmat yhdistivät kyseisen sähköisen perehdyttämisalustan moneen otteeseen yrityksen omiin nettisivuihin, joiden kautta tapahtuu muun muassa tuntikirjauksien tekeminen. Tämän sekaannuksen vuoksi he eivät oikein tienneet, miten voisivat kyseistä perehdyttämisalustaa hyödyntää.

Haastateltavat 5 ja 10 mainitsivat käyttävänsä tietokonetta harvoin. Heistä toinen, haastateltava 10 toi esiin pohtineensa muun muassa, onko kyseistä alustaa mahdollista käyttää puhelimella, joko netin kautta tai esimerkiksi erillisellä sovelluksella. Haastateltava 5 mainitsi itse ladanneensa sovelluskaupasta kyseisen sivuston oman sovelluksen, jota hän käyttää tietokoneen sijaan. Hän mainitsi myös pohtineensa, onko sovelluksen kautta olla nähtävissä samat asiat kuin pöytäkoneella. Tästä esimerkkinä hän mainitsi koulumaailmasta tutun Wilma-sovelluksen, jossa hänen tietojensa mukaan kaikki ei toimi aivan samalla tavalla puhelimella kuin tietokoneella.

4.3.3 Asiasisältö

Asiasisältö koettiin yksimielisesti selkeäksi ja helpoksi hahmottaa ja ymmärtää. Haastateltavat kokivat sivuston sisältävän kaiken oleellisen ja tarpeellisen tiedon työn aloituksen kannalta. Haastateltava 8 kertoi löytäneensä sivustolta kaikki ne asiat, joihin hän tarvitsi vastauksen. Haastateltava 10 mainitsi sivuston sisältämät videot käteviksi. Hänen mukaansa niiden avulla oli helpompi ymmärtää, mistä oli kyse.

Haastateltava 1 mainitsi muutaman asian, joita olisi itse kaivannut sivustolle. Hänestä menettely liukumien suhteen olisi saanut olla mukana. Esimerkiksi miten he toimivat, joilla liukumat ovat käytössä. Hän myös lisäsi, että omakohtaisella kokemuksellaan sivustolla saisi olla isoilla kirjaimilla, että omat turvakengät olisi hyvä hankkia. Hän kertoi, että hänen ensimmäinen työviikko meni sumussa lainattujen kenkien aiheuttaman kivun vuoksi. Hän mainitsi turvakenkien painavan ja muotoutuvan uusina käyttäjän jalkoihin, jolloin kenkien lainaaminen ei ole hänen mielestään aina hyvä asia.

Tällä hetkellä sivustolla on yksi niin sanottu kysymyskohta, joka jokaisen tulisi käydä kuittaamassa luettuaan tekstin. Erilaiset kysymykset ja testit jakoivat haastateltavat kahteen ryhmään. Toiset kokivat ne hyödyllisiksi ja jopa odottivatkin siellä sivustolla olevan enemmän sen tapaisia kohtia. Haastateltava 7 myös mainitsi tällaisen kuittaustavan hyväksi sen vuoksi, että tällöin tietää ainakin itse käyneensä oikeassa paikassa. Haastateltava 9 taas vuorostaan mainitsi, että osa saattaa kokea kyseisen pakkopullaksi. Hänestä se on kuitenkin samalla hyvä asia siinä mielessä, että näin varmistetaan työntekijöiden saaneen tiedon asiasta.

Toinen ryhmä koki ne ylimääräisiksi. Haastateltava 1 sanoikin osuvasti kantansa:

Eiköhän sitä kaikki, jotka töihin ylipäätään oikeasti haluaa ja lähtee, niin eiköhän kaikki ole sen verran fiksuja, että lukee sen läpi.

Haastateltava 5 oli samaa mieltä edeltävän kanssa:

Luulisin, että kaikki on kuitenkin niin aikuisia ihmisiä. Se on sitten niiden oma häpeä, jos ei mene lukemaan niitä. Sitten on tiedossa puutetta.

Yleisesti tässä ryhmässä koettiin, että se on henkilöiden omalla vastuulla käyvätkö he lukemassa kyseisen materiaalin läpi. Heidän keskuudessaan oletettiin, että ihmiset lukevat sen läpi, koska se on heille annettu, oli sitten kysymyksiä tai ei. Tällöin tietämystä ei heidän mukaan tarvitsisi erikseen testata tai kuitata. Haastateltava 10 myös mainitsi, että jos apua tarvitsee johonkin, eiköhän jokainen ymmärrä itse mennä katsomaan ja selvittämään asiaa.

Erillinen foorumi, keskustelupalsta koettiin haastateltavien keskuudessa turhaksi. Lähes jokainen mainitsi, ettei käyttäisi kyseistä, vaikka sellainen olisi sivustolla olemassa. Haastateltavat kokivat, että he saavat vastaukset hyvin sähköpostilla tai tekstiviestillä, jolloin foorumille ei olisi sivustolla tarvetta. Haastateltava 1 mainitsi käyttävänsä yrityksen omilla sivuilla olevaa livechat-toimintoa. Hän kertoi saaneensa sen kautta vastaukset moniin kysymyksiinsä, eikä näin ollen koe tarvitsevänsä sellaista myös kyseiseen perehdyttämisalustaan. Haastateltava 9 toi esille, että hänen mielestään enemmänkin keskustelun tapainen chat-toiminto voisi olla

hyvä lisä. Hänestä sellainen olisi parempi kuin isompi yleinen foorumialue. Haastateltava 10 taas oli ainoa, joka oli suoraan sitä mieltä, että keskustelupalsta voisi olla hyvä lisä. Esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jos kaikkea tietoa ei löydäkään.

4.4 Oppimiskäsitykset

Haastateltavien keskuudessa oli havaittavissa kaksi oppimistyyliä, jotka olivat suosituimpia kuin muut tyylit. Mallista katsominen, kun toinen työntekijä tekee asioita, on näistä toinen. Haastateltavat 3, 4 ja 6, kokivat oppivansa juuri edellä kuvatulla tavalla parhaiten. Haastateltava 4 myös mainitsi, että hänellä paras oppimistyyli on riippuvainen tilanteesta ja sen hetkisestä tuntemuksesta. Mallista katsomisen lisäksi korostui sekoitus useampaa eri oppimistyyliä. Tällaisina sekoituksina mainittiin muun muassa videolta katsominen ja kuunteleminen (haastateltava 2) sekä seuraaminen ja itse tekeminen (haastateltava 7). Haastateltavilla 9 ja 10 ei ollut tietynlaista tyyliä, jolla he oppisivat asioita. He eivät osanneet sen tarkemmin selventää, millä tavalla oppisivat mieluiten. Mainitsivat vain sekoituksen.

Edellä kuvattujen lisäksi esiin nousi muitakin oppimistyyliä. Haastateltava 5 koki asioiden jäävän hänelle paremmin mieleen, kun hän saa tehdä itse kaiken. Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että kuuntelemalla hän oppii parhaiten. Hän kuitenkin lisäsi, että hän hyödyntää tilanteen mukaan muitakin oppimistyyliä.

Haastateltava 1 myös mainitsi, että jos jollakin henkilöllä on esimerkiksi lukihäiriö tai vastaavaa, on joku muu vaihtoehto hyvä olla. Sen myötä hänen mielestään kuvat ja videot olisivat hyvä lisäys materiaaliin tekstin tueksi. Näin mukaan saataisiin myös näkö- ja kuuloaistit. Hän jatkoikin, että:

Aina ne sanoo niin, että kuva on yhtä hyvä, kun tuhat sanaa. Kyllähän sitä havainnollistaminen aina kannattaa.

Muutama muu, haastateltavat 2, 3, 5 ja 6, olivat myös samaa mieltä edellisen kanssa videoista ja kuvista. Ne koettiin hyviksi ja näppäriksi juuri kyseisenlaiseen materiaaliin. Niiden avulla voi ymmärtää ja hahmottaa asioita paremmin kuin pelkkää tekstiä lukemalla. Painettu materiaali on hyvin rajoitettua, kun taas sähköisessä muodossa olevaan materiaaliin on mahdollista lisätä monenlaista materiaalia.

Haastateltava 2 kertoikin oppivansa asiat mielellään videosta katsomalla. Häntä helpottaa se, kun joku selittää ja avaa asioita hänelle. Haastateltava 6 oli myös sitä mieltä, että katsomalla hän oppii paremmin kuin lukemalla. Haastateltava 5 totesi, että:

Se (video) oli minusta sellainen näppärä, että tyyliin blonditkin tajuaa sitten, että kuinka ja miten mennään.

Sähköinen menetelmä oppimisen ja perehtymisen tukena koettiin yleisesti hyväksi keinoksi. Haastateltavat kokivat, että sen avulla voi oppia ja sisäistää asioita paremmin ja ne jäävät myös siten mieleen helpommin. Haastateltava 1 totesi, että hänellä ei jäänyt mitään epäselväksi luettuaan materiaalin läpi. Samoin haastateltava 8 kertoi materiaalista olleen hänelle apua. Poikkeuksena haastateltava 2, joka ei osannut kommentoida ollenkaan kantaansa, miten kokee sähköisen menetelmän ja materiaalin oppimisen kannalta.

4.5 Perehdyttämisen vaikutukset työn aloittamiseen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen

Yleisesti työn aloittamisen ja perehdyttämisen välillä haastateltavat näkivät jonkinlaisen pienen yhteyden, mutta eivät kuitenkaan suurta. Haastateltava 1 mainitsi yleis- ja työsuhdeperehdyttämisen vaikuttaneen muun muassa siten, että nyt hän ainakin tietää, mitä tehdä henkilöstöpalvelualan yrityksen osalta, esimerkiksi mitä kaikkea heille kuuluu. Haastateltavat 4 ja 5 eivät oikein osanneet sanoa, onko kyseinen perehdyttäminen vaikuttanut heidän työn aloitukseensa mitenkään. Tämä kuvastaa sitä, että työsuhdeperehdyttämisen vaikutuksia on vaikeampi huomata itse työssä.

Vastaavasti puhuttaessa työnopastuksesta, vaikutukset ovat havaittavissa paremmin. Haastateltava 3 kuvaili perehdyttämisestä ja erityisesti työnopastuksesta olleen apua työtä aloittaessa. Hän koki sen myötä työn helpoksi jo ensimmäisenä päivänä työpaikalle mentäessä.

Erytyisesti työnopastukseen liittyvät videot sähköisessä materiaalissa, koettiin hyödyllisiksi. Haastateltava 6 tekikin huomion, että jos hän olisi jo aikaisemmin, ennen

kuin aloitti työt, katsonut alustaa, olisi hän saanut enemmän tietoa asioista. Sieltä löytyvät työnopastusvideot olisivat voineet auttaa häntä. Haastateltava 3 kuvasi omaa tilannettaan:

Jos olisi katsonut ne videot sieltä netistä, niin se olisi ollut selvää hommaa, kun sinne meni.

Perehdyttämisen, niin työsuhdeperehdyttämisen kuin työnopastuksen, vaikutuksista tuottavuuteen ja tehokkuuteen ensimmäisinä päivinä tuli esiin eri mielipiteitä. Haastateltava 1 kuvasi erityisesti työsuhdeperehdyttämisen vaikutuksia muun muassa siten, että jos työntekijä ei tiedä, miten tuntinsa kirjaa työvuoron jälkeen ja ne jäävät kirjaamatta, alkaa usein ahdistaa. Se vuorostaan voi vaikuttaa tehokkuuteen työpaikalla. Hän tiivisti hyvin:

On se aina parempi tietää, mitä sinä olet tekemässä.

Muutama muukin, haastateltavat 2 ja 10 olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen auttaa ensimmäisinä päivinä ja toiminta työpaikalla oli sen myötä tuottavampaa ja tehokkaampaa. Haastateltava 7 sanoikin, että asiat ja tehtävät jäävät mieleen paljon paremmin ja oppii, kun on työnopastuksen puolelta jotain tietoa jo taustalla valmiina, kun uuteen paikkaan menee.

Haastateltava 9 taas oli sitä mieltä, että sähköisellä perehdyttämällä ja työnopastuksella ei ole suuria vaikutuksia työntekijöiden työtehokkuuteen ensimmäisinä päivinä:

Siinä ne sitten sanoo ensimmäisenä päivänä, miten tehdään. Ei siinä ollut mitään, että olisi tarvinnut mitään jäätävää kiirettä pitää. Että olisi siitä ollut hyötyä, että olisi silleen tiennyt hirveästi etukäteen. Ja siinä kuitenkin sen verran rauhalliseen tahtiin tehtiin asioita.

4.6 Kokonaismielikuvat ja tyytyväisyys

Kokemukset kyseessä olevan henkilöstöpalveluyrityksen tavasta perehdyttää ja käyttää sähköistä ItsLearning-alustaa perehdyttämisen apuvälineenä olivat yleisesti hyvät. Lähes jokainen koki sen kokonaisuudessaan hyväksi tavaksi, joka sujui suhteellisen hyvin kaikin puolin, vaikka myös huonoja puolia ja kehitettäviä asioita nousi

esiin. Muutama mainitsi, ettei heillä ollut mitään valittamista kyseisestä. Haastateltava 4 ei osannut oikein kommentoida asiaa. Hän kuitenkin jatkoi, asiasta poiketen, ja kertoi yrityksen omien nettisivujen olevan hyvät kilpailijoihin nähden.

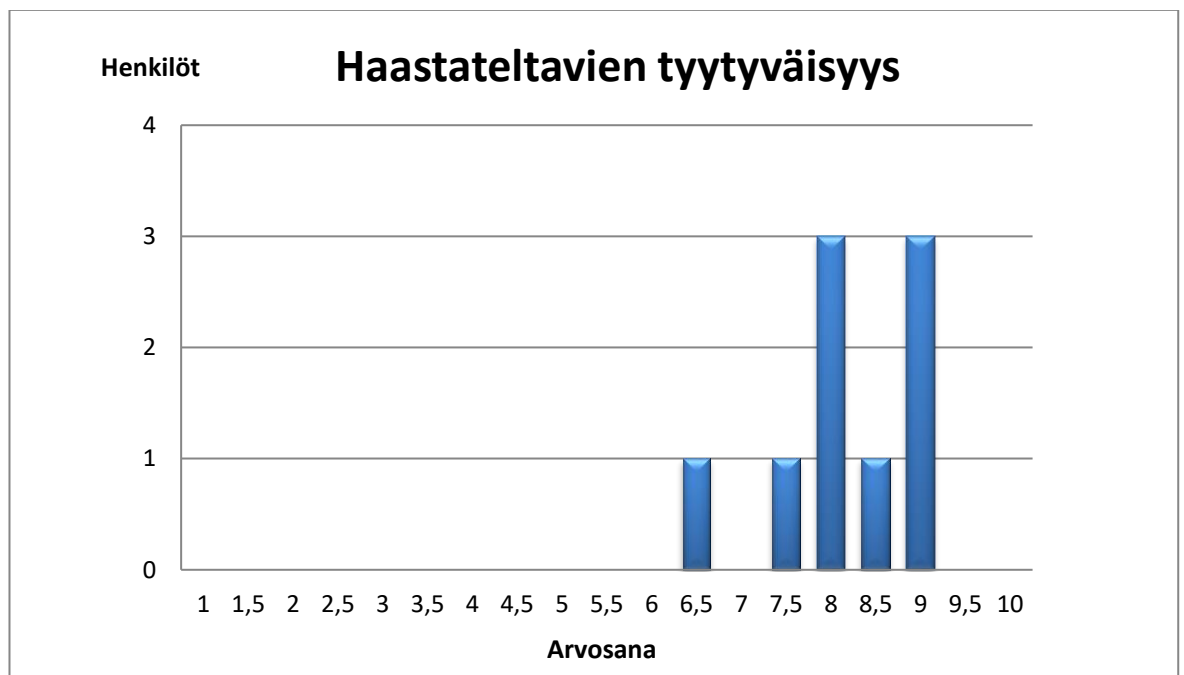
Haastateltava 6 mainitsi sähköisen perehdyttämismateriaalin olevan hyvä keino saada tietoa, jota työelämässä ja työpaikalla tarvitsee tietää. Haastateltava 8 kommentoi kokonaisuutta siten, että:

Pääasia, kun nyt jollakin konstilla saa (tiedon)... Säästyhän siinä paljolta, kun ei tarvitse lähteä mihinkään. Mutta onhan se aika jännä, että olisi kuitenkin kiva nähdä minkä näköistä ihmistä on.

Haastateltava 9 kommentoi seuraavasti:

Ihan hyvä, ei tuo ainakaan huonompaan suuntaan ollut tuolla lailla hoitaa.

Tyytyväisyyttä perehdyttämismenetelmään tiedusteltiin lisäksi asteikolla 1–10, jossa haastateltavia pyydettiin sijoittamaan tyytyväisyytensä perehdyttämismenetelmää kohtaan (arvosana) kyseiseen asteikkoon. Asteikossa 1 on tyytymätön ja 10 on tyytyväinen. Tyytyväisyyden jakautumista asteikolla kuvaa seuraava kuvio 2, jolla saatuja tuloksia havainnollistetaan.



Kuvio 2. Haastateltavien tyytyväisyys.

Asteikolla tyytyväisyys painottui arvosanojen 8 ja 9 kohdille. Siitä päätellen sähköiseen perehdyttämismenetelmään oltiin tyytyväisiä haastateltavien keskuudessa. Haastateltavat 3 ja 7 antoivat arvosanan 9. He perustelivat sitä sillä, että he ovat kokonaisuudessaan tyytyväisiä toimintaan. Haastateltava 6 antoi myös arvosanan 9 ja kommentoi tätä sillä, että hän on erittäin tyytyväinen saamaansa informaatioon ja sitä on ollut tarpeeksi. Hän myös lisäsi, että kysyttäessä hän on saanut hyvin lisäapua.

Haastateltava 1 antoi arvosanan 8,5 ja kertoi antavansa miinusta siitä, että hänellä kesti löytää ensin oikea sähköpostiviesti, josta tunnukset löytyivät. Hän myös jatkoi, että häntä hämmensi todella paljon alustan koulumaailma ja sen termit. Sen myötä hän oli hetken ihmeissään, että minne on oikein kirjautunut ja liittynyt.

Haastateltavat 5 ja 10 antoivat arvosanan 8. Molemmat kommentoivat sitä sillä, että aina löytyy parannettavaa, varsinkin uusia käytäntöjä muodostettaessa. Lisäksi haastateltava 8 antoi arvosanaksi 8. Hänen mielestään kaikki oli mennyt hyvin tähän asti.

Haastateltava 9 antoi arvosanan 7,5. Hän antoi miinuspisteitä muun muassa siitä, että hänestä alusta oli hieman hankala löytää ja käyttää, kun se ohjautui ensin niin sanottuun yleiseen ItsLearningiin. Hän koki, että sieltä oli hieman hankala löytää oikea reitti, mitä kautta pääsi kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen asian pariin. Hänellä oli myös jonkinlaisia ongelmia tunnuksien kanssa. Hän ei saanut niitä heti silloin, kun asiasta puhuttiin ensimmäisen kerran, vaan joutui odottamaan niitä jonkin aikaa.

Haastateltava 4 antoi 6,5 ja avasi tätä sillä, että hän on ollut niin vähän aikaa vasta ylipäättään kirjoilla. Lisäksi hän ei ollut vielä saanut töitä, jonka vuoksi hän ei osannut kyseessä olevaa perehdyttämisasiaa kommentoida tarkemmin. Hän kuitenkin mainitsi, että ei tuo kyseinen tapa kuitenkaan mikään huonokaan ollut.

Haastateltava 2 jäi pois tästä tiedustelusta, sillä hän ei ollut käynyt kyseisellä sivustolla ollenkaan ja tämän myötä hänen oli vaikea sanoa asiaan mitään.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tuodaan esille johtopäätöksiä, jotka on johdettu tutkimustuloksia tulkitsemalla ja teoriaan vertailemalla. Luvussa esitellään myös mahdolliset kehittämiss ehdotukset ilmeneviin ongelma- ja kehittämiskohtiin. Luvun lopussa on pohdintaa ja kokonaisuuden arviointia.

Kuten myös Österberg (2014, 116–117) toi esille perehdyttämiseen vaikuttavan henkilön ammatillisen osaamisen, työkokemuksen ja iän. Ne vaikuttavat myös siihen, miten henkilöt kokevat perehdyttämisen ja miltä kannalta he tarkastelevat asiaa. Tutkimuksessa haastateltavien keskuudessa oli havaittavissa oleellisia eroja iässä ja henkilöiden kansalaisuudessa. Lisäksi haastateltavilla oli taustalla erilaisia kokemuksia perehdyttämisestä. Niiden pohjalta he tarkastelevat kyseessä olevan henkilöstöpalveluyrityksen perehdyttämisen toteuttamista. Haastateltavista kenelläkään ei ollut kuitenkaan kokemuksia sähköisestä perehdyttämismenetelmästä entuudestaan. Heillä ei näin ollen ollut varsinaisia suoria vertailukohteita kyseistä menetelmää kohtaan ja käytäntö oli heille ensimmäinen laatuaan.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat kaikkia työikäisten ikäryhmiä. Tutkimuksella saatiin tämän myötä selville näkemyksiä perustyöikäisten ryhmään kuuluvilta henkilöiltä, jotka saattavat esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa ja sen myötä törmätä perehdyttämisasioihin. Mäkitalo ja Wallinheimo (2012, 10) esittämien diginatiivien ja digituristien erot tulivat näkyviin vahvasti muun muassa haastateltavien suhtautumisessa sähköisessä muodossa olevaan materiaaliin. Yleisesti sähköinen ItsLearning-alusta koettiin hyväksi, toimivaksi ja nykyaikaiseksi tavaksi, mutta samalla sen todellinen merkitys oli yhä epäselvä monelle. Yleisesti oli havaittavissa erityisesti vanhempien haastateltavien, Mäkitalon ja Wallinheimon (s. 10) mukaan digituristien, keskuudessa muutoshaluttomuutta ja yleistä uuden vastustusta. He kyseenalaistivat uutta käytäntöä paljon, eivätkä ottaneet sitä tosissaan. Kun alustan sisällön tärkeyttä ei ymmärretä, koetaan koko menetelmä usein turhaksi. Vastustus voi johtua myös digitaalisesta taidottomuudesta. Kuten Mäkitalo ja Wallinheimo (s. 10) toivat esille, että vanhempi sukupolvi ei välttämättä osaa käyttää uusia digitaalisia sivustoja kunnolla, jonka vuoksi muutosta vastustetaan. Myös Hietasen ja Jylhän

(2009, 50) esittämä vanhoista toimintatavoista pois oppiminen voi olla vanhemmille ihmisille hankalampaa.

Sekaantuvia muuttujia tuli tutkimuksessa myös ilmi ja ne hyvin todennäköisesti johtivat myös edellisessä kappaleessa kuvattuun uuden menetelmän kyseenalaistamiseen. Muutamat haastateltavista menivät sekaisin ItsLearning-alustan ja yrityksen omien sivujen kanssa. He eivät ymmärtäneet kunnolla, mistä ItsLearning-alustassa oli kyse ja mikä kyseisten sivujen ero on. Tässä korostuu nimenomaan selventämisen tärkeys. Jos ei kerrota kunnolla, mistä on kyse, seuraa siitä epätietoisuus ja joitakin tärkeitä asioita voi mennä sen vuoksi ohi.

Yksi oleellinen ero saaduissa tuloksissa liittyi kansalaisuuteen. Viitala (2013, 297) mainitsikin, että ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämiseen tulee varata aikaa. Kupias ja Peltola (2009, 100) painottivat ulkomaalaisten kohdalla selkeää ja täsmällistä perehdyttämistapaa. Tutkimuksessa ilmeni, että ulkomaalaiset ymmärsivät sähköisen perehdyttämisen tärkeyden heikommin kuin suomalaiset. Tätä kuvasi muun muassa se, että yksi ulkomaalainen haastateltava ei ollut useiden kehotuksienkaan jälkeen käynyt tutustumassa alustaan eikä mennyt lukemaan tietoja. Näin ollen hän oli ollut töissä jo pidemmän aikaa ilman perehdyttämistä esimerkiksi työsuhteasioihin. Myös toinen ulkomaalainen haastateltava oli käynyt katsomassa sivustoa heikosti ja oli kirjautunut sinne vasta tätä tutkimusta varten. Vastaavasti tutkimukseen osallistuneet suomalaiset henkilöt olivat aktiivisempia alustan käytön suhteen. He olivat käyneet katsomassa sivustoa heti saatuaan tunnukset tai viimeistään saatuaan siitä muistutuksen.

Kupias ja Peltola (2009, 69–70) tuovat esille, miten perehdytysmateriaalin tulisi sisältää tärkeimmät asiat työn kannalta, jolloin perehtyjä voi palata asioihin myöhemmin omalla ajallaan. Tämän merkitys korostuu myös tutkimuksessa esiin tulleissa asioissa. Sähköinen perehdyttämismenetelmä ja -materiaali koettiin työntekijöiden keskuudessa hyväksi tavaksi toteuttaa perehdyttäminen sekä uusien asioiden oppiminen. Siihen oltiin yleisesti tyytyväisiä. He kokivat, että sen kautta saatiin hyvää tietoa missä ja milloin tahansa sekä säästettiin molempien osapuolten aikaa. Uuden menetelmän koettiin lisäävän omatoimisuutta ja helpottavan, kun ei tarvitse lähteä käymään missään sen vuoksi. Tätä ominaisuutta arvostettiin haastateltavien kes-

kuudessa paljon. Myös työntekijät tuntuivat ymmärtävän, miksi kyseiseen menetelmään on siirrytty, esimerkiksi sen nykyaikaisuuden vuoksi. Tutkimuksessa tuli ilmi, ettei menetelmä ole vienyt toimintaa kuitenkaan huonompaan suuntaan, vaikka siihen toisinaan niukasti suhtauduttiinkin.

Sähköistä ItsLearning-alustaa tutkittaessa ilmi tulleita asioita havainnollistaa seuraava taulukko 1, johon on koottu esiin tulleet alustan hyvät ja huonot puolet.

HYVÄT PUOLET	HUONOT PUOLET
Helppokäyttöisyys	Sisäänkirjautumisen vaikeus
Selkeä ulkoasu	Oikeiden polkujen löytäminen vaikeaa
App mahdollisuus	Koulumaailman termistö
Asiasisällössä oleelliset asiat	Salasanat tulevat ItsLearning-sivuston nimissä
Ei sidottu aikaan tai paikkaan	

Taulukko 1. ItsLearning-alustan hyvät ja huonot puolet.

D'Erricon (2016, 11) ja Troutin (2016, 34) painottamat esimerkit toimivasta verkkooppimismateriaalista näkyvät myös tutkimuksessa saaduissa tuloksissa. Helppokäyttöisyys, selkeys ja oleellinen sisältö olivat arvostettuja asioita. On havaittavissa, että haastateltavat arvostavat nopeutta ja asioiden selkeää esitystyylä. Tutkimuksessa tuli esiin myös asioita, joita alustan suhteen voisi kehittää. Alustan helppokäyttöisyydestä huolimatta sisäänkirjautuminen ja oikeiden polkujen löytäminen tuottivat vaikeuksia osalle. Samoin uudelleenkirjautuminen oli hieman epäselvää muutamalle. Lisäksi alustan koulumaailman termit miellettiin hämääväksi, mikä osittain saattaa aiheuttaa myös stressiä. Hämmennystä lisäsi myös salasanat sisältävä sähköpostiviesti, koska se tuli ItsLearningin nimissä. Tutkimuksessa korostuu, miten edellä kuvattua helppokäyttöisyyttä nimenomaan arvostetaan. Haastateltavien kes-

kuudessa halutaan, että kaikki asiat ovat helposti saatavilla ja kaikki tapahtuu muutamalla klikkauksella ilman ylimääräisiä välivaiheita ja etsimistä. Lisäksi koulu- ja työmaailmat halutaan pitää erillään.

ItsLearning-alustaa koskevissa tuloksissa on havaittavissa ristiriitaisuus. Alusta koetaan sekä helpoksi että vaikeaksi samaan aikaan. Tämä kuvastaa Mäkitalon ja Wallinheimon (2012, 10) esille tuomaa muutoshaluttomuutta. Sitä, miten uudet asiat koetaan usein aluksi vaikeiksi ja ne vaativat aikaa tottua. Kuitenkin sitten loppujen lopuksi alustan todetaan olevan helppokäyttöinen ja kätevä, kun sitä aletaan ymmärtää.

Muun muassa Hämäläisen ym. (2016, 48) esiin tuomat nopea ja tehokas asioiminen sekä missä vain tapahtuva asioiden hoitaminen verkon tai mobiilin avulla korostuvat. Haastateltavat arvostavat itsenäisyyttä ja omatoimisuutta enemmän kuin henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa palvelua. Nykyinen ihmisten halu käyttää älypuhelimia yhä enemmän asioiden hoitamiseen nousi esiin myös tutkimuksessa. Tästä esimerkkinä ovat kaksi haastateltavaa, jotka olivat pohtineet tai omatoimisesti ottaneet selvää mobiilikäytön mahdollisuudesta kyseisen ItsLearning-alustan kohdalla. Toinen heistä oli omatoimisesti alkanut käyttää ItsLearning-sovellusta älypuhelimellaan. Tämä kuvastaa sitä, että nykyaikana verkossa tapahtuva oppiminen ja älypuhelimien käyttö korostuvat yhä enemmän ja nousevat tärkeiksi valttikorteiksi asioiden hoitamisessa.

Kupias ja Peltola (2009, 153–154) toivat esiin erilaisten testien ja kokeiden olevan oivallinen apuväline perehdyttämiseen. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, ettei työntekijöiden keskuudessa nähdä asiaa samalla tavalla ja ajatella sen olevan eduksi työntekijälle. Asia jakoi haastateltavat kahteen ryhmään. Toisista erilliset testit olivat hyödyllisiä, mutta toiset kokivat ne pääasiassa turhiksi ja lisätöitä tuottaviksi.

Helsilän (2009, 48) korostama suullisen vuorovaikutuksen merkitys nähdään myös haastateltavien keskuudessa. Haastateltavat eivät halua luopua henkilökohtaisesta kommunikoinnista kokonaan. Tätä kuvaa esimerkiksi se, että jos alustaan lisättäisiin keskustelualue, olisi sen käyttöprosentti todennäköisesti hyvin pieni. Haastateltavat kokevat asioiden tiedustelun hoituvan hyvin muuallakin, esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla.

Eriyisesti Kupiaksen ja Peltolan (2009, 121) sekä Lehtisen ym. (2016, 226–227) mainitsema oppimistyylien jaottelu visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen näkyy myös tutkimuksessa. Haastateltaville kyseinen oli luontaisin jaottelu ja oppimistyytlejä jaoteltiin sen avulla. Tutkimuksessa tuli ilmi, että oppimisesta puhuttaessa haastateltaville mieluisin tapa on katsoa mallista ja toisena korostuu sekoitus useampaa oppimistyyliä. D’Errico (2016, 11) korosti asioiden näyttämistä ja kuvien käyttöä sähköisessä oppimismateriaalissa. Haastateltavat kokivat ne myös hyväksi ja osuviksi tavoiksi tuoda asioita esille. Kuvien ja videoiden koetaan helpottavan havainnollistamaan ja sisäistämään asioita. Kupiaksen ja Peltolan (s. 157-159) esille tuomat prosessikävelyt ovat yksi osuva keino toteuttaa edellä kuvattua. Ne tukevat vahvasti juurikin oppimistyyliä, jossa asiat opitaan mallista katsomalla. Näin ollen niiden mukaan ottaminen perehdyttämismateriaaliin olisi tutkimuksen perusteella hyvinkin hyödyllistä.

Puhuttaessa perehdyttämisen vaikutuksista, esiin nousi muun muassa Kestin (2010, 54–56) esille tuomat yritysten keinot pyrkiä tuottavampaan toimintaan osaamista ja teknologiaa hyödyntämällä sekä niitä kehittämällä. Hän lisää (s. 209), että perehdyttämisen aikana tapahtuu muutos, jolloin työntekijän työaika muuttuu tehokkaammaksi ja hänestä kasvaa kokenut työntekijä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että perehdyttämisen vaikutuksia ei kuitenkaan yleisesti nähdä työntekijöiden keskuudessa. Perehdyttäminen koettiin pakolliseksi asiaksi, joka vain tehdään ja toteutetaan, mutta miksi, niin sitä ei ymmärretty. Osa koki sen auttavan ja lisäävän hieman paremmin tietoa siitä, miten tulisi toimia. Ymmärtämättömyyttä kuvastaa sekin, että haastateltavista osa kävi katsomassa sivustoa vasta useamman kehotuksen jälkeen tai ainoastaan tätä tutkimusta varten. Tällöin he eivät käyneet siellä itsensä vuoksi. Työntekijöiden keskuudessa ei näin ollen ymmärretä, että perehdyttäminen kokonaisuudessaan on työntekijän hyväksi ja helpottaa työn aloitusta.

Toisinaan saadut tulokset perehdyttämisen vaikutuksista voivat johtua siitä, että suurimmalle osalle tehtiin yleisperehdyttäminen työsuhdeasioihin. Silloin vaikutukset itse työn aloitukseen voivat olla vaikeammin hahmotettavissa kuin verrattaessa työnopastukseen. Oli havaittavissa, että henkilöt, jotka osallistuivat työnopastukseen, näkivät suoria yhteyksiä opastuksella ja tuottavammalla toiminnalla työn

alussa. Kävi ilmi, että töihin päästään paremmin kiinni hyvällä opastuksella. Tutkimuksen perusteella yrityksen ei kuitenkaan kannata luottaa työnopastustaan vain ItsLearning-alustan varaan. Tutkimuksista kävi ilmi, että harvat osaavat hyödyntää alustaa kunnolla. Työntekijöillä jää monesti käymättä sivustolla ja perehtymättä kunnolla, kun vastuu siirtyy heille itselleen. Alusta kuitenkin soveltuu työnopastuksen tueksi hyvin, sillä sinne voidaan sisällyttää monipuolista materiaalia työn kannalta oleellisista asioista.

5.1 Kehittämisehdotukset

Henkilökohtaisen perehdyttämisen jäädessä vähemmälle, tulisi varmistaa entistä enemmän, että tiedot menevät perille ja työntekijät saavat tarvittavan perehdytyksen. Sen myötä välttyään suuremmilta virheilta ja mahdollistetaan parempi toiminta. Seuraavaksi kuvatuilla kehittämissuosituksilla perehdyttämistoimintaa voisi kehittää tutkimuksessa esiin nousseiden ongelma- ja kehityskohtien pohjalta yhä toimivampaan suuntaan, jolloin yrityksen välitettävät työntekijätkin hyötyisivät ItsLearning-alustasta enemmän.

Sisältöön liittyen yksi haastateltava esitti kaksi suoraa ehdotusta. Kyseessä on kuitenkin vain yhden henkilön huomiot asioista, joten tilanteesta riippuen hänen antamaansa palautetta voisi soveltaa myös perehdyttämisalustaan. Hän jäi kaipaamaan informaatiota liittyen liukumisiin ja niiden käyttöön. Alustan sisältöön voisi esimerkiksi lisätä tietoa liukumista, jos ne koetaan yleiseksi asiaksi yrityksessä ja ne ovat käytössä useammassa eri työpaikassa. Jos taas niiden käyttö on vähäistä ja vain paikakohtaista, silloin niistä voisi laittaa jokin maininnan, esimerkiksi mistä lisätietoja tarvittaessa saa. Haastateltava toi myös esille omien työturvakenkien merkityksen ja halusi oman kokemuksensa myötä korostaa niiden hankkimista itselle. Työturvakenkien merkitystä voisi korostaa ja mainita materiaalissa. Esimerkiksi, että työturvakenkiä saa lainaan, mutta suositellaan hankkimaan omat, koska kyseessä on muotoutuvat ja raskaammat kengät kuin normaalit.

Tutkimuksessa tuli esiin ohjeistuksen merkitys ja puute. Sen myötä yhtenä kehittämissuosituksena on käyttää sähköpostia apuna. Yrityksen kannattaisi lähettää jonkinlainen ohjeistussähköpostiviesti ennen kuin tunnukset sisältävä sähköpostiviesti

saapuu työntekijöille. Ohjeistusviesti työllistää yrityksen toimihenkilöitä hieman, mutta pidemmällä tähtäimellä siihen panostettu aika palkitaan. Sen avulla pystytään ratkaisemaan useampia ItsLearning-alustaan liittyviä ongelmia. Ohjeistuksen avulla työntekijät tietäisivät paremmin, mitä saamallaan tunnuksilla tekevät. Samalla he eivät hämmenny niin paljon tunnukset sisältävästä sähköpostista. Ohjeistuksessa voisi kuvata ja tuoda esille, mistä ItsLearning-alustassa on kyse. Silloin perehdyttämisen merkitys tulisi todennäköisesti selvemmäksi työntekijöille. Mukaan voisi liittää kuvakaappauksineen ohjeistuksen oikeasta polusta, mitä noudattaen löytää henkilöstöpalveluyrityksen materiaalin sivustolla. Se myös selventäisi henkilöille, mistä löytyy mikäkin alustassa. Samalla tulevat alustan termit tutuiksi eikä näin ollen sekaantuisi niin paljon koulumaailman kanssa. Lisäksi ohjeistuksessa voisi mainita, että alustaa on mahdollista käyttää myös virallisen puhelinosovelluksen kautta. Mukaan voisi liittää tarkemmat tiedot sovelluksen lataamisesta ja soveltuvuudesta eri älypuhelimille. Kyseisen sovelluksen avulla helpotettaisiin alustan käyttöä entistä enemmän ja tehtäisiin käyttökokemuksesta yhä mukavampi. Samalla saataisiin tuotua esiin, että tietokoneen käyttö ei ole ehdoton vaatimus alustan käytölle, vaan älypuhelin soveltuu siihen. Tämä edellyttää kuitenkin sen, että yritys testaa puhelinosovelluksen ensin itse. Jos se todetaan toimivaksi ja kaiken sisällön näyttäväksi, voidaan sitä markkinoida eteenpäin. Ohjeistusviestillä helpotetaan myös sellaisten henkilöiden alustan käyttöä, joille tietokoneen käyttö ei ole itsestäänselvyys. Tämän kehittämissuositusten kautta mahdollistettaisiin, että yhä useampi saisi paremman perehdyttämiskokemuksen ja asiasisältö saavuttaisi enemmän henkilöitä. Ohjeistusviesti tulee pitää selkeänä ja yksinkertaisena. Siihen ei kannata laittaa liikaa tietoja. Viesti menettää merkityksensä, jos henkilöt eivät lue sitä liiallisen tekstin vuoksi.

Toisena kehitettävänä asiana esille nousi tietojen perille meneminen. Koska harvat työntekijöistä päätyvät sivustolle katsomaan tietoja, olisi hyödyllistä sisällyttää materiaaliin kuitaamista vaativia kohtia, kuten kysymyksiä tai testejä. ItsLearning-alustassa on jo olemassa yksi kuitaamista vaativa kohta. Tämän lisäksi niitä voisi tarvittaessa lisätä useampiakin. Toisena vaihtoehtona on pitää alustassa vain tuo yksi kohta ja korostaa sen merkitystä nykyistä enemmän työntekijöille. Kuitaamista vaativien kohtien myötä työntekijät todennäköisesti saataisiin hieman paremmin käy-

mään sivustolla. Kuittaamista vaativista kohdista voisi mainita myös edellä kuvatussa ohjeistuksessa, jolloin työntekijöille saadaan korostettua vielä enemmän, että heidän tulee käydä sivustolla edes tuon yhden kerran. Kuittaamista vaativista kohdista ei kannata kuitenkaan laittaa suoria polkuja esille, mistä ne löytyvät materiaalista. Näin ollen työntekijät joutuvat itsekin hieman selaamaan sivua ja katsomaan sen sisältöä.

Kolmantena kehitysehdotuksena on luoda ItsLearning-alustaan ohjeistussivu, josta löytyy alustan käyttöön liittyviä ohjeita. Sinne voisi laittaa esimerkiksi tietoa uudelleenkirjautumisesta, sivuston käyttömahdollisuuksista sekä puhelinsovellusmahdollisuudesta, jos se todetaan toimivaksi. Siellä voisi selventää tarkemmin, miten sivustolle voi päästä uudelleen tarvittaessa ja miten sivustoa voi hyödyntää. Tämä olisi hyvä laittaa erikseen alustaan asiasisältöön sen vuoksi, ettei edellä ehdotettu ohjeistusviesti laajene liikaa. Ohjesivulla voisi tuoda myös esille esimerkiksi alustan termistöä ja oikeita polkuja tiettyihin tärkeisiin asioihin. Näillä helpotettaisiin entistä enemmän alustan käyttöä. Jos edellä kuvatun tyylinen ohjesivu otetaan käyttöön alustaan, voisi siitä laittaa polun näkyviin ja maininnan myös ohjeistusviestiin. Tällöin voidaan myös jättää muiden ylimääräisten polkujen näyttäminen ohjeistusviestistä pois ja laittaa ne kyseiselle ohjesivulle näkyville alustaan.

Yrityksen työntekijöiden joukossa on merkittävä osa myös ulkomaalaistaustaisia henkilöitä. Näin ollen seuraavana ehdotuksena on lisätä ItsLearning-alustaan ulkomaalaistaustaisille henkilöille suunnattu osio. Siellä voisi selittää tarkemmin yleisiä suomalaisen työelämän ja työkuulttuurin pelisääntöjä ja käytäntöjä, jotka voivat osalle työntekijöistä olla yhä tuntemattomia. Sellaisia asioita voivat olla esimerkiksi työaikojen noudattaminen, täsmällisyys, yleiset käytännöt sekä monien suomalaisten itsestäänselvyksinä pitämiä asioita, joiden myötä ulkomaalaiset sopeutuvat työyhteisöön ja suomalaiseen työelämään nopeammin. Asiat kannattaa esittää selkeää ja yksinkertaista kieltä käyttäen.

Aikaisemmin mainitut prosessikävelyt ovat osuva keino hahmottaa työpaikalla kyseessä olevia prosesseja paremmin. Niissä näytetään jokainen tehtävä vaiheelta, miten prosessi etenee. Nämä soveltuvat hyvin käytössä olevaan sähköiseen ItsLearning-alustaan ja niitä olisi hyödyllistä lisätä myös sinne. Alustaan voisi tarpeen mukaan koota työpaikkojen eri prosesseista kuvauksia, joihin työntekijät voivat

omatoimisesti käydä tutustumassa. Niissä saadaan myös korostettua suosittua oppimistyyliä, mallista katsomista sekä videoita ja kuvia. Videoissa tulee ottaa huomioon se, että ne ovat selkeitä, suhteellisen lyhyitä eikä tietoa tule liikaa kerralla. Jos esitellään esimerkiksi jokin pidempi prosessi, voidaan se jakaa pienempiin osiin ja selittää osa kerrallaan. Kuvia voi myös käyttää apuna. Niistä on hyvä tehdä selkeitä, havainnollistavia ja osuvia asian kannalta.

5.2 Pohdinta ja kokonaisuuden arviointi

Tutkimuksen kannalta onnistuttiin hyvin luomaan monipuolinen, laaja ja kattava teoreettinen viitekehys. Se koostuu usean eri lähteen vuoropuhelusta, jonka myötä aiheeseen on perehdytty laajasti. Oleelliset käsitteet tulivat käsitellyiksi ja määriteltyiksi monipuolisesti käyttäen useita eri lähteitä tukena. Tutkimusta ohjasi teoria vahvasti jatkuvasti ja niiden välinen yhteys oli onnistunutta koko tutkimuksen ajan. Lähteitä on tarkasteltu kriittisesti. Ne ovat monipuolisia muun muassa lähteen tyyppin, kirjoittajan ja kansainvälisyyden myötä. Myös lähteiden uutuus on huomioitu ja lähteet ovat pääasiassa viimeisen viiden vuoden ajalta, lait ja muutama poikkeus lukuun ottamatta.

Kymmenellä haastattelulla päästiin pitkälle ja saatiin tutkimusongelman ja -tavoitteiden kannalta osuva aineistokokonaisuus aikaan. Aineistoa saatiin suhteellisen vähän, mutta kuitenkin tarpeeksi, jotta sen pohjalta voitiin lähteä tarkastelemaan käytäntöä työntekijöiden näkökulmasta. Aineiston pohjalta pystyttiin tekemään tulkin-toja ja kehittämään menetelmää. Tutkimuksen aineiston laajuudessa olisi voinut vielä parantaa. Haastattelut olisivat voineet olla joissakin tapauksissa syvällisempiä, jolloin myös aineistosta olisi saatu vielä nykyistä laajempi. Tutkimus ei kata kaikkia yrityksen välittämiä työntekijöitä, joten suurta yleistystä on hankala tehdä tutkimuksen myötä. Tutkimus kuitenkin antaa hyvän, laadullisen katsauksen siitä, missä yritys menee perehdyttämiskäytäntönsä kanssa tällä hetkellä ja mitä mahdollisia kehityskohtia on havaittavissa. Tutkimus antaa toimeksiantajayritykselle pohjaa, jonka avulla he voivat lähteä muokkaamaan käytäntöään haluamaansa suuntaan.

Tutkimusta varten oli käytettävissä rajalliset resurssit, jonka vuoksi toteutettua tutkimusta täytyi rajata. Näin ollen tässä tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan ainoastaan välitettävien työntekijöiden näkökulmaa ja käytettiin vain yhtä tiedonkeruumenetelmää. Sen myötä tieto oli hallittavissa eikä tutkimus mennyt liian sekavaksi. Valinnat tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen suhteen olivat osuvat. Tutkimus eteni sujuvasti vaihe vaiheelta eikä suurempia ongelmia tullut eteen. Jos tutkimusta varten olisi ollut aikaa enemmän, olisi tutkimuksessa voinut käsitellä jopa jokaista yrityksen työntekijää, jolloin tutkimuksesta olisi tullut nykyistä yleistettävämpi. Tutkimukseen olisi halutessaan voinut ottaa mukaan myös muitakin tiedonkeruumenetelmiä.

Tutkimuksen aihe itsessään on suhteellisen kapea-alainen, ettei siitä suuressa määrin saada tietoa irti. Mukaan otetuilla eri osa-alueilla saatiin kuitenkin luotua monipuolisuutta ja laajuutta tutkimukseen. Aihe oli onnistunut valinta sillä, että toimeksiantajayritys saa tutkimuksen myötä hyödyllistä ja tärkeää tietoa toiminnastaan. Käytäntöjä usein otetaan käyttöön yrityksissä vain johdon näkemyksen mukaan, jolloin oleellinen osa jää ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa keskityttiin juuri tuohon ulkopuoliseen osaan, jota varten koko käytäntö on tehty ja otettu käyttöön. Työntekijänäkökulma antaa arvokasta tietoa yritystoiminnassa.

Kyseessä oleva perehdyttämiskäytäntö on toimeksiantajayrityksessä vielä suhteellisen alkutekijöissä, jonka vuoksi siitä ei ole vielä paljon tutkittavaa. Näin ollen keskityttiin enemmän käytännön kehittämiseen. Tutkimuksen kanssa kokonaisuudessaan onnistuttiin ja päästiin alussa asettamiin tavoitteisiin. Samalla saatiin tutkimusongelmaan ratkaisu ja kehitettiin tuloksien pohjalta muutamia hyödynnettävissä olevia kehittämis ehdotuksia.

Tutkijan tehtävä oli kerätä alkuun tarvittava taustatieto, jonka pohjalta tutkimusta alettiin toteuttaa. Sen jälkeen tehtävänä oli toteuttaa luotettava, eettinen ja laadukas tutkimus, jolla saadaan hankittua tietoa sopivia menetelmiä oikein käyttäen. Teoreettista pohjaa ja saatuja tutkimustuloksia verraten saatiin luotua johtopäätökset. Niiden pohjalta kehitettiin muutama kehitysehdotus toimeksiantajayritykselle, joiden avulla he pystyvät parantamaan toimintaansa yhä toimivammaksi.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia esimerkiksi sähköisen perehdyttämiskäytännön vaikutuksia kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen oman henkilöstön näkökulmasta ja tarkastella, miten he kokevat tämän menetelmän. Toisena jatkotutkimuksena voisi tutkia, miten kyseisillä työpaikoilla, joihin kyseessä olevalla menetelmällä perehdytettyjä välitettäviä työntekijöitä menee töihin, koetaan sähköisen perehdyttämisen ja työnopastuksen vaikutukset. Molemmissa jatkotutkimuksissa esille tulleita tuloksia voisi lisäksi tarvittaessa verrata tämän tutkimuksen saatuihin tuloksiin. Näiden myötä saataisiin yhä kattavampi kuva siitä, miten sähköinen perehdyttämismenetelmä soveltuu kyseiseen tilanteeseen ja henkilöstöpalveluyritykseen.

LÄHTEET

- Benedict, K. 3.5.2016. From digital to hyper-transformation. [Blogikirjoitus]. The center for the future of work. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavana: <http://www.futureofwork.com/article/details/from-digital-to-hyper-transformation>
- D'Errico, D. 2016. Mobile Learning: What's It Good For? Absolutely Everything (That Needs to Be Done Now). [Verkkolehtiartikkeli]. Workforce Solutions Review 7 (3), 11–13. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavana Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. & täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–44.
- Etelä-Pohjanmaan toimipisteen esimies. 2017. Henkilöstöpalvelualan yritys. Haastattelu 7.6.2017.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Docendo. [Viitattu 2.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Flick, U. 2014. An introduction to qualitative research. 5th edition. London: Sage.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Hietanen, O. & Jylhä, E. 2009. Oppiminen modernin työn menetelmänä: Osaamisajattelun muutoksen taustalla työelämän murros. Teoksessa: I. Tanskanen & S. Nenonen (toim.) Muutos, verkot ja verkostot: Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 47, 45–69.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Itslearning yksilöllistämisen vuoksi. 2016. ItsLearning. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: https://itslearning.com/fi/wp-content/uploads/sites/24/2016/09/itslearning-yksilollistamisen-vuoksi-datasheet_ds.pdf

- Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. [Verkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavana: https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf
- Kaasinen, E., Roto, V., Hakulinen, J., Heimonen, T., Jokinen, J., Karvonen, H., Keskinen, T., Koskinen, H., Lu, Y., Saariluoma, P., Tokkonen, H. & Turunen, M. 2015. Defining user experience goals to guide the design of industrial systems. [Verkojulkaisu]. Behaviour & Information Technology 34 (10), 976–991. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavana Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kalantzis, M. & Cope, B. 2015. Learning and new media. In: D. Scott & E. Hargreaves (ed.) The Sage handbook of learning. Los Angeles: Sage, 373–387.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Finva.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- L 8.8.1986/609. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta.
- L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- L 30.12.2014/1325. Yhdenvertaisuuslaki.
- Lehtinen, E., Vauras, M. & Lerkkanen, M-K. 2016. Kasvatuspsykologia. 3. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Mäkitalo, E. & Wallinheimo, K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt: Innostava oppiminen, tehokas koulutus. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oppijalähtöinen toiminnanohjausjärjestelmä. 2016. ItsLearning. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: https://itslearning.com/fi/wp-content/uploads/sites/24/2016/09/itslearning-esite-brochure_i.pdf
- Owal Group Oy. 30.6.2016. Suomen Yrittäjät: Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 20.10.2017]. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/digiselvityksen_raportti2016.pdf
- Paavola, J. 16.12.2016. Stoppi paperinpyöriykselle. [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä 45/2016, 57. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavana Talentum-lehtiarkistosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 2.11.2017]. Saatavana: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 2.11.2017]. Saatavana: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi: 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! [Kustannuspaikka tuntematon]: Anna Saraste.
- Schneider, M. & Stern, E. 2010. The cognitive perspective on learning: Ten cornerstone findings. In: H. Dumont, D. Istance & F. Benavides (ed.) The Nature of Learning: Using Research to Inspire Practice. Paris: OEDC, 69–90.
- Scott, D. & Evans, C. 2015. The elements of a learning environment. In: D. Scott & E. Hargreaves (ed.) The Sage handbook of learning. Los Angeles: Sage, 189–199.
- Slåen, T. 2015. Vähemmän suorituksia, enemmän saavutuksia. Helsinki: Kauppakamari.
- Stewart, T. 2015. User experience. [Verkkójulkaisu]. Behaviour & Information Technology 34 (10), 949–951. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavana Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Suomen virallinen tilasto. 6.11.2014. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2014. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu: 8.11.2017]. Saatavana: <http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/index.html>
- Toimeksiantajayrityksen nettisivut. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 5.6.2017].
- Trout, G. 2016. E-Learning & Online Training. [Verkkolehtiartikkeli]. Professional Safety 61 (6), 34–36. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavana Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Van Alstyne, M., Parker, G. & Choudary, S. 2016. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard Business Review 94 (4), 54–62. [Viitattu 20.10.2017]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vartiainen-Ora, P. 2013. Kulttuurienvälinen ohjaus ja kaksisuuntainen perehdytys työelämässä. Teoksessa: V. Korhonen & S. Puukari (toim.) Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Jyväskylä: PS-kustannus, 330–341.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Vuokola, J. 2014a. Apple on ux-buumin isä. Tietoviikko (3), 3.
- Vuokola, J. 2014b. Kaikki tekee ux:ia. Tietoviikko (3), 6–8.
- Wentworth, D, & Green, M. 2011. Mobile Learning: Anyplace, Anytime. [Verkkolehtiartikkeli]. T+D 65 (7), 25. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavana Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka: Opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppa-kamari.

LIITTEET

Liite 1. Teemarunko tutkimushaastatteluihin

LIITE 1. Teemarunko tutkimushaastatteluihin

Taustatiedot

- Ikä
- Koulutus
- Työkokemus
- Nykytilanne
- Kauanko ollut kirjoilla

Perehdyttämisen toteutus

- Aikaisemmin
- Kyseisessä yrityksessä

Käytetty menetelmä, ItsLearning

- Kirjautuminen
- Käyttö
- Asiasisältö
- Testit ja kysymykset
- Foorumit
- Yleisesti sähköinen materiaali

Oppiminen

- Mieluisin tapa
- Muut oppimistyyli
- Sähköisen materiaalin hyödyntäminen

Perehdyttämisen vaikutukset

- Työn aloitus
- Tuottavuus ja tehokkuus

Kokonaismielikuva

- Tyytyväisyys toteutettuun menetelmään, asteikolla 1–10

Muuta?