

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Lappeenranta
Tietotekniikka
ICT-yrittäjyys

Kasperri Kauhanen

Työntekijän perehdyttämisen hyvät käytännöt **Case: Eksote**

Opinnäytetyö 2015

Tiivistelmä

Kaspero Kauhanen

Työntekijän perehdyttämisen hyvät käytännöt Case: Eksote, 52 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Tekniikka, Lappeenranta

Tietotekniikka

ICT-yrittäjyys

Opinnäytetyö 2015

Ohjaaja: TkT, lehtori Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden perehdyttämisen nykytilanne sekä tunnistaa kirjallisuudesta hyviä käytäntöjä työntekijöiden perehdyttämiseen. Lisäksi työssä tutkittiin, miten pelillistämistä hyödynnetään perehdyttämässä.

Teoriaa tutkittiin kirjallisuuden, internetlähteiden ja eri tietokantojen avulla. Tietoa haettiin perehdyttämisestä, pelillistämisen mahdollisuuksista perehdyttämisessä sekä tutkimusprosessista ja -menetelmistä. Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä, koska aineiston keruu valituista kohderyhmistä oli tärkeää tutkielman tavoitteiden saavuttamisen kannalta, eikä erilliselle raportille opinnäytetyön ohella ollut tarvetta. Tutkielmassa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta Eksoten perehdyttämisen nykytilanteesta saatiin selville myös arvoja ja asenteita. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joissa haastateltiin seitsemää Eksoten työntekijää. Haastateltavista neljä toimi perehdyttäjinä ja kolme perehdytettävänä. Molemmille kohderyhmille laadittiin omat haastattelukysymykset.

Eksote on yksi Peluri-hankkeen case-organisaatioista ja tutkielman tavoitteena oli tarjota taustatietoa hankkeen työpajoihin, joissa Eksotea kiinnostaa perehdyttäminen. Työpajoja järjestetään yhteistyössä Eksoten kanssa vuosien 2015 ja 2016 aikana. Haastattelutulosten avulla Eksote saa tietoa perehdyttämisensä kehittämiskohdista. Saaduista kirjallisuustuloksista se voi räätälöidä hyväksi havaittuja malleja omaan käyttöönsä, jotka auttavat perehdyttämään osaavia työntekijöitä ja sitä kautta tehostamaan yrityksen toimintaa.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että perehdyttämisen kolme avaintekijää ovat suunnitelmallisuus, riittävä ajankäyttö sekä kaksisuuntaisen palautteen kerääminen. Vaarallisimmat sudenkuopat ovat perehdytysohjelman puutteellisuus, liian suuri tietotulva ja se, että uusi työntekijä joutuu perehdyttämään itse itsensä.

Asiasanat: perehdyttäminen, menestystekijät, pelillistäminen, ICT, Eksote

Abstract

Kasperī Kauhanen

Good methods on orienting employees, Case: Eksote, 52 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Technology Lappeenranta

Degree Programme in Information Technology

Specialisation in ICT-entrepreneurship

Bachelor's Thesis 2015

Instructor: D.Sc.(Eng.) Pasi Juvonen, Senior lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The object of the study was to research the present state of new employee orientation at South Karelia Social and Health Care District and to find good methods and best practices in orientation. In this study, there is also a research on how gamification works and how it is used in new employee orientation.

The information about orientation and gamification was gathered from literature, the Internet and Lappeenranta Academic library databases. The present state of the orientation at Eksote was researched by qualitative methods. Seven employees were interviewed, in which four of them were in charge of orientation and three of them were being orientated.

Eksote is one of the case-companies in Peluri-project and the objective of the thesis was to offer a basis for the project's workshops, where Eksote is interested in new employee orientation. The workshops will be arranged during 2015 and 2016. The results of the study show what Eksote could develop in their orientation and which are the best models they could design for their own needs.

As a result of this thesis it can be ascertained, that the most important things in orientation are methodicalness, time reserved for the orientation and gathering feedback. The most common problems are the lack of orientation plan, too much information at once and a situation where the new employee has to orientate himself.

Keywords: new employee orientation, gamification, best practices, Eksote

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Aiheen valinta	6
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	7
1.4	Toimeksiantajan esittely.....	8
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	Perehdyttäminen.....	10
2.1	Perehdyttäjä.....	11
2.2	Perehdyttämisen hyviä käytäntöjä	12
2.3	Perehdyttämisen sudenkuoppia.....	18
2.4	ICT:n hyödyntäminen perehdyttämisessä.....	19
3	Työnkulku	27
4	Tulokset	33
4.1	Kirjallisuuden tulokset	33
4.2	Haastatteluiden tulokset.....	35
4.2.1	Perehdytettävät	35
4.2.2	Perehdyttäjät	38
5	Pohdinta ja yhteenveto	45
	Kuvat.....	50
	Kuviot.....	50
	Lähteet.....	51

Liitteet

- Liite 1 Perehdytettävien haastattelukysymykset
- Liite 2 Perehdyttäjien haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) työntekijöiden perehdyttämisen nykytilanne. Nykytilanteen kartoitus toteutetaan teemahaastatteluiden avulla haastatellen Eksoten työntekijöitä.

Perehdyttämisen hyviä käytäntöjä selvitetään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Haastatteluiden lisäksi tutkitaan kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita sekä selvitetään, miten perehdyttämistä toteutetaan Suomessa ja ulkomailla. Kirjallisuutta tutkittaessa kohderyhmää ei ole rajattu vain sosiaali- ja terveysalalle, vaan hyviä menetelmiä pyritään löytämään myös muilta toimialoilta.

Opinnäytetyö toteutetaan osana Peluri-hanketta, joka on Saimaan ammattikorkeakoulun (Saimia), Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) sekä Teknologian tutkimuskeskuksen (VTT) yhteinen hanke. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden on yksi Peluri-hankkeessa mukana olevista organisaatioista. Hankkeen tavoitteena on tuottaa mukana olevien case-organisaatioiden kanssa arvoinnovaatioita.

Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan uudenlaista tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena pyritään synnyttämään sininen meri. Sininen meri puolestaan tarkoittaa selvää etua kilpailijoihin nähden. Sen tarkoituksena ei ole eliminoida kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Se pyritään toteuttamaan nostamalla selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla sitä kautta kilpailupiirin ulkopuolista markkinatilaa. (Kim & Mauborgne 2005, 33-34.)

Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään Peluri-hankkeen työpajoissa. Työpajoja järjestetään yhteistyössä Eksoten kanssa vuosien 2015 ja 2016 aikana ja niissä muun muassa pyritään kehittämään Eksotessa toteutettavaa perehdyttämistä.

1.1 Aiheen valinta

Tutkija valitsi aiheen, koska perehdyttämisen hyvät käytännöt etenkin suurissa organisaatioissa vaikuttavat mielenkiintoiselta ja lisäksi hän on aina ollut kiinnostunut johtamisen ja valmentamisen toimivuudesta. Onnistunut perehdyttäminen on usein hyvistä johtamistaideoista riippuvainen. Myös pelillistämisen sekä ICT:n (Information and Communication Technology) hyödyntäminen henkilöstön perehdyttämisessä vaikutti mielenkiintoiselta. Pelillistäminen aiheena oli entuudestaan melko tuntematon, ja siitä haluttiin oppia lisää sekä löytää keinoja sen hyödyntämiseksi perehdyttämisessä.

Peluri-hankkeessa mukana oleminen oli hyvin mielenkiintoista, sillä tutkija on osallistunut opintojen aikana Saimaan ammattikorkeakoulussa useisiin asiakasprojekteihin, joissa on tuotettu asiakkaille strategisia innovaatioita. Uuden näkökulman esittäminen asiakkaalle, joka vie sen käytännön tasolle, on todella palkitsevaa. Jos organisaatio on harjoittanut toimintaansa tietyllä tavalla esimerkiksi 25 vuotta, vaatii paljon rohkeutta astua epämukavuusalueelle ja kokeilla uusia toimintatapoja.

On ollut positiivista huomata, kuinka avoimin mielen monet yritykset ovat valmiita kokeilemaan uusia ideoita. Tietyllä toimintatavalla toimineet yritykset kokevat, että oma näkökenttä on vuosien varrella muuttunut niin kapeaksi, että avarammalla katseella suunnitellut ideat tuottavat paljon lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Kokemattomampi, toimialaa jopa huonosti tunteva henkilö näkee yrityksen toimintavoissa paljon sellaista, mitä jo kauan yrityksessä toiminut henkilö ei näe.

On tärkeää, että opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää hyödyksi niinkin suuren organisaation, kuin Eksoten toiminnan kehittämisessä. Mikäli opinnäytetyön tuloksista saadaan hyödynnettyä edes pieni osa Peluri-hankkeen työpajoissa, voi tutkija olla tyytyväinen työn lopputulokseen.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa Eksoten perehdyttämisen nykytilanne teemahaastatteluiden avulla sekä löytää kirjallisuudesta hyviä käytäntöjä

perehdyttämisen kehittämiseksi. Nykytilanteen selvittäminen auttaa perehdyttämisen kehittämisessä Peluri-hankkeen työpajoissa. Lisäksi tutkielmassa etsitään mahdollisia perehdyttämisen sudenkuoppia ja tutkitaan ICT:n sekä pelillistämisen hyödyntämistä perehdyttämässä. Jos tutkielma tuottaa käyttökelpoista materiaalia Peluri-hankkeelle, voidaan opinnäytetyön tavoite katsoa saavutetuksi.

Teemahaastatteluiden määrä rajataan seitsemään haastateltavaan, joista neljä toimii perehdyttäjänä ja kolme perehdytettävänä. Molempien osapuolten haastattelemisen tuo esiin erilaisia näkökulmia perehdyttämisestä. Seitsemän haastateltavaa todettiin yhdessä Eksoten yhteyshenkilön ja työn ohjaajan kanssa sopivaksi määräksi aineistoa. Aikataulullisista syistä ja opinnäytetyön laajuuden takia suurempi haastateltavien määrä olisi vaikeuttanut haastatteluajkojen sopimista ja pidentänyt opinnäytetyöprosessia tarpeettomasti.

Tutkielmasta rajataan pois ICT:n alalta kaikki muu paitsi pelillistämisen vaikutus perehdyttämiseen. Rajaus tehdään sen takia, että muuten opinnäytetyön aihe olisi paisunut liian laajaksi. Aihetta rajatessa koettiin, että pelillistäminen on opinnäytetyössä ICT:n alalta kaikista merkityksellisin osa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadulliset menetelmät aineiston hankinnassa auttavat saamaan esille tutkittavien omia näkökulmia, joka on tämän työn kannalta olennaista. Laadulliselle työlle ominaista on kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti, kuten tässä työssä tehtiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi sanoutua irti arvoistansa, sillä arvot luovat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme asioita. Sen sijaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa varmistettaisiin jo tiedossa olevia asioita, sen tarkoituksena on löytää tai paljastaa uutta tietoa. Laadulliselle tutkimukselle

tyypillisesti tämänkin tutkielman suunnitelma ja aikataulu muuttuivat joustavasti olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157,160.)

Eksoten perehdyttämisen nykytilanne selvitetään teemahaastatteluilla, missä haastatellaan seitsemää työntekijää. Ensimmäiseen haastatteluun tutkija osallistuu hiljaisen tarkkailijan roolissa, koska aiempaa kokemusta teemahaastatteluista ei ole. Tarkkailijaroolin tarkoituksena on muodostaa käsitys teemahaastattelun läpiviennistä. Ensimmäisen haastattelun tekee Saimaan ammattikorkeakoulun lehtori ja tämän opinnäytetyön ohjaaja. Tutkimuksessa käytetään eri kysymyksiä perehdyttäjille ja perehdytettäville, koska vain perehdyttäjillä on tietoa perehdyttämisen prosessin suunnittelusta, tavoitteista ja toteutuksesta.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimisto. Eksote on Etelä-Karjalan suurin työnantaja, jonka palveluksessa on noin 4000 henkilöä. (Eksote 2015 a.)

Eksoten tehtävänä on tuottaa terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä edistäviä terveys-, perhe- ja sosiaali- sekä vanhuspalveluita. Eksote on kuntayhtymä, johon kuuluu yhdeksän kuntaa: Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Imatra, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. Asukkaita Eksoten alueella on noin 133 000 asukasta. (Eksote 2015 b.)

Eksoten palveluihin kuuluvat avo- ja suun terveydenhuolto, mielenterveys- ja päihdepalvelut, laboratorio- ja kuvantamispalvelut, lääkehuolto, kuntoutuskeskus, sairaalapalvelut, perhepalvelut, aikuisten sosiaalipalvelut ja vammaispalvelut sekä väestön palvelutarpeeseen ja ikärakenteeseen joustavasti mukautuvat vanhuspalvelut. (Eksote 2015 b.)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kerrotaan aiheen valinnasta, työn tavoitteista ja rajauksesta, käytettävistä menetelmistä, lähtökohdista sekä toimeksiantajasta. Toisessa luvussa kerrotaan perehdyttämisen teoriasta sekä sen hyvistä käytännöistä ja sudenkuopista. Luku käsittelee myös ICT:n sekä

pelillistämisen hyödyntämistä perehdyttämisessä. Siinä paneudutaan myös pelillistämisen teoriaan. Kolmannessa luvussa käsitellään työnkulkua eli mitä opinnäytetyöprosessin eri työvaiheissa tapahtuu. Neljännessä luvussa kerrotaan kirjallisuuden ja haastatteluiden tuloksista. Viidennessä luvussa pohditaan mitä työstä opittiin ja analysoidaan opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Luvussa kerrotaan myös yhteenveto työstä.

2 Perehdyttäminen

Ensimmäinen työpäivä uudessa yrityksessä tai työtehtävässä on aina ikimuistoinen. Ensivaikutelman voi luoda vain yhden kerran, joten on tärkeää, että vaikutelma uudesta organisaatioista on positiivinen. Työntekijän tulisi tuntee itsensä tervetulleeksi jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Positiivinen ensivaikutelma auttaa laukaisemaan edessä olevien haasteiden aiheuttamaa jännitystä.

Uudet haasteet ja uuden työpaikan toimitavat herättävät paljon kysymyksiä ja epävarmuutta. Uusi työntekijä ei kuitenkaan välttämättä uskalla kysyä häntä arveluttavia kysymyksiä ja esimiehelle osa asioista voi olla itsestäänselvyyksiä. Tällaisissa tapauksissa moni asia saattaa jäädä uudelta työntekijältä epäselväksi ja kokonaiskuva työtehtävästä voi vääristyä. Jos uusi työntekijä ei saa tarpeeksi tukea ja opastusta uusiin tehtäviin kestää sopeutuminen organisaatioon normaalia kauemmin. Jos uudet asiat opitaan ensimmäisellä kerralla väärin, vaaditaan lähes kaksinkertainen aika opetella väärästä tavasta pois.

Uusi työtehtävä tai ympäristö luo tarpeen kouluttamiseen ja valmentamiseen. Työn alkuvaiheissa tapahtuvaa opettamista nimitetään perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen hyödyttää niin uutta tulokasta, yrityksen toiminnan laatua kuin yrityskuvaa. Sen tulisi koskea kaikkia uuden toimintaympäristön parissa työskenteleviä henkilöitä, kuten myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetöiden tekijöitä ja toisiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. (Kupias & Peltola 2009, 9; Viitala 2004, 259.)

Rekrytoinnin ohella perehdyttäminen kuuluu henkilöstöjohtamisen ydinasioihin. Perehdyttämisen voidaankin katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa. Jos rekrytoinnissa tavoitellaan hyvän työntekijän saamista sulavasti yrityksen palvelukseen, ei häntä voida jättää työtehtävien alussa oman onnensa nojaan. (Eräsalo 2008, 60.)

Perehdyttäminen tähtää siihen, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Tavoitteena on säilyttää organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys, sillä se auttaa takaamaan toiminnan laadun ja

jatkuvuuden. Lisäksi se edesauttaa tulokkaiden kelpoisuutta työhön. Työntekijät ymmärtävät tehtävänsä paremmin, muodostavat realistia odotuksia työn tarkoituksesta ja tutustuvat muuhun henkilökuntaan helpommin. Jos perehdyttämällä tähdätään vain sopeuttamaan tulokasta, ei organisaatio hyödynnä perehdyttämisen luomaa mahdollisuutta vahvistaa organisaation uudistumiskykyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15-16; Tabvuma, Georgellis & Lange 2015, 304.)

Hyvä perehdyttäminen käsittää kaikki erilaiset käytännön toimenpiteet, jotka helpottavat työssä aloittamista. Se sisältää tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

2.1 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän tehtävänä on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisyksikön aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että työhön opastuksen aikana perehdytettävä henkilö kehittyy itsenäiseksi omassa tehtävässään. Perehdyttäjä voi jäädä tulokkaalle eräänlaiseksi luottohenkilöksi myös tulevaisuudessa. Pää tavoitteena kuitenkin on, että heidän välinen suhteensa muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi ja esimiehen kanssa tavalliseksi esimies-alaisuudeksi. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta vastaa tavallisesti lähin esimies. Hän voi osoittaa erilaisia opastamiseen liittyviä tehtäviä myös muulle henkilökunnalle, mutta päävastuu säilyy siitäkin huolimatta linjajohdossa ja esimiehellä. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työhön opastavalle henkilölle kuuluu lukuisia tehtäviä, koska hän on päävastuussa perehdyttämisyksikön läpiviennistä, sekä perehdyttäjän oppimisen seuraamisesta. Perehdyttäjän täytyy antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien ratkaisemiseksi, jotta mahdollisilta väärinkäsityksiltä ja virhetilanteilta vältyttäisiin. Taatakseen yrityksen laadun myös tulevaisuudessa, hänen on ohjattava työntekijöitä tuottavaan ja laadukkaaseen työskentelyyn. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007.)

Uuden työntekijän sekä muiden työntekijöiden turvallisuus varmistetaan ohjaamalla oikeat ja turvalliset työmenetelmät huolellisesti. Vaikka perehdyttäjän tulee toimia eräänlaisena luottohenkilönä ja turvana, uutta työntekijää pitää kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan sekä ongelmanratkaisuun. Oppiminen tapahtuu kaikkein luonnollisimmin omien oivallusten kautta. Perehdyttämisen prosessin aikana tulee myös antaa säännöllisin väliajoin rakentavaa palautetta, jotta myös perehdytettävä ymmärtää omaa kehitystään prosessin edetessä. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007.)

Palautteen saamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. On hyvin yleistä, että uudessa työpaikassa tai tehtävässä tuntee suurta epävarmuutta omasta osaamisestaan. Jos tehdystä työstä ei saa palautetta, on mahdotonta tietää, täytyvätkö esimiehen uudelle työntekijälleen asettamat odotukset. Perehdytettävä voi tuntea olonsa epävarmaksi ja merkityksettömäksi, jos kukaan ei tarkkaile hänen kehitystään. Rakentava palaute auttaa asettamaan tavoitteita omalle osaamiselle sekä tiedostamaan ne osa-alueet, joissa tulee kehittyä saavuttaakseen työn vaatiman tason.

Työnopastuksen toimivuus mitataan viimekädessä vasta yksittäisissä tilanteissa. Vaikka organisaation perehdyttämistavat, työnjaot, perehdyttämismateriaalit ja muut apuvälineet olisivat pitkälle mietittyjä ja hiottuja, viimeinen silaus onnistuneelle perehdyttämisen prosessille on kuitenkin aina yksilöllinen perehdyttämiskokemus. (Kupias & Peltola 2009, 140.)

2.2 Perehdyttämisen hyviä käytäntöjä

Menetelmien valinnassa keskeistä on niiden sopivuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä monipuolisuus, jolloin tulokkaille tarjotaan eri näkökulmia ja ärsykeitä. Eri tapojen kirjo tarjoaa myös erilaisille oppijoille sopivia vaihtoehtoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Yksikään perehdyttämishjelma ei kuitenkaan ole samanlainen. Ohjelmat räätälöidään aina organisaation ympäristön, työntekijän taitotason ja aseman mukaan. Monen ohjelman pääajatuksukset pysyvät kuitenkin samana. Pääajatuksena on luoda uudelle työntekijälle positiivinen ja tervetullut kokemus.


Kokemuksen tulisi vastata sitä mielikuvaa, joka työntekijälle on syntynyt yrityksestä jo rekrytointivaiheessa. Toisena pääajatuksena on, että uusi työntekijä ymmärtämään yrityksen päästrategiat, arvot, vision ja mission. Yleensä se toteutetaan asettamalla useita henkilökohtaisia etappeja työntekijän ensimmäiseen työvuoteen. Monet yritykset aloittavat tämän prosessin jo ennen ensimmäistä virallista työpäivää. Koska tietotulva on usein tulokasvuoden aikana valtava, pitää työntekijälle antaa aikaa sulatella sitä. Tietoa tulisikin antaa pienissä osissa pidemmällä aikavälillä. (Graybill, Carpenter, Offord, Porun & Shaffer 2012, 202.)

Eräs perehdyttämisen hyvä menetelmä on vierihoidoperehdyttäminen. Sen ideana on se, että uusi työntekijä oppii seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintamalleja. Menetelmä alkaa siitä, että uudelle tulokkaalle nimitetään luottohenkilö, jonka vastuulla on kertoa yrityksestä, työyhteisöstä sekä uuden työntekijän tehtävistä. Perehdyttämistä tapahtuu pienin askelin muiden töiden ohella. Tämä mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen. Malli toimii hyvin silloin, kun perehdyttäjä panostaa tosissaan uuden tulokkaan auttamiseen. Hänen täytyy myös ohjata oikeilla menetelmillä, ja omata tarpeeksi tietoa opetettavista asioista. Lisäksi hänellä täytyy olla silmää nähdä sekä tulokkaan että yrityksen tarpeet. Tämä tekee perehdyttäjistä mallin toimimisen kannalta äärimmäisen tärkeän. Mikäli työhönopastaja ei panosta rooliinsa, on mallista enemmän haittaa kuin hyötyä. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Yksi tunnetuimmista perehdyttämismenetelmistä on viiden askeleen malli (Taulukko 1), jossa perehdyttäminen toteutetaan viidessä eri vaiheessa. Menetelmä on alunperin kirjasta Psykologinen työnopetus (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989.), ja siitä on tehty lukuisia erilaisia versioita. Mallissa annetaan vastuuta uudelle työntekijälle vaiheittain. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on kannustaa työntekijää oppimaan ja arvioida hänen lähtötasonsa. Opetusvaiheessa annetaan toimintasäännöt sekä perustellaan töiden merkitys ja tarkoitus. Mielikuvaharjoittelussa perehdytettävä selostaa työnsä, joka auttaa hahmottamaan paremmin työn kokonaiskuvaa.

Taidon kokeilun ja harjoittelemisen vaiheessa perehdytettävä arvioi itse omaa tekemistään kokeilujen kautta. Palautteen jälkeen kokeillaan uudestaan.

Viimeisessä vaiheessa perehdytettävä työskentelee yksin, hänen työstään annetaan palautetta ja häntä rohkaistaan kysymään kysymyksiä. Palautevaihe päättää perehdyttämisen.



Opastus-tilanteen aloittaminen	Opetus	Mielikuva-harjoittelu	Taidon kokeilu ja harjoittelemine	Opitun varmistaminen
Kannusta oppimaan	Pyydä analysoida tehtävä	Pyydä selostamaan työ	Anna kokeilla	Anna työskennellä yksin
Arvioi tietojen ja taitojen taso	Näytä työ	Seuraa prosessointia	Anna palaute	Anna palaute
Kuvaa tehtävä ja/tai tehtäväkokonaisuus	Selosta ja perustele, miksi	Anna pelkistetyt säännöt	Anna kokeilla uudestaan	Rohkaise kysymään
Aseta tavoite ja välitavoitteet	Anna toimintasäännöt	Pyydä toistamaan ajatuksissa	Arvioi taitotaso	Päätä opastus

Taulukko 1. Viiden askeleen menetelmä. (Mukaillen Työturvallisuuskeskus 2009).

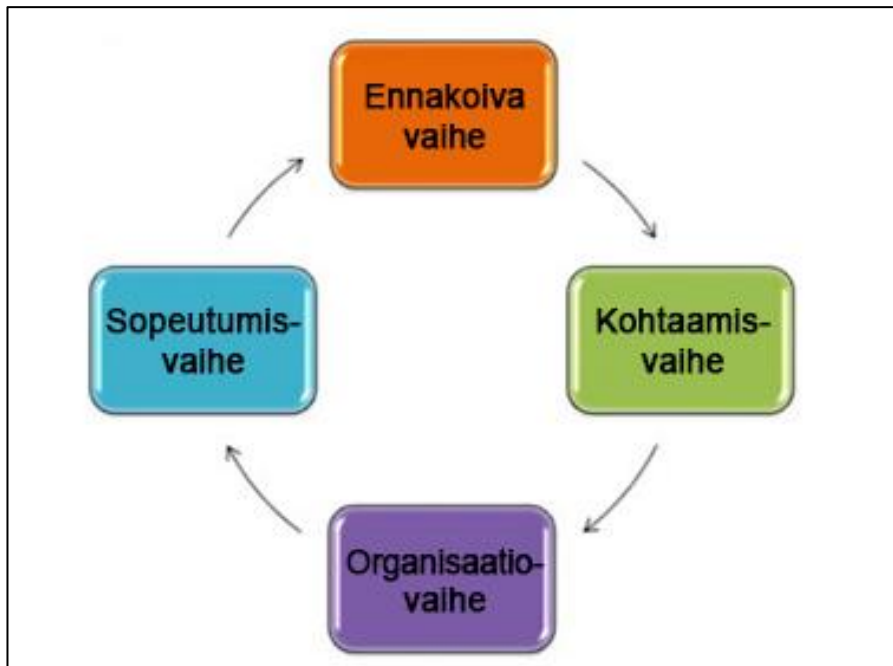
Menestystekijöillä tarkoitetaan prosesseja, jotka tuottavat kaikista tehokkaimman tavan saavuttaa tietty tavoite. Vaikka perehdyttämiskäytäntöjä tuleekin räätälöidä jokaiselle organisaatiolle sopivaksi, laajalti käytössä olevat ja positiivisia kokemuksia tuottavat käytännöt toimivat kaiken perustana. (Graybill ym. 2012, 204.)

Silloin kun perehdyttämistä tahdotaan yhtenäistää tai tehostaa, luodaan erilaisia toimintamalleja ja suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Tällaista toimintatapaa kutsutaan malliperehdyttämiseksi. Siinä määritellään työ- ja vastuujako sekä tuotetaan materiaalia ja apuvälineitä yrityksen sisäiseen verkkoon. Materiaalina voi toimia perehdyttämissoppat, muistilistat, yhteiset vaatimukset ja erilaiset perehdyttämishjelmat. Perehdyttämiseen liittyvää työtä jaetaan yrityksen sisässä siten, että henkilöstöpuoli kantaa vastuuta perehdyttämisestä ja sen

kehittämisestä. Työnopastus ja työyhteisöön tutustuttaminen hoidetaan työyksiköissä. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

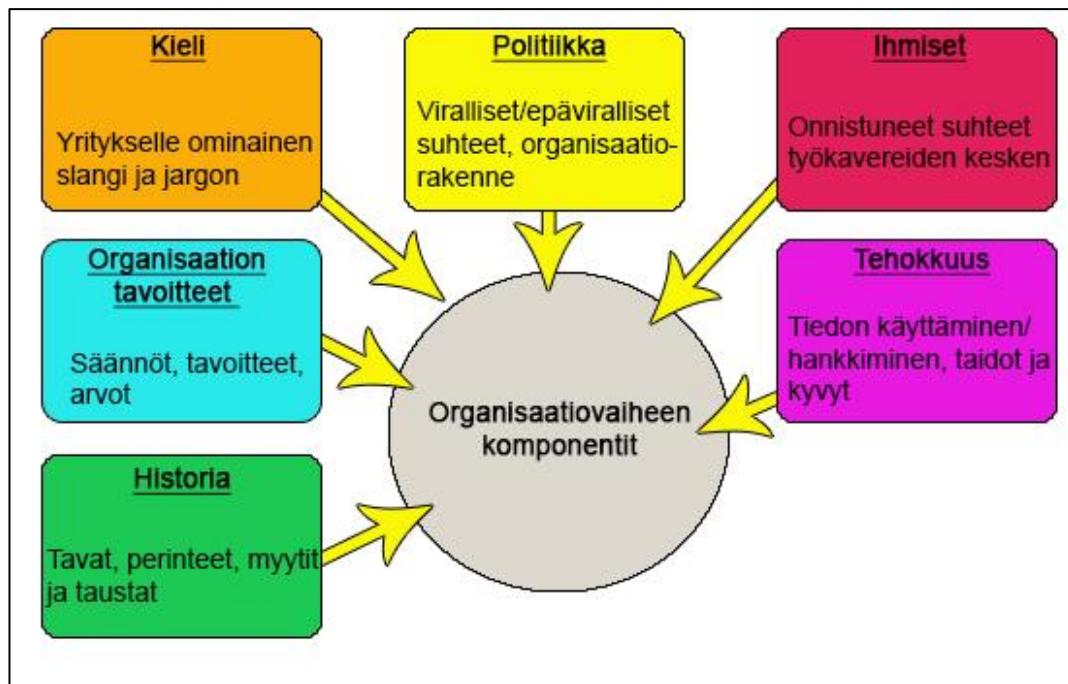
Joskus on mahdollista suunnitella tarkkaan, miten uusi tulokas perehdytetään. Tätä tapahtuu silloin, kun työntekijä aloittaa tarkasti raamitetuissa tehtävissä. Joskus työntekijä taas tulee itse muokkaamaan oman osaamisensa yrityksen tarpeiden mukaisesti, tuoden yritykseen samalla jotain uutta. Tällaisissa tilanteissa perehdyttämistä toteutetaan työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyä, jossa sekä yritys että uusi työntekijä kehittyvät koko prosessin ajan. Tällaista perehdyttämistä kutstutaan dialogiseksi perehdyttämiseksi. Tulokkaan taidot ja asiantuntemus siirtävät vastuuta työhönoppimisesta hänelle itselleen. Perehtymisvaiheessa tulokasta kuunnellaan ja hänen näkemyksiään hyödynnetään. Samalla perehdytettävälle kerrotaan organisaation asioista, kuten arvoista, visiosta ja missiosta. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Ennakoiva sosiaalinen malli (Kuvio 1.) tukee ideaa siitä, että perehdyttäminen alkaa jo rekrytointi- ja valintavaiheessa. Malli auttaa yksilöitä kehittämään odotuksiaan uudesta yrityksestä, työstä, työolosuhteista ja työkavereista. Mallin ensimmäisessä, ennakoivassa vaiheessa, henkilökuntaa rohkaistaan kertomaan perehdytettävällä tärkeimmät asiat yrityksen toiminnasta, sen haasteista ja työn tuloksiin kohdistuvista odotuksista sekä työkavereista. Ennakoivaa vaihetta toteutetaan jo ennen varsinaisten töiden alkamista. Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen siirrytään mallin toiseen vaiheeseen, joka on kohtaamisvaihe. Toinen vaihe aloitetaan perehdytettävän ensimmäisenä työpäivänä. Siinä uudet työntekijät oppivat ja tarkkailevat ympäristöään ja pyrkivät refleктоimaan näkemäänsä ja oppimaansa siihen ennakkokäsitykseen, joka ennakoivassa vaiheessa yrityksestä syntyi. (Graybill ym. 2012, 205-206.)



Kuvio 1. Ennakoiva sosiaalinen malli. (Mukaillen Graybill ym. 2012).

Mallin kolmas vaihe, organisaatiovaihe, sisältää useita eri vaiheita ja tarjoaa perehdytettäville päätietoa organisaatiosta. Tärkeimpiä ovat historia, organisaation tavoitteet, kieli, politiikka, ihmiset sekä tekemisen tehokkuus (Kuvio 2). Historialla tarkoitetaan yrityksen perinteitä ja tapoja ja organisaation tavoitteilla puolestaan yrityksen sääntöjä ja periaatteita. Kielellä taas tarkoitetaan yrityksessä yleisesti käytössä olevia slangisanoja tai jargonia. Poliitikalla viitataan yrityksen organisaatiomalliin ja ihmisillä hyviin suhteisiin työntekijöiden välillä. Tekemisen tehokkuus on tiedossa olevan tiedon käyttöä ja taitojen hyödyntämistä. Mallin viimeisenä vaiheena on sopeutuminen, jolla tarkoitetaan sitä aikaväliä, joka perehdyttävältä kestää sopeutua organisaatioon. (Graybill ym. 2012, 205-206.)



Kuvio 2. Organisaatiovaihe. (Kuvio mukaillen Graybill ym. 2012).

Olipa kyse mistä perehdyttämistavasta tahansa, tarvitaan myös tulokkaan aktiivista ja itsenäistä panostusta, jotta oppimista voisi tapahtua. Perehdyttäjä tarvitsee oppimisen edistämiseksi erilaisia perehdyttämismenetelmiä tai työkaluja, jotka sopivat eri tilanteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 152.) Taulukkoon 2 on listattu hyvien perehdyttämiskäytäntöjen päähuomioita.

Vierihoidon perehdyttäminen	Viiden askeleen malli	Malli-perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen	Ennakoiva sosiaalinen malli
<ul style="list-style-type: none"> - Seurataan kokeneempia - Perehdyttäjä kertoo yrityksen toiminnasta & tulokkaan tehtävistä - Edetään pienin askelin - Perehdyttäjällä suuri vastuu --> huono perehdyttäjä = huono menetelmä 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuuta annetaan vaiheittain - Palautetta usein - Kannustaa omatoimisuuteen - Tavoitteet ja välitavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun halutaan yhtenäistää ja tehostaa - Työ- ja vastuujaako - Paljon materiaalia - Henkilöstöpuoli vastuussa 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimii kun perehdytettävä toimii raamitetuissa tehtävissä - Toteutetaan työyhteisön ja tulokkaan yhteistyönä - Vastuuta myös perehdytettävällä 	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytys alkaa jo rekrytoinnista --> odotukset organisaatiosta - Henkilökunta kertoo toiminnasta - Ympäristön tarkkailu --> reflektointi odotuksiin - Päätietoa organisaatiosta

Taulukko 2. Perehdyttämiskäytäntöjen päähuomiot.

2.3 Perehdyttämisen sudenkuoppia

Tiedonhaun yhteydessä huomattiin, että perehdyttämisen sudenkuopista löytyi enemmän tietoa kuin sen hyvistä käytännöistä. Tämän voi selittää se, että negatiiviset kokemukset koetaan usein huomattavasti voimakkaampina kuin positiiviset ja niistä kerrotaan helpommin eteenpäin.

Mike A. Cuma kertoo artikkelissaan (Legacy Bowes Articles 2015), että yksi yleisimmistä sudenkuopista on perehdyttämisohjelman puuttuminen kokonaan. Yllättävän monella organisaatiolla ei ole mitään virallista tapaa perehdyttää uusi työntekijä tehtäviinsä. Työnopastus jätetään uuden työntekijän omille harteille ja heidän oletetaan oppivan asiat työkavereilta. Cuman mielestä toinen yleinen virhe on jättää perehdyttäminen pelkästään henkilöstöosaston harteille. Organisaatiot jotka tekevät näin, eivät ymmärrä asian kokonaiskuvaa. Henkilöstöosasto voi auttaa perehdyttämisohjelman teossa, mutta perehdyttäminen ei kuulu kokonaisuudessaan heille.

Tutkijalla on henkilökohtaista kokemusta tilanteesta, jossa uudella työnantajalla ei ole käytössään minkäänlaista perehdyttämisohjelmaa. Odotukset uudesta työpaikasta antoivat olettaa, että kokisi olevansa tervetullut yritykseen, ja ensimmäisinä työpäivinä tutustutettaisiin yrityksen toimintaan sekä ajatusmalleihin. Vastoin tutkijan odotuksia, perehdyttäminen kyseisessä yrityksessä toimi niin, että käteen annettiin dokumentteja tulevista tehtävistä jonka jälkeen ohjattiin työpisteelle. Seuraavaksi kehoitettiin aloittamaan työt, eikä kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta muodostunut, työkavereihin tutustumisesta puhumattakaan.

Perehdytyksen ensimmäisinä päivinä ei tulisi kaataa liian suurta tietotulvaa uuden työntekijän niskaan. Uudet työntekijät voivat olla alussa hyvin pelokkaita uusista haasteista eikä heitä kannata asettaa tilanteeseen, jossa he kokevat suuria paineita. On melko epätodennäköistä, että he uskaltavat kysyä vaikeita kysymyksiä, tehdä hyviä päätöksiä tai muistaa suurinta osaa kerrotusta informaatiosta. Hyvät perehdyttämissohjelmat pitävät huolen siitä, että alun informaatiotulvaa rajataan ensimmäisen päivän osalta muutamaan tuntiin. On myös virhe tiivistää pererhdyttämisohjelmaa liian suppealle aikavälille.

Perehdyttämisohjelman pitäisi alkaa ennen ensimmäistä työpäivää ja sen tulisi kestää kuudesta kuukaudesta aina vuoteen asti. (Sullivan 2008.)

Yksi yleisimmistä sudenkuopista perehdyttämisessä koskee esimiehen poissaoloa uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä. Jos kukaan esimiehistä ei ole tapaamassa uutta työntekijää hänen ensimmäisenä päivänä, kokee hän usein olonsa turhautuneeksi ja tarpeettomaksi. Hyvissä perehdyttämisohjelmissa huomioidaan esimiesten aikataulut, eikä uusi työntekijä aloita töitään ennenkuin voidaan varmistaa, että esimies on tavattavissa hänen ensimmäisenä työpäivänään. (Sullivan 2008.)

Useimmat yritykset eivät järjestä varsinaisen perehdyttämisohjelman jälkeen palautekeskusteluja tulokkaan kanssa. Siitä syystä on todella hankalaa arvioida ovatko uuden työntekijät sopeutuneet yrityksen toimintaperiaatteisiin. Perehdyttämisen jälkeiset palautekeskustelut antavat mahdollisuuden keskustella ja kysyä työntekijän tuntemuksista. Tällaiset keskustelut toimivat ponnahduslautana uusille ideoille ja ehdotuksille. (Pearson 2015.) Taulukkoon 3 on listattu sudenkuoppien päähuomiota.

Perehdyttämisohjelma puuttuu	Perehdyttäminen hoidettava itse	Liikaa informaatiota ensimmäisinä päivinä	Palautekeskusteluja ei pidetä
 <ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttäminen on epäloogista - Epätietoisuutta - Asioita jää opettamatta 	 <ul style="list-style-type: none"> - Oletetaan, että asiat opitaan yksin --> epävarmuutta ja paineita - Tiedon kaivaminen hankalaa ilman apua - Olo ei ole tervetullut, jos kukaan ei ohjaa 	 <ul style="list-style-type: none"> - Kaikkea on mahdoton sisäistää - Oppeja menee ohi - Aiheuttaa paineita 	 <ul style="list-style-type: none"> - Epävarmuutta omista kyvyistä - Tieto sopeutumisesta jää hämäräksi - Huolet/ongelmat jää kertomatta

Taulukko 3. Sudenkuoppien päähuomiot.

2.4 ICT:n hyödyntäminen perehdyttämisessä

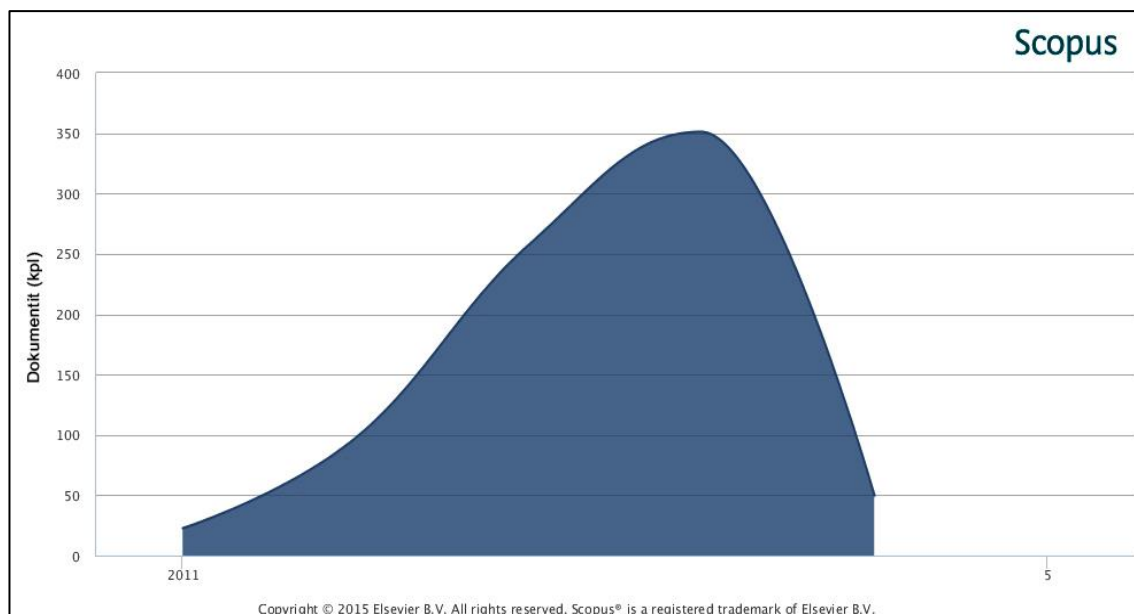
Teknologia kehittyä jatkuvasti hurjalla vauhdilla tuoden samalla lisää mahdollisuuksia perehdyttämiseen. Dokumentit työhönoppimisen tueksi siirtyvät yhä enemmän sähköiseen muotoon ja erilaiset sovellukset helpottavat perehdyttämisprosessin etenemistä. Teknologian lisääntyminen helpottaa myös resurssien käyttämistä perehdyttämiseen, sillä esimerkiksi sovelluksilla voidaan

korvata ainakin osaksi perehdyttäjän tehtäviä. Opinnäytetyön yhteydessä tehdyt haastattelut valoittivat, että siinä missä ennen seurattiin leikkaustekniikkaa vierestä ja tehtiin muistiinpanoja, katstotaan nykyisin videoita Youtube-videopalvelusta ja harjoitellaan leikkaustekniikoita simulaattoreilla.

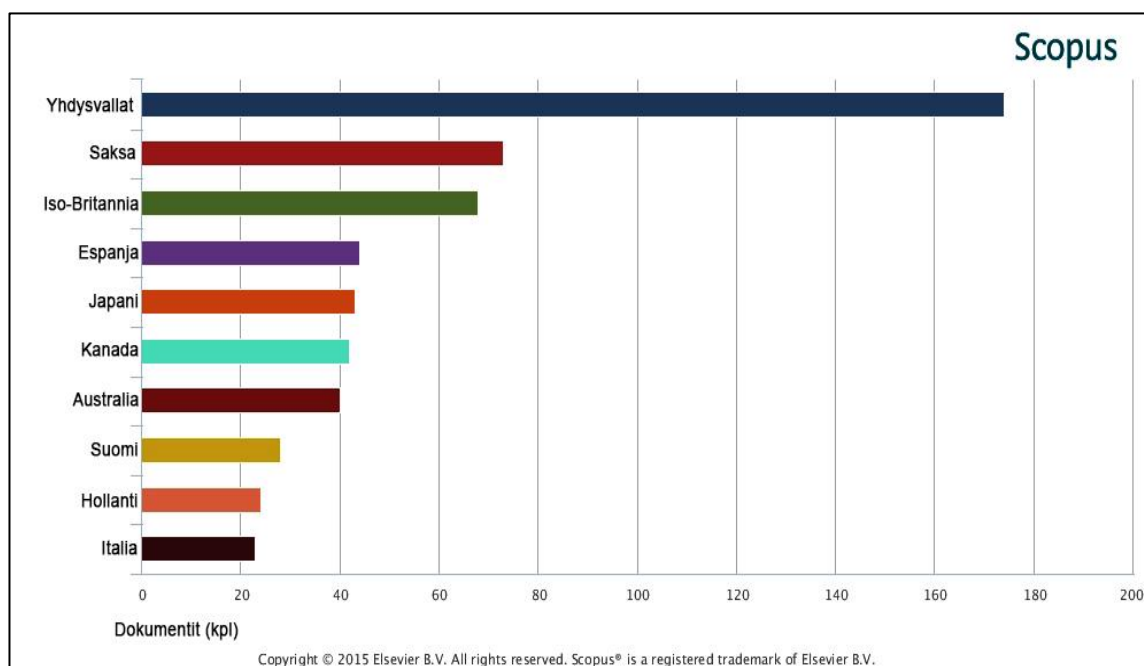
2.4.1 Pelillistäminen

Pelillistäminen tarkoittaa prosessia, jossa käytetään jotakin olemassaolevaa välinettä, kuten websivua, työryhmää tai projektia, ja siihen integroidaan pelimekaniikkoja. Pelillistäminen käyttää samoja tekniikoita, joita pelisuuniittelijat käyttävät koukuttaakseen videopelien pelaajia. Ominaisuudet siirretään ei-pelilliseen muotoon, jotta käyttäjiä saataisiin motivoitumaan varsinaiseen toimintaan, joka johtaa edelleen liiketoiminnan arvon nousuun. (Bunchball 2015.)

Pelillistäminen on kasvanut muutamassa vuodessa oppimisen, kehittämisen sekä markkinoinnin muoti-ilmiöksi. Se on kehittynyt tuoreesta ilmiöstä erittäin suosituksi artikkeleiden aiheeksi, josta kertoo julkaistujen tieteellisten artikkeleiden huima kasvu vuodesta 2011 eteenpäin. Tutkija koosti hakutuloksista julkaistujen artikkeleiden määrän vuosina 2011 – 2015 (Kuva 1). Tehtäessä tiedonhaku Scopus-tietokannasta hakusanalla "gamification" saatiin seuraavat hakutulokset: 23 artikkelia vuodelta 2011, 97 artikkelia vuodelta 2012, 257 artikkelia vuodelta 2013, 351 artikkelia vuodelta 2014 ja 50 artikkelia kuluvalta vuodelta 2015. Julkaisumaita tutkittaessa havaittiin, että eniten artikkeleita on tullut Yhdysvalloista (174 kappaletta) ja Suomessakin artikkeleita on julkaistu 28. Artikkeleiden julkaisumääristä maittain koostettiin Kuva 2.



Kuva 1. Pelillistämisestä julkaistujen artikkeleiden kappalemäärät vuosina 2011-2015.



Kuva 2. Pelillistämisestä julkaistut artikkelit maittain.

2.4.1.1 Pelillistämisen hyviä puolia

Pelillistämistä näkee monilla eri internetsivuilla, puhelinsovelluksissa tai keskustelufoorumeilla. Mistä tahansa formaatista tai alustasta onkaan kyse, käyttäjien teoille on luotu raamit, kuten pisteiden kerääminen tai virstanpylväiden saavuttaminen. Näinkin yksinkertainen idea toimii nerokkaana

koukkuna kerätä aina vain lisää pisteitä, tai saavuttaa seuraava virstanpylväs. Pelillistäminen pohjautuukin usein käyttäjän koukuttamiseen, joka johtaa pidempiaikaiseen käyttämiseen.

Eräs suosittu kielenopiskelusivusto, Duolingo, käyttää pelillistämistä opettaakseen käyttäjillensä kieliä. Sivusto on täysin ilmainen ja tarjoaa opiskeluun peräti 21 eri kielivaihtoehtoa. Sivusto toimii luomalla käyttäjätunnuksen, jonka jälkeen valitaan haluttu kieli tai kielet. Käyttäjälle kerrotaan sivun ominaisuuksista lyhyen kiertueen avulla, jonka jälkeen valitaan kokemuspistemäärä, jota halutaan päivittäin tavoitella. Tehtävien tekeminen ja opiskelu sivustolla tuottavat käyttäjälle kokemuspisteitä. Tehtävät koostuvat kieliopista, sanastosta, lausumisesta ja lauseiden kirjoittamisesta. Kokemuspisteiden kerääminen nostaa käyttäjän tasoa ja avaa erilaisia saavutuksia joita voi vertailla muihin käyttäjiin. Päivittäiset tavoitteet motivoivat käyttäjiä opiskelemaan edes vähän joka päivä ja täten saavuttamaan sivustolla aina seuraavan ja seuraavan tason.

Pelillistäminen on uusi konsepti ja monella tapaa väärinymmärretty. Kun joku kuulee termin pelillistäminen, ajattelee hän usein ensimmäisenä pelejä, kuten videopelejä, lautapelejä tai sosiaalisia pelejä. Aluksi täytyy ymmärtää mitä pelillistäminen on ja mitä se ei ole. On myös tärkeää tietää miten pelillistämistä voidaan hyödyntää ja miksi sitä toisaalta täytyy käsitellä hieman skeptisesti. Pelillistäminen on tehokas työkalu, mutta se ei todellakaan sovellu kaikkiin tilanteisiin, eikä se ratkaise kaikkia yrityksen ongelmia. (Salcu & Acatrinei 2013, 768.)

Pelillistäminen on hyvin kiehtovaa monestakin eri syystä. Ensinnäkin se houkuttaa varsinkin nuorempia työntekijöitä jotka pelaavat usein videopelejä. Lisäksi pelillistämistä myydään usein ohjelmistona tai applikaationa, joka tekee siitä huomattavasti edullisempaa, kuin kokonaisen pelin tai simulaation tekeminen. Kokonainen peli saattaa maksaa satoja tuhansia dollareita, kun pieni applikaatio taas maksaa muutaman dollarin. (Masie 2015, 10.)

Pelillistämistä voidaan hyödyntää hyvin erilaisissa tilanteissa. Kun Odeplanissa, Tukholmassa, asennettiin pianon ääniä pitävät portaat, 66 % ihmisistä valitsi

mielummin rappujen kävelyn hissien sijaan. Myös ruotsalainen nopeusvalvontakamera, joka mahdollisti tarpeeksi hiljaa ohi ajavien autojen osallistumisen raha-arvontaan, laski nopeuksia kyseisellä tiellä 22 %. Nämä esimerkkitapaukset kertovat siitä, että tuomalla tavallisesti tylsään toimintaan ripauksen hauskanpitoa, saadaan paljon hyvää aikaiseksi. (Bohyun 2015, 20.)

Yritykset etsivät jatkuvasti keinoja, millä työntekijät saisivat palkitsevia kokemuksia, ja pelillistäminen on yksi väline siihen. Sen hyödyntäminen sopii hyvin yrityksille, jotka painivat esimerkiksi loppuunpalamisten ja suurien poissaolojen kanssa. Pelillistäminen ei myöskään vaadi suuria muutoksia organisaation kulttuuriin, sillä nykyaikana mobiililaitteiden, internetin ja sovellusten käyttö on monille arkipäivää. 18-24 vuotiaista työntekijöistä 88 % pelaa digitaalisia pelejä jossain muodossa ainakin kerran kuukaudessa. Tässäkään tapauksessa pyörää ei siis keksitä uudelleen, vaan ihmiset hyödyntävät jo valmiiksi tuntemiaan asioita hiukan eri kontekstissa. (Lanciault 2014, 31-32.)

Hyvänä esimerkkinä pelillistämisen hyödyntämisestä toimii tilanne, jossa yritys haluaa rohkaista työntekijöitään keksimään uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Työntekijöille luodaan sovellus, johon voidaan kirjoittaa uusia ideoita. Nämä ideat ovat kaikkien työntekijöiden nähtävissä. Ideoista voi Facebookin tapaan tykkätä ja niitä voi kommentoida. Tietyn tykkäys- tai kommenttimäärän jälkeen idean toimittanut työntekijä saa sovelluksessa merkin. Keräämällä tietyn määrän merkkejä, saa erilaisia saavutuksia tai palkintoja. Merkkien kerääminen luo ystävähenkisen kilpailutilanteen työntekijöiden välille ja tuottaa samalla uusia ideoita. (Lanciault 2014, 32.)

Pelillistämistä tulee tehdä oikeista syistä, sillä pelillistäminen on paljon enemmän kuin pelkästään pistetilastoja, merkkejä tai palkintoja. Se ei ole vain ympäristö kerätä pisteitä. Siinä on kyse siitä, että mitä yritystavoitteita halutaan ajaa ja mitä ongelmia halutaan ratkaista. Pelillistämisen täytyy olla linjassa näiden asioiden kanssa. (Ting 2014, 13.)

2.4.1.2 Pelillistämisen ongelmia

Yksi pelillistämisen suurimmista ongelmista on se, että se ei välttämättä toimi jatkuvana prosessina. Pelillistämisen jännityselementti saattaa toimia ensimmäisellä ja toisella oppimiskokemuksella, mutta monet pelillistämismallit menettävät osallistujamäärää ja energiaa ajan kuluessa. Pelillistäminen luo tietyissä malleissa myös häviäjiä. Mikäli jonkin yrityksen myyntiprosessi myyjien välillä on siirretty pelillistämisen avulla raameihin, jossa myyntiä seurataan myyntien avulla saavutetuilla pisteillä, on jollakin aina vähiten pisteitä. Täten hän on viimeisellä sijalla ja kokee olevansa häviäjä. Se saattaa aiheuttaa negatiivisia reaktioita. (Masie 2015, 10; Ting 2014, 13.)

Edellä mainituissa tapauksissa pelillistämisen pitäisi motivoida juurikin viimeisillä sijoilla olevia, mutta lopputulos on yleensä täysin päinvastainen. Se saattaa lannistaa yrittämistä, koska koetaan, ettei ole mahdollisuuksia voittoa. Pelillistämisessä tulisikin suosia pelimekaniikkoja jotka motivoivat koko ryhmää, ei ainoastaan yksilöitä. Lisäksi pelillistäminen on sanana hiukan harhaanjohtava, joten sitä ei kannatta myöskään villjellä liikaa organisaation toiminnassa. (Masie 2015, 10; Ting 2014, 13; Brooks 2014, 24.)

Tutkijalla on kokemuksia terveys- ja hyvinvointiin liittyvistä mobiiliapplikaatioista. Saliharrastuksen aloittaminen rohkaisi käyttämään applikaatioita painonkehityksen tarkkaillussa sekä salitulosten mittaamisessa salikäynnillä. Applikaatiot toimivat hyvin siinä, että ne auttavat seuraamaan kehitystä ja matkapuhelin, jolla niitä käytetään, kulkee aina mukana. Tutkija huomasi kuitenkin, että niiden käyttö laantuu hyvin pian alkuinnostuksen jälkeen. Alussa tietojen ja tulosten syöttäminen ei tuottanut ongelmia, mutta mikäli muutama päivä jäi merkkäämättä, tuntui kiinniotettava työ liian suurelta vaivalta. Kyseisistä applikaatioista puuttuivat juuri ne koukuttavat elementit, jotka olisivat rohkaisseet jatkamaan käyttöä myös pidemmällä aikavälillä.

Varsinkin hyvinvointiin keskittyvien applikaatioiden käyttö ja hyöty on nostattanut kysymysmerkkejä pelillistämisen toimimisesta. Brighamian yliopisto tutki 132 applikaatioita joiden ideana oli luoda esimerkiksi kilpailutilanteita työntekijöiden välille. Applikaatiot mittasivat sitä, kuka kuntoilee viikossa eniten, kuka pudottaa tietyssä ajassa eniten painoa tai kuka pitää kuntoilurutiiniaan

parhaiten yllä. Tutkimuksessa ei voitu todistaa, että nämä applikaatiot takaisivat terveellisempää elämäntapaa pitkällä aikavälillä. Osasyynä tähän on se, että applikaatiot nojaavat vahvasti vain motivaatioon ja ne sivuuttavat sellaisia käytöksen komponentteja, kuten taito, harjoittelu ja kyvyt. (Employee Benefit News 2014.)

2.4.1.3 Pelillistäminen perehdyttämisessä

Pelillistämistä voidaan hyödyntää työntekijöiden motivoinnin lisäksi myös oppimisen tukemisessa. Oppimista voi tapahtua jonkin fyysisen elementin, kuten lautapelin tai videopelin avulla. Olipa kyse kummasta tahansa, pelin täytyy tarjota oppijalle mahdollisuus ymmärtää, ja sen jälkeen toteuttaa opittua käytännössä, josta saadaan palautetta. (Jabary 2014, 44.)

San Franciscolaisessa teknologiayrityksessä EVault:ssa pelillistämistä on käytetty hyödyksi perehdyttämisessä jo vuoden verran. Uudet työntekijät käyttävät tablet-laitteilla pelillistettyä interaktiivista ohjelmaa, jota he suorittavat omalla tahdillaan ensimmäiset kaksi viikkoa. Ohjelman suorittaminen loppuun kestää noin 30 tuntia, ja suoritetuista prosesseista saa ohjelman sisällä pisteitä. Ohjelmassa on viisi opettavaa vaihetta, jotka sisältävät videoita, luettavaa sekä aktiviteetteja, joiden seurauksena käyttäjän tulee esimerkiksi tavata muita yrityksen työntekijöitä. Ohjelma loppuu kyselyyn, joka testaa opittuja asioita. (Roberts 2015, 1-2.)

Edellä mainitut tiedot uuden työntekijän osaamisesta siirtyy työnantajille, jotka saavat tietoa siitä, missä alueilla työntekijä tarvitsee vielä lisää harjoitusta. Kyseisen pelillistetyn ohjelman käyttö on saanut yrityksen sisällä paljon positiivista palautetta. Työntekijät ovat kuvailleet ohjelman olevan selkeä, hyvin opettavainen, tehokas ja jopa todella hauska käyttää. Ohjelmasta saadut tulokset ovat vahvistaneet myös käsitystä siitä, että ohjelmaa käyttäneet ovat oppineet paljon asioita hyvinkin lyhyen ajan sisällä. (Roberts 2015, 1-2.)

Mohit Garg kertoo blogissaan (Mindtickle 2013), että tutkimusten mukaan jopa 86% uusista työntekijöistä päättää ensimmäisen kuuden kuukauden aikana, että jäävätkö he kyseiseen työpaikkaan. Tämän takia työntekijöiden tulisi tuntea itsensä arvokkaiksi yritykselle, eikä pelkästään yhdeksi rattaaksi suuressa

kokonaisuudessa. Yksinkertainen malli tähän ongelmaan on digitaalinen tarkastulista. Perehdytyksen aikana työntekijä toteuttaa listan mukaisia tehtäviä, jotka voivat olla esimerkiksi verokortin tuominen esimiehelle tai kuvan otattaminen henkilökorttiin. Tehtävien jälkeen esimies voi lähettää työntekijälle onnittelet kaikkien tehtävien suorittamisesta.

Videopeleistä tuttu kokemustason nostaminen, jossa pelaajan täytyy suorittaa tiettyjä tehtäviä ennenkuin hän voi siirtyä seuraaviin, on liitettävissä perehdyttämiseen. Esimerkkinä uuden työntekijän täytyy soittaa kymmenen kylmää puhelua asiakkaille, ennenkuin hänellä on oikeus osallistua myyntipalaveriin. Tällaiset pienet tavoitteet motivoivat työntekijöitä eteenpäin. Tehtäviä voidaan liittää myös vaikkapa työpaikkaturvallisuuden tutustumiseen. Sen sijaan, että perehdytettävä katsoisi videon aiheesta, tulee hänen haastatella työkavereita. Tulokset raportoidaan esimiehille. Tiedon hankkiminen omatoimisesti lukemisen tai videon katselun sijaan jää huomattavasti paremmin mieleen. (Mohit 2013.)

3 Työnkulku

Tässä opinnäytetyöprosessissa käytiin läpi monta erilaista vaihetta. Ensimmäinen vaihe alkoi aloituspalaverissa, missä opinnäytetyöohjaaja kertoi opinnäytetyön pääteemoja, tavoitteita sekä vinkkejä opinnäytetyöprosessin aloittamiseksi. Tässä palaverissa hahmottui, mitä tutkielmassa halutaan löytää, saavuttaa ja miksi. Ensimmäisenä tehtävänä oli tutustua tiedonhaun kautta erilaisiin käsitteisiin, jotka pyörivät perehdyttämisen ympärillä. Tiedonhaku aloitettiin käyttämällä Google- ja Scholar Google -hakupalvelua. Tutkija koki alussa epätoivon hetki, sillä tiedon määrä tuntui erilaisilla hakusanoilla valtavalla (Taulukko 4 & Taulukko 5) Tässä kohtaa oli selvää, että tiedonhankinnassa oli käytettävä hyväksi myös muita sähköisiä lähteitä kuin Googlea. Vaikka hakusanan muuttaminen pienensi hakutuloksia, oli tulosten määrä silti liian suuri. Hyväksi havaittuja artikkeleita tai sivustoja löytyi yleensä vain ensimmäiseltä ja toiselta tulossivulta.

Hakukone	Hakusana	Tulokset
Google	Orientation	265 milj.
Google	Orientation at work	112 milj.
Google	New employee orientation	22,4 milj.
Google	New employee orientation + health care	20,6 milj.
Google	New employee orientation in health care + best practices	13,5 milj.

Taulukko 4. Hakutuloksia Googlessa.

Hakukone	Hakusana	Tulokset
Scholar.Google	Orientation	4,4 milj.
Scholar.Google	Orientation at work	4 milj.
Scholar.Google	New employee orientation	579 000
Scholar.Google	New employee orientation + health care	293 000
Scholar.Google	New employee orientation in health care + best practices	223 000

Taulukko 5. Hakutuloksia Google Scholarissa.

Sähköisten lähteiden tueksi tarvittiin myös muuta kirjallisuutta niin perehdyttämiseen kuin opinnäytetyön kirjoittamiseen liittyen. Hyvää kirjallisuutta löytyi tutkimalla muita mahdollisimman uusia opinnäytetöitä, joissa käsiteltiin perehdyttämistä tai opinnäytetyön kirjoittamista. Muita töitä tarkastellessa huomattiin, että tietyt kirjat toistuivat useissa opinnäytetöissä (Taulukko 6) ja ne päätyivät myös tutkijan lainattavaksi.

Kirjoittaja(t)	Kirjan nimi
Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes, Paula Sajavaara	Tutki ja Kirjoita
Päivi Kupias, Raija Peltola	Perehdyttämisen pelikentällä
Eija Kjelin, Pia- Christina Kuusisto	Tulokkaasta tuloksentekijäksi

Taulukko 6. Suosituimpia kirjoja.

Ensimmäiset viikot opinnäytetyössä kuuluivat kirjoja lukiessa, opinnäytetyön kirjoitusohjeen mukaista pohjaa luodessa ja tutustuessa perehdyttämisen teoriaan. Lisäksi oli tarpeen hakea lisää tietoa pelillistamisestä, Eksotesta ja opinnäytetyön kirjoituksesta. Opinnäytetyön toinen vaihe alkoi palaverissa, jossa ohjaajan kanssa suunniteltiin haastattelukysymyksiä tutkielman

kohderyhmälle. Ensimmäiset kysymysrungot saivat muotonsa ja niitä muutettiin jälkeinpäin vain vähän. Tämän jälkeen tutkija tapasi toisessa palaverissa yhteyshenkilön Eksoten puolelta. Palaverissa käytiin läpi haastateltavia Eksoten perehdyttämisen nykytilanteen kartoittamiseksi. Tutkija sai yhteyshenkilöltä listan mahdollisista haastateltavista ja se sisälsi kolme perehdyttäjää sekä kolme perehdytettävää. Listan henkilöille lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun, joka sisälsi tietoa tutkijasta, opinnäytetyöstä, kartoittamisen tarpeesta sekä haastattelun merkityksestä opinnäytetyölle. Kutsuun vastaaminen oli täysin vapaaehtoista, joka ilmeni heikkona vastausprosenttina. Ainoastaan yksi henkilö kuudesta vastasi kutsuun ja hänen kanssaan sovittiin haastattelu-aika.

Listan muita haastateltavia lähestyttiin sähköpostin jälkeen puhelimitse, mikä osoittautui hankalaksi. Jäljelle jääneistä viidestä henkilöstä ainoastaan kolme saatiin puhelimitse kiinni. Heistä yksi kieltäytyi haastattelusta, yksi lupasi palata asiaan, mutta ei koskaan palannut ja yksi suostui haastatteluun. Alkuperäisen nimilistan perusteella siis sovittiin kaksi haastattelua, jonka jälkeen tutkija alkoi lähestyä mahdollisia haastateltavia omien verkostojensa kautta. Omien verkostojen avulla saatiin sovittua kolme haastattelua, jonka jälkeen Eksoten yhteyshenkilö toimitti kaksi uutta nimeä. Heidän osallistuminen oli varmistettu jo ennakkoon Eksoten toimesta. Kaikenkaikkiaan haastateltavia saatiin seitsemän, joista kolme olivat perehdytettäviä ja neljä perehdyttäjiä. Haastattelu-aikojen sopiminen vei ennako-odotuksiin nähden huomattavasti enemmän aikaa, ja ne jakautuivat monelle eri viikolle. Tämän takia myös haastatteluiden tulosten analysoiminen voitiin aloittaa ennakoitua myöhemmin, ja koko opinnäytetyöprosessin aikataulu venyi.

Haastatteluja sovittaessa oli aikaa kirjoittaa opinnäytetyön teorian taustaa eteenpäin. Kirjoittamisessa keskityttiin perehdyttämisen hyviin käytäntöihin, pelillistämiseen sekä ICT:n vaikutukseen perehdyttämisessä. Käytössä olevat lähteet alkoivat tässä kohtaa tuntua liian suppeilta, joten tutkija varasi ajan Lappeenrannan tiedekirjaston informaatikolle. Informaatikko kertoi, miten LUT:n sekä Saimian sähköisiä tietokantoja käytetään Nelli-portaalissa. Opastus helpotti tiedonhakua huomattavasti, sillä käytössä olevista tietokannoista löytyi

lukemattomia hyviä artikkeleita opinnäytetyötä koskevista aiheista. Tietokannoissa oli helppo rajata hakutuloksista pois keskeneräisiä tai epävirallisia artikkeleita. Kaikkiin tietokantoihin ei päässyt käsiksi Saimian opiskelijatunnuksilla, joten tutkijan täytyi pyytää Lappeenrannan tiedekirjastosta LUT:n vierailijatunnukset. Tunnukset mahdollistivat pääsyn kaikkiin korkeakoulujen käytössä oleviin tietokantoihin ja mahdollisti muun muassa hakutulosten analysoinnin.

Itse haastattelut toteutettiin niin, että tutkija kävi haastateltavien luona henkilökohtaisesti ja haastattelut nauhoitettiin diginauhurilla. Haastatteluiden litterointi jälkeenpäin mahdollisti paremman vuorovaikutuksen haastattelutilanteissa. Ensimmäisessä haastattelussa oli mukana opinnäytetyöohjaaja, jotta tutkija sai käsityksen siitä, miten teemahaastattelu viedään läpi ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota. Haastatteluajankohdat eivät valitettavasti osuneet missään vaiheessa peräkkäin, joten matkoja keskussairaalle kertyi useita, sillä suurin osa haastatteluista toteutettiin siellä. Haastattelut sujuivat ennako-odotuksiin nähden hyvin. Tutkija jännitti ennakkoon, saadaanko haastateltavilta tarpeeksi laajoja vastauksia, mutta tämä pelko osoittautui turhaksi. Haastattelut kestivät keskimäärin 20–25 minuuttia.

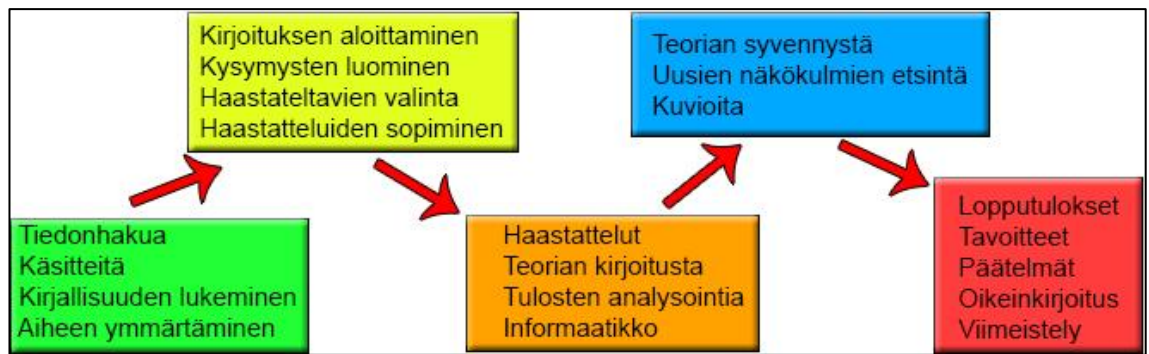
Haastatteluiden jälkeen oli aika ruveta analysoimaan tuloksia. Analysointi aloitettiin vertailemalla perehdytettävien vastauksia. Aluksi vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja mitä kukin koki arvokkaaksi. Perehdyttämisen prosessin vastauksista etsittiin myös kuvaa prosessin kulusta, jonka saisi muodostettua aikajanelle. Selkeä materiaali helpotti analysointia huomattavasti. Haastatteluiden tulosten analysoinnissa täytyi välttää oletuksia, joten tietoa tuli tutkia sellaisena kuin se oli. Tuloksista kirjattiin tärkeimmät asiat ylös, jonka jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi. Sama prosessi toteutettiin myös perehdyttäjien haastattelutuloksille. Tulosten analysointi sujui oletettua nopeammin, koska haastateltavien vastauksia oli helppo vertailla toisiinsa.

Haastattelutulosten analysoinnin jälkeen analysointiin kirjallisuuden tuloksia. Tulosten analysointi tuntui aluksi hankalalta, sillä lukuisia eri lähteitä oli vaikea vertailla toisiinsa. Tämän lisäksi materiaalia tuntui olevan kirjallisuudesta

niukasti, joten teoriaa laajenettiin perehdyttämisen hyvien käytäntöjen, sekä pelillistämisen vaikutuksen osalta lisää. Tässä kohtaa oli myös aika luoda kuvioita ja taulukoita tekstin tukemiseksi. Ne toteutettiin Adobe Photoshop CS6 –kuvankäsittelyohjelmalla. Viimeisenä teoriaosuutena kirjoitettiin pohdinta, tavoitteiden saavuttaminen ja yhteenveto. Osuudet olivat nopeaa kirjoitettavaa, koska ulkopuolisten lähteiden sijaan niissä sai reflektoida omia ajatuksia, tunteita ja mielipiteitä työn tuloksista. Työn ollessa lähes valmis kirjoitettiin työn tiivistelmä sekä suomeksi että englanniksi.

Viimeisten teoriaosuuksien kirjoittamisen jälkeen oli aika lukea työtä läpi. Lukemista tehtiin tarkkailen kirjoitusvirheitä, asiavirheitä, lähdeviittauksia, kuvioita ja sekavia lauseita. Tutkija antoi työn myös ulkopuolisen tekijän luettavaksi paremman havainnoinnin toivossa. Kirjoitusvirheitä ja lauserakenteeltaan sopimattomia lauseita löytyi todella paljon. Ennakkoodotuksiin nähden puhtaaksikirjoittamiseen kului huomattavasti enemmän aikaa. Harjoituksen puute oikeinkirjoittamisesta heijastui kielioppivirheinä. Tässä kohtaa myös lähdeluettelo siistittiin ja laitettiin aakkosjärjestykseen. Työ palautettiin vielä viimeisen kerran opinnäytetyöohjaajalle, jonka jälkeen suoritettiin viimeiset muutokset. Tämän jälkeen opinnäytetyö palautettiin kielentarkastukseen.

Tarkastellessa tutkijan työnkulkua (Kuva 3), voidaan todeta, että se on johdonmukainen. Prosessin alussa luotiin raameja työn aiheelle ja tutustuttiin aihetta koskeviin käsitteisiin. Käsitteiden pohjalta oli helpompi lainata kirjallisuutta ja etsiä lisää tietoa. Kirjoitusprosessi aloitettiin vasta, kun teoriaa oli luettu pohjalle. Haastattelutulokset analysointiin heti, kun ne olivat litteroitu. Teoriaa syvennettiin työn loppumetreillä niiltä osin, mihin tutkija ei ollut tyytyväinen. Vasta ihan viimeisenä suoritettiin oikeinkirjoitusta, virheiden korjaamista ja muuta viimeistelyä.



Kuvio 3. Työnkulku.

4 Tulokset

4.1 Kirjallisuuden tulokset

Opinnäytetyötä varten luettiin kirjallisuutta perehdyttämisestä, sen hyvistä ja huonoista käytännöistä, sekä ICT:n ja pelillistämisen hyödyntämisestä perehdyttämisessä. Kirjallisuutta lukiessa kävi ilmi, että perehdyttämistä pidetään suurella arvolla organisaatiosta riippumatta ja aiheesta on kirjoitettu lukemattomia kirjoja ja artikkeleita. Siitä huolimatta aihe on pinnalla jatkuvasti ja perehdyttäminen tuntuu olevan monessa organisaatiossa huonossa maineessa. Kirjallisuudesta kävi ilmi, että suunnitelmat perehdyttämisprosessia varten ovat kyllä kunnossa, mutta usein aika ja resurssit eivät yksinkertaisesti riitä toteuttamaan sitä halutulla tavalla. Perehdyttäminen tulisi kuitenkin nähdä investointina yritykseen. Se vie resursseja ja energiaa, kun sitä tehdään, mutta antaa tuottoa myöhemmin.

Perehdyttämisen toimivuus on monesta tekijästä kiinni. On organisaation vastuulla luoda toimiva perehdyttämisprosessi, mutta vielä tärkeämmässä roolissa toimii itse perehdyttäjä. Hyvä perehdyttäjä toteuttaa huonoakin prosessia hyvin ja huono perehdyttäjä taas saa hyvänkin prosessin epäonnistumaan. Kirjallisuuden tulokset painottivat monissa eri lähteissä, että perehdyttäjän kuuluu olla uuden työntekijän luottohenkilö. Hänen tulee olla läsnä, vastata kysymyksiin, antaa palautetta, ohjata ja opastaa, mutta samalla antaa tarpeeksi tilaa ja aikaa myös itsenäiselle opiskelulle.

Tutkiessa tuloksia perehdyttämisen hyvistä käytännöistä, havaittiin, että kaikki perehdyttämismenetelmät tulee räätälöidä organisaatiolle sopivaksi. Tehdessä tiedonhakuja suomalaisista lähteistä, tuli usein vastaan viiden askeleen malli. Kyseistä mallia on räätälöity organisaatiolle sopivaksi monissa eri yrityksissä. Mallin vahvuutena on sen selkeys, yksinkertaisuus ja monipuolisuus. Se pitää sisällään kaikki hyvään perehdyttämiseen vaadittavat elementit niin perehdytettävälle, kuin myös perehdyttäjälle. Tutkijan mielestä mallia voisi hyödyntää hyvin myös Eksoten perehdyttämisohjelmissa.

Analysoidessa perehdyttämisen sudenkuoppien tuloksia, nousivat yleisimmiksi virheiksi suunnitelmallisuuden puute, ajankäyttö ja jopa koko

perehdyttämisohjelman puuttuminen. Suunnitellun perehdyttämisen puuttuminen johtaa siihen, että uusi työntekijä joutuu perehdyttämään itsensä. Myös palautekeskustelujen puuttuminen nousi monissa lähteissä esille. Palautteen tulisi kulkea perehdyttäjien ja uuden työntekijän välillä molempiin suuntiin. Organisaatio hyötyy työntekijän palautteesta, jotta perehdyttämistä voidaan kehittää paremmaksi. Työntekijää taas hyödyttää palaute omasta toiminnasta, jotta hän voi kehittyä työtehtävissään.

Tulokset pelillistämisen hyödyntämisestä perehdyttämisessä nostivat esiin ristiriitoja. Pelillistäminen on koettu monessa organisaatiossa toimivaksi, mutta esiin nousi myös tapauksia, jossa se on tuottanut enemmän haittaa kuin hyötyä. Se toimii hyvin, mikäli organisaatio osaa hyödyntää sitä oikein. Parhaiten se tukee perehdyttämistä hyvin suunniteltuna sovelluksena. Tuloksissa nousi esille sovelluksia, jotka ohjaavat, opettavat ja kannustavat etsimään tietoa erilaisten tehtävien avulla. Sovelluksen avulla huomattiin, että uudet työntekijät sisäistivät uudet työtehtävät huomattavasti nopeammin, kuin perinteisen perehdyttämisprosessin kautta.

Huonot kokemukset pelillistämisestä liittyivät ennakkoluuloihin ja väärinymmärryksiin. Koska pelillistäminen on terminä vielä tuore, se koetaan ja liitetään usein suoraan videopeleihin. Käsite saattaa tämän takia aiheuttaa vieroksumista etenkin vanhempien työntekijöiden keskuudessa. Huonojen pelielementtien hyödyntäminen saattaa motivoinnin sijaan lannistaa käyttäjiä. Tuloksissa nousi esille tapauksia, joissa sovelluksen ympärille luotu kilpailutilanne motivoi ainoastaan voittajia. Häviäjät sen sijaan kokevat epäonnistuneensa. Pelillistämisestä ei myöskään ole tutkittu niin pitkällä aikavälillä, että siitä olisi julkaistu luotettavia tutkimustuloksia.

Tutkijan mielestä Eksote saisi irti paljon pelillistämisen hyödyntämisestä perehdyttämisessä. Pelillistämisen elementtejä on käytössä jo nyt muun muassa leikkaussimulaattoreiden osalta, joten aihe ei ole täysin vieras. Hyvin toteutettu sovellus työhönopastamiseen helpottaisi myös resurssipulaa, sillä osa perehdyttämisen vastuusta siirtyy sovellukselle ja uudelle tulokkaalle.

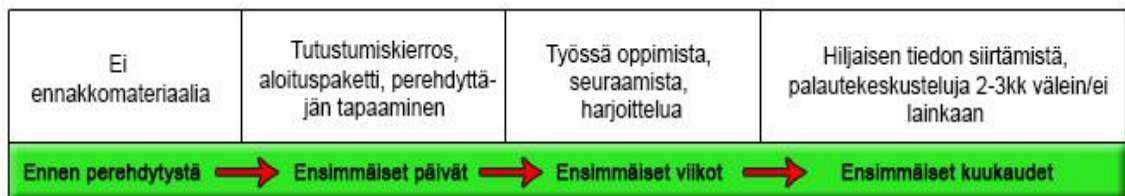
4.2 Haastatteluiden tulokset

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin seitsemää Eksoten työntekijää. Neljä työntekijää toimi omien töidensä ohella perehdyttäjänä, ja kolme työntekijää on ollut lähivuosina perehdytettävänä. Kaikki toimivat eri työtehtävissä eri osastoilla, mikä mahdollisti erilaisia näkökulmia Eksoten sisältä. Haastatteluiden avulla selvitettiin Eksoten perehdyttämisen nykytilannetta. Perehdyttäjille ja perehdytettäville luotiin eri kysymykset. Perehdytettäville kysymyksiä tuli 12 ja perehdyttäjille 14. Haastatteluissa käytettiin dokumentointiin diginauhuria, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin. Se auttoi keskittymään haastattelun aikana parempaan vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa ja havainnoimaan mahdollisia kysymyksien aiheuttamia tunnereaktioita.

Haastattelut käynnistyivät todella hitaasti ja haastatteluja oli hankala saada sovittua. Yhteydenottoihin haastattelua varten vastattiin kehnosti, minkä seurauksena haastatteluprosessi vei paljon enemmän aikaa kuin oli suunniteltu.

4.2.1 Perehdytettävät

Haastatteluissa oli mukana kolme perehdytettävää henkilöä, joilla kaikilla oli toisistaan eroavat työtehtävät eri osastoilla sekä erilainen työkokemus Eksotella. Työkokemus Eksotella vaihteli muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen. Työkokemusta esiintyi kuitenkin muista sairaanhoitopiireistä. Haastatteluissa pyrittiin muodostamaan mielikuva siitä, miten perehdyttämisprosessi etenee aikajanalla (Kuvio 5). Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöille ei lähetetä ennakkomateriaalia ennen ensimmäistä työpäivää.



Kuva 3. Uusien työntekijöiden perehdytys aikajanalla.

Ensimmäisen työpäivän aikana Eksotessa jaetaan aloituspaketti, joka sisältää yleistä tietoa organisaatiosta. Perehdytyksen ensimmäiset päivät ovat pitäneet sisällään tutustumiskierroksia Eksoten tiloissa, jotta työtilat tulisivat tutuiksi. Perehdyttäjä on tavattu melko nopeasti ensimmäisten työpäivien aikana. Vuorotyö sotkee perehdyttäjien läsnäoloa, mutta haastatteluista kävi ilmi, että tietyillä osastoilla nimetään tästä syystä useampi perehdyttäjä. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että olisi jäänyt perehdyttämisen aikana yksin. Haastateltavat kertoivat, että ”Vaikka on ollut tilanteita missä oma perehdyttäjä ei ole ollut mukana, on joku muu astunut tilalle. Joku on aina opettanut, selventänyt tai kertonut asioita”.

Perehdyttävillä ilmeni erilaisia kokemuksia perehdyttämisprosessin etenemisen tietoisuudesta. Tietyissä tapauksissa työhönoppimisessa jaettiin kaavake, jossa oli selostettu, mitkä asiat tullaan käymään perehdyttämisen aikana läpi. Kaavaketta pidettiin kuitenkin epäselvänä, eikä sen koettu olevan niin suunnitelmallinen kuin se voisi olla. Mikäli perehdyttävällä oli aiempaa työkokemusta esimerkiksi toisesta sairaanhoitopiiristä, edessä oleva työkierto vaikutti selkeältä.

Kirjallista materiaalia on ollut perehdyttämisen aikana käytössä melko vähän, ja suurimmaksi osaksi perehdyttäminen on tukeutunut hiljaisen tiedon siirtämiseen. Materiaalin saaminen on vaihdellut riippuen perehdyttäjän aktiivisuudesta. Osa perehdyttäjistä on maininnut erilaisia kirjoja tai artikkeleita, joita kannattaisi lukea läpi. Kirjallisessa muodossa oleva tieto koettiin jääneen ajasta jälkeen. Perehdyttävät kertoivat, että tiedon siirtäminen kirjalliseen muotoon on haastavaa, koska sitä on valtavasti ja se muuttuu koko ajan. Sähköisessä muodossa tietoa on kehoitettu haettavan internetistä, kuten esimerkiksi katsomalla videoita YouTube-videopalvelusta, tai lukemalla artikkeleita eri internetsivuilta.

Haastateltavilta kysyttiin, käytettiinkö perehdyttämiseen heidän mielestään liikaa, liian vähän vai sopivasti aikaa. Vastaukset poikkesivat haastateltavien välillä. Ne, jotka omasivat aiempaa työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta, kokivat, että perehdytystä oli riittävästi. Vaikka kaikki talon tavat eivät jääneet heti mieleen, muodostui niistä kuitenkin jonkinlainen kokonais käsitys.

Perehdyttämistä Eksotella sanottiin paremmaksi kuin muissa sairaanhoitopiireissä. Haastateltavat, jotka aloittivat Eksotelle täysin uusina työntekijöinä, kokivat, että perehdyttämiseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Haastateltavat kertoivat muun muassa, että ”perehdyttämistä olisi voinut olla enemmän, mutta se on myös paljon henkilöstä kiinni, että minkä verran sitä osaa vaatia”. Haastatteluissa selvisi myös, että resurssipula aiheuttaa joskus tilanteita, joissa työntekijä ei ole kokenut omaavansa tarpeeksi tietoa edessä olevan tehtävän suorittamiseksi.

Hyvin toimivaksi asiaksi perehdyttämisessä koettiin se, että kaikki oman yksikön työkaverit ovat osallistuneet tarvittaessa perehdyttämiseen. Työyhteisöön koettiin myös pääsevän helposti sisälle. Kehnosti toimivaksi asiaksi nousi huono suunnitelmallisuus. Tällä tarkoitettiin sitä, että perehdytyksessä toivottiin selkeämpää jakoa siinä, että missä osastoilla tai työtehtävissä toimitaan minäkin viikkoina. Perehdytettävät kokivat, että joissain tehtävissä toimittiin liian vähän aikaa. Tästä johtuen koettiin, että ennen asioiden omaksumista siirryttiin jo seuraavaan työtehtävään. Toimiminen samassa työtehtävässä edes viikon helpottaisi valtavan tietomäärän omaksumista.

Haastatteluissa nousi myös esille, että perehdyttämisen aikana Eksotesta ei organisaationa muodostunut minkäänlaista kokonaiskuvaa. Kysyttäessä minkä verran Eksotesta kerrottiin organisaationa, haastattelijat kertoivat ”ei lainkaan perehdyttämisen aikana, vasta myöhemmin” ja ”koko talosta ei syntynyt minkäänlaista kuvaa. Esimerkiksi henkilökuntaetuja ei kerrottu, olen tällaiset tiedot joutunut kaivamaan itse”. Haastateltavilta selvisi, että Eksoten arvoja kyllä käytiin läpi, mutta ne kerrottiin asiana joka ”pitää vain tietää”.

Kysyttäessä haastateltavilta palautekeskustelujen pitämisestä selvisi, että niiden käytännöt vaihtelevat työtehtävästä ja osastosta riippuen. Tietyillä osastoilla niitä käytiin muutaman kuukauden välein, kun taas toisaalla niitä ei käyty lainkaan. Palautekeskustelut koettiin kuitenkin tärkeiksi, etenkin uusille työntekijöille.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he muuttaisivat perehdyttämisprosessissa tai Eksotessa, jos vain pystyisivät. Esiin nousi idea selkeästä luettelosta tai

kaavioista, joka sisältäisi kaikki uuden työntekijän kanssa käytävät asiat. Sen täytyisi olla tiivis paketti, ja siinä olisi listattu missä järjestyksessä mikäkin asia käydään läpi. Paketista selviäisi myös se, kuinka kauan työskennellään milläkin osastolla. Lisäksi esille nostettiin muutosvastarintaisuuden rikkominen Eksotella.

Tarkasteltaessa haastattelutuloksia hyvien ja kehitettävien asioiden osalta (Taulukko 7) tarkentui, että uudet työntekijät kokivat perehdytyksen erilailla kuin jo alalta kokemusta omaavat. Tämä johtuu siitä, että suureen informaatiomäärään ei oltu osattu varautua, ja ennako-odotukset perehdyttämisen kestosta poikkesivat jo työkokemusta omaavista. Aiempi työkokemus muista sairaanhoitopiireistä auttoi sisäistämään asiat nopeammin ja perehdytys auttoi lähinnä talon tapojen omaksumisessa. Taulukkoa tarkastellessa voidaan todeta, että pohja perehdyttämislle on Eksoten resursseihin nähden hyvä, mutta jo pelkästään suunnitelmallisuutta parantamalla perehdyttäminen muuttuisi selkeämmäksi ja tehokkaammaksi.

Hyvät asiat	Kehitettävät asiat
<ul style="list-style-type: none"> - Aina oli joku perehdyttäjä lähellä, ei tarvinnut jättä yksin - Perehdyttäminen parempaa verrattuna edellisiin paikkoihin - Aiempaa työkokemusta --> perehdyttämistä oli sopivasti 	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytysprosessi eteni epäloogisesti, vaatisi enemmän suunnitelmallisuutta - Kokonaiskuva Eksotesta organisaationa jäi hämäräksi - Henkilökuntaedut yms. tiedot piti kaivaa itse - Muutosvastarinta - Perehdyttämistä täysin uusille työntekijöille enemmän

Taulukko 7. Uusien työntekijöiden perehdytyksen päähuomiot.

4.2.2 Perehdyttäjät

Haastatteluihin osallistui neljä perehdyttäjää, jotka kaikki toimivat eri osastoilla eri työtehtävissä. Perehdyttäjien työnkuvat eivät koostuneet pelkästään

perehdyttämisestä, vaan kaikki tekivät sitä omien töidensä ohella. Heidän työkokemuksensa Eksotella vaihteli kuudesta vuodesta aina 25 vuoteen asti.

Vain yhdeltä haastateltavalta saatiin kokonaiskuva pererhdyttämisprosessin etenemistä. Tarkastellessa edellämäinnittua prosessia aikajanalla (Kuva 4) voidaan todeta, että se on hyvin suunnitelmallinen ja selkeä. Perehdyttäminen alkaa jo ennen varsinaista työsopimuksen kirjoittamista, milloin tulevalle työntekijälle muodostuu jonkinlainen kuva Eksotesta. Samalla kerrotaan, mitä asiakirjoja tulee olla mukana ensimmäisenä työpäivänä ja kerrotaan kyseisen ammattiryhmän toimintatavoista ja periaatteista. Ensimmäisenä työpäivänä kirjoitetaan työsopimus ja hoidetaan hallinnolliset asiat kuntoon, kuten mahdolliset henkilökortit ja tunnukset tietojärjestelmiin. Tässä vaiheessa uudelle työntekijälle osoitetaan myös ammatillisen perehdyttämisen hoitava perehdyttäjä.



Kuva 4. Perehdyttämisprosessi aikajanalla.

Ensimmäisen viikon aikana perehdytettävälle pidetään koulutusta tietojärjestelmien käytöstä sekä nimetään luottohenkilö. Luottohenkilö toimii perehdyttäjän apuna perehdyttämisessä ja vastaa uuden työntekijän mahdollisiin kysymyksiin ensimmäisten viikkojen aika. Vain vähän työkokemusta omaaville on mahdollista hankkia tehostettua konsultaatiota ulkopuoliselta taholta. Perehdytettävälle pidetään kehityskeskustelu puolen vuoden jälkeen töiden aloittamisesta. Keskustelussa käydään läpi, miten työntekijä on sopeutunut organisaatioon, onko kaikki hyvin ja mitkä asiat askarruttavat. Varsinaista systemaattista palautetta siitä, miten työntekijä koki perehdytyksen, ei kerätä.

Muiden haastateltavien osalta perehdytysprosessia oli hankala sijoittaa aikajanalle, koska perehdyttäminen mukautetaan aina perehdytettävän henkilön ja työkuvan mukaan. Mikäli uudella työntekijällä on jo entuudestaan

työkokemusta, vaatii hänen perehdyttäminen huomattavasti vähemmän aikaa, ja täten hänen perehdyttämisprosessi on erilainen. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että perehdyttämisprosessi alkaa aina ruohojuuritasolta ja vaativimpiin tehtäviin siirrytään kokemuksen karttuessa. Tietyillä osastoilla perehdytettäviä ei ole kuitenkaan aina mahdollista siirtää vaativampiin tehtäviin resurssipulan takia. Sen seurauksena perehdytettävät kokevat välillä turhautuneisuutta, koska kokevat jumiutuneensa helpompiin tehtäviin.

Kellään perehdyttäjistä ei ollut käytössä tarkastuslistaa, jonka mukaan perehdyttäminen olisi edennyt. Kaikki haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että tällaisen yksikkökohtaisen tarkastuslistan olemassaolo helpottaisi perehdyttämistä. Se toisi varmuutta perehdyttämisprosessiin, sillä mitään tärkeää ei jäisi kertomatta. Tarkastuslistan toivottiin olevan sähköisessä muodossa, koska sitä olisi helpompi päivittää. Tietyillä ammattiryhmillä tällainen tarkastuslista on jo työn alla, mutta sitä ei olla saatu täysin valmiiksi.

Kysyttäessä kokivatko haastateltavat, että perehdyttämiseen oli sopivasti, liikaa, vai liian vähän aikaa, kertoivat lähes kaikki, että aikaa oli käytettävissä liian vähän. Kaikki eivät myöskään olisi halunut perehdyttäjän rooliin, vaan heidät oli nimitetty siihen. Asiaa perusteltiin kertomalla, että ”en haluaisi ottaa perehdyttäjän roolia ollenkaan, vaan tahtoisin keskittyä vain tekemään oman työni”. Tietyissä tapauksissa perehdyttäjäksi nimitetään tarpeeksi kokemusta omaavat henkilöt. Osalla haastateltavista perehdyttämistä oli loppujen lopuksi melko vähän, sillä perehdyttäminen oli jaettu myös monelle muulle henkilölle. Yksi haastateltava koki, että hänellä on perehdyttämiseen sopivasti aikaa, koska varsinaista perehdyttämistä on tehtävänä vain muutaman kerran vuodessa.

Haastatteluista selvisi, että suurin osa perehdytyksessä siirtyvästä tiedosta on hiljaista tietoa. Se johtuu osittain siitä, että kirjallista materiaalia on käytössä melko vähän. Joillakin osastoilla on käytössä uusille työntekijöille suunnattu aloituspaketti, mutta se sisältää ainoastaan perustietoa, eikä niinkään yksikkö- tai osastokohtaista tietoa. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavasti: ”Kunpa olisi jokin sähköinen perehdytyspaketti. Se on haasteellinen toteuttaa,

koska asiat muuttuvat jatkuvasti, mutta koska asiaa on niin paljon, siihen olisi helppo palata”.

Osa haastateltavista koki, että hiljaisen tiedon siirtäminen on välillä todella raskasta. Asiaa kommentoitiin kertomalla: ”Haluaisin vain tehdä oman työni hyvin, mutta perehdyttäessä pitää kertoa koko ajan mitä ollaan tekemässä, miten ja miksi. Se on välillä raskasta”. Tiedon siirtämistä kirjalliseen muotoon toivottiin myös tietojärjestelmien ja laitteiden osalta. Osastosta riippumatta sairaalatyössä tarvitaan laajaa tietojärjestelmä- ja laiteosaamista. Haastateltavat kertoivat, että joskus tulee eteen tilanteita, jossa käytössä on entuudestaan täysin tuntematon tietojärjestelmä, ja potilaat odottavat jo oven takana. Myös monet laitteet vaativat paljon teknistä osaamista.

Tutkijan kysyessä käydäänkö perehdytettävien kanssa palautekeskusteluja, nousi esiin hyvin erilaisia vastauksia. Osa haastateltavista kertoi, etteivät he ole koskaan pitäneet palautekeskusteluja, eivätkä myöskään ole olleet sellaisissa mukana omien työuriensa alussa. He ovat kyllä kuulleet, että sellaisia pidetään, mutta eivät osanneet kertoa, pitääkö niihin varata aika erikseen, onko esimies niissä mukana tai miten ne käydään läpi. Palautetta kerrottiin kyllä annettavan aina tilanteen mukaan, esimerkiksi kun perehdytettävä on tehnyt hyvää työtä, tai hänellä on parannettavaa jossain toiminnassa. Osa haastateltavista myönsi kysymyksen jälkeen hoitavansa kyseistä toimenpidettä huonosti: ”Minulla on kyllä todella huonosti hoidettu tämä tehtävä. Se olisi kyllä todella fiksua, nyt kun mietin”. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautekeskustelut olisivat todella tärkeitä, ja niihin aiotaan panostaa tulevaisuudessa. Tietyillä osastoilla palautekeskusteluja käydään muutaman kerran vuodessa.

Tutkijalle jäi hieman epäselvä kokonaiskuva palautekeskusteluista ja niiden käytännöistä, koska ne vaihtelivat niin paljon. Kaikki haastateltavat kertoivat, että palautekeskustelut ovat tai olisivat todella tärkeitä. Haastateltavat kertoivat muun muassa, että ”palautekeskustelut olisivat kyllä hyvä juttu, jos oikeasti ajan kanssa istuttaisiin alas ja keskusteltaisiin” ja ”se olisi todella fiksua, tämä on ehdottomasti kehittämisen paikka”. Kysyttäessä kerätäänkö perehdyttämisestä palautetta perehdyttäviltä, kaikki haastateltavat vastasivat kieltävästi. Tutkijaa ihmetytti, että palautetta perehdyttämisen toiminnasta ei kerätä. Vastaukset

olivat myös hiukan ristiriidassa, koska kaikki olivat sitä mieltä, että palautekeskustelut olisivat todella tärkeitä, mutta niitä ei kuitenkaan kaikkialla pidetty.

Kysyttäessä minkä verran Eksotesta kerrotaan organisaationa perehdytyksen aikana, olivat vastaukset yhtä lukuunottamatta samanlaisia. Ainoastaan yksi haastateltava kertoi pyrkivänsä kertomaan Eksotesta organisaationa jo rekrytointivaiheessa. Osa koki, ettei niistä kertominen ole niin arvokasta, että se vaikuttaisi arjen työhön. Osa kommentoi seuraavasti: ”Alkuun on tärkeämpää keskittyä itse työn opettamiseen. Eksoten arvojen käyminen läpi on ajankohtaisempaa vasta myöhemmässä vaiheessa”. Osa haastateltavista koki arvojen läpikäymisen tärkeäksi, sillä Eksote on kuitenkin heidän työnantajansa ja työnantajan arvoihin kuuluu sitoutua. Yksi haastateltava kertoi, että ”käyn aika perusteellisesti läpi, että mikä on meidän oma visio ja strategia ja miten se edesauttaa ja tukee Eksoten arvoja”.

Käytäessä haastateltavien kanssa läpi, mikä on heidän mielestä perehdyttämisessä hyvää, nousi esiin samantapaisia asioita. Kaikki pitivät suuressa arvossa työn kautta oppimista. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi, että ”Hyvää on se, että tehdään asioita käytännössä. Siten oppii kaikista parhaiten” ja ”enemmän on itse tekemistä eikä puhumista”. Myös opetusmyönteisyys nostettiin esille. Sillä tarkoitetaan sitä, että kaikki ovat valmiita auttamaan perehdyttämisessä, mikäli sille on tarvetta. Osa koki, että uuden työntekijät ovat sopeutuneet uusiin työtehtäviin mallikaasti ja tästä kertoo perehdytettävien antama positiivinen palaute.

Tutkijan kysyessä mikä aiheuttaa eniten haasteita perehdyttämiselle, pyrittiin vastauksissa samankaltaisissa teemoissa. Pääteemoiksi nousivat ajan ja resurssien puute. Näillä viitattiin siihen, että perehdyttämiseen ei meinaa jäädä omien töiden ohella tarpeeksi aikaa. Esiin nousi myös se, että uusille työntekijöille opetettava informaatiomäärä on niin valtava, että sitä on mahdotonta sisäistää lyhyessä ajassa. Tulokkaat ovat yleensä ensimmäiset kuukaudet työpäivien jälkeen täysin uuvuksissa, koska uuden tiedon vastaanottaminen ja oppiminen on niin raskasta. Hankaluuksia tuottaa myös laiteosaamisen puute, sillä se vaikeuttaa eteenpäin opettamista.

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, mitä he muuttaisivat Eksotessa tai perehdyttämisessä. Esiin nousi sähköisen mallin käyttöönoton perehdyttämisessä. Siitä kerrottiin muun muassa näin: ”Sähköinen malli voisi tuoda hyvää perehdyttämiseen. Nykynuoret ovat muutenkin niin paljon tietokoneella”. Lisäksi mainittiin osaamisen ajokortti, joka tarkoittaa koetta, joka suoritetaan tietyn perehdyttämisyksikön päättyessä. Sillä voisi kartoittaa kätevästi osaamisen tasoa. Koska Eksotella on käytössä noin 150 erilaista tietojärjestelmää, kertoi eräs haastateltava ideasta tilata esimerkiksi tietohallinnolta tietojärjestelmien perehdytyspaketteja. Listalta valittaisiin, mihin tietojärjestelmiin tarvitaan opastusta ja tietohallinto lähettäisi työntekijän pitämään valituista järjestelmistä koulutuksen.

Toisaalta taas koettiin, että perehdyttämisprosessissa ei välttämättä ole mitään muutettavaa, sillä se tuottaa tällä hetkellä aika nopealla tahdilla osaavia työntekijöitä. Yhtenä vastauksena oli kiireen vähentäminen. Tämä ei toisaalta onnistu muuten kuin saamalla lisää resursseja, kuten aikaa ja työntekijöitä.

Tarkastellessa perehdyttäjiltä nousseita päähuomioita (Taulukko 8) hyvien ja kehitettävien asioiden valossa voidaan todeta, että kehitettäviä asioita on enemmän kuin hyviä. Täytyy kuitenkin huomioida, että esimerkiksi aika- ja resurssipuute ovat asioita, joihin yksittäinen työnhajaaja ei voi vaikuttaa. Tutkijan mielestä pelkästään jo aktiivisemmalla palautteen keräämisellä ja vuorovaikutuksella perehdyttämistä on mahdollista viedä entistä parempaan suuntaan. Haastatteluista jäi sellainen käsitys, että moni kehitystä kaipaava asia kyllä tiedostetaan, mutta toimenpiteitä niiden eteen ei ole tehty.

Hyvät asiat	Kehitettävät asiat
<ul style="list-style-type: none"> - Opettamismyönteisyys - Resurssit ja aika huomioiden perehdytys toimii rivakasti - Työkeskeistä oppimista --> vähemmän puhetta, enemmän tekoja 	<ul style="list-style-type: none"> - Aikaa ja resursseja perehdyttämiseen liian vähän - Tarkastuslistan puuttuminen perehdytyksessä - Perehdyttäjän rooli ei aina mieluinen --> perehdyttäminen on raskasta - Informaatiotulva on valtava - Palautekeskustelujen puute - Eksotesta kertominen niukkaa

Taulukko 8. Perehdyttäjien päähuomiot perehdyttämisestä.

5 Pohdinta ja yhteenveto

Lähtökohdat tutkimukselliselle opinnäytetyölle olivat haastavat mutta oppimisen kannalta erittäin hedelmälliset, sillä aikaisempaa kokemusta tutkielmien tekemisestä ei ollut. Lisäksi perehdyttäminen oli aiheena entuudestaan melko tuntematon, koska tutkijalla oli kokemusta perehdyttävänä olemisesta vain muutamasta työpaikasta. Nämä työpaikat olivat tarjonneet sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Varsinkin huonon perehdyttämisyksikön jälkeen tutkija huomasi, kuinka paljon se vaikeuttaa sopeutumista organisaatioon.

Oman haasteen opinnäytetyöhön toi myös se, että työn kirjoittamiseen liittyvät kielipilliset asiat olivat jo suurimmaksi osaksi unohtuneet. Kirjoitusohjeita opetettiin äidinkielen opintojaksossa jo opintojen toisena lukuvuonna. Opinnäytetyöprosessi tuntuikin aluksi todella hankalalta, sillä monia perusasioita piti opetella ja selvittää uudestaan. Tutkija kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana kirjoittajana ja tutkielman tekijänä.

Pohjatiedon ollessa opinnäytetyön kirjoittamisen sekä aiheen tuntemuksen osalta vähäinen oli alkuun pääseminen hankalaa. Alussa vaikeuksia loi loputtomalta tuntuva teorian määrä ja hyvän materiaalin löytäminen niin kirjoista kuin tieteellisistä artikkeleista. Tiedon etsinnän osalta prosessia helpotti ajan varaaminen Lappeenrannan tiedekirjaston informaattikolle, joka opetti käyttämään Saimian sekä LUT:n sähköisiä tietokantoja Nelli-hakuportaalista. Tietokannat tarjosivat paljon uutta ja arvokasta tietoa helposti eri lähteistä. Myös itse tiedonhaku oli niiden kautta helpompaa ja sujuvampaa kuin esimerkiksi Google-hakupalvelun avulla. Hakuprosessissa tuli myös selväksi, että tietokannoista löytyi huomattavasti enemmän materiaalia.

Teoriaa olisi pitänyt lukea ennen varsinaisen kirjoitusprosessin aloittamista enemmän, ja rajausten olisi pitänyt olla selkeämmät. Edellä mainitut asiat johtivat työn alussa siihen, että aihealue tuntui liian laajalta ja tiedonhausta tuli hajanaista. Kirjoitusprosessin alussa tutkija totesi, että tietämys aiheesta on riittämätön, joten teorian ääreen täytyi palata uudestaan. Näistä syistä työn ensimmäiset vaiheet etenivät tarpeettoman hitaasti. Nämä virheet olisivat olleet vältettävissä tarkemmalla suunnitelmallisuudella. Tästä huolimatta tutkija kokee,

että hän tarkasteli aihealueita hyvin laajasti, josta kertoo suuri määrä käytettyjä lähteitä.

Aikataulutus työn etenemisen suhteen jäi liian löyhäksi, jonka seurauksena raamit työn etenemiselle puuttuivat. Alun vaikeudet selätettiin ja selkeämmän aikataulutuksen jälkeen työn kirjoittaminen sujui nopeammin. Toimintasuunnitelman puuttellisuus toimi hyvänä opetuksena tulevaisuutta ajatellen. Suunniteluvaihetta ei tulisi koskaan aliarvioida, sillä sen laiminlyöminen kostautuu jossain vaiheessa.

Haastavat lähtökohdat toimivat kuitenkin myös motivaattorina, kasvattaen jatkuvasti tiedonjanoa. Tutkijan innokkuus oppia lisää toimi kantavana voimana myös niinä hetkinä, kun prosessin eteneminen tuntui verkkaiselta. Työtä varten luettu kirjallisuus syvensi tiimiyrittäjyydessä opittuja asioita muun muassa ryhmädynamiikasta ja valmentavasta johtamisesta. Ennestään tuntematon käsite pelillistäminen tuli teorian myötä tutuksi, ja tutkija näkeekin pelillistämässä paljon potentiaalia. Pelillistäminen on itsessään jo niin laaja käsite, että siitä voisi tehdä täysin oman tutkielman.

Haastatteluajkojen sopiminen tuotti hankaluuksia, jonka takia opinnäytetyön valmistui ennakoitua hitaammassa aikataulussa. Haastateltaviin oli hankala saada yhteyttä, ja tutkija turvautuinkin käyttämään omia verkostojaan, jotta haastatteluajkoja saatiin sovittua. Hyvä kommunikointi Eksoten yhteyshenkilön ja tutkijan välillä helpotti ongelman ratkaisua. Kaikki haastateltavat sitoutuivat haastattelutilanteisiin hyvin, ja saatu materiaali oli selkeää ja sisällöltään rikasta.

Opinnäytetyö toimi myös hyvänä itsensä johtamisen kehittäjänä. Alkuperäinen suunnitelma oli saada työ valmiiksi huhtikuussa 2015, mutta haastatteluajkojen venyminen olisi tehnyt aikataulusta liian tiukan. Tutkijan määrätietoisuus tehdä mahdollisimman hyvää jälkeä ei onnistunut niin lyhyellä aikataululla ja sen seurauksena opinnäytetyö valmistui toukokuussa 2015.

Tavoitteiden mittaaminen oli hankalaa, sillä opinnäytetyön tulokset toimivat pohjana Peluri-hankkeen työpajoissa eikä sille asetettu konkreettisia tavoitteita hankkeen toimesta. Todelliset tavoitteiden mittaukset ovat mahdollisia vasta työpajojen jälkeen. Tutkijan henkilökohtaisena tavoitteena oli tehdä hyvä työ,

joka tuo lisäarvoa Peluri-hankkeen kautta tehtävään kehitystoimintaan Eksotelle. Lisäksi tahdottiin selvittää, onko pelillistäminen potentiaalinen tapa tukea perehdyttämistä, ja löytää kehityskohteita Eksoten perehdyttämisen nykytilanteesta sekä kehittyä tutkielman tekijänä.

Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin jo todeta, että tutkielmasta käy ilmi pelillistämisen potentiaali perehdyttämisen tukemiseksi. Lisäksi haastattelutuloksista selvisi kehityskohteita perehdyttämisen menetelmistä. Tutkijan mielestä kehityskohteiden huomioiminen ja niiden kehittäminen tulevaisuudessa veisi Eksoten perehdyttämistä parempaan suuntaan. Opinnäytetyöprosessi opetti paljon tutkielman tekemisestä ja auttoi erottamaan oleellisen tiedon suuresta haetusta materiaalmäärästä. Tutkija on mielestään täyttänyt kaikki henkilökohtaiset tavoitteet ja on työhönsä erittäin tyytyväinen.

Tämän työn pätevyyttä ja luotettavuutta on hankala määritellä. Teoriatulokset pohjautuvat tutkijan omiin näkemyksiin sekä taitoihin etsiä tietoa erilaisista lähteistä. Työ on tehty puolueettomasti, eivätkä tutkijan näkemykset, kokemukset tai arvot vaikuttaneet tuloksiin. Lisäksi luotettavuutta puoltaa se, että haastattelukysymyksetkään eivät sisältäneet arvolatauksia. Haastattelutulosten luotettavuutta voidaan siis pitää hyvänä. Niiden luotettavuutta olisi kuitenkin voitu parantaa huomattavasti suuremmalla määrällä haastateltavia, mutta se olisi pidentänyt työprosessia entisestään.

Tutkijan mielestä työ on onnistunut ja siitä selviää Eksoten perehdyttämisen nykytilanne sekä kehityksen kohteet. On mahdotonta sanoa, mitkä perehdyttämisen menetelmät sopisivat millekin Eksoten osastolle. Se johtuu siitä, että toimintaympäristöt vaihtelevat eri osastojen ja työtehtävien välillä hyvin paljon. Työssä esiin nostettujen hyvien käytäntöjen avulla on kuitenkin mahdollista räätälöidä Eksoten organisaatiota tukevia malleja. Haastattelutuloksissa useaan otteeseen esille noussut perehdyttämissoppaiden digitalisoiminen olisi toteutettavissa myös pelillistämisen avulla.

Nostettaessa esiin opinnäytetön päähuomioita voidaan todeta, että millä tahansa organisaatiolla on hyvä pohja perehdyttämislle, mikäli se keskittyy suunnitelmallisuuteen, riittävään ajankäyttöön sekä kaksisuuntaiseen

palautteeseen. Pelillistäminen on hyvä työkalu perehdyttämisen tukemiseen, mutta sitä täytyy tehdä oikeista syistä, ja siinä pitää olla kyse muustakin kuin pisteiden tai saavutuksien keräämisestä. Perehdyttäminen toimii huonosti silloin, kun perehdyttämisohjelma on puutteellinen, tulokkaalle kerrotaan liikaa informaatiota kerralla tai hän joutuu perehdyttämään itse itsensä. Haastattelutulosten perusteella Eksoten kehityskohteet perehdyttämisessä ovat samat kuin kirjallisuustuloksista esiin nousseet sudenkuopat: palautteen kerääminen, suunnitelmallisuuden puute ja ajankäyttö.

Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Eksoten perehdyttämisen nykytilanne teemahaastatteluiden avulla ja etsiä kirjallisuudesta tietoa perehdyttämisen hyvistä käytännöistä sekä pelillistämisen hyödyntämisestä siinä. Haasteltavat työntekijät sovittiin yhteistyössä Eksoten henkilöstöpäällikön kanssa. Haastateltavien määrä rajattiin seitsemään, joista neljä toimi perehdyttäjinä ja kolme perehdytettävänä.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska aineiston keruu muodosti tärkeän osan opinnäytetyötä ja teemahaastattelut olivat paras keino kartoittaa Eksoten perehdyttämisen nykytilanne. Haastatteluilla oli mahdollista kerätä tietoa vastaajien arvoista, mielipiteistä, persoonallisuuksista ja kokemuksista.

Opinnäytetyön lähteinä oli englannin- ja suomenkielistä kirjallisuutta perehdyttämisestä, pelillistämisestä, tutkimusprosessista ja opinnäytetyön kirjoittamisesta. Lisäksi käytettiin internetlähteitä, erilaisia tietokantoja ja tutkielman haastattelutuloksia.

Tutkielman tavoitteita ei voida vielä mitata, sillä Peluri-hankkeen työpajat eivät ole käynnistyneet. Lisäksi mittareina ovat vain tutkijan henkilökohtaiset tavoitteet. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tutkija on erittäin tyytyväinen työhön, sillä sen avulla saatiin tarvittavaa tietoa.

Työn aihetta voitaisiin jatkaa tutkimalla, onko Eksoten perehdyttämisessä tapahtunut kehitystä saatujen tulosten ja työpajojen myötä. Lisäksi ICT:n

hyödyntämistä perehdyttämisessä tulisi tutkia kirjallisuudesta kokonaisvaltaisemmin, koska tässä työssä keskityttiin vain pelillistämiseen. Kuten pohdintaosiossa todettiin, pelillistämisestäkin voitaisiin tehdä kokonaan oma tutkielma, sillä aihe on erittäin laaja ja siitä tulee jatkuvasti uutta tietoa.

Kuvat

Kuva 1. Pelillistämisestä julkaistujen artikkeleiden kappalemäärät vuosina 2011-2015, s. 21

Kuva 2. Pelillistämisestä julkaistut artikkelit maittain, s. 21

Kuva 3. Uusien työntekijöiden perehdytys aikajanalla, s. 35

Kuva 4. Perehdyttämisen prosessi aikajanalla, s. 39

Kuviot

Kuvio 1. Ennakoiva sosiaalinen malli, s. 16

Kuvio 2. Organisaatiovaihe, s. 17

Kuvio 3. Työnkulku, s. 32

Taulukot

Taulukko 1. Viiden askeleen menetelmä, s. 14

Taulukko 2. Perehdyttämiskäytäntöjen päähuomiot, s. 17

Taulukko 3. Sudenkuoppien päähuomiot, s. 19

Taulukko 4. Hakutuloksia Googlessa, s. 27

Taulukko 5. Hakutuloksia Google Scholarissa, s. 28

Taulukko 6. Suosituimpia kirjoja, s. 28

Taulukko 7. Uusien työntekijöiden perehdytyksen päähuomiot, s. 38

Taulukko 8. Perehdyttäjien päähuomiot perehdyttämisestä, s. 44

Lähteet

Bohuyn K. 2015. Library Technology Reports. Understanding Gamification.

Brooks J. 2014. Gamification in Sales Training.
http://www.nxtbook.com/nxtbooks/trainingindustry/tiq_2014spring/index.php?startid=25#/24. Tulostettu 12.5.2015.

Bunchball 2015. What is gamification? <http://www.bunchball.com/gamification>.
Luettu 23.4.2015.

Cuma M. 2015 Legacy Bowes Articles. <http://www.legacybowes.com/latest-blog-posts/entry/mastering-new-employee-orientations-common-flaws-and-winning-best-practices-.html>. Luettu 26.4.2015

Eksote 2015 a. Organisaatio. <http://www.eksote.fi/Fi/Eksote/Sivut/default.aspx>.
Luettu 3.3.2015.

Eksote 2015 b. Henkilöstö.
<http://www.eksote.fi/fi/eksote/organisaatio/henkilosto/sivut/default.aspx>. Luettu 4.3.2015.

Employee Benefit News 2014. Game Over. Employee Benefit News magazine
http://www.benefitnews.com/ebn-issues/28_14/Game-Over-2744644-1.html?pg=2. Tulostettu 26.3.2015.

Eräsalo U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla.
Helsinki: Restamark Oy

Graybill J., Carpenter M. , Offord J. , Piorum M. & Shaffer G. 2012. Emerald Insight. Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jabary I. 2014. Game Based Learning and Soft Skills Training. Training Magazine. 9-10/2014.

Kim, W. & Mauborgne R. 2005. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kjelin, E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia

Lahden Ammattikorkeakoulu 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Luettu 12.3.2015.

- Lanciault M. 2014. Are you in the game? Incentive Magazine.
<http://www.incentivemag.com/Strategy/Engagement/Are-You-in-the-Game-When-It-Comes-to-Employee-Engagement/>. Tulostettu 27.3.2015
- Masie E. 2015. The Gamification game. Chief Learning Officer magazine
http://www.clomedia-digital.com/read-clo/march_2015?pg=11#pg11. Tulostettu 26.3.2015.
- Mohit G. 2013. Mindtickle. <http://www.mindtickle.com/blog/3-examples-of-gamification-in-new-employee-onboarding-and-why-this-works/> Luettu 4.5.2015
- Pearson P. 2015. Problems Common to Orientation Programs.
http://www.ehow.com/info_12152559_problems-common-orientation-programs.html Luettu 25.4.2015
- Phillips G., Esterman A. & Kenny A. 2014. The theory of organizational socialization and its potential for improving transition experiences for new graduate nurses.
- Roberts B. 2015. Society for Human Resource Management.
<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2014/0514/pages/0514-gamification.aspx>. Tulostettu 26.3.2015.
- Salcu A. & Acatrinei C. 2013. Gamification applied in affiliate marketing. Case study of 2Parale.
- Sullivan J. 2008. Onboarding Program Killers: 15 Common Errors to Avoid.
<http://www.ere.net/2008/11/17/onboarding-program-killers-15-common-errors-to-avoid/> Luettu 26.4.2015
- Tabvuma V., Georgellis Y. & Lange T. 2015. Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis
- Ting D. 2014. Rules of the game. Incentive Magazine 11-12/2014.
<http://www.incentivemag.com/Strategy/Technology/Rules-of-the-Game--How-to-Make-Gamification-Work-for-Your-Incentive-Program/?p=1>. Tulostettu 27.3.2015.
- Työturvallisuuskeskus 2009.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf Luettu 24.2.2015.
- Vartiainen M., Teikari M. & Pulkkis A. 1989. Psykologinen työopetus. 1. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Haastattelukysymykset perehdytettäville

1. Nimi ja tehtävä
2. Mitä perehdyttäminen teidän mielestä tarkoittaa?
3. Kauan olet ollut Eksotella töissä?
4. Kuvaile perehdyttämisprosessia aikajanalla
5. Onko tieto siirtynyt perehdyttäjältä hiljaisena tietona, vai oletteko saaneet dokumentteja/materiaalia? Mistä ja kuinka paljon?
6. Oletko ollut koko ajan tietoinen perehdyttämisprosessin etenemisestä? esim. mitä tapahtuu seuraavina viikkoina, päivinä jne.
7. Onko perehdyttämiseen aikana käyty palautekeskusteluja? Kuinka usein?
8. Minkä verran perehdyttämiseen on käytetty aikaa? Liian vähän, sopivasti vai liikaa?
Perustelut
9. Mikä on mennyt perehdyttämisessä hyvin?
10. Mikä on aiheuttanut haasteita?
11. Mitä kaipaisit lisää tai mitä muuttaisit?
12. Onko herännyt vielä jotain erityistä mainittavaa?

Haastattelukysymykset perehdyttäjäille

1. Nimi ja tehtävä
2. Mitä perehdyttäminen teidän mielestä tarkoittaa?
3. Kauan olet ollut Eksotella töissä?
4. Kuvaile perehdyttämisprosessia aikajanalla
5. Onko käytössä ollut jotain tarkastuslistaa/checklistaa, jonka mukaan perehdyttämisprosessi on edennyt?
6. Onko perehdyttäminen päätehtäväsi?
 - a. Jos ei, niin minkä verran teillä on muiden töiden ohella aikaa perehdyttämistyöhön?
 - b. Kaipaako aikaa perehdyttämiseen lisää/vähemmän?
7. Mukaudutaanko eri perehdytettäviin työnkuvan/henkilön mukaan?
8. Onko perehdyttämisen tieto ns. hiljaista tietoa, vai onko se dokumentoituna? Jos on, missä? → Voiko siihen tutustua?
9. Minkä verran perehdytyksen aikana kerrotaan Eksotesta organisaationa?
10. Onko perehdytettävän kanssa käyty palautekeskusteluja? Kuinka usein?
11. Kerätäänkö perehdyttämisestä palautetta?
 - a. Jos, niin miten? Kuinka usein?
12. Mikä on mennyt perehdyttämisessä hyvin?
13. Mikä aiheuttaa haasteita?
14. Mitä kaipaisit lisää tai mitä muuttaisit?
15. Onko herännyt vielä jotain erityistä mainittavaa?