



Perehdytysohjelman pelillistämisen mahdollisuudet

Susanna Lundahl

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdytysohjelman pelillistämisen mahdollisuudet

Susanna Lundahl
Liiketalous, Tradenomi
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2019

Susanna Lundahl

Perehdytysohjelman pelillistämisen mahdollisuudet

Vuosi 2019 Sivumäärä 45

Tämä opinnäytetyö liittyy perehdytysohjelman pelillistämisen hyötyihin ja sen toimeksiantajana toimi NRC Group Finland Oy:n henkilöstöhallinto. Yritys on muodostunut vuoden 2019 alussa, jolloin norjalainen NRC Group Oy osti VR Track Oy:n. Yrityskauppojen jälkeen yrityksen henkilöstöhallinto on lähtenyt kehittämään erilaisia hr-toimintoja, joista yhtenä perehdytysohjelmaansa. Perehdytysohjelman kehittäminen pelillistämisen keinoin kiinnosti sen ajankohtaisuuden vuoksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu käsitteistä perehdytyksen ja pelillistämisen ympärillä. Perehdytys ja pelillistäminen ovat kumpikin laajoja käsitteitä ja niitä voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen osio keskittyy työhön perehdyttämiseen tulevaisuuden työelämän näkökulmasta. Lisäksi teoria tuo esille oppimisen näkökulmaa työelämän murroksen ja digitaalisen aikakauden keskellä. Näiden asioiden esille tuomiseksi, opinnäytetyössä käytetään lähteinä ajankohtaista kirjallisuutta ja joitain käsitteisiin liittyviä tutkimuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä osat NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmasta olisi hyödyllistä pelillistää. Tätä varten analysoitiin yrityksen henkilökunnalle tehtyjä kyselyitä, joiden tarkoituksena oli antaa tietoa perehdytysohjelman pelillistämisen mahdollisista hyödyistä tässä yrityksessä. Lisäksi suoritettiin benchmarking-tutkimus kolmeen jo pelillistämistä perehdytyksen tukena käyttävään yritykseen. Näin saatiin selville, kuinka perehdytystä on jo pelillistetty perehdytysohjelmissa. Lopuksi oli tarkoitus selvittää yrityksen henkilökunnalle järjestämän työpajan avulla, mitkä osat NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmasta voitaisiin pelillistää. Tätä ei kuitenkaan saatu toteutettua aikataulullisten ongelmien vuoksi. Opinnäytetyössä esitellään kuitenkin suunnitelma, joka tehtiin tätä työpajaa varten.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että perehdytysohjelman pelillistämisestä voisi olla hyötyä yritykselle itselleen ja sen henkilökunnalle. Pelillistämisen osuus tulisi kuitenkin kohdistaa oikeaan kohtaan perehdytysohjelmaa ja olla sidoksissa yrityksen perehdytyksen tavoitteisiin.

Asiasanat: Perehdyttäminen, Pelillistäminen, Tulevaisuuden työelämä

Susanna Lundahl

Opportunities for the gamification of an introduction program

Year	2019	Pages	45
------	------	-------	----

This thesis is related to the benefits of gamification in the induction program and was commissioned by the human resources management of NRC Group Finland Oy. The company was formed in early 2019 when VR Track Oy was acquired by NRC Group Oy in Norway. Following the acquisitions, the company's HR department has started to develop various HR functions, one of which is its induction program. The development of the orientation program by means of gamification was of interest because of its topicality.

The theoretical framework of the thesis consists of concepts around job orientation and gamification. Job orientation and gamification are both broad concepts and can be viewed from multiple angles. In this thesis, the theoretical part focuses on getting to know job orientation from the perspective of future working life. In addition, the theory presents a learning perspective in the midst of the transition of the working life and the digital age. In order to highlight these issues, the thesis uses current literature and some conceptual studies as sources.

The aim of this thesis was to find out which parts of the NRC Group Finland Oy orientation program would be useful to play. Questionnaires conducted with company staff were analyzed to determine the potential benefits of introducing an orientations program. In addition, a benchmarking study was conducted on three companies that are already using gamification as a support for orientation. This was to find out how orientation has already been introduced in orientation programs. Finally, the purpose was to find out, through a workshop for the company's staff, which parts of the NRC Group Finland Oy induction program could be played. However, this was not possible due to scheduling problems. However, the thesis presents the plan that was made for this workshop.

The results of the study revealed that the gamification of the orientation program could be beneficial to the company itself and to the staff. However, the role of gamification should be focused on the right part of the orientations program and be linked to the company's orientation goals.

Keywords: Job orientation, Gamification, Futures working life

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opetus ohjaa tulevaisuuden työelämää	7
3	Perehdytyksen pelikenttä	10
3.1	Perehdytyksen vastuut	13
3.2	Perehdytys on prosessi	14
4	Yritykset pelittämään.....	17
4.1	Pelaajat.....	18
4.2	Pelillistäminen motivoi.....	19
4.3	Perehdyttäminen tulevaisuudessa	21
5	Tutkimuksen toteutus	21
5.1	Kyselytutkimus	22
5.2	Benchmarking.....	24
5.2.1	Veikkaus	26
5.2.2	Skanska Oy.....	27
5.2.3	Accenture.....	27
5.3	Työpajan suunnitelma	27
6	Tutkimustulokset	30
6.1	Kyselytutkimus	30
6.2	Benchmarking-tutkimus	32
6.2.1	Veikkaus Oy:n perehdytys	32
6.2.2	Skanska Oy:n perehdytys	33
6.2.3	Accenturen perehdytys	34
7	Johtopäätökset	35

1 Johdanto

Peruskoulun opetussuunnitelman perusteissa mainitaan oppilaiden oppimisympäristön ja työtapojen kehittäminen sekä teknologian ja digitaalisten työvälineiden käyttö. Teknologian käyttö kouluissa on jo arkipäivää. Opetuksessa käytetään myös pelejä ja muita virtuaalisia alustoja. Oppilaiden mahdollisuutta vaikuttaa omiin oppimisympäristöihin tuetaan. (Opetushallitus 2019.) Kouluissa tuetaan oppilaiden motivaatiota, teknologian käyttöä, aktiivisuutta ja vuorovaikutustaitoja toisten kanssa. Heitä ohjataan itsenäiseen toimintaan ja ajatteluun. (Kupias & Peltola 2019, 236; Kattilakoski 2018, 97.)

Nämä oppilaat tulevat olemaan yksi tulevaisuuden työntekijöiden ryhmä. Jokainen työntekijä on käynyt oman aikansa koulut ja oppinut oman aikansa tyylit ja tavat oppia tai opettaa ja nämä voivat poiketa toisistaan suurestikin. Yritysten todelliset haasteet tulevatkin olemaan siinä, kuinka ne pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen tasapuolisesti mielenkiintoisia tapoja oppia ja työskennellä tulevaisuudessa, kuinka kaikille työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuus henkilökohtaiseen tukeen ja kuinka työympäristöt ja -välineet saadaan tukemaan jokaisen yksilöllistä osaamista. (Kupias & Peltola 2019, 235-237.)

Perehdytys on uuden työntekijän opastamista yrityksen toimintatapoihin, työyhteisöön ja työntekijän omaan työnkuvaansa niin, että hän voi onnistua työssään. Perehdytyksen onnistuessa, uudella työntekijällä on tervetullut olo ja riittävät eväät pystyäkseen sopeutumaan ja sitoutumaan työyhteisön ja oman tiimin toimintatapoihin sekä yrityksen kulttuuriin. (Viitala 2009, 182; Österberg 2015, 115; Eklund 2018, 25.)

Pelillistäminen on pelin elementtien siirtämistä arkipäiväisiin rutiineihin saaden näin niihin uudenlaista mielenkiintoa. Pelillistäminen on yksi tapa tukea työntekijöiden motivaatiota ja osaamisen kehittämistä. Se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden tuntee tekeminen tarpeelliseksi, käyttää luovuutta, kehittyä ja saada palautetta. (Chou 2014.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi NRC Group Finland Oy:n henkilöstöhallinto. Opinnäytetyön aihe liittyy perehdytysohjelman pelillistämisen hyötyihin ja sen tavoitteena oli selvittää mitkä osat NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmasta olisi hyödyllistä pelillistää.

Yritys tarjoaa suunnittelun, rakentamisen ja kunnossapidon palveluita Suomen infrahankkeissa. Se toimii myös rautatiemateriaalien toimittajana. Yrityksen tarkoituksena on olla alan edelläkävijä ja panostaa ketterään ja uudistuvaan toimintaan. NRC Group Finland Oy sai alkunsa vuoden 2019 alussa, kun norjalainen NRC Group Oy osti Vr Track Oy:n. (NRC Group Finland Oy 2019, Yritys; Palvelut.)

NRC Group Oy toimii pohjoismaissa Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa ja on pohjoismaiden johdettava infra-alan yritys. Toimipisteitä on yhteensä reilut 20 kappaletta. Koko NRC Group Oy:n

yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2017 noin 520 miljoonaa euroa (NRC Group Finland Oy 2019, Yritys). Koko konsernissa työskentelee reilu 2450 työntekijää, joista noin 600 työntekijää Ruotsissa, noin 400 työntekijää Norjassa ja noin 1450 työntekijää Suomessa. Työntekijöiden määrä vaihtelee kausiluonteisesti. Kesällä työntekijöitä on enemmän, sillä silloin on otollisin aika rakentamiselle. (NRC Group Finland Oy 2019, Yritysesittely.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu käsitteistä perehdytyksen ja pelillistämisen ympärillä. Perehdytys ja pelillistäminen ovat kumpikin laajoja käsitteitä ja niitä voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen osio keskittyy työhön perehdyttämiseen tulevaisuuden työelämän näkökulmasta. Lisäksi teoria tuo esille oppimisen näkökulmaa työelämän murroksen ja digitaalisen aikakauden keskellä. Näiden asioiden esille tuomiseksi, opinnäytetyössä käytetään lähteinä ajankohtaista kirjallisuutta ja joitain käsitteisiin liittyviä tutkimuksia.

2 Opetus ohjaa tulevaisuuden työelämää

Tulevaisuuden työelämä muuttuu suuresti seuraavan muutaman vuoden aikana muun muassa digitalisaation ja tekoälyn käyttämisen myötä. Tätä kutsutaan myös työelämän murrokseksi. World economic forumin mukaan seitsemän vuoden päästä puolet tämän hetken työtehtävistä olisi hävinnyt kokonaan. Koneet tulevat tekemään suuren osan nykyisistä työtehtävistä, joissa ne ovat ihmisiä parempia. (Pölönen 2018.)

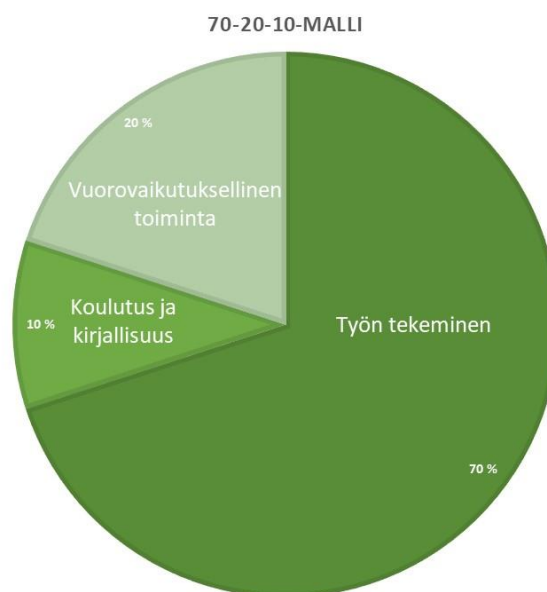
Pölösen (2018) mukaan ihmisen identiteetti ei voi enää olla tittelissä tai asemassa kiinni, vaan sitä tulisi rakentaa omien taitojen varaan. Taitoja, joita tarvitaan ihmisiltä edelleen tulevaisuudessa ovat tilannekohtaiset taidot, kulttuurilliset, sosiaaliset sekä historialliset ja opitut taidot. Itseään tulisi kehittää asioissa, jotka erottavat ihmisen ja koneen. Näitä ovat muun muassa uteliaisuus, rohkeus, myötätunto, selkeys, yhteistyö- ja kommunikaatiotaidot. Koneetta ei voi voittaa asioissa, joissa se on ihmistä parempi. Tämän ymmärtäminen on tulevaisuuden haaste. Pölönen (2018) antaa esimerkin juoksevasta sisiliskosta, joka hyppää pianon päälle. Ihminen tietää heti, ettei tämä voi pitää paikkaansa, sillä hän on sen joskus oppinut. Kone tekee saman toteamuksen, mutta se laskee pianon korkeuden, sisiliskon pituuden, jalan voiman ja tekee näistä laskelman, jonka avulla se voi todeta, että kyseinen tapahtuma ei ole mahdollinen. (Pölönen 2018.)

Kehitys jatkuu sukupolvi toisensa jälkeen. Tällä hetkellä lapset oppivat asioita, joita heidän vanhempansa eivät osaa. (Pölönen 2018.) Opetussuunnitelmat pyrkivät valmistamaan oppilaita tulevaisuuden työn tarpeisiin. Peruskoulun opetussuunnitelman perusteissa mainitaan yhtenä uudistumisen kohteena oppilaiden oppimisympäristön ja työtapojen kehittäminen sekä teknologian ja digitaalisten työvälineiden käyttö. (Opetushallitus 2019.) Osassa kouluista on ollut jo useamman vuoden käytössä avoimet oppimistilat, joiden tarkoituksena on muun muassa tukea oppilaiden motivaatiota, teknologian käyttöä, aktiivisuutta ja vuorovaikutustaitoja

toisten kanssa. (Kattilakoski 2018, 97.) Teknologian käyttö kouluissa on arkipäivää ja opetuksessa käytetään myös pelejä ja muita virtuaalisia alustoja. Oppilaiden omaa aktiivisuutta, vastuunottoa opiskeluista ja mahdollisuutta vaikuttaa omiin oppimisympäristöihin tuetaan. He asettavat itse tavoitteita, ratkaisevat ongelmia ja arvioivat omaa oppimistaan tavoitteiden pohjalta. Oppilaita ohjataan elinikäisiksi oppijoiksi ottamalla huomioon heidän yksilöllisiä oppimistapojaan. (Opetushallitus 2019.) Kouluissa tuetaan siis oppilaiden itsenäistä toimintaa ja ajattelua. Tämä haastaa yrityksiä ajattelemaan tulevaisuuden työntekijöiden tarpeita työelämässä. On mietittävä, kuinka heille pystyttäisiin tarjoamaan tasapuolisesti mielenkiintoisia tapoja oppia ja työskennellä, kuinka kaikille voitaisiin tarjota mahdollisuus henkilökohtaiseen tukeen ja kuinka työympäristöt ja -välineet saadaan tukemaan jokaisen yksilöllistä osaamista. (Kupias & Peltola 2019, 235-237.)

Yritysten tulisi pystyä ennakoimaan ja kehittämään työntekijöiden osaamista, vaikka toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan. Niiden on johdettava tätä jatkuvaa muutosta niin, että henkilöstö pystyy toimimaan sen keskelläkin. Kehittäminen onnistuu, jos työntekijät ovat motivoituneita oppimaan. (Nousiainen 2017.) Myös Viitala (2009) mainitsee, että henkilöstön asenteilla on merkitystä, sillä oppiminen lähtee loppujen lopuksi jokaisesta itsestään. Lisäksi työpaikan ja sen kulttuurin tulisi olla oppimista ja kehittymistä tukevaa ja sellaista, jossa virheetkin sallitaan. (Viitala 2009, 170-174).

Yritysten olisi myös ymmärrettävä, mitä oppiminen on. Se on tietynlainen muutosprosessi, johon yhtenä osana kuuluu myös jostain luopuminen. Se on sitä, kun ihminen saa uutta tietoa, syventää aiempaa osaamistaan tai muuttaa koko ajatteluaan sen aikana ja sen jälkeen. Oppiminen työpaikalla voi tarkoittaa yhden ihmisen, suuremman työntekijäryhmän, kuten tiimin, tai koko yrityksen oppimista suurilla tai pienillä osa-alueilla. Oppiminen voi liittyä yksittäiseen työtehtävään tai vaikka vain työntekijän omaan henkilökohtaiseen osa-alueen kehittämiseen. Joissakin tapauksissa oppiminen voi olla tiettyyn tilanteeseen nähden turhaa, mutta osoittautuu toisessa tilanteessa hyödylliseksi. Yleensä se on kuitenkin aina hyödyllistä. (Kupias & Peltola 2019, 11-12.)



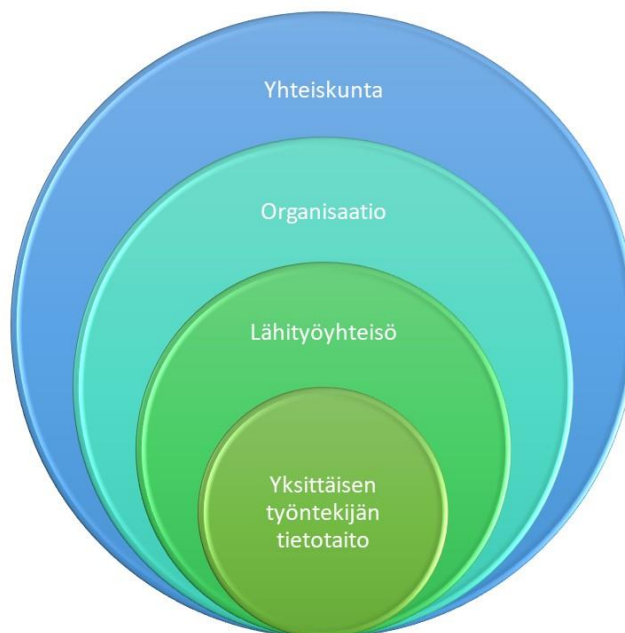
Kuvio 1 : Oppimisen 70-20-10-malli (Kupias & Peltola 2019, 23-24).

Oppimista voidaan tarkastella esimerkiksi kuviossa 1 esitetyn 70-20-10-mallin avulla. Mallissa esitetään, kuinka paljon oppimista tulee miltäkin osa-alueelta. Sen mukaan työtä tekemällä opitaan 70 prosenttia, 20 prosenttia tarvittaisiin perehdytystä, mentorointia, keskustelua ja toisilta oppimista tai muuta vuorovaikutuksellista toimintaa. 10 prosenttia osaamisesta kertyy koulutusten tai kirjallisuuden kautta. Malli ei ole tieteellisesti tutkittu, mutta luettelee hyvin oppimiseen tarvittavia elementtejä. (Kupias & Peltola 2019, 23-24.)

Kaijala (2016) esittelee malliin sopivia piirteitä. Hänen mukaansa uusi henkilö voi ymmärtää oman vastualueensa täysin vasta, kun hän on nähnyt ja tutustunut myös toimintaympäristöön, joka toimii hänen oman tehtävänsä ulkopuolella, mutta sen ympärillä. Näin ollen perehdytykseen olisi sisällytettävä yrityksessä työskentelevien henkilöiden tapaamisia. Työnantajan tulee varmistaa, että työyhteisö osaa ottaa uuden henkilön vastaan oikealla tavalla. Mentorin avulla perehdytyksen jatkumista voidaan tukea. Mentorin käyttäminen perehdytyksessä helpottaa esimiehen työtaakkaa ja jakaa vastuuta muille yrityksessä toimijoille. (Kaijala 2016, 100-101.)

Oppimiseen tarvittavaa tietoa työympäristössä on mahdollista kerätä useasta eri suunnasta. Sitä tulee muun muassa ympärillä olevilta ihmisiltä, yrityksen toimintamallien kautta ja sen järjestämistä tapahtumista ja koulutuksista. Työympäristö on uudelle työntekijälle tietynlainen oppimisympäristö ja sen vaikutus oppimiseen on merkittävää. Yritys voi henkilöstönsä kanssa itse vaikuttaa siihen, kuinka oppimismyönteinen työympäristö on. Lisäksi tähän vaikuttavat muun muassa yrityksen kulttuuri ja strategia. Loppujen lopuksi työntekijä valitsee

kuitenkin itse, kuinka motivoitunut hän on ja mistä hän haluaa oppia ottaa. (Kupias & Peltola 2019, 11; 16.)



Kuvio 2 : Oppimismahdollisuuksiin vaikuttavat tekijät (Kupias & Peltola 2019, 15).

Oppimismahdollisuuksiin ja tätä kautta oppimisympäristöön vaikuttavat monet tekijät. Kuvio 2 havainnollistaa hierarkiaa oppimismahdollisuuksien ympärillä. Yksittäisen työntekijän oppimiseen vaikuttavat eniten häntä ympäröivä työyhteisö ja yrityksen kulttuuri, päätökset ja valinnat. Koko yrityksen toimintaan vaikuttavat yhteiskunnalliset, kuten talouteen, politiikkaan ja lainsäädäntöön liittyvät päätökset, jotka voivat joko tukea oppimista tai tehdä oppimisympäristöstä haastavampaa. Yksilöllisistä oppimisnopeuksista ja motivaatioiden tasoista johtuen koko organisaation oppimisprosessi on yleensä hitaampaa, kuin yksittäisen työntekijän oppiminen. (Kupias & Peltola 2019, 14-16.)

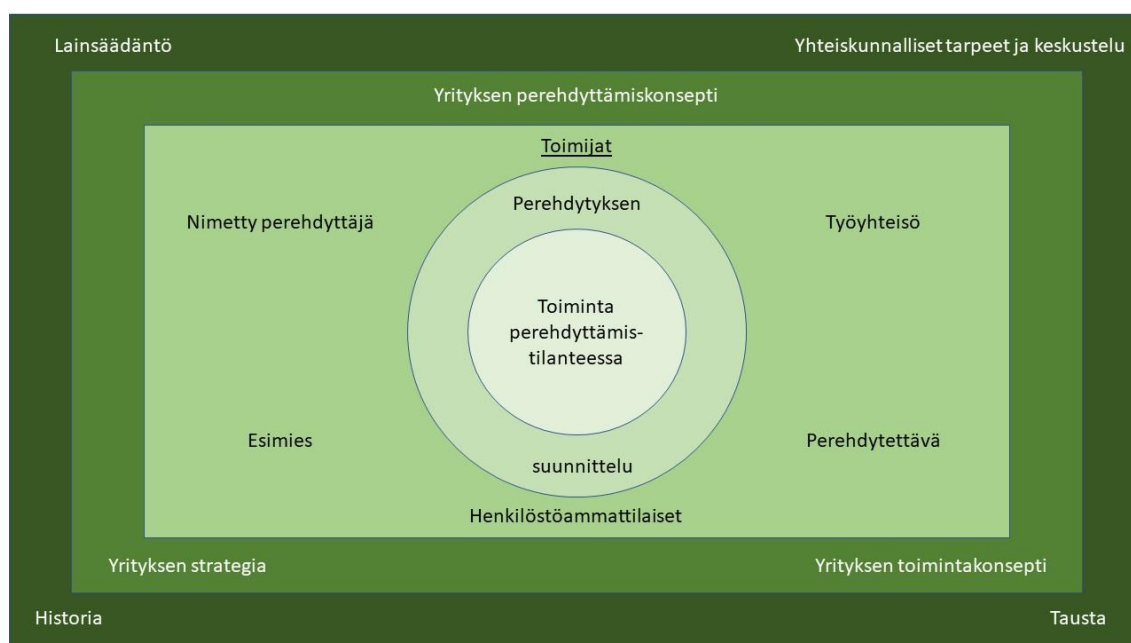
3 Perehdytyksen pelikenttä

Historiassa perehdytys on ollut uuden työntekijän opastamista työtehtäviinsä osaavan työntekijän avustuksella. Työympäristöön tai -yhteisöön perehdyttämistä ei ole aiemmin koettu tarpeelliseksi pääasiassa sen aikaisen työn luonteen vuoksi. Kun työtehtävät laajenivat ja työntekijöiden oli ymmärrettävä yrityksen toimintaa syvemmin kuin vain omasta näkökulmastaan, myös perehdytykseen on alettu panostamaan. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Tämän päivän perehdytystä voidaan kuvailla uuden työntekijän työhön opastamiseksi ja ohjaamiseksi niin, että se takaa riittävän tietotaidon tämän työnteon onnistumiseksi (Viitala 2009, 182). Se on kaikkea sitä toimintaa, joka auttaa uutta henkilöä pääsemään kiinni yrityksen toimintatapoihin, työyhteisöön ja hänen omaan työnkuvaansa. (Österberg 2015, 115.)

Onnistunut perehdytys tuo uudelle työntekijälle tervetulleen olon ja auttaa häntä sopeutumaan ja sitoutumaan työyhteisön ja oman tiimin toimintatapoihin sekä yrityksen kulttuuriin. (Eklund 2018, 25.) Perehdytyksen avulla voidaan vaikuttaa koko henkilöstön työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, joka osaltaan ylläpitää myös yrityksen kilpailukykyä. (Sydänmaalakka 2012, 23-27).

Nykypäivän yritysten tulee pysyä nopeasti muuttuvien tilanteiden edellä säilyttääkseen kilpailukykyä. Näin ollen yritysten on varmistettava, että heidän työntekijöidensä perehdytyksissä onnistutaan ja opetettu tieto pysyy ajantasaisena. Usein perehdytys yhdistetään vain uuteen työntekijään ja vanhat työntekijät ja esimiehet saattavat unohtua. He ovat kuitenkin yhtä lailla oikeutettuja saamaan perehdytystä tarvittaessa. Yksi yleisimmistä virheistä on jättää esimiestyöhön rekrytoitu henkilö vähemmälle huomiolle kuin muut perehdytystä saavat. Samoin yritysten fuusioituessa on huolehdittava, että työntekijät saavat tarvitsemansa perehdytyksen uuden yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Tämän unohtuessa, tulokellinen toiminta saattaa keskeytyä. (Österberg 2015, 115; 123-124; Sydänmaalakka 2012, 23-27; Kujala 2016, 212.)



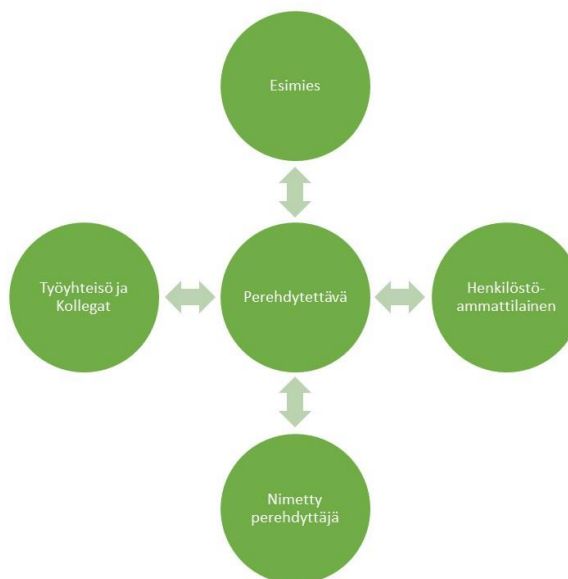
Kuvio 3 : Perehdyttämisen pelikenttä (Kupias & Peltola 2009, 16).

Perehdytyksen pelikenttä kuviossa 3 nimeää perehdyttämiseen vaikuttavat asiat. Yhteiskunta, lainsäädäntö, historia ja tausta vaikuttavat yrityksen strategiaan ja toimintakonseptiin, joiden avulla suunnitellaan perehdyttämiskonsepti. Perehdytys vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, asiakastyytyväisyyteen ja työnantajanmielikuvaan. Perehdytyksen suunnitteluun vaikuttavat kaikki perehdytysprosessiin liittyvät toimijat. He pystyvät yhdessä suunnitelman kanssa vaikuttamaan toimintaan perehdyttämistilanteessa. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

Työelämän lainsäädäntö määrittelee työnantajien minimivelvoitteet työntekijän perehdytyksen järjestämiseksi. Perehdytystä säättävät työturvallisuuslaki ja laki nuorista työntekijöistä, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Työterveyslaitos 2019; Kupias & Peltola 2009, 14, 20.) Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) toisen luvun 14 § mukaan työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijällä on tarpeelliset tiedot ja taidot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on pidettävä huolta, että työntekijä perehdytetään riittävän hyvin työhön, sen menetelmiin ja työpaikan työolosuhteisiin. Työntekijän on tunnettava ja osattava käyttää työssä käytettäviä työvälineitä turvallisesti ja oikealla tavalla. Hänelle on lisäksi kerrottava menetelmistä, joilla voidaan estää työstä aiheutuvia vaaroja ja haittoja ja siitä, kuinka hän voi välttää työstä aiheutuvaa turvallisuutta ja terveyttä uhkaavaa haittaa. Työntekijän tulee tietää, kuinka muun muassa huolto- ja korjaustöiden tai häiriö- ja poikkeustilanteiden aikana tulee toimia. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan perehdytyksen ja tiedonannon täydentämisestä tarvittaessa. Erityistä pätevyyttä vaativissa tehtävissä työntekijän on osoitettava lupa- tai tutkintotodistus. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Laissa mainitut asiat ovat pakollisia työnantajan huomioitavia asioita, ja ne koskevat pääasiassa henkistä ja fyysistä turvallisuutta (Eklund 2018, 26).

Perehdytyksen tavoitteiden tulee olla yrityksen strategiaa tukevia ja sen tulee toimia yhtenä johtamisen työkaluna, jotta tavoitteisiin päästään. Tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia eri perehdytettävien välillä riippuen siitä, mitä yritys haluaa perehdytyksellään saavuttaa milloinkin. Esimerkiksi työsuhteiden pituudet voivat vaihdella nykypäivänä suurestikin. Kun tarkoituksena on saada määräaikaiseen työsuhteeseen tullut työntekijä nopeasti yritykselle tuottavaksi, perehdytyksen tavoitteena on uuden henkilön nopea oppiminen. Jos perehdytettävänä on työntekijä, jonka yritys haluaa pitää itsellään mahdollisimman pitkään, tulee tavoite asettaa sen mukaan. Tavoite voisi esimerkiksi olla uuden työntekijän sitouttaminen yrityksen toimintaan ja työyhteisöön. Uuteen tehtävään talon sisällä siirtyvän työntekijän perehdytyksen tavoite voisi liittyä esimerkiksi pidempiaikaiseen, henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehitykseen. Oli tavoitteet mitkä tahansa, yrityksen sisäisten osastojen on tiedettävä ne ja pystyttävä tekemään riittävästi yhteistyötä keskenään, jotta perehdytysten tavoitteet ja tätä kautta yrityksen tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Eklund 2018, 25-30.) Varsinkin isoissa yrityksissä perehdytyksen eri osa-alueista saattaa olla vastuussa useamman eri osaston henkilöt. Perehdytyksen onnistumisen ja päällekkäisen työn välttämiseksi yhteistyö ja selvät tavoitteet ovat välttämättömiä. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

3.1 Perehdytyksen vastuut



Kuvio 4 : Perehdyttämisen toimijat (Kupias & Peltola 2009, 49).

Perehdytyksen keskiössä on perehdytettävä itse. Perehdytettävien roolit muokkautuvat yrityksen perehdytystavoitteiden mukaisesti, kuten heidän tukena olevien muidenkin toimijoiden roolit. Kuvio 4 näkee, että perehdytettävän lisäksi muita toimijoita ovat esimies, työyhteisö, henkilöstöammattilaiset ja mahdollinen henkilökohtainen perehdyttäjä tai mentori. Perehdytettävän rooli on olla oppijana ja ottaa tietoa vastaan ja hän voi olla itse mukana suunnittelemassa omaa perehdyttämissuunnitelmansa. Joissakin tilanteissa olisi hyvä yrittää saada uusi työntekijä tuomaan omaa osaamistaan ja omia ideoitaan muun työyhteisön käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 46-49.)

Perehdytyksen vastuut jakautuvat eri yrityksissä eri tavoin. Usein perehdytysohjelman materiaalien suunnittelu ja tekeminen ovat henkilöstöhallinnon ja -asiantuntijan tehtäviä. Ne myös auttavat ja tukevat perehdytykseen liittyvissä asioissa. Joissakin yrityksissä taas esimiehen rooli kasvaa hyvinkin suureksi, hänen suunnitellessaan ja toteuttaessaan uuden henkilön perehdytystä. Positiivista on, että esimiehen suuren roolin vuoksi, vuorovaikutussuhde perehdytettävän kanssa voi vahvistua. Jos esimiehelle ei kuitenkaan ole annettu suunnitteluun ja toteutukseen riittävästi aikaa, voi perehdytys epäonnistua pahasti työntekijän jäädessä ilman riittävästi tukea. Kaikki uudessa tehtävässä aloittaneet nimittäin tarvitsevat työsuhteen alussa huomiota. Ohjauksen ja tuen tarve on aina yksilöllistä, mutta tärkeintä on, ettei uusi työntekijä koskaan jää alussa yksin haasteidensa kanssa. Esimiehen rooli on kuitenkin yleensä vähintään perehdytyksen onnistumisen varmistaminen. (Kupias & Peltola 2009, 46-47; Kaijala 2016, 25; 212.)

Henkilökohtaisen perehdyttäjän vastuulla on tukea uuden työntekijän oppimista. Joskus mentorin nimeäminen vielä erikseen voi auttaa työntekijää pääsemään paremmin sisälle yrityksen toimintaan ja tuoda hänelle turvaa aloitukseen. Mentori voi olla perehdyttäjän lisäksi esimerkiksi joku kollega työyhteisöstä. Työyhteisön merkitys on joka tapauksessa suuri perehdytyksessä. Heidän tulee osata ottaa uusi työntekijä vastaan ja opastaa työn aloituksessa. Työyhteisö määrittelee sen, onko työpaikalla mahdollisuutta avoimeen keskusteluun ja otetaanko uuden työntekijän osaaminen huomioon. Tämän onnistuessa työyhteisöllä on mahdollisuus kehittyä. (Kupias & Peltola 2009, 49.)

Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon jokaisen perehdytettävän tausta. Muun muassa henkilön ammatillinen kokemus ja osaaminen, ikä ja aikaisemmat työtehtävät vaikuttavat siihen, millaista opastusta ja ohjausta hän tarvitsee. Hyvin toimiva perehdytys auttaa uutta työntekijää tuottamaan yritykselle arvoa ilman resurssien turhia tuhlaamisia. Huolella suunnitellun perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä pääsee työskentelemään nopeasti, tehokkaasti ja turvallisesti. Se takaa, että virheitä olisi mahdollisimman vähän, jottei niiden korjaamiseen menisi turhaa aikaa tai ettei se häiritsisi muiden työyhteisössä työskentelevien keskittymistä heidän omiin tehtäviinsä. (Österberg 2015, 115-116.) Mentorointi, esimiehen tuki ja hyvä perehdytysuunnitelma auttavat uutta henkilöä sopeutumaan uuteen työpaikkaan (Österberg 2015, 115-116). Perehdytykseen panostaminen ja siihen hyvin valmistautuminen kertovat uudelle henkilölle yrityksen arvostavan häntä (Kaijala 2016, 99-100).

3.2 Perehdytys on prosessi

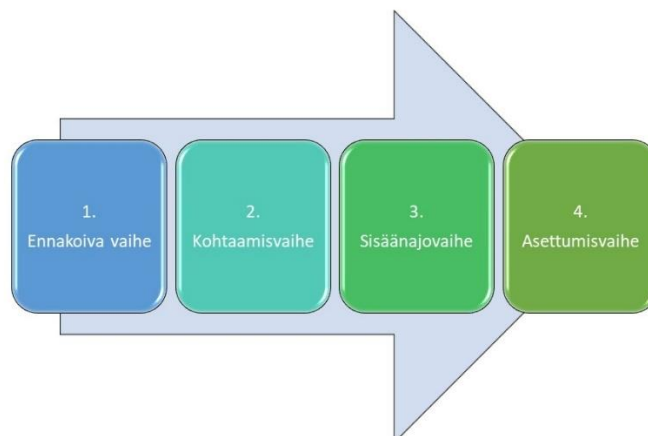
Perehdytysprosessin aikana työnantajan ja työntekijän on tarkoitus lunastaa rekrytoinnin aikana antamat lupaukset toisilleen (Kaijala 2016, 99-100).



Kuvio 5 : Perehdytysprosessin kulku (Kupias & Peltola 2009, 102).

Kupias & Peltola (2009) suosittelevat kuvion 5 mukaisesti huomioimaan perehdytyksen jo ennen rekrytointiprosessin aloitusta. Selkeys siitä, minkälaiseen tilanteeseen uutta työntekijää ollaan hakemassa, muokkaa hakuilmoitusta ja tulevien kandidaattien perehdytystä oikeanlaiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdytystä on hyvä suorittaa myös rekrytointiprosessin aikana. Uuden henkilön on tiedettävä yrityksen toiminta- ja käyttäytymistavat sekä yrityksen arvot ja niiden näkyminen päivittäisessä työssä. Hänelle on hyvä kertoa myös yrityksen johtamiskulttuurista ja esimiestyöskentelystä sekä organisaatorakenteesta. Näiden tietojen avulla uusi henkilö on jo jollakin tasolla tietoinen yrityksen toiminnasta ja odotuksista työsuhteen alkaessa. Myös yritys saa tärkeää tietoa hakijoiden ajatuksista, ideoista ja tietotaidosta. (Kaijala 2016, 25; Kupias & Peltola 2009, 102-103.) Kaijala (2016) kirjoittaa, että Melisa Bärholm-Moilasen mukaan riittävä perehdytys yrityksen toimintaan ja selkeä opastus työntekijän omaan tehtäväkuvaan, vastuisiin, yhteisiin tavoitteisiin sekä esimiehen antama tuki estävät epävarmuutta ja auttavat pääsemään hyviin tuloksiin. Lyhyesti sanottuna perehdytysprosessi on suunnitelmallista, systemaattista, sitä seurataan ja sitä osataan ennakoita. (Kaijala 2016, 99-101.)



Kuvio 6 : Uuden työntekijän kohtaamat vaiheet työsuhteen alussa (Pohjola 2018).

Uusi ihminen kohtaa kuviossa 6 esitettävät neljä vaihetta aloittaessaan uudessa työpaikassaan. Ensimmäisen vaiheen aikana hänelle on syntynyt omanlaiset odotukset työstä ja yrityksen toiminnasta. Tämä vaihe alkaa yleensä työsuhteen allekirjoittamisella ja jatkuu ensimmäiseen työpäivään asti. Vaihetta kutsutaan ennakoivaksi vaiheeksi. Yritys pystyy aloittamaan henkilökohtaisemman perehdytyksen suunnittelun tässä vaiheessa, kun uusi aloittava työntekijä on tiedossa. Työntekijän ja perehdyttäjän välinen kommunikaatio ennen ensimmäistä työpäivää tukee perehdytyksen suunnittelua ja antaa uudelle tulokkaalle mahdollisuuden vielä varmistaa mahdollisia epäselviä asioita. Perehdytys on hyvä aloittaa jo tämän

vaiheen aikana valmistelemalla uutta henkilöä työhön mahdollisimman hyvin. Odotukset saatavat olla hyvinkin korkealla koko tämän ajan. (Pohjola 2018; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Toisena vaiheena seuraa kohtaamisvaihe, jonka aikana uusi henkilö tutustuu työpaikkaan ja kohtaa sen realiteetit. Vaihe sijoittuu työsuhteen alkuun, yleensä ensimmäiseen päivään ja viikkoon. Tämän vaiheen tärkein asia on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja tarjota mahdollisuus tutustua tulevaan työyhteisöön ja rakentaa esimiehensä kanssa hyvä vuorovaikutussuhde. Uuden työntekijän vastaanottajana on hyvä toimia hänen esimiehensä ja vastaanoton on hyvä olla rauhallinen. Liian kiireessä hoidettu kohtaamisvaihe hankaloittaa työntekijän sitoutumista työpaikkaan ja huonon vastaanoton seurauksia voi olla vaikeaa paikata. Hyvän vastaanoton lisäksi, ensimmäisenä päivänä työntekijä saa tarvittavat työvälineet ja hän pääsee tutustumaan työskentelytiloihin ja kollegoihinsa. Hänelle annetaan riittävästi tehtävää, mutta ei hukuteta tietotulvaan. (Pohjola 2018; Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

On tärkeää, että perehdytyksen alussa uuden henkilön kanssa käydään läpi hänen toimenkuvansa ja mitä yritys häneltä odottaa, peilaten tätä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Samalla on hyvä keskustella perehdytysohjelmasta, sen tavoitteista, kulusta ja aikataulusta. Uuden henkilön tulisi tietää, mikä osa perehdytysohjelmasta on hänen omalla vastuullaan ja kuinka ohjatut perehdytystilanteet tullaan hoitamaan. Perehdytysuunnitelma tulee käydä läpi ja muokata uudelle työntekijälle sopivaksi. Ensimmäisen viikon lopuksi on hyvä käydä keskustelua perehdytyksestä. Uusi työntekijä saa antaa palautetta ja kysyä mahdollisista ongelmakohdista ja esimies ja perehdyttäjä saavat lisää tietoa, mihin perehdytystä olisi hyvä suunnata. Näillä tavoilla uusi henkilö voi valmistautua prosessiin ja hänelle tulee turvallinen ja luottavainen olo. (Österberg 2015, 116; Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän perehdytys on jatkunut hänelle laaditun perehdytysuunnitelman mukaisesti, ja hän on päässyt sisälle työnkuvaansa ja yrityksen toimintaan. Hänelle on tullut tietynlainen käsitys toimintatavoista, ja hänelle on saattanut muodostua kehittämisisideoita. Yritys saattaa hyötyä kehittämisideoista, mikäli tapa ottaa niitä vastaan on oikeanlainen. Ensimmäisten kuukausien lopuksi on tärkeää käydä palautekeskusteluita, joissa perehdytyksestä keskustellaan vuorovaikutteisesti. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Niin kutsuttu sisäänajovaihe kestää noin puoli vuotta ja alkaa työsuhteen ensimmäisten viikkojen jälkeen. Tähän sisältyy mahdollinen koeaika. Työsopimukseen voidaan liittää enintään neljän kuukauden mittainen koeaika. Koeaika on nimensä mukaisesti ajanjakso, jonka aikana työntekijä ja työnantaja saavat kokeilla, kuinka työn tekeminen ja yritykseen sopeutuminen onnistuvat. Kumpikin osapuoli saa irtisanoa työsopimuksen koeajan aikana ilman irtisanomisaikaa tai selittelyitä. Tämän vaiheen aikana uuden henkilön on tarkoitus oppia ja sisäistää muun muassa yrityksen toimintaan liittyvät asiat, kuten arvot, kulttuuri ja toimintatavat. Lisäksi

tämän vaiheen aikana uusi henkilö oppii tarvittavat tiedot ja taidot ja rakentaa verkostoja työyhteisössä. (Pohjola 2018; Kupias & Peltola 2009, 109; Yrittäjät 2019.) Tämä vaihe päättyy neljänteen, asettumisvaiheeseen. Perehdytysprosessin lopussa on tarkoitus, että uusi henkilö on päässyt yritykseen sisälle. (Pohjola 2018.)

Perehdytys saattaa loppua työsuhteen päättyessä työsuhteen pituudesta ja sen aikana mahdollisesti tehtyjen lopetuspäätösten vuoksi. Vaikka työsuhteen päättyminen tulisi yllättäen tai se olisi yritykselle epäsuotuisaa, on tärkeää ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti keskustelemalla työntekijän kanssa. Mahdolliset kehittämisideat on hyvä ottaa vastaan varsinkin, jos kyseessä on pitkään työsuhteessa ollut työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

4 Yritykset pelittämään

Pelille ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Sanan määrittely on hankalaa muun muassa siksi, koska englannin kielisen sanan merkitys suomen kielessä voi tarkoittaa pelaamista ja leikkimistä, jolloin käsitteet sekoittuvat. Pelit on myös määritelty hyvin eri tavoin eri tieteenaloilla ja tästä syystä määrittelyn rajaaminen on hankalaa. (Kuorikoski 2018, 21-24.) Peleistä voidaan puhua digitaalisina tai ei-digitaalisina peleinä. Digitaalisista peleistä saatetaan puhua myös tietokone-, konsoli-, mobiili- tai videopeleinä. Ei-digitaalisista, eli perinteisistä peleistä puhuttaessa, tarkoitetaan yleensä esimerkiksi lautapelejä tai paperilla pelattavia pulmapelejä, kuten ristikoita tai sudokuja, joiden pelaamiseen ei tarvitse teknologiaa. Digitaalisten pelien pelaamista harjoitetaan useimmiten mobiililaitteella. Myös tietokonetta käytetään pelien pelaamiseen, mutta esimerkiksi virtuaalilasien käyttö pelaamisessa on vielä hyvin pientä. (Pelaajabarometri 2018, 3;23;31; Kuorikoski 2018, 23-24; Hämäläinen & Takatalo 2017.)



Kuvio 7 : Pelin elementit (Kapp 2014/1).

Pelin elementit (kuvio 7) voidaan kuitenkin määrittellä esimerkiksi perinteisen lautapelin avulla. Siinä peliympäristönä toimii pelilauta, jossa on kyseiseen peliin olennaisesti liittyvät merkinnät, kuten ruudut, tekstit tai kuvat. Se on se ympäristö, johon peli sijoittuu ja jossa peliä pelataan. Pelilaudalla on yleensä kortteja tai muita vastaavia elementtejä, jotka paljastavat tietoja pelistä sen edetessä. Sattuman elementin peliin tuo yleensä nopat tai spinneri. Pelissä on pelinappulat, jotka esittävät pelaajaa. Pelilaudalle on sisällytetty myös paikkoja, jotka palkitsevat pelaajaa tämän saavutuksista. (Kapp 2014/1.)

Pelillistämisen voi kuvailla olevan pelin hajottamista sen peruselementteihin ja niiden käyttämisestä ihmisten sitouttamiseen. Pelinappuloiden voidaan sanoa olevan virtuaalisia pelihahmoja, jotka edustavat pelaajia. Nopat edustavat sattuman elementtiä ja arvaamattomuus lisää pelin salaperäisyyttä. Pelaajalla on mahdollisuus kerätä pisteitä ja palkintoina voidaan pitää digitaalimerkkejä. Pelilauta itsessään on ympäristö tai tarina, joka sisältää kaikki muut edellä mainitut toiminnot. Lisäksi moneen peliin liittyvät kilpailu ja pelaajien välinen yhteistyö. (Kapp 2014/1.)

Chou (2014) sanoo pelillistämisen olevan kaikkien jännittävien ja hauskojen pelille ominaisten elementtien ohjaamista ei-pelillisiin asiayhteyksiin. Asioihin, joita ihmisen on tehtävä, vaikka ei välttämättä haluaisi. Pelillistäminen ei ole vain pisteiden laskun tai kunniamerkkien lisäämistä työntekemisen yhteyteen, vaikka tämä saattaakin olla yleinen käsitys asiasta. (Chou 2014.) Ketamo on sitä mieltä, että peleistä tuttuun elementtien tuominen pelien ulkopuolelle voisi parantaa myös työntekijöiden viihtyvyyttä ja tätä kautta tuottavuutta (Ketamo 2015). Myös Ängeslevä (2014) sanoo, ettei pelillistäminen yrityksessä ole vain pisteiden keräämistä käytännön työhön, vaan ennemmin toimintatapojen kehittämistä niin, että niiden avulla saataisiin parannettua kilpailukykyä ja yrityksen tulosta. (Ängeslevä 2014, 27.)

Pelillistäminen voi tuoda useita hyötyjä. Ne voivat auttaa ihmisiä ajattelemaan asioita uusilla tavoilla. Tavoilla, joita ei välttämättä normaalisti tulisi käyttäneeksi. Pelien avulla on pystytty muun muassa auttamaan HIV-tutkimuksen etenemisessä ratkaisemalla ongelmia, joita ei aikaisemmin ole onnistuttu ratkaisemaan. Pelit voivat myös auttaa esimerkiksi ujoja ihmisiä tulemaan itsevarmimmiksi. Ohion yliopiston tohtori Lisa Libby on tehnyt testin, jossa itseään sosiaalisesti ujoiksi kutsuvat ihmiset pelasivat videopelejä eri perspektiiveistä. Ne henkilöt, jotka pelasivat kolmannessa persoonassa, eli nähden pelihahmonsa ja -ympäristönsä, olivat pelaamisen jälkeen ensimmäisessä persoonassa, eli omasta näkökulmastaan pelanneita henkilöitä itsevarmempia. (Kapp 2014/2.) Pelillistämällä voi olla vaikutusta koko yhteiskuntaan, sillä sen avulla työntekijöiden mielenkiinto ja motivaatio työtä kohtaan kasvavat (Multisilta 2015). Myös erilaiset liikuntaan motivoivat pelilliset sovellukset vaikuttavat yhteiskuntaan, pyrkimällä parantamaan ihmisten kuntoa ja terveyttä (Perttula 2015).

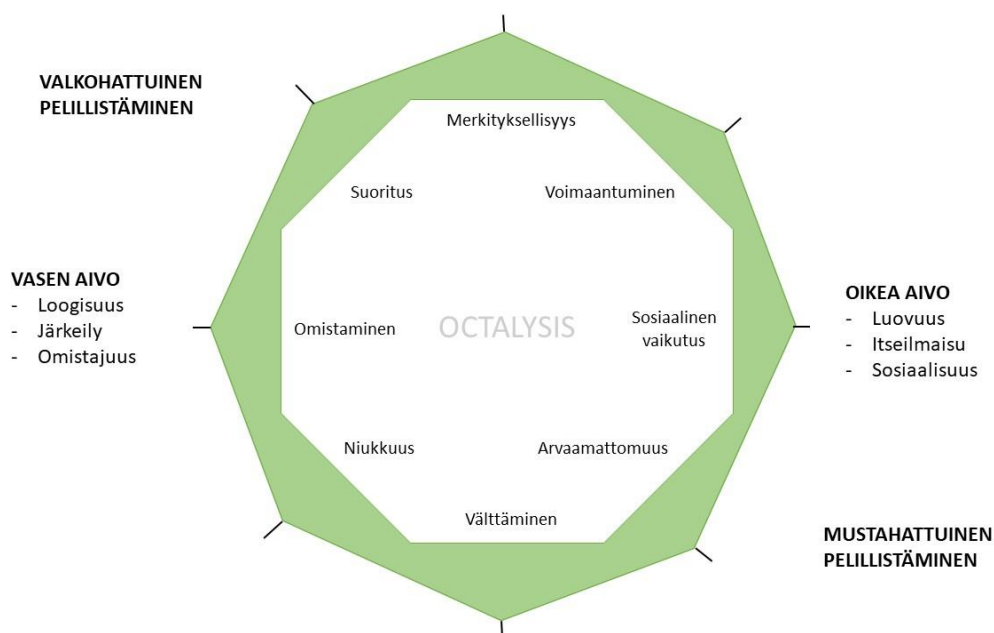
4.1 Pelaajat

Yhdysvaltain videopeliteollisuuden ammattiliitto Entertainment Software Associationin mukaan keskiverto pelaaja Yhdysvalloissa vuonna 2012 on ollut 35 vuotias, lähes 70 prosenttia pelaajista oli yli 18 vuotiaita ja noin puolet naisia. Tämä tarkoittaa sitä, että aikuisia naispelaajia olisi enemmän, kuin alle 18 vuotiaita miespelaajia, joka saattaa olla yleisempi käsitys niin sanotusta normaalista pelaajasta. (Chou 2014.) Myös Ängeslevä (2014) kertoo, että on olemassa vanhanaikainen käsitys, jonka mukaan pelien pelaajat olisivat vain omassa huoneessaan tietokoneella pelaavia nuoria poikia. Stereotypia on alkanut rikkoutumaan vasta 1990-luvun jälkeen, kun Playstation-pelikonsoli tuli markkinoille. (Ängeslevä 2014, 36.)

Pelaajabarometrin (2018) mukaan suomalaisten pelaajien sukupuolijakaumassa oli eroja vasta, kun kyse oli digitaalisten pelien pelaajista. Tällöin pelaajissa oli enemmän miehiä kuin naisia. Keski-ikä kaikkien pelien ja ei-digitaalisten pelien pelaajilla oli noin 43 vuotta. Digitaalisia pelejä pelasivat keskimäärin 38 vuotiaat ja vastaajien, jotka eivät pelanneet mitään digitaalisia pelejä, keski-ikä oli 58,5 vuotta. Henkilöiden, jotka vastasivat, etteivät pelaa mitään pelejä, keski-ikä oli noin 65 vuotta. Pelaajabarometrin mukaan 97,8% suomalaisista pelaa pelejä, kun kaikki pelaamisen mallit otetaan huomioon. Lähes saman verran, 96,9% vastaajista pelaa ei-digitaalisia pelejä ja digitaalisia pelejä pelaa 76,1% vastaajista. Pelaaminen on siis suosittua ja hyvin tavallista ja nykyisin pelien pelaaja voi olla kuka tahansa. Se voi olla asiakas, työntekijäsi, lapsesi tai vanhempasi. Kaikilla ihmisillä on valmiudet pelien pelaamiseen ja siitä nauttimiseen, mikäli siihen on jokin hyvä syy. (Pelaajabarometri 2018, 24-25; Chou 2014.)

4.2 Pelillistäminen motivoi

Usein henkilöstöä pyritään motivoimaan yrityksissä rahallisten kannustimien avulla. Raha ei kuitenkaan ole pitkällä tähtäimellä kovin hyvä kannustin, sillä se motivoi vain ulkoisesti, eikä näin ollen tuo sisäistä tyytyväisyyttä. Pelien avulla työntekijöitä voidaan motivoida sisäisesti. (Marczewski 2013.)



Kuvio 8 : Octalysis-kuvio (Chou 2014).

Chou (2014) on kehittänyt kahdeksankulmaisen kuvion (kuvio 8), jossa hän nimeää kahdeksan peleissä ihmistä motivoivaa ydinasiaa. Ensimmäinen asia on merkityksellisyyden tunne ja kutsumus. Pelaaja motivoituu tekemään asioita, koska hän haluaa kokea olevansa tärkeä. Tekeminen voi liittyä esimerkiksi johonkin tehtävään, jossa pelaaja on osana tiimiä, eikä ongelmaa

voida ratkaista ilman häntä. Pelaaja motivoituu, sillä hän tuntee olevansa keskellä jotakin suurempaa kuin itse on. (Chou 2014).

Seuraavana on suoritus. Kun pelaaja tuntee, että hän kehittyy, parantaa tasoaan ja on saavuttamassa mestaruutta, hän on motivoitunut saavuttamaan tavoitteet. Pelissä tavoitteiden saavuttaminen voidaan pilkkoa pieniin osiin. Lyhyen aikavälin tavoitteet on helpompi saavuttaa kuin pidemmän aikavälin. Esimerkiksi aktiivisuusrannekkeet kertovat aina, kun tavoite on saavutettu ja antaa näin ollen ihmiselle motivoituneen ja onnistuneen olon. (Chou 2014.)

Kolmantena motivoivana tekijänä toimii mahdollisuus luovuuden käyttämiseen ja palautteen saamiseen. Ihminen motivoituu, kun hänellä on mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan, kokeilla erilaisia yhdistelmiä ja saada niistä palautetta. Palautteen avulla hänen on mahdollista muokata ja parantaa tekemäänsä, joka taas motivoi tekemään paremmin. (Chou 2014.)

Neljäntenä on omistaminen ja hallinta. Ihminen motivoituu, kun hän on vastuussa jostakin. Pelillistämisen esimerkkinä Chou mainitsee matematiikan opettelun lohikäärmeen poikasesta huolehtimalla. Pelaajan on pidettävä huolta lohikäärmeen poikasesta, mutta se onnistuu vain selvittämällä matematiikan tehtäviä. Pelaaja haluaa selvittää matematiikan tehtävät, jotta voi suojella lohikäärmeen poikasta. Näin hän oppii matematiikkaa huomaamattaan. (Chou 2014.)

Viides asia on sosiaalinen vaikutus ja suhteet, jossa ihminen tekee asioita sen perusteella, mitä muut hänestä ajattelee. Esimerkiksi on olemassa peli, jossa pelaajan on mahdollista seurata naapurin kulutustottumuksia. Tästä aiheutuvan sosiaalisen paineen vuoksi hän muuttaa omiaan. (Chou 2014.)

Seuraavana ovat puute ja kärsimättömyys. Eli, kun ihminen haluaa jotakin vain siksi, ettei hänellä ole sitä vielä. Motivaattorina voisi toimia esimerkiksi lause: Enää puuttuu vain näin vähän tavoitteestasi. Pystyt siihen! (Chou 2014.)

Seitsemäntenä tulevat arvaamattomuus ja uteliaisuus, jossa motivaattorina toimii epätietoisuus tulevasta. Epätietoisuuden vuoksi pelaajan uteliaisuus herää, eikä tulevaa voi olla ajatteleminen. Esimerkiksi uhkapelit, syy jatkaa kirjan lukemista tai elokuvan katsomista kuvaavat tällaista. (Chou 2014.)

Kahdeksas ja viimeinen asia on välttäminen. Ihmisen on tehtävä asioita välttääkseen pahojen asioiden tapahtumista. On esimerkiksi olemassa peli nimeltään *Zombie run!*. Tässä pelissä, pelaajan kuulokkeista kuuluu zombien ääniä ja ääni, joka huutaa, että sinun on juostava niitä pakoon. Pelin tarkoituksena on, että pelaaja saavuttaa tavoitteensa. (Chou 2014.)

Hän on nimennyt kuvion puolet symbolisesti oikeaksi ja vasemmaksi aivoksi. Oikea puoli liittyy sisäiseen motivaatioon ja kuvaa luovuutta, itseilmaisua ja sosiaalisia näkökulmia. Vasen puoli

taas liittyy ulkoisiin motivaatiotekijöihin, kuten logiikkaan, laskelmointiin ja omistajuuteen. Kuvion yläosan motiivit ovat positiivisia ja niiden hyödyntämistä kutsutaan valkohattuisiksi pelillistämiseksi. Alemmat ovat negatiivisia ja niitä kutsutaan mustahattuisiksi pelillistämiseksi. On huomioitava, että myös negatiiviset motiivit voivat tuottaa tuloksia esimerkiksi tekemällä jotain mitä et halua, kuten lähteä lenkille, päästäksesi tavoitteisiin. (Chou 2014.)

4.3 Perehdyttäminen tulevaisuudessa

Tulevaisuuden työntekijät eivät tule hyväksymään tasapäistettyä työntekemistä, jossa tavoitteet ovat pitkällä tähtäimellä asetettuja ja samoja kaikille. He tarvitsevat yksilöllistä ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin pyrkivää toimintaa. (Ängeslevä 2014. 27.)

AAC Globalin teettämän kyselyn (2017) mukaan tulevaisuudessa perehdytyksen tulisi sisältää työntekijäkokemuksen huomiointia, työpaikan kulttuurin ja verkostoitumisen sisällyttämistä perehdytysohjelmaan, digitaalisten sisältöjen käyttämistä perehdytysohjelman tukena ja esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä (AAC Global 2017).

Perehdytyksen yhtenä työkaluna voidaan käyttää digitaalisia materiaaleja. Digitaalisten materiaalien tarkoituksena on tehdä perehdytyksestä visuaalisempaa ja mielenkiintoisempaa. Näitä voivat esimerkiksi olla erilaiset opetusvideot, testit ja pelit. Pelien käyttö perehdytyksessä voi motivoida perinteistä perehdytystä paremmin. Ne voivat olla tähän tarkoitukseen erittäin hyvä väline, sillä niiden avulla on mahdollista tarjota työntekijöille yksilöllisiä haasteita. Lisäksi pelit voivat laittaa työntekijät ajattelemaan asioita uudella tavalla, ja tätä kautta he motivoituvat työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ängeslevä 2014, 27-28.: Eklund 2018, 182.) Pelillistettyjen perehdytysosioiden tulee kuitenkin tukea perehdytyksen tavoitteita, joten on tärkeää tietää mitä pelin avulla halutaan opettaa. Pelin pitäisi olla oikealla tasolla perehdytettävän osaamiseen nähden ja niin kuin perehdytyksessä muutenkin, myös pelillistetty perehdytys vaatii keskustelua ja seuranta. (Eklund 2018, 185.)

5 Tutkimuksen toteutus

Vuoden 2019 alussa NRC Group Finland Oy:n henkilöstöhallinto oli keskellä muutosta NRC Group Oy:n ja VR Track Oy:n fuusioitumisen vuoksi. Tämän seurauksena yrityksessä pyrittiin kehittämään useita hr-toimintoja. Yksi näistä oli perehdytysohjelma. Perehdytyksen kehittäminen nousi keskusteluihin NRC Group Finland Oy:ssä vuoden 2019 alussa monesta eri suunnasta. Henkilöstöhallinto selvitti sen hetkisen perehdytysohjelman toimivuutta yrityksen työntekijöille suunnatun kyselyn avulla. Sen perusteella selvisi, että perehdytysohjelman kehittäminen on ainakin osittain tarpeellista. Yritys on lähtenyt kehittämään perehdytysohjelmaansa vuoden 2019 aikana ja haluaa nyt selvittää mahdollisuudet kehittää perehdytysohjelmaansa pelillistämisen keinoin. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten tarkoituksena on toimia osana yrityksen laajempaa perehdytysohjelman kehittämistyötä.



Kuvio 9 : Tutkimusongelma, -kysymykset ja -menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä osat NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmasta olisi hyödyllistä pelillistää. Tutkimuksessa käytiin läpi yrityksessä tehtyjen kyselyiden tuloksia, saaden näin tietoa yrityksen perehdytysohjelman pelillistämisen mahdollisista hyödyistä. Taustatietoa pelillistämisen mahdollisuuksista saatiin tutustumalla toisten yritysten perehdytysohjelmien pelillisiin toteutuksiin. Lisäksi yritykselle oli tärkeää, että sen työntekijät saataisiin mukaan kehittämistyöhön. Tätä ajatellen heille oli tarkoituksena järjestää työpaja, jossa perehdytysohjelman kehittämisen mahdollisuuksia pelillistämisen keinoin olisi tarkasteltu yhdessä asiaan liittyvien kysymysten pohjalta. Työpajan järjestäminen jäi aikataulullisten ongelmien vuoksi myöhemmälle, eikä sen tuloksia nähdä opinnäytetyön tuloksissa. Työpajan toteutussuunnitelma on kuitenkin osana opinnäytetyötä. NRC Group Finland Oy:n henkilöstöhallinto voi käyttää sitä halutessaan, kun perehdytysohjelman pelillistämistä kehitetään.

5.1 Kyselytutkimus

Sähköinen kyselytutkimus on helppo, nopea ja kustannustehokas tapa hankkia tarvittavaa aineistoa tutkimukseen. Vastaajat voivat vastata siihen oman aikataulunsa mukaisesti mistä tahansa heille sopivasta paikasta. Sähköinen kyselylomake tulisi suunnitella niin, että kyselyyn vastaaminen on vastaajalleen helppoa millä tahansa nykyisin käytettävällä laitteella (Valli 2018, 118).

Sähköisen kyselyn kohdehenkilöt voidaan löytää yrityksestä löytyvien sähköpostilistojen avulla. Sähköpostiin liitetään linkki kyselyyn ja pyydetään henkilöä vastaamaan siihen. Sähköpostiosoitteiden avulla voidaan seurata vastaajien ja vastaamattomien tilaa, mikäli kysely ei ole anonyymi. Sähköpostilinkin saanut ei voi myöskään vastata kyselyyn kuin kerran, joka

tukee kyselyn luotettavuutta. Sähköposti on hyvä tapa tavoittaa oikeanlaista kohderyhmää tutkimusaineistoa kerätessä, mutta se ei takaa riittävää vastausten määrää. Vastausten määrään voidaan vaikuttaa antamalla sähköpostissa riittävän hyvät ja vastaajaa motivoivat ohjeet. (Valli 2018, 119.)

Sähköistä kyselyä suunnitellessa tulee miettiä, onko menetelmä oikea kohderyhmää ajatellen. Sähköisiä laitteita vähemmän käyttävät henkilöt eivät välttämättä ole kovin innokkaita sähköisiin kyselyihin vastaajia, kuin esimerkiksi nuoret, jotka ovat osaavia sähköisten laitteiden käyttäjiä. Valli (2018) myös mainitsee, että vaikka vastaajien ikä ei juurikaan vaikuta vastaajien määrään, on vastaajien ammattiteilla merkitystä. Hänen mukaansa tietotekniikkaa ammatissaan enemmän käyttävät vastaavat herkemmin kyselyihin kuin sitä vähemmän käyttävät. (Valli 2018, 120.)

Kyselylomakkeen kysymysten vastausvaihtoehdot on hyvä rajata tarkkaan, jos tutkimuksen tekijä haluaa saada selkeän vastauksen vastaajalta. Sähköisen kyselytutkimuksen hyöty verrattuna paperiseen on tässä tapauksessa se, ettei vastaaja voi valita kuin yhden vastauksen annetuista, jos kysymyksessä pyydetään valitsemaan vain yksi vaihtoehto. Jos tutkija haluaa saada vastaajalta laajamittaista näkemystä tiettyyn asiaan, kysymysvaihtoehtojen tarkka rajaus ei ole välttämättä suotavaa. Kaikkia kyselyssä selvitettäviä asioita ei voida sanoa niin mustavalkoisiksi, että voidaan olettaa vastaajan valitsevan vain yhtä vaihtoehtoa annetuista vastausvaihtoehdoista. Tällainen saattaa turhauttaa vastaajaa niin paljon, että hän jättää kyselyyn vastaamisen kokonaan kesken. Tällaisten ongelmien välttämiseksi sähköisen kyselyn testaaminen ennen julkaisua olisi hyvin tärkeää. (Valli 2018, 121-122.)

Tutkimukseen saatiin taustatietoa yrityksen työntekijöille tehdyistä kyselyistä. NRC Group Finland Oy:n henkilöstöhallinto halusi selvittää yrityksen sen hetkisen perehdytysohjelman toimivuutta. Kyselyitä tehtiin kaksi kappaletta, joista ensimmäinen kysely kohdistettiin 66 perehdytyksestä vastuussa olleelle työntekijälle. Heistä 20 henkilöä vastasi kyselyyn. Toinen kysely kohdistui 102 perehdytettävän roolissa olleeseen työntekijään, jotka olivat aloittaneet työskentelyn yrityksessä noin vuoden sisällä kyselyn toteuttamisesta. Heistä 30 henkilöä vastasi kyselyyn. Kyselyihin pyydettiin vastauksia kaikista yrityksen liiketoiminnoista, joita olivat materiaalit, rakentaminen, suunnittelu, kunnossapito, koneet ja yhteiset tukitoiminnot.

Perehdytysohjelmaan liittyvien kyselyiden tarkoituksena oli alun perin saada selville, kuinka perehdytys on toteutunut perehdyttäjien ja perehdytettävien näkökulmasta. Lisäksi kyselyiden avulla on haettu kehitysehdotuksia tulevaisuuden perehdytysohjelman kehittämiseen. Opinnäytetyössä kyselyiden tuloksia on käytetty osittain selvittämään, kuinka NRC Group Finland Oy voisi hyötyä perehdytysohjelmansa pelillistämisestä.

Sähköisen kyselyn tekeminen oli mahdollista, vaikka yrityksessä työskentelee henkilöitä, joilla ei ollut henkilökohtaisia sähköisiä laitteita, sillä kaikilla oli oma henkilökohtainen työ sähköpostiosoite, jota heidän tuli työnsä puolesta seurata.

Kyselyt suoritettiin huhtikuussa 2019. Kyselyihin vastanneet perehdyttäjät eivät välttämättä ole olleet vastuussa juuri kyselyihin vastanneiden perehdytettävien perehdytyksestä. Kyselyitä on toteutettu kaksi, jotta saataisiin perehdyttäjien ja perehdytettävien näkökulmat ja ajatukset esille liittyen yrityksen perehdytysohjelman toimivuuteen. Opinnäytetyöhön käytyt kysymykset olivat suurimmaksi osaksi avoimia. Avoimia kysymyksiä kysyttiin, koska näin kyselyn avulla saatiin vastaajan näkökulma esille rajaamatta sitä. Joihinkin kysymyksiin annettiin vastausvaihtoehdot, jotta perehdyttäjien ja perehdytettävien vastauksia voitaisiin vertailla.

Valituille vastaajaryhmille lähetettiin sähköpostilla linkki internetkyselyyn ja pyyntö vastata siihen määräajassa. Vastausaikaa oli aluksi noin viikko, mutta hyvin pienen vastaajamäärän vuoksi vastausaikaa pidennettiin vielä viikolla. Pidennettäessä vastausaikaa lähetettiin vastaajaryhmille uusi sähköposti, joka toimi samalla muistutuksena kyselyn olemassaolosta. Muistutus lähetettiin kaikille, sillä kyselyyn vastattiin anonymisti, eikä vastanneiden henkilöllisyys ollut tiedossa. Anonymiteetti haluttiin säilyttää, jotta vastaajat kertoisivat todelliset ajatuksensa ja kokemuksensa. Näin vastausten luotettavuutta voitiin parantaa.

Kyselyyn vastanneet ovat aloittaneet yrityksessä jo ennen yrityskauppojen toteutumista. Yrityskauppojen jälkeen NRC Group Finland Oy on ollut suurten muutosten keskellä ja irtautuminen VR Oy:stä on kyselyn toteutushetkellä ollut vielä kesken. Yritys on rakentanut ja kehittänyt prosessejaan koko kevään ja kesän 2019. Näin ollen kyselyiden tulokset kertovat yrityksen aikaisemman perehdytysohjelman tilasta, mutta opinnäytetyön julkaisuhetkellä perehdytystä on voitu jo kehittää ja parantaa, jolloin uuden samanlaisen kyselyn tulokset saattaisivat olla erilaisia.

Kyselyiden vastauksia analysoitiin vain opinnäytetyön taustaa varten. Kyselyt olivat todellisuudessa laajemmat kuin opinnäytetyössä tulee esille, sillä ne tehtiin eri tarkoitukseen ja ennen kuin opinnäytetyön aihetta oli tarkemmin suunniteltu.

5.2 Benchmarking

Benchmarking, eli vertailukehittäminen on hyvä menetelmä, kun halutaan kerätä tietoa oman yrityksen toiminnan kehittämistä varten. Benchmarkingin tarkoituksena on oppia toimivampia keinoja ja ratkaisuja oman nykyisen toiminnan parantamiseksi tai kehittämiseksi, tutustumalla toisten yritysten toimiviin toimintatapoihin. Kun kehitetään benchmarkingin avulla, tulisi siihen asetettu tavoite olla sidoksissa yrityksen strategiaan. Kyseessä ei ole toisen yrityksen toimintatapojen suora kopiointi, vaan uusien kehitysideoiden hankkiminen ja hyviin

toteutuksiin tutustuminen ja sen kautta oppiminen. Benchmarking sopii parhaiten, kun halutaan selvittää jonkin asian nykytila ja tavoitetilä. Pienien osien kehittämiseen tämä menetelmä saattaa olla liian raskas. (Hotanen, Laine, Pietiläinen, 6-11.)

Benchmarking-prosessissa ensimmäiseksi määritellään kehittämiskohde, eli se asia, jota yrityksessä halutaan parantaa tai kehittää. Kohde on yleensä jokin jo olemassa oleva prosessi, jonka kehittämiseksi koetaan tarvetta ja, joka jollakin tavalla voisi parantaa yrityksen strategisia tavoitteita. Kun kehittämiskohde tavoitteineen on selvillä, voidaan aloittaa benchmark-yritysten etsintä. Yritysten tulisi olla riittävän hyviä ja omaa yritystä parempia kehitettävän kohteen osalta, jotta vertailua voitaisiin tehdä. Vain näiden vaiheiden avulla ei kuitenkaan saa vielä tehtyä mitään merkittävää muutosta oman yrityksen toiminnassa. (Hotanen, Laine, Pietiläinen, 6-20; Tuominen 2016, 8-12; 17; 35.)

Kun kehittämisen kohde ja benchmark-yritys ovat tiedossa, kuvaillaan yrityksen omaa tämän hetkistä prosessia. Tarkoituksena on tuoda esille tämän hetkinen tapa toteuttaa asiaa, jotta voidaan ymmärtää kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet. (Tuominen 2016, 45-46.)

Seuraavaksi tutustutaan valittuun yritykseen. Ennen yrityksessä käymistä, on valmistauduttava tapaamiseen selvittämällä käynnin tavoitteet ja valmistelemalla tulevat kysymykset liittyen kehitettävään asiaan. Tapaaminen voidaan jakaa teoreettiseen ja käytännön osioon. Teoreettisessa osiossa esitellään käynnin tarkoitus, tutustutaan yritykseen ja pyritään saamaan vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Käytännön osiossa tutustutaan tavoitteen kannalta oleellisiin asioihin käytännössä. Käynnin jälkeen tapaamisen järjestämisestä tulee kiittää yritystä. Lisäksi kaikki tapaamisen aikana saatu tieto on dokumentoitava mahdollisimman pian sen jälkeen, jotta asiat ovat tuoreessa muistissa. Tieto tulee analysoida ja tehdä vertailu omaan prosessiin nähden. Tämän jälkeen saatujen tietojen avulla lähdetään kehittämään omaa toimintaa asettamalla uudet tavoitteet ja tekemällä toimintasuunnitelma. (Hotanen, Laine, Pietiläinen, 38-47.)

NRC Group Finland Oy:n henkilöstöhallinnossa oltiin kiinnostuneita kehittämään yrityksen perehdytysohjelmaa. Erityisesti kiinnostusta yrityksessä löytyi perehdytysohjelman pelillistämistä kohtaan, sillä se koettiin ajankohtaiseksi aiheeksi yritysmaailmassa. Benchmarking-tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka yritykset ovat jo toteuttaneet pelillistämistä perehdytyksen tukena. Tämä menetelmä valittiin, koska tällä tavoin oli mahdollista nähdä, kuinka pelillistämistä on toteutettu jo perehdytyksen tukena ja selvittää vertailun avulla, olisiko siitä mahdollisesti hyötyä NRC Group Finland Oy:lle.

Perehdytysohjelmaansa pelillistäviä yrityksiä etsittiin pääasiallisesti Googlen hakupalvelun ja sosiaalisen median kanavien avulla. Facebookin kautta saatiin vinkit Veikkauksesta ja Accenturesta. Lisäksi NRC Group Finland Oy:n työntekijä laittoi sähköpostilla kuvan artikkelista, jossa oli juttu Skanskan virtuaaliperehdytyksestä. Näin tutkimuskohteiksi löytyivät kolme

yrittäjä, joissa kaikissa oli hyvin erilaiset toteutukset. Veikkauksella on käytössään vastuullisuutta kouluttava perehdytyspakohuone, Skanska on toteuttanut virtuaaliperehdytyksen liittyen työmaiden turvallisuuteen ja Accenture on suunnitellut perehdytyssovelluksen uuden työntekijän alkukaudelle.

Benchmarking-tutkimus toteutettiin vierailemalla yrityksissä paikan päällä. Ennen tapaamisia tutustuin yrityksiin muun muassa vierailemalla heidän kotisivuillaan ja lukemalla mahdollisia artikkeleita heidän perehdytysohjelmaansa liittyen. Tein myös hyvin pienimuotoisen kysymysrunon vierailuja varten. Tapaamisajat sovittiin NRC Group Finland Oy:n henkilöstöpäällikön ja yritysten edustajien kanssa sähköpostin välityksellä. NRC Group Finland Oy:n henkilöstöpäällikkö osallistui kanssani kaikkiin tapaamisiin. Kaikki tapaamiset saatiin toteutettua huhti- ja toukokuun aikana.

Jokaisen tapaamisen jälkeen kävin siitä saadun tiedon läpi ja dokumentoin sen käsin kirjoitetuista muistiinpanoistani tietokoneelle. Jokaisen yrityksen kirjatut tiedot on lähetetty sähköpostitse yrityksen edustajalle ja niitä on täydennetty tarvittaessa. NRC Group Finland Oy voi käyttää benchmarking-tutkimuksen tuotua tietoa apuna suunnitellessaan yrityksen perehdytysohjelman pelillistämistä.

5.2.1 Veikkaus

Veikkaus on suomalainen rahapelejä tarjoava yritys. Yrityksellä on reilu 6500 myyntipistettä Suomessa ja pelisaleja löytyy noin 90 kappaletta. Erilaisissa tehtävissä, ympäri Suomea työntekijöitä työskentelee noin 1700 henkilöä. Veikkauksen omistaa Suomen valtio ja yrityksellä on yksinoikeus järjestää rahapelejä Suomessa. Yksi Veikkauksen tärkeistä arvoista on vastuullisuus. Yrityksellä on oma vastuullisuus ohjelmansa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa yhteiskunnan hyvinvointiin, välittää yksilöistä ja toimia ennen kaikkea luotettavana, iloa, viihdettä ja jännitystä tuottavana yrityksenä, pyrkien samalla ehkäisemään muun muassa peliongelmiä. (Veikkaus 2019.)

Ensimmäinen tapaaminen toteutui Veikkaus Oy:n kanssa. Tapaamisen ajankohta oli huhtikuun loppu. Siihen osallistuivat lisäksi NRC Group Finland Oy:n henkilöstöpäällikkö. Veikkaukselta osallistuivat HRD-päällikkö ja HR-kehittämispäällikkö. Tapaamiseen oli varattu kaksi tuntia aikaa. Tapaamisen aluksi pääsimme kokeilemaan pakohuonepeliä käytännössä. Tämän jälkeen istuimme kaikki saman pöydän ääreen keskustelemaan yrityksen perehdytyksestä yleisesti. Keskustelun aikana tehtiin muistiinpanoja yrityksen perehdytysohjelmaan liittyen ja esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä. Tapaamisen aikana keskustelu oli vilkasta ja meni välillä ohi aiheen. Pyrin kuitenkin selvittämään perehdytykseen liittyvät asiat.

5.2.2 Skanska Oy

Skanska Oy kuuluu Skanska-konserniin ja se tarjoaa rakentamis- ja kalustopalveluita sekä asuntoprojektikehitystä. Skanska Suomi työllisti vuoden 2018 lopussa 2152 henkilöä. Skanska-konsernilla on toimintaa valituilla kotimarkkina-alueilla Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Yksi Skanskan arvoista on välittää ihmisistä ja ympäristöstä, jossa painotetaan turvallisen työskentelyn tärkeyttä. (Skanska 2019.)

Toisena pääsimme tutustumaan Skanska Oy:n kaupunkiympäristötalon työmaan virtuaalipe-rehdytykseen. Tapaamisen ajankohta oli toukokuun loppu. Siihen osallistuivat lisäksi NRC Group Finland Oy:n henkilöstöpäällikkö, Skanskan työsuojelupäällikkö ja tuotantoinsinööri. Tapaamiseen oli varattu puolitoista tuntia aikaa, mutta aikaa käytettiin noin tunnin verran. Tapaamisen aluksi meille esiteltiin virtuaalipeli. Tämän jälkeen keskustelimme yrityksen pe-rehdytyksestä yleisesti. Keskustelun aikana tehtiin muistiinpanoja yrityksen perehdytykseen liittyen ja esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä. Keskustelu pysyi hyvin aiheessa.

5.2.3 Accenture

Accenture on maailmanlaajuinen strategian, konsultoinnin, digitaalisuuden, teknologian ja ulkoistamisen asiantuntijapalveluita ja -ratkaisuja tarjoava yritys. Yrityksen kokemus ja osaami-nen sisältää yli 40 toimialaa ja kaikki liiketoiminta-alueet. Accenturen tarkoituksena on aut-taa asiakkaitaan tehostamaan liiketoimintaansa ja luomaan sidosryhmille kestäväää arvoa. Yh-tiössä työskentelee yli 470 000 ammattilaista ja heillä on laaja toimitusverkosto, joka palve-lee asiakkaita yli 120 maassa kehittäen innovaatioita ja uusia toimintamalleja entistä kestä-vämmän maailman hyväksi. (Hyytiäinen 2019.)

Viimeisenä saimme tutustua Accenturen perehdytysohjelmaan. Tapaamisen ajankohta oli tou-kokuun loppu. Siihen osallistuivat lisäksi NRC Group Finland Oy:n henkilöstöpäällikkö. Ac-centurelta osallistuivat Director, Nordic Talent & Organization Practice Lead ja Nordic Sales Effectiveness Lead. Tapaamiseen oli varattu kaksi tuntia aikaa. Tapaamisessa meille esiteltiin yrityksen perehdytysohjelman kulkua perehdytyspäivistä mobiilisovellukseen. Esittelyn aikana keskusteltiin, tehtiin muistiinpanoja ja esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä. Keskustelu pysyi melko hyvin perehdytyksen aiheen ympärillä.

5.3 Työpajan suunnitelma

Työpaja on hyvä menetelmä kehittämisen ideointiin. Työntekijöiden osallistaminen suunnitte-luvaiheeseen voi saada heidät motivoitumaan kehittämisen kohteen tavoitteisiin. (Lapin sosi-aali- ja terveysturvayhdistys 2017.)

Työpajalle tulee olla selkeä tavoite, jotta tiedetään mitä ideoita ja mielipiteitä sieltä halu-taan saada. Tavoitteen esilletuominen on helpompaa, kun työpajan teema on rajattu selke-ästi. Lisäksi se auttaa keskittymään olennaiseen. Jos teema on liian laaja, ei työpajasta

välttämättä saada sitä tulosta, jota toivotaan. Työpajan ja ideoiden haun tarkoitus on syytä tuoda esille selkeästi ja yksinkertaisesti. Kehittämiskohteen ongelmat on hyvä esittää kuinka kysymyksen muodossa, esimerkiksi: Kuinka yrityksen perehdytysohjelmaa voitaisiin pelillistää? Tämä luo innostusta asian ympärille. Tärkeintä on, että jokainen työpajaan osallistuja on tietoinen, miksi työpaja järjestetään ja mitä sillä halutaan saavuttaa, sillä myös tieto työpajan tarkoituksesta voi motivoida osallistumaan siihen. (Maijala 2018; Lapin sosiaali- ja terveysturvayhdistys 2017.)

Ennen työpajaa, sinne on suunniteltava oikeanlaiset tekniikat. Useamman tekniikan käyttäminen saattaa tuoda paremman lopputuloksen. Lisäksi työpaja on aikataulutettava. Aikataulutus varmistaa, että ideoissa ei jumiuduta johonkin tiettyyn asiaan, vaan edetään koko ajan. Siihen on kuitenkin hyvä jättää hieman ylimääräistä aikaa keskustelulle tai esimerkiksi yllättäville kysymyksille. Ennen varsinaista toteutusta on myös varattava ideointiin tarvittavat materiaalit, työpajaan sopiva työtila, mahdolliset tekniikkaan liittyvät asiat ja tarjottavat. (Maijala 2018.)

Työpajan lopuksi käydään keskustelemalla läpi sen tuottamia ajatuksia. Osallistujille tuodaan esille, kuka tuloksia tulee käsittelemään, kuinka niitä tullaan käyttämään jatkossa hyödyksi ja kuinka työ tulee jatkumaan siitä edespäin, jotta työpajan tulokset tulevat todellisuudessa avuksi kehittämiseen. (Maijala 2018.)

Suunnitelma:

Työpaja on hyvä toteuttaa tiloissa, joissa on riittävästi tilaa ja mahdollisuus käyttää sitä luovastikin. Siihen on suunniteltu osallistuvan kuusi yrityksen työntekijää yrityksen eri liiketoiminnoista. Työpajan tarkoituksena on ottaa työntekijät mukaan suunnitteluun jo alkuvaiheessa ja saada aikaan keskusteluita ja ideoita perehdytysohjelman pelillistämistä.

Työpaja aloitettaisiin esittelemällä aiheen taustaa. Sitä mistä idea kehittämiseen on tullut ja kuinka asiaa on jo selvitetty tai tutkittu. Taustatietona voidaan käyttää esimerkiksi kyselyistä ja benchmarking-tuloksista saatua oleellista tietoa. Lisäksi perehdytykseen ja pelillistämiseen liittyvän oleellisen, yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin liittyvän teorian kertominen perustelee asian tärkeyttä. Näiden tietojen avulla työntekijöillä olisi perustiedot aiheesta ja jo tehdyistä tutkimuksista. Tämän jälkeen kerrotaan työpajan tarkoituksesta, säännöistä ja toteutuksesta.

Infon jälkeen työntekijöille jaetaan post-it lappupinot niin, että jokainen saa oman värin. Väri kertoo kaikille, minkä liiketoiminnon ideasta on kyse. Tiedolla saattaa olla merkitystä tiettyjen kysymysten jatkotyöstämisessä, jos jokin pelillistämisen idea esimerkiksi sopisi vain tietyn liiketoiminnan käyttöön. Kysymykset on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisenä kysytään kaksi

kysymystä, joiden avulla pyritään saamaan ideoita osioista, joihin työntekijöiden mielestä pelillistäminen sopisi. Kysymykset ovat:

1. Mikä/mitkä osa/t yrityksen perehdytysohjelmasta tulisi mielestäsi pelillistää?

Ensimmäisen kysymyksen jälkeen laput kiinnitetään niille merkittyyn paikkaan, kuten seinään tai taululle ja työntekijät saavat käydä keskenään vapaata keskustelua siitä, miksi nimetyt osiot, olisi hyvä pelillistää. Keskustelun päätteeksi työntekijät saavat valita yhden tai kaksi mielestään parhaita pelillistämiseen sopivaa osiota. Osioiden määrä on työpajan vetäjistä kiinni. Lappujen tekemiseen annetaan aikaa viisi minuuttia. Keskusteluun ja päätöksiin annetaan aikaa viisi minuuttia.

Kun kaksi pelillistämiseen sopivaa osiota on valittu, työntekijät saavat alkaa rakentaa ideoita pelillistämisen tavoista valittujen osioiden ympärille. Tässä kohtaa on hyvä painottaa, että ideat ovat tietoa tärkeämpiä. Tarkoituksena on saada kaikenlaiset ideat kirjoitettua ylös. Kysymys siis kuuluu:

2. Millä tavoin pelillistäisit NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmaa?

Työntekijöillä on viisi minuuttia aikaa kirjoittaa ideat lapuille ja lisätä ne oikean osion alle. Tämän jälkeen selvillä on, mitkä perehdytysohjelman osiot, olisi työntekijöiden mielestä hyvä pelillistää ja kuinka he toteuttaisivat sen. Näillä tiedoilla voidaan lähteä perustelemaan, miksi perehdytyksen pelillistäminen kannattaa ja miettiä valmiiksi mahdollisia tästä syntyviä haasteita. Näitä asioita mietittiin seuraavien kysymysten avulla:

3. Kuinka uskot pelillistämisen haastavan työtäsi perehdyttäjän näkökulmasta?
4. Kuinka uskot pelillistämisen helpottavan arkeasi perehdyttäjän näkökulmasta?
5. Mitä hyötyä perehdytyksen pelillistamisestä olisi yritykselle, perehdytettävälle, esimiehelle?

Jokainen kysymys käydään läpi omanaan ja jokaiseen kysymykseen annetaan viisi minuuttia vastausaikaa. Vastaukset kirjoitetaan edelleen post-it lapuille ja lisätään sitten niille osoitetuille paikoille. Työpajan lopuksi työntekijöille annetaan mahdollisuus keskustella vapaasti asiaan liittyen.

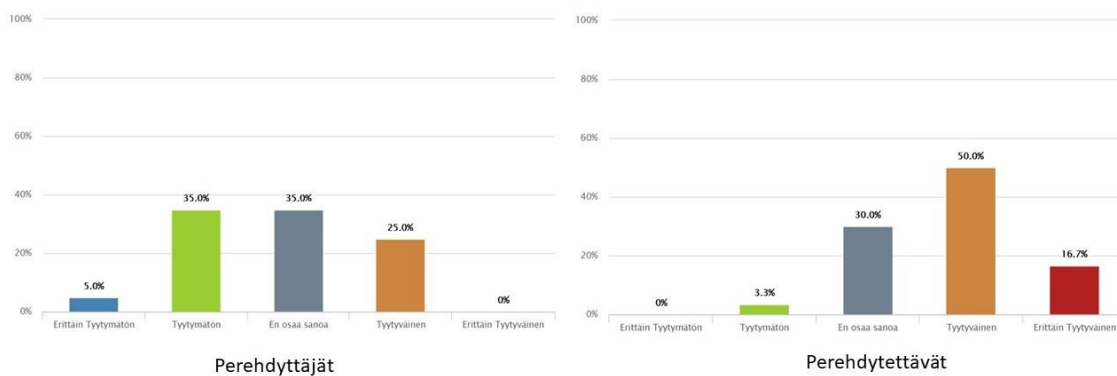
Kaikki mahdollinen työpajaan liittyvä on hyvä kuvata, kirjoittaa ylös tai muuten dokumentoida, jotta työpajan aikana saatu tieto on monipuolisesti NRC Group Finland Oy:n henkilöstöhallinnon käytössä jatkokehittämiselle.

6 Tutkimustulokset

Tulososiossa esitetään tutkimuksen tulokset ja tehdään tuloksista tulkinta. Tässä osiossa selviää mitä tutkimusten aikana saatiin selville.

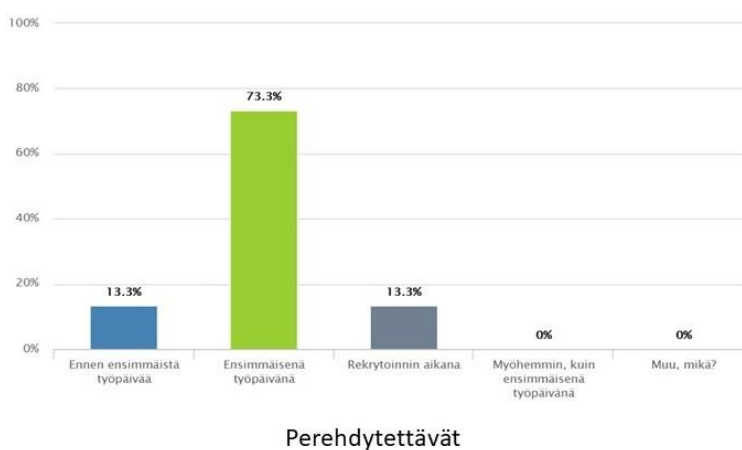
6.1 Kyselytutkimus

Kyselyissä tuli esille perehdyttäjien ja perehdytettävien näkökulmia yrityksen perehdytysohjelman tilasta.



Kuvio 10 : Kuinka tyytyväinen olet NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmaan?

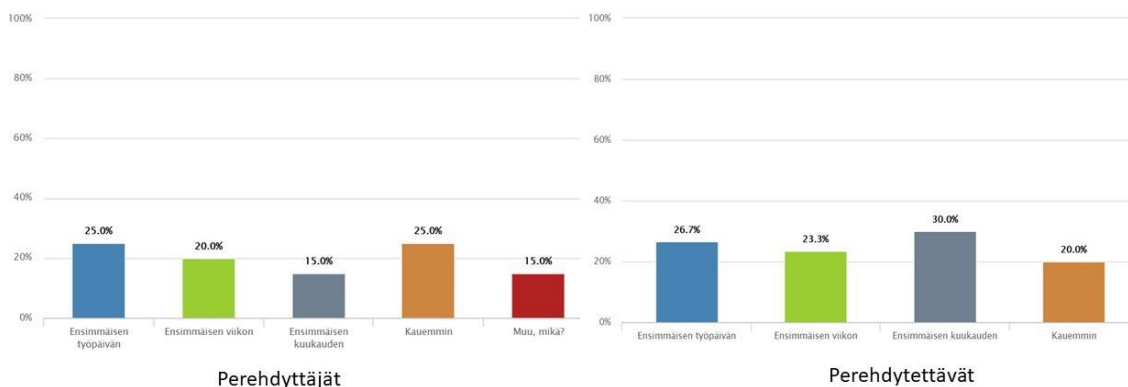
Perehdytettävät olivat perehdytysohjelmaan tyytyväisempiä, kuin perehdyttäjät (Kuvio 10). Kukaan perehdyttäjien kyselyyn vastanneista ei ollut erittäin tyytyväinen yrityksessä toteutettavaan perehdytykseen. Tämä kertoo siitä, että perehdytysohjelmaa olisi parannettava jollakin tavalla.



Kuvio 11 : Koska perehdytyksesi aloitettiin?

Perehdyttäjille suunnatun kyselyn vastauksista selviää, että perehdytystä suunniteltiin melko lyhyen aikaa. Vastausten perusteella perehdytykset aloitettiin eri vaiheissa ja

aloitusajankohta riippui perehdyttäjistä. Suurin osa perehdytyksistä aloitettiin ensimmäisenä työpäivänä ja pieni osa aloitti perehdytyksen ennen ensimmäistä työpäivää. Vain hyvin pieni osa aloitti perehdytyksen jo rekrytointivaiheessa. Lisäksi avoimissa vastauksissa joku oli maininnut, ettei perehdytys kuuluisi hänelle, sillä hän vain palkkaa esimiehiä. Vastausten jakautuminen on lähes identtistä perehdytettäville (kuvio 11) tehdyn kyselyn vastausten kanssa.



Kuvio 12 : Kuinka kauan perehdytys kestää?

Perehdyttäjille tehdyn kyselyn perusteella yrityksessä toteutetut perehdytykset kestivät hyvin erilaisia aikoja. Toiset perehdytettävät ovat saaneet perehdytyksestä ensimmäisen työpäivän ajan, toiset viikon, osa kuukauden ja osa useamman kuukauden. Perehdytettävien kyselyn tulokset olivat lähes identtiset perehdytettävien kyselyn tulosten kanssa selvitettyä perehdytyksen kestoa. (Kuvio 12.)

Perehdytysprosessien erojen syyt näyttäisivät kyselyiden vastausten perusteella liittyvän muun muassa ajankäytön haasteisiin ja siihen, ettei yrityksellä olisi riittävän selkeää perehdytysohjelmaa ja ohjeistusta sen käyttöön.

Perehdytettävien kyselystä selvisi, ettei kaikkia perehdytysmateriaaleja käytetä ja niiden oikeita käyttötarkoituksia ei tiedetä. Osa oli vastannut, ettei perehdytykseen olisi käytössä minikäänlaisia työkaluja ja osa nimesi perehdytysmateriaaleja väärin. Myös perehdytettävien kyselyn vastausten mukaan muun muassa perehdytys suunnitelman käyttö on ollut hyvin pientä. Perehdytystä ei perehdyttävien kyselyn vastausten perusteella juuri seurata.

Perehdytettävät pitivät esimiehen roolia hyvin tärkeänä perehdytyksessään. Vaikka perehdyttäjät pitivät omaa rooliansa perehdyttäjänä pääasiallisesti hyvin tärkeänä uuden työntekijän kannalta, he kokivat tarvetta panostaa perehdytykseen enemmän. Tähän kuitenkin toivottaisiin yritykseltä apua muun muassa ajankäytön haasteisiin, selkeämpää pohjaa ja linjaa perehdytyksen toteuttamiseen, parempia työkaluja ja perehdytysmateriaaleja sekä ohjausta ja opastusta. Perehdytyksestä toivotaan yrityksessä yhtenäistä, mutta silti uudelle henkilölle

henkilökohtaisesti säädeltävissä, joka onkin tärkeä asia tulevaisuuden perehdytystä ajateltaessa.

6.2 Benchmarking-tutkimus

Vaikka pelillistämisestä yrityksissä puhutaan muun muassa mediassa melko paljon, nimenomaisesti perehdytyksen pelillistämistä toteuttavia yrityksiä oli melko haastavaa löytää. Uskon, että syy tähän voi olla, ettei perehdytystä ole vielä kovin monessa yrityksessä pelillistetty tai jos on, se ei ole yleisesti tiedossa. Tutkimuksessa mainitut yritykset löytyivät artikkeleiden kautta, sosiaalisen median avulla ja pelillistämistä toteuttavien yritysten referensseistä suuren etsinnän jälkeen.

6.2.1 Veikkaus Oy:n perehdytys

Veikkauksella perehdytyksen vastuut on määritelty selkeästi. Päävastuu on aina esimiehellä, mutta myös henkilöstöhallinto osallistuu perehdytyksen toteuttamiseen. Uudet esimiehet koulutetaan aina henkilöstöhallinnon toimesta.

Veikkauksen perehdytystä toteutetaan monella eri tavalla. Yrityksessä on käytössä perinteinen perehdytyslomake, joka on pohja perehdytettäville asioille. Myös perinteisiä verkkokursseja tiettyjen asioiden, kuten esimerkiksi tietosuojan ja tietoturvan perusteisiin, eettisiin periaatteiden ja rahapelitoiminnan vastuullisuuteen liittyen löytyy. Tietoa verkkokurssien suorituksista voidaan seurata e-learning tiimin toimesta ajettujen raporttien perusteella.

Veikkauksella pidetään perehdytyspäiviä muutaman kerran vuodessa sen mukaan, miten uusia työntekijöitä on aloittanut. Päivien ajaksi on rakennettu pop up -pisteitä, joita kierretään oppien asioita yrityksestä. Perehdytyspäiviin osallistuvat muut Suomen toimipisteissä aloittaneet työntekijät, mutta omien pelipaikkojen asiakaspalveluhenkilöstö ei kuuluu perehdytyspäivään, sillä heidän perehdytyksensä toteutuu osana ammatillista koulutusta, joka kestää noin kolme viikkoa. Kaikki pääkonttorin uudet työntekijät pääsevät aina vapaamuotoiselle lounaalle toimitusjohtajan kanssa.

Esimiehille Veikkaus järjestää Esimiespäivät kaksi kertaa vuodessa. Kevään 2018 esimiespäivillä toteutettiin johtamisen periaatteiden määrittämisen pohjaksi esimiespeli. Pelin tarkoituksena oli käydä keskustelua johtamisen periaatteiden taustaksi ja oppia tiimeissä esimerkkitilanteita läpikäyden. Jokainen tiimin jäsen vastasi pöydän kysymykseen annetuista vaihtoehdoista. Kun kaikki olivat kirjoittaneet vastauksensa, näytettiin vastaukset koko tiimille, jonka jälkeen asiasta keskusteltiin avoimesti ja valittiin yhteinen vastaus perusteluineen. Johtamisen periaatteiden keskustelua jatkettiin esimiesten kanssa kumppanin toimittamalla verkkoalustalla syksyn 2018 aikana. Keväällä 2019 johtoryhmän workshopissa, määriteltiin näiden keskusteluiden pohjalta johtamisen periaatteet Veikkaukselle. Keskustelua johtamisen

periaatteiden todeksi tekemiseen jatketaan toimintojen johtoryhmissä ja kaikissa tiimeissä vuoden 2019 aikana.

Veikkauksen perehdytysohjelman pelillinen osa liittyi vastuullisuuden perehdyttämiseen. Peli on toteutettu pakohuonetyyppisenä ratkaisuna. Pakohuoneessa on muutama perehdytystarkoitukseen muokattu rahapelikone, joissa jokaisessa on vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä ja tehtäviä, jotka pitää suorittaa oikeassa järjestyksessä. Aikaa on annettu 20 minuuttia.

Veikkaus halusi toteuttaa vastuullisuuden perehdyttämisen uudella tavalla, sillä he uskoivat oppimisjäljen olevan vaikuttavampi pelillistämisen kautta. Yritys uskoo myös, että on erilaisia oppijoita, jolloin eri tavoin toteutettavia perehdytysmenetelmiä käyttämällä oppimisen vaikuttavuus kasvaa.

Pakohuoneratkaisun lisäksi vastuullisuutta perehdytetään myös muun muassa verkkokurssin avulla. Perehdytyksen läpikäyminen ei ole tämän pelin varassa, vaan toimii hauskana lisänä koulutuksessa. Perehdytyspakohuone on saanut hyvän vastaanoton työntekijöiltä. Peli on tuonut vaihtelua perinteisiin perehdytyksen malleihin.

6.2.2 Skanska Oy:n perehdytys

Skanska panostaa työmaaperehdytykseen. Heillä on verkossa toimiva ennakkoperehdytys, virtuaaliperehdytys ja perinteinen tarkasti läpikäytävä työmaaperehdytys jokaiselle työmaalle. Perehdytystä järjestetään työntekijöille ja vierailijoille. Verkkoperehdytyksistä ja koulutuksista saa todistuksen, joka toimii todisteena koulutusten läpikäymisestä.

Skanska on pelillistänyt työturvallisuuden perehdytystään. He ovat lavastaneet työmaitaan ja kuvanneet niitä sitten 360° -kameralla. Tästä on rakennettu virtuaaliperehdytys, jonka työntekijä suorittaa VR-lasien avulla.

Työmaalle on lavastettu työturvallisuuteen liittyviä virheitä, jotka työntekijän tulee havaita osoittamalla oikeaan kohtaan. Oikean kohdan löytäessään, työntekijälle avautuu info, jossa virheestä ja turvallisuudesta kerrotaan tarkemmin.

Ennen varsinaisen testin suorittamista työntekijällä on mahdollisuus harjoituskierrukseen, jotta hän ymmärtäisi kuinka testi toimii. Varsinaisia tehtäväkierroksia on tässä vaiheessa kolme. Kierroksia voidaan lisätä tai muuttaa. Jokainen kierros on kuvattu eri paikassa Kaupunkiympäristötalon työmaalla ja jokaisessa tehtävässä tulee löytää viisi virhettä.

VR-testi on kokeilukäytössä Kaupunkiympäristötalon työmaalla. Testi on saanut hyvää palautetta. Etenkin nuoret työntekijät ovat kiittäneet erilaisesta perehdytystavasta. Yritys näkee mahdollisuuksia kehittää turvallisuus koulutusta VR-aineiston pohjalta.

Testissä ei ole läpäisyvaatimuksia, joten perehdytyksen läpipääseminen ei ole tämän harjoituksen varassa. Ennen peliä työntekijän on suoritettava samaa aihetta käsittelevä verkkokurssi vähintään 90 prosenttisesti oikein. Yritys pyrkii luomaan mahdollisimman hyvät ja turvalliset työolosuhteet runsaan turvallisuusperehdytyksen avulla. Tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan halutulla ja turvallisella tavalla, minimoiden inhimilliset virheet. Peli on pääasiassa otettu hyvin vastaan. Etenkin nuoret työntekijät ovat olleet innokkaita pelaajia.

6.2.3 Accenturen perehdytys

Accenture haluaa panostaa työntekijöidensä perehdytykseen. He järjestävät kerran kuukaudessa kaksipäiväisen perehdytyksen uusille työntekijöille. Perehdytyspäivät ovat interaktiivisia, kasvotusten paikan päällä toteutettavia koulutuksia. Päivien fasilitointiin osallistuu useampi yrityksen asiantuntija. Ne koostuvat muun muassa yrityksen arvojen, yritysvastuun ja yrityksen tarkoituksen läpikäymisestä. Ne sisältävät myös työkalujen käyttöön ja turvallisuuden liittyvää opastusta. Yritys perehdyttää työntekijöitä pitämään huolta hyvinvoinnistaan, kouluttaa hyväksymään erilaisuutta ja painottaa samanarvoisuutta. He kertovat yrityksen johtamiskulttuurista, tavoitteiden asettamisesta ja niiden seurannasta.

Kokeneille aloittajille yritys järjestää kaksiosaisen perehdytyksen. Ensimmäinen päivä tapahtuu kuten uusillakin työntekijöillä, paikan päällä läpikäyden muun muassa strategiaa ja organisaation toimintatapoja. Toinen päivä tapahtuu virtuaalisesti ja sisältää myynti- ja toimitusprosesseja sekä taloutta.

Yrityksen jokaisella työntekijällä on Career Counselor, joka tukee työntekijän uraa pidemmällä tähtäimellä ja jonka luona voi käydä keskustelemassa mieltä painavista työhön liittyvistä asioista. Tämä voi ohjata ja neuvoa uutta työntekijää toimimaan yrityksessä. Lisäksi jokainen uusi työntekijä saa Buddyn eli nimetyn tukihenkilön, joka auttaa perehdytyksessä ensimmäisten viikkojen aikana. Useimmiten uusi työntekijä tapaa nämä molemmat henkilöt jo perehdytyspäivien aikana.

Kahden päivän perehdytys sisältää paljon tietoa, eikä välttämättä auta kuitenkaan täysin käytännön työhön käsiksi pääsemisessä. Accenture on halunnut varmistaa, että uusi työntekijä pääsee yrityksen sisälle mahdollisimman nopeasti heti aloitettuaan. Tätä varten Accenture on kehittänyt mobiilisovelluksen, jonka avulla uusi työntekijä tutustuu yrityksen toimintaan käytännössä. Sovellus on työntekijöiden työntekijöille suunnittelema, design thinking-metodilla suunniteltu ratkaisu, jota on hyödynnetty eritoten Accenturella Englannissa. 30 päivän perehdytysasteen suunnittelussa ja toteutuksessa Accenture halusi hyödyntää tietoa siitä, miten uudet aloittajat haluavat oppia. Tämän he tekivät miten opin, miten johdan itseäni ja kuinka tuen muita -kysymysten avulla.

Työntekijä saa joka päivä uuden nopeasti suoritettavissa olevan tehtävän ensimmäisten 30 päivän aikana. Jokainen tehtävä tukee uuden henkilön tutustumista yrityksen toimintaan.

Jokainen viikko sisältää oman asiakokonaisuuden. Asiakokonaisuuksia ovat esimerkiksi profiilin rakentaminen, tiimityöskentelytaidot ja yleisimmät työkalut. Kun yksi asiakokonaisuus on toteutettu, henkilö saa siitä suoritusmerkin omaan profiiliinsa. Mobiilissa on virtuaalivalmentaja, joka ohjaa uutta henkilöä perehdytyspelin ajan.

7 Johtopäätökset

Benchmarking-tutkimusten tarkoituksena oli selvittää, kuinka perehdytyksen pelillistämistä on jo toteutettu yritysten perehdytysohjelmissa. Tuloksista selviää yleisesti, että pelillistämistä voidaan toteuttaa hyvin erilaisin keinoin. Perehdytysohjelmasta voidaan pelillistää yksittäisiä osia tai suurempia ja kokonaisvaltaisempia osioita, riippuen siitä, mikä perehdytyksen pelillistämisen tavoitteena on. Huomioitavaa oli, että kaikkien perehdytyksen pelillistämistä toteuttavien yritysten perehdytyksen pelilliset osuudet liittyivät jollakin tavalla kyseisen yrityksen strategiaan, arvoihin tai tavoitteisiin. Osiin, joihin on haluttu panostaa enemmän tai joita on pitänyt kehittää lisää. Pelillistäminen oli liitetty perehdytyksen osioihin, kuten vastuullisuuden tai työturvallisuuden, jotka saatetaan muuten kokea jollakin tavalla tylsinä aiheina. Nämä alueet pelillistämällä tärkeitä asioita on saatu opetettua mielenkiintoisemmilla tavoilla. Mobiilisovellus taas tukee uuden työntekijän työsuhteen alkua ja vapauttaa myös esimiesten aikaa perehdyttämiseltä. Pelillistäminen ei kuitenkaan ollut missään ainoa tapa perehdyttää tiettyjä aiheita vaan pelillistetyt osuudet perehdytettiin myös tavanomaisemmilla keinoilla. Pelit toimivat muun perehdytyksen tukena ja toivat hieman lisää kiinnostusta oppimiseen.

Jokaisen yrityksen toteutuksessa on havaittavissa tiettyjä Octalysis-kuvion ominaisuuksia. Veikkauksen pakohuoneesta löytyy merkityksellisyyden tunnetta, kun työntekijät toimivat tiimissä ja jokainen yksilö kokee olevansa tärkeä tiimin jäsen. Kyseessä on myös suorittamiseen liittyviä motiiveja, kun ratkaistaan vihjeiden avulla tehtäviä yksi kerrallaan. Huoneessa on myös tiettyyn pisteeseen asti mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan ja tehtävistä saadaan vinkkien avulla jonkin verran palautetta. Palautteen avulla pystytään korjaamaan omia toimia ja kehittymään tekemisessään. Sosiaalinen vaikutus saattaa tässä pelissä olla jopa haitaksi, jos työntekijä päättääkin muuttaa ajatteluaan sosiaalisen paineen vuoksi. En siis näe, että se on välttämättä motivoiva tekijä. Pakohuoneessa on esillä myös arvaamattomuuden ja epätoisuuden tunne. Selvää ratkaisua ei tiedä, ennen kuin sitä on kokeillut. Peliin määritelty aikarajoite tuo siihen välttämisen ominaisuuden, kun tehtäviä on tehtävä ennen ajan loppumista.

Skanskan virtuaalipeli sisältää melko vähän Octalysis-kuvion motivointitekijöitä. Siinä on havaittavissa jonkin verran suorittamisen ja palautteen saamisen ominaisuuksia, joita pelissä siis toteutetaan. Uskon kuitenkin, että virtuaalipeli kiinnostaa itse pelin erikoisuuden vuoksi, eikä motivoisi välttämättä riittävästi, jos sitä pelattaisiin pidemmän aikaa.

Accenturen mobiilisovelluksessa on mahdollista seurata suorituksiaan, saada palautetta toimistaan ja jos kyseessä on oikein innokas oppija, saattaa myös kärsimättömyys toimia yhtenä motiivina. Myös arvaamattomuus, eli epätietoisuus tulevasta voi tuoda tähän peliin mielenkiintoa. Pelin tarkoituksena on oppia asioita ja samalla ansaita merkkejä. Tavoitteet on pilkottu pienempiin osiin. Joka päivä tehdään jokin tehtävä ja opitaan sen avulla jotakin yrityksestä. Tavoitteiden saavuttaminen ja merkkien kerääminen motivoivat oppimaan.

Suunnitellessa perehdytysohjelman pelillistämistä, olisi hyvä ottaa huomioon, mitkä motivoivat tekijät tukisivat yrityksen tavoitteita. Myös henkilökuntaa motivoivien tekijöiden tietäminen voisi olla hyödyksi pelillistämisessä.

Yrityksessä suoritettujen kyselyiden oli tarkoitus kertoa, mitä hyötyä pelillistämisestä voisi olla NRC Group Finland Oy:lle. Kyselyiden tulosten perusteella perehdytysohjelmaa olisi hyvä parantaa joiltakin osin. Pelillistäminen voisi auttaa moneenkin kyselyissä ilmi tulleisiin ongelmakehtiin. Perehdytys tai siihen valmistautuminen aloitettiin harvoin jo rekrytoinnin aikana tai ennen sitä. Vastausten perusteella rekrytointi ja perehdytys olisivat erillisiä vastuualueita. Tämä herättää kysymyksiä muun muassa siitä, onko perehdytys siirretty erilleen rekrytoinnista ja pidetäänkö esimiesten perehdytystä tärkeänä. Näyttäisi kuitenkin siltä, ettei selvää ohjeistusta perehdytysohjelman aloittamisen ajankohdasta olisi annettu tai se ei olisi perehdyttäjien tiedossa. On mahdollista, ettei perehdytysohjelma ole yrityksen sisällä kovin yhtenäistä myöskään perehdytyksen keston suhteen. Tässä mielestäni on hyvä ottaa huomioon, että osa kyselyyn vastanneista perehdytti esimerkiksi vain työturvallisuuteen liittyviä asioita, jolloin puhutaan lyhyemmästä perehdytysajasta, kuin vaikkapa työhön perehtymisessä. Tiettyjen osa-alueiden perehdyttäminen kuitenkin selittäisi vain vastaukset, joiden mukaan uusi työntekijä saisi perehdytystä päivän tai viikon ajan. Se ei kuitenkaan selittäisi sitä, miksi joku työntekijä sai perehdytystä vain kuukauden ajan, kun toinen saa sitä useamman kuukauden ajan. Toisaalta perehdytettävien vastaukset olivat jakaantuneet suunnilleen samalla tavalla kuin perehdyttäjien vastauksissa. Tämä tukee sitä, että osa uusista työntekijöistä olisi todella saanut vain yhden päivän pituisen perehdytyksen työhönsä. Kaikki perehdytettävät nimittäin olivat aloittaneet yrityksessä viimeisen vuoden sisällä ja perehdytyksen olisi näin ollen pitänyt olla päivää pidempi. Kyselyissä olisi voinut erotella perehdytyksen eri vastuualueet paremmin, jotta perehdytyksen kestosta olisi saatu todellisempi kuva. Mikäli yrityksessä olisi jokin pelillistämisen osio, esimerkiksi Accenturen mobiilisovelluksen kaltainen toteutus, perehdytysohjelman aloitus olisi todennäköisesti selkeämpää ja yhtenäisempää koko yrityksen sisällä ja se voitaisiin aloittaa helpommin jo ennen ensimmäistä työpäivää ilman, että esimiehet kuormittuisivat siitä millään tavoin. Tärkeintä tässä ehkä kuitenkin olisi se, että perehdytys alkaisi jo ennen ensimmäistä työpäivää ja uusi työntekijä pääsisi heti aloittamaan yritykseen tutustumisen. Tämä taas tukisi perehdytyksen ja työsuhteen alkua.

Kyselyiden perusteella perehdyttäjät eivät käytä kaikkia perehdytykseen annettuja työkaluja ja kaikki eivät tiedä työkalujen todellisia käyttötarkoituksia. Tämän perusteella on mahdollista, ettei yrityksen perehdyttäjät ole riittävän tietoisia yrityksen tarjoamista työkaluista. Tästä syystä voisi miettiä, auttaisiko perehdyttäjiä jonkinlainen perehdytys tai koulutus perehdytykseen liittyen ja voisiko yritys tuoda perehdytysmateriaalit jollakin tavalla selkeämmin työntekijöiden tietoisuuteen ja saataville. Perehdytystä myöskään juuri seurata. Tämä olisi kuitenkin erityisen tärkeää perehdytettävän kannalta, mutta myös muun muassa yrityksen resurssien säästämisen vuoksi.

Kyselyiden perusteella yrityksen perehdytysohjelman työkaluihin toivottiin selvästi digitaalisuutta ja suunnitelmallisuutta. Pelillistäminen voisi toimia ratkaisuna moniin kyselyssä esille tulleisiin ongelmakohtiin. Pelillistämisen avulla perehdytysohjelmaa voitaisiin toteuttaa yhtenäisempänä koko yrityksessä. Sen avulla voitaisiin taata, että jokaiselle uudelle työntekijälle olisi opetettu ja kerrottu samat asiat ainakin pelillistetyn osion osalta ja toisaalta työntekijälle voitaisiin tarjota yksilöllisempää perehdytystä. Parhaimmassa tapauksessa pelillistäminen vapauttaisi esimiesten ja perehdytyksen vastuuhenkilöiden aikaa ja tukisi uuden henkilön sopeutumista yritykseen heti työsopimuksen allekirjoittamisesta lähtien. Pelillistämisen avulla perehdytyksen toteutumisen seuranta ja palautteen antaminen saattaisivat olla yleisempää. Seurannan avulla uuden työntekijän kanssa on mahdollista käydä systemaattisesti läpi hänen kohtaamiaan haasteita tai ongelmakohtia, eikä hän näin ollen jäisi niiden kanssa yksin. Pelillistetty osio voisi sisältää myös palautekeskusteluita, jolloin niitä tulisi varmasti käytyä. Kyselyyn vastausten perusteella perehdytystä ei myöskään mitata juuri mitenkään. Jos jotakin mitaamisen työkalua kuten haastatteluita käytetään, niiden tuloksia ei juuri käytetä hyödyksi. Pelillisuus voisi auttaa myös tässä asiassa.

Yhteen tutkimuksen kysymykseen ei saatu vastausta. Avoimeksi jäi vielä, mitkä osat NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmasta voitaisiin pelillistää. Tutkimuskysymykseen ei saatu vastauksia opinnäytetyön tekemisen aikana, sillä työpajaa ei pystytty aikataulullisten ongelmien vuoksi järjestämään ennen työn julkaisua. Tein työpajaa varten kuitenkin suunnitelman, jota yritys voi halutessaan hyödyntää. Se tukee ajatusta henkilöstön osallistamisesta ja saattaisi auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen paremmin.

NRC Group Finland Oy:n suunnitelmassa perehdytysohjelman pelillistämistä, näissä tutkimuksissa esille tulleet seikat saattavat olla hyödyksi. Perehdytysohjelman tavoitteet olisi hyvä selvittää koko yrityksen sisällä ennen perehdytysohjelman pelillistämistä, jotta pelillistäminen tukisi yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Tutkimustulosten perusteella perehdytysohjelman pelillinen osuus voisi liittyä jollakin tavalla perehdytysohjelman yhtenäistämiseen yrityksen sisällä. Myös esimiesten työtaakan ja ajankäytöllisten haasteiden helpottaminen ovat asioita, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota, kun pelillistämistä suunnitellaan.

Lähteet

Painetut

Eklund A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano.

Hotanen J. & Laine R. & Pietiläinen S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta! Espoo: Otamedia.

Kaijala M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kuorikoski J. 2018. Pelitaiteen manifesti. Viljandi: Gaudeamus.

Kupias P. & Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Sydänmaalakka P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint.

Tuominen K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Benchmarking Ltd.

Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Ängeslevä S. 2014. Level up: Työrutiinit peliksi. Helsinki: Talentum Media.

Österberg M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

AAC Global. 2017. Perehdytys 2.0 -tutkimus. Viitattu 22.8.2019.
[https://message.aacglobal.com/hubfs/ebooks/AAC-Global-raportti-perehdytys-2-0-kyselyntulokset\(FI\).pdf?utm_campaign=2017%2520September%2520-Induction%25202.0&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--gFpmTcrlQWGtKd2ekHN-KDvsQrUFxPivQ65elmBqR7W_kLgtLf_joaNGYQyRxBU9d5SWfOt1J_T0KNBlgUtlI9U-WI5MPiPwy3CDYQDk-XvOtTYM0&_hsmi=57569856&utm_content=57569856&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=1948755d-4e02-46d5-93be-8e7ff0097f64%2520Cdd7f1900-e8a0-416c-a2e2-2fc400c1db39](https://message.aacglobal.com/hubfs/ebooks/AAC-Global-raportti-perehdytys-2-0-kyselyntulokset(FI).pdf?utm_campaign=2017%2520September%2520-Induction%25202.0&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--gFpmTcrlQWGtKd2ekHN-KDvsQrUFxPivQ65elmBqR7W_kLgtLf_joaNGYQyRxBU9d5SWfOt1J_T0KNBlgUtlI9U-WI5MPiPwy3CDYQDk-XvOtTYM0&_hsmi=57569856&utm_content=57569856&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=1948755d-4e02-46d5-93be-8e7ff0097f64%2520Cdd7f1900-e8a0-416c-a2e2-2fc400c1db39)

Ahokas L. & Mäkeläinen J. 2013. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 30.7.2019.
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Chou Y. 2014. Gamification to improve our world: Yu-kai Chou at TEDxLausanne. Viitattu 20.8.2019.
<https://www.youtube.com/watch?v=v5Qjuegtiyc>

Hamari J. 2017. Pelillistämisen professori. Oppimisen tuloksia voi mitata peleissä. Viitattu 3.9.2019.
<https://amicase.fi/4238/koulutuksen-pelillistaminen-parantaa-tulosta/>

Hämäläinen P. & Takatalo J. 2017. Millainen peli koukuttaa ja tuottaa mielihyvää? Viitattu 5.9.2019.

<https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2017/23/duo14046>

Kapp K. 2014/1. What is Gamification? A Few Ideas. Viitattu 19.9.2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=BqyvUvxOx0M>

Kapp K. 2014/2. Life lessons...from video games: Karl Kapp at TEDxNavesink. Viitattu 4.9.2019.

https://www.youtube.com/watch?time_continue=371&v=dq5mh8-zP4g

Kattilakoski R. 2018. Koulun toimintakulttuuri avautuvissa oppimistiloissa. Etnografinen tutkimus uuteen koulurakennukseen muuttamisesta. Viitattu 4.9.2019.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58031/978-951-39-7440-4_v%c3%a4it%c3%b6s08062018%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ketamo H., Multisilta J., Perttula A. 2015. Porin yliopistokeskus. Pelillistäminen-Gamification. Viitattu 4.9.2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=jluXy1eQ4ZQ>

Lapin sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry. 2017. Työkaluja toiminnan kehittämistyöpajoihin. Viitattu 11.9.2019.

<https://www.toimeksi.fi/kansalais-ja-yhdistystoimijoille/arvioinnin-tyokaluja-ja-menetelmia/vapaaehtoistoiminnan-arviointi-ja-kehittaminen/tyokaluja-toiminnan-kehittamistyopajoihin/>

Maijala R. 2018. Palvelumuotoilu. Vinkit onnistuneeseen työpajaan. Viitattu 11.9.2019.

<http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/vinkit-onnistuneeseen-tyopajaan/>

Marczewski A. 2013. Gamification: A Simple Introduction. Viitattu 9.9.2019.

https://books.google.fi/books?id=IOu9kPjLndYC&hl=fi&source=gbs_navlinks_s

Nousiainen R. 2017. Osaamisen ennakointi ja johtaminen. Osaamisen jatkuva kehittäminen osaksi työpaikkojen toimintakulttuuria. Viitattu 29.7.2019.

http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/osaamisen_ennakointi_ja_johtaminen/osaamisen_jatkuva_kehittaminen_osaksi_tyopaikkojen_toimintakulttuuria.4974.blog

NRC Group Finland Oy 2019. Palvelut. Viitattu 25.6.2019.

<https://nrcgroup.fi/palvelut/>

NRC Group Finland Oy 2019. Yritys. Viitattu 25.6.2019.

<https://nrcgroup.fi/nrc-group-finland/>

Opetushallitus. 2019. Perusopetuksen opetussuunnitelman ydinasiat. Viitattu 4.9.2019.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-opetussuunnitelman-ydinasiat#anchor-oppimista-myos-luokkahuoneen-ulkopuolella-ja-teknologian-avulla>

Pelaajabarometri 2018. Viitattu 19.8.2019.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104293/978-952-03-0870-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pohjonen J. 2019. Tulokaskokemus vaikuttaa pitkään. Viitattu 19.8.2019.

<https://corporatespirit.fi/tulokaskokemus-vaikuttaa-pitkaan/>

Skanska. 2019. Tietoa Skanskasta. Viitattu 25.6.2019.

<https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/skanska-lyhyesti/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 14.7.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Veikkaus. 2019. Yritystietoa. Viitattu 31.5.2019.
<https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystietoa/mika-veikkaus-on>

Yrittäjät. 2019. Koeaika. Viitattu 8.9.2019.
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/koeaika-317932>

Julkaisemattomat

NRC Group Finland Oy 2019. Perehdytyspäivän yritysesittely. Viitattu 25.6.2019.

Pölönen P. 2018. Innostunut henkilöstö tekee tulosta-seminaari. Tulevaisuuden trendit työelämässä. Viitattu 4.9.2019.

Kuviot

Kuvio 1 : Oppimisen 70-20-10-malli (Kupias & Peltola 2019, 23-24).	9
Kuvio 2 : Oppimismahdollisuuksiin vaikuttavat tekijät (Kupias & Peltola 2019, 15).	10
Kuvio 3 : Perehdyttämisen pelikenttä (Kupias & Peltola 2009, 16).....	11
Kuvio 4 : Perehdyttämisen toimijat (Kupias & Peltola 2009, 49).	13
Kuvio 5 : Perehdytysprosessin kulku (Kupias & Peltola 2009, 102).	14
Kuvio 6 : Uuden työntekijän kohtaamat vaiheet työsuhteen alussa (Pohjola 2018).	15
Kuvio 7 : Pelin elementit (Kapp 2014/1).	17
Kuvio 8 : Octalysis-kuvio (Chou 2014).	19
Kuvio 9 : Tutkimusongelma, -kysymykset ja -menetelmät	22
Kuvio 10 : Kuinka tyytyväinen olet NRC Group Finland Oy:n perehdytysohjelmaan?	30
Kuvio 11 : Koska perehdytyksesi aloitettiin?	30
Kuvio 12 : Kuinka kauan perehdytys kestää?	31

Liitteet

Liite 1: Perehdyttäjien perehdytyskyselyn kysymykset	43
Liite 2: Perehdytettävien perehdytyskyselyn kysymykset	44

Liite 1: Perehdyttäjien perehdytyskyselyn kysymykset

1. Kuinka paljon käytät aikaa perehdytyksen suunnitteluun?
 - a. Päivän
 - b. Viikon
 - c. Kuukauden
 - d. Useamman kuukauden
 - e. Muu, mikä?
2. Koska perehdytys aloitetaan?
 - a. Ennen ensimmäistä työpäivää
 - b. Ensimmäisenä työpäivänä
 - c. Rekrytoinnin aikana
 - d. Myöhemmin kuin ensimmäisenä työpäivänä
 - e. Muu, mikä?
3. Kuinka kauan perehdytys kestää?
 - a. Ensimmäisen työpäivän
 - b. Ensimmäisen viikon
 - c. Ensimmäisen kuukauden
 - d. Kauemmin
 - e. Muu, mikä?
4. Kuvaile normaali perehdytysprosessi perehdyttäjän näkökulmasta.
5. Minkälaiseksi koet roolisi perehdyttäjänä? Minkälainen toivoisit sen olevan?
6. Mitä työkaluja sinulla on perehdyttämiseen?
7. Mitä perehdytykseen tulisi mielestäsi lisätä NRC:llä?
8. Kuinka perehdytyksen seuranta toteutetaan?
9. Käytkö palautekeskusteluita perehdytettävän kanssa?
10. Kuinka perehdytyksen onnistumista mitataan?
11. Kuinka perehdytyksen onnistumista mittaavia tuloksia käytetään hyödyksi tulevaisuutta ajatellen?
12. Kuinka tyytyväinen olet NRC:llä toteutettavaan perehdytykseen kokonaisuudessaan perehdyttäjän näkökulmasta?
 - a. Erittäin tyytymätön
 - b. Tyytymätön
 - c. En osaa sanoa
 - d. Tyytyväinen
 - e. Erittäin tyytyväinen

Liite 2: Perehdytettävien perehdytyskyselyn kysymykset

1. Milloin perehdytyksesi alkoi?
 - a. Ennen ensimmäistä työpäivää
 - b. Ensimmäisenä työpäivänä
 - c. Rekrytoinnin aikana
 - d. Myöhemmin kuin ensimmäisenä työpäivänä
 - e. Muu, mikä?

2. Kuinka kauan perehdytys kesti?
 - a. Ensimmäisen työpäivän
 - b. Ensimmäisen viikon
 - c. Ensimmäisen kuukauden
 - d. Kauemmin

3. Minkälainen perehdytys suunnitelma sinulle oli käytössä?

4. Mikä oli parhaiten toteutettu asia perehdytykseen liittyen? Miten, miksi?

5. Mikä perehdytyksestäsi puuttui mielestäsi kokonaan?

6. Minkälainen rooli esimiehelläsi oli perehdytyksen aikana?

7. Perehdytyksen palaute ja arviointi:
 - a. Kävimme palautekeskusteluita perehdyttäjän kanssa.
 - b. Kävimme palautekeskusteluita esimiehen kanssa.
 - c. Perehdytysjakson päätteeksi kanssani käytiin perehdytys kokonaisuudessaan läpi varmistamisen osaamisen.

- d. Perehdytykselleni oli asetettu selkeät tavoitteet.

8. Kuinka hyvin arvioisit perehdytyksesi toteuttamisen NRC:llä?
 - a. Erittäin tyytymätön
 - b. Tyytymätön
 - c. En osaa sanoa
 - d. Tyytyväinen
 - e. Erittäin tyytyväinen

Liite 3: Benchmarking-käyntien kysymysrunko

- Mitä perehdytyksen pelillistämällä on lähdetty hakemaan?
- Mistä idea perehdytyksen pelillistämiseen?
- Miksi halusitte pelillistää perehdytystä, vaikka se ei korvannut perinteisiä perehdytysmenetelmiä?
- Kuka pelin on toteuttanut?
- Mitä palautetta peli on tuonut henkilöstöltä?
- Onko vinkkejä toisista yrityksistä, joissa pelillistämistä käytetään perehdytyksen tukena?