

Digitaaliset menetelmät perehdytysprosessissa – mahdollisuudet, hyödyt ja haasteet

Elli-Noora Koskela



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Elli-Noora Koskela | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Digitaaliset menetelmät perehdytysprosessissa – mahdollisuudet, hyödyt ja haasteet | Sivu- ja liitesivumäärä 55+1 |
| <p>Opinnäytetyössä tutkittiin, minkälaisia kokemuksia yrityksillä on digitaalisten menetelmien hyödyntämisestä perehdytysprosessissa ja mitkä ovat digitaalisten menetelmien mahdollisuudet, hyödyt ja haasteet perehdytyksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Academic Work Oy voisi hyödyntää digitaalisia perehdytysmenetelmiä rekrytointikonsultin perehdytysprosessissa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Academic Work Oy:lle maaliskuuhun 2020.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen teemahaastattelumenetelmää. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää digitaalisen perehdytyksen parissa työskentelevää henkilöä, joista kuusi toimi yrityksessä kehittäen digitaalista perehdytysprosessia ja yksi asiantuntijana auttaen yrityksiä luomaan digitaalista perehdytystä. Tutkimustulokset analysoitiin hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan keskeiset mahdollisuudet perehdytyksen digitalisoimisessa olivat digitaalisten menetelmien yhdistely, digitaalisessa oppimisympäristössä oleva materiaali, pelillistäminen, perehdytysvideot sekä virtuaalituotteen mallinnettävyys. Merkittävimmät hyödyt perehdytysprosessin digitalisoimisessa ovat aika- sekä kustannussäästöt, ajasta ja paikasta riippumattomuus sekä prosessin tasalaatuisuus.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan keskeisimmät haasteet digitaalisissa perehdytysmenetelmissä olivat vuorovaikutuksen puute, kulttuurin muuttuminen sekä oppimisympäristö, joka ei tue perehdytystä. Lisäksi tuloksissa tuli esiin, että haasteena koettiin myös verkkokurssien suunnitteluun kuluva aika.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Academic Work Oy:lle on tehty kehitysehdotus rekrytointikonsultin perehdytysprosessin muuttamisesta. Perehdytysprosessiin on ehdotettu digitaalisten menetelmien lisäämistä videoperehdytyksellä ja yhteisöllisellä verkko-oppimisen menetelmillä sekä pelillisyyden käyttämistä. Ehdotetun mallin tavoitteena on, että rekrytointikonsulttien perehdyttäminen olisi monipuolisempaa ja tehokkaampaa niin perehdytettävien kuin myös perehdyttäjien kannalta. Lisäksi se säästäisi myös perehdyttäjien käyttämää aikaa perehdyttämisessä.</p> | |
| Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, digitaalisuus, digitaalinen oppimisympäristö | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tavoite ja rajaus..... | 1 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet..... | 2 |
| 1.3 | Academic Work Oy ja perehdytysprosessin nykytila | 4 |
| 2 | Perehdytyksen digitalisoiminen..... | 6 |
| 2.1 | Digitalisaation edellytykset yrityksissä..... | 7 |
| 2.2 | Perehdytysprosessi..... | 8 |
| 2.3 | Mahdollisuudet digitaalisessa perehdytyksessä | 11 |
| 2.4 | Digitaalisten perehdytysmenetelmien valinta | 15 |
| 2.5 | Perehdytyksen digitalisoimisen haasteet | 17 |
| 2.6 | Digitaalisen perehdytyksen hyödyt..... | 19 |
| 3 | Tutkimuksen toteutus | 22 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmän valinta..... | 22 |
| 3.2 | Aineiston keruu | 22 |
| 3.3 | Aineiston käsittely ja analysointi..... | 24 |
| 4 | Tutkimustulokset | 26 |
| 4.1 | Digitaalisen perehdytyksen mahdollisuudet..... | 26 |
| 4.2 | Haasteet digitaalisessa perehdytyksessä | 28 |
| 4.3 | Hyödyt digitaalisessa perehdytyksessä..... | 31 |
| 4.4 | Digitaalisessa perehdytyksessä huomioitavat asiat..... | 33 |
| 4.5 | Yhteenveto | 35 |
| 5 | Pohdinta..... | 37 |
| 5.1 | Johtopäätökset..... | 37 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 41 |
| 5.3 | Kehittämisehdotukset | 42 |
| 5.4 | Jatkotutkimusehdotukset | 44 |
| 5.5 | Opinnäytetyöprosessin arviointi..... | 45 |
| 5.6 | Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen..... | 46 |
| | Lähteet | 48 |
| | Liitteet..... | 56 |
| | Liite 1. Teemahaastattelurunko..... | 56 |

1 Johdanto

Työmarkkinoilla käydään kovaa kilpailua osaajista ja yritykset käyttävätkin paljon aikaa ja rahaa rekrytointiin sekä kouluttamiseen (Krasman 2015, 9–10). Graveskin (2019) mukaan organisaatiot käyttivät koulutukseen maailmanlaajuisesti 359 miljardia dollaria vuonna 2016. Ahon ja Rankin (2018, 25) selvityksen mukaan vastaava luku Suomessa on noin miljardi euroa vuodessa. Onnistunut perehdytysprosessi on avainasemassa mahdollistamassa työntekijöiden sitoutumisen ja sitä kautta yrityksen kestäväen kasvun (Krasman 2015, 9). Carruccin (2018) esittää, että jopa 20 prosenttia henkilöstön vaihtuvuudesta tapahtuu ensimmäisen 45 työpäivän aikana. Krasman (2015, 11) toteaa, että yritysten onkin erityisen tärkeää pitää osaajistaan kiinni kehittämällä perehdytysprosessia hyödyntäen monipuolisia toimivia perehdytysmateriaaleja, mieluiten digitaalisia.

AAC Globalin vuoden 2017 Perehdytys 2.0 -tutkimuksen mukaan monipuoliset digitaaliset sisällöt yleistyvät uuden ajan perehdytyksessä. Tutkimuksessa yritykset nostavat kuitenkin kehittymisen esteeksi aika- sekä resurssiongelmat, mutta vain kaksi prosenttia vastaajista piti kustannuksia esteenä parannusten toteutumisessa. Tutkimuksen mukaan perinteisen dokumentaation nähdään olevan yhä yksi perehdytyksen heikoimpia osioita. Reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista eli 54 prosenttia parantaisi perehdytystä hyödyntäen digitaalisia materiaaleja. (AAC Global 2017, 22–25.)

Savolaisen, Vilkkon & Vähäkyrön (2017, 7) mukaan digitaalisuus muuttaa oppimista, tietämistä ja osaamista jatkuvasti. Demos Helsinki & Demos Effect (2017, 22–25) toteavat, että työn murros ja teknologian kehitys vaativat jatkuvia ja nopeita muutoksia työntekijöiden osaamisvaatimuksiin. Keikkatyön nähdään lisääntyvän vuoteen 2030 mennessä, mikä luo myös yritysten perehdytysprosessille uusia vaatimuksia, kuten tehokkuus ja ajasta ja paikasta riippumattomuus (Demos Helsinki & Demos Effect 2017, 60). Myös opetushallituksen (2019, 17) osaaminen 2035 -raportin mukaan keikkatyön lisääntyminen tekee tulvaisuudessa yhä useammista työntekijöistä yrittäjiä. Opetushallitus (2019, 17) esittää, että myös projektiluontoisuus ja etätö yleistyvät. Digitalisaatiokehityksen nähdään olevan keskeinen muutosvoima, joka vaikuttaa sekä osaamis- että kouluttautumistarpeisiin (Opetushallitus 2019, 15–17).

1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyritys Academic Work Oy voisi hyödyntää digitaalisia perehdytysmenetelmiä rekrytointikonsultin perehdytysprosessissa sekä tulevaisuudessa myös laajemmin muissa perehdytysprosesseissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia yrityksillä on digitaalisten menetelmien hyödyntämisestä perehdytysprosessissa. Pääkysymyksen tueksi on muodostettu neljä alakysymystä (taulukko 1), joiden avulla pyrittiin selvittämään mahdollisuuksia, haasteita sekä hyötyjä digitaalisessa perehdytysprosessissa yritysten näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan, mitä digitaalisten perehdytysmenetelmien hyödyntäminen vaatii organisaatiolta.

Taulukko 1. Peittomatriisi.

| Alakysymykset | Tietoperusta (luku) | Tulokset (luku) | Haastatteluteemat |
|---|---------------------|-----------------|-------------------|
| Millaisia eri mahdollisuuksia on digitalisoida perehdytysprosesseja? | 2.3, 2.4 | 4.1 | 1 |
| Mitä haasteita voi olla digitaalisten perehdytysmenetelmien käytöstä perehdytysprosessissa? | 2.1, 2.5 | 4.2 | 3 |
| Mitä hyötyjä digitaalisten menetelmien käyttö perehdytysprosessissa on tuonut yrityksiin? | 2.1, 2.6 | 4.3 | 2 |
| Mitä digitaalisten perehdytysmenetelmien hyödyntäminen vaatii organisaatiolta? | 2.1, 2.4 | 4.4 | 4 |

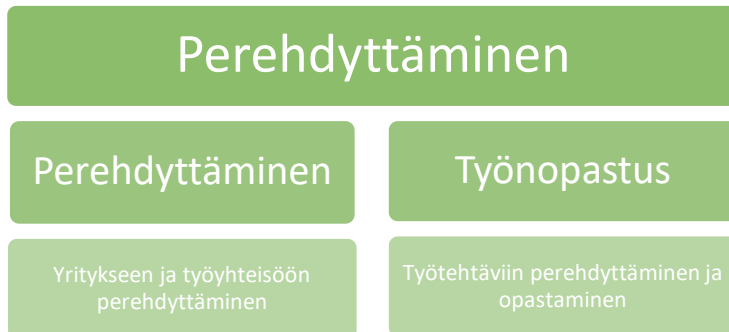
Tutkimus on rajattu tarkastelemaan Academic Workin Suomen toimistoilla toteutettavaa rekrytointikonsultin perehdytysprosessia. Perehdytysprosessi on samankaltainen jokaisessa Academic Workin toimistossa, joten tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä koko organisaation tasolla.

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat perehdytys sekä perehdytyksen digitaaliset menetelmät.

Perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä ja käytänteitä, joiden avulla varmistetaan, että työntekijä omaksuu työtehtävänsä sekä pääsee osaksi työyhteisöä, organisaatiota sekä sidosryhmiä. Perehdytyksessä työntekijä oppii uusia taitoja sekä soveltaa tietoa käytäntöön. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaatii aikaa ja resursseja, sillä uusien toimintatapojen sisäistäminen ei tapahdu hetkessä. Työlainsäädäntö asettaa perehdytykselle tietyt vaatimukset.

set, mutta tarkempi sisältö sekä tavoitteet tulee organisaation määrittellä itse. Perehdyttäminen tarkoittaa sekä uuden työntekijän perehdyttämistä organisaatioon että jo olemassa olevan työntekijän perehdyttämistä uusiin työtehtäviin. (Joki 2018, 111; Eklund 2018, 25–26; Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan uuden työntekijän perehdytystä kuvion 1 mukaisesti, joka sisältää sekä yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämistä että työnopastuksen itse työtehtäviin.



Kuvio 1. Perehdyttämisen käsitteistö (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Willgrenin (2017) mukaan perinteisen perehdytyksen lisäksi käytetään käsitettä onboarding, joka mielletään laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin perinteinen perehdytysprosessi. Onboarding on kokonaisvaltainen prosessi, joka alkaa rekrytoinnista ja jatkuu työntekijän aloitettua, esimerkiksi mentoroinnin muodossa, jopa kuukausien ajan. Onboardingissa työntekijä pääsee aloittamaan tutustumisen yritykseen ja tehtävään, mahdollisesti jo ennen ensimmäistä työpäivää. Lisäksi onboardingissa huomioidaan perehdytettävän henkilökohtaiset taidot, asenne ja aiemmat kokemukset. (Willgren 2017.) Jaipurian (2017) mukaan onboardingin tarkoitus on sitouttaa rekrytoituja henkilöitä, luoda uskollisuutta sekä auttaa oppimaan tehtävät nopeammin.

Digitaalisten menetelmien määrittelyn tueksi määritellään ensin digitalisaatio. Ilmarisen & Koskelan (2015, 22–23) mukaan digitalisaatiolla ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta sen taustalla nähdään olevan digitalisoituminen, joka tarkoittaa asioiden, esineiden ja prosessien muuttamista osittain tai kokonaan sähköiseen muotoon, esimerkiksi perinteisten kirjojen siirtäminen e-kirja palveluun. Digian (2019) mukaan digitaalisen liiketoiminnan nähdään tarkoittavan olemassa olevien liiketoimintaprosessien muuttamista sähköiseen muotoon sekä fyysisen tuotteen, kuten lehden tai palvelun muuttamista verkkopalveluksi.

Digitaaliset menetelmät tässä opinnäytetyössä tarkoittavat menetelmiä, jotka on mahdollista toteuttaa sähköisesti. Tutkimuksen luonteen vuoksi määritelmää ei ole rajattu tarkastelemaan vain tiettyä digitaalista menetelmää, sillä tutkimuksessa selvitetään erilaisia mahdollisuuksia digitalisoida perehdytysprosessia.

1.3 Academic Work Oy ja perehdytysprosessin nykytila

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Academic Work Oy:lle, joka on Ruotsissa vuonna 1998 perustettu henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluyritys. Academic Work toimii Ruotsin lisäksi Suomessa, Tanskassa, Norjassa, Saksassa sekä Sveitsissä. Suomessa Academic Work on toiminut vuodesta 2008 ja vuonna 2020 Suomessa työskenteli noin 200 työntekijää Espoon toimipisteissä. Yrityksen toiminta perustuu korkeakoulutettujen, uransa alkuvaiheissa olevien ammattilaisten työllistämiseen. Academic Work toimii erityisesti IT-, bisnes- sekä tekniikan toimialoilla välittäen työpaikkoja vastavalmistuneille. (Academic Work 2020b.)

Academic Work on kasvuyritys, joka rekrytoi uusia rekrytointikonsultteja noin kaksi kertaa vuodessa, jolloin samalla kertaa aloittaa useampi rekrytointikonsultti. Rekrytointikonsultit työskentelevät yrityksessä rekrytoinnin ja asiakastyön parissa huolehtien asiakasyritysten henkilöstöresursoinnista. Walden (3.3.2020) toteaa, että tulevaisuudessa rekrytointia suunnitellaan toteutettavaksi myös ympäri vuoden, jolloin uusia työntekijöitä aloittaa tehtävässä jatkuvasti. Tämä vaatii muutosta myös perehdytysprosessiin, joka sitoo tällä hetkellä paljon aikaa kouluttajilta ja on hyvin herkkä muutoksille, esimerkiksi kouluttajan sairastuessa koulutus saattaa siirtyä pitkälle tulevaisuuteen. (Academic Work 2020a; Walden 3.3.2020.)

Academic Workin rekrytointikonsultin perehdytysprosessi on kuvattu kuviossa 2. Perehdytys koostuu sekä luokkahuonekoulutuksista että verkossa suoritettavista koulutuksista. Koulutusten lisäksi perehdytykseen kuuluu kokeneimpien rekrytointikonsulttien työn seuraaminen eli vertaisoppiminen. Waldenin (3.3.2020) mukaan koulutusten painotus on luokkahuonekoulutuksissa, jotka vievät ajallisesti suurimman osan koulutuksista. Luokkahuonekoulutuksissa Academic Workin kouluttajat kouluttavat useampia työnsä aloittaneita samanaikaisesti. (Academic Work 2020a.)

Verkkokoulutukset toteutetaan MyLearning -järjestelmän välityksellä, joka sisältää muutamia videoita, mutta suurimmaksi osaksi luettavaa tekstiä sekä muutamia monivalintatehtäviä (Academic Work 2020a). Waldenin (3.3.2020) mukaan verkkokoulutusten haasteena on päivittäminen sekä se, että kouluttajat eivät tiedä ovatko kaikki koulutukseen osallistuneet käyneet verkkokoulutuksen. Materiaalit eivät ole aina linjassa muiden koulutusten kanssa, mikä aiheuttaa päällekkäisyyksiä (Walden 3.3.2020). Walden (3.3.2020) toteaa, että rekrytointikonsultin tehtävään palkatut henkilöt ovat usein nopeatempoisia ja tavoitteellisia ja he haluavat nopeasti päästä työskentelemään uuden työtehtävänsä parissa. Pitkät verkkokoulutusmateriaalit eivät välttämättä motivoi uusia aloittavia henkilöitä ja näin ollen ne voivat jäädä suorittamatta (Walden 3.3.2020).



Kuvio 2. Rekrytointikonsultin perehdytysprosessi (Academic Work 2020a)

2 Perehdytyksen digitalisoiminen

Digitaalinen muutos kiihtyy kaikilla toimialoilla ja se synnyttää uusia työpaikkoja sekä osaa- mistarvetta (Williams 2020, 7–8). Joulukuussa 2019 Kiinasta lähtöisin oleva koronavirus COVID-19 levisi koko maailman laajuiseksi pandemiaksi, sulki kouluja sekä rajoitti ihmisten liikkumista. Koronavirus vaikutti myös digitaalisiin oppimisalustoihin, joiden kysyntä kasvoi runsaasti oppilaitosten sulkeuduttua sekä yritysten siirtyessä etätööhön. (Long, Fangmei, Shanshan & Ming 2020, 502–504.) Ali-Yrkkön, Mattilan, Pajarisen & Seppälän (2019, 6) mukaan Suomi on ollut vuodesta 2014 lähtien kolmen parhaan maan joukossa digitaalisuuden hyödyntämisessä. Ali-Yrkkö ym. (2019, 7–8) toteavat, että vuodesta 2016 lähtien digitalisaation kasvu on Suomessa kuitenkin tasoittunut verrattuna muihin maihin. Salminen (31.3.2020) arvelee keväällä 2020 alkaneen koronaviruspandemian aiheuttavan maamme historian suurimman digitalisaation kasvun. Koronaviruspandemian seurauksena yritykset siirtyivät työskentelemään etänä hyödyntäen erilaisia digitaalisia alustoja ja Salminen (31.3.2020) uskookin digitaalisuuteen perustuvan etätöyöskentelyn jatkuvan myös pandemian jälkeen, suurempana kuin aikaisemmin. Clark (16.3.2020) kirjoittaa digitaalisten palvelujen lisääntymisen näkyvän jo Yhdysvalloissa, jossa verkkokauppa Amazon on palkannut 100 000 uutta työntekijää. Salmisen (31.3.2020) mukaan oletettavaa onkin, että digitaalisuuteen pohjautuva työ on voimakkaassa kasvussa, mikä asettaa uusia vaatimuksia myös perehdytykselle.

Pyyhtiä (2019, 76) toteaa että digiteknologia on muuttanut oppimiskäytäntöjä tuoden kurssit ja materiaalit kaikkien saataville. Jaipurian mukaan (2017) työelämään siirtyneet Y- sekä Z-sukupolven edustajat arvostavat oppimisen mahdollistamista ajasta sekä paikasta riippumatta ja perinteinen luokkahuonekoulutus onkin jäämässä oppimisessa pienempään rooliin. Student Workin (2019, 13–14) toteuttaman tutkimuksen mukaan nuoret osajat suosivat kuitenkin perehdytyksessä enemmän kasvotusten tapahtuvaa oppimista kuin verkko-oppimista. Student Workin tutkimuksesta (2019, 13) käy ilmi, että vastauksiin saattavat vaikuttaa negatiiviset kokemukset verkko-oppimisesta opiskelujen ajalta. Jaipurian (2017) mukaan perehdytyksessä perinteisen luokkahuonekoulutuksen etuna on vuorovaikutus, mutta sen lisäksi uusille työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus hyödyntää materiaaleja milloin ja missä tahansa sekä mahdollisuus palata koulutusmateriaaleihin koulutusten jälkeen.

Tässä luvussa käsitellään digitalisaation edellytyksiä yrityksissä sekä perehdytysprosessin keskeisiä elementtejä. Tämän lisäksi käsitellään digitaalisten perehdytysmenetelmien valintaa, digitaalisen perehdytyksen mahdollisuuksia, hyötyjä sekä haasteita.

2.1 Digitalisaation edellytykset yrityksissä

Ilmarisen & Koskelan (2015, 13–14) mukaan digitalisaatio muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa hakea informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa sekä vuorovaikuttaa. Tämä digitaalinen muutos pakottaa yrityksiä uudistumaan ja miettimään toimintatapojaan (Ilmarinen & Koskela 2015, 14–15). Savolainen & Lehmuskoski (2017, 13–14) toteavat, että muutos ei ole pelkästään uusien teknologioiden käyttöönottoa, vaan organisaatiot käyvät muutosta myös sisäisesti. Ilmarisen & Koskelan (2015, 13) mukaan digitalisaatio vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin ja se synnyttää uusia osaamistarpeita sekä toimintamalleja. Opetushallituksen (2019, 15) osaaminen 2035 -raportissa todetaan, että digitalisaatio tulee mullistamaan muun muassa useita perinteisiä teollisuuden aloja parantaen tuottavuutta ja laatua. Yritykset, jotka eivät hyödynnä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia tulevat raportin mukaan jäämään jälkeen kansainvälisestä kehityksestä (Opetushallitus 2019, 15).

Ilmarisen & Koskelan (2015, 31–32) mukaan yritysten tulee nähdä digitalisaatio mahdollisuutena parantaa nykyistä tai luoda uutta liiketoimintaa. Yritysten on mahdollista tehdä digitalisaatiosta kilpailuetu hyödyntämällä sen avaamia mahdollisuuksia tai tehdä siitä kilpailukyvyne este jättämällä huomiotta digitalisuuden mahdollisuudet (Ilmarinen & Koskela 2015 31–32). Pyyhtiän (2019, 74) mukaan digiteknologia tuo etuja liiketoiminnan lisäksi jokapäiväiseen elämäämme. Digitaaliset menetelmät mahdollistavat yhteydenpidon sekä etätyöskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Myös fyysisen läsnäolon tarpeen nähdään vähentyneen, sillä virtuaalisessa kommunikoinnissa voidaan hyödyntää videota sekä ääntä. (Pyyhtiä 2019, 74–76.) Ilmarinen & Koskela (2015, 32) esittävät, että digitalisaatio mahdollistaa yrityksille kasvun sekä kannattavuuden samanaikaisesti, sillä se tarjoaa keinoja, joilla yritykset voivat parantaa sekä tehokkuutta että laatua toiminnassaan.

Opetushallituksen (2019, 16–17) mukaan digitalisoituminen tuo uusia haasteita johtamiselle virtuaalisen johtamisen sekä etätyön yleistymisen myötä. Opetushallitus (2019, 16–17) toteaa, että itseohjautuvuus korostuu, johtajuus muuttuu valmentavaksi johtamiseksi ja erityisesti itsensä johtamisen merkitys kasvaa. Data ja sen tehokas analysointi tuovat uutta tietoa tehokkaasti. Myös simulaatiot sekä virtuaaliset apuvälineet nopeuttavat päätöksentekoa. (Opetushallitus 2019, 16–17.) Ilmarisen & Koskelan (2015, 237–238) mukaan digitaalisen johtajan tulisi luoda yritykseen kulttuuria, jossa halutaan hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Digitalisaation johtamisessa olisi hyvä ymmärtää sen merkitys liiketoiminnalle sekä halu johtaa yritys menestykseen hyödyntämällä digitalisaatiota (Ilmarinen & Koskela 2015, 231–233). Myös Korczak (2018) esittää, että digitaalinen muutos vaatii aitoa digitaalista kulttuuria, joka juurrutetaan yrityksen arvoihin sekä työntekijöihin. Microsoftin

(2018) digitaalinen kulttuuri -tutkimuksen mukaan 15,9 prosenttia suomalaisista työntekijöistä arvioi työpaikallaan olevan vahva digitaalinen kulttuuri. Microsoftin tutkimus (2018) osoittaa, että vahva digitaalinen kulttuuri on yrityksille selkeä kilpailuetu, joka näkyy muun muassa työntekijöiden kokemana työnmerkityksellisyyden kasvuna, tuottavuuden kasvuna sekä innovatiivisuuden lisääntymisenä.

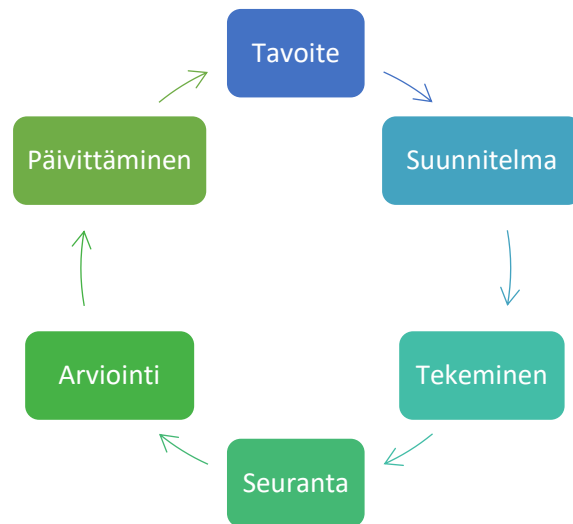
Katron (7.6.2018) mukaan digitalisaatio mahdollistaa työntekijäkokemuksen kehittämisen, sillä sen avulla voidaan automatisoida prosesseja sekä tehostaa työntekoa ja luoda kokonaisuuksia, jotka sujuvoittavat työpäivää eikä työnteko ole enää laite- tai paikkariippuvaista. Morganin (2017, 77–78) mukaan teknologinen ympäristö kattaa 30 prosenttia työntekijäkokemuksesta. Teknologiseen ympäristöön sisältyy työpaikan sovellukset, ohjelmistot sekä laitteet. Teknologinen ympäristö nähdään oleva merkittävä ympäristö työntekijäkokemuksen kannalta, sillä se vaikuttaa kommunikointiin sekä yhteistyöhön. (Morgan 2017, 77–80.) Vainio (9.4.2019) esittää, että digitaalisen työntekijäkokemuksen kehittämisessä ei ole kyse pelkästään toimivien alustojen tarjoamisesta vaan kulttuurin uudistamisesta sekä prosessien digitalisoinnista. Digitaalisen työntekijäkokemuksen parantamiseksi tuleekin Morganin (2017, 77–80) mukaan mahdollistaa työntekijöille teknologian helppokäyttöisyys, toimivuus sekä ymmärrettävyys. Valtin (14.3.2018) mukaan järjestelmien toimimattomuus sekä huono käytettävyys puolestaan heikentävät merkittävästi työntekijäkokemusta.

Eklundin (2018, 40–41) mukaan työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja yleisimpinä megatrendeinä nähdään olevan globalisaatio ja digitalisaatio, joka näkyy työskentelyssä muun muassa pätkätöiden ja etätöiden lisääntymisenä. Organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa ja hektisessä ympäristössä keskittyminen voi helposti siirtyä lyhyen tähtäimen etuun ja nykyhetkeen. (Eklund 2018, 41.) Eklund (2018, 41) toteaa, että perehdytysprosessissa on kyse pitkän tähtäimen eduista ja sen vaikutukset tulevaisuuteen olisi hyvä ymmärtää. Perehdytyksen tavoitteena on oppiminen ja kehittyminen, joiden ei nähdä onnistuvan ilman turvallisuuden tunnetta. Yritysten olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että muutoshankkeet eivät vie huomiota työntekijöiden sujuvan työnteon turvaamisesta, joka on tärkeä osa rakennettaessa onnistunutta työntekijäkokemusta. (Eklund 2018, 41–42.)

2.2 Perehdytysprosessi

Caruccin (2018) mukaan jopa 20 prosenttia henkilöstön vaihtuvuudesta tapahtuu ensimmäisen 45 työpäivän aikana. Eklund (2018, 33–34) toteaa, että työntekijän korvaaminen uudella voi maksaa yritykselle jopa kaksinkertaisen vuosipalkan verran. Kustannuksiin sisältyy sekä rekrytointi että perehdytys, sillä onnistuneen perehdytyksen edellytykset luodaan jo

rekrytointivaiheessa (Eklund 2018, 33–34). Eklundin (2018, 33–34) mukaan hyvällä suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja tuottavuuteen, joka voi tuoda yritykselle merkittäviä säästöjä. Kuvion 3 mukaisesti onnistunut perehdytysprosessi vaatii jatkuvaa kehittämistä, joka koostuu tavoitteiden asettamisesta, suunnitelmasta, tekemisestä, seurannasta, arvioinnista sekä jatkuvasta prosessin päivittämisestä. (Eklund 2018, 33–34; kuvio 3.)



Kuvio 3. Perehdytyksen seurannan sykli (mukaillen Eklund 2018, 121)

Krasmanin (2015, 10–11) mukaan perehdytys tulisi rakentaa organisaation tavoitteiden, arvojen sekä strategian ympärille. Sen on hyvä olla johdonmukainen ja linkittyä suoraan organisaation toimintaan (Krasman 2015, 10–11). Hyvä suunnitelmallinen perehdytys, joka on yhteneväinen organisaation strategian kanssa, voi Krasmanin (2015, 10–11) mukaan toimia parhaimmillaan organisaation kasvun tukena. Perehdytyksen lähtökohtana on määrittellä tavoite, eli mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa ja miten se tukee organisaation strategiaa. Tavoite ohjaa perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta. Monet organisaatiot asettavat perehdytyksen tavoitteeksi työntekijän sitouttamisen. Kuitenkin työelämän muutos ja yleistyvät lyhyet määräaikaisten sopimuksen asettavat perehdytysprosessille uusia tavoitteita kuten nopean oppimisen tavoitteen. (Eklund 2018, 27–30.) Eklundin (2018, 29) mukaan organisaation on tärkeä määrittellä, mitä perehdytyksellä tavoitellaan ja kuinka paljon siihen tullaan käyttämään aikaa sekä resursseja.

Franceskin (2017) esittää, että suunnitelmallinen perehdytysprosessi on tärkeä tuottavuuden sekä sitoutuneisuuden kannalta. Tehokas ja suunniteltu perehdytysprosessi pyrkii varmistamaan, että uudet työntekijät tuntevat olonsa tervetulleeksi ja sitoutuvat jo lyhyellä aikavälillä organisaation tavoitteisiin (Franceski 2017). Franceskin (2017) mukaan työntekijät,

jotka osallistuivat strukturoituun perehdyttämisprosessiin, työskentelivät 69 prosenttia todennäköisemmin yhtiön palveluksessa seuraavat kolme vuotta. Eklund (2018, 91–92) toteaa, että suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon perehdytykseen käytettävä aika sekä resurssit. Joen (2018, 114–116) mukaan perehdytyskokonaisuuden jakaminen pienempiin osa-alueisiin helpottaa sekä perehdytyksen suunnittelua että perehdytettävää hahmottamaan perehdytyksen sisältöä. Pilkottu perehdytysuunnitelma auttaa myös vastualueiden jakamisessa sekä tavoitteiden seurannassa (Eklund 2018, 91–92).

Kuvio 4 osoittaa, että perehdytyksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon Eklundin (2018, 76) mukaan viisi eri näkökulmaa. Tärkeää on pohtia, kuka on vastuussa perehdytyksestä tai siitä, että tietty osa-alue tulee hoidettua. Tämä nähdään tärkeänä, jotta kaikki perehdytyksen alueet tulee käytyä läpi. Lisäksi tulisi pohtia, mitä perehdytyksessä tullaan käymään läpi ja milloin. Prosessin tueksi olisi hyvä hahmotella aikataulu, joka sisältää perehdytyksen osa-alueiden järjestyksen sekä käytettävän ajan ja arvioidun ajankohdan. (Eklund 2018, 76–80.) Eklundin (2018, 78) mukaan liian yksityiskohtainen aikataulu ei kuitenkaan ole suotavaa, koska aina ei ole mahdollista ennakoita kuinka paljon uusi työntekijä tarvitsee aikaa uuden asian oppimiseen.



Kuvio 4. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (mukaillen Eklund 2018, 76)

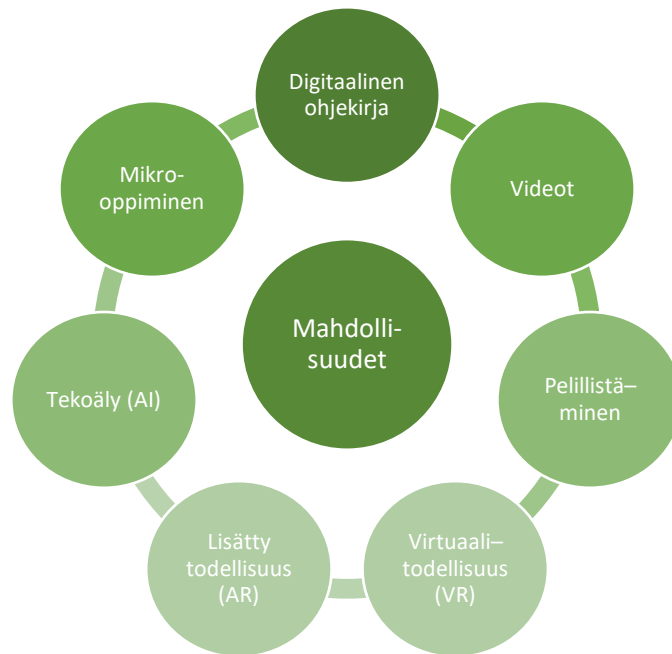
Perehdytys on jatkuva prosessi, jota Ahokas & Mäkeläisen (2013) mukaan tulisi kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Joki (2018, 113) tuo esille, että perehdytyksen laajuudessa on otettava huomioon perehdytettävän ammatillinen tausta, ikä ja työkokemus. Eklund (2018, 78) puolestaan nostaa esille yksilöllisten ominaisuuksien huomioimisen perehdytyksessä. Eklundin (2018, 54) mukaan tärkeää on miettiä, miten mahdollistetaan yksilöllinen ja joustava perehdytysprosessi. Perehdytyksessä olisi hyvä huomioida, että nuori työntekijä saattaa tarvita enemmän tietoa perusasioista kuin kokeneempi työntekijä (Joki 2018, 113–114). Eklundin (2018, 54–55) mukaan myös henkilökohtaiset oppimistavat tulisi ottaa huomioon perehdytysprosessissa suunniteltaessa. Dodgson (2018) väittää erilaisten oppimistapojen olevan kuitenkin todennäköisesti myytti, sillä todennetulla oppimistyyllillä opiskelu ei tuottanut Dodgsonin mukaan parempia oppimistuloksia. Dodgson (2018) toteaa,kin,

että oppimisessa tulisi keskittyä oppimistyylien sijaan ennen kaikkea erilaisten oppimismiel-
tymysten huomiointiin.

Yritykset käyttävät yhä enemmän analytiikka ja dataa tehostamaan prosessejaan. Myös pe-
rehdytysprosessia voidaan parantaa mittaamalla ja seuraamalla perehdytyksen tuloksia.
(Jaipuria 2017.) Jaipurian (2017) mukaan perehdytyksen kehittämiseksi tulisi kerätä sään-
nöllisesti palautetta työntekijöiltä työsuhteen eri vaiheissa. Tiedon avulla on mahdollista tun-
nistaa perehdytyksen haasteet sekä selvittää, mitkä ovat tehostaneet oppimista ja mitä pe-
rehdytyksessä tulisi muuttaa. Kerätyn palautteen sekä työntekijän suoriutumisen perus-
teella pystytään kehittämään perehdytystä yhä tehokkaampaan suuntaan sekä antamaan
työkaluja myös rekrytointiprosessiin. (Jaipuria 2017.) AAC Globalin (2017, 20) perehdytys
2.0 -tutkimukseen osallistuneista yrityksistä jopa 40 prosenttia ei seuraa perehdyttämisen
tuloksia sekä onnistumisia millään tavoin.

2.3 Mahdollisuudet digitaalisessa perehdytyksessä

Digitaalisuus tuo paljon uusia mahdollisuuksia perehdyttämiseen. Eklundin (2018) mukaan
yhtenä vaihtoehtona on erilaisten opetusmateriaalien siirtäminen digitaaliseen muotoon, jol-
loin perehdytettävä voi itsenäisesti tutustua opetusmateriaaliin. Muita perehdyttämisen
muotoja ovat erilaiset videot, ohjekirjat, testit ja pelit. Myös nämä osa-alueet on mahdollista
toteuttaa digitaalisesti. (Eklund 2018, 182–183.) 360Mediatalo (2020) tuottaa virtuaalitodelli-
suuden ratkaisuja myös perehdytykseen. 360° perehdytysratkaisut luovat todentuntuisen
ympäristön 360°-videota tai -kuvaa hyödyntäen. Virtuaalitodellisuus mahdollistaa käsinkos-
keteltavien ja autenttisten kokemusten simuloinnin, jolloin oppiminen ei ole tiettyyn aikaan
tai paikkaan sidottua. (360Mediatalo 2020.) Digitaaliset perehdytysmahdollisuudet voidaan
jakaa seitsemään osa-alueeseen kuvion 5 mukaisesti ja nämä ovat digitaalinen ohjekirja,
videot, pelillistäminen, virtuaalitodellisuus, lisätty todellisuus, tekoäly sekä mikro-oppiminen.



Kuvio 5. Digitaalisen perehdyttämisen mahdollisuudet

AAC Globalin vuoden 2018 (2018, 5) E-learning suomalaisissa yrityksissä -tutkimuksen mukaan verkko-oppimisen ratkaisut ovat vakiintuneet kaikenkokoisten organisaatioiden käyttöön, mutta sisältötyypit ovat yhä melko suppeita. Suurin osa, 79 prosenttia, hyödyntää verkkokursseissa tyypillisesti tekstiä ja tehtäviä. AAC Globalin (2018, 30) tutkimuksen mukaan jopa 71 prosenttia yrityksistä toteuttaa verkko-oppimisen ratkaisut itsenäisesti, mikä saattaa selittää sisältöratkaisujen suppeuden. Muita tyypillisiä sisältötyyppejä olivat videot tai animaatiot, valokuvat sekä selostetut osiot. Tutkimuksen mukaan harvemmin käytettyjä sisältötyyppejä olivat pelilliset elementit, skenaariot, simulaatiot sekä yhteisölliset elementit kuten ryhmätehtävät. (AAC Global 2018, 18.)

Digitaalisen perehdyttämisen mahdollisuuksia hyödynnetään usein erilaisten oppimisalustojen kautta. Oppimisalustat mahdollistavat digitaalisen materiaalin jakamisen oppijoiden kesken. Erilaisia digitaalisia oppimisalustoja tarjoavat muun muassa TEDTalks, Khan Academy, Google Digital Academy, Howspace, Vuolearning sekä lukuisat muut toimijat. (Honkonen 2.3.2020.) MOOC-kurssit ovat yksi esimerkki digitaalisesta oppimisympäristöstä. MOOC eli Massive Open Online Course tarjoaa avoimia verkkokursseja, jotka mahdollistavat tuhansien oppijoiden opettamisen samanaikaisesti. MOOC-alustoja käyttävät useat korkeakoulut ja koulutusyritykset. Yritykset voivat toteuttaa myös itse erilaisia verkko-opiskelualustoja tai ostaa valmiita verkkokursseja ulkopuoliselta taholta. (Eklund 2018, 182.) Kansainvälinen MOOC-alusta Courcera tarjoaa verkko-opetusta yliopistoista ympäri maailman. Sivusto sisältää satoja kursseja, joita on mahdollista suorittaa missä päin maailmaa tahansa. (Courcera 2020.)

Suomalainen teknologiayritys Valamis käyttää itse suunnittelemaansa digitaalista oppimisympäristöä osana perehdytysprosessia. Oppimisympäristöstä löytyy perehdytyskokonaisuus, johon työntekijä tutustuu ensimmäisenä työpäivänään. Tämän lisäksi oppimisympäristöstä löytyy toiminnallisuus, joka mahdollistaa materiaaleihin tutustumisen jo rekrytointivaiheessa. Oppimisympäristön avulla työntekijä voi perehtyä yrityksen työkaluihin ja järjestelmiin. Oppimisympäristö mahdollistaa myös erilaisten tehtävien suorittamisen, joiden avulla uuden työntekijän on tarkoitus tutustua organisaatioon, ihmisiin ja kulttuuriin. (Vihtkari 2016.) Myös Porin kaupunki yhteistyössä FCG:n kanssa on ottanut käyttöön digitaalisen perehdytyksen pilottikokeilulla. Perehdytys on pilvipohjainen, eli sitä voi käyttää millä tahansa päätelaitteella ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalinen perehdytysohjelma mahdollistaa uuden työntekijän tutustumisen työpaikkaan tai -tehtävään jo ennen ensimmäistä työpäivää. Digitaalinen perehdytysohjelma ohjaa perehdyttäjiä kertomalla mitä osuuksia on jo suoritettu ja mitä vaiheita tulee vielä käydä läpi. Tämän lisäksi perehdytysohjelma tuottaa raportteja, jotka mahdollistavat perehdytysprosessin seurannan ja etenemisen. (FCG 2020.)

Perehdytysvideot ovat tehokas tapa jakaa tietoa uusille työntekijöille. Wibe Academy on kehittänyt videoihin perustuvan oppimisalustan, jonka tarkoituksena on vastata ketterän perehdyttämisen tarpeisiin. Videot mahdollistavat perehdyttämisen täsmällisesti esimerkiksi yrityksen ydinprosesseihin ja niiden päivittäminen on nopeaa. (Hakola 2017.) AAC Globalin (2018, 18) e-learning suomalaisissa yrityksissä -tutkimuksen mukaan jopa 66 prosenttia vastaajista käyttää verkko-oppimisen apuna videoita ja animaatiota. Videot mahdollistavat saman viestin välittämisen hajautetulle tiimille ja sitä on myös helppo jakaa yrityksen sisällä. Piercen (2018) mukaan videot toimivat hyvin henkilökohtaisen yhteyden luomisessa, sillä pelkän äänen lisäksi video välittää yrityksen henkeä ja kulttuuria kuvan, äänen ja ilmaisun avulla.

Eklundin (2018, 184–185) mukaan pelillistämällä tarkoitetaan olemassa olevan toiminnan muokkaamista pelilliseen muotoon. Perehdytyksessä tämä tarkoittaa pelien dynamiikan ja mekaniikan hyödyntämistä oppimisen tehostamiseksi. Tarkoituksena on tehdä oppimisesta miellyttävämpää, elämyksellisempää sekä nopeampaa. (Eklund 2018, 184–185.) Eklundin (2018, 185–186) toteaa, että pelillistämistä suunnitellessa tulee kuitenkin ottaa huomioon mitkä osiot ovat sellaisia, joiden oppimista pelillistäminen edesauttaisi. Ensin olisi hyvä pohtia, mitä pelillä halutaan opettaa ja tukeeko pelillistämisen ratkaisu oppimista parhaalla mahdollisella tavalla (Eklund 2018, 184). Myös Havanka (17.3.2020) esittää, että ensin tulee ymmärtää, miten ihminen oppii ja vasta tämän jälkeen pohtia, mitä perehdytyksestä halutaan digitalisoida ja millä tavoin. Pelillistämistä on mahdollista toteuttaa myös digitaalisesti esimerkiksi Seppo.io alustan välityksellä. Seppo on digitaalinen oppimispelialusta, jota on

mahdollista hyödyntää myös perehdytyksessä. Alusta mahdollistaa pelaamisen joko yksin tai ryhmissä ja pelilautana voi lisäksi hyödyntää esimerkiksi yrityksen tiloja tai kaupungin keskustaa. (Seppo.io 2020.) Ruka-Kuusamo Matkailu ry, Kajaanin ammattikorkeakoulu sekä Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy ovat kehittäneet yhteistyössä RukaStaff oppimispelin, jonka tarkoituksena on perehdyttää alueella työskentelevät matkailun asiakaspalvelijat. Perehdyttämispeli suunniteltiin tehostamaan perehdyttämistä sekä tekemään siitä kiinnostavaa ja nopeuttamaan oppimista. Kajaanin ammattikorkeakoulun (2018) mukaan matkailualan asiakaspalvelijat ovat usein sesonkityöntekijöitä, joilla ei ole valmista aluetuntemusta. Pelin avulla uudet työntekijät perehtyvät alueeseen karttasovelluksen ja tietovisakysymysten välityksellä. Kun peli on suoritettu hyväksytysti, saavat uudet työntekijät käyttöönsä henkilökuntakortin etuineen. Pelin avulla on mahdollista korvata työntekijöiden perehdytykseen järjestetyt koulutuspäivät, kun työntekijät voivat ajasta ja paikasta riippumatta perehtyä pelillisellä ratkaisulla uusiin toimintoihin. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018.)

VR, Virtual Reality eli virtuaalitodellisuus on tekniikka, jolla todentuntuinen ympäristö luodaan keinotekoisesti tietokonesimulaation avulla. Virtuaalitodellisuuden avulla käyttäjät pääsevät kuvitteelliseen ympäristöön, joka on mahdollista luoda esimerkiksi VR-laseja hyödyntäen. (Erts 2020.) Ertsin (2020) mukaan virtuaalitodellisuus nähdään yhtenä merkittävimmistä teknologiatrendeistä, joka tulee muuttamaan HR:n toimintaa lähitulevaisuudessa. Virtuaalitodellisuutta voidaan hyödyntää myös perehdytyksessä simuloiden reaali maailman tilanteita työntekijöille. Virtuaalitodellisuus tuo erityistä lisäarvoa tilanteisiin, joissa oppiminen voisi muulla tavoin olla esimerkiksi kallista tai vaarallista. (Erts 2020; Stereoscape 2019.) Osuuskauppa Varuboden-Osla on kehittänyt perehdytystään hyödyntäen VR-laseja. Virtuaalitodellisuuden avulla työntekijä tutustuvat työpaikkaansa jo ennen ensimmäistä päivää myymälässä. Lasit mahdollistavat työturvallisuuskierroksen, jossa työntekijä pääsee VR-lasien avulla havainnoimaan uuden työpaikkansa tiloja. (Wahlström, 2020.)

AR eli lisätty todellisuus tarkoittaa Kentonin (2018) mukaan todelliseen fyysisen ympäristöön digitaalisesti lisättyä todellisuutta. Lisätty todellisuus eroaa virtuaalitodellisuudesta siinä, että se upottaa käyttäjän simuloituun ympäristöön ja lisää olemassa olevaa ympäristöä, yleensä digitaalisesti (Kenton 2018). Sureshin (2017) mukaan lisätty todellisuus on yksi digitaalisen oppimisen trendeistä. Lisättyä todellisuutta voidaan hyödyntää varmistamaan oikea-aikainen oppiminen silloin, kun käyttäjä haluaa oppia lisää esimerkiksi laitteesta, työkalusta, teknologiasta tai paikasta. Lisätty todellisuus nähdään innostavan oppimista, sillä informatiiviset videot ja animaatiot voidaan toteuttaa yhä realistisemmassa ympäristössä.

AI eli tekoäly tarkoittaa konetta tai ohjelmaa, joka yrittää matkia ihmisen tajuntaa ja suorittaa tehtäviä ihmisen tavoin. Tekoäly tarkoittaa siis koneen tai ohjelman kykyä ajatella ja oppia lähes samalla tavalla kuin ihminen. (Tekoäly info 2018.) Ohjelmistoyritys Valamis hyödyntää tekoälyä älykkäässä oppimisympäristössä, joka soveltuu myös perehdytyksiin. Tekoälyllä varustettu digitaalinen oppimisavustaja mahdollistaa personoidumman oppimisen ohjaamalla työntekijät kohti parempia suorituksia. Tekoäly kerää oppijoiden suoritusten tiedot ja ehdottaa mihin kokonaisuuksiin tulee paneutua seuraavaksi. Tämän lisäksi tekoälyn avulla on mahdollista automatisoida oppimateriaalien jakaminen sekä personoida koulutuksia oppijan taustan, kykyjen ja mieltymysten mukaan. (Valamis 2020.) Chunyan (2017) mukaan tekoäly voisi mahdollistaa MOOC -verkkokurssien kehittämisen personoimalla oppijoiden opintopolkuja sekä tunnistamalla erilaisten oppijoiden oppimistapoja. Myös Sureshin (2017) toteaa, että tekoäly mahdollistaa yksilöllisen digitaalisen oppimisen, joka on tärkeä trendi yrityksissä.

Mikro-oppiminen tarkoittaa Kalinaisen (28.3.2019) mukaan asioiden oppimista nopeasti omaksuttavissa, lyhyissä osioissa. Opinahjo (2018) esittää, että aivot pystyvät työskentelemään täydellä teholla noin 5–20 minuuttia kerrallaan, joka tekee mikro-oppimisesta tehokkaan oppimismuodon. Suresh (2017) toteaa, että mikro-oppiminen mielletään usein tarkoitettavan lyhyitä videoita, mutta se voi tarkoittaa myös lyhyttä peliä, tietokilpailua tai interaktiivista videota. AAC Globalin (2018, 24) e-learning suomalaisissa yrityksissä -tutkimuksen mukaan, 48 prosenttia yrityksistä haluaisi parantaa verkko-opiskelua tekemällä sisällöistä lyhyempiä sekä mahdollistaa niiden suorittamisen pienissä osioissa työnohessa. Kalinainen (28.3.2019) toteaa, että digitaaliset ratkaisut mahdollistavat mikro-oppimisen hyödyntämisen opetuksessa.

2.4 Digitaalisten perehdytysmenetelmien valinta

Kuvion 6 mukaisesti digitaalisten perehdytysmenetelmien valinnassa tulee ensimmäisenä huomioida mikä on perehdytyksen tavoite ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Digitaalisen oppimisen muotoilija Camilla Havanka (17.3.2020) nostaa esille, että perehdytysprosessin digitalisoinnissa on tärkeää ensin ymmärtää, miten ihminen oppii ja tämän jälkeen pohtia, mitä perehdytysprosessista halutaan digitalisoida. Kun tavoitteet ovat selvillä tulee seuraavaksi valita millaisilla digitaalisilla menetelmillä perehdytysprosessia voidaan digitalisoida. Kuvion 6 mukaisesti viimeisimpänä valitaan alusta, joka vastaa perehdytysprosessin tarpeisiin. (Havanka 17.3.2020; Kuvio 6.) Myös digitaalisen oppimisen asiantuntija Henrik Ikonen (24.3.2020) korostaa, että ensin tulee miettiä mitä digitaalisilla perehdytysmenetelmillä tavoitellaan ja vasta sen jälkeen pohtia, mitä halutaan digitalisoida ja millä tavoin. Havankan (24.3.2020) mukaan yleisin virhe perehdytyksen digitalisoinnissa on valita ensin alusta ja

vasta sen jälkeen suunnitella mitä perehdytysprosessista halutaan digitalisoida. Tällöin alusta ei välttämättä tue perehdytyksen tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla.



Kuvio 6. Digitaalisen perehdytysprosessin suunnittelu (mukaillen Havanka 17.3.2020; Ikonen 24.3.2020.)

Lundbergin ja Westermanin (2020) mukaan on tärkeää saada hyvä tasapaino luokkahuonekoulutuksen sekä digitaalisen oppimisen välille. Aikaisemmin on ajateltu, että 80 prosenttia kasvokkain tapahtuvaa koulutusta ja 20 prosenttia digitaalista koulutusta on toimiva suhde, mutta nyt nämä luvut ovat kääntymässä toisinpäin. Novo-Cortin, Varela-Candamion ja Ramil-Diazin (2013) tutkimuksen mukaan luokkahuonekoulutus yhdistettynä digitaalisen oppimiseen edistää selvästi opiskelijoiden osallistumista ja motivaatiota sekä parantaa heidän testituloksiaan. Lundberg & Westerman (2020) on hahmotellut taulukon 2 mukaisesti, mitkä aihealueet toimivat parhaiten digitaalisesti ja mitkä taas kasvokkain kouluttaen. AAC Globalin tutkimuksen mukaan (2018, 13) yritykset käyttävät digitaalisen oppimisen ratkaisuja monipuolisesti eri aihealueiden koulutuksiin. Tutkimuksessa neljä yleisintä aihealuetta olivat yhtä käytettyjä riippumatta organisaation koosta. Digitaalista oppimista käytettiin yleisimmin yksilön osaamisen kehityksessä, työhön liittyvissä teknisinten taitojen kehittämisessä, lakien ja määräysten mukaisissa koulutuksissa sekä tuotteeseen ja palveluihin liittyvien taitojen koulutuksissa. (AAC Global 2018 13–14.)

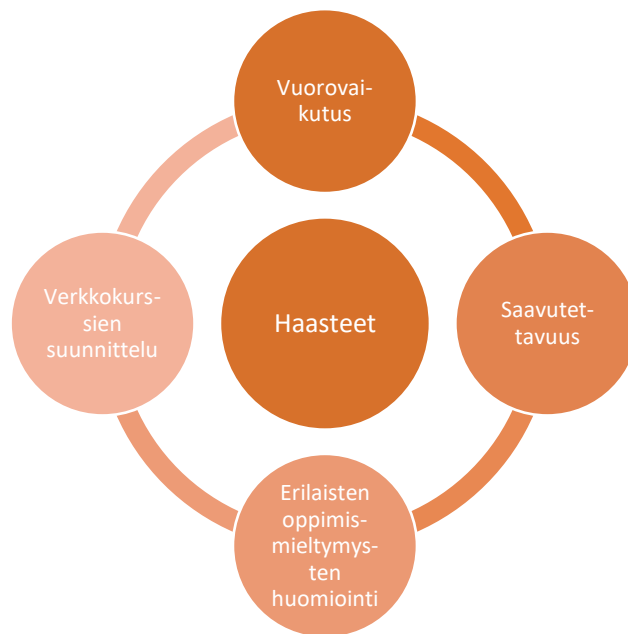
Taulukon 2 mukaan digitaaliseen ympäristöön soveltuvat parhaiten yksinkertaiset helposti sisäistettävät aihealueet sekä muuttumaton sisältö, kun taas fyysisessä ympäristössä on mahdollista kouluttaa nopealla aikataululla sekä jatkuvasti muuttuvia sisältöjä. Digitaalinen kouluttaminen mahdollistaa suurempien ryhmien kouluttamisen samanaikaisesti sekä maantieteellisesti hajautettujen ryhmien kouluttamisen. Digitaalisen materiaalin tuottaminen vaatii aikaa sekä rahaa, mutta kustannus yhtä käyttäjää kohden on kuitenkin alhaisempi kuin fyysisessä kouluttamisessa. Lisäksi digitaalisessa kouluttamisessa ei ole tarvetta koulutustiloille, sillä koulutettavat voivat suorittaa sen ajasta ja paikasta riippumatta. (Lundberg & Westerman 2020; Havanka 17.3.2020.)

Taulukko 2. Digitaalisen ja fyysisen kouluttamisen jakautuminen (mukaiillen Lundberg & Westerman 2020)

| Ympäristö | Sisältö | Kohderyhmä | Ehdot |
|-------------------------------|---|---|---|
| Digitaalinen ympäristö | <ul style="list-style-type: none"> • Yksinkertaiset aiheet • Kestävä, muuttumaton sisältö | <ul style="list-style-type: none"> • Suuremmat ryhmät • Maantieteellisesti hajautetut tai liikkuvat työntekijät | <ul style="list-style-type: none"> • Vaatii aikaa sekä rahaa tuottaa digitaalinen materiaali • Pienempi kustannus yhtä käyttäjää kohden • Ei tarvetta koulutustiloille |
| Fyysinen ympäristö | <ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc -koulutukset • Monimutkaiset aiheet • Materiaali, joka muuttuu usein | <ul style="list-style-type: none"> • Pienryhmät • Maantieteellisesti samalle alueelle keskittyneet työntekijät | <ul style="list-style-type: none"> • Vaatii vähemmän aikaa ja rahaa materiaalin tuottamiseen • Korkeammat kustannukset käyttäjää kohden • Koulutustilat vaaditaan |

2.5 Perehdytyksen digitalisoimisen haasteet

Digitaalisessa perehdyttämisessä haasteena on kuvion 7 mukaisesti vuorovaikutus, saavutettavuus, erilaisten oppimismieltymysten huomioiminen ja verkkokurssien suunnittelu



Kuvio 7. Digitaalisten perehdytysmenetelmien haasteet

Kuten kuviossa 8 on esitetty, ensimmäinen digitaalisten perehdytysmenetelmien haasteista on vuorovaikutus. Ubellin (2017) mukaan yksi MOOC-oppimisalustojen haasteista on vuorovaikutteisen oppimisen vähyys. MOOC-alustat hyödyntävät oppimisessa enimmäkseen verkkoon siirrettyjä luentoja ja monivalintakyselyitä, joten vuorovaikutteisuus oppimisessa jää hyvin vähäiseksi. Ubell (2017) toteaa, että jotkut opiskelijat lopettavat MOOC:n käytön jo muutaman ensimmäiset minuutin aikana. Ubellin (2017) mukaan MOOC:n kehittäjät eivät

yleensä oppimisalustaa suunnitellessa mieti miten ihminen oppii. Myös Havanka (17.3.2020.) korostaa, että ensin täytyy ymmärtää, miten ihminen oppii ja vasta tämän jälkeen opetus tulee viedä digitaaliseen muotoon.

Freemanin ym. (2014) vuonna 2014 julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin 225 opiskelijaa, joiden testitulokset nousivat kuusi prosenttia aktiivisen oppimisen menetelmiä hyödyntäen. Lisäksi oppilaat, jotka opiskelivat hyödyntäen perinteisiä luentoja, epäonnistuivat 1,5 kertaa todennäköisemmin kuin aktiivisen oppimisen menetelmiä hyödyntävät opiskelijat. Aktiivisen ja vuorovaikutteisen oppimisen nähdään Freemanin (2014) mukaan parantavan oppimistuloksia. Haasteena onkin vuorovaikutteisuuden säilyttäminen digitaalisessa oppimisessa. (Freeman 2014). Myös Choudhury ja Pattnaikin (2020, 6–7) mukaan vuorovaikutuksen ja vertaisoppimisen puutos on yksi verkko-oppimisen haasteista. Havanka (17.3.2020) korostaa, että vuorovaikutteisuutta ja yhteisöllisyyttä on kuitenkin mahdollista lisätä soveltuvan oppimisalustan välityksellä. Muun muassa Howspace -oppimisalusta mahdollistaa vuorovaikutteisuuden ja aktiivisen oppimisen yhteisen työtilan kautta, jossa tiimin jäsenet ja kouluttajat pystyvät keskustelemaan sekä esittämään kysymyksiä. Perehdytyksessä uusi työntekijä voi myös alustan välityksellä ehdottaa uusia ideoita tai antaa kommentteja ajasta ja paikasta riippumatta. (Raekallio 2018.)

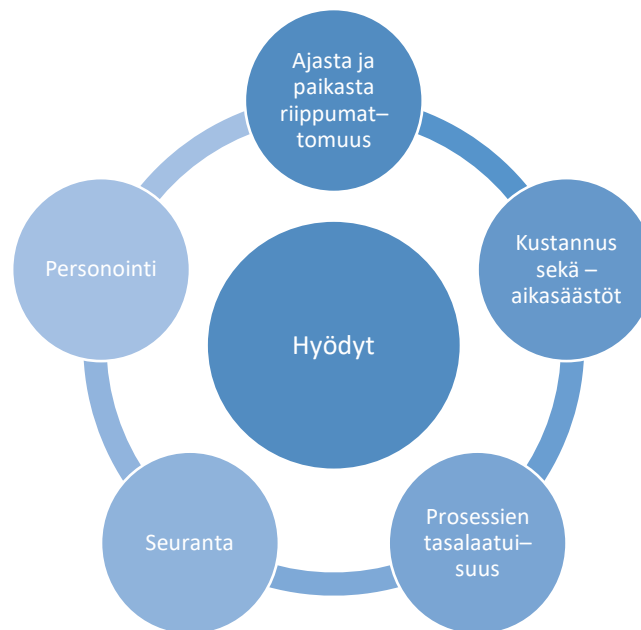
Sintosen (2016, 22) mukaan yritysten tulisi ottaa huomioon materiaalin käytettävyys sekä saatavuus, jotka vaikuttavat oppimiskokemukseen. Sintonen (2016, 22) esittää, että materiaalin käyttö ja saavutettavuus tulisi olla helppoa ja vaivatonta. Aineiston olisi hyvä olla saatavissa internetin kautta ilman erillisiä kirjautumisia. Olisi hyvä, että oppimismateriaali olisi helposti löydettävissä, jotta opiskelijan tai uuden työntekijän aika ei mene materiaalien tai tehtävien ihmettelemiseen vaan käytetty aika kuluu tehokkaaseen oppimiseen. (Sintonen 2016, 22.) Sintosen (2016, 22) mukaan tällä voidaan varmistaa positiivinen oppimiskokemus.

Eklundin (2018, 54–55) mukaan perehdytystä tulisi räätälöidä erilaisten oppijoiden sekä mieltymysten mukaan. Erilaisten opetustapojen yhdisteleminen lisää opetuksen mielenkiintoa ja mahdollistaa erilaisten oppijoiden mielenkiinnon säilymisen (Eklund 2018, 54–55). Choudhury ja Pattnaikin (2020, 6–7) nostavat esiin, että opetuksen monipuolisuus sekä jatkuva innovointi ja kehittäminen erilaisten mieltymysten mukaan ovat verkko-oppimisen haasteita. Heidän mukaansa uudet ideat innostavat oppijoita, mutta haasteena on saada oppimisesta säännöllistä sekä mielenkiinto säilymään alkuinnostuksen jälkeen. (Choudhury & Pattnaik 2020, 7). Erilaiset oppimisalustat mahdollistavat opetuksen monipuolistamisen, koska useimmat alustat mahdollistavat kuvien, videoiden ja tehtävien upottamisen osaksi perehdytystä (Raekallio 2018).

Choudhury ja Pattnaikin (2020, 7) mukaan tekniikan jatkuva kehittyminen sekä erilaiset oppimistarpeet tekevät verkko-opintojen suunnittelusta haastavaa. Digitaalisessa oppimisessä korostuu valmiin tiedon siirtäminen, joka saattaa aiheuttaa pedagogisia haasteita. Oppijoiden lähtötason vaihtelu lisää verkkokurssien suunnittelun haastavuutta, sillä digitaalisessa koulutuksessa on vaikea ottaa huomioon kaikkien opiskelijoiden erilaisia lähtöta- soja. (eOppiva 11.05.2020.)

2.6 Digitaalisen perehdytyksen hyödyt

Digitaalisessa perehdyttämisessä hyötynä on kuvion 8 mukaisesti ajasta ja paikasta riippu- mattomuus, kustannus- ja aikasäästöt, prosessien tasalaatuisuus, seuranta sekä perso- nointi.



Kuvio 8. Digitaalisten perehdytysmenetelmien hyödyt

Voutilaisen (13.6.2019) mukaan yksi suurimmista hyödyistä digitaalisessa perehdytyksessä on kouluttamisen mahdollistaminen isoille tai pienemmille ryhmille ajasta ja paikasta riippu- matta. Myös Choudhury & Pattnaikin (2020, 5) toteavat että digitaalisen oppimisen suurim- pia etuja on oppimisen joustavuus riippumatta ajasta tai paikasta. Voutilaisen (13.6.2019) mukaan ajasta ja paikasta riippumaton kouluttaminen nähdään olevan etuna sekä perehdy- tettävälle että organisaatiolle. Saalastin (19.11.2019) mukaan digitaalinen perehdytys mah- dollistaa sen, että työntekijä pääsee suorittamaan perehdytystä jo ennen ensimmäistä työ- päivää, joka tehostaa ajankäyttöä. Vaonan ym. (2018) tekemässä tutkimuksessa verrattiin verkko-oppimisen tehokkuutta perinteiseen oppimiseen. Tutkimukseen osallistui 5679 ter- veydenhoitoalan ammattilaista, joita tutkittiin 12 kuukauden ajan. Verkko-oppimista pide- tään tehokkaana perinteiseen opetukseen nähden, mutta tulokset kuitenkin osoittivat, että

verkko-oppimisella ei ollut merkittävää eroa tehokkuuden kannalta. (Vaona 2018.) Kulturan (2014, 23–25) tutkimus puolestaan osoittaa, että videoperehdytyksen suurimpina etuina nähtiin olevan kustannustehokkuus sekä mahdollista katsoa se ajasta ja paikasta huolimatta.

Saalastin (19.11.2019) mukaan kustannussäästöt ovat digitaalisen perehdyttämisen merkittävä hyöty. Myös Voutilainen (13.6.2019) toteaa, että verkko-oppiminen tarjoaa mahdollisuuden toimia kustannustehokkaasti ja säästää aikaa sekä rahaa. Saalastin (19.11.2019) laskelmien mukaan digitaalinen perehdytys voi tuoda yli 200 000 euron kustannussäästöt vuosittain, mikäli vuodessa perehdytetään noin 400 henkilöä. Saalastin (19.11.2019) mukaan kustannussäästöt saavutetaan digitaalisessa perehdyttämisessä tehostamalla perehdyttäjien ajankäyttöä, vähentämällä vaihtuvuutta sekä nopeuttamalla uuden työntekijän tehtävän omaksumista.

Voutilainen (13.6.2019) nostaa yhdeksi verkko-oppimisen eduiksi seurannan ja mitattavuuden. Hänen mukaansa perehdytyksen siirtyessä digitaaliseksi organisaatioiden on mahdollista kerätä tietoa uusien työntekijöiden oppimisprosessista sekä perehdytyksen etenemisestä. Saalasti (19.11.2019) toteaa, että digitaalisesta perehdyttämisestä jää jälki järjestelmään, joka mahdollistaa datan keräämisen ja sen avulla prosessin kehittämisen. Esimies sekä perehdytettävä itse näkevät perehdytyksen kokonaisuuden sekä sen, mitä on vielä suorittamatta (Voutilainen 13.6.2019).

Digitaalisen perehdytyksen etuna nähdään olevan tasalaatuisuus, sillä digitaalinen materiaali ja opetus varmistaa yhtäläisen opetuksen kaikille perehdytettävillä. Lisäksi oppimateriaaliin on helppo palata myös myöhemmin. (Saalasti 19.11.2019; Voutilainen 13.6.2019.) Krasman (2015, 11) toteaa, että perehdytysmateriaalin ollessa yhdessä paikassa, mieluiten digitaalisessa muodossa, uusi työntekijä tietää, mistä hän voi etsiä tietoa. Digitaalinen perehdytys mahdollistaa tasalaatuisen perehdytysprosessin, sillä sama materiaali on käytössä kaikilla perehdytykseen osallistuneilla (Saalasti 19.11.2019; Voutilainen 13.6.2019).

Choudhury ja Pattnaikin (2018, 5–6) mukaan yksi verkko-oppimisen eduista on personoitu oppiminen. Sunar ym. (2016) väittävät, että personoitu oppiminen mahdollistaa erilaisten oppijoiden tehokkaan oppimiskokemuksen, sillä yksi kurssi voi personoinnin avulla tukea erilaisten oppijoiden tarpeita. Personoinnista hyötyykin oppija, opettaja sekä koko opetusorganisaatio. MOOC -kursseilla personointia voidaan toteuttaa mukautuvalla opintojen suunnittelijalla, joka suunnittelee opiskelijalle henkilökohtaisen opiskeluaikataulun perustuen opiskelijan antamiin taustatietoihin. (Sunar ym. 2016.) Sunarin ym. (2016) mukaan personoinnin uskotaan vaikuttavan myönteisesti opiskelijoiden motivaatioon ja siten pienentävän

keskeyttävien opiskelijoiden määrää. Miao, Leung & White (2017) toteavat, että tekoäly mahdollistaa opetuksen personoinnin sekä tuottaa tarpeellisia oppimiskäyttäytymistietoja ja analyyseja.

Tóthin ym. (2019, 173) tutkimuksessa tutkittiin 200 opiskelijan 14 viikon pituista kurssia, jossa opiskelijoiden suoriutumista arviointiin Kahoot-tietokilpailuun osallistumisen perusteella. Tutkimus osoitti, että opiskelijat, jotka osallistuivat useammin tietokilpailuun, saavuttivat parempia oppimistuloksia (Tóthin ym. 2019, 173). Tóthin ym. (2019, 173–177) mukaan pelipohjaisella oppimisella saattaa olla positiivinen vaikutus opiskelijan tuloksiin sekä oppimismotivaatioon. Pelillistämisen hyödyllisyydestä on kuitenkin ristiriitaisia tutkimustuloksia. Garlandin (2015, 60–65) tutkimuksessa pelillistämällä näytti olevan positiivisia vaikutuksia tietotekniikan- sekä matematiikan kursseilla. Garlandin (2015, 65) mukaan humanististen tieteiden oppimisessa vaikutus taas oli negatiivinen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että pelillistäminen tuo etuja oppimiseen pieninä annoksina esimerkiksi muun opetuksen lomassa. Pelillistäminen voi myös motivoida paremmin henkilöitä jotka ovat kilpailuhenkisiä. (Garland 2015, 65.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin digitaalisten perehdytysmenetelmien mahdollisuuksia, haasteita sekä hyötyjä haastatteleamalla yrityksiä, joissa toteutetaan digitaalista perehdytysprosessia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla haastatteluilla maaliskuussa 2020.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät perusteluineen.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa Pitkärannan (2017, 10) mukaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään tilastollisiin yleistyksiin ja se painottuu usein menneisiin tapahtumiin (Pitkäranta 2017, 10; Tuomi & Sarajärvi 2018, 96–98). Laadulliset tutkimukset puolestaan ovat asiantuntijatutkimuksia, joiden avulla tavoitellaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään, mistä tutkittavassa ilmiössä on todellisuudessa kyse ja kvalitatiivinen tutkimus painottuu usein tulevaisuuteen. (Pitkäranta 2017, 10–14; Kananen 2019, 25.) Määrällisellä tutkimuksella voidaan Pitkärannan (2017,10) mukaan tutkia esimerkiksi pörssikursseja tai säätä. Määrällistä tutkimusta kuvataan systemaattisena vaihe vaiheelta toistuvana suoraviivaisena työnä, kun taas laadullisen tutkimuksen nähdään etenevän johtoajatuksesta edestakaisin laajantuen ympyrän muotoisesti eri suuntiin (Pitkäranta 2017, 13).

Tutkimuksen tavoitteet ohjasivat tutkimusmenetelmän valintaa, sillä tavoitteena oli saada syvempi ymmärrys digitaalisten menetelmien mahdollisuuksista, haasteista sekä hyödyistä perehdytysprosessissa. Pitkärannan (2017,10) mukaan laadullinen tutkimus painottuu usein tulevaisuuteen ja sen avulla parannetaan, uudistetaan tai kehitetään tutkittavaa kohdetta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkimuksen pohjalta kehitysehdotus rekrytointikonsultin perehdytysprosessiin, joka tuki laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa. Menetelmävalintaa tuki myös tavoite saada kokonaisvaltainen syvempi ymmärrys digitaalisista menetelmistä. Pitkärannan (2017, 10–14) mukaan laadullinen tutkimuksen tavoite onkin mahdollistaa erilaisia tulintoja sekä lisätä ymmärrystä ja tuottaa mallinnuksia.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen eli puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaan ja esitetään

tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu mahdollistaa vuorovaikutteisuuden, sillä haastattelussa voidaan tarkentaa sekä syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Haastatteluissa edettiin neljän pääteeman mukaisesti (liite 1), jotka olivat johdettu tutkimuksen alatutkimuskysymyksistä. Teemojen avulla pyrittiin selvittämään laajasti mahdollisuuksia, haasteita ja hyötyjä digitaalisessa perehdytysprosessissa sekä sitä, mitä yritysten on huomioitava digitaalisessa perehdytyksessä. Haastatteluissa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä haastatteluteemat tulee antaa haastateltaville pohdittavaksi etukäteen ennen haastatteluja. (Pitkäranta 2014, 91.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen haastattelut sovittiin sähköpostin välityksellä, jolloin jokainen haastateltava sai tietoonsa haastattelun teemat.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tai kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa. Tärkeää onkin haastatella tutkimukseen henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai kokemusta asiasta. Haastateltavien määrää tärkeämpää on valita tutkimukseen harkitusti oikeat henkilöt. (Pitkäranta 2014, 98; Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–99.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Haastatteluista kolme toteutettiin kasvotusten ja loput neljä Teams-kanavan välityksellä etäisyyksien sekä keväällä 2020 vallitsevan koronaviruksen vuoksi. Haastattelun kestot vaihtelivat 30 minuutista 45 minuuttiin. Haastatteluun valikoidut henkilöt työskentelevät kaikki digitaalisen perehdytyksen parissa. Yksi henkilöistä toimii asiantuntijatehtävissä auttaen yrityksiä luomaan digitaalista sisältöä koulutuksiin. Muut haastateltavat ovat olleet mukana kehittämässä digitaalista perehdytystä yritykseen.

Haastateltava A työskentelee HR-koordinaattorina keskisuudessa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa hänen vastuullaan ovat kaikki HR-kentän tehtävät. Haastateltava A on työskennellyt yrityksessä noin 2,5 vuotta, jonka aikana yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut runsaasti. Hänen vastuullaan on myös perehdytyksen kehittäminen koko organisaation tasolla, jota hän on kehittänyt hyödyntäen digitaalisia menetelmiä.

Haastateltava B työskentelee HR-johtajana ohjelmistoalan kasvuyrityksessä, jossa hän on työskennellyt hieman yli 3 vuotta. Yrityksessä hänen vastuullaan on luoda kasvuyritykselle toimivat ja skaalautuvat henkilöstöprosessit, mukaan lukien perehdytysprosessin kehittäminen. Yritys toimii Suomen lisäksi kuudessa eri maassa rekrytoiden noin 100 uutta työntekijää vuodessa. Haastateltava B on kehittänyt yritykseen digitaalista perehdytysprosessia, joka on mahdollistanut kasvuyrityksen henkilöstömäärän lisääntymisen.

Haastateltava C on toiminut digitaalisen oppimisen parissa vuodesta 2005 lähtien suunnitellen ja toteuttaen erilaisia digitaalisen oppimisen kokonaisuuksia. Vuodesta 2011 lähtien

haastateltava C on toiminut digitaalisten perehdytysmateriaalien tuottamisen ja kehittämisen parissa. Tällä hetkellä hän työskentelee valtion alaisuudessa toimivassa suuressa yli 1000 henkilön yrityksessä, jossa hän toimii digitaalisen oppimisen asiantuntijana kehittäen muun muassa digitaalista perehdytysprosessia.

Haastateltava D toimii toimitusjohtajana pienessä yrityksessä, joka tuottaa digitaalista oppimisympäristöä yritysten tarpeisiin. Hän on toiminut yrityksessä vuodesta 2014 lähtien työskennellen muun muassa digitaalisten oppimisympäristöjen suunnittelun parissa. Yritys palvelee tällä hetkellä noin 70:tä yritystä, joista suuri osa käyttää ratkaisua perehdytykseen. Haastateltava D on ollut tuottamassa myös yrityksen sisäistä digitaalista perehdytysprosessia.

Haastateltava E toimii suuressa kansainvälisessä rakennuskonsernissa HR-kehityspäällikkönä. Hän on toiminut yrityksessä lähes 13 vuotta, toimien laajasti eri HR-tehtävissä. Haastateltava E on toiminut digitaalisen perehdytysprosessin kehittämisessä luoden yhteistyökumppaneiden kanssa erilaisia digitaalisia perehdytysratkaisuja eri osastojen tueksi.

Haastateltava F on toiminut digitaalisen oppimisen parissa vuodesta 2005 lähtien instituutissa, joka tarjoaa digitaalisia valmennuspalveluita. Haastateltava F toimii yrityksessä digitaalisen oppimisen valmennuspäällikkönä tuottaen ja kehittäen erilaisia digitaalisia oppimis- ja perehdytysratkaisuja kaupanalalle. Instituutti tuottaa tällä hetkellä oppimis- ja perehdyttämisratkaisuja laajasti noin 40 000:lle työntekijälle. Suurin osa digitaalisesta oppimisesta keskittyy instituutissa digitaaliseen perehdyttämiseen.

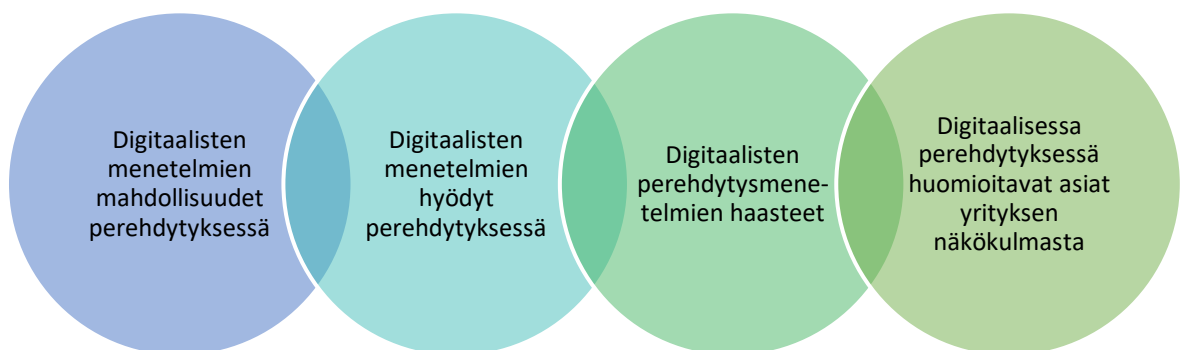
Asiantuntija G on toiminut digitaalisen oppimisen parissa vuodesta 2016 lähtien. Tällä hetkellä hän työskentelee omassa yrityksessään auttaen yrityksiä luomaan muun muassa digitaalisia oppimissisältöjä. Yritys tarjoaa lisäksi oppimismuotoilua sisältäen fyysisen sekä digitaalisen oppimisen kehittämistä. Asiantuntija G auttaa yrityksiä digitalisoimaan perehdytysprosessia sekä kehittämään digitaalista perehdytystä. Asiantuntija G:llä on vahva koulutus pohja kasvatustieteistä, psykologiasta sekä palvelumuotoilusta.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelut auki sanasta sanaan. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin eli turha, aiheeseen liittymätön kärsittiin pois, jonka jälkeen aineisto teemoiteltiin aihepiirien mukaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 104–107) mukaan teemoittelu tarkoittaa aineiston pilkkomista sekä ryhmittelyä aihepiirien mukaan.

Tämä mahdollistaa teemojen vertailun aineistossa. Teemoittelu valikoitui aineistonkäsittelytavaksi, sillä teemahaastatteluiden ja litteroinnin jälkeen aineisto oli lähes valmiiksi teemoiteltuna kuvion 9 mukaisesti. Teemoittelu auttoi myös luomaan selkeän ja vertailtavan aineiston tutkimustulosten raportointiin mahdollisuuksien, haasteiden ja hyötyjen osalta.

Tutkimuksen aineisto analysointiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Sisällönanalyysillä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 117) mukaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia kuten artikkeleita, keskusteluja tai haastatteluita. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen analyysimuotoon, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113–118). Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka lähtee liikkeelle aineiston ehdoilla, mutta lopulta aineiston ilmaisut liitetään osaksi olemassa olevaa teoreettista viitekehystä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113–118). Tutkimuksessa pelkistämisen ja teemoittelun jälkeen aineistoa verrattiin teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelumateriaalin käsittelyyn valikoitui teoriaohjaava analyysi, koska aiheessa yhdistyivät vahvasti jo tiedetty teoria sekä haastateltavien ajatukset.



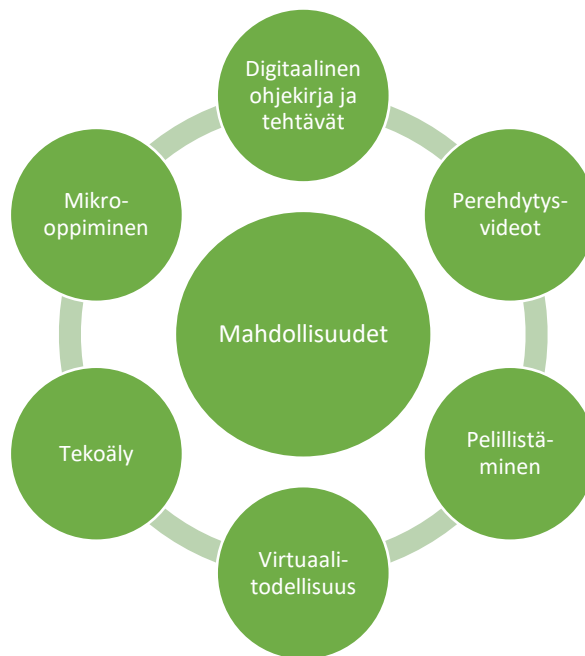
Kuvio 9. Haastatteluaineiston teemat

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut tutkimustulokset. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuna haasteisiin, hyötyihin sekä siihen, mitä yritysten tulee huomioida hyödyntäessään digitaalisia perehdytysmenetelmiä.

4.1 Digitaalisen perehdytyksen mahdollisuudet

Kuvion 10 mukaisesti tutkimuksista nousi kuusi digitaalisen perehdytyksen mahdollisuutta, jotka ovat digitaalinen ohjekirja ja tehtävät, perehdytysvideot, pelillistäminen, virtuaalitodellisuus, tekoäly sekä mikro-oppiminen.



Kuvio 10. Tutkimustuloksista nousseet digitaalisen perehdytyksen mahdollisuudet

Tutkimukseen valikoituneet yritykset käyttivät kaikki digitaalisia menetelmiä sekä perehdytykseen että muuhun kouluttamiseen. Jokaisella yrityksellä oli käytössä useampia eri menetelmiä, jotka olivat rakennettu digitaaliseen oppimisalustaan. Osa digitaalisista oppimisalustoista oli suunniteltu käytettävyyden vuoksi toimimaan hyvin myös mobiililaitteilla. Yritysten käyttämät digitaaliset oppimisalustat olivat useamman eri toimittajan ja osa haastateltavista mainitsi toteuttavansa alustan itse. Lähes kaikissa yrityksissä muita digitaalisia menetelmiä hyödynnettiin oppimisalustan välityksellä, mikä antaa mahdollisuuden sisällyttää perehdytyksen yhden järjestelmän alle. Digitaalisessa oppimisalustassa kaikki haastateltavat mainitsivat hyödyntävänsä digitaalisessa muodossa olevaa ohjeistusta ja tehtäviä. Ohjeistus sisältää haastateltavien mukaan tekstiä ja kuvia, jota hyödynnetään perinteisten perehdytysohjekirjojen sijaan.

Perehdytysvideot olivat yleinen menetelmä perehdytyksessä. Tyypillisesti videoita hyödynnettiin osana digitaalista perehdytysmateriaalia digitaalisessa oppimisympäristössä, mutta myös esimerkiksi onboarding -vaiheessa ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Perehdytysvideoita käytettiin muun muassa yritysesittelyssä ja henkilöiden esittelyssä sekä työtehtävään perehdyttämisessä.

Pieni osa yrityksistä hyödynsi perehdytyksessään myös pelillistämistä, mutta suuri osa osoitti sen olevan yksi tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoista. Pelillistämistä hyödynnettiin monipuolisesti perehdytyksen eri osa-alueissa, kuten yritysesittelyssä, työkavereihin tutustumisessa sekä työtehtäviin perehdyttämisessä. Pelillistämistä hyödynnettiin myös tuomaan vuorovaikutuksellisuutta luomalla digitaalisessa ympäristössä toteutettavia pelejä, joihin uudet työntekijät osallistuvat yhdessä. Yksi yrityksistä hyödynsi pelillisyyttä organisaatiokulttuuriin perehdyttämisessä. Yritykset olivat yhdistäneet pelillisyyttä osaksi digitaalista oppimisympäristöä tai toteuttaneet kokonaisuuden hyödyntäen yhteistyökumppania, kuten Seppo.io:ta.

Virtuaalitodellisuutta perehdytyksessä hyödynsi vain pieni osa yrityksistä ja sen käyttö oli aloitettu yrityksissä alle kuuden kuukauden sisällä. Suuri osa haastatelluista mainitsi kuitenkin virtuaalitodellisuuden olevan tulevaisuuden kehityssuunta perehdytyksessä. Virtuaalitodellisuutta käytettiin erityisesti työturvallisuuteen sekä haastavien asiakaspalvelutilanteiden läpikäyntiin hyödyntäen 360kuvaa sekä videota. VR-lasit olivat yleisin tapa hyödyntää virtuaalitodellisuutta perehdytyksessä ja sen nähtiin mahdollistavan paremman tunne- ja muistijäljen oppimisessa. Virtuaalitodellisuuden käyttö oli kuitenkin yrityksissä vasta testivaiheessa eikä sen käytöstä ollut vielä mitattuja tuloksia. Myös asiantuntija G mainitsi virtuaalitodellisuuden olevan yksi perehdyttämisen tulevaisuuden trendeistä.

”Tehtiin ensimmäisiä VR-toteutuksia syksyllä 2019 nimenomaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Ideana käydä läpi tulevaa ensimmäistä työpäivää ja siihen liittyviä turvallisuusasioita sen VR-toteutuksen kautta, sillä se mahdollistaa paremman tunne ja muistijäljen ja näin ollen tehostaa oppimista.”

Tekoäly mainittiin muutamia kertoja haastatteluiden aikana, mutta yritykset eivät vielä hyödyntäneet sitä perehdytyksessä. Tekoälyn nähtiin olevan kuitenkin yksi kehityssuuntaus niin perehdytyksessä kuten myös muussakin oppimisessa. Sen nähtiin mahdollistavan perehdytyksessä vuorovaikutuksen sekä personoidun oppimisen. Yksi haastatelluista mainitsi tekoälyn olevan heillä kokeiluasteella, mutta tuloksia sen hyödyntämisestä ei vielä ole saatu. Kokeiluissa heillä on ollut yksinkertaisia botti-toteutuksia, joita on hyödynnetty muistuttamaan työntekijöitä koulutusten suorittamisesta.

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki yritykset suosivat perehdytyksessä useampia digitaalisia menetelmiä monipuolisuuden vuoksi. Yrityksillä oli kuitenkin ristiriitaisia ajatuksia siitä, mitä osioita voidaan perehdytyksessä toteuttaa digitaalisesti ja mitä kasvokkain. Osa haastatteluista painotti kasvokkain tapahtuvan perehdytyksen merkitystä, mutta osa oli sitä mieltä, että kaikki osa-alueet on mahdollista toteuttaa digitaalisesti, mikäli perehdytys on hyvin suunniteltu ja vuorovaikutuksellisuuteen on kiinnitetty huomiota. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että perehdytyksessä tulisi aina olla myös kasvokkain tapahtuvaa ohjeistusta ja opetusta.

”Teknologia on hyvä renki, mutta se ei saa olla isäntä.”

Mikro-oppiminen mainittiin haastattelussa tulevaisuuden kehittämissuunnaksi perehdytyksessä. Mikro-oppimisen nähtiin toimivan parhaiten, kun se on yhdistetty osaksi työntekoa niin, että oppiminen ja tekeminen kulkevat käsikädessä. Mikro-oppimista hyödynnettiin vain muutamissa yrityksissä, mutta se nähtiin olevan kiinnostava kehityssuuntana tulevaisuudessa.

4.2 Haasteet digitaalisessa perehdytyksessä

Kuvioon 11 on havainnollistettu haastateltavien vastauksista nousseita haasteita digitaalisessa perehdytyksessä, jotka ovat vuorovaikutuksen puute, kulttuurin muuttuminen, kohdentaminen ja personointi, ymmärrettävyyden varmistaminen, heikot digitaaliset taidot, alusta joka ei tue perehdytyksen tavoitetta sekä suunnitteluun kuluva aika.



Kuvio 11. Tutkimustuloksista nousseet digitaalisen perehdytyksen haasteet

Vuorovaikutuksen puutteen koettiin olevan yksi suurimmista haasteista digitaalisessa perehdyttämisessä. Haastateltavien mukaan keskittyminen pelkästään digitaaliseen itseopiskelumateriaaliin saattaa aiheuttaa uudelle työntekijälle tunteen, että häneen ei panosteta riittävästi. Haastateltavat kertoivat myös vuorovaikutuksen puutteen vaikuttavan siihen, että henkilöt eivät ole välttämättä yhtä sitoutuneita suorittamaan digitaalista perehdytystä, mikäli siihen ei sisälly vuorovaikutusta eikä tehtäviä. Haastatteluista ilmeni kuitenkin ristiriitaisia ajatuksia vuorovaikutuksen haasteellisuudesta, sillä kävi ilmi että modernit digitaaliset oppimismallit mahdollistavat vuorovaikutuksen ja yksi haastateltava toikin esiin, että heidän hyödyntämänsä alusta sisältää paljon vuorovaikutteisia elementtejä eivätkä he ole tästä syystä kokeneet vuorovaikutusta haasteeksi.

”Vuorovaikutus verkossa ei tarkoita aina kouluttajan ja osallistujan vuorovaikutusta vaan se voi olla myös vuorovaikutusta järjestelmän kanssa sekä sen välityksellä ja se voi yhtä lailla tukea oppimista.”

Tyypillisesti yritykset hyödynsivät sekä digitaalista että kasvokkain tapahtuvaa perehdyttämistä, joka auttaa vuorovaikutuksellisuuden säilymiseen. Yleinen käytäntö oli, että digitaalisten menetelmien kautta asioihin perehdytään ennakkoon ja esimerkiksi perehdytyspäivillä keskitytään puolestaan vuorovaikutukseen, keskusteluun sekä kysymyksiin. Haastatteluista ilmeni, että vuorovaikutuksen puute saattaa aiheuttaa perehdyttävälle tunteen, että hän jää uutena työntekijä yksin.

”Uskon aina siihen live-kontaktiin ja siihen, että henkilö saa parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen, kun joku laittaa aikaa häneen ja käy niitä juttuja hänen kanssa läpi.”

Haastatteluista korostui, että yksi digitaalisen perehdytyksen haasteista on ajankäyttö, sillä verkkokurssien suunnittelu ja toteuttaminen vievät aikaa perehdyttäjiltä. Myös materiaalien päivittäminen koettiin haasteeksi erityisesti videoperehdytyksessä. Myös tämän kohdan osalta koettiin ristiriitaisia näkemyksiä, sillä haastatteluista ilmeni, että digitaalinen perehdytysmateriaali on kuitenkin huomattavasti helpommin päivitettävissä kuin paperinen perehdytyslehtinen. Vastauksissa korostui prosessien toimivuuden olevan tärkeä tekijä materiaalien päivittämisessä.

”Jos on toimiva prosessi materiaallinen päivitys ei ole haaste. Ei ole montaa vuotta, kun painettiin tuhansia perehdytysvihkoja ja sanon, että niiden päivittäminen se vastaa tuskaa olikin. Just ku saatiin vihko tehtyä, niin joku asia muuttui ja jouduttiin ottamaan tuhat uutta printtiä.”

Yksi digitaalisten perehdytysmenetelmien haasteista nähtiin olevan kulttuurin muuttuminen. Haastatteluista korostui, että digitaalisten menetelmien hyödyntäminen perehdytyksessä vaatii muutoksia yrityksen kulttuuriin. Haastateltavien mukaan yritysten tulisi luoda selkeät prosessit digitaalisuuden hyödyntämiselle sekä viestiä siitä selkeästi koko organisaatiolle. Yritykseen tulisi haastateltavien mukaan liittää digitaalisuuden kulttuuria niin että digitaalisuuden hyödyntäminen otetaan osaksi jokapäiväistä arkea.

”Haasteena on se, kun tehdään asioita uudella tavalla, niin sen kulttuurin muuttaminen sekä sen prosessin suunnitteleminen, ettei ne perehdytykset oo vain saatavilla jossain tarvittaessa, vaan se on osa jo rekrytointiprosessia.”

Haastatteluista korostui, että yksi digitaalisen perehdyttämisen haasteista liittyy oppimisalustaan. Perehdytyksen kehittäminen sekä sisällön luominen koettiin haastavaksi, sillä oppimisalusta ei tukenut perehdytyksen tavoitteita. Haastatteluista ilmeni, että oppimisalusta aiheuttaa haasteita perehdytyksen kehittämiseksi, koska se ei mahdollista haluttuja muutoksia. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että oppimisalusta tulisi valita perehdytyksen tavoitteiden mukaisesti, joka mahdollistaa perehdytyksen kehittämisen.

Haastateltavat toivat esiin, että kohdentaminen ja personointi ovat yksi perehdytyksen haasteista. Haastateltavien mukaan perehdytystä tulisi suunnitella huomioiden yksilölliset oppimispolut esimerkiksi lisäämällä oppimisjärjestelmään erilaisia oppimisreittejä tehtävän mukaan. Haasteena on liian ylimalkainen oppimiskokonaisuus, jolloin kaikki oppijat eivät välttämättä hyödy perehdytyksestä ja aikaa kuuluu turhaan. Sisällön suunnittelemisen oppijalähtöisesti huomioiden oppijoiden eri lähtökohdat, taustat ja oppimismielitymykset koettiin olevan haastavaa digitaalisessa perehdyttämiseksi. Haastateltavat mainitsivat haasteena olevan erilaiset motivaatiotekijät oppimisessa ja esimerkiksi pelillisuus ei heidän mukaansa välttämättä motivoi kaikenlaisia oppijoita. Haasteeksi mainittiin myös sisällön luominen kiinnostavaksi kaikille kohderyhmille, jotka perehdytystä hyödyntävät.

Haastateltavat toivat esiin yhtenä haasteena olevan ymmärrettävyyden varmistaminen digitaalisessa perehdyttämiseksi. Uudet aloittavat työntekijät ovat kaikki erilaisia, jolloin he saattavat ymmärtää opetetun asian eri tavoin. Haastateltavien mukaan haaste muodostuu, mikäli henkilö ei pääse kysymään tai hänen ymmärrystään ei testata millään tavoin oppimisen jälkeen. Haastatteluista korostui, että olisi tärkeää kerätä digitaalisesta perehdytysprosessista jatkuvasti tietoja esimerkiksi tehtävien välityksellä ja näin esimiehet pääsisivät seuraamaan perehdyttämisen tuloksia.

Suurempien yritysten haastateltavat mainitsivat haasteeksi perehdytettävien digitaaliset taidot. Heidän mukaansa kaikilla perehdytettävillä ei välttämättä ole osaamista tai laitteita digitaaliseen perehdyttämiseen, ja tämä tulisi huomioida perehdytystä suunniteltaessa. Heidän mukaansa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet suorittaa perehdytys.

4.3 Hyödyt digitaalisessa perehdytyksessä

Kuvion 12 mukaisesti tutkimustuloksista nousi seitsemän digitaalisen perehdyttämisen hyötyä, jotka ovat aika- sekä kustannussäästöt, ajasta ja paikasta riippumattomuus, prosessin tasalaatuisuus, tulosten seuraaminen, perehdyttäminen portaittain, mahdollisuus monipuoliseen perehdytykseen sekä positiivinen työnantaja mielikuva.



Kuvio 12. Tutkimustuloksista nousseet digitaalisen perehdytyksen hyödyt

Haastatteluista korostui digitaalisen perehdyttämisen etuna olevan aika- sekä kustannussäästöt. Haastateltavien mukaan digitaalinen perehdytys mahdollistaa ajankäytön tehokkaammin niihin osiin koulutuksista, joita ei ole mahdollista toteuttaa digitaalisesti. Haastatteluista tuli esiin, että juurikin aika- sekä kustannussäästöt vaikuttavat usein siihen, että digitaalisia menetelmiä hyödynnetään perehdytyksessä enemmän.

”Meidän tiiminvetäjät on kokeneempia myyjiä, joita ei voi laittaa joka kuukausi perehdyttämään uusia myyjiä, koska se on suoraa pois myynnistä ja kaupanteosta. Digitaalinen perehdytys tuo meille ehdottomasti oli bisneshyötyä, koska jokainen hetki, kun myyjät on pois markkinoilta näkyy kaupanteossa.”

Aika- sekä kustannussäästöt tuovat haastateltavien mukaan perehdytykseen hyötyjä, kuten tehokkuus. Digitaalinen perehdytys mahdollistaa suurempien joukkojen kouluttamisen samalla kertaa, mikä tehostaa ajankäyttöä sekä laskee kustannuksia. Tämä hyöty on erityisesti yrityksissä, jotka kouluttavat useita työntekijöitä samanaikaisesti samaan aihepiiriin. Digitaalinen perehdytys takaa heidän mukaansa ketterän, nopean ja tehokkaan koulutuksen.

”Meidän vaihtuvuus volyymilla isoin hyöty on tehokkuus. Me saadaan isoja henkilö-määriä perehdytettyä nopeasti. Digitaalisuus mahdollistaa ketterän, nopean ja tehokkaan kouluttamisen”

Haastateltavien mukaan digitaalisuuden hyötyjä olivat myös ajasta ja paikasta riippumattomuus, sillä perehdytysmateriaalin ollessa digitaalisessa muodossa perehdyttävien on helppo palata materiaaliin. Työntekijän ei tarvitse odottaa vastausta kysymykseensä, vaan hän pääsee itse tarkastamaan opitun asian välittömästi. Tämä mahdollistaa myös opitun asian kertaamisen. Haastateltavat korostivat hyötynä myös etäperehdyttämisen mahdollisuutta, silloin kun perehdytys on digitaalisessa muodossa. Se mahdollistaa perehdyttämisen, vaikka perehdyttäjät olisi toisessa maassa tai kaupungissa.

”Digitaalinen perehdytys ei oo aikaan eikä paikkaan sidottua, vaan niitä voi käydä silloin kun itselle parhaiten sopii. Jos haluaa tehdä kurssin esimerkiksi bussimatalla, sekin onnistuu. Materiaaliin pääsee myös palaamaan, mikäli siihen on tarve.”

Tasalaatuisuus nousi vahvasti esiin yhtenä hyötynä digitaalisessa perehdyttämisessä. Haastateltavien mukaan digitaalinen perehdytys varmistaa kaikille tasalaatuisen perehdytyksen, sillä digitaalisuus varmistaa, että tieto menee kaikille samanlaisena. Tämä mahdollistaa sen, että kaikilla on samat tiedot lähteä suorittamaan uutta tehtävää.

”Jos perehdyttäminen on esimiehillä, jotku ehkä hoitaa sen hyvin ja jotkut ei niin hyvin. Digitaalisuus takaa kaikille saman materiaalin ja laadun.”

Haastateltavat arvioivat perehdytyksen tulosten seuraamisen olevan yksi hyöty digitaalisessa perehdytyksessä. Perehdyttämisestä jää merkintä järjestelmään, joka auttaa perehdyttämisen seuraamisessa. Myös tehtävien ja palautteen kautta, jotka on myös mahdollista toteuttaa digitaalisesti, pystytään keräämään tietoa suoriutumisesta ja löytämään mahdollisia haasteita. Haastateltavat mainitsivat, että tulosten seuraamisen kautta on mahdollista kiinnittää enemmän huomiota henkilöihin, jotka eivät suoriudu perehdytyksen tehtävistä yhtä hyvin ja näin ollen käyttää heihin enemmän aikaa.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että yhtenä hyötynä nähdään mahdollisuus perehdyttää portaittain. Haastateltavien mukaan digitaalinen perehdytys mahdollistaa uusien työntekijöiden aloittavan tehtävässä portaittain, joka helpottaa rekrytointia, sillä työmarkkinoilla käydään kilpailua osaajista. Perehdyttäminen portaittain tuo heidän mukaansa joustavuutta aloitukseen sekä helpottaa esimiesten työtä, sillä uusien aloittavien joukko on tällöin pienempi.

Pieni osa haastateltavista mainitsi digitaalisen perehdyttämisen hyötynä esiin hyvän työnantajamielikuvan sekä hyvän työntekijäkokemuksen. Digitaaliset toimivat perehdytysmateriaalit jo onboarding -vaiheessa vaikuttavat haastateltavien mukaan työntekijöiden sitoutumiseen, työnantajamielikuvaan sekä työntekijäkokemukseen. Hyvät perehdytysmateriaalit mahdollistavat sen, että uusi työntekijä kokee, että häneen on panostettu ja näin ollen se vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen. Haastateltavien mukaan tämä vaikuttaa myös suoraan työntekijän sitoutumiseen, joka on tärkeää, sillä rekrytointi on suuri kuluerä yrityksille.

4.4 Digitaalisessa perehdytyksessä huomioitavat asiat

Kuvion 13 mukaisesti yritysten tulisi haastateltavien mukaan digitaalista perehdytysprosessia suunnitellessaan huomioida perehdytyksen tavoite, henkilöstön osallistaminen, pedagoginen ymmärrys, toimivan prosessin luominen sekä viestintään että materiaalin päivittämiseen sekä sisällön luominen kulttuuri edellä.



Kuvio 13. Tutkimustuloksista nousseet huomioitavat asiat digitaalisessa perehdytyksessä

Haastatteluista korostui, että digitaalisen perehdytyksen hyödyntämisessä tulisi ensimmäisenä huomioida, mikä on perehdytyksen tavoite ja mitä digitaalisuudella halutaan saavuttaa. Haastateltavat toivat ilmi, että kaikkia muutoksia ei kannata toteuttaa samanaikaisesti

vaan muutoksia kannattaa lähteä toteuttamaan portaittain. Haastateltavien mukaan on tärkeää miettiä ensin mitä digitaalisella perehdytyksellä halutaan tavoitella ja vasta tämän jälkeen tulee pohtia keinoja.

”Jos yritys lähtee hyödyntämään digitaalisia työkaluja perehdytyksessä niin yrityksen tulee tehdä tarkka analyysi siitä, et mitkä asiat on niin itsestään selviä, että on turha laittaa ihminen kertomaan”

Digitaalisen sekä kasvokkain tapahtuvan perehdytyksen hyödyntämisestä oli ristiriitaisia näkemyksiä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että digitaalisten menetelmien tehtävä on tukea perehdytystä, eikä niiden tulisi hallita koko prosessia. Heidän mukaansa hyvä tasapaino digitaalisen ja kasvokkain tapahtuvan oppimisen välillä tuo parhaan tuloksen, eikä uusi työntekijä koe tällöin jäävänsä yksin. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että perehdytys on mahdollista toteuttaa onnistuneesti myös kokonaan digitaalisesti, mikäli se on hyvin suunniteltu. He toivat esille, että vuorovaikutuksellisuuden lisääminen verkkomateriaaliin on tällöin välttämätöntä.

”Ennen alustan hankintaa tulee miettiä mikä se oma tarve on ja tehdä valinnat sen pohjalta. Ei kannata ottaa monimutkaista interaktiivista alustaa, mikäli alustaan on viemässä vaan tekstiä ja kuvia”

Asiantuntija G:n mukaan digitaalisen perehdytyksen suunnitteluun on hyvä osallistaa työntekijöitä. Osallistaminen mahdollistaa työntekijöiden näkemykset osaksi perehdytystä sekä luo hyvät puitteet sen kehittämisen niin, että se tukee työtehtävää parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijan mukaan olisi myös hyvä miettiä, miten perehdytysvaiheessa olevaa uutta työntekijää voisi osallistaa, jotta uusi työntekijä voisi tuoda uutta näkökulmaa oman jo olemassa olevan osaamisensa kautta.

”Työntekijöillä saattaa olla paljon ajankohtaisempaa tietoa roolista, kun vaikka HR:llä joka yleensä hallitsee perehdytystä. Olisi hyvä miettiä, miten sitä yrityksen sisällä olevaa tietoa voisi hyödyntää ja työntekijöitä osallistaa perehdytyksen kehittämiseen.”

Haastateltavat korostivat, että digitaalisessa perehdytyksessä on tärkeää miettiä prosessia myös oppijan näkökulmasta eikä pelkästään helpottamaan perehdyttäjän työtä. Heidän mukaansa on tärkeää ymmärtää, miten ihminen oppii ja luoda perehdytykselle vahva pedagoginen pohja, jonka päälle on helppo tulevaisuudessa rakentaa uutta koulutusmateriaalia.

Haastateltavat toivat esiin, että prosessin päivittäminen ja sisällöntuotanto kannattaa keskittää muutamien ihmisten vastuulle, jotta prosessi pysyy toimivana ja materiaalit päivitettyinä.

Heidän mukaansa tärkeää on, että jollain on kokonaiskuva perehdytyksestä ja näin ollen sitä on helpompi kehittää eteenpäin. Myös viestinnässä olisi hyvä olla selkeä prosessi ja työnjako. Heidän mukaansa yrityksen tulisi viestiä kurssien saatavuudesta ja sekä suoritus-tavoista. Asiantuntija G korosti, että on myös tärkeä pohtia, mitä kautta viestintä hoidetaan perehdytysvaiheessa.

”Tulee miettiä mitä kautta viestintä hoidetaan ja kuka sen hoitaa. Jos perehdytettävällä tulee kysyttävää, niin tapahtuuko viestintä esimerkiksi alustan sisällä vai jotain muuta kautta. Perehdytettävän on myös hyvä tietää keneltä ja koska voi odottaa palautetta suoritettuaan osioita perehdytyksestä.”

Haastatteluissa mainittiin muutamia kertoja, että digitaalista perehdytystä olisi hyvä luoda organisaatiokulttuuri edellä. Materiaalia tuottaessa tulisi miettiä, miten organisaation kulttuuria saisi välitettyä eteenpäin myös digitaalisesti. Yksi haastateltava toi esiin heidän hyödyntämänsä perehdytyspelin, jossa uudet työntekijät tutustuvat pelin avulla yrityksen pääkonttoriin sekä tapaavat kollegoitaan. Hänen mukaansa olisi hyvä, että yrityksen arvot näkyisivät myös digitaalisessa perehdytysmateriaalissa.

4.5 Yhteenveto

Tutkimukseen osallistuneet yritykset hyödyntävät tyypillisesti useita digitaalisia menetelmiä perehdytyksessään. Haastattelujen mukaan yritykset rakentavat perehdytystä digitaaliselle oppimisolustalle tyypillisesti tekstin ja tehtävien avulla. Tutkimuksessa mikään tietty oppimisolusta ei kuitenkaan korostunut, sillä yritykset hyödynsivät laajasti eri palveluntarjoajia ja osa yrityksistä oli toteuttanut alustan itse. Digitaalisten menetelmien yhdistely oli yleistä perehdytyksessä ja samoja menetelmiä hyödynnetään usein myös muussa kouluttamisessa yrityksen sisällä. Digitaalisen ohjekirjan ja tehtävien jälkeen yleisin tapa oli perehdytysvideot. Kuvion 10 mukaisesti muita mahdollisuuksia digitaalisessa perehdyttämisessä haastattelujen mukaan ovat pelillistäminen, virtuaalitodellisuus, tekoäly sekä mikro-oppiminen.

Digitaalisen perehdyttämisen haasteissa korostui vuorovaikutus, joka mainittiin jokaisessa haastattelussa. Muut keskeiset haasteet kuvion 11 mukaisesti liittyivät organisaatiokulttuurin muuttumiseen, koska digitaalisten menetelmien hyödyntäminen vaatii haastateltavien mukaan digitaalista kulttuuria. Myös digitaalinen oppimisolusta koettiin haasteeksi, sillä se ei aina tukenut perehdytyksen tavoitetta. Lisäksi haasteena koettiin kuvion 11 mukaisesti verkkokurssien suunnitteluun kuluva aika, kohdentaminen ja personointi, ymmärrettävyyden varmistaminen sekä heikot digitaaliset taidot.

Suurimpina hyötyinä kuvion 12 mukaisesti digitaalisessa perehdytyksessä nähtiin olevan aika- sekä kustannussäästöt ja ajasta ja paikasta riippumattomuus. Digitaalisen materiaalin nähtiin mahdollistavan perehdyttämisen isoille joukoille myös eriaikaisesti, jonka nähtiin tehostavan perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Myös tasalaatuisuuden nähtiin olevan hyötyinä digitaalisessa perehdytyksessä, sillä digitaalisuus takaa materiaalin kaikille samanlaisena. Kuvion 12 mukaisesti muita digitaalisen perehdyttämisen hyötyjä ovat tulosten seuraaminen, perehdyttäminen portaittain, mahdollisuus monipuoliseen perehdyttämiseen sekä positiivinen työntekijä- sekä työnantajamielikuva.

Kuvion 13 mukaisesti yritysten tulee ottaa huomioon digitaalisessa perehdytyksessä erityisesti perehdytyksen tavoite eli se, mitä digitaalisilla menetelmillä halutaan perehdytyksessä saavuttaa. Myös henkilöstön osallistaminen nostettiin tärkeänä seikkana esiin, sillä henkilöstöllä on usein roolikohtaista osaamista ja tietoa paremmin kuin HR-osastolla. Tärkeänä pidettiin myös toimivan prosessin luomista, koska se auttaa materiaalien päivittämisessä niin, että sisältö pysyy jatkuvasti ajan tasalla. Muita huomioitavia asioita digitaalisessa perehdytyksessä on kuvion 13 mukaisesti, pedagoginen ymmärrys sekä sisällön luominen kulttuuri edellä.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, kehittämisehdotuksia sekä jatkotutkimusehdotuksia. Lopussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset

AAC Globalin (2018, 18) E-learning suomalaisissa yrityksissä -tutkimuksen mukaan 79 prosenttia yrityksistä hyödyntää verkko-oppimisessa tyypillisesti tekstiä ja tehtäviä. Myös tässä digitaalisia perehdytysmenetelmiä tutkivassa opinnäytetyössä ilmeni, että digitaalinen oppimisympäristö on yleisin tapa digitalisoida perehdytystä, ja sitä hyödynsivät kaikki tutkimuksen yritykset. Haastateltavat sekä asiantuntija suosivat useampia eri digitaalisia menetelmiä perehdytyksessä. Haastatelluissa yrityksissä menetelmät olivat usein yhdistyneet digitaaliselle oppimisalustalle, mutta menetelmiä käytettiin myös rinnakkain, esimerkiksi digitaalinen oppimisalusta sekä virtuaalilasit. Eklundin (2018, 182) mukaan digitaalisessa perehdytyksessä on mahdollista hyödyntää videoita, digitaalisessa muodossa olevia ohjekirjoja sekä testejä ja pelillisyyttä. Myös tutkimuksesta ilmeni, että kaikki Eklundin (2018, 182) mainitsevat menetelmät ovat yritysten käytössä monipuolisesti. Digitaalisen oppimisalustan kanssa hyödynnettiin tehtävien lisäksi usein videoita, jotka olivat käytössä neljällä eri yrityksellä. Myös AAC Globalin (2018, 18) E-learning suomalaisissa yrityksissä -tutkimus osoittaa, että toiseksi yleisin tapa ovat videot ja animaatiot, joita hyödyntää 66 prosenttia AAC Globalin vuoden 2018 tutkimukseen vastanneista.

Virtuaalitodellisuus sekä pelillistäminen olivat käytössä perehdytyksessä vain muutamalla yrityksellä. Myös AAC Globalin tutkimus (2018, 18) osoittaa, että harvemmin käytettyjä sisältötyyppejä olivat pelilliset elementit, skenaariot ja simulaatiot. Virtuaalitodellisuutta hyödynnettiin suurissa yrityksissä työturvallisuuteen sekä haastavien asiakaspalvelutilanteiden läpikäyntiin. Stereoscapen (2019) mukaan virtuaalitodellisuutta voidaankin hyödyntää erityisesti tilanteissa, joissa oppiminen voisi muulla tavoin olla kallista tai vaarallista. Virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen oli aloitettu haastateltavien mukaan vasta viime syksynä, joten sen käyttö oli vasta alkuvaiheessa. Ertsin (2020) mukaan virtuaalitodellisuus nähdään yhtenä merkittävimmistä teknologiatrendeistä, jonka myös tutkimus osoitti, sillä useasta haastatteluista korostui virtuaalitodellisuuden olevan kiinnostava kehitysvaihtoehto tulevaisuuden kouluttamisessa sekä perehdytyksessä. Pelillistämistä hyödynnettiin yrityksissä muun muassa yritysesityksessä, työkavereihin tutustumisessa sekä työtehtäviin perehdyttämisessä. Eklund (2018, 185) toteaaakin, että pelillistämistä suunnitellussa on tärkeää ottaa

huomioon mitkä perehdytyksen osiot ovat sellaisia, joiden oppimista pelillistäminen edesauttaisi.

Tutkimuksen ja tietoperustan mukaan tekoälyn hyödyntäminen sekä mikro-oppiminen ovat tulevaisuuden kehityssuuntia digitaalisessa perehdytyksessä. Tekoälyn hyödyntäminen perehdytyksessä mainittiin vain muutaman kerran haastattelujen aikana ja vain yhdellä yrityksistä se oli kokeiluasteella. Tekoälyn hyödyntäminen perehdytyksen ja koulutuksen apuna saattaa kuitenkin olla tutkimuksen heikko signaali, koska Chunyan (2017, 5) sekä Valamiksen (2020) mukaan tekoäly mahdollistaa digitaalisen opetuksen personoimisen, ja se koettiin tutkimuksen mukaan haasteeksi digitaalisessa perehdytyksessä. Tutkimuksen mukaan myös mikro-oppimisen nähtiin olevan yksi tulevaisuuden kehityssuunta perehdytyksessä. Myös AAC Globalin (2018, 24) tutkimus osoittaa, että jopa 48 prosenttia yrityksistä haluaisi kehittää verkko-opiskelua hyödyntämällä mikro-oppimista.

Merkittävimpana haasteena digitaalisessa perehdytyksessä koettiin olevan vuorovaikutuksen puute, joka korostui haastatteluissa. Myös Ubellin (2017) mukaan yksi MOOC-oppimislustojen haasteista on vuorovaikutteisen oppimisen vähyys. Samaa mieltä ovat myös Freeman (2014) sekä Choudhury ja Pattnaikin (2020, 6), joiden mukaan vuorovaikutuksen ja vertaisoppimisen puutos on yksi digitaalisen oppimisen haasteista. Vuorovaikutus koettiin erityisen haastavaksi, mikäli perehdytys toteutettiin suurimmaksi osaksi digitaalisesti. Suurin osa haastateltavista suosiikin sekä digitaalisen että kasvokkain tapahtuvan perehdytyksen yhdistämistä. Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että perehdytys on mahdollista toteuttaa kokonaan digitaalisesti, mikäli se on suunniteltu onnistuneesti ja siihen on lisätty vuorovaikutteisia elementtejä.

Haastatteluissa korostui myös kulttuurin muuttumisen olevan yksi haaste digitaalisessa perehdyttämisessä. Myös Korzakin (2018) mukaan digitaalisuuden hyödyntäminen vaatii aitoa digitaalista kulttuuria, joka juurrutetaan yrityksen arvoihin ja työntekijöihin. Microsoftin (2018) tutkimus puolestaan osoittaa, että vahva digitaalinen kulttuuri on yritykselle kilpailuetu, joka voi näkyä muun muassa työntekijöiden kokemana työnmerkityksellisyyden kasvuna. Tutkimuksesta ilmeni, että digitaalisuuden hyödyntämiselle ei kaikissa yrityksissä ollut vielä selkeää prosessia, joka tuotti haasteita myös digitaaliselle perehdyttämiselle.

Tutkimus toi ristiriitaisia tuloksia ajankäytöstä, sillä osa haastateltavista mainitsi sen olevan yksi digitaalisen perehdyttämisen haasteista, mutta osa ei nähnyt sitä haasteena. Myös AAC Globalin (2017, 24) Perehdytys 2.0 -tutkimuksessa yritykset nostivat perehdytyksen kehittämisen esteeksi aika- sekä resurssiongelmien. Eklund (2018, 76) puolestaan esittää, että suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon perehdytykseen käytettävä aika ja resurssit

sekä pohtia, kuka on vastuussa perehdytyksen osa-alueista. Tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista sanoa onko yritysten todellinen haaste kuitenkin prosessin heikko suunnittelu, joka aiheuttaa ajankäytöllisiä haasteita.

Useat haastateltavat mainitsivat haasteeksi oppimisalustaan liittyvät ongelmat. Haasteena nähtiin, että oppimisalusta ei tukenut perehdyttämisen tavoitteita. Osa mainitsi sisällön luomisen haastavuuden sekä sen, että oppimisalusta ei tukenut haluttuja muutoksia. Havan-kan (24.3.2020) esittääkin, että yleisin virhe perehdytyksen digitalisoinnissa on valita ensin alusta ja vasta sen jälkeen suunnitella digitaalinen perehdytys, jolloin alusta ei välttämättä tue perehdytyksen tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla. Haastatteluissa myös kohdentaminen ja personointi nähtiin digitaalisen perehdyttämisen haasteena, kun taas Saalasti (19.11.2019) ja Voutilainen (13.6.2019) näkevät opetuksen personoinnin henkilön taustan sekä osaamisen mukaan olevan digitaalisen perehdyttämisen hyöty. Myös Choudhury ja Pattnaikin (2020, 6) mukaan yksi verkko-oppimisen eduista on personoitu oppiminen. Tutkimuksesta ilmeni, että yritykset eivät vielä aktiivisesti hyödynnä personointia perehdytyksessä. Tämä aiheuttaa sen, että yritykset kokevat kohdentamisen ja personoinnin digitaalisen perehdytyksen haasteeksi.

Voutilaisen (13.6.2019) mukaan yksi suurimmista hyödyistä digitaalisessa perehdytyksessä on kouluttamisen mahdollistaminen isoille tai pienemmille ryhmille ajasta ja paikasta riippumatta. Myös tehty tutkimus osoitti samaa, koska kaikki haastateltavat mainitsivat hyötynä ajasta ja paikasta riippumattomuuden. Myös Choudhury & Pattnaikin (2020, 5–6) ovat samaa mieltä siitä, että digitaalisen oppimisen suurimpia etuja on oppimisen joustavuus ajasta ja paikasta riippumatta. Tutkimuksen mukaan toinen hyöty digitaalisessa perehdytyksessä on aika- sekä kustannussäästöt, josta myös Saalasti (19.11.2019) sekä (13.6.2019) Voutilainen ovat samaa mieltä. Saalasti (19.11.2019) esittää, että kustannussäästöt saavutetaan digitaalisessa perehdyttämisessä tehostamalla perehdyttäjien ajankäyttöä, vähentämällä vaihtuvuutta sekä nopeuttamalla uuden työntekijän tehtävän omaksumista. Myös haastateltavat olivat yhtä mieltä ajankäytön tehostumisesta sekä nopeasta oppimisesta.

Digitaalisen perehdytyksen nähdään olevan tutkimuksen mukaan tehokkaampi kuin perinteinen kasvokkain tapahtuva perehdytys, koska se mahdollistaa perehdyttämisen suurille joukoille ajasta ja paikasta riippumatta. Vaonan ym (2018) tutkimus kuitenkin osoitti, että verkko-oppimisella ei ollut merkittävää eroa oppimistehokkuuden kannalta. Kalturan (2014, 24) tutkimus puolestaan osoittaa videoperehdytyksen suurimpana etuna olevan tehokkuuden. Vaonan ym. (2018) tutkimuksessa menetelmänä hyödynnettiin verkko-oppimista, joten tutkimuksen mukaan vaikuttaa siltä, että digitaalisen menetelmän valinta vaikuttaa perehdytyksen tehokkuuteen.

Sekä haastateltavat että Saalasti (19.11.2019) ja Voutilainen (13.6.2019) nostivat digitaalisen perehdytyksen eduksi prosessin tasalaatuisuuden. Heidän mukaansa digitaalinen materiaali takaa kaikille samantasoisen perehdytyksen, joka on hyödynnettävissä silloin kun sitä tarvitsee. Krasmanin (2015, 11) mukaan perehdytysmateriaalin ollessa yhdessä paikassa, mieluiten digitaalisessa muodossa, uusi työntekijä tietää, mistä hän voi etsiä tietoa. Tutkimuksesta ilmenikin, että toimiva digitaalinen perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen. Myös Morganin (2017, 77) mukaan teknologinen ympäristö kattaa 30 prosenttia työntekijäkokemuksesta.

Haastateltavat nostivat esiin, että suunniteltaessa digitaalista perehdytystä on tärkeää määrittellä mikä on perehdytyksen tavoite ja mitä digitaalisuudella halutaan saavuttaa. Myös Eklund (2018, 29) on samaa mieltä siitä että, perehdytyksen lähtökohtana on määrittellä tavoite, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa ja miten se tukee organisaation strategiaa. Tutkimuksessa nousi myös esiin, että prosessin päivittämiseen sekä sisällöntuotantoon tulee nimetä vastuuhenkilöt, jotta prosessi pysyy ajan tasalla. Eklund (2018, 76) on samaa mieltä siitä, että on tärkeää pohtia kuka on vastuussa perehdytyksestä, jotta kaikki perehdytyksen alueet tulee käytyä läpi. Franceskin (2017) mukaan suunnitelmallinen perehdytysprosessi on tärkeä tuottavuuden sekä sitoutuneisuuden kannalta. Myös Krasman (2018, 10–11) toteaa, että hyvä suunnitelmallinen perehdytys voi parhaimmillaan toimia organisaation kasvun tukena.

Tutkimuksen mukaan digitaalisen perehdytyksen suunnitteluun olisi hyvä osallistaa työntekijöitä. Työntekijöiden osallistaminen mahdollistaisi prosessin kehittämisen niin, että se tukisi työtehtävää parhaalla mahdollisella tavalla. Myös Jaipurin (2017) mukaan perehdytyksen kehittämiseksi tulisi kerätä säännöllisesti palautetta työntekijöiltä työsuhteen eri vaiheissa, jotta olisi mahdollista selvittää mitkä asiat ovat tehostaneet oppimista ja mitä perehdytyksessä tulisi mahdollisesti muuttaa.

AAC Globalin (2017, 22) Perehdytys 2.0 -tutkimuksen mukaan 54 prosenttia kyselyyn vastanneista parantaisi perehdytystä hyödyntäen digitaalisia materiaaleja. Myös tutkimuksessa korostui, että kaikki haastateltavat pohtivat uusia keinoja kehittää myös omaa perehdytystään juurikin digitaalisilla menetelmillä. Haastateltavat toivat esille, että digitaalinen oppiminen ja perehdytys ovat hyvin ajankohtainen aihe, jota kehitetään yrityksessä jatkuvasti. Ilmarisen & Koskelan (2015, 31) mukaan yritysten tuleekin nähdä digitalisaatio mahdollisuutena parantaa nykyistä tai luoda uutta liiketoimintaa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta tulee arvioida aina kokonaisuutena, jolloin sisäinen johdonmukaisuus nousee tärkeään rooliin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164). Tuomen & Sarajärven (2018, 163) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei kuitenkaan ole yksiselitteisiä ohjeistuksia. Tutkimusta voidaan arvioida tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan sitoumuksen, aineiston keruun ja tutkimuksen tiedonantajien sekä tutkija-tiedonantaja -suhteen valossa. Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa voidaan pohtia tutkimuksen kestoa, aineiston analysointia ja tutkimuksen raportointiin liittyviä seikkoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Hirsijärven ja Hurmeen (2015, 185) mukaan tutkimusaineiston laadukkuutta voidaan tavoitella hyvällä haastattelurungolla sekä pohtimalla syventäviä kysymyksiä teemahaastattelun tueksi. Lisäksi laatua voidaan parantaa litteroimalla haastattelut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen (Hirsijärvi ja Hurme 2015, 186). Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota luomalla valmiita lisäkysymyksiä jokaiseen haastatteluteemaan. Lisäksi jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelupäivänä. Hirsijärvi ja Hurme (2015, 185) esittävät myös tärkeänä tallenteiden toimivuuden sekä kuuluvuuden. Tähän kiinnitettiin huomiota varmistamalla, että laitteisto toimii ennen haastatteluja sekä tekemällä muistiinpanoja myös haastattelujen aikana. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja käsiteltiin samalla tavalla litteroiden heti haastattelun jälkeen.

Pitkärannan (2014, 98) mukaan aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaatiolla. Saturaatio eli kylläntymispiste tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä tuota enää uutta tietoa tutkimukseen (Pitkäranta 2014, 98). Pitkärannan (2014, 98) mukaan kokemukset kylläntymispisteestä vaihtelevat, mutta todennäköisesti 15 vastausta riittää aineiston kylläntymiseen. Tässä tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä. Tutkimuksessa saturaatio saavutettiin hyötyjen, haasteiden sekä organisaation hyödyntämisen osalta, joka osoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Mahdollisuuksien osalta kylläntymispistettä ei lähdetty tavoittelemaan, sillä tarkoituksena oli selvittää erilaisia menetelmiä, joilla yritykset olivat digitalisoineet perehdytystään.

Hirsijärven & Hurmeen (2015, 186–188) mukaan tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mittarit ja menetelmät kohtaavat. Validiutta voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta, kuten ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius ja rakennevalidius (Hirsijärvi & Hurme 2015, 186–188). Validiuden toteamiseksi voidaan käyttää triangulaatiota, joka tarkoittaa yhdellä menetelmällä saatujen tietojen vertailua muista lähteistä saatuihin tietoihin. Mikäli tiedot osoittavat yksimielisyyttä, voidaan arvioida, että tieto tai tulkinta on

saanut vahvistusta. (Hirsijärvi ja Hurme 2015, 189.) Tutkimuksesta saatuja tietoja verrattiin tietoperustassa kerättyihin tietoihin, jotka osoittivat yksimielisyyttä. Voidaan siis todeta, että tutkimuksesta saadut tiedot ja tulkinnat saivat vahvistusta ja osoittivat tutkimuksen pätevyyttä.

5.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen, Academic Workin perehdyttäjän haastattelun sekä perehdytysprosessista saatujen palautteiden läpikäynnin perusteella on luotu kehittämisehdotus rekrytointikonsultin perehdytysprosessiin kuvion 14 mukaisesti. Kehittämisehdotelmaan on tuotu monipuolisesti digitaalisia oppimismenetelmiä tehostamaan sekä tekemään prosessista monipuolisempaa. Kuvion 14 mukaan perehdytystä on kehitetty hyödyntämällä kolmea digitaalista menetelmää, joita ovat digitaalinen materiaali, joka sisältää tekstiä, tehtäviä, kuvia ja yhteisöllisiä ominaisuuksia sekä video ja tehtävät sekä pelillistäminen. Menetelmät ovat esitetty kuvassa värikoodeilla, joiden selitykset löytyvät kuvion 14 alareunasta.

Tutkimuksen mukaan yritykset hyödynsivät monipuolisesti erilaisia menetelmiä perehdytyksessään, mikä otettiin huomioon myös kehittämisehdotusta suunnitellessa. Digitaaliset menetelmät tuovat monipuolisuutta perehdytykseen sekä vapauttavat aikaa perehdyttäjiltä. Kehittämisehdotus pohjana toimii digitaalinen oppimisalusta, jonka pohjalle perehdytys rakennetaan. Ehdotelma ei nimeä tiettyä digitaalista oppimisalustaa, johon perehdytys tulisi siirtää, sillä tutkimuksen perusteella tulee ensin pohtia, mitä ja miten halutaan digitalisoida ja vasta viimeisimpänä valitaan alusta, joka tukee tarvetta. Mikäli Academic Work hyödyntää ehdotelmaa perehdytyksessään, tulee heidän sen perusteella kartoittaa tarpeeseen soveltuva digitaalinen oppimisalusta. Oppimisalustaa valitessa olisi hyvä pohtia halutaanko oppimista personoida ja onko tarpeellista, että oppimisalusta tukee henkilökohtaisia oppimisreittejä.

Digitaalinen materiaali tarkoittaa kehittämisehdotuksessa digitaalisessa oppimisympäristössä olevaa luettavaa materiaalia sekä siihen sisältyviä tehtäviä. Tämä menetelmä on käytössä Academic Workin perehdytysprosessissa, mutta tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota sisältöihin sekä materiaalin päivittämiseen. Lisäksi oppimisalustan tulisi tukea yhteisöllistä oppimista, jossa perehdytettävät voivat keskustella ja ratkaista tehtäviä yhteistyössä ja siksi myös perehdyttäjällä tulisi olla pääsy oppimisalustalle. Kuvion 14 mukaisesti digitaalista materiaalia käytetään kehitysehdotuksessa laajasti eri koulutusosioihin. Tärkeää onkin huomioida digitaalisen perehdytysmateriaalin sisältö sekä oppimista tukevat ominaisuudet. Digitaalisen materiaalin suorittaminen olisi hyvä ajoittaa perehdytyksessä vertaisoppimisen

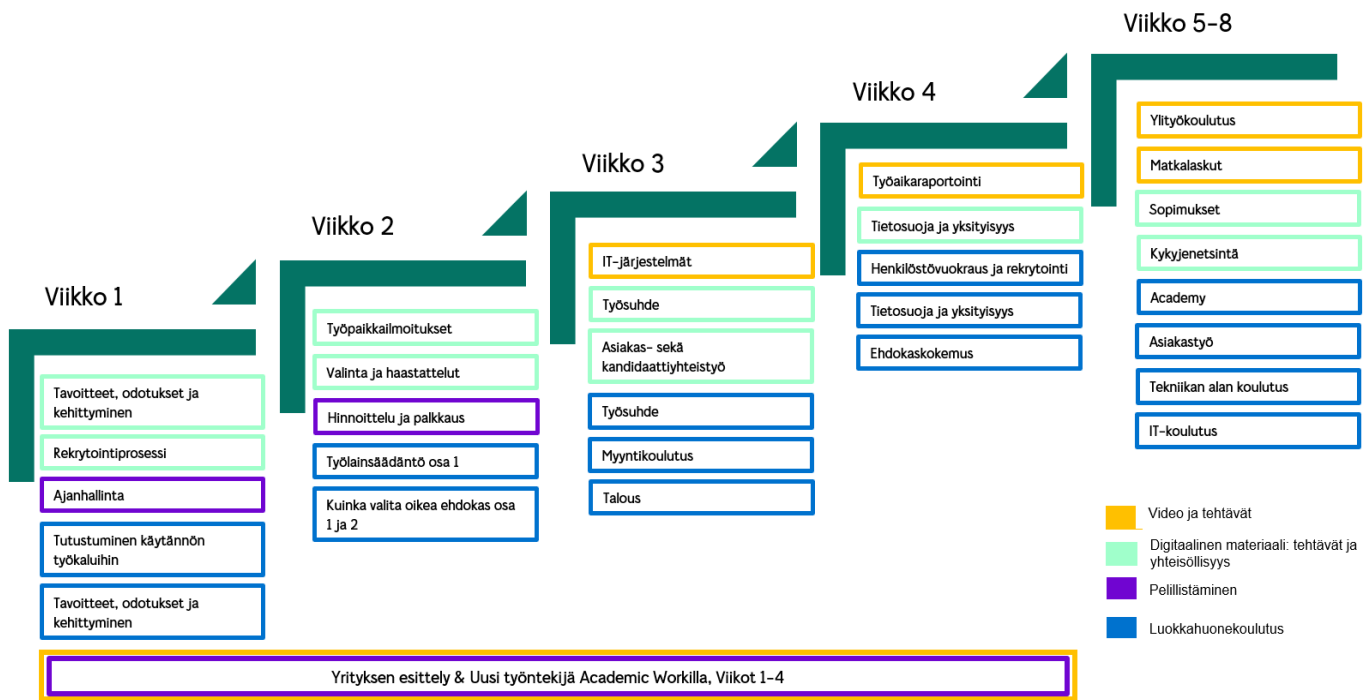
lomaan esimerkiksi hyödyntäen mikro-oppimisen periaatteita. Tärkeää on myös pohtia selkeää prosessi materiaalien päivittämistä sekä ylläpitoa varten.

Video ja tehtävät tulisivat tukemaan perehdytystä kuvion 14 mukaisesti aiheissa, jotka eivät muutu usein ja ovat suoraviivaisia opettaa eivätkä vaadi keskustelua ja vuorovaikutusta. Videon ja tehtävien lisäksi opetettava asia on hyvä kirjoittaa auki digitaaliseen oppimisympäristöön, jotta erilaiset oppimismielitymykset tulevat huomioiduksi. Jotkut perehdyttävät saattavat mieluummin lukea tekstejä kuin katsoa videoita. Kuvion 14 mukaisesti kehitysehdotelmassa videoita ja tehtäviä hyödynnetään IT-järjestelmiin perehdyttäessä, työaikaraportoinnissa, ylityökoulutuksissa sekä matkalaskuissa, koska näiden osioiden toteutus on mahdollista näyttää videon välityksellä ja niiden sisältö ei muutu usein.

Kehitysehdotelman mukaan pelillistäminen tulee olemaan suurin muutos rekrytointikonsultin perehdytysprosessissa. Walden (3.3.2020) kuvasi perehdyttävien olevan nopeatempoisia ja tavoitteellisia sekä usein myös kilpailuhenkisiä, joten pelillistäminen voisi tuoda lisäarvoa perehdytysprosessiin. Pelillistämiseen on valikoitu osioita, johon pelillinen lähestymistapa sopii. Pelejä tulisi suunnitella pelattavaksi ryhmässä sekä itsenäisesti. Kuvion 14 mukaisesti pelillistämistä hyödynnetään yrityksen esittelyyn sekä uusi työntekijä Academic Workilla koulutukseen, jonka kesto on kuvion 14 mukaisesti viikolta yksi viikolle neljä. Yrityksen esittely sekä uusi työntekijä Academic Workilla -koulutukset voisi järjestää pelillistämällä niin, että pelissä olisi useampia eri tasoja ja jokaisen tason kesto olisi noin yksi viikko. Koulutusosiot sisältävät organisaatiokulttuuriin sekä yrityksen toimintaan liittyvää tietoa, jonka voisi muuttaa pelimuotoiseksi esimerkiksi pelilaudan avulla, jossa pelilautana toimisi Academic Workin toimisto. Pelilauta osoittaa uudelle työntekijälle paikkoja, joissa hänen tulee käydä tutustumassa eri osastoihin sekä suorittamassa pelinmukaisia tehtäviä. Pelin lisäksi osiossa voitaisiin hyödyntää myös videoita kuvaamalla esimerkiksi toimitusjohtajan esittely videon välityksellä. Kuvion 14 mukaisesti myös ajanhallinta ja hinnoittelu sekä palkkaus on ehdotettu toteutettavaksi pelin muodossa, koska molemmat osiot soveltuvat sisällöltään pelillistämiseen.

Kehitysehdotelma sisältää myös luokkahuonekoulutuksia, jolla pyritään varmistamaan vuorovaikutuksellisuuden säilyminen. Luokkahuonekoulutus suunnataan koulutuksiin, jotka ovat sisällöltään monimutkaisia tai ne ovat erittäin merkityksellisiä tehtävän kannalta. Luokkahuonekoulutuksen sekä verkkokoulutusten yhdistäminen niin, että ensin suoritetaan alustava verkkokoulutus, jonka jälkeen aiheeseen syvennyttään vielä luokkahuonekoulutuksessa tehostaa ajankäyttöä, koska kaikkea ei tällöin tarvitse käydä läpi kasvokkain koulut-

taen. Kuvion 14 mukaisesti luokahuonekoulutuksia on jakautuneena tasaisesti joka viikolle, jotta vuorovaikutuksellisuus säilyy ja perehdyttäjät pystyvät vastaamaan myös muihin kysymyksiin, joita on mahdollisesti herännyt digitaalisesta materiaalista.



Kuvio 14. Kehitysehdotus rekrytointikonsultin perehdytysprosessiin

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa kartoitettiin Academic Work Oy:n toiveiden mukaisesti erilaisia mahdollisuuksia digitaalisessa perehdyttämisessä sekä tutkittiin yritysten kokemia haasteita ja hyötyjä erilaisilla digitaalisilla perehdytysmenetelmillä. Opinnäytetyön aikana oli nähtävissä, että haasteet ja hyödyt ovat usein riippuvaisia valitusta digitaalisesta menetelmästä. Jotta haasteista ja hyödyistä olisi mahdollista saada syvempi ymmärrys, tulisi keskittyä vain tiettyihin menetelmiin digitaalisessa perehdyttämisessä. Tämä tutkimus toimii hyvänä kartoittajana yleisistä mahdollisuuksista, hyödyistä ja haasteista, joiden avulla on mahdollista kehittää Academic Work Oy:n rekrytointikonsultin perehdytysprosessia. Mikäli tiettyä menetelmää hyödynnetään, tulisi tulevaisuudessa syventyä tutkimaan vain tätä yhtä menetelmää. Tulevaisuudessa tutkimus voisikin suuntautua tutkimaan tarkemmin esimerkiksi pelillistämisen haasteita ja hyötyjä. Lisäksi mikäli digitaalista perehdytystä lähdetään kehittämään tulisi Academic Workin tehdä vertailua heidän tavoitteisiinsa soveltuvasta digitaalisesta oppimisympäristöstä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin haastattelemaan yritysten perehdytysprossista vastaavia henkilöitä sekä asiantuntijaa ja tutkimuksessa kartoitettiin heidän kokemuksiaan digitaali-

sesta perehdytyksestä. Perehdytystä olisi kuitenkin hyvä tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta haastatellen henkilöitä, jotka ovat suorittaneet perehdytyksen esimerkiksi kuuden kuukauden sisällä. Yritysten henkilöstön näkemys digitaalisen perehdytyksen hyödyistä sekä haasteista voisi tuoda uutta näkökulmaa perehdytyksen kehittämiseen.

Kolmas jatkotutkimusehdotus kohdistuu digitaalisen ja perinteisen perehdytyksen vertailuun. Mielenkiintoista olisi selvittää tutkien kahta eri ryhmää, onko digitaalisella ja perinteisellä perehdytyksellä vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja oppimiseen. Tutkimuksen voisi toteutettua tutkien kahta eri ryhmää henkilöitä, jotka ovat suorittaneet digitaalisen perehdytyksen ja henkilöitä, jotka ovat suorittaneet perinteisen perehdytyksen. Tutkimus vaatisi sen, että verrokkiryhmät aloittaisivat tehtävässä samanaikaisesti ja aloittavia henkilöitä olisi useampia, niin että olisi mahdollista toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus kahdelle verrokkiryhmälle.

5.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi helmikuussa 2020. Tutkija sopi yhdessä toimeksiantaja Academic Work Oy:n kanssa heidän toiveistaan opinnäytetyölle helmikuun alussa, mutta aihe tarkentui keskusteltua opinnäytetyöohjaajan kanssa ensimmäisessä opinnäytetyöseminaarissa. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin perehtyen huolellisesti kirjallisuuteen, jonka perusteella hahmoteltiin kuvaa sisällöstä sekä ajankohtaisista teemoista. Helmi-maaliskuussa laadittiin opinnäytetyön tietoperustan sekä maaliskuun lopussa toteutettiin tutkimuksen haastattelut. Huhtikuussa keskityttiin tutkimusosuuteeni analysoiden ja raportoiden tutkimustulokset. Opinnäytetyö viimeisteltiin huhtikuun lopussa sekä toukokuun alussa.

Haasteeksi muodostui toimeksiantajan toiveiden ja siihen soveltuvan oikean toteutustavan löytäminen. Toimeksiantajan toiveena tutkimukselle oli kartoittava sekä ehdotuksia tuottava lopputulos, koska he toteuttivat myös itse kehitysprojektia perehdytykseen liittyen. Lopulta tavoitteet ohjasivat menetelmän valintaa ja työ toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Kun tutkimuksen tavoitteet olivat selvillä, opinnäytetyö käynnistyi vauhdikkaasti tietoperustaan tutustumisella, mikä oli opinnäytetyön aikaa vievin vaihe. Tietoperustassa panostettiin lähteiden valintaan, jolla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen luotettavuus sekä eri näkökulmien huomioiminen. Lähteiksi valikoitui alle kymmenen vuotta vanhoja lähteitä, joista suurin osa alle viisi vuotta vanhoja. Näin pyrittiin varmistamaan sisällön ajankohtaisuus. Tietoperustassa hyödynnettiin myös runsaasti kansainvälisiä vertaisarvioituja lähteitä sekä tutkimuksia. Tietoperustassa haasteeksi osoittautui se, että erilaisilla digitaalisilla menetelmillä vaikutti olevan erilaisia haasteita ja hyötyjä, joten tutkijan täytyi löytää tutkimuksen

kannalta olennaisimmat ja yleisimmät hyödyt sekä haasteet, jotka koskivat yleisellä tasolla digitaalisia oppimismenetelmiä.

Haastateltavat valikoituivat tutkimuksen kannalta erinomaisesti, sillä haastattelut tuottivat runsaasti tutkimuskysymyksiin pohjautuvaa tietoa. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta, joka osoittautui hyväksi määräksi tutkimuksen luotettavuuteen kannalta. Tutkija pääsi myös näkemään erilaisia perehdytysratkaisuja, joka auttoi kehittämissuositusten toteuttamisessa. Teemahaastattelurunko toimi haastatteluissa hyvin, sillä sen avulla oli mahdollista päästä kuulemaan yrityksen yksilöllisiä näkökulmia digitaalisesta perehdytyksestä. Teemahaastattelurungon lisäksi tutkija oli luonut tarkentavia kysymyksiä, jotka auttoivat haastattelun etenemistä sekä syventymistä eri teemoihin.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi onnistui hyvin ja sovitussa aikataulussa pysyttiin. Toimeksiantajan toiveet ohjasivat tutkimusta ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin erinomaisesti. Tutkimustulokset vastasivat tutkimusongelmiin ja toivat haluttua tietoa Academic Work Oy:lle perehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimuksessa olisi kuitenkin potentiaalia syventyä jokaiseen digitaaliseen menetelmään tarkemmin ja tämä toikin useita jatkotutkimusehdotuksia. Toteutus oli kuitenkin toimeksiantajan toiveiden mukainen, vaikka eri digitaalisten perehdytysmenetelmien syvällisempi ymmärrys jäi tutkimuksen luonteen vuoksi puuttumaan.

5.6 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan hyvin kehittävä projekti, jossa pääsin vahvistamaan erityisesti projektinhallintataitoja sekä itseni johtamisen taitoja. Tein opinnäytetyölleni tiukan aikataulutavoitteen ja järjestin kalenterista tilaa päivittäiselle kirjoittamiselle sekä viikoittaisille opinnäytetyöpajoille. Olin suunnitellut käyväni viikoittain opinnäytetyöpajoissa, mutta keväällä 2020 alkanut koronaviruspandemia muutti suunnitelmia, sillä myös Haaga-Helian oppilaitokset suljettiin. Työstin opinnäytetyötäni hyvin itsenäisesti, mikä vaati paljon itsensä johtamisen taitoja sekä itsenäistä selvitystyötä ja ajanhallintaa. Asetin itselleni päivä- ja viikko-kohtaisia tavoitteita sekä otin käyttöön erilaisia menetelmiä keskittymisen tueksi kuten pomodoro-tekniikan. Koen, että onnistuin erinomaisesti johtamaan omaa projektiani haastavista ajoista huolimatta.

Perehdytyksen digitaaliset menetelmät olivat minulle aiheena melko tuntematon. Sainkin valtavasti oppia digitaalisista oppimismenetelmistä sekä perehdytysprosessista kokonaisuudessaan. Tietoperustaan tutustuminen avasi paljon uusia näkökulmia digitaalisesta pereh-

dytyksestä. Pääsin haastattelemaan HR-alan ammattilaisia ja sitä kautta kasvattamaan verkostoani HR-alalla. Jokainen haastateltava oli kiinnostunut kuulemaan opinnäytetyöni tulokset ja uskoivat itsekkin hyötyvänsä uusista ideoista perehdytysprosessissa.

Opinnäytetyöni aihe osoittautui hyvin ajankohtaiseksi, koska koronaviruspandemian vuoksi yritykset siirtyivät työskentelemään etänä ja joutuivat hyödyntämään digitaalisia menetelmiä myös perehdytyksessä. Uskon digitaalisen oppimisen kasvattavan suosiotaan vielä entisestään ja uskonkin aiheen valinnasta olevan minulle tulevaisuuden kannalta paljon hyötyä. Opinnäytetyöni aihe on herättänyt paljon mielenkiintoa, sillä kokemukseni mukaan useat yritykset kehittävät parhaillaan perehdytystä hyödyntäen digitaalisia menetelmiä. Lähtökohdana opinnäytetyölleni oli, että voin tutkimuksellani tuottaa hyötyä toimeksiantajalle. Tämä tavoite täyttyi, joten voin olla tyytyväinen lopputulokseeni.

Lähteet

360 mediatalo. 2020. VR-ratkaisut auttavat sinua tavoittamaan täyden potentiaalisi. Luettavissa: <https://360mediatalo.fi/ratkaisut/> Luettu: 12.3.2020.

AAC Global. 2017. Perehdytys 2.0 -kysely. Luettavissa: <https://message.aacglobal.com/maksuton-raportti-perehdytys-2-0-kyselyn-tulokset> Luettu: 2.3.2020.

AAC Global. 2018. E-learning suomalaisissa yrityksissä. Luettavissa: <https://message.aacglobal.com/raportti-e-learning-suomalaisissa-yrityksissa> Luettu: 8.3.2020.

Academic Work. 2020a. Academic Workin sisäinen tietokanta.

Academic Work. 2020b. Academic Workin tarina - ideasta kansainväliseksi konserniksi. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/tietoameista/academic-workin-tarina> Luettu: 13.3.2020.

Aho, M. & Ranki, S. 2018. Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2018/10/10132635/milla-rahalla.pdf> Luettu: 22.4.2020.

Ahokas, L. Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 13.3.2020.

Ali-Yrkkö, J. Mattila, J. Pajarinen, M. Seppälä, T. 2019. Digibarometri 2019: Digi tulee, mutta riittävätkö resurssit? Luettavissa: <https://www.ohjelmistoebusiness.fi/digibarometri/> Luettu: 24.4.2020.

Carucci, R. 2018. To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. Harvard Business Review Digital Articles. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them> Luettu: 28.02.2019.

Choudhury, S. Pattnaik, S. 2020. Emerging themes in e-learning: A review from the stakeholders' perspective. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-heilia.fi/science/article/pii/S0360131519302106?via%3Dihub> Luettu: 3.4.2020.

Chunyan, M. 2017. Towards AI-powered personalization in MOOC learning. Luettavissa: <https://www.nature.com/articles/s41539-017-0016-3> Luettu: 12.3.2020.

Clark, D. 16.3.2020. Amazon ramps hiring, opening 100,000 new roles to support people relying on Amazon's service in this stressful time. Luettavissa: <https://blog.aboutamazon.com/operations/amazon-opening-100000-new-roles> Luettu: 24.4.2020.

Courcera. 2020. We envision a world where anyone, anywhere can transform their life by accessing the world's best learning experience. Luettavissa: <https://about.coursera.org/> Luettu: 29.3.2020.

Demos Helsinki. Demos Effect. 2017. Työ 2040 skenaarioita työn tulevaisuudesta. Luettavissa: <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf> Luettu: 2.3.2020.

Digia. 2019. Mitä on digitaalinen liiketoiminta? Luettavissa: <https://resources.digia.com/digitaalinen-liiketoiminta#lataa> Luettu: 10.3.2020.

Dodgson, L. 5.4.2018. The idea that we each have a 'learning style' is bogus -- here's why. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com.au/learning-styles-are-bogus-2018-4?r=US&IR=T> Luettu: 10.3.2020.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki. Impact.

EOppiva. 11.05.2020. Digitaalinen oppiminen nostaa laatua ja säästää kustannuksia. Luettavissa: <https://www.eoppiva.fi/digitaalinen-oppiminen-nostaa-laatua-ja-saastaa-kustannuksia/> Luettu: 11.5.2020.

Erts, N. 2020. Virtual Reality In HR And Training. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2356812067> Luettu: 12.3.2020.

FCG. 2020. Porin kaupunki kehittää perehdytysprosessejaan panostamalla digitaalisuuteen - kokeilussa FCG:n intro-ohjelmisto. Luettavissa: <https://www.fcg.fi/asiakastarinat/porin-kaupunki-kehittaa-perehdytysprosessejaan-panostamalla-digitaalisuuteen> Luettu: 10.3.2020.

Franceski, T. 2017. Digital keys to onboarding the next-gen employee. Luettavissa: <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/digital-keys-onboarding-next-gen-employee/> Luettu: 28.2.2020.

- Freeman, S. Eddy, S. McDonough, M. Smith, M. Okoroafor, N. Jordta, H. Wenderoth, M. 2014. Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. Luettavissa: <https://www.pnas.org/content/111/23/8410> Luettu: 4.4.2020.
- Garland, C. 2015. Gamification and Implications for Second Language Education: A Meta Analysis. Luettavissa: https://repository.stcloudstate.edu/engl_etds/40/ Luettu: 5.4.2020.
- Glaveski, S. 2019. Where Companies Go Wrong with Learning and Development. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development> Luettu: 6.3.2020.
- Hakola, E. 2017. Video perehdyttää työntekijän: "Uusien työntekijöiden koulutuksen täytyy olla nopeaa ja ketterää" Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/video-perehdyttaa-tyontekijan-uusien-tyontekijoiden-koulutuksen-taytyy-olla-nopeaa-ja-ketteraa/a98367ba-86bf-37ba-8d63-136bd33c8eae> Luettu: 8.3.2020.
- Havanka, C. 17.3.2020. Learning Desingner. Muutosvalmius. Haastattelu. Espoo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015 Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkonen, A. 2.3.2020. Kuinka löytää se oikea? Matka digitaalisten oppimislustojen maailmaan. Luettavissa: <https://journal.laurea.fi/kuinka-loytaa-se-oikea-matka-digitaalisten-oppimislustojen-maailmaan/> Luettu: 10.3.2020.
- Ikonen, H. 24.3.2020. eLearning Expert. Jollas Instituutti. Haastattelu. Espoo.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Kolmas painos. Helsinki. Talentum.
- Jaipuria, A. 2017. The latest trends & tech behind onboarding evolution. Luettavissa: <https://www.peoplesmatters.in/article/talent-management/the-latest-trends-tech-behind-onboarding-evolution-16806> Luettu: 10.3.2020.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. 2018. Digitaalinen perehdytys tulee matkailuun - Ruka perehdyttää työntekijänsä RukaStaff -pelillä. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/news/Digitaalinen-perehdytys-tulee-matkailuun---Ruka-perehdyttaa-tyontekijansa-RukaStaff-%E2%80%93pelilla/hh0ylnqe/aea63b40-8032-4402-a6a4-0b34164db625taalisuuteen> Luettu: 10.3.2020.

Kalinainen, T. 28.03.2019. Vaikuttavuutta ja joustoa koulutukseen mikro-oppimisella. Luettavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/mikro-oppiminen> Luettu: 4.4.2020.

Kaltura. 2014. The State of video in the enterprise. A Kaltura report. Luettavissa: http://site.kaltura.com/rs/kaltura/images/The%20State%20of%20Enterprise%20Video%202014%20-%20Kaltura%20Report-%20Final.pdf?utm_campaign=elearningindustry.com&utm_source=%2F4-ways-video-can-make-onboarding-effective&utm_medium=link Luettu: 5.4.2020.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas -avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. PunaMusta Oy. Tampere.

Katro, M. 7.6.2018. Työntekijäkokemus paranee digitalisaation avulla. Luettavissa: <https://www.kehittyvatkaupungit.fi/digitalisaatio/tyontekijakokemus-paranee-digitalisaation-avulla/> Luettu: 14.3.2020.

Kenton, W. 2018. Augmented Reality. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/a/augmented-reality.asp> Luettu: 10.5.2020.

Korczak, A. 2018. Digitaalisen kulttuurin jahdissa. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/microsoft/digitaalisen-kulttuurin-jahdissa/bb08e591-5af9-367d-b34d-7c9fc574920c> Luettu: 29.4.2020.

Krasman, M. 2015. Three must-have onboarding elements for new and relocated employees. Urbanbound. Employment relations today. Wiley Periodicals, Inc. Luettavissa: https://resources.urbanbound.com/hubfs/press/pr_feature_employmentrelationstodaykrasman_mb15.pdf Luettu: 14.3.2020.

Long, Z. Shanshan, W. Ming, Z. Fangmei, L. 2020. 'School's Out, But Class' On', The Largest Online Education in the World Today: Taking China's Practical Exploration During The COVID-19 Epidemic Prevention and Control As an Example. Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3555520 Luettu: 20.3.2020.

Lundberg, A. Westerman, G. 2020. The Transformer CLO. Luettavissa:
<https://hbr.org/2020/01/the-transformer-clo> Luettu 13.3.2020

Microsoft. 2018. Embracing Digital Culture. Luettavissa: <https://news.microsoft.com/europe/features/embracing-digital-culture/> Luettu: 29.3.2020.

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

Novo-Corti, I. Varela-Candamio, L. Ramil-Diaz, M. 2013. E-learning and face to face mixed methodology: Evaluating effectiveness of e-learning and perceived satisfaction for a micro-economic course using the Moodle platform. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0747563212001562?via%3Dihub> Luettu: 9.3.2020.

Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035. Luettavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf Luettu: 10.3.2020.

Opinahjo. 2018. Miksi sinunkin tulisi tietää mikro-oppimisesta. Luettavissa: <https://opinahjo.fi/miksi-sinunkin-tulisi-tietaa-mikro-oppimisesta/> Luettu: 2.4.2020.

Pierce, M. 2018. 10 Reasons Videos and Visual Content Optimize Onboarding. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2032375133?pq-origsite=primo> Luettu: 5.3.2020.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. BoD. Helsinki.

Raekallio, T. 2018. Uusi työntekijä tulossa - siirry digiajan perehdytykseen. Luettavissa: <https://www.howspace.com/blogi/uusi-tyontekija-tulossa-siirry-digiajan-perehdytykseen> Luettu: 3.4.2020.

Saalasti, T. 19.11.2019. Digitaalinen vs. manuaalinen perehdytys. Luettavissa: <https://www.intro.fcgtalent.fi/blogit/digitaalinen-vs-manuaalinen-perehdytys> Luettu: 4.4.2020.

Salminen, T. 31.3.2020. Koronavirus ja digitalisaatio - pandemian tuloksena Suomen historian suurin digiloikka? Luettavissa: https://www.karhuhelsinki.fi/blogi/koronavirus-ja-digitalisaatio-pandemian-tuloksena-suomen-historian-suurin-digiloikka?utm_source=linkedin&utm_medium=display Luettu: 12.3.2020.

Savolainen, H. Vilkkö, R. Vähäkylä, L. 2017. Oppimisen tulevaisuus. Gaudeamus. Tallinna.

Savolainen, T. Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! Toinen korjattu painos. Turku. Hansaprint.

Seppo.io. 2020. Opetä pelillä. Helposti ja hausvasti. Luettavissa: <https://seppo.io/fi/> Luettu: 5.3.2020.

Sintonen, S. 2016. Näkökulmia verkko-opetuksen laatuun ja kehittämiseen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/88-Flo-works.pdf> Luettu: 5.4.2020.

Stereoscape. 2019. VR in recruitment and onboarding. Luettavissa: <https://www.stereoscape.com/blog/2019/06/25/vr-in-recruitment-and-onboarding/> Luettu: 10.3.2020.

StudentWork. 2019. Nuoret osaajat työelämässä 2019. Perehdytys. Luettavissa: https://www.studentwork.se/media/1511/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2019.pdf?__hstc=251652889.756a7dbc1b083de09685b27fcdbb13ec.1585144867574.1585144867574.1585144867574.1&__hssc=251652889.1.1585144867574 Luettu: 3.8.2020.

Sunar, A S. Abdullah, N A. White, S. Davis, H. 2016. Personalisation in MOOCs: a critical literature review. Luettavissa: <https://eprints.soton.ac.uk/388813/> Luettu: 30.3.2020.

Suresh, DN. 2017. 9 eLearning Trends For 2018. Luettavissa: <https://elearningindustry.com/elearning-trends-for-2018-9> Luettu: 10.5.2020.

Tekoäly info. 2018. Mitä tekoäly on? Skycode Oy. Luettavissa: https://xn--tekoaly-eua.info/mita_tekoaly_on/. Luettu: 12.3.2020.

Tóth, A. Lógó, P. Lógó, E. 2019. The Effect of the Kahoot Quiz on the Student's Results in the Exam. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2283237585?pq-origsite=primo> Luettu: 9.3.2020.

- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Ubell, R. 2017. How the Pioneers of the MOOC Got It Wrong. Luettavissa: <https://spectrum.ieee.org/tech-talk/at-work/education/how-the-pioneers-of-the-mooc-got-it-wrong> Luettu: 13.3.2020
- Vainio, I. 9.4.2019. Digitaalisesta työympäristöstä puuttuu virtuaalinen älykkyys ja digitaalinen työntekijäkokemus. Luettavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/04/digitaalisesta-tyoymparistosta-puuttuu-virtuaalinen-alykkyys-ja-digitaalinen-tyontekijakokemus.html> Luettu: 29.4.2020.
- Valamis. 2020. Digitaalinen oppimisavustaja. Toivota keinoälyllä varustettu digitaalinen oppimisavustaja tervetulleeksi tiimiisi. Luettavissa: <https://www.valamis.com/fi/ratkaisut/digitaalinen-oppimisavustaja> Luettu 10.3.2020.
- Valtti. 14.3.2018. Ankea työntekijäkokemus, kankea digitalisaatio - näin huono digitaalinen käyttökokemus syö yritysten tulosta. Luettavissa: <https://blogi.valtti.com/digitaalinen-tyontekijakokemus-liiketoiminta> Luettu: 13.3.2020.
- Vaona, A. Banzi, R. Kwag, K. Rigon, G. Cereda, D. Pecoraro, V. Tramacere, I. Moja, L. 2018. E-learning for Health Professionals. Luettavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29355907/> Luettu: 13.3.2020.
- Vihtkari, M. 2016. Perinpohjaista perehdytystä digitaalisuutta hyödyntäen. Luettavissa: <https://www.valamis.com/fi/blogi/perinpohjaista-perehdytysta-digitalisuutta-hyodyntaen>. Luettu: 9.3.2020.
- Voutilainen, A. 13.6.2019. Kuinka e-learningia hyödynnetään perehdytyksessä. Luettavissa: <https://blog.aacglocal.com/fi/kuinka-e-learningia-hyodynnetaan-perehdytyksessa> Luettu: 4.4.2020.
- Wahlström, M. 2020. Virtuaalilasit auttavat työntekijän perehdytystä - VBO alan pioneerinä. Luettavissa: <https://www.itavayla.fi/teksti/virtuaalilasit-auttavat-tyontekijan-perehdytysta--vbo-alan-pioneerina-6.2.46535.056f8b288d> Luettu: 8.3.2020.
- Walden, A. 3.3.2020. Process Trainer. Academic Work. Haastattelu. Espoo.

Willgren, M. 3.4.2017. Onboarding on parempaa kuin perehdytys. Luettavissa: <https://koodiystava.fi/onboarding-on-parempaa-kuin-perehdytys-e772418f052> Luettu: 6.3.2020.

Williams, M. 2019. How to nurture a transformative digital culture in the workplace. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-11-2019-0086/full/html> Luettu: 8.3.2020.

Yu, H. Miao, C. Leung, C. White, T. 2017. Towards AI-powered personalization in MOOC learning. Luettavissa: <https://www.nature.com/articles/s41539-017-0016-3> Luettu: 5.4.2020.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Digitaalisten menetelmien mahdollisuudet perehdytyksessä
2. Digitaalisten menetelmien hyödyt perehdytyksessä
3. Digitaalisten perehdytysmenetelmien haasteet
4. Digitaalisessa perehdytyksessä huomioitavat asiat yrityksen näkökulmasta