

Anniina Hurskainen

UUDEN TYÖNTEKIJÄN ETÄPEREHDYTTÄMINEN JA SOSIALISAATIO

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Anniina Hurskainen: Uuden työntekijän etäperehdyttäminen ja socialisaatio
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotieteen opintosuunta
Huhtikuu 2022

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttämistä sekä socialisaatiota etätyöympäristössä. Työntekijän aloittaessa uudessa organisaatiossa alkaa myös perehdyttäminen, jonka tarkoituksena on saada työntekijästä tuottava organisaation jäsen sekä auttaa uuden työn aloituksessa. Puolestaan laajempaa prosessia, jonka myötä uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen, kutsutaan socialisaatioksi. Etätyön on nähty haastavan näitä prosesseja, jonka vuoksi etätyön lisätessä suosiotaan on perehdyttämisen sekä socialisaation tarkastelu etätyössä erityisen merkityksellistä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ensin selvittää, millaista perehdyttäminen on etätyön kontekstissa kohdeorganisaatiossa. Sen lisäksi tarkastellaan socialisaation näyttäytymistä sekä sitä, millainen on perehdyttämisen merkitys socialisaatioprosessissa. Tutkimuksen tärkeyttä korostaa se, ettei aiempaa tutkimusta aiheesta oikeastaan ole. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa aihetta katsotaan perehdyttämisen, socialisaation sekä etätyön käsitteellisten viitekehysten avulla.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Käytetty aineisto on kerätty teemahaastatteluin haastatteleamalla kahdeksaa uutta työntekijää, jotka ovat aloittaneet kohdeorganisaatiossa etätyön ollessa pääsääntöinen työntekijä. Aineisto on analysoitu käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksen mukaan etäperehdyttäminen voi onnistua suhteellisen hyvin. Yksilöiden välillä on kuitenkin vaihtelua siinä, miten he kokevat etäperehdyttämisen sopivan heille. Etäperehdyttäminen voi nykyisin olla hyvin samanlaista, kuin perehdyttäminen paikan päällä, joskin etäperehdyttämisessä kaikki viestintä tapahtuu teknologisia apuvälineitä käyttäen. Positiivisen perehdytyskokemuksen aikaansaamiseen vaikutti työntekijän tuntemus olla odotettu sekä arvostettu heti alusta alkaen. Erityisenä haasteena etäperehdyttämisessä ovat sosiaalisen puolen oppimisen vaikeudet. Tärkeään asemaan etäperehdyttämisessä nousee erityisesti suunnitelmallisuus, jonka koettiin olevan suuressa roolissa.

Socialisaatio näyttäytyi tässä tutkimuksessa erityisesti yhteisöllisyyden sekä organisaatiokulttuurin kautta. Etätyön koettiin haastavan erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksen syntymistä työsuhteen alussa. Tämän tutkimuksen mukaan etätyössä perehdyttämisellä on merkityksensä myös socialisaatioprosessissa, sillä perehdyttämisen avulla uusilla työntekijöillä on edes jossain määrin mahdollisuus päästä tutustumaan muihin organisaation jäseniin. Tutkimuksen perusteella kasvokkainen kohtaaminen kollegoiden kanssa koettiin edelleen tärkeäksi tutustumistavaksi ja kasvokkain kohtaamista muiden kanssa toivottiin työsuhteen alkuun.

Omaan erityiseen asemaansa niin perehdyttämisen kuin socialisaationkin kannalta tässä tutkimuksessa nousi uuden työntekijän proaktiivisuus. Proaktiivisuus korostuikin tämän tutkimuksen perusteella erityisesti uuden työntekijän aloittaessa etätyössä.

Tämän tutkimuksen perusteella tulevaisuudessa perehdytettäessä uusia työntekijöitä erityisesti etätyössä on hyvä huomioida mahdolliset yhteisöllisyyteen liittyvät haasteet sekä pyrkiä välttämään näitä järjestämällä vähintään joitain tilaisuuksia kollegoiden tapaamiseen. Hyvään ensivaikutelmaan sekä perehdyttämisen suunnitelmallisuuteen kannattaa myös panostaa ja näiden avulla organisaatiolla onkin mahdollisuus erottautua edukseen. Uuden työntekijän omat toiveet on hyvä ottaa huomioon sekä kannustaa tätä olemaan proaktiivinen heti alusta alkaen.

Avainsanat: etätyö, perehdyttäminen, etäperehdyttäminen, socialisaatio, uusi työntekijä

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ	4
2.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	4
2.2 Aiempi tutkimus	5
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
3.1 Sosialisatio	8
3.1.1 Sosialisatio asteittaisena prosessina	10
3.1.2 Sosialisatiotaktiikat ja -käytännöt	11
3.1.3 Sosialisatian sisältö	14
3.1.4 Toimijat sosialisatiossa	17
3.1.5 Uuden työntekijän oma rooli sosialisatiossa	19
3.1.6 Sosialisatioprosessia kokoavat tutkimukset	20
3.2 Perehdyttäminen	22
3.1.2 Perehdyttämisen määrittely	22
3.2.2 Perehdyttämisen tasot	24
3.2.3 Perehdyttämisen sisältö	25
3.2.4 Perehdyttämisen ajallinen kesto	30
3.3 Sosialisatian ja perehdyttämisen suhde	31
3.4 Etätyö	33
3.4.1 Etätyön määritelmä	34
3.4.2 Etätyön mahdollisuuksia ja haasteita	35
3.4.3 Uusi työntekijä etätyön tutkimuksissa	38
3.5 Sosialisatio ja perehdyttäminen etätyön kontekstissa	40
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	44
4.1 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus	44
4.2 Aineiston keruu	45
4.3 Analyysi	47
4.4 Kohdeorganisaation sekä tapauksen esittely	48
5 TULOKSET	50
5.1 Yleistä etäperehdyttämiskokemuksista	50
5.2 Perehdyttämiskokemuksen taustat	51
5.2.1 Aiempi kokemus	51
5.2.2 Työnlunne	53
5.3 Perehdyttämisen sisältö	55

5.3.1	Ennakkotiedot	55
5.3.2	Työvälineet.....	57
5.3.3	Koko organisaation yhteiset perehdyttämiskäytännöt	58
5.3.4	Yksilöllinen perehdyttäminen	61
5.3.5	Toimijat perehdyttämisessä.....	66
5.4	Sosialisaation näyttäytyminen.....	67
5.4.1	Yhteisöllisyys.....	68
5.4.2	Organisaatiokulttuuri	70
5.5	Proaktiivisuus osana perehdyttämistä ja sosialisaatiota	72
5.6	Perehdyttämisen merkitys	73
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
6.1	Päätelmät	76
6.2	Pohdinta ja käytännön suositukset	80
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	82
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	83
	LÄHTEET.....	85
	LIITE 1 Teemahaastattelurunko	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.....	8
Kuvio 2. Sosialisatioprosessi (mukaillen Bauer ym. 2007)	21
Kuvio 3. E-sosialisaatio (mukaillen Gruman & Saks 2018).....	42
Taulukko 1. Sosialisatiotaktiikat (mukaillen Jones 1986)	12

1. JOHDANTO

Etätyö on kasvattanut suosiotaan viimeisten vuosikymmenten aikana (Allen, Golden & Shockley 2015, 40). Viime aikoina erityisesti COVID-19 pandemia on lisännyt etätyöntekijöiden määrää, sillä Suomessa oli pitkään voimassa valtioneuvoston antama etätyösuositus (Valtioneuvosto 2022), jota useat organisaatiot niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla noudattivat. Pandemian seurauksena on laajasti pohdittu, tullaanko organisaatioissa enää palaamaan lähityöhön toimistoille vai onko etätyö tullut jäädäkseen. Yleisesti on arvioitu etätyön lisääntyvän COVID-19 pandemian jälkeen, sillä pandemian kuluessa monet organisaatiot ovat joutuneet pakostakin kokeilemaan etätyötä, jonka myötä sen tuomat hyvät puolet on huomattu. Myös etätyöpaikkojen määrä on kasvanut pandemian aikana samoin kuin työntekijöiden kiinnostus etätyötä kohtaan (Duunitori 2022).

Etätyössä on kuitenkin myös omat haasteensa. Etätyön on nähty haastavan esimerkiksi luottamuksen rakentumisesta, jolloin etätyössä on kyettävä luomaan suhteita sekä rakentamaan luottamusta ilman kasvokkaista tapaamista (Dulebohn & Hoch 2017). Erityisesti tämä on haastavaa uudelle työntekijälle, sillä usein työsuhteen alussa luottamuksen rakentaminen on hyvin tärkeää. Lisäksi työsuhteen alussa uusi työntekijä alkaa luoda suhteita työpaikan muihin ihmisiin. Bartel, Wrzesniewski ja Wiesenfeld (2012) ovatkin huomauttaneet, että organisaatioon kuulumisen näkökulmasta etätyö voi olla uusien työntekijöiden kohdalla erityinen haaste. Etätyön onkin arvioitu vaikuttavan osaltaan sosialisatioon, eli prosessiin, jossa uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen (Gruman & Saks 2018).

Perehdyttämisen on puolestaan todettu tukevan sosialisatioprosessia (esim. Wesson & Gogus 2005, 1024). Perehdyttämisellä onkin oma roolinsa muun muassa suhteiden luomisessa muihin organisaation jäseniin, jotta uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä (esim. Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Perehdyttämisen ja sosialisatation suhteesta ei ole kuitenkaan kovinkaan tarkkaa tietoa eikä asiaa ole oikeastaan tarkasteltu etätyössä, jossa sosialisatation onnistuminen saattaa olla vielä normaalia tilannetta haastavampaa (Gruman & Saks 2018). Aiheen tutkimattomuuden vuoksi sen tarkastelu ja tutkimuksen lisääminen aiheen ympärillä on tärkeää, jotta asioiden suhdetta toisiinsa ymmärretään tulevaisuudessa entistä paremmin.

Kokonaisuudessaan perehdyttämisen ympärille olisi hyvä saada lisää tutkimusta, sillä nykyisin työntekijät viettävät harvemmin koko uraansa samassa organisaatiossa, jolloin vaihtuvuutta on koko

ajan enemmän. Näin ollen yksilöt käyvät läpi sosialisatiota sekä perehdyttämistä aiempaa useammin samoin kuin organisaatiot kohtaavat uusia työntekijöitä aiempaa enemmän. (Esim. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ja Tucker 2007, 707.), jolloin toimivien prosessien merkitys korostuu. On myös todettu, että uuden työntekijän irtisanoutuminen on todennäköisempää, mikäli uusi työntekijä ei pääse sisään työhönsä eikä työyhteisöönsä. Irtisanoutuminen onkin usein todennäköisintä juuri aloittaneiden työntekijöiden kohdalla (Allen 2006). Irtisanoutuminen heti työsuhteen alussa on kallista organisaatioille, sillä rekrytoinnin kustannukset eivät tällaisessa tilanteessa maksakaan itseään takaisin. Itsessään rekrytointiprosessi vie jo organisaatiossa toimivien työaikaa ja aiheuttaa muita kuluja esimerkiksi työpaikkailmoitusten muodossa. Tämän lisäksi uudella työntekijällä menee lähes aina työsuhteen alussa aikaa perehtymiseen ennen kuin työntekijästä saadaan tuottava työntekijä, joka osaltaan maksaa organisaatiolle enemmän kuin se, että henkilö olisi heti tuottavassa työssä. Toimiva perehdytysprosessi auttaakin uutta työntekijää työsuhteen alkumetreillä pääsemään kiinni uuteen työhön. Toimivalla perehdyttämisprosessilla onkin mahdollista vaikuttaa kokonaisuudessaan niin työsuorituksen parantamiseen, tuottavuuden kasvuun, tulokkaan epävarmuuden vähentämiseen kuin vaihtuvuuteen ja työssä viihtymiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 46).

Perehdyttämisen tärkeydestä huolimatta on yleistä, että se jää yrityksissä useasti ilman suurempaa huomiota (Cesário & Chambel 2019). Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin parantaa osaltaan ymmärrystä perehdyttämisen merkityksestä, jotta tulevaisuudessa perehdyttämistä osattaisiin hyödyntää aiempaa paremmin. Kuten todettu, osaltaan perehdyttämällä voidaan vaikuttaa siihen, että uusi työntekijä pääsee osaksi organisaatiota. Hyvä perehdyttämisprosessi onkin mahdollisesti tulevaisuudessa yhä tärkeämpää organisaatioissa työelämän muutoksissa ja työurien muuttuessa katkonaisemmiksi.

Etätöiden määrän ja suosion luultavasti lisääntyessä on tärkeää nostaa erityisesti esiin se, kuinka uusia työntekijöitä voidaan perehdyttää onnistuneesti myös etätyössä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia haastattelujen avulla sitä, millaista perehdyttäminen on ollut etäaikana sellaisessa organisaatiossa, jossa pääasiallinen työnteon tapa ei ole ollut etätyö ennen pandemiaa. Tutkimuksen avulla on tarkoitus päästä paremmin kiinni siihen, mikä merkitys perehdyttämällä on ollut etätyössä uusille työntekijöille, miten sosialisatio näyttäytyy uusille työntekijöille sekä mikä on etäperehdyttämisen merkitys sosialisatiion näkökulmasta.

Johdannon jälkeen perehdytään tarkemmin tutkimustehtävään, joka sisältää myös tutkimuskysymykset sekä tutkimuskysymyksen tarkastelun suhteessa aiempaan tutkimukseen ja käytäntöön. Tutkimustehtävästä siirrytään teoriaosuuteen, jossa perehdytään tutkimuksen kannalta tärkeisiin käsitteisiin sekä teoriaan näiden ympärillä. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusmenetelmiä, josta siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen katsomaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen viimeinen pääluke sisältää tutkimuksen johtopäätökset. Viimeisessä luvussa katsotaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusaiheita. Aivan tutkimuksen lopusta on löydettävissä lähteet sekä liitteet.

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tässä luvussa perehdymme tarkemmin siihen, mikä on tutkimuksen tavoite sekä mikä on tämän tutkimuksen merkitys. Ensin katsomme tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen taustaa. Tämän jälkeen siirrymme tutkimuksen aseman tarkasteluun suhteessa aiempaan tutkimukseen.

2.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin perehdyttämistä etätyöympäristössä sekä sitä, onko perehdyttämällä merkitystä sosialisatioon etätyössä. Ymmärryksen lisääminen perehdyttämisen merkityksestä on tärkeää, jotta uudet työntekijät pääsevät sisälle työhönsä sekä organisaatioon, jossa työskentelevät. Tämän lisäksi etäperehdyttämisen tarkastelu tuo uuden kulman perehdyttämiseen organisaatioissa. Etäperehdyttäminen tulee luultavasti tulevaisuudessa aiempaa yleisemmäksi tavaksi, sillä etätyön määrän on ennustettu tulevaisuudessa lisääntyvän, jolloin sen parempi ymmärrys nousee aiempaa keskeisempään rooliin. On myös todettu, että nykyisin ihmiset vaihtavat aiempaa useammin työpaikkaa, jolloin perehdyttämisen rooli tulee organisaatioissa entistäkin tärkeämmäksi.

Perehdytystä ei välttämättä organisaatioissa ymmärretä aina hyödyntää niin hyvin kuin olisi mahdollista. Lisäksi etätyö tuo oman ulottuvuutensa perehdyttämiseen sekä sosialisatioon. Jotta etätyöympäristössä tapahtuvaa perehdytystä osana sosialisatiota voidaan ymmärtää paremmin, on tärkeää tarkastella sekä ymmärtää nykyistä tilannetta. Etätyön lisääntyessä ja muuttaessa työn tekemisen tapoja pysyvästi, on organisaatioissa tärkeää pohtia tulevaisuutta ajatellen sitä, mitkä ovat asioita, jotka kannattaa jättää lähitapaamisiin ja mitkä puolestaan ovat sellaisia asioita, jotka toimivat hyvin myös etäympäristössä vai onko mahdollisesti kaikki toimet puolestaan kannattavaa järjestää yksin toisella tavoista.

Päätutkimuskysymykset:

”Millaista perehdyttäminen on etätyöympäristössä?”

”Miten sosialisatio näyttäytyy uudelle työntekijälle etätyössä?”

Alakysymys:

”Millainen on perehdyttämisen merkitys sosialisatian kannalta etätyössä?”

Tutkimuskysymyksillä päästään ensin kiinni käsitykseen perehdyttämisestä sekä socialisaatiosta etätyössä. Tutkimuskysymyksiin vastaamalla on tarkoitus saada parempi ymmärrys käsittelyssä olevista ilmiöistä, jonka jälkeen on mahdollista tarkentaa, miten näyttäytyneet ilmiöt kytkeytyvät toisiinsa tämän tutkimuksen perusteella. Monissa yrityksissä pohditaan, millainen on tulevaisuuden työtapa ja niin sanottu hybridityö etätyön ja toimistolla työskentelyn osalta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin antaa perehdyttämisen kannalta osviittaa siitä, miten perehdytystä kannattaa järjestää sekä mitä kannattaa ottaa huomioon, jotta organisaatioissa saadaan uudet työntekijät perehdytettyä mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimus auttaa ymmärtämään socialisaatiota etätyössä ja lisää ymmärrystä perehdyttämisen merkityksestä osana socialisaatioprosessia.

Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olevaa socialisaatioprosessia on kuitenkin mahdotonta tutkia kokonaisuudessaan sen laajuuden vuoksi. Tällä tutkimuksella päästään kuitenkin tarkastelemaan sitä, miten socialisaatio näyttäytyy uusien työntekijöiden kokemana tapausorganisaatiossa sekä sitä, mikä tässä yhteydessä on erityisen merkityksellistä socialisaatioprosessin onnistumiseksi. Vaikka tutkimus ei ole täysin yleistettävissä, lisää se osaltaan parempaa ymmärrystä etätyössä tapahtuvasta socialisaatiosta.

2.2 Aiempi tutkimus

Tutkimuksen perustana olevista etätyöstä, perehdyttämisestä sekä socialisaatiosta enemmän tutkittuja aihealueita ovat etätyö sekä socialisaatio. Uusien työntekijöiden perehdyttämistä sen sijaan ei ole tutkittu kovin paljoa, mutta esimerkiksi Meyerin ja Bartelsin (2017) tutkimus on osoittanut, että hyvällä perehdyttämisellä on merkityksensä positiivisiin työasenteisiin. Suomesta tieteellistä perehdyttämisen tutkimusta ei oikeastaan löydy Ketolan (2010) väitöskirjaa lukuun ottamatta. Perehdyttämistä on toisaalta käsitelty lukuisissa käytännön oppaissa sekä ammattikirjallisuudessa niin englanniksi kuin suomeksikin (esim. Kjelin ja Kuusisto 2003). Uusien työntekijöiden rekrytoinnin puolestaan on nähty jo aiemmin olevan tärkeä osa organisaatioiden menestymistä ja pätevien työntekijöiden hankinta onkin saanut huomiota myös johdon suunalta merkityksellisenä asiana. Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019, 12) nostavat esiin sen, että lähitulevaisuudessa perehdyttäminen alkaa luultavasti saavuttamaan samaa huomiota, mitä nykyisellään rekrytointi on saanut osana henkilöstöjohtamista sekä organisaatioiden strategista johtamista. Tämä tutkimus pyrkiikin edistämään osaltaan perehdyttämisen merkityksen huomiointia osana henkilöstöhallinnon prosesseja.

Mielenkiinto sosialisaatioprosessia kohtaan on puolestaan alkanut jo 1960-luvulta ja siitä lähtien ilmiötä on tutkittu monin tavoin. Sosialisaation tutkimuksessa ensimmäisiä näkökulmia olivat organisaation toimet, joiden kautta sosialisaation nähtiin tapahtuvan (esim. Van Maanen & Schein 1979). Tämän jälkeen on katsottu uusien työntekijöiden omaa vaikutusta ja lopulta näiden yhdistelmää. Myös erilaisia teorioita tieteenaloilta on tuotu selittämään prosessia. (Ashford & Nurmohamed 2012). Lukuisista aihepiirin tutkimuksista huolimatta organisaatioiden käyttämiä sosialisaatiokäytäntöjä ei ole vielä tunnistettu ja tutkittu tarpeeksi (Saks & Gruman 2012).

Perehdyttämistä ja sosialisaatiota on tutkittu hieman yhdessä, mutta näitä yhdistetyissä tutkimuksissa perehdyttämistä on usein katsottu virallisina perehdytysohjelmina (esim. Klein & Weaver 2000). Joissain tutkimuksissa puolestaan sosialisaation sekä perehdyttämisen käsitteet on kokonaan yhdistetty samaksi käsitteeksi ja ilmiöksi. Kuitenkin kokonaisuudessaan perehdyttämisen ja perehdyttämiskäytäntöjen tutkimus on ollut vähäistä. Vielä ei tiedetä paljoa esimerkiksi siitä, mitkä tietyt perehdyttämiskäytännöt johtavat oppimiseen ja onnistuneeseen sosialisaatioon. (Klein, Polin & Sutton 2015, 263.) Sen vuoksi ilmiötä onkin tärkeää tutkia lisää ymmärryksen lisäämiseksi.

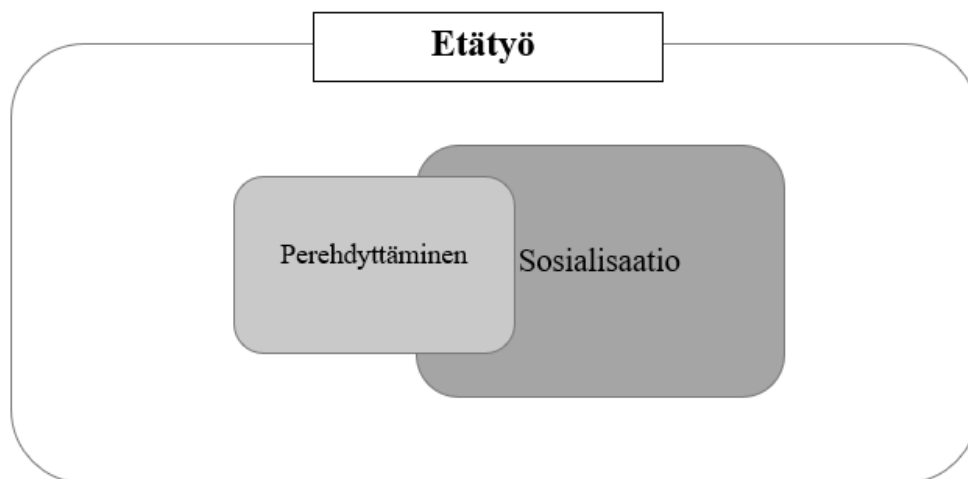
Virtuaalista työtä puolestaan on tutkittu useista erilaisista näkökulmista käsin. Erilaisten näkökulmien tutkimus aiheen ympärillä on kuitenkin aiheuttanut siiloja, joiden vuoksi tutkimuskenttä on jäänyt osin pirstaloituneeksi. (Raghuram, Hill, Gibbs ja Maruping, 2019.) Kokonaisuudessaan tutkimuskentällä tämän tutkimuksen painopisteessä oleva perehdyttäminen etätyöympäristössä, on jäänyt vielä lähes kokonaan ilman huomiota. Tämän tutkimuksen avulla pyritäänkin lisäämään ymmärrystä etätyöympäristössä tapahtuvasta perehdyttämisestä sekä siitä, mikä on perehdyttämisen merkitys etänä tapahtuvassa sosialisaatiossa. Tietotekniikan lisääntyminen osana henkilöstöhallintoa on huomattu, mutta sen lisääntymisen vaikutusten tutkimusta tai tietoa siitä, kuinka tietotekniikan käyttö vaikuttaa erityisesti uuden työntekijän sosialisaatioon, ei vielä tiedetä (Gruman & Saks 2018, 112). Oman lisänsä etätyön tutkimukseen tekee se, että tämän tutkimuksen kontekstina toimivaa etätyön tekemisen tapaa ei ole valittu vapaaehtoisesti työntekijöiden toimesta, kuten yleensä tilanne etätyön kanssa on, vaan etätyön tekeminen on ollut pakollista työntekijöille.

Tällä tutkimuksella pyritään selkeyttämään haastavaa ja tutkimuksesta löytyvää selkeää aukkoa perehdyttämisen merkityksestä etänä tapahtuvassa sosialisaatiossa yhdistämällä etätyön, perehdyttämisen sekä sosialisaation tutkimusta yhteen sekä tutkimalla asiaa tapaustutkimuksen

keinoin haastatella uusia työntekijöitä kohdeorganisaatiossa. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista tutkia uutta aihetta rajatussa ympäristössä.

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu sosialisointiin, perehdyttämiseen sekä etätyön ympärille. Etätyö toimii tutkimuksen kontekstina. Perehdyttäminen puolestaan nähdään organisaation toimina, joiden avulla uusi työntekijä pyritään saamaan tuottavaksi osaksi organisaatiota mahdollisimman nopeasti aloituksen jälkeen. Sosialisointi puolestaan on prosessi, jonka myötä uudesta tulokkaasta tulee osa organisaatiota (Van Maanen & Schein 1979). Sosialisointi on laajempi käsite kuin perehdyttäminen ja sitä käsitellään ensimmäisenä tässä luvussa. Sosialisointin jälkeen siirrymme perehdyttämisen käsitteeseen sekä teoriaan. Sosialisointin sekä perehdyttämisen käsitteiden käsittelyn jälkeen perehdytämme hieman lisää näiden käsitteiden väliseen suhteeseen. Tästä jatkamme käsittelemään etätyön käsitettä sekä etätyön mahdollisuuksia ja haasteita. Viimeisenä kokoan yhteen teoreettisen viitekehyksen yhdistelemällä kaikki kolme käsitettä yhtenäiseksi tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi. Kuvio 1 havainnollistaa teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

3.1 Sosialisointi

Sosialisointi organisaatioissa on nähty prosessina, jonka myötä organisaation ulkopuolisesta henkilöstä tulee työyhteisön jäsen. Uusi työntekijä omaksuu organisaation arvot, normit ja kulttuurin sekä löytää oman paikkansa sosialisointiprosessissa. Sosialisointi ei tosin yksin kuvasta ainoastaan siirtymää organisaation ulkopuolelta sen sisälle, vaan organisaation sisällä liikkuminen tai tehtävän vaihtaminen ovat myös esimerkkejä tilanteista, joissa sosialisointia tapahtuu. (esim. Van Maanen &

Schein 1979.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin sosialisatioprosessiin tilanteessa, jossa uusi työntekijä tulee organisaation ulkopuolelta. Tällaisen vaiheen sosialisatiolla onkin nähty olevan suurin merkitys. Uudessa työssä työntekijä kokee epävarmuutta ja erityisesti tällaisissa tilanteissa organisaation käyttämällä sosialisatiota tukevilla keinoilla voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilö suhtautuu ja pääsee osaksi uutta organisaatiota. (Van Maanen & Schein 1979, Jones 1986.) Sosialisatio on kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä organisaatio että uusi työntekijä itse vaikuttavat osaltaan sopeutumisprosessiin (Reichers 1987).

Sosialisatiota on tutkittu monesta näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmia ovat olleet muun muassa sosialisatioprosessin asteittaisuus, sosialisatiotaktiikat ja -käytännöt, sosialisatian sisältö, sosialisatian toimijat, uuden työntekijän oma rooli sekä viimeisimpänä e-sosialisatio. Esimerkiksi Klein ja Heuser (2008) lähestyivät teoriaosuudessaan sosialisatiota lähes samojen näkökulmien kautta. Sosialisatioprosessin asteittaisuus on yksi ensimmäisistä sosialisatian tutkimuksen näkökulmista. Sosialisatiotaktiikoiden tutkimus on puolestaan yksi eniten tutkituista sosialisatian näkökulmista. Näiden näkökulmien lisäksi esimerkiksi Jones (1983) sekä Miller ja Jablin (1991) ovat tutkineet tulokkaan roolia erilaisista näkökulmista, kun puolestaan esimerkiksi Morrison (2002) on tutkinut organisaation toimijoiden roolia sosialisatioprosessissa. Näiden lisäksi löytyy tutkimusta, joka on yhdistellyt monia sosialisatian näkökulmia (esim. Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003). Viimeisimpänä Gruman ja Saks (2018) kirjoittivat myös e-sosialisatiosta, joka yhdistää sosialisatian teorian virtuaaliseen ympäristöön. Seuraavissa alaluvuissa avaan lisää mainittuja sosialisatian tutkimuksen näkökulmia. E-sosialisatiota käsitellään vasta teoriaosuuden lopussa, jossa katsotaan yhdessä sosialisatian, perehdyttämisen sekä etätyön tutkimuksia eheän ja selkeän teoreettisen viitekehyksen luomiseksi.

Ensimmäisenä tarkastellaan sosialisatiota asteittaisena prosessina. Tämän jälkeen siirrymme sosialisatiotaktiikoihin sekä käytäntöihin. Näistä seuraavana käydään läpi sosialisatian sisältöä, josta siirrytään sosialisatian toimijoiden tarkasteluun. Näiden tarkastelusta siirrymme uuden työntekijän omaan rooliin. Lopussa syvennytään vielä sosialisatiota kokoaviin tutkimuksiin.

Sosialisatiota käsiteltäessä on hyvä huomioida, että se, mikä määritellään onnistuneeksi sosialisatioksi, vaihtelee yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten sosialisatian onnistuneisuutta voidaan mitata ja tutkia. Toisaalta myöskään liiallinen sosialisatio ei ole välttämättä toivottavaa, sillä tällöin organisaatio saattaa menettää kykynsä uusiutua ja innovoida,

sillä tulokkaat ikään kuin pakotetaan tiettyyn muottiin, eikä luovuudelle ja uusille ideoille ole välttämättä tilaa. (Cooper-Thomas & Anderson 2006, 497.)

3.1.1 Sosialisaatio asteittaisena prosessina

Feldman (1976) tutki sosialisaatiota asteittaisena. Sosialisaation asteittaisessa tarkastelussa nähdään sosialisaation menevän tiettyjen vaiheiden kautta. Feldmanin (1976) mukaan sosialisaation asteita ovat ennakkokäsitys, mukautuminen sekä roolin hallinta. Ennakkokäsityksen muodostuminen nähdään ensimmäisenä asteena, johon sisältyvät ennen uuteen organisaatioon astumista vallitsevat käsitykset ja odotukset uudesta. Onnistuneen sosialisaation kannalta tämän vaiheen tärkeinä asioina on nähty ennako-odotusten todenmukaisuus sekä yhdenmukaisuus. Yhdenmukaisuudella viitataan esimerkiksi siihen, että uuden työntekijän tarpeet ja organisaation tarjoamat resurssit kohtaavat. Mukautumisen vaiheessa, sosialisaation toiselle asteella, tulokas näkee organisaation todellisuuden ja pyrkii tulemaan osaksi organisaatiota. Viimeinen aste on puolestaan roolin hallinta. Tässä vaiheessa uusi työntekijä on jo niin pitkällä sosialisaatiossa, että tämä alkaa nähdä konflikteja niin työpaikalla ryhmänsä sisällä kuin ulkopuolellakin. Organisaation sisäisten konfliktien lisäksi työn ja kodin väliset konfliktit ovat osa tätä vaihetta. Roolin hallinnan kannalta onkin olennaista, että uusi työntekijä tekee päätöksiä konfliktitilanteissa, erilaisten vaateiden ristitulesa sekä pystyy selviytymään kohtaamistaan ristiriidoista. (Feldman 1976.)

Myöhemmin Klein ja Heuser (2008) jatkoivat ajattelua asteittaisuudesta ajallisen käsityksen kautta. Heidän mukaansa ajallinen näkökulma sosialisaatiossa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Ajallinen näkökulma sosialisaatioon sopii parhaiten osaksi sosialisaation asteittaista näkökulmaa, sillä katsottaessa sosialisaatiota asteittaisena prosessina, liittyy ilmiöön myös alusta loppuun saattaminen jatkumona. Kleinin ja Heuserin (2008) ajallinen käsitys sosialisaatioprosessista lähtee rekrytoinnista, joka nähdään ensimmäisenä ajanjaksona sosialisaatiossa. Tämän jälkeinen ajanjakso on aika ennen aloituspäivää, jonka aikana uusi työntekijä saattaa etsiä erilaista saatavilla olevaa materiaalia ja tutustua siihen. Seuraavassa ajanjaksossa Klein ja Heuser erottelevat ensimmäisen päivän ja loppuviikon ensimmäisen viikon osina. Ensimmäisen viikon jälkeiset ajanjaksot ovat ensimmäinen kuukausi, toisesta kolmanteen kuukauteen, neljännessä kuudenteen kuukauteen sekä loppu ensimmäisestä vuodesta. He päättävät uuden työntekijän sosialisaation tarkastelun vuoden kohdalla. (Klein & Heuser 2008.)

Sosialisaation oikea-aikaisuuden kannalta Klein ja Heuser (2008) näkevät tärkeimpänä sen tarkastelun, mikä on missäkin kohdassa uuden työntekijän kannalta kaikkein merkittävin tieto. Esimerkkinä he antavat, että ensimmäisenä päivänä uuden työntekijän epävarmuus kohdistuu luultavasti enemmän siihen, miten hän löytää oikeisiin paikkoihin, kuin organisaation historiaan. Tällöin olisikin kannattavaa tarjota uudelle työntekijälle ensisijaisesti tietoa, joka vastaa parhaiten käsillä olevan hetken tarpeisiin.

3.1.2 Sosialisaatiotaktiikat ja -käytännöt

Toisena sosialisaation tutkimusalueen käsitellään sosialisaatiotaktiikoita. Van Maanen ja Schein (1979) esittelivätkin ensimmäisenä taktiikoita, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin, miten sosialisaatioon vaikutetaan tai kuinka nämä erilaiset taktiikat vaikuttavat henkilön toimintaan. Taktiikoiden ymmärtäminen auttaa huomioimaan näiden merkitystä sekä taktiikoiden mahdollisia seurauksia käytännössä. Van Maanen ja Schein (1979) jakoivat sosialisaatiotaktiikat kuuteen ulottuvuuteen seuraavasti: kollektiivisuus vs. yksilöllisyys, muodollisuus vs. vapaamuotoisuus, asteittaisuus vs. satunnaisuus, säännöllisyys vs. vaihtelevuus, jatkuvuus vs. hajanaisuus, arvostavuus vs. kieltävyys. Jones (1986) puolestaan jatkoi Van Maanenin ja Scheinin (1979) teoriaa hieman myöhemmin esimerkiksi jaotteleamalla sitä uusiin osiin sekä lisäämällä ymmärrystä erilaisten taktiikoiden käytön seurauksista.

Jonesin (1986) mukaan kaksi ensimmäistä ulottuvuutta, kollektiivisuus vs. yksilöllisyys sekä muodollisuus vs. vapaamuotoisuus voidaan luokitella koskemaan kontekstia, jonka kautta uudet työntekijät saavat tarvitsemaansa tietoa. Kollektiivisessa taktiikassa uudet työntekijät kokevat tullessaan jonkinlaisen yhteisen oppimiskokemuksen, heille voi olla järjestettynä esimerkiksi yhteinen koulutusohjelma, jonka kautta he pääsevät tutustumaan organisaatioon ja työhön, kun taas yksilöllisen taktiikan mukaisesti uudet työntekijät laitetaan heti työtehtäviensä pariin ilman muiden samassa tilanteessa olevien läsnäoloa. Heidän oletetaan oppivan työ itsenäisesti. Seuraavan vastaparin, muodollisuuden ja vapaamuotoisuuden, muodollisessa taktiikassa uudet työntekijät pidetään erillään muista organisaation jäsenistä uusien asioiden oppimisprosessin ajan, kun taas vapaamuotoisen taktiikan avulla henkilöt ovat alusta asti muiden työntekijöiden mukana. (Van Maanen & Schein 1979, Jones 1986.)

Sosialisaation taktiikkana säännöllisyydessä katsotaan sosialisaation ja kehittymisen tapahtuvan tiettyssä järjestyksessä tiettyjen askelmien mukaan johtaen haluttuun rooliin, kun taas satunnaisen

taktiikan mukaan roolin saavuttamiseksi ei ole tarkkoja askelmia ja ne ovat alttiita muutoksille. Vakiintuneen taktiikan mukaan uudet työntekijät saavat tietyn aikataulun ja tietävät mitä on tulossa, kun taas vaihtelevan taktiikan mukaan henkilöille ei anneta niinkään tietoa tulevasta. (Van Maanen & Schein 1979, Jones 1986.) Näiden ulottuvuuksien on katsottu koskevan sisältöä eli sitä, millaista tietoa uusille työntekijöille annetaan sosialisointia kautta (Jones 1986).

Viimeisten kahden ulottuvuuden on katsottu koskevan sosiaalista puolta (Jones 1986). Jatkuvässä taktiikassa kokeneemmat työntekijät toimivat roolimalleina uudelle työntekijälle. Puolestaan hajanaisen taktiikan mukaisesti uudet työntekijät kehittävät itse omat toimintatapansa ilman valmiita roolimalleja. Arvostavan taktiikan ajatus liittyy siihen, että uusi työntekijä kokee saavansa sosiaalista tukea ja hänen ajatustaan omista kyvyistään pyritään tukemaan sekä kasvattamaan, kun taas kieltävällä taktiikalla pyritään jollain lailla muuttamaan henkilön ominaisuuksia. (Van Maanen & Schein 1979, Jones 1986.)

Taulukko 1. Sosialisointitaktiikat (mukaihen Jones 1986)

Vakiinnuttavat taktiikat	Yksilölliset taktiikat
Kollektiivisuus	Yksilöllisyys
Muodollisuus	Vapaamuotoisuus
Asteittaisuus	Satunnaisuus
Säännöllisyys	Vaihtelevuus
Jatkuvuus	Hajanaisuus
Kieltävyys	Arvostavuus

Jones (1986) jakoi taktiikat vielä kahden pääotsikon alle. Tämä jaottelu on kuvattu taulukossa 1. Jaottelun mukaan kollektiivisuus, muodollisuus, säännöllisyys, vakiintuneisuus, jatkuvuus sekä kieltävyys luetaan kuuluvaksi vakiinnuttavien keinojen alle. Puolestaan näiden taktiikoiden vastapuolet kuuluvat yksilöllisyyden alle. Vakiinnuttavien taktiikoiden käytön nähdään johtavan aiempaa suojaaviin rooliorientaatioihin, kun puolestaan yksilöllisemmät taktiikat johtavat innovatiiviseen rooliorientaatioon. Vakiinnuttavien sosialisointia keinojen on katsottu vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. Näiden keinojen on nähty alentavan uuden työntekijän kokemaa ahdistusta ja huolta, kun taas yksilöllisten taktiikoiden käytön on nähty lisäävän epäselvyyksiä ja ristiriitoja. Tutkimuksen valossa näytti myös siltä, että uuden työntekijän

itseluottamus voi vaikuttaa siihen, miten tämä reagoi vakiinnuttavien taktiikoiden käyttöön. (Jones 1986.)

Taktiikat edustavat ääripäitä ja onkin hyvä huomata, että todellisuudessa ne harvoin esiintyvät yksittäin vahvoina ääripään toimina. Usein myös toistensa vastakkaisia taktiikoita voi olla samaan aikaan käytössä organisaatioissa. (Van Maanen & Shein 1979.) Useiden ja vastakkaisten taktiikoiden käyttö voikin olla suotavaa, jotta henkilöt eivät ala toimia liian voimakkaasti tietyn mallin mukaan, vaan esimerkiksi innovatiivisuus ja toisaalta aiempaa suojaava toiminta olisivat molemmat parhailta osiltaan käytössä erilaisissa tilanteissa.

Sosialisaatiotaktiikoihin kytkeytyvät myös sosialisaation käytännöt, joilla viitataan toimiin, joita organisaatiot käyttävät uusien työntekijöiden orientoimiseen sekä sosiaalistamiseen (Louis, Posner & Powell 1983). Käytännöt ovat hieman tarkempia toimia kuin taktiikat ja ne vievätkin tarkastelua lähemmäs konkreettisuutta. Louis ym. (1983) tarkastelivat tutkimuksessaan erilaisia sosialisaatiokäytäntöjä, joita organisaatioissa käytetään sekä niiden vaikutuksia esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Heidän tarkastelussaan kokonaisuudessaan sosialisaatiokäytäntöjen käyttö organisaatioissa liittyi merkittävästi myöhempisiin työasenteisiin. Sosialisaatiokäytännöistä erityisesti päivittäinen kanssakäyminen kollegoiden kanssa vaikutti olevan tärkeää tehokkuuden tunteen, työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen kannalta. Tämä sosialisaatiokäytäntö oli myös laajimmin käytetty ja sen hyödyllisyydestä oli vastaajien keskuudessa laaja konsensus. Muita tutkimuksessa katsottuja käytäntöjä olivat kanssakäynti esihenkilön kanssa, mentorin tai tukihenkilön läsnäolo, muodolliset perehdytystilaisuudet sekä epämuodolliset tilaisuudet. Näiden erilaisten käytäntöjen hyödyllisyys oli tutkimuksen mukaan vaihtelevaa. (Louis ym. 1983.) Eniten tutkittuina sosialisaatiokäytäntöinä on nähty perehdyttämisohjelmat, koulutusohjelmat, sosialisaatiotaktiikat, työnpiirteet sekä sosialisaation toimijat (Saks ja Gruman 2012). Saksin ja Grumanin (2012) näkemyksen mukaan sosialisaatiotaktiikat nähdään yhtenä sosialisaatiokäytäntöjen ulottuvuutena. On myös hyvä huomata, että sosialisaatiokäytännöt voivat vaihdella sisällöltään sekä muodollisuuden asteeltaan ja voivat olla hyvinkin erilaisia käytännössä (Louis ym. 1983).

Bauer ym. (2007) huomasivat tutkimuksessaan, että vakiinnuttavat taktiikat olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon jäämiseen. Lisäksi muodolliset sekä jatkuvat taktiikat olivat negatiivisesti yhteydessä työstä irtisanoutumiseen (Bauer ym. 2007). Myös Saksin, Uggerslevin sekä Fassinan (2007) meta-analyysin tulokset tukevat vakiinnuttavien taktiikoiden positiivisia vaikutuksia.

Heidän mukaansa vakiinnuttavat taktiikat olivat positiivisesti yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen sekä negatiivisesti yhteydessä epävarmuuteen ja epäselvyyteen työroolissa sekä irtisanoutumisaikomuksiin. Sekä Bauerin ym. (2007) että Saksin ym. (2007) tutkimukset tukevat myös ajatusta, jonka mukaan sosialisointin pidemmän aikavälin tulokset (esim. työtyytyväisyys) muodostuvat lyhyemmän aikavälin tulosten (esim. käsityksestä työpaikkaan sopeutumisesta) kautta. Allenin (2006) tutkimuksessa löydettiin puolestaan tietoa, jonka mukaan sosialisointitaktiikoista arvostavuus sekä jatkuvuus vaikuttivat negatiivisesti työstä lähtemiseen. Tutkimuksen mukaan sosiaalisen puolen keinoihin ja tapoihin kannattaa kiinnittää huomiota uuden työntekijän tullessa organisaatioon.

Vakiinnuttavien sosialisointitaktiikoiden on nähty vaikuttavan sosialisointin tuloksiin niin oppimisen kautta kuin itsessäänkin (Ashforth, Sluss & Saks 2007). Ashforth ym. (2007) tutkimuksessa tosin arvostavuus oli irrotettu omakseen erilleen vakiinnuttavista sosialisointitaktiikoista sen hieman ristiriitaisen määrittelyn sekä tutkimustulosten vuoksi. Heidän tutkimuksensa mukaan arvostavuus sosialisointitaktiikkana ei ollutkaan yhteydessä tulokkaiden oppimiseen. Tutkimus antaa lisäksi osviittaa siihen, että se kuinka uusi työntekijä oppii (prosessi) on mahdollisesti tärkeämpää tai vähintään yhtä tärkeää kuin mitä tämä oppii (sisältö). Sosialisointiprosessi itsessään on tämän tutkimuksen mukaan tärkeää sen lisäksi, että prosessin myötä uusi työntekijä oppii tärkeitä asioita, joiden oppimisen myötä päästään sosialisointin tuloksiin. (Ashforth ym. 2007.) Saks ym. (2007) mukaan myös työntekijän tausta kannattaa ottaa huomioon sosialisointitaktiikoiden käytössä tulevaisuudessa. He huomasivatkin, että juuri valmistuneiden kohdalla sosialisointitaktiikoiden vaikutus oli vahvempi, kuin muiden jo pidempään työelämässä olleiden kohdalla. Myös esimerkiksi Kowtha (2018) nosti esiin, että aiemmalla työkokemuksella on vaikutus sosialisointitaktiikoiden toimivuuteen ja aiempi kokemus auttoi uusia työntekijöitä oppimaan uuden roolin.

3.1.3 Sosialisointin sisältö

Sosialisointia on pyritty ymmärtämään myös sen sisällön kautta. Kokonaisuudessaan ajatus pohjaa sosialisointin oppimisprosessina. Moni tutkimus onkin tukenut käsitystä, jonka mukaan oppiminen on sosialisointin keskiössä (esim. Cooper-Thomas & Anderson 2002; Ashforth, Sluss & Saks 2007). Sosialisointin sisällön kautta ajatellaan tiettyjen asioiden hallinnan kautta uuden työntekijän pääsevän sisään organisaatioon sekä osaksi työyhteisöä. Esimerkiksi Chao ym. (1994) erittelivät kuusi sisältöosaa, joiden hallitsemisen kautta sosialisointin voidaan nähdä rakentuvan. Sosialisointin kannalta kyseiset sisältöosat tulisi hallita. Näitä sisältöosia ovat: suorituskyky (performance

proficiency), ihmiset, organisaation toimintatavat, kieli, historia sekä organisaation arvot ja tavoitteet. Ensimmäinen sisältöosa, joka mallin mukaan tulee hallita, on suorituskky eli kyky suoriutua työstä sen vaatimalla tavalla. Vaikkakin suuri osa tästä sisältöosasta on organisaation sosialisoinnin ulkopuolelta aiemmin hankittuja taitoja, on osa sosialisoinnista se, että uusi työntekijä hahmottaa esimerkiksi mitä taitoja, tietoja ja kykyjä tehtävässä todellisuudessa vaaditaan ja kuinka niitä käytetään. Nämä uusi työntekijä puolestaan pystyy todellisuudessa hahmottamaan vasta organisaatiossa toimiessaan, sillä jokainen tehtävä on uniikki. Sosialisoinnin osana ihmisten sisältöosalla Chao ym. (1994) viittaavat siihen, että uusi työntekijä oppii tuntemaan hänen asemansa kannalta tärkeät ihmiset, jonka lisäksi hänet opitaan tuntemaan sekä hyväksytään organisaatiossa.

Organisaation toimintatapojen sisältöosan myötä uusi työntekijä saa tietoonsa niin viralliset kuin epävirallisetkin toimintatavat sekä valtasuhteet. Kielellinen osa-alue sisältää ymmärryksen ammatillisesta sanastosta, organisaation lyhenteistä, slangista sekä ammatti-ilmauksista. Jaottelun toiseksi viimeinen oppimisen osa-alue on organisaation arvot sekä tavoitteet. Uuden työntekijän tulisi hahmottaa niin työn lähipiirin kuin koko organisaationkin osalta viralliset sekä epäviralliset arvot ja tavoitteet, jotka voivat olla peräisin epävirallisesti toimintaa kontrolloivilta henkilöiltä. Arvojen ja tavoitteiden hahmottaminen linkittää uuden työntekijän oman panoksen koko organisaation tasolle. Jaottelun viimeinen osa-alue on historia, joka puolestaan auttaa uutta työntekijää hahmottamaan sopivia toimintatapoja, jonka lisäksi tämä oppii erilaiset organisaation rituaalit, perinteet sekä myytit. (Chao ym. 1994.) Tutkimuksessa (Chao ym. 1994) huomattiin lisäksi, että hyvin organisaatioon sosiaalistuneilla on paremmat tulot, he ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia uraansa, mukautuvampia sekä heillä on parempi käsitys omasta identiteetistään, kuin henkilöillä, joiden kohdalla sosiaalistuminen ei ollut niin onnistunutta.

Myöhemmin Klein & Heuser (2008) täydensivät Chaon ym. (1994) sisältöosaa vastaamaan kritiikkiin, jota oli annettu Chaon ym. (1994) jaottelusta. Kleinin ja Heuserin (2008) jaottelussa historia sekä kielellinen sisältöosa vastaavat edelleen Chaon ym. (1994) jaottelua. Jaottelussa pysyi edelleen myös kyky suoriutua työtehtävistä (task proficiency), mutta Klein ja Heuser (2008, 300–301) erottelivat tämän sisältöosan tarkemmin onnistuneen sosialisoinnin tuloksena pidetystä tehtävien hallinnasta suuntaamalla kyvykkyyden suoriutua työtehtävistä käsittämään tiedot ja taidot erityisesti juuri kyseisen roolin tehtävistä suoriutumiseksi. Lisäksi tämän osan nimi muuttui hieman. Chaon ym. (1994) ihmisten osa-alueen Klein ja Heuser (2008) jakoivat kahteen osaan, jotka ovat sosiaaliset suhteet sekä työsuhteet. Työsuhteilla viitataan suhteisiin, jotka ovat luonteeltaan pakollisia töiden puolesta. Tällöin yksilö on oppinut tarvittavat tiedot työkavereistaan (sisältäen odotukset,

tarpeet sekä työtävät) pystyäkseen rakentamaan tarvittavia suhteita. Sosiaalisilla suhteilla puolestaan viitataan pystyvyyteen rakentaa sosiaalista verkostoa kollegoiden yksityiselämästä saatujen tietojen perusteella (esim. perhe). Kleinin ja Heuserin (2008) jaottelussa he erottavat myös rakenteen sekä organisaation toimintaperiaatteet, jotka Chaon ym. (1994) jaottelussa olivat saman otsikon alla. Rakenteen osa-alueella Klein ja Heuser (2008) tarkoittavat organisaation virallisen valtarakenteen hallintaa, kun puolestaan toimintatavoilla viitataan epävirallisten rakenteiden ja valtasuhteiden hallintaan.

Kleinin ja Heuserin (2008) määrittämistä osa-alueista seuraava on tavoitteiden ja strategian osa-alue, jonka tavoitteena on, että yksilö ymmärtää organisaation nykyisen markkina- tai tuoteyhdistelmän, markkina-aseman, mission, tavoitteet sekä strategian. Arvot ja kulttuuri on jaottelun seuraava osa-alue, jossa yhdistyvät tavat, uskomukset, rituaalit ja arvot sisältäen ohjaavat periaatteet ja ideologian. Navigointi osa-alueena sisältää organisaation hiljaiset säännöt, normit sekä menettelytavat. Viimeisenä Kleinin ja Heuserin (2008) jaottelussa ovat kannustimet. Kannustimilla he viittaavat siihen, onko yksilö tietoinen siitä, mitä tälle tarjotaan vastineeksi siitä, että tämä antaa panoksensa organisaatiolle. Osio sisältää tiedon esimerkiksi palkitsemisesta, kehittymismahdollisuuksista sekä eduista.

Kleinin ja Heuserin (2008) sosialisaation kannalta tärkeiden osa-alueiden erottelu ei varsinaisesti ota kantaa organisaation tasoihin, joilla tietyn osa-alueen osaaminen on erityisen tärkeää. He kuitenkin huomioivat organisaatiotasot huomauttamalla, että eri osa-alueiden hallinnan kannalta katsottuna toiset organisaatiotasot ovat merkittävämpiä kuin toiset. Esimerkiksi työtehtävistä suoriutuminen on tärkeää työn ja oman työporukan tasolla, mutta ei välttämättä samalla lailla koko organisaation tasolla. (Klein & Heuser 2008, 309–310.)

Cooper-Thomasin ja Andersonin (2006) tarkastelivat tutkimuskatsauksessaan opittavia asioita, sosialisaation välittömiä tuloksia sekä oppimisen lähteitä mallintaen sosialisaatiota oppimisprosessina, jossa erilaisten sisältöjen oppimisen kautta päästään sosialisaation tavoitteisiin. Cooper-Thomas ja Anderson (2006, 498–499) huomauttavat, että itsessään oppiminen ei muuta tulokasta organisaation jäseneksi, vaan se mitä oppimisen kautta saavutetaan. Erilaisten sisältöjen oppimisen kautta saavutetaankin sosialisaation välittömiä tavoitteita, joiksi Cooper-Thomas ja Anderson (2006) lukivat työroolin taitamisen, työtehtävien ulkopuolisten suoritusten tekemisen, sosiaalisen koheesion, sisäisen vakauden ja ulkoisen kuvauksen. Työroolin osaaminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä voi tehdä työnsä, sillä se auttaa sopeutumisessa sekä stressin säätelyssä.

Työtehtävien ulkopuoliset suoritukset ovat varsinaisten työtehtävien lisäksi tehtyjä ylimääräisiä tehtäviä, joita henkilö tekee organisaation tavoitteiden eteen. Sosiaalisen koheesion avulla uusi työntekijä näkee sosiaaliset rakenteet ja tulee osaksi niitä. Lisäksi uusi työntekijä jakaa arvot, normit, asenteet sekä käytöksen, jotka yhdistävät organisaation jäseniä ja suuntautuvat kohti organisaation päämääriä. Sisäisellä vakaudella tarkoitetaan taas sitä, että organisaatioissa pyritään mahdollisimman vähäisiin poissaoloihin sekä irtisanoutumisiin, jotka voisivat olla mahdollisia huonon sosialisoinnin vuoksi. Toisaalta organisaation muiden jäsenten poissaolot sekä irtisanoutumiset voivat vaikeuttaa myös uuden työntekijän työn aloitusta sekä sopeutumista. Ulkoinen kuvaus puolestaan liittyy siihen, mitä ja miten uusi työntekijä kertoo organisaatiosta ulospäin. On myös nähty, että työntekijä on organisaation jäsen siinä vaiheessa, kun tätä rohkaistaan esiintymään organisaation jäsenenä. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006.) Cooper-Thomas ja Anderson (2006, 58) mainitsevat myös, että organisaatiot voisivat rohkaista ja auttaa tulokkaita kehittämään esimerkiksi luonteenpiirteitä ja käytöstä, joiden on nähty auttavan sopeutumisessa esimerkiksi perehdyttämisen yhteydessä.

3.1.4 Toimijat sosialisoinnissa

Sosialisoinnin tutkimuksen eräs näkökulma ovat myös sosialisoinnin toimijat, joihin nähdään niin perehdytettävä itse, kuin kaikki muutkin organisaation toimijat, jotka osallistuvat sosialisoinniproessiin. Sosialisoinnin toimijat ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka auttavat uutta työntekijää sopeutumaan tarjoamalla esimerkiksi tietoa, palautetta sekä sosiaalisia suhteita (Klein & Heuser 2008, 288). Muun muassa tulokkaan esimies, kollegat ja henkilöstöhallinnon edustajat voivat olla sosialisoinnin toimijoita. Sosialisoinnin toimijoilla on tärkeä rooli sosialisoinnin kannalta, sillä uusi työntekijä haluaa päästä osaksi sosiaalisia piirejä, joihin pääseminen tapahtuu muiden organisaation toimijoiden kautta (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Organisaation toimijoilta uusi työntekijä saa myös tietoa, tukea ja palautetta. Toimijat toimivat myös roolimalleina uudelle työntekijälle. (Cooper-Thomas & Anderson 2006, 495.)

Kuten aiemmin mainittu, esimerkiksi Louis ym. (1983) sekä Reichers (1987) ovat tuoneet tutkimuksissaan esille sen, kuinka tärkeää kanssakäyminen kollegoiden kanssa onkaan. Uusilla työntekijöillä on nähty olevan työsuhteen alussa kahdenlaisia verkostoja, sellaisia, joista he hankkivat tietoa sekä sosiaalisia verkostoja, niin sanottuja ystäväverkostoja, joiden kautta uudet työntekijät sopeutuvat yhteisöön. Sosiaalisten verkostojen ollessa monipuolisia, eli sisältäessä henkilöitä monilta organisaation tasoilta sekä monista yksiköistä, on tällä nähty olevan yhteys sosialisointiin sitoutumiseen. (Morrison 2002.) Morrisonin (2002) tutkimuksen mukaan laaja ja usealle

organisaatiotasolle ulottuva verkosto on yhteydessä organisaatiotason oppimiseen, kun taas tiivis ja pienempi tiedon jakoon perustuva verkosto oli yhteydessä roolin ja työtehtävien oppimiseen.

Kollegoiden lisäksi esihenkilöillä on merkitystä osana uuden työntekijän tietoverkoston, sillä tällaisten verkostojen on todettu olevan yhteydessä työtehtävien sekä työroolin oppimiseen (Morrison 2002, 1156). Louis ym. (1983) tutkimuksessa tärkeimpinä sosialisatiokäytäntöinä nähtiin kanssakäyminen työkavereiden sekä esihenkilön kanssa. Myös Cooper-Thomas ja Anderson (2006, 506) huomauttavat, että sosialisatiion toimivuuden ja menestyksen kannalta epäviralliset oppimisen lähteet, kuten muut työntekijät ja mentorit, ovat luultavasti suuremmissa roolissa kuin viralliset tiedonlähteet kuten organisaation ohjelmat tai kirjalliset lähteet, joita organisaatiot saattavat tarjota. Heidän mukaansa on tärkeää, että uusi työntekijä luo sosiaalisia suhteita heti alusta alkaen sosialisatiion onnistumiseksi.

Myös Korteen (2010) tutkimus vahvistaa ajatusta suhteiden luomisen tärkeydestä, sillä Korteen tutkimuksessa suhteiden luominen ja kanssakäymisen laatu olivat ensisijaisia oppimisen lähteitä sekä tekijöitä onnistuneen sosialisatiion taustalla. Ostroffin ja Kozlowskin (1992) tutkimus tukee aiempaa, sillä sen mukaan uudet työntekijät hankkivat ensisijaisesti tietoa seuraamalla muiden toimintaa sekä toissijaisesti sosiaalisten suhteiden kautta. Tutkimuksen mukaan myös tiedon saaminen ja tiedon hankinta niin työkavereilta kuin esihenkilöiltäkin ovat yhteydessä sopeutumiseen sekä sosialisatiion tuloksiin. Korte (2010) nosti esille myös sen, että uuden työntekijän lisäksi suhteiden luomisessa organisaation toimijoilla on roolinsa ja myös heidän halullaan tutustua tulokkaaseen on merkitystä sosiaalisten suhteiden luomisessa ja tätä kautta sosialisatioprosessissa. Sosiaalisen hyväksynnän kokemuksen on myös nähty olevan yhteydessä kokonaisuudessaan uuden työntekijän sopeutumiseen (Bauer ym. 2007).

Sosisatiion toimijoilla on monia erilaisia rooleja, joiden avulla uuden työntekijän sosialisatiota voidaan edesauttaa. Erilaisten suhteiden luomisen voidaankin nähdä olevan tärkeässä roolissa työsuhteen alussa, sillä erilaisilla verkostoilla on omat roolinsa osana uuden työntekijän organisaatioon sisälle pääsemistä. Niin epävirallisilla kuin virallisillakin suhteilla on paikkansa prosessissa ja suhteiden luomiseksi työsuhteen alussa onkin tärkeää luoda mahdollisuuksia, jotta uusi työntekijä pääsee hyvin osaksi organisaatiota.

3.1.5 Uuden työntekijän oma rooli sosialisatiossa

Moni sosialisatiotutkimuksen näkökulma, erityisesti aiheen tutkimuksen alkuaikoina ennen 1980-lukua, käsittelee itse uutta työntekijää suhteellisen passiivisena toimijana, kuten Jones (1983, 464) nostaa esiin. Kuitenkin on tärkeää tunnistaa, että uuden työntekijän oma rooli on myös tärkeässä osassa prosessissa. Niin uuden työntekijän luonteella, aiemmilla kokemuksilla kuin toiminnan tavoilla on vaikutuksensa sosialisatioon (esim. Jones 1983). Lisäksi proaktiivisuudella on merkitystä, sillä tämän avulla uusi työntekijä voi kehittää kontrollin tuntemusta tilanteessa sekä ohjata omaa sopeutumistaan organisaatioon (Ashford & Black 1996).

Wanberg ja Kammeyer-Mueller (2000) tutkivat työntekijän proaktiivisuutta, johon he sisällyttivät uuden työn järjeistämisen (tiedon ja palautteen hankinta), suhteiden luomisen sekä positiivisen kehystämisen. Uuden työn järjeistämiseen sisältyvällä tiedon hankinnalla tarkoitetaan toimia, joiden avulla uusi työntekijä etsii ja sisäistää työhön sekä organisaatioon liittyvää tietoa. Palautteen hankkimisen kautta uusi työntekijä saa puolestaan tietoa siitä, kuinka suoriutuu tehtävässään. Suhteiden luomisella tarkoitetaan käytöstä, jonka kautta uusi työntekijä pyrkii luomaan suhteita muihin työympäristössä. Sosiaalisten suhteiden luomisen avulla uusi työntekijä pyrkiikin vähentämään yksinäisyyttä. (Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000.) Positiivinen kehystäminen puolestaan viittaa käytökseen, jossa uusi työntekijä pyrkii näkemään tilanteen positiivisessa valossa nähdäkseen tilanteen ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana. Uusi työntekijä siis vaikuttaa tilanteen ymmärtämiseen nimenomaisesti kontrolloimalla kognitiivista kuvaa tilanteesta (Ashford & Black 1996, 202). Ashfordin ja Blackin (1996) tutkimuksessa proaktiivisuus sisälsi myös työn muutoksesta keskustelemisen, mutta Wanberg ja Kammeyer-Mueller (2000) jättivät sen pois omasta kehystyksestään, sillä tätä käytöstä ei heidän mukaansa havaittu uusilla työntekijöillä aiemmassa tutkimuksessa.

Wanbergin ja Kammeyer-Muellerin (2000) tutkimuksen mukaan uuden työntekijän omassa aktiivisuudessa erityisesti suhteiden luomisen sekä palautteen etsimisen nähtiin olevan yhteydessä onnistuneeseen sosialisatioon. Sosiaalisten suhteiden luominen on kuitenkin hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta, mikäli organisaatiossa ei tarjota uusille työntekijöille mahdollisuuksia tähän proaktiiviseen käytökseen. Tämän vuoksi mahdollisuuksiin rakentaa sosiaalisia suhteita, on hyvä kiinnittää organisaatioissa huomiota. Toisaalta Morrisonin (2002) tutkimuksen mukaan proaktiivisen tiedonhankinnan avulla tulokas voi myös edistää sosialisatioprosessia. Morrisonin (2002) tutkimuksessa aktiivinen tiedonhankinta uuden työntekijän toimesta oli yhteydessä esimerkiksi

siihen, kuinka tämä suoriutuu työstään, kuinka tämä pääsee osaksi yhteisöä, organisaatiokulttuurin omaksumiseen sekä roolin määrittelyyn.

Myöhemmin uuden työntekijän proaktiivisuuden on todettu olevan yhteydessä muun muassa roolin selvyteen, työyhteisöön sopeutumiseen, toimintatapojen ymmärrykseen sekä tehtävän hallintaan ja sosialisointiin (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003). Bauerin ym. (2007) mukaan erityisesti uuden työntekijän tiedonhankinta oli yhteydessä roolin selvyteen sekä sosiaaliseen hyväksyntään. Uuden työntekijän luonteenpiirteistä erityisesti avoimuuden sekä ekstroverttiyden on nähty olevan yhteydessä tämän proaktiivisuuteen, ja tämän myötä sosialisointiin (Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000).

Cooper-Thomas ja Burke (2012) tarkastelivat artikkelissaan monelta taholta uuden työntekijän aktiivista käytöstä, ja he huomauttavatkin, että vaikka pääsääntöisesti proaktiivisuus nähdään hyvänä asiana, myös aktiivisuudesta on löydettävissä omat riskinsä. He nostivat esiin esimerkiksi sen, että henkilö, joka ei ole luontaisesti kovin proaktiivinen, voi kokea stressaavaksi työsuhteen alussa, mikäli tätä kannustetaan koko ajan olemaan aktiivisempi. Organisaation kannalta yhtenä riskinä voi puolestaan olla se, että organisaatiossa luotetaan liikaa uusien työntekijöiden proaktiivisuuteen osana sosialisointia, eikä näitä välttämättä siksi tueta riittävästi. Tämän lisäksi haasteeksi voi tulla se, että hyvin aktiivisten työntekijöiden urakehitys on nähty hyvänä, jolloin nämä saattavat lähteä etsimään uusia haasteita muista organisaatioista. (Cooper-Thomas & Burke 2012.)

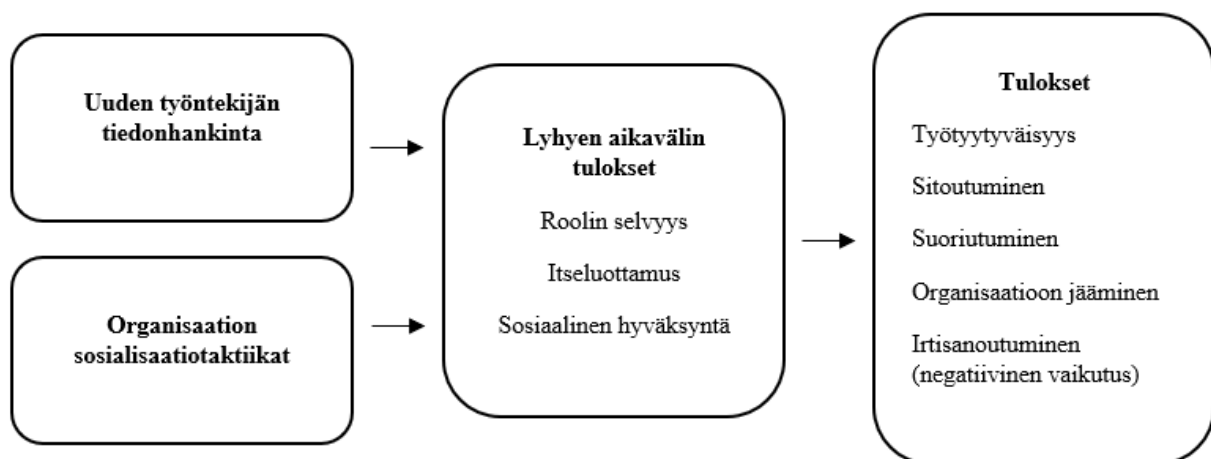
3.1.6 Sosialisointiprosessia kokoavat tutkimukset

Sosialisointiprosessista löytyy myös sitä kokoavaa tutkimusta, jolla on pyritty kuvaamaan koko prosessin kulkua. Saks ja Ashforth (1997) loivat yhden prosessimallin aiemman tutkimuksen perusteella. Myöhemmin esimerkiksi Kammeyer-Mueller ja Wanberg (2003), Bauer ym. (2007) sekä Ashforth ym. (2007) ovat myös mallintaneet sosialisointiprosessin osia empiiristen tutkimustensa mukaisesti. Lisäksi osana muita tekstejä ja tutkimuksia on esitetty malleja sosialisointiprosessista aiemman tutkimuksen pohjalta (esim. Bauer & Erdogan 2011; Klein & Heuser 2008).

Kokonaisuudessaan sosialisointia on kuvattu sopeutumisprosessina, jossa sopeutumista edeltävät taustat johtavat välittömiin tuloksiin ja jotka lopulta johtavat pidemmän aikavälin sosialisointiin sekä tuloksiin. Kammeyer-Muellerin ja Wanbergin (2003), Bauer ym. (2007) sekä Ashforth ym. (2007) tutkimuksissa sosialisointia yhtenä taustatekijänä toimii hieman eri sanoin sanoitetusti tulokkaan oma

proaktiivisuus. Toisena taustalla sekä Bauer ym. että Ashforth ym (2007) katsoivat tutkimuksissaan sosialisatiotaktiikoita, kun puolestaan Kammeyer-Muellerin ja Wanberg (2003) erottelivat erikseen organisaation sosialisointin vaikuttamisen, jossa eritellään organisaation sosialisatiotaktiikat, kollegat sekä esimiehen vaikutus sosialisointin edistämiseksi. Yhteen vetäen tutkimuksista voi sanoa sen, että ne kuvaavat prosessia niin, että sosialisointi lähtee taustoista, usein tulokkaan omasta aktiivisuudesta sekä organisaation sosialisointitoimista. Näiden seurauksena päästään sosialisointin lyhyen aikavälin tuloksiin, ainakin osin oppimisen kautta, joiden kautta taas päästään varsinaisiin pidemmän tähtäimen tuloksiin.

Esimerkiksi Bauerin ym. (2007) meta-analyysin mukaan sosialisatiotaktiikat sekä tulokkaan tiedonhankinta ovat yhteydessä tulokkaan sopeutumiseen, joka koostuu roolin selvyydestä, omiin kykyihin luottamisesta sekä sosiaalisesta hyväksynnästä. Roolin selvyys viittaa siihen, että tulokas ymmärtää tarvittavat tehtävät suoriutuakseen työstään sekä tietää tehtävien priorisoinnin ja ajoituksen. Omiin kykyihin luottaminen koostuu rooliin kuuluvien tehtävien oppimisesta sekä työhön liittyvän itseluottamuksen rakentumisesta. Viimeinen sopeutumiseen liittyvä tekijä, sosiaalinen hyväksyntä keskittyy siihen, että tulokas kokee olevansa pidetty ja luotettu. Tulokkaan sopeutuminen puolestaan johtaa varsinaisiin sosialisointin tuloksiin, joihin on pidetty esimerkiksi suoriutumista, työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista, aikomusta jäädä organisaatioon sekä negatiivista yhteyttä irtisanoutumiseen. Tutkimuksen tuloksissa sosiaalisen hyväksynnän nähtiin olevan yhteydessä kaikkiin varsinaisiin sosialisointin tuloksiin. (Bauer ym. 2007.)



Kuvio 2. Sosialisointiprosessi (mukaan Bauer ym. 2007)

3.2 Perehdyttäminen

Tässä luvussa katsomme tarkemmin perehdyttämistä. Aiheesta löytyy vain vähän tieteellistä tutkimusta verrattuna esimerkiksi sosialisointin tutkimukseen. Vain muutama tutkimus on tutkinut muodollisia perehdytysohjelmia ja vielä harvempi on tutkinut muita perehdyttämisen tapoja, joita organisaatiot käyttävät. Tämän vuoksi tiedetäänkin hyvin vähän siitä, mitkä käytännöt ja sisällöt ovat parhaita, mikä ajoitus on sopivin tai kuinka organisaation konteksti vaikuttaa tiettyjen sosialisointikäytäntöjen tai perehdytyskäytäntöjen valintaan (Klein & Heuser 2008, 326–327). Perehdyttämiseen suuntautunutta muuta kirjallisuutta sen sijaan löytyy jonkin verran enemmän. Perehdyttämisestä suomeksi ovat kirjoittaneet esimerkiksi Kjelin ja Kuusisto (2003) sekä Kupias ja Peltola (2009).

Perehdyttämistä käsitellään tässä teoreettisessa osuudessa ensin käsitteen määrittelyn kautta, jonka lisäksi samassa luvussa syvennytään hieman siihen, miksi perehdyttäminen on ylipäänsä tärkeää ja miksi siihen kannattaa panostaa. Tämän jälkeen tarkastellaan tarkemmin perehdyttämisen tasoja sekä sisältöä. Lopussa tarkennetaan vielä sitä, mitä tiedetään perehdyttämisen ajallisesta ulottuvuudesta.

3.1.2 Perehdyttämisen määrittely

Kauhasen (2012, 150) mukaan perehdyttämisellä viitataan kaikkiin toimenpiteisiin, joiden kautta uusi työntekijä tutustuu työpaikkansa ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin (perehdyttäminen työpaikkaan), työyhteisöön, sen toiminta-ajatuksen, visioon sekä tapoihin ja arvoihin (perehdyttäminen työyhteisöön) sekä omaan työhönsä ja sen odotuksiin (perehdyttäminen työhön). Robbins (2002, 8) sanoo perehdyttämisen olevan prosessi, jonka kautta uusi työntekijä tutustuu omiin työtehtäviinsä, yksikköön ja organisaatioon. Klein, Polin ja Sutton puolestaan määrittelevät perehdyttämisen virallisiksi sekä epävirallisiksi käytännöiksi, ohjelmiksi sekä toimintatavoiksi, joita organisaatio tai sen toimija toteuttaa edistääkseen sosialisointia (2015, 264). Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) näkevät perehdyttämisen kaikkina niinä tapahtumina, joiden kautta tuetaan uutta työntekijää tämän uudessa työssä. Klein ja Heuser (2008) määrittelevät perehdyttämistoimiksi sekä organisaation järjestämät muodolliset, että vapaamuotoiset ohjelmat ja aktiviteetit kuin myös toimet, joilla tuetaan ja kannustetaan uutta työntekijää omaan aktiivisuuteen sekä tuetaan muutoin uutta työntekijää erilaisin toimin organisaation toimijoiden avustuksella. Klein ja Polin (2012, 268) erottelevat tarkkarajaisesti sen, että perehdytettävän omia toimia, joiden avulla tämä pyrkii oma-aloitteisesti edesauttamaan omaa sopeutumistaan organisaatioon, ei lasketa perehdyttämiseksi.

Erottelu perustellaan sillä, että perehdyttämisenä nähdään vain organisaation ja sen toimijoiden toimet.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) määritelmän mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan puolestaan toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uutta työtä opettelevan tai uuden työntekijän työympäristöä, osaamista sekä työyhteisöä kehitetään niin, että tämä pääsee mahdollisimman hyvin kiinni uuteen työhönsä, organisaatioon sekä työyhteisöön ja että hän pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään riittävän itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen heidän käsityksensä mukaan kehittää perehdytettävän lisäksi koko organisaatiota sekä työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 19).

Englanninkielisessä termistössä perehdyttämisen yhteydessä on käytössä kaksi eri termiä (orientation ja onboarding), jotka on mahdollista erottaa toisistaan. Onboarding-termillä viitataan kaikkiin toimiin, jotka auttavat tulokasta sopeutumaan organisaatioon (Klein & Polin 2012, 268). Orientation-termi on puolestaan nähty ennemmin lyhyenä, ensimmäisestä päivästä tai muutamista tunteista viikkoon kestävä ohjelmana, joka käsittää tietyn tapahtumasarjan (Wanous & Reichers 2000; Klein & Polin 2012, 268).

Tässä tutkimuksessa perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia organisaation ja sen toimijoiden toimia, joilla pyritään edesauttamaan uuden työntekijän työnaloitusta sekä pääsemistä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Perehdyttämisen lukeutuvat niin viralliset kuin epävirallisetkin organisaation toimijoiden toimet, joiden avulla uutta työntekijää autetaan työsuhteen alussa.

Hyvällä perehdyttämällä on nähty olevan monia positiivisia vaikutuksia. Hyvällä perehdyttämällä saadaan esimerkiksi pidettyä yllä työntekijöiden sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä. Uudet työntekijät saadaan hyvällä perehdyttämällä nopeammin mukaan organisaatioon sekä tuottavaksi osaksi organisaatiota. Huono perehdyttäminen taas lisää irtisanoutumisia heti alkumetreillä. (Robbins 2002, 8–9.) Kjelin ja Kuusisto näkevät perehdyttämisen keskeisimpinä tavoitteina organisaation uudistumiskyvyn sekä uuden työntekijän sitoutumisen (2003, 17). Perehdyttämisen perustavoitteena he näkevät yksilön pääsemisen mahdollisimman pian yhteisön toimivaksi jäseneksi. Tavoitteen he näkevät rakentuvan työn hallinnasta, sosiaalistumisesta sekä yksilön oppimisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 47) myös huomauttivat, että perinteinen perehdyttäminen eli säilyttävä perehdyttäminen ei välttämättä toimi nykymaailmassa samalla tavalla kuin ennen, sillä säilyttävän perehdyttämisen tavoitteena on ollut organisaation toimintamallien omaksuminen. He nostavat esille uudistavan perehdyttämisen käsitteen, jonka avulla toisaalta sekä organisaation tapojen oppiminen, mutta myös uusien ajatusten esille nostaminen sekä uudistuminen on mahdollista. Uudistava perehdyttäminen vastaa heidän mukaansa paremmin nykyajan organisaatioiden tarvitsemaan jatkuvan uudistumisen haasteisiin, kuin vain vanhojen tapojen opettaminen uudelle työntekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47) Organisaatioiden käyttäessä paljon aikaa sekä rahaa rekrytointiin on perehdyttämisellä myös tärkeä paikka tulokkaiden organisaatioon jäämisen sekä näiden työvalmiuksien kasvun osalta (Graybill, Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer 2013).

3.2.2 Perehdyttämisen tasot

Perehdyttämisen tasojen kautta päästään kiinni siihen, kuinka syväälle perehdyttämisessä organisaatioissa mennään, perehdytetäänkö uudet työntekijät vain pintapuolisesti vai nähdäänkö perehdyttäminen syvällisemmin. Dunn ja Jasinski (2009) kiinnittivät huomiota perehdyttämisprosessin käsityksen laajenemiseen. Heidän mallissaan organisaatioiden perehdyttämisessä on nähtävissä neljä erilaista tasoa: tuotannollinen, synerginen, integraatioon pyrkivä sekä strateginen aste. Ensimmäisen asteen organisaatioissa perehdyttämisen roolina nähdään olevan se, että uusi työntekijä saadaan mahdollisimman tuottavaksi ja perehdyttämiseen käytetään lyhyitä ohjelmia, jos niitä on ollenkaan. Toisella asteella taas pyritään saamaan uusi työntekijä myös osaksi tiimiä ja orientaatio kestää hieman pidempään kuin ensimmäisellä asteella. Henkilön toivotaan olevan mahdollisimman pian osa hyvin tuottavaa työtiimiä.

Kolmannella asteella uusi työntekijä puolestaan nähdään tärkeänä osallistujana organisaation menestymisen kannalta ja perehdyttämisen tarkoitus on saada uusi työntekijä sisälle organisaatioon ja sen organisaatiokulttuuriin. Tässä vaiheessa orientaatioissa on mukana usein jo mentori sekä kollegoiden vahva tuki. Viimeisellä asteella näkökulma on strateginen ja uutta työntekijää pidetään kriittisenä tekijänä organisaation menestymisessä. Perehdytyksessä pyritään muodostamaan suhdetta uuteen henkilöön ja tämän orientaatio nähdään investointina jatkuvaan oppimiseen, jolloin organisaatio tarjoaakin jo ammatillisia kehitysohjelmia osana perehdyttämistä. Tämän Dunnin ja Jasinkin (2009) luokittelun avulla on mahdollista tarkastella erilaisten organisaatioiden perehdyttämistä sekä käsitystä työvoimasta. Kuten Dunn ja Jasinski (2009, 125) huomioivat,

esimerkiksi organisaation toimintaympäristö vaikuttaa siihen, millainen orientaation taso on sille sopiva. Tämä olisikin hyvä huomioida jo perehdyttämisen suunnittelussa.

Bauer (2010) esitti puolestaan neljän C:n mallin, jossa perehdyttämistä tarkastellaan neljän tason kautta, jotka ovat sääntöjen noudattaminen, selventäminen, kulttuuri sekä yhteys. Englanniksi tasot ovat compliance, clarification, culture sekä connection. Ensimmäisen tason perehdytyksessä uudelle työntekijälle perehdytetään ainoastaan lailliset sekä toimintatapoihin liittyvät ohjeet ja säännöt. Toinen taso menee ensimmäistä tasoa pidemmälle ja se sisältää ensimmäisen tason tietojen lisäksi selvennystä siihen, että uusi työntekijä ymmärtää uuden työnsä sekä siihen sisältyvät odotukset. Kolmas taso lisää aiempaan ymmärryksen luomisen organisaation virallisista sekä epävirallista säännöistä ja tavoista. Neljännellä ja mallin viimeisellä tasolla viitataan sosiaalisiin suhteisiin sekä tietoverkostoihin, joita uuden työntekijän on luotava onnistuakseen ja pärjätäkseen työssään. Mallin mukaan perehdyttäminen kulkee näiden tasojen mukaan hierarkkisesti ensimmäiseltä tasolta toiselle ja siitä eteenpäin aina neljännelle tasolle saakka, sen mukaan mihin organisaatiossa perehdytetään. (Bauer 2010.) Mallin mukaan siis tasoissa on edettävä ensimmäiseltä toiselle ja niin edelleen, eikä ole mahdollista esimerkiksi ensin kokea tasoa neljä ja tämän jälkeen tasoa yksi. Neljännen tason perehdyttämisen on todettu vaikuttavan kokemukseen perehdyttämisen hyödyllisyydestä, organisaatioon sitoutumiseen, koettuun organisaation tukeen sekä työtyytyväisyyteen. Organisaatioiden onkin aiemman tutkimuksen mukaan kannattavaa perehdyttää kaikkien neljän tason mukaisesti. (Meyer & Bartels 2017.)

3.2.3 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen tasojen lisäksi perehdyttämistä on katsottu sen sisällön kautta. Tästä näkökulmasta katsotaan sitä, mitä hyvän perehdyttämisen kuuluisi sisältää. Klein ja Heuser (2008) esittävät yhden perehdyttämiskäytäntöjen sisältömallin. Heidän mukaansa hyvät perehdyttämiskäytännöt sisältävät informaation jakamista, tervetulleeksi toivottamista sekä ohjaamista (Inform-Welcome-Guide). Ensimmäinen osio, informaation jakaminen, sisältää erilaisen tiedon, materiaalien sekä kokemusten jakamisen heti rekrytointivaiheesta alkaen. Tiedon jakamisen osa-alueeseen kuuluvat kaikkien tietojen, materiaalien sekä kokemusten jakaminen organisaatiossa toimivien kokeneempien henkilöiden toimesta. Klein ja Heuser (2008) jaottelivat tiedon jakamisen vielä kolmen alakategorian alle, jotka ovat viestintä, resurssit sekä koulutus. Viestintä sisältää niin yhdensuuntaisen perehdyttäjän tiedonjakamisen kuin kaksisuuntaisen dialoginkin. Resurssien alakategoriaan sisältyvät kaikkien

tarvikkeiden ja materiaalien saatavuuden varmistaminen tulokkaalle. Koulutus puolestaan pitää sisällään pyrkimykset edistää tulokkaan oppimista.

Seuraava osio, eli tervetulleeksi toivottamisen osio Kleinin ja Heuserin (2008) mallissa käsittää puolestaan kaikki toimet, joiden kautta juhlistetaan uutta työntekijää. Lisäksi tämä osio sisältää kaikki mahdollisuudet tulokkaan sosiaalisten suhteiden edistämiseksi. Esimerkiksi yhteiset lounaat tai muut vastaavat tilaisuudet kuuluvat tähän kategoriaan. Viimeisen osion ohjaamisella tarkoitetaan henkilökohtaista käytännön opastusta, joka auttaa uutta työntekijää muutostilanteessa. Esimerkiksi henkilökohtainen ohjeistus jonkun työn suorittamiseksi tai mahdollisuus kysyä askarruttavia kysymyksiä läheiseltä kollegalta kuuluvat tähän kategoriaan. Klein, Polin & Sutton (2015) kuitenkin huomasivat tutkimuksessaan, että tervetulleeksi toivottamisen (Welcome) osalta sen hyödyllisyyden tulokset olivat hieman ristiriitaisia, sillä tämän kategorian käytäntöjen ei koettu olevan hyödyllisiä, vaikka näiden nähtiin auttavan sosialisatiossa. Heidän ajatuksensa mukaan sekä organisaatiot että uudet työntekijät väheksyvät tämän kategorian käytäntöjen merkitystä ja siihen olisikin hyvä kiinnittää huomiota.

Wanous ja Reichers (2000) katsoivat perehdyttämisen sisältöä hieman eri kannalta. Wanousin ja Reichersin (2000) mukaan yleisesti käytetyt perehdytysohjelmat ovat yleisesti sisällöllisesti liian suppeita. Heidän ajattelunsa mukaan stressin lievittämisen tulisi olla tärkeä osa perehdyttämisohjelmaa ja perehdytysohjelmien tulisi sisältää stressistä selviytymistä avustavia taitoja sekä ihmissuhdetaitoja yleisiä perehdyttämisohjelmia enemmän. Wanousin ja Reichersin (2000) mukaan perehdyttämisohjelman tulee opettaa niin tunnepuolen taitoja kuin ongelmien ratkaisutaitojakin todenmukaisen tiedon tarjoamisen lisäksi. Wanousin ja Reichersin (2000) kehittämän perehdyttämismallin (ROPES, Realistic Orientation Programs for New Employee Stress) peruseriaatteisiin kuuluu viisi periaatetta.

Näistä ensimmäinen on todenmukaisen tiedon välittäminen esimerkiksi tyypillisistä pettymyksistä ja vaikeuksista uuteen sopeutumisessa. Lisäksi tämä ensimmäinen periaate sisältää tiedon välittämisen siitä, kuinka suhtautua tavoitteiden asetantaan ja kuinka tarttua toimeen uudessa työssä. Toinen periaate mallissa on yleisen tuen ja rauhoittelun tarjoaminen, sillä uudet työntekijät ovat usein epävarmoja pärjäämisestään. Kolmas periaate on käyttäytymismallien koulutus, jonka avulla voidaan harjoittaa selviytymistaitoja sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja. Neljäs periaate mallissa on puolestaan tunteiden ja ajatusten säätelyn opettaminen, jonka avulla voidaan auttaa uutta työntekijää pärjäämään stressin kanssa. Mallin viidentenä periaatteena on jokaisen uuden työntekijän

kohdalla eriteltyjen tehtäväkohtaisten tiettyjen stressaavien tekijöiden huomioiminen. Viimeisen periaatteen tulisi olla vähintäänkin jokaiseen tapaukseen erikseen kohdennettu, riippuen siitä, millaisia stressaavia tekijöitä käsillä olevassa tilanteessa on. (Wanous & Reichers 2000.)

Saks & Gruman (2012) kehittivät puolestaan sosialisointiteorian (socialization resources theory), joka perustuu ajatukseen, jonka mukaan uuden työn aloittaminen on haastavaa sekä stressaavaa tulokkaalle ja haasteista sekä stressistä selviytymisen tueksi organisaation kannattaa tarjota voimavaroja tulokkaalle, jotta tämä sopeutuu organisaatioon menestyksekkäästi. Teorian taustalla voidaan havaita samaa ajatusta, kuin Wanousin ja Reichersin (2000) mallin taustalla, sillä molemmissa on erityisesti ajatuksena stressin vähentäminen, vaikkakin sisällöllisesti mallit eroavat toisistaan huomattavasti. Saksin ja Grumanin (2012) teoria keskittyy suoraan voimavaroihin, joita uusi työntekijä tarvitsee sopeutuakseen työhönsä, rooliinsa, työyhteisöönsä sekä organisaatioon. Teoria käsittelee käytäntöjä, joiden avulla organisaatio voi edesauttaa uuden työntekijän sosialisointia. (Saks & Gruman 2012.) Malli käsitellään tässä tutkimuksessa osana perehdyttämistä, vaikka malli on nimetty sosialisointiteoriaksi, sillä sosialisointia avustavat käytännöt voidaan nähdä myös perehdyttämiskäytäntöinä.

Saksin ja Grumanin (2012) näkökulma on omalaisensa, sillä se kytkeytyy vahvasti työntekijän tarvitsemiin voimavaroihin, eikä esimerkiksi tiettyihin osaamisen alueisiin. Käsitteellisesti Saksin ja Grumanin (2012) sosialisointiteorian voimavarojen teoria kytkeytyy työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (työn vaatimusten ja voimavarojen malli: Bakker & Demerouti 2007), jonka ajatuksena on, että jokaisessa työssä on vaatimuksia sekä voimavaroja, jotka tasapainottavat toisiaan. Pääsääntöisesti työn vaatimukset kuluttavat työntekijän jaksamista, kun taas voimavarat lisäävät ja korjaavat jaksamista. Jotta työntekijä voi hyvin, on näiden kahden oltava tasapainossa, eivätkä työn vaatimukset voi olla liian korkealla suhteessa työn voimavaroihin, jotta työntekijä ei uuvu.

Sosialisointiteoriassa on 17:stä osa-alueita, jotka on jaettu myös ajallisiin jaksoihin. Voimavariateoria kertoo, mitä kaikkia asioita organisaatiossa kannattaa ottaa huomioon tulokkaan voimavarojen ja sosialisointiteorian tukemiseksi. Ensimmäisenä osa-alueena he käsittelevät ennakoivan sosialisointiteorian, joka käsittelee ennen ensimmäistä päivää tapahtuvan yhteydenpidon. Tämä sisältää esimerkiksi organisaation puolesta lähetetyt kirjeet tai tervehdykset, joiden kautta lisätään kokemusta siitä, että uutta työntekijää odotetaan ja hän on tervetullut uuteen työhön. Heti työsuhteen alkaessa yhtenä osa-alueena mallissa on muodollinen perehdytys, jonka kautta juuri aloittanut henkilö oppii uutta ja joka auttaa sosialisointiteoriassa. Toisena osa-alueena heti työsuhteen alussa on uuden työntekijän

proaktiivisuuteen kannustaminen, jonka tarkoituksena on kannustaa tulokasta olemaan itse aktiivinen esimerkiksi sosiaalisten suhteiden rakentamisessa ja tiedonhankinnassa uuden työntekijän omasta aktiivisuudesta löydettyjen hyötyjen saavuttamiseksi. Kolmas osa-alue heti alussa on muodollinen tuki sekä apu esimerkiksi mentorin tai muun määrätyn tukihenkilön avulla. (Saks & Gruman 2012.) Saksin ja Grumanin (2012) Sosialisointivarojen mallissa ensimmäisen kuuden kuukauden aika on seuraava ajallinen jakso. Tämä jakso on lisäksi jaettu sosiaalisen pääoman voimavaroihin sekä työhön liittyviin voimavaroihin. Sosiaalisen pääoman voimavarojen ensimmäisenä osa-alueena ovat sosiaaliset tapahtumat, joihin lukeutuvat esimerkiksi järjestetyt lounaat ja muut tapaamiset, joissa uusi työntekijä pääsee tutustumaan muihin. Toisena osa-alueena ovat sosialisointivarojen toimijat, jotka auttavat uutta työntekijää tämän alkutaipaleella. Tähän osa-alueeseen lukeutuu esimerkiksi vanhempien työntekijöiden tarjoama apu sekä erilaiset esittäytymismahdollisuudet, joita uudelle työntekijälle järjestetään. Kolmas osa-alue on esihenkilön tuki, joka sisältää esihenkilön osoittaman välittämisen, arvostuksen sekä tuen uudelle työntekijälle. Viimeisenä sosiaalisten voimavarojen osa-alueena on sosiaalisten suhteiden luominen. Osa-alue viittaa siihen, onko uudelle työntekijälle annettu aikaa sekä mahdollisuuksia muihin organisaation jäseniin tutustumiseksi. (Saks & Gruman 2012.)

Sosiaalisten voimavarojen lisäksi tulokkaat tarvitsevat työhön liittyviä voimavaroja. Näitä voimavaroja uusi työntekijä tarvitsee oppiakseen työnsä sekä roolinsa tehokkaasti. Ensimmäinen tästä voimavarojen osa-alueesta ovat työn voimavarat, jotka ovat välttämättömiä asioita, joita uusi työntekijä tarvitsee tehdäksensä. Tähän sisältyvät esimerkiksi toimistotilat, materiaalit sekä välineet. Toinen osa-alue on henkilökohtainen suunnittelu, jolla viitataan siihen, onko organisaatio tai esihenkilö kommunikoinut odotuksista, tehnyt uudelle työntekijälle suunnitelman sekä keskustellut työn tavoitteista. Kolmantena osa-alueena työhön liittyvissä voimavaroissa on koulutus, joka pitää sisällään kaikki muodolliset ohjelmat, jotka tarjoavat uudelle työntekijälle tietoja ja taitoja työn menestyksekkään suorittamisen tueksi. Tätä seuraava osa-alue on työtehtävien osa-alue, joka sisältää uuden työntekijän ensimmäiset työtehtävät, niin työn sisällöllisesti kuin myös sen mukana millaisia tehtäviä on yleisesti luvassa työssä (esim. yksin vai yhdessä, vaativia vai rutiinitehtäviä). Viides osa-alueista on tiedon saanti, joka käsittää tiedon saamisen organisaation jäseniltä liittyen niin työhön, rooliin kuin organisaatioonkin. Palautteen osa-alue puolestaan sisältää kaiken paikkansapitävän ja oikea-aikaisen palautteen työhön liittyen. Seitsemäs ja viimeinen työhön liittyvä voimavarojen osa-alue on tunnustus sekä arvostus, jonka avulla henkilö saa kunniaa sekä tunnustusta tehdyistä työtehtävistä. (Saks & Gruman 2012.)

Mallissa käsitellään viimeisenä perehdytysjakson jälkeistä aikaa, joka käsittää ajan noin kuuden kuukauden jälkeen työsuhteen alkamisesta. Tämän jakson osa-alueita ovat seuranta sekä ohjelman arviointi. Varsinaisen perehdytysjakson jälkeen seurannalla viitataan esimerkiksi siihen, että seurataan, miten uudella työntekijällä menee myöhemmin. (Perehdytys)ohjelman arviointi voi tapahtua esimerkiksi lähetetyn kyselyn avulla. Arvioinnissa kulujen lisäksi kannattaakin huomioida myös ohjelman hyödyllisyys uudelle työntekijälle. Sosialisaaion voimavarojen teoria lisää ymmärrystä siitä, mitä tarpeita uudella työntekijällä on ja kuinka erilaisin keinoin niihin vastaamalla voidaan edesauttaa sosialisaaiota. (Saks & Gruman 2012.)

Sisällöllisesti perehdyttämistä on mallinnettu monella eri tavalla. Kaikille tavoille yhteistä on halu auttaa uutta työntekijää mahdollisimman hyvin pääsemään sisään organisaatioon erilaisten käytäntöjen avulla ja tämän stressiä lievittämällä. Kleinin ja Heuserin (2008) malli on aika hyvä perusta perehdyttämisen sisällön hahmottamiseksi, kun taas Wanousin ja Reichersin (2000) sekä Saksin ja Grumanin (2012) mallit vievät perehdyttämisen sisältömallia osailtaan hieman pidemmälle. Jokainen malleista avaa hieman eri tavoin perehdyttämisen sisältöä ja tuo siihen oman lisäyksensä. Wanousin ja Reichersin (2000) mallin voi nähdä osin kytkeytyvän Saksin ja Grumanin (2012) malliin sillä voimavarojen avulla myös liiallista stressiä pyritään vähentämään, vaikkakin sisällöllisesti nämä kaksi mallia ovat suhteellisen kaukana toisistaan. Wanousin ja Reichersin (2000) malli jää suhteellisen ylätasolle, kun taas Saksin ja Grumanin (2012) malli menee jo yksityiskohtiin. Kaikille näille mainituille malleille yhteisinä asioina voidaan nähdä kuitenkin muun muassa se, että tiedon jakamisen tulee alkaa heti rekrytoinnista, jossa tulisi antaa todenmukaista tietoa, työn peruselementit tulee olla kunnossa, tehtävät suunniteltuna ja työvälineet kunnossa, uudelle työntekijälle tulee antaa mahdollisuuksia sosiaalisten suhteiden luomiseen, tätä tulee tukea työssä alkuun pääsemiseksi, sekä uusille työntekijöille olisi hyvä järjestää jonkinlainen perehdytystapahtuma työsuhteen alkuun, jonka lisäksi uudelle työntekijälle kannattaa antaa palautetta työn sujumisesta. Kleinin ja Polinin (2012, 282) henkilöstöalan asiantuntijoille teettämän kyselyn mukaan tehtävän hallinta, organisaation käyttämä kieli, sekä organisaation päämäärät sekä strategia ovat mahdollisesti vaikeimmat, mutta toisaalta myös tärkeimmät osa-alueet perehdyttämisen näkökulmasta. Tämän vuoksi näiden sisältöjen perehdyttämiseen erilaisten keinojen avulla on tulevaisuudessa kannattavaa kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.

3.2.4 Perehdyttämisen ajallinen kesto

Perehdyttämisen ajallista ulottuvuutta on pyritty jonkin verran ymmärtämään, pääosin siltä osin mistä perehdyttämisen nähdään alkavan ja mihin päättyvän sekä toisaalta sen suhteen, milloin olisi hyvä perehdyttää mitään asiaa. Perehdyttämisen voidaan nähdä alkavan jo rekrytointivaiheessa, siis jo ennen kuin työntekijä aloittaa varsinaisesti uuden työn (Graybill ym. 2013). Tässä näkemyksessä jo rekrytointivaiheen voidaan nähdä lukeutuvan osaksi perehdyttämistä, sillä jo tässä vaiheessa uusi mahdollinen työntekijä saa ensimmäisiä tietoja organisaatiosta ja työstään. Todenmukaisen tiedon välittämisen on myös nähty auttavan siinä, että tulokas tietää jo etukäteen, mitä työ mahdollisesti on, jolloin tämän organisaatioon jääminen on todennäköisempää. Myös Saksin ja Grumanin (2012) mallissa, perehdyttämisen nähdään alkavan jo rekrytointivaiheessa.

Kokonaisuudessaan perehdyttämisen prosessin kestoa on vaikea määrittellä, mutta esimerkiksi Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) ehdottavat, että perehdyttämisen voidaan nähdä päättyvän silloin, kun uusi työntekijä ei enää saa esittämiinsä kysymyksiin selkeitä vastauksia helposti, vaan tämä esittää enemmän sellaisia kysymyksiä, joihin ei ole vielä organisaatiossa osata suoraan vastata. Ajatus kuvastaa hyvin perehdyttämistä, sillä perehdyttämisen aikana uusi työntekijä tarvitsee enemmän tukea sekä vastauksia yleisempiin kysymyksiin. Perehdyttämisen voidaankin nähdä päättyvän siihen, kun henkilö on täysin toimintakykyinen osa organisaatiota, yleisesti noin vuoden kuluttua organisaatioon saapumisesta (Graybill ym. 2013, 201).

Tutkimusta siitä, milloin mitään tulisi perehdyttää, ei ole paljoa, kuten Klein ja Polin (2012, 282) huomauttavat. Heidän mukaansa ainut tällä hetkellä tiedetty asia on oikeastaan se, että perehdyttämisestä suurin osa tapahtuu edelleen ensimmäisenä päivänä tai muutaman ensimmäisen päivän aikana. Toiseksi tulokkaat myös arvioivat, että mitä aiemmin he saavat tietoa, sitä parempi tämä on. Klein ja Polin (2012) kuitenkin huomauttavat tämän olevan ristiriidassa sen kanssa, että perehdyttämisen katsotaan kestävän kuitenkin jopa kahden vuoden ajan. Tällöinhän kaiken tiedon saanti heti alkuun ei ole mahdollista ja tuskin kovin järkevääkään. Tämän asian tutkiminen voisikin heidän mukaansa olla tulevaisuudessa tärkeää.

Myöhemmin Klein, Polin ja Sutton (2015) huomasivatkin tutkimuksessaan, että perehdyttämiskäytäntöjen oikea-aikaisuus luultavasti onkin kokonaisuutena suhteellisen haastava ja he esittävätkin, että optimaalinen aika tietyille käytännöille voi riippua muun muassa uuden työntekijän tarpeista, tietyistä käytännöistä sekä siitä, kuinka monia perehdyttämiskäytäntöjä

ylipäänsä tarjotaan. Kleinin ja Polinin (2012) henkilöstöhallinnon asiantuntijoille teettämän kyselyn perusteella perehdyttämisen nähdään olevan nykyisin kokonaisuudessaan intensiivisempää ja kestävämpää kuin aiemmin, mikä tukee ajatusta, että hiljalleen organisaatioissa aletaan heräämään perehdyttämisen tärkeydelle.

3.3 Sosialisaaion ja perehdyttämisen suhde

Tässä luvussa katsotaan sosialisaaion sekä perehdyttämisen käsitteiden eroja, sekä sitä, kuinka käsitteet asettuvat toisiinsa nähden. Kappaleen lopussa tarkastellaan vielä käsitteiden suhdetta erityisesti juuri tämän tutkimuksen osalta. Toisinaan sosialisaaio sekä perehdyttäminen on nähty samana käsitteenä (esim. Bauer & Erdogan 2011), jolloin käsitteet nähdään yhtäläisinä ja toistensa synonyymeina. Käsitteet voidaan myös erottaa toisistaan, kuten tässä tutkimuksessa aiemmin esiteltyjen käsitteiden määrittelyjen avulla on tehty. Esimerkiksi Klein, Polin ja Sutton (2015) erottelevat tutkimuksessaan sosialisaaion sekä perehdyttämisen toisistaan.

Seuraavana esiteltyt seikat ovat sellaisia, joiden kautta sosialisaaion sekä perehdyttämisen on perusteltu erotettavan toisistaan. Perehdyttämisen on nähty esimerkiksi kestävämpää vähemmän aikaa kuin sosialisaaioprosessin (esim. Van Maanen & Schein 1979, 24–25). Sosialisaaion voidaan käsittää olevan läsnä oikeastaan koko ajan läpi yksilön uran, vaikkakin sen merkitys sekä ongelmallisuus ovat korkeimmillaan aina, kun yksilö kokee muutoksia tai siirtymiä uransa aikana. Sosialisaaion merkitys onkin usein korkeimmillaan, kun muutos on suuri, esimerkiksi tilanteissa, jossa yksilö siirtyy uuteen organisaatioon (Van Maanen & Schein 1979, 24–25.) Perehdyttämisen voidaan nähdä myös aloittavan uuden työntekijän sosialisaaioprosessin (Wanous & Reichers 2000). Tässä käsityksessä perehdyttäminen on tärkeä osa sosialisaaiota juuri uuden aloituksen kohdalla.

Klein, Polin ja Sutton mainitsevat näiden erottavien tekijöiden lisäksi artikkelissaan (2015, 264) muita eroavaisuuksia sosialisaaion sekä perehdyttämisen välillä. Heidän mukaansa sosialisaaion voidaan ajatella tapahtuvan ihmisessä itsessään, kun puolestaan perehdyttämällä viitataan enemmän organisaation toimiin sosialisaaion aikaansaamiseksi. Lisäksi henkilö voi itse edesauttaa sosialisaaiota. Nämä yksilön proaktiiviset toimet voidaan erottaa perehdyttämisestä, sillä ne eroavat organisaation tai sen edustajan tarjoamista keinoista (Klein, Polin & Sutton 2015, 264). Perehdyttämistä ja perehdyttämisen käytäntöjä ei myöskään heidän mukaansa tule sekoittaa sosialisaaiotaktiikoihin. Sosialisaaiotaktiikat ovat yleisemmällä tasolla, kun taas perehdyttämisen

käytännöissä mennään organisaatioiden käyttämiin tiettyihin käytäntöihin, joiden avulla edesautetaan tulokkaan socialisaatioprosessia (Klein & Polin 2012, 269).

Perehdyttämisen sekä socialisaation välistä suhdetta on tutkittu suhteellisen vähän. Eikä tarkkaan tiedetäkään esimerkiksi sitä, miten joku tietty perehdyttämiskäytäntö edesauttaa pääsyä tiettyyn socialisaation tulokseen ja miten käytäntöjen ajoitus vaikuttaa socialisaatioon (Saks & Gruman 2012, 43). Joitain tutkimuksia kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Klein ja Weaver (2000) totesivat tutkimuksessaan, että perehdytysohjelmaan osallistumisella sekä socialisaatiolla oli merkitsevä yhteys kolmen eri socialisaation sisältöosan kannalta katsottuna (tavoitteet/arvot, historia sekä ihmiset). Perehdytysohjelmaan osallistuneiden todettiin myös olevan sitoutuneempia organisaatioon. Viimeaikaisen tutkimuksen perusteella (Klein, Polin & Sutton 2015) näyttää lisäksi siltä, että sillä on merkitystä, miten perehdytyskäytäntöjä tarjotaan ja kuinka uudet työntekijät kokevat käytännöt, sillä esimerkiksi pakolliset orientaatiokäytännöt on koettu hyödyllisemmiksi kuin vapaaehtoiset. Lisäksi virallisten käytäntöjen nähtiin olevan tutkimuksen mukaan hyödyllisempiä socialisaation kannalta kuin epävirallisten. Erityisesti näin koettiin tiedonjaon ja tervetulleeksi toivottamisen (inform ja welcome) kohdalla (ks. Klein & Heuser 2008). Toisaalta on hyvä muistaa myös sosiaalisten suhteiden sekä epävirallisuuden rooli osana socialisaatioprosessia.

Kokonaisuudessaan perehdyttämisen voidaan siis nähdä tukevan socialisaatiota, sillä perehdyttämisen kautta uusi työntekijä saa tietoa esimerkiksi koskien tavoitteita, vastuita sekä tehtävänsä oikeudellisia vaikutuksia suhteessa koko organisaatioon (Meyer & Bartels 2017, 10). Yleisesti tällä hetkellä tiedetystä voidaan sanoa, että mitä enemmän perehdyttämiskäytäntöjä on käytössä, sitä parempi tämä on uuden työntekijän kannalta (Saks & Gruman 2012, 43). Myös Kleinin, Polinin ja Suttonin (2015) tutkimus tukee tätä, sillä heidän mukaansa socialisaation onnistumisen kannalta mitä enemmän uusi työntekijä pääsee perehtymään ja mitä useampia käytäntöjä perehdyttämiseen käytetään, sitä paremmin hän sosiaalistuu organisaatioon.

Perehdyttäminen ja socialisaatio on usein tutkimuksissa eritelty kahdeksi käsitteeksi. Myös tässä tutkimuksissa käsitteet pidetään erillisinä edellä mainittujen teoreettisesti perusteltujen käsitteellisten eroavaisuuksien vuoksi, vaikkakin tiedostetaan myös se, että käsitteet voidaan nähdä yhteneväisinä. Perehdyttämisen nähdään vaikuttavan socialisaatioprosessiin. Hyvällä perehdyttämällä voidaankin edesauttaa socialisaatioprosessia ja uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon. Perehdyttämisen käsite tässä tutkimuksessa sisältääkin kaikki organisaation ja sen toimijoiden toimet, joiden avulla edesautetaan uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon, jonka vuoksi esimerkiksi socialisaation

voimavarojen teoria käsiteltiin perehdyttämisen kohdalla, vaikka toisesta näkökulmasta käsin se olisi voitu sijoittaa myös sosialisatiion teoriaan. Sosialisatio nähdään tutkimuksessa laajempänä käsitteenä kuin perehdyttäminen ja perehdyttäminen nähdään osana sosialisatiion kokonaisuutta sosialisatiota edesauttavana tekijänä.

3.4 Etätyö

Etätyön käsitettä lähestytään ensin syventymällä sen moniin määritelmiin. Tämän jälkeen tarkennetaan määritelmän tämän tutkielman kannalta sopivaksi. Lisäksi käydään läpi etätyön monia mahdollisuuksia sekä siihen liittyviä haasteita, joita tutkimuksissa on havaittu. Viimeisimmässä alaluvussa katsotaan erikseen etätyötä uuden työntekijän kannalta. Tämän osion tarkoituksena ei ole käydä läpi kaikkia tutkimuksia, joita virtuaalisesta työstä on tehty, vaan antaa yleiskuva aihealueen tutkimuksista tämän tutkimuksen kannalta riittävän yleiskuvan saamiseksi sekä tämän jälkeen perehtyä tämän tutkimuksen kannalta tärkeisiin tutkimuksiin. Kokonaisuudessaan alan tutkimuksen läpikäyminen tämän tutkimuksen asettamissa rajoissa olisikin lähes mahdotonta, sillä virtuaalisen työn tutkimusta on tehty huomattava määrä. Tässä tutkimuksessa etätyö nähdään kontekstina, jossa perehdyttämistä sekä sosialisatiota tarkastellaan.

Etätyön tutkimuksen on kokonaisuudessaan nähty olevan siiloutunutta. Raghuram ym. (2019) tunnistivat tutkimuksessaan kolme suuntausta virtuaalisen työn tutkimuksessa. Nämä suuntaukset ovat virtuaalisten tiimien, etätyön sekä tietokonevälitteisen työn tutkimus. Virtuaalista työtä he pitivät siis kaikkien näiden työnmuotojen yläkäsitteenä. Siiloutumisen vaarana on huomioitu erityisesti se, että yhden siilon sisällä tehdyissä tutkimuksissa ei välttämättä huomioida toisten virtuaalisen työn siilojen tutkimuksia, vaikkakin niiden huomioiminen olisikin olla tärkeää tutkimusongelman kannalta. (Raghuram ym. 2019.) Siilojen välinen tutkimus olisikin Raghuramin ym. (2019) mukaan tärkeää, jotta kokonaiskuva virtuaalisesta työstä ja sen tutkimuksesta olisi yhtenäisempi.

Kaikkien erilaisten virtuaalisen työn siilojen tutkimuksen keskiössä voidaan nähdä olevan ihmisten fyysinen hajautuminen eri paikkoihin sekä teknologian vaikutus esimerkiksi kanssakäymiseen (Raghuram ym. 2019). Virtuaalisuus mahdollistaa erilaisten esimerkiksi fyysisten rajojen rikkomisen niin, että eri paikoissa työskentelevät ihmiset voivat teknologian avulla työskennellä yhdessä, vaikka he eivät olekaan samassa paikassa fyysisesti. Virtuaalisen työn käsite sisältää sekä virtuaaliset tiimit, joissa henkilöt ovat esimerkiksi maailman eri kolkissa, että etätyön, jossa työntekijät voivat tehdä työtä muualta kuin toimistolta käsin teknologiaa hyödyntäen.

3.4.1 Etätyön määritelmä

Etätyötä on määritelty usealla eri tavalla sekä usean eri käsitteen kautta. Englannin kielellä puhutaan etätyöstä esimerkiksi termeillä telework, telecommuting, distributed work, virtual work, flexible work, flexwork, remote work sekä flexplace. Nämä useat termit ovat toisinaan päällekkäisiä, kun taas toisinaan ne antavat erilaisia määritelmiä etätyölle. (Allen, Golden & Shockley 2015, 42.) Eräs määritelmä etätyölle on Euroopan puitesopimuksen määritelmä (Eur-lex 2005), jonka mukaan etätyö on työn järjestämisen ja/tai suorittamisen muoto tietotekniikan avustuksella työsopimuksen tai työsuhteen yhteydessä, jossa työtä, joka olisi mahdollista suorittaa myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti muualla kuin työnantajan tiloissa. Allen ym. (2015, 44) määrittelevät etätyön lähes samalla tavalla käsittäen sen seuraavasti: etätyö on työnmuoto, jossa organisaation jäsen viettää osan tyypillisestä työajastaan (vaihdellen muutamasta tunnista viikossa lähes kokoaikaiseen) työskennelläkseen muualla kuin päätyöpaikallaan, tyypillisesti kotona, käyttäen teknologiaa ollakseen yhteydessä muihin suorittaakseen työtehtävänsä. Tämän määritelmän mukaan etätyössä työntekijä on jonkin organisaation palveluksessa, joten esimerkiksi etätyötä tekevät yrittäjän ovat käsitteen ulkopuolella.

Myös suomeksi useat erilaiset lähikäsitteet viittaavat helposti arkiajattelussa samoihin liikkuviin työnmuotoihin, kun mihin etätyöllä viitataan. Suomessa käytettyjä lähikäsitteitä erilaisille liikkuville työn muodoille ovatkin esimerkiksi hajautettu työ, mobiili työ, e-työ sekä virtuaalinen työ (Ojala 2009, 92). Suomen kielessä hajautetun työn voidaan katsoa olevan yläkäsite muille liikkuville työn muodoille. Etätyön käsitteellä suomen kielessä puolestaan voidaan viitata juuri kotona tehtävään palkkatyöhön. (Ojala 2009, 100–101.) Etätyön määritelmissä ei tarkasti kerrota sitä, kuinka paljon etätyötä tehdään. Etätyötä voidaankin tehdä vaihtelevasti yhdestä päivästä kaikkiin työpäiviin. Tämä onkin nähty hieman ongelmallisena erityisesti etätyön varhaisissa tutkimuksissa, joissa ei välttämättä huomioitu tätä puolta laisinkaan, sillä etätyön intensiteetillä on nähty olevan mahdollisesti vaikutusta esimerkiksi etätyön positiivisiin tai negatiivisiin vaikutuksiin.

Etätyö ei sovi kaikkiin ammatteihin, sillä jotkin alat vaativat läsnäoloa. Usein onkin niin, että työ, joka on mahdollista tehdä verkossa tai joka on muuten liikutettavissa paikasta toiseen, on sellaista, joka sopii etätyöhön (Allen ym. 2015, 50). Esimerkiksi tietotyötä on tehty yleisesti paljon etätyönä. COVID-19 pandemian seurauksena myös monia ammatteja, joita ei ole ennen voitu hoitaa etänä siirrettiin mahdollisuuksien mukaan etäympäristöön. Esimerkkejä tällaisista ammateista, jotka

ainakin jossain määrin siirrettiin etätyöhön, vaikka aiemmin luultiin, ettei se olisi mahdollista, olivat lääkärit, fysioterapeutit, liikunnan ohjaajat, opettajat sekä erilaiset konsultit (Työterveyslaitos 2020). Onkin mahdollista, että tulevaisuudessa etänä tehtävien töiden määrä lisääntyy, kun erilaisia tapoja hoitaa työt kehitetään entisestään.

Etätyö voidaan nähdä kontekstina, jossa työtä tehdään. Etätyöhön siirtyminen ei siis itsessään yleensä muuta työnkuvaa sen pääsisällöllisesti. Työ säilyy pitkälti samana, mutta se toteutetaan erilaisessa kontekstissa. Esimerkiksi etätyö ei vaikuta siihen, mitä työntekijän tarvitsee osata toteuttaakseen työtään tai kuinka paljon henkilön tarvitsee olla yhteydessä muihin organisaation jäseniin saadakseen työn tehokkaasti suoritettua. (Golden & Gajendran 2018, 56.) Etätyö siis pääsääntöisesti muuttaa esimerkiksi tapaa, jolla ollaan yhteydessä, mutta ei muuta tarvetta yhteydenpitoon. Tästä erillisiä ovat tietysti tehtävät, jotka on mahdollisesti suunniteltu kokonaan etäympäristöön ja joiden työnsisältö määritetty erityisesti etätyön näkökulmasta.

Etätyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työtä, jota tehdään kotoa käsin jollekin organisaatiolle. Etätyöntekijän ei tarvitse tehdä etätyötä kokoaikaisesti, jotta hänet laskettaisiin tässä tutkimuksessa etätyöntekijäksi, vaan riittää, että suurin osa työstä tehdään kotoa käsin. Etätyö nähdään kontekstina, joka ei siis itsessään muuta esimerkiksi työntekijän työnkuvaa, vaan etätyössä tehdään samaa työtä kuin tehtäisiin toimistolla, mutta toisessa paikassa, tässä tutkimuksessa pääosin kotoa käsin.

3.4.2 Etätyön mahdollisuuksia ja haasteita

Kuten aiemmin todettiin, on virtuaalisen työn muotojen siiloutuminen yksi alueen tutkimuksen haasteista (Raghuram ym. 2019). Siilojen välttämiseksi ja mahdollisimman laajan yleiskuvan saamiseksi seuraavaksi käydään läpi aiemmin mainittujen siilojen yli tutkimusta etätyön haasteiden ja mahdollisuuksien osalta, jota voidaan pitää relevanttina tämän tutkimuksen kannalta. Ensin käsitellään etätyön positiivisia puolia ja mahdollisuuksia, jonka jälkeen siirrytään haasteisiin, joita etätyöstä voi syntyä. Lopuksi luku päättyy lyhyeen yhteenvetoon.

Etätyöllä on nähty olevan monia positiivisia vaikutuksia niin työntekijän kuin organisaation sekä yhteiskunnankin kannalta. Ympäristön ja yhteiskunnan kannalta etätyön positiivisena puolena voidaan nähdä esimerkiksi etätyön mahdollisuuden vähentää tarvetta matkustaa työpaikalle, jolloin liikennepäästöt vähenevät. Etätyön on nähty helpottavan esimerkiksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa sekä auttavan työhön keskittymisessä (Pinsonneault & Boisvert 2001). Lisäksi

etätyöllä on nähty olevan positiivisia yhteyksiä myös työtyytyväisyyteen, stressiin, suorituskykyyn, itsenäisyyteen sekä vähentävän työpaikan vaihtohalukkuutta (mm. Gajendran & Harrison 2007). Kokonaisuudessaan Gajendranin ja Harrisonin (2007) tekemän meta-analyysin mukaan etätyö nähtiin työntekijän kannalta pääosin hyvänä asiana.

Martinin ja MacDonnellin (2012) tekemän meta-analyysin mukaan etätyön nähtiin olevan pääosin positiivinen asia myös koko organisaation kannalta katsottuna. Etätyön on nähty esimerkiksi lisäävän tuottavuutta, suojaavan työntekijöiden lähtöaikeilta, lisäävän organisaatioon sitoutumista sekä nostavan koko organisaation suoriutumista (Martin, & MacDonnell 2012). On todettu, että usein organisaatiot päätyvät etätyön mahdollistamiseen esimerkiksi siksi, että mahdollisuus tehdä etätöitä nähdään positiivisena asiana työntekijämielikuvan kannalta, jonka lisäksi etätyöjärjestelyin organisaatiot pyrkivät säästämään toimistokuluissa (esim. Pinsonneault & Boisvert 2001). Myös Pinsonneault ja Boisvert (2001) nostivat esille kirjallisuuskatsauksensa pohjalta etätyön positiivisen vaikutuksen suoritukseen sekä organisaation muokkautumiskykyyn.

Kuitenkaan nämä positiiviset seuraukset eivät ole täysin yksiselitteisiä. On esimerkiksi katsottu, että tietyissä määrin tehtynä saadaan etätyöstä parhaat hyödyt, kun taas kokoaikainen etätyö ei välttämättä enää lisää hyötyjä. Esimerkiksi Golden ja Veiga (2016) huomasivat tutkimuksessaan, että henkilöillä, jotka työskentelivät hyvin paljon etänä, ei etätyö työntöntapana enää lisännyt työtyytyväisyyttä. Toisaalta esimerkiksi Golden ja Gajendran (2018) huomasivat tutkimuksessaan, että työn tuottavuuden kannalta katsottuna suurellakaan etätyön intensiteetillä ei ollut negatiivista vaikutusta työn tuottavuuteen. He katsoivat tutkimuksessaan tarkemmin myös, mitkä työnpiirteet olivat mahdollisesti sellaisia, joiden toteutuessa etätyön vaikutukset tuottavuuteen olisivat korkeimmillaan ja he huomasivat, että esimerkiksi mitä kompleksisempaa työ oli, mitä vähemmän henkilöt kokivat sosiaalista tukea tai mitä vähemmän työ oli toisista riippuvaista, sitä positiivisempi vaikutus suuremmalla etätyön tekemisellä oli työn tuottavuuteen (Golden & Gajendran 2018).

Hunton ja Norman (2010) puolestaan kiinnittivät huomiota siihen, että etätyön ollessa mahdollisuus, etätyöllä oli positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen, kun taas jos etätyö oli pakollista, ei positiivista vaikutusta havaittu. Onkin tärkeää huomioida, että välttämättä kaikki työntekijät eivät ole halukkaita tekemään etätyötä, sillä jokaisella ei välttämättä ole siihen vaadittuja valmiuksia (Allen ym. 2015, 55). Toisille etätyö sopii paremmin harvemmin tehtynä, kun toiset taas toivoisivat pystyvänsä työskentelemään aina etänä (Heinonen 2004). Adamovicin (2022) viimeaikaisessa tutkimuksessa hän totesi myös, että kulttuuri vaikuttaa kokemukseen etätyön vaikutuksesta stressiin

esimerkiksi niin, että mikäli työntekijä uskoo etätyön olevan positiivinen asia, tällöin etätyö luultavasti vähentää työntekijän stressiä. Osin voikin olla niin, että työntekijän oma käsitys ja ennakkoluulot voivat vaikuttaa etätyön tuloksiin. Adamovic (2022) suosittaakin, että esihenkilöiden kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää huomiota positiivisen kuvan luomiseksi etätyöstä, jotta etätyöstä saadaan toivottuja hyötyjä.

Etätyöllä on nähty olevan vaikutuksia myös työpaikan suhteisiin. Pitkäaikaisen etätyön on nähty lisäävän ammatillista eristäytymistä työyhteisöstä, jonka puolestaan on nähty vaikuttavan negatiivisesti työhön (esim. Cooper & Kurland 2002; Bajzikova, Sajgalikova & Polakova 2016). Toisaalta yllättäen ammatillisen eristäytymisen kokemus ei kuitenkaan Goldenin, Veigan ja Dinon (2008) tutkimuksessa vastoin odotuksia vaikuttanut aikomuksiin lähteä organisaatiosta. Allen ym. (2015) etätyön tutkimuksia tarkastelevan artikkelin mukaan etätyön määrä voi vaikuttaa työsuhteiden laatuun erityisesti työkavereiden kohdalla, jolloin paljon etätyötä tekevien suhteet muihin saattavat kärsiä.

Etätyö asettaa omat haasteensa myös viestinnälle. Esimerkiksi ihmisten välisen luottamuksen sekä motivaation johtamisen on nähty olevan virtuaalisten tiimien johtamisessa keskeisessä roolissa teknisten apuvälineiden asettaessa rajoituksia suhteiden muodostumiselle (Mehtab, Rehman, Ishfaq & Jamil 2007). Etätyössä onkin pystyttävä luomaan suhteita sekä luottamusta toisiin ilman fyysistä läheisyyttä (Dulebohn & Hoch 2017). Muun muassa Powell, Piccoli ja Ives (2004) nostivat tutkimuskatsauksessaan esille sosiaalisen puolen haasteita, joita virtuaalisissa tiimeissä on aiemmissa tutkimuksissa havaittu. On esimerkiksi todettu, että virtuaalisten tiimien kanssakäyminen keskittyy enemmän tehtäviin ja vähemmän sosiaaliseen kanssakäymiseen, kuin tavallisten tiimien, vaikkakin ajan kanssa virtuaalistenkin tiimien tehtäväorientoituneisuuden on nähty laskevan.

Virtuaalisten tiimien jäsenten on myös todettu yleisesti kertovan heikommista suhteista muiden tiimiläisten kanssa, kuin tavallisten tiimien jäsenten. Kommunikaation ollessa erilaista kuin tavallisten tiimien välillä, tutkimuksissa onkin suositeltu mahdollisuuksien mukaan sosiaalisten suhteiden rakentamista varten järjestettävien kasvokkaisia tapaamisia, jos tämä on suinkin mahdollista. (Powell ym. 2004.) Siasin, Pedersenin, Gallagherin ja Kopanevan (2014) tutkimus tukee aiempaa, sillä sen mukaan kasvokkaisen vuorovaikutuksen nähtiin olevan edelleen tärkeässä roolissa ystävyys-suhteiden luomiseksi työpaikalla, vaikka käytössä olisi myös virtuaalisia viestinnän välineitä. Virtuaalisten tiimien osalta Powell ym. (2004, 16) ehdottavat, että alkuvaiheessa mahdollisimman paljon viestimällä voitaisiin parantaa luottamuksen rakentumista sekä tiimin

koheesiota, jotka puolestaan ovat osaltaan tärkeässä roolissa yhteistyön sujumiseksi. Pinsonneault ja Boisvert (2001, 171) huomauttavatkin, että tekemällä etätyötä vain osa-aikaisesti voidaan mahdollisesti välttyä joiltain mahdollisilta etätyön negatiivisilta seurauksilta. He myös huomauttavat, että kaikissa tutkimuksissa ei ole nähty näitä samoja haasteita, joita joissain tutkimuksissa on todettu intensiivisen etätyön kohdalla.

On selvää, että etätyön tutkimuksessa on edelleen monia epäselvyyksiä ja tutkimattomia seikkoja. Tarkkaa tietoa ei ole esimerkiksi siitä, mikä määrä etätyötä olisi sopivasti sen kannalta, että työpaikan suhteet eivät kärsi tai ovatko tuloksellisuudessa havaitut positiiviset vaikutukset pitkällä aikavälillä myös todennettavissa. Lisäksi työ- ja perhe-elämän yhdistämisen kannalta usein positiivisenakin nähty etätyö saattaa haastaa tasapainoa näiden välillä, mikäli ihmisten odotetaan aina olevan tavoitettavissa. Kuten huomattu, on etätyön positiivisilla puolilla usein myös kääntöpuolensa, jotka kannattaa huomioida etätyötä käsiteltäessä. Esimerkiksi Adamovic (2022) totesi tutkimuksessaan, että etätyön positiiviset vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä ja muun muassa uskomuksilla on merkitystä etätyön positiivisten vaikutusten toteutumisen kannalta.

3.4.3 Uusi työntekijä etätyön tutkimuksissa

Uuden työn aloittaminen on itsessään stressaavaa, kuten aiemmin mainittu, ja uuden työntekijän täytyykin sisäistää alkuun monia asioita päästäkseen kiinni niin työhönsä, uuteen organisaatioon kuin sosiaalisiin piireihinkin. Tässä luvussa katsommekin erityisesti uuden työntekijän näkökulmasta, mitä haittaa tai hyötyä etätyöstä ja virtuaalisuudesta saattaa olla. On mahdollista, että etätyössä aiemmin mainitut haasteet saattavat jopa korostua uusien työntekijöiden kohdalla. Bartel ym. (2012) huomauttavat, että etänä aloittavien uusien työntekijöiden tilanne voi olla erityisen haastava organisaatioon kuulumisen kokemuksen näkökulmasta, sillä etätyö haastaa keskinäisen ymmärryksen syntymistä, yhteisen ymmärryksen lisääntymistä sekä työpaikan kielen omaksumista. Etätyön todettiin vaikuttavan yhteenkuuluvuuteen ja kokemukseen organisaation jäsenyydestä. Tämän nähtiin johtuvan erityisesti siitä, että etätyö vaikuttaa sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden työpaikan ihmisten kanssa. Ahujan ja Galvinin (2003) virtuaalisten tiimien sosialisointitutkimuksessaan he nostivat esille sosiaalisen kanssakäymisen haasteet erityisesti hiljaisen ja näkymättömän tiedon osalta, sillä tätä tietoa on haastavaa saada näkyväksi ja välitettyä etätyöympäristössä.

Monien etätyön viestinnän haasteiden vuoksi sosialisointin kannalta katsottuna uusien työntekijöiden on nähty hyötyvän toimistolla työskentelemisestä (Bartel ym. 2012). Etätyöstä aiheutuvien haasteiden välttämiseksi Bartel ym. (2012) ehdottavatkin, että organisaatioiden kannattaa pyrkiä lisäämään ymmärrystä oman aktiivisuuden tärkeydestä sekä tukemaan uusien työntekijöiden proaktiivisuutta sellaisten asioiden eteen, joiden avulla nämä pääsevät paremmin osaksi työyhteisöä. Myös Ahuja ja Galvin (2003, 174) kiinnittivät huomiota proaktiivisuuden tärkeyteen etätyötilanteessa. Lisäksi heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että suuri tiedon määrä heti alussa saattaa olla haaste etänä aloittaville työntekijöille, sillä he eivät välttämättä tiedä keneen olla yhteydessä jossain tietyssä asiassa esimerkiksi jonkun tiedon tarkastamiseksi.

Toisaalta Flanagin ja Waldeckin (2004) katsauksessa he puolestaan nostivat esiin teknologian luomia mahdollisuuksia uuden työntekijän sosialisointiin. Teknologian nähtiin mahdollistavan tiedon hankkimisen jo ennen organisaatioon liittymistä esimerkiksi nettisivujen kautta. Tämä puolestaan voi auttaa realistisemmän kuvan luomisessa organisaatiosta. Realistisen kuvan saamisen ennen organisaatioon liittymistä on osaltaan todettu olevan positiivisesti yhteydessä myöhempään sopeutumiseen (Feldman 1976). Teknologian hyödyntäminen osana sosialisointia voi Flanagin ja Waldeckin (2004) mukaan auttaa erityisesti henkilöitä, jotka kokevat sosiaaliset tilanteet haastavina, tai jotka ovat hyvin tietoisia käytöksestään ja pelkäävät menettävänsä kasvonsa, sillä teknologia mahdollistaa usein pääsyn lukuisiin tiedonlähteisiin, esimerkiksi intranettiin, jonka kautta tietoa voi etsiä kasvottomasti. Vaikka Flanagin ja Waldeckin (2004) artikkeli ei suoraan käsittele virtuaalisia tiimejä tai etätyötä, vaan yleisemmin teknologian käyttöä sosialisointissa myös perinteisessä työympäristössä, nostivat he esiin mielenkiintoisia ja toisaalta myös positiivisia mahdollisuuksia, joita teknologian käytöllä voi olla sosialisointiin, jonka vuoksi näkökulma on hyvä nostaa esille tämän tutkimuksen yhteydessä.

Etätyön tutkimus nostaa esiin tämän tutkimuksen keskiössä olevan perehdyttämisen sekä sosialisointin kannalta monia mielenkiintoisia huomioita. Erityisesti sosiaalisten suhteiden, viestinnän sekä uuden työntekijän proaktiivisuuden rooli sekä uuden työntekijän aloittamisen haasteet kokonaisuudessaan etätyössä, ovat sellaisia, joiden on nähty mahdollisesti vaikuttavan uuden työntekijän sosialisointiin, ja jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita huomioida.

3.5 Sosialisatio ja perehdyttäminen etätöön kontekstissa

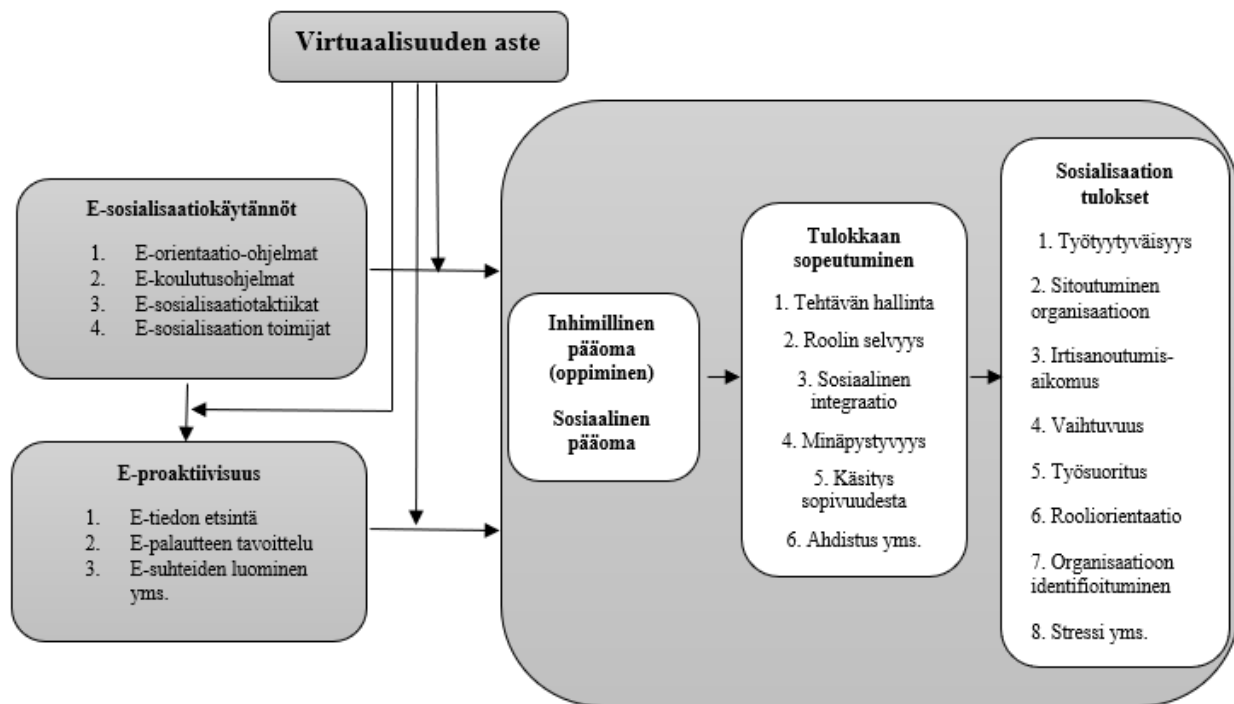
Tässä luvussa keskitytään yhtenäisen kokonaisuuden luomiseen tuomalla yhteen aiemmin käsitellyt käsitteet teoreettista taustaa hyödyntäen. Luvun lopussa käydään läpi tämän tutkimuksen teoreettinen malli, jolla kytketään tutkimuksen pääkäsitteet, etätö, sosialisatio sekä perehdyttäminen yhteen yhtenäisen tutkimuksen viitekehyksen luomiseksi. Tämän lisäksi pohditaan teorian merkitystä tässä tutkimuksessa.

Etänä tapahtuvaa perehdyttämistä sekä sosialisatiota ei ole tutkittu yhdessä yksittäisiä artikkeleita lukuun ottamatta. Näistä esimerkkinä Wesson ja Gogus (2005) katsoivat tutkimuksessaan paikan päällä perehdytysohjelmaan osallistuneiden sekä tietokonevälitteisesti ohjelmaan osallistuneiden kokemuksia sosialisatiosta sekä siitä mitä sosialisatian osa-alueita nämä olivat sisäistäneet. He huomasivat tutkimuksessaan, että tietokonevälitteiseen perehdytysohjelmaan osallistuneet eivät kokeneet sosiaalistumista ihmisten, toimintatapojen eivätkä organisaation tavoitteiden ja arvojen osa-alueilla toisin kuin tavalliseen kasvokkaiseen perehdytysohjelmaan osallistuneet. Eroavaisuuksia ei puolestaan löytynyt historian, kielen eikä tehtävistä suoriutumisen osa-alueista. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että sosialisatian pidemmän aikavälin tuloksista työtyytyväisyys sekä organisaatioon sitoutuneisuus olivat etäperehdytysohjelmaan osallistuneilla heikompia kuin lähiperehdytykseen osallistuneilla. (Wesson & Gogus 2005.) Toki tutkimuksen tuloksista on hyvä huomioda, että tässä etäperehdyttämisessä käytetty ohjelma ei sisältänyt samalla tavalla esimerkiksi sosiaalista kanssakäymistä videon välityksellä, kuin mitä tänä päivänä luultavasti käytettäisiin tai ainakin olisi mahdollista käyttää. Lisäksi on hyvä huomioda, ettei tutkimuksessa katsottu perehdyttämistä koko laajuudessaan, vaan tutkimuksessa keskityttiin katsomaan ainoastaan tiettyä tietokonevälitteistä perehdytysohjelmaa ja sen vaikutuksia. Wesson ja Gogus (2005, 1024) päättelivät kuitenkin, että kokonaisuudessaan perehdytysprosessilla on positiivinen vaikutus uusien työntekijöiden sosiaalistumisprosessiin, oli se sitten tietokonevälitteinen tai kasvokkain tapahtuva.

Etätöissä tapahtuvan sosialisatian tutkimusta ei myöskään löydy paljoa. Gruman ja Saks (2018, 113–114) huomauttavat artikkelissaan, että vaikkakin etätöympäristössä tapahtuvan sosialisatian erilaisuus kasvokkain tapahtuvaan sosialisatioon nähden on nostettu esille jo huomattavasti aiemmin, on aihe edelleen jäänyt käsittelemättä tutkimuksessa. Gruman ja Saks (2018) esittävätkin luultavasti ensimmäisenä e-sosisalisatian käsitteen, jolla viitataan sosialisatioon, joka tapahtuu teknologisia apuvälineitä käyttäen. E-sosisalisatian keskiössä on virtuaalisuuden käsite. Virtuaalisuus vaikuttaakin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Sen sijaan, että kaikki vuorovaikutus tapahtuisi

kasvokkain tuo virtuaalisuus oman sävynsä sosialisatioon. Heidän mukaansa e-sosialisaatio voi muuttaa sosialisatiokäytäntöjä sekä kokemuksia, muuttaa tulokkaiden oppimista yleisesti sekä vaikuttaa sosiaalisten suhteiden muodostumiseen. Lisäksi e-sosialisaatio voi vaikuttaa yleisesti tulokkaan sopeutumiseen ja näin ollen tuottaa jopa erilaisia sosialisatian tuloksia kuin tavallisessa ympäristössä tapahtuva sosialisatio. (Gruman & Saks 2018, 115–116.) Grumanin ja Saksin (2018, 115) mukaan se, kuinka paljon e-sosialisaatio eroaa perinteisestä sosialisatiosta, riippuu siitä, kuinka paljon e-sosialisaatio lopulta vaikuttaa tiedon sisäistämiseen, uuden työn ymmärtämiseen sekä sosiaalisten suhteiden luomiseen.

Grumanin ja Saksin (2018) kehittämässä mallissa e-sosialisaatiokäytännöt sekä uuden työntekijän proaktiivinen käyttäytyminen johtavat henkisen pääoman (oppimiseen) sekä sosiaalisen pääoman kasvuun, jotka puolestaan vaikuttavat uuden työntekijän sopeutumiseen ja lopulta sosialisatian tuloksiin. Gruman ja Saks (2018) lisäävät, että osaltaan sosialisatiokäytännöt vaikuttavat myös uuden työntekijän omaan aktiivisuuteen (Gruman, Saks & Zweig 2006). Lopullisiin e-sosialisaation tuloksiin vaikuttaa virtuaalisuuden aste ja kuinka paljon tämä lopulta vaikuttaa sosialisatioprosessiin kokonaisuudessaan. Grumanin ja Saksin luoma malli e-sosialisaatiosta (kuvio 3) on samantyylinen monen muun sosialisatioprosessia kuvaavan mallin kanssa, joita käsiteltiin aiemmin teoreettisessa viitekehysessä, mutta e-sosialisaatiomalliin on lisätty uutena ulottuvuutena virtuaalisuuden aste, jonka nähdään vaikuttavaan kokonaisuudessaan prosessin kulkuun monelta kannalta. Sosialisatian prosessia kuvaavat mallit eroavat käsitteistöltään jonkin verran toisistaan, mutta useimmissa ajatus on sama, kuten aiemmin todettu. Erilaisten käytäntöjen kautta uusi työntekijä saa taitoja, joiden avulla tämä oppii tarvittavia asioita päästäkseen sisään organisaatioon, joka puolestaan johtaa ensimmäisen tason sosialisatian tuloksiin, ja jotka pidemmällä aikavälillä johtavat varsinaisiin pidemmän tähtäimen sosialisatian tuloksiin.



Kuvio 3. E-socialisaatio (mukaillen Gruman & Saks 2018)

Gruman ja Saks (2018) nostavat artikkelissaan aiemman tutkimuksen pohjalta esiin monia tekijöitä, joiden kautta virtuaalisuuden aste mahdollisesti vaikuttaa socialisaatioprosessiin, toisin sanoen tekijöitä, jotka mahdollisesti erottavat e-socialisaatiota tavallisesta socialisaatiosta. Näitä haasteita ovat esimerkiksi monet jo aiemmin tässä tutkimuksessa mainitut etätyön haasteet, esimerkiksi sosiaalisten verkostojen rakentamisen sekä hiljaisen tiedon siirtymisen ongelmat.

Tässä tutkimuksessa tarkastelu keskittyy perehdyttämiskäytäntöihin, jotka auttavat uutta työntekijää socialisaatioprosessissa. Perehdyttäminen nähdään organisaation sekä sen toimijoiden toimina, jotka auttavat uutta työntekijää pääsemään kiinni työhönsä sekä osaksi organisaatiota. Grumanin ja Saksin (2018) mallista perehdyttämisen osina nähdään orientaatio-ohjelmat, koulutusohjelmat sekä organisaation toimijat, sillä kaikki nämä on nähty myös kirjallisuudessa kuuluvaksi perehdyttämiseen ja sen toimiin. Nämä osa-alueet ovatkin tämän tutkimuksen keskiössä. Socialisaatiotaktiikat jätetään perehdyttämisen tarkastelusta pois, sillä socialisaatiotaktiikoiden on nähty olevan yleisemmällä tasolla, kuin perehdyttämiskäytäntöjen, eikä kaikkea ole mahdollista tarkastella tämän tutkimuksen asettamissa rajoissa. Perehdyttämiskäytännöissä katsotaan organisaation käyttämiä tiettyjä käytäntöjä, toisin kuin socialisaatiotaktiikoiden kohdalla, jotka ovat käytäntöjä yleisemmällä tasolla (Klein & Polin 2012, 269). Kuvaajan mukaisen socialisaatioprosessin nähdään kuitenkin olevan kokonaisuudessaan tutkimuksen taustana ja socialisaatio nähdään henkilön sisäisenä prosessina,

jonka onnistuneeseen toteutumiseen niin perehdyttämiskäytännöt, sosialisatiotaktiikat, kuin henkilön proaktiivisuus sekä siihen liittyvät luonteenpiirteet osaltaan vaikuttavat.

Vaikka Grumanin ja Saksin (2018) nähdään e-sosialisaatioprosessin taustana, on hyvä huomata, että heidän malliansa ei ole vielä todennettu empiirisesti, vaikka malli onkin muodostettu aiemman tutkimuksen pohjalta. Tämä on tiedostettu myös tätä tutkimusta tehtäessä. Malli on kuitenkin tähän mennessä ainoa, joka kuvaa sosialisatioprosessia, jossa virtuaalisuus on otettu huomioon. Myöskään mikään aiempi yleisesti sosialisatiota kuvaava malli ei ole yksiselitteisesti todennettu kuvaavan prosessia täydellisesti, vaan jokainen tutkija on mallintanut prosessia hieman omalla tavallaan eikä kaikista sosialisatiion syy-seuraussuhteista ole vielä käsitystä. Tämän tutkimuksen ei ole tarkoitus testata kokonaisuudessaan e-sosialisaation teoriaa, vaan ymmärtää paremmin millaista perehdyttäminen on etätyössä kokonaisuudessaan sekä sitä, miten etätyössä perehdyttäminen mahdollisesti auttaa sosialisatioprosessissa. Malli kuitenkin auttaa hahmottamaan tämän tutkimuksen keskiössä olevia ilmiöitä.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä etäperehdyttämisestä tietyn tutkimuksen kohteena toimivan organisaation kontekstissa. Tutkimuksessa halutaan nimenomaisesti selvittää perehdytettyjen uusien työntekijöiden kokemuksia sekä näkemyksiä perehdyttämisestä etätyössä ja heitä voidaankin pitää tämän tutkimuksen aiheen kannalta asiantuntijoina, sillä heillä on kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Osiossa perehdytään tutkimusmetodiin eli kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen, valittuun tutkimuksen tapaukseen, aineistonkeruuseen sekä aineiston analyysin toteuttamiseen.

4.1 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus

Tutkimus on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastattelemalla teemahaastatteluin työntekijöitä, jotka ovat tulleet uuteen organisaatioon COVID-19 pandemian johdosta voimassa olleen etätyösuosituksen aikana. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä merkitysten tutkiminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä. Kvalitatiivinen tutkimus tuo lisäksi esille tutkittavien äänen sekä näkökulman. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28). Tutkimustapa sopii tähän tutkimukseen, sillä tutkimus käsittelee perehdyttämisen merkitystä etätyössä ja tutkimuksessa halutaan kuulla perehdytettyjen ääniä sekä ymmärtää heidän kokemuksiaan. Tämän laadullisen tutkimuksen myötä pyritään ymmärtämään paremmin perehdyttämistä sekä sosialisatiota etätyön kontekstissa.

Tarkempana tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella pyritään usein vastaamaan kysymyksiin: miten ja miksi (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10; Yin 2014). Tapaustutkimus sopii tämän tutkimuksen metodiksi, sillä tutkimus on enemmän tutkiva ja pyrkii ymmärtämään kohdetta syvemmin eikä vain mittaamaan jonkun asian yleisyyttä. Tämän lisäksi tapaustutkimukselle on ominaista, että sen avulla tutkitaan jotain tämän hetken ilmiötä, tässä tutkimuksessa etätyössä perehdyttämistä. Tutkijalla ei myöskään ole kontrollia tapahtumien kulussa. (Yin 2014.) Tapaustutkimuksen avulla pystytään myös keskittymään juuri käsillä olevaan ilmiöön sen kontekstissa. Kontekstin on nähty myös olevan merkittävä tekijä siinä, millaista on sopiva perehdyttäminen sekä millaisena sosialisatio nähdään. (Farquhar 2012.) Tapaustutkimuksessa oleellista on, että tapaus on selkeästi rajattu, eikä esimerkiksi mahdollisia tutkimuksen kohteita ole ääretöntä määrää (Merriam & Tisdell 2015, 38–39). Tämä toteutuu tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen kohteena tietyn yrityksen perehdyttäminen etätyössä, eikä tutkimuksella pyritä

käsittämään lukuisten yritysten perehdyttämistä. Perehdyttämisen käytäntö vaihtelee paljon esimerkiksi toimenkuvan sekä organisaatioiden välillä ja tutkimuksen rajaamiseksi valittiin vain yksi organisaatio, jotta tutkimuksen asettamissa rajoissa oli mahdollista muodostaa tietyn organisaation etäperehdyttämisestä mahdollisimman syvä ymmärrys.

Myös tapaustutkimuksen sisällä on jaoteltu erilaisia tapaustutkimuksen tyyppejä. Jaottelu tapahtuu sen mukaan, mitkä ovat tutkimukset tieteenfilosofiset perusolettamukset tai mikä on tutkimuksen tavoite. (Eriksson & Koistinen 2005.) Eriksson ja Koistinen (2005) jaottelivat erilaisia tapaustutkimuksen tyyppejä. Heidän esittämistään tyypeistä tämä tutkimus sisältää piirteitä eksploratiivisesta sekä kuvailevasta eli illustroivasta tapaustutkimuksesta. Eksploratiivisessa tapaustutkimuksessa kehitetään jotain uutta ja tämän tapaustutkimuksen tyyppin vahvuus on vielä lähes tuntemattomien ilmiöiden analyysissä (Peuhkuri 2007, 136; Eriksson & Koistinen 2015.) Ajatus sopii tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen tulosten avulla pyritään kehittämään uutta, eikä valmista etäperehdyttämiseen liittyvää teoriaa ole valmiiksi luotuna. Vaikkakin tutkimus on osaltaan eksploratiivinen tapaustutkimus, ei tämä tarkoita, että teoreettiset lähtökohdat hylättäisiin kokonaan tutkimuksessa (Peuhkuri 2007, 136). Toisaalta tutkimuksesta on löydettävissä myös piirteitä kuvailevasta tapaustutkimuksesta, sillä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan arkipäivän ja todellisuuden tilannetta sekä kuvailemaan perehdyttämisen tapoja organisaatiossa. (Eriksson & Koistinen 2005.)

Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 10–11) mukaan tapaustutkimuksessa on tärkeää huomata erotella tutkimuksen kohde sekä tapaus. Ajatuksena on, että tapaus ilmentää tutkimuksen kohdetta. Tämän tutkimuksen kohde on etäperehdyttäminen ja sen merkitys sosialisointia tukena, kun tapaus puolestaan on uusien työntekijöiden etäperehdyttäminen kohdeorganisaatiossa.

4.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt, dokumenteista kerättävät tiedot, havainnointi sekä haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tähän tutkimukseen aineisto on kerätty haastatteleamalla kahdeksaa uutta työntekijää, jotka ovat aloittaneet työnsä etäaikana yrityksessä, joka on toiminut vain osin etänä ennen COVID 19-pandemiaa. Haastattelut sekä kyselyt on nähty hyvänä aineistonkeruuntapana, kun halutaan selvittää mitä ihmiset ajattelevat tai miksi he toimivat kuten toimivat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Haastateltavat ovat työskennelleet organisaation palveluksessa henkilöstä riippuen kolmesta kuukaudesta hieman yli vuoteen. Kaksi

haastattelua toteutettiin englanniksi ja loput suomeksi. Haastateltavia haluttiin myös henkilöiltä, jonka äidinkieli on joku muu kuin suomi, sillä haastateltavien otoksen haluttiin edustavan mahdollisimman laajasti Suomessa toimivia organisaation työntekijöitä. Ennen pandemiaa organisaatioissa on työskennelty pääsääntöisesti toimistolla ja etätyö on ollut huomattavasti harvinaisempaa. Näin ollen myös suuri osa perehdyttämisestä on tapahtunut kasvokkain toimistolla toisin kuin nykyisin, kun nyt uudetkin työntekijät on perehdytetty lähes kokonaan etänä.

Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluin. Teemahaastatteluissa on jonkinlainen rakenne, mutta toisaalta myös haastattelijalle jää tarvittavaa liikkumavaraa kysymysten muodon sekä esittämisjärjestyksen suhteen. Keskustelunomainen teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, sillä sen avulla on mahdollista saada syvempää tietoa vapaamuotoisuuden avulla sekä tarvittaessa esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa asetetut teemat nousevat usein aiemmasta ymmärryksestä aiheen ympäriltä. Teemojen lisäksi teemahaastattelussa tukeudutaan etukäteen pohdittuihin kysymyksiin. Kokonaisuudessaan joustavuus on nähty haastattelujen etuna kyselyyn verrattuna, sillä haastattelu mahdollistaa muun muassa haastattelijan vastausten tarkennuksen paremmin kuin kyselyn avulla. Haastattelujen tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–88.)

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja keskusteltiin koko organisaation tasolla perehdyttämisestä vastaavan henkilön kanssa paremman käsityksen saamiseksi siitä, millaisia perehdyttämisen välineitä organisaatiolla on käytössä ja millaisena perehdyttämisprosessi nähdään organisaatiotasolla. Lisäksi tehtiin yksi esihaastattelu, jonka avulla oli mahdollista testata haastattelurunkoa ja nähdä toimiiko haastattelurunko odotetulla tavalla. Vaikkakin keskustelu perehdyttämisen kokonaisuudesta vastaavan henkilön kanssa antoi hyvää taustatietoa haastatteluja varten, oli hyvä myös huomata, että aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että todellisuudessa käytetyt perehdyttämisen keinot voivat erota siitä käsityksestä, joka organisaation johdolla on. Toisin sanoen voi olla, että todellisuudessa uudet työntekijät eivät osallistu kaikkiin niihin perehdyttämisen tapoihin, jotka ovat olemassa ja joihin heidän luullaan osallistuvan organisaation johdon tasolla (Klein, Polin & Sutton 2015). Myös tämän seikan johdosta oli mielenkiintoista keskustella ensin organisaatioissa perehdyttämisestä vastaavan henkilön kanssa, sillä oli mahdollista, että hänen ajatuksensa poikkeaa todellisuudesta.

Haastateltavien valikoituminen tapahtui ensin avoimen kutsun avulla, jossa oli kerrottu vaatimukset haastateltavien osalta. Tällä tavoin saatiin muutama vapaaehtoinen osallistumaan haastatteluun. Tämän jälkeen otettiin selvää henkilöistä, jotka olivat työskennelleet kohdeorganisaatioissa vähintään

kolme kuukautta, mutta korkeintaan noin vuoden verran. Näistä henkilöistä valittiin satunnaisotannalla tarvittava määrä henkilöitä, joihin oltiin suoraan yhteydessä. Suorilla yhteydenotoilla saatiin loput haastateltavat. Haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen on nähty hyvänä tapana, jotta haastateltavat voivat käydä haastattelussa käsiteltävää asiaa läpi etukäteen, jotta itse haastattelussa aiheesta saadaan mahdollisimman laajasti tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Myös tässä tutkimuksessa kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen noin viikkoa ennen varsinaista haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus perehtyä aiheeseen etukäteen sekä pohtia aihetta etukäteen. Toki teemahaastattelussa kysymykset saattavat muuttua haastattelun kulun mukaan, mutta etukäteen lähetettävän materiaalin avulla on mahdollista pohtia asiaa hieman etukäteen.

Haastattelut tehtiin etänä yksilöllisinä videohaastatteluina. Yksi haastattelu kesti vain 18 minuuttia ja loppujen pituus oli noin 40 minuutista hieman yli 60 minuuttiin. Pääsääntöisesti haastattelut etenivät suunnitellun haastattelurungon mukaisesti (liite 1). Tarvittaessa käytettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta haastatteluista saatiin mahdollisimman hyvä ymmärrys tutkimuksen aiheesta. Haastattelun teemoina toimivat taustat, perehdyttämisen vaiheet, perehdyttämisen kokemus, perehdyttäminen etänä, socialisaatio sekä perehdyttämisen tulevaisuus. Jokaisesta teemasta oli etukäteen mietitty myös tarkentavia tukikysymyksiä, joiden avulla edettiin jokaisessa teemassa.

4.3 Analyysi

Aineiston analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava sisällönanalyysin voidaan nähdä olevan teorialähtöisen sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin välimuoto. Analyysi etenee alkuun samaan tapaan kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mutta teoriaohjaavassa analyysissä sopivassa analyysin vaiheessa aineistoa yhdistetään teorian käsitteisiin. Teoria toimii analyysissä apuna, mutta analyysi ei ole otettu suoraan aiemmasta teoriasta. Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä voidaan pyrkiä ratkomaan niitä ongelmia, joita aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on huomioitu. Aineistolähtöisen analyysin ongelmina on nähty esimerkiksi se, ettei tutkijalla välttämättä ole mahdollisuutta kontrolloida sitä, kuinka tämän ennakkokäsitykset ja ennakkotieto todellisuudessa vaikuttavat tutkimukseen. Tällöin on vaikeaa sanoa, pohjautuuko tutkimus todella vain aineistosta tehtyihin havaintoihin vai vaikuttaako aiemmin hankittu tieto kuitenkin tulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi poikkeaa teorialähtöisestä sisällönanalyysistä, sillä teorialähtöisessä analyysissä nojataan täysin johonkin tiettyyn malliin tai teoriaan, kun taas teoriaohjaavassa

sisällönanalyysissä otetaan huomioon aineistosta nousevat seikat paremmin. Usein teorialähtöisellä analyysillä pyritään vahvistamaan uudessa kontekstissa jo aiemmin luotua teoriaa. Teoriaohjaavassa analyysissä puolestaan tutkijan ajatus kulkee teorian ja aineiston välillä. Tällä analyysin keinolla yhdistetäänkin teoriaa sekä aineistoa toisiinsa, mahdollisesti jopa luoden jotain ihan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111.) Teoriaohjaavan analyysin käyttäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole testata valmista teoriaa uudessa kontekstissa, vaan pyrkiä luomaan aineiston ja aiemman tiedon pohjalta parempi käsitys ilmiöstä kuitenkin huomioiden aiemman tutkimuksen sekä teorian vaikutukset ajattelussa. Suoranaisen teorian testaaminen olisi jopa lähes mahdottomuus, sillä valmista ja kokonaisvaltaista teoreettista mallia ei etäperehdyttämisesti ole tehty.

Analyysin tekemistä varten ensin tehdyt haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi samalla lukien tekstiä uudelleen läpi. Tämän jälkeen aineisto luettiin ja siitä alettiin alleviivata tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Alleviivauksen jälkeen kiinnostavia tekstin kohtia alettiin pelkistämään eli alleviivatuista asioista tehtiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaukset muodostivat alaluokkia, joita alettiin kirjoittaa hiljalleen auki analyysin edetessä. Tätä vaihetta on kutsuttu myös ryhmittelyksi eli klusteroinniksi. Alaluokista muodostuivat kirjoituksen mukana yläluokat, joiden pohjalta tulokset kirjoitettiin lopulliseen muotoonsa sekä mahdollisesti yhdistettiin yhdistävään luokkaan. Aineiston analyysi seurasi suurelta osin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämää mallia sisällönanalyysin kulusta, joskin alustavaa kirjoitusta tehtiin hiljalleen analyysin edetessä.

4.4 Kohdeorganisaation sekä tapauksen esittely

Tutkimuksen tekemiseksi tutkimukselle on valittu kohdeorganisaatio, jossa tutkittavaa ilmiötä on mahdollista tutkia. Tutkimuksen kohteena toimii suomalainen yritys, joka on keskittynyt erityisesti projektien johtamiseen sekä insinööripalveluihin. Yrityksessä työskentelee noin 800 työntekijää. Kohdeorganisaatio antaa hyvän mahdollisuuden tutkia asiantuntijatyötä, joka on yleinen työnkuva, jota on mahdollista tehdä myös etänä. Kohdeorganisaatio sopii hyvin etätutkimiseen, sillä organisaatiossa on työskennelty pääsääntöisesti etänä tutkimuksen tekemisen aikana.

Tutkimuksen haastateltavat ovat kaikki aloittaneet työnsä etätösuositusten ollessa voimassa. Kohdeorganisaatiossa on toimittu pääosin etänä heidän työskentelynsä ajan, mutta he ovat kuitenkin saattaneet tavata kasvokkain joitain kertoja organisaation muiden jäsenten kanssa. Tämä asetelma mahdollistaa etäperehdyttämisen tutkimisen, sillä toimistolla työskentely ei ole ollut yleinen työn tekemisen muoto, vaan haastatellut ovat pääsääntöisesti työskennelleet kotoaan käsin.

Kohdeorganisaatiossa on palkattu uusia työntekijöitä etätyösuosituksen aikana, joka mahdollisti tutkimusasetelman mukaisen tarkastelun. Haastateltavat ovat uusia työntekijöitä, jotka ovat olleet töissä yrityksessä korkeintaan hieman yli vuoden, mutta toisaalta he kaikki olivat työskennelleet vähintään kolme kuukautta organisaation palveluksessa. Tämän rajauksen avulla varmistettiin, että jokainen on päässyt jo perehtymään, mutta toisaalta perehdytyksestä ei ole kulunut niin kauaa, että perehdyttämisen käytännöt olisivat jo päässeet unohtumaan.

Tässä tutkimuksen osassa käsitellään tutkimuksen tulokset. Kokonaisuudessaan perehdytyksen nähtiin sujuneen suhteellisen hyvin myös etänä, vaikka myös joitain haasteita esiintyi. Perehdyttämisen kokemukset vaihtelivat suhteellisen paljon ihmisten välillä. Aineistossa on löydettävissä jonkin verran vaihtelevuutta ja tämän perusteella on selvää, että perehdyttäminen on hyvin yksilöllinen kokemus, johon lukuisat asiat menneisyydestä nykyhetkeen vaikuttavat. Tulososion alussa käsitellään hieman yleisiä asioita, joita etäperehdyttämisestä nousi esiin. Toisena asiana tarkastellaan aiemman kokemuksen merkitystä perehdyttämisen kokemuksessa, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan työn luonteen merkitystä etäperehdyttämisessä. Nämä ensimmäiset käsiteltävät asiat liittyvät siihen, mitkä tekijät vaikuttavat taustalla siihen, millainen kokemus perehdyttäminen on ollut. Taustan tekijöistä siirrytään etäperehdyttämisen käytäntöihin. Perehdyttämisen käytäntöjen jälkeen katsotaan sosialisointin näyttäytymistä tässä tutkimuksessa, josta siirrytään tarkastelemaan proaktiivisuutta osana perehdyttämistä sekä sosialisointia. Lopussa palaamme vielä perehdyttämisen käsitteeseen tarkastelemaan perehdyttämisen merkitystä.

5.1 Yleistä etäperehdyttämiskokemuksista

Tässä alaluvussa keskitytään kokonaiskuvaan etäperehdyttämisestä sekä prosessista nousseisiin huomioihin. Alaluvun tarkoituksena on avata hieman yleisiä ajatuksia prosessista ennen yksityiskohtaisempaa tarkastelua. Pääosin etäperehdyttämisen koettiin menneen ihan hyvin. Kokemus oli pääosin ollut positiivinen ja uudet työntekijät olivat päässeet hyvin kiinni uuteen työhönsä. Toisaalta haastatteluista kävi myös ilmi, että uudet työntekijät olivat pääosin positiivisesti yllättyneitä, mikäli perehdyttäminen oli sujunut etänä hyvin. Tämän taustalla vaikutti usein aiempi ajatus tai jopa pelko siitä, että perehdyttäminen ei välttämättä toimi ollenkaan etänä. Useille aloittaminen etänä oli täysin uusi kokemus ja tilanne, joka luultavasti myös osaltaan lisäsi jännitystä työn alkaessa, sillä jo itsessään uuden työn aloittaminen on usein stressaavaa aikaa uudelle työntekijälle.

”Olen hyvinkin tyytyväinen, että mä oon tosi tyytyväinen voin sanoa.” (H1)

Toisaalta esiin nousi myös se, että jotkut kaipasivat enemmän lähiperehdytystä kuin toiset. Kokonaisuudessaan kokemus perehdyttämisestä ja sen toimivuudesta on hyvin yksilöllinen. Jokainen

perehdytetty on oma yksilönsä ja kokemus lähiperehdyttämisen tarpeesta on aineiston pohjalta suhteellisen erilainen yksilöiden välillä. Toiset eivät tuntuneet kaipaavan lähiperehdyttämistä oikeastaan lainkaan, kun taas toisille asia oli huomattavasti merkityksellisempi ja he kaipasivat enemmän kohtaamisia. Toisaalta myös kokonaisuudessaan perehdyttämisen tarve, etänä tai läsnä, vaihteli jonkin verran ihmisten välillä. Toiset eivät kokeneet tarvitsevansa paljoa minkäänlaista perehdyttämistä, kun toiset taas olisivat toivoneet lisää.

”En mä silleen tarvikkaan siihen työn tekemiseen. Mä en tarvi mitään perehdytystä, että tuota enemmänkin ne sitten mitä silloin oli ne käytännön jutut. Kun ei yritystä tietänyt aika aikaisemmin, mutta käytäntöön en.” (H2)

Joukosta löytyi myös muutama, joiden mukaan perehdyttäminen ei ollut sujunut niin hyvin ja siitä löytyy paljonkin kehitettävää. Kuitenkin myös nämä yksilöt olivat päässeet työssään alkuun ja kiinni työntekemiseen, jota voidaan pitää eräänä perehdyttämisen tärkeimmistä tehtävistä, sillä tämä on jopa lakisäänteinen velvoite (työturvallisuuslaki 14§). Työn hallinta sekä yksilön oppiminen ovatkin osa perehdyttämisen tavoitteen rakentumista (Kjelin & Kuusisto 2003, 46).

5.2 Perehdyttämiskokemuksen taustat

5.2.1 Aiempi kokemus

Uuden työntekijän aiemmalla kokemuksella viitataan sekä yksilön aiempaan työkokemukseen sekä perehdyttämiskokemuksiin. Tutkimuksen aineiston pohjalta niin aiempi työkokemus kuin kokemukset aiemmista perehdyttämisistä vaikuttivat osaltaan tutkimuksen kohteena olevaan perehdyttämiskokemukseen. Osalla haastatelluista oli jo pidempi ura taustalla saman tyyllisistä tehtävistä, joihin he olivat nyt tulleet, kun puolestaan toisilla ei ollut välttämättä lähes lainkaan kokemusta samantyyllisistä tehtävistä, joita he nyt tekivät.

Ammatillisen kokemuksen lisäksi haastateltujen henkilöiden aiemmat perehdytyskokemukset vaihtelivat suuresti. Osalla haastatelluista oli vain yksittäinen aiempi kokemus, kun taas toisilla oli taustalla lukuisia kokemuksia erilaisista perehdyttämisistä aiempiin työpaikkoihin. Kokemukset aiemmista perehdyttämisistä vaihtelivat myös sen osalta, olivatko kokemukset hyviä vai huonoja. Toisilla oli jopa erinomaisia kokemuksia, kun puolestaan joidenkin kokemukset aiemmista

perehdyttämisistä olivat jopa surkeita. Haastateltavien puhuessa nyt kokemastaan perehdyttämisestä, vertasivat he lähes poikkeuksetta tätä kokemustaan aiempiin perehdytyskokemuksiinsa. Haastatteluista on selkeästi havaittavissa aiempien perehdytyskokemusten vaikuttavan siihen, miten nyt saatu perehdyttäminen koettiin. Mikäli aiempi kokemus oli ollut negatiivinen tai perehdyttämisen kokemus ei ole ollut erityisen hyvä aiemmissä työpaikoissa, tällöin nyt saatu perehdytys nähtiin hyvänä ja siihen oltiin pääosin tyytyväisiä.

”...Se [perehdyttäminen] oli mun mielestä hyvä kokonaisuus kaiken kaikkiaan, kun mä en ole nähnyt missään mitään näin hyvää.” (H2)

”...tää on jo jotenkin niin paljon niinku enemmän, kun mitä mulla on niinku aikasemmissa niinku työpaikoissa ollut, niin ei sitä jotenkin osaa kaivata niinku ehkä mitään lisää nyt tähän, että on ollut kuitenkin niin paljon kattavampi jo tää X:n paketti.” (H8)

Toisaalta, mikäli aiempi kokemus perehdyttämisestä oli erinomainen ja siihen oltiin tyytyväisiä, tällöin nyt saatu perehdyttäminen ei tuntunut niin toimivalta. Esimerkiksi eräällä haastateltavalla oli kokemus aiemmassa työssä toimineesta perehdytyksestä, jossa oli ollut osana niin mentorointia, kuin niin sanottu varjoprojekti, jossa henkilö oli päässyt tutustumaan työhön varjoprojektin selvittämisen ja siitä oppimisen kautta, oli tämä kokemus ollut niin hyvä, ettei nyt saatua perehdyttämistä koettu erityisen hyväksi ja positiiviseksi. Tällöin myös suoria kehitysehdotuksia nousi aiemmasta perehdytyskokemuksesta käsin.

”Perehdyttämisprosessi kokonaisuudessaan, koen, että siinä on parantamista ja uskoisin, että, hmm, tekemisen kautta perehdyttäminen, kuten varjoprojekti pelkkien ohjeistusten ja opetusten sijaan olisi tehokkaampaa. Se olisi tärkein [lisäys perehdyttämiseen].” (H7)

Yksi haastatelluista mainitsi myös, että mikäli hän tulevaisuudessa vaihtaisikin työtä, vertaisi hän tulevaa perehdytystä suoraan siihen, mitä on tällä kertaa saanut. Hyvät aiemmat perehdytykset nostavat siis usein odotuksia seuraavalle perehdytyskerralle. Kukaan haastatelluista ei myöskään puhunut siitä, että joskus olisi perehdytetty liikaa, vaan vertaus aiempaan oli joko sellainen, että perehdyttämistä oli ollut liian vähän tai se oli ollut kattava ja onnistunut.

”Jos yritys muuttuu, niin sitten se on aika helppo. Sitten mä vertaan sitä [perehdyttämistä] aika niinku suoraan siihen mitä mä nyt sain et et kuinka valmis, kun se, kuinka valmiiseen niinku, valmiiksi pedattuun pöytään mä tuun niinku sillon ekana päivänä ja ekalle viikolle. Että sitä, sitä mä odottasin.” (H5)

Aiemman perehdyttämisen lisäksi myös työtausta ja kokemus tuntui vaikuttavan siihen, millaisena kokemus nyt saadusta perehdyttämisestä koettiin. Sellaisilla henkilöillä, jotka eivät olleet niin tuttuja suomalaisen työkuulttuurin kanssa, oli myös enemmän toiveita laajempaa perehdyttämistä kohtaan, sillä tieto työkuulttuurin yleisistäkin tavoista oli vähäisempää. Jos henkilö oli todella kokenut asiantuntija, ei perehdyttämisen tarve ollut välttämättä niin suuri kuin henkilöillä, joiden kokemus on vähäisempi. Mitä enemmän aiempaa kokemusta uralla oli, sitä vähemmän haastateltavat tuntuivat kaipaavan perehdytystä erityisesti työntelemiseen. Kokeneiden asiantuntijoiden kohdalla voikin olla, että nämä kokevat ainoastaan uuteen toimintaympäristöön ja käytännön asioihin perehdyttämisen erityisen tarpeelliseksi. Vaikka aiemmassa perehdyttämisen tutkimuksessa aiempi työkokemus on jäänyt tutkimatta, on muutama sosiaalisaation tutkimus nostanut esiin aiemman työkokemuksen mahdollisen vaikutuksen (esim. Kowtha 2018).

”Sanotaan, että kun on asiantuntija, tietysti siis mä en siihen itse työtehtävään tarvi perehdytystä. Et mä oon tehnyt x vuotta, et mä oon niinku erittäin, jos olisi vastavalmistunut niin se olisi ihan eri tilanne. Vaan niinku samankaltaisia töitä tehnyt.” (H2)

5.2.2 Työnlunne

Myös työnlunneella oli merkitystä perehdyttämiskokemuksen kannalta. Työnlunneella tässä tarkoitetaan sitä, toimivatko uudet työntekijät asiantuntija- vai esihenkilöroolissa. Perehdyttämistä katsottiin osaltaan oman työnlunneen kautta ja esihenkilöiden sekä asiantuntijatyössä toimivien vastauksissa korostuivat hieman erilaiset asiat, joiden kautta perehdyttämistä katsottiin kokonaisuudessaan. Esihenkilöt tuntuivat yleisesti pohtineen perehdyttämistä hieman asiantuntijaroolissa toimivia enemmän, sillä moni heistä oli sisäistänyt, että luultavasti myös tulevaisuudessa heidän työnsä tulee sisältämään perehdyttämistä, elleivät he olleet jo päässeet perehdyttämään. He pohtivat oman kokemuksensa kautta, kuinka tulevan oman tiimiläisen perehdyttämisen hoitaisi aiempaa paremmin sekä kuinka ottaa asioita paremmin huomioon. Uusilla

esihenkilöillä vaikutti olevan selkeästi halu perehdyttää aiempaa paremmin sekä panostaa perehdyttämiseen.

”...jos olisi jotenkin huonoa huonosti perehdytetty niin silleen, että jos siihen ei panosteta ja ei ole sitä tukea ja apua saatavilla ja sitten toisaalta niinku, jos esimies ei pidä se niitä tai semmoista follow upia siinä alkuun paljon että miten menee ja mitä olet tehnyt ja muuta niin sitten se voi helposti kyllä jäädä niinku voi jäädä vähän semmoiseen niinku että on oman onnensa nojassa tässä, että tässä etänä on siihen paljon isompi riski kyllä. Tai silleen koen, että nytenki tai mitä tulee uusiin rekry ja tuota niin tämän firman ulkopuolelta, jotka ei niinku tunne koko firmaa ja muuta niin sitten pitää varata ihan tosi paljon aikaa siihen niinku tota niin tietoisesti alussa että saa heidät niinku mukaan jollain tavalla.” (H1)

”..mä sanonut aika, aika paljon sen mitä mä oon itse pohtinut tätä etäperehdyttämistä, kun on tiimissä aloittanut henkilöitä, että näkee tietyt asiat toimii ja ja jotkut, joihinkin ehkä siihen just roolikuvaukseen niin tarvittaisiin paremman, parempi suunnitelma myös tukea sitä esimiestä, että mitä, mitä se alainen tarvitsee.” (H4)

Asiantuntijoiden haastatteluissa puolestaan korostui se, että heidän asiantuntijuuteensa luotettiin heti perehdytyksen alusta alkaen. Joskus he myös joutuivat luottamaan omaan asiantuntemukseensa ja aiemmin karttuneeseen tietoon, sillä aina etäperehdyttämisen aikana ei välttämättä saanut vastauksia kysymyksiin kovin helposti. Myöskään tiedon saaminen esimerkiksi siihen, mistä löytää johonkin tarvitsemaansa yksittäisen asiaan vastauksen, ei välttämättä ollut helppoa. Näissä tilanteissa omaan ammattitaitoon täytyi luottaa ja ratkaista asia aiemman tiedon perusteella. Asiantuntijuuden rooli korostuikin osaltaan tällä tavoin perehdyttämisessä.

”Sitten niin kuin tämä tavallaan sitten tiimiin ja semmoisen niinku lähempi niinku työhön perehdytys niin niin niin, ehkä se tämmöisessä asiantuntijatehtävissä, niin jotenkin se perehdytys niin se menee ehkä tämmöisen niin kun ihan lähimpien työkavereiden, tiettyjen pienien sessioiden kautta ja sitten hypätään aika nopeasti siihen syvään veteen. Elikkä tehdään ihan niinku niitä oikeita hommia sitten suoraan ja siinä sitten opitaan tavallaan ja perehdytään siihen työtehtävien kuvaan, että se siinä ei ole niin paljon sitten semmoista ei ehkä niin suunnitelmallisesta se homma sitten että. Oletetaan, että sä tiedät sun, mitä tehdä ja ja tota niin...” (H3)

Perehdyttämiskokemuksen taustalta löytyi monia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttivat siihen, millainen kokemus perehdyttämisestä muotoutui yksilölle. Niin aiempi työelämän tausta, aiemmat perehdyttämiskokemukset kuin toisaalta nykyinen roolikin osaltaan liittyi näkemykseen perehdyttämisen taustalla.

5.3 Perehdyttämisen sisältö

Tässä tulososuudessa käydään läpi perehdyttämisen sisältöä, eli asioita, joita perehdyttäminen oli haastateltavien kohdalla pitänyt sisällään. Osiossa käsitellään käytäntöjä, joita organisaatiossa oli käytössä, mitä käytännöt sisälsivät ja millaisia haastateltujen kokemukset perehdyttämisen sisällöstä ovat. Perehdyttämisen käytännöt tässä yhteydessä ovat kakkia erilaisia toimia, joita organisaation toimijat järjestivät ja joiden kautta uusi työntekijä pääsi sisään työhönsä, organisaatioon tai sosiaalisiin verkostoihin.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa on ollut käytössä lukuisia erilaisia perehdyttämisen käytäntöjä. Jotkut käytännöistä ovat kaikille samoja, mutta suurelta osin on myös nähtävissä kirjoja siinä, miten perehdyttäminen on käytännössä etänä toteutettu. Aiemman tietämyksen ja ennakkohaastattelun perusteella oli selvää, että perehdyttämisen kohdeorganisaatiossa pitäisi isossa kuvassa koostua kolmesta osasta, kaikille yhteisestä virtuaalisesta kurssista, henkilöstöhallinnon perehdyttämistapaamisesta sekä roolikohtaisesta perehdyttämisestä. Näistä viimeisin on ensisijaisesti esihenkilön vastuulla järjestää, kun kaksi ensimmäistä ovat puolestaan henkilöstöhallinnon hallinnoimia perehdyttämisen osia. Seuraavassa käydään läpi tarkemmin sitä, mitä perehdyttäminen sisältää ja miltä perehdyttämisen käytännöt todellisuudessa näyttävät haastattelujen perusteella.

5.3.1 Ennakkotiedot

Haastateltavat kertoivat, että he kokivat saaneensa pääsääntöisesti riittävästi tietoa ennen työsuhteen alkua. Kaikki tieto, jota annettiin ennen työsuhteen virallista alkua, ajatellaan lukeutuvan ennakkotietoihin, jonka myös Klein ja Heuser (2008) tunnistivat omaksi ajalliseksi osakseen.

Ennen työsuhteen alkua tietoa saatiin pääosin haastattelujen kautta sekä itse etsimällä tietoa organisaatiosta. Haastatteluissa jaettu tieto oli tärkeässä roolissa, jossa erityisesti tieto uudesta

työtehtävästä ja sen sisällöistä koettiin merkitykselliseksi. Haastatellut mainitsivat toisinaan, että toki kaikkea tarkkaa tietoa työtehtävistä ei voitu antaa, sillä osa siitä saattoi olla salaista vielä ennen työsuhteen alkua. Vaikka uudet työntekijät kokivat, että pääsääntöisesti tietoa oli jaettu tarpeeksi, nosti joku haastateltava esiin sen, että tarkempi tieto organisaation rakenteesta olisi voinut olla paikallaan jo ennen työsuhteen alkua, jolloin yrityksen suhdetta suurempaan kokonaisuuteen olisi hahmottanut heti alkuun paremmin.

”Ja sitte X:n tuota siitä organisaatiosta, niin aika huono käsitys niinku oli ja varsinkin, nyt että miten, miten tää niinku yritys X: ja Y:n niinku suhde ja niin tällainen niin siitä ei ole ollut kauheasti käsitystä aikaisemmin.” (H8)

Haastattelujen ja valinnan jälkeen, mutta ennen työsuhteen alkua tulevien työntekijöiden kanssa keskusteltiin tarkemmin käytännön asioista, kuten aloituksen ajankohdasta ja muista yksityiskohdista työn alkua koskien. Osalle työntekijöistä oli jaettu tarkempia tietoja esimerkiksi ensimmäisen päivän tai viikon suunnitelman muodossa. Lisäksi eräs haastateltava kertoi saaneensa pienen hänelle lähetetyn muistamisen ennen työsuhteen alkua. Henkilöt, joille oli jaettu enemmän tietoa sekä henkilö joka oli saanut pienen muistamisen ennen työsuhteen alkua, kertoivat kokemuksistaan erityisen positiivisina ja merkityksellisinä. Pienellä huomioinnilla voidaan siis mahdollisesti vaikuttaa kokemukseen jo ennen työsuhteen alkua.

”...se niinku se mitä, mitä esimies X lähetti tai mitä mä sain X:ltä, mikä on se meidän aika vakiopohja, Tervetuloa yritykseen X ja tässä on nää ensimmäisen päivän asiat ja ota tää ja tää mukaan, tuu tähän ja tähän ja mitä kaikkee, tiedot mitä siinä lapussa lukee niin, se se oli niinku tosi hyvä ja tosi valmis niin kun tuntui siltä että joku joku oli valmiiksi ottamassa vastaan ja niin. Öö vaikka nyt tiedetään se on aika vakiopohja mikä mikä työnnetään vaan eteenpäin, mutta sille vastaanottajalle tai vastaanottajana se oli silleen tosi hyvä, että hei, nyt tähän mun tuloon ollaan valmistauduttu ja että niinku minua odotetaan ja ja tosi mahtavaa, että mä tiesin heti että minkälainen mun ensimmäinen päivä on ja itse asiassa sitten sen lisäksi X lähetti vielä sen perehdytysmateriaalin. Mä tiesin suurin piirtein, että minkälainen se mun ensimmäinen viikko on.” (H5)

”Muistelen, että minulle annettiin myös joku suklaa ja esimies kertoi, hmm, että se oli muistaminen osastolta, tervetuliaislahja yritykseen. Se oli todella söpöä ja kiva heiltä, että, että olet tervetullut.” (H7)

Muutamalla haastateltavalla oli myös jonkinlainen aiempi kokemus organisaatiosta, eli he olivat olleet joskus aiemmin töissä ja nyt palasivat yritykseen vuosien jälkeen. Näiden henkilöiden kohdalla ennen työsuhteen alkua merkityksellisenä korostui tieto siitä, mikä on muuttunut aiemmasta. Tämän tiedon kohdalla kokemus positiivisista muutoksista oli tärkeässä roolissa. Nämä odotukset olivat onneksi vastanneet organisaation totuutta, jolloin kokemus rehellisestä ennakkotiedosta oli hyvä.

5.3.2 Työvälineet

Työvälineiden merkitys korostuu myös uuden työn alussa, sillä ilman toimivia työvälineitä on työn tekeminen mahdotonta samoin kuin silloin, jos työvälineitä ei osata käyttää. Kunnossa olevien työvälineiden tärkeys heti työsuhteen alussa on myös mainittu aiemmassa perehdyttämisen kirjallisuudessa (Klein & Heuser 2008). Haastatteluissa työvälineistä puhuttaessa, mikäli työkone oli valmiiksi asennettu tai helposti ohjeiden kanssa asennettavissa käyttöön, oli kokemus tällöin ollut hyvin positiivinen. Jos puolestaan ohjelmien asennuksessa kesti aikaa tai kaikki välineet eivät olleet saatavilla, koettiin asia helposti haasteena. Joillekin työntekijöille työvälineet oli lähetetty kotiin, kun toiset taas hakivat välineet toimistolta mennessään sinne ensimmäiseksi päiväksi. Kaikille oli tilattu etukäteen ainakin kannettava tietokone, jonka avulla työ oli mahdollista aloittaa.

”Mitenköhän se meni. Ei kyllä mä sain sen niin kun jo sain sen postissa, että mä olin saanut sen valmiiksi siihen työn aloitukseen, että että kaikki perustarvikkeet ja työn tekemiseen oli jo sitten valmiina.” (H3)

Positiivisen ensivaikutelman aikaansaamiseksi työvälineiden ja ohjelmien helppoon saatavuuteen kannattaa ehdottomasti panostaa. Lisäksi tämä tehostaa aloitusta, kun tietokoneiden ja muiden työvälineiden asentamiseen ei tarvitse kuluttaa pitkiä aikoja. Eräs haastateltava mainitsi haasteista työn aloituksessa, sillä tällä ei ollut omaa toista näyttöä eikä ohjelmien asentamisen haasteisiin oltu heti vastattu, mikä oli hidastanut alkuun työn tekemistä. Tämä ei hänen puolestaan ollut optimaalista, sillä alun työtehtävien tekeminen oli tämän vuoksi normaalia haastavampaa. Toiselle oli puolestaan järjestetty toinen näyttö kotiin valmiiksi heti alkuun, mikä puolestaan sai aikaan positiivisen reaktion.

Työnluonne vaikuttaa suuresti siihen, millaiset välineet ovat kenellekin tarvittavat työn tehokkaasti suorittamiseksi ja se on hyvä huomioida heti alussa.

”Joo se se oli sellainen mikä täytyy niinku nostaa isona positiivisena on on ehkä kaks niin kun, jos mietitään laitteita ne kaks, kaks tärkeintä asiaa on se, että että kaikki laitteet oli siellä, oli niitä tota mun pöydällä oli valmiiksi laitettu näppäimet, hiiret, telakat, yksi näyttö ja niitä tuota puhelin ja headsetit. Sen lisäksi sinne oli jo valmiiksi jätetty, toinen näyttö pahvilaatikkoon missä luki, että voit ottaa kotiin, ku tiedettiin et tuun tekemään etätöitä -- joka oli niinku tosi tosi tällaista niin kuin öö hienoa ja kauaskantoista ajattelua. Ja taas tuli sellainen fiilis, että joku on miettinyt, että tämän homman niinku valmiiksi tavallaan tosi helppo tulla tähän ja ja toiselta puolelta noista laitteista vielä että että että niinku mikä on ehkä jopa vähän uniikkia tai tai, mikä ei ehkä ei sano tästä firman nimeä, mutta aikaisemmassa vaiheessa ehkä toteutunut niin hyvin, mutta niin kun läppäri oli täysin asennettu, että periaatteessa avasit vaan kannen ja sitten sen jälkeen aloittaa niin kuin kaikki ohjelmat toimi. Okei kaikki ei ihan täysin toiminut, mutta sitten löytyi vielä henkilö kenelle pystyttiin soittamaan, joka laittoi ne niin kuin siinä hetkessä toimimaan.” (H5)

”...Muistan, että yhden järjestelmän kanssa oli myös ongelma, meinaan, että minun piti tehdä ilmoitus IT:lle. Joten, en tiedä... Piti tehdä pyyntö IT:lle ja se kyllä kesti, se ei ollut niinkun ok, että jos teen pyynnön tänään ja saan vastauksen huomenna.. Mutta se ei mennyt niin vaan kesti viikon ja piti vielä soittaa tilanteesta ja miksi asiaa ei ollut vieläkään hoidettu ja...” (H6)

5.3.3 Koko organisaation yhteiset perehdyttämiskäytännöt

Tässä alaluvussa siirrytään katsomaan niitä perehdyttämiskäytäntöjä, jotka ovat olleet koko organisaatiossa käytössä. Koko organisaatiossa käytössä olevista perehdyttämiskäytännöistä kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta muistivat olleensa henkilöstöhallinnon etäyhteyksin pitämässä perehdytystilaisuudessa, joka oli yksittäinen tapahtuma osana perehdytysprosessia. Kokemukset tästä perehdyttämisen tavasta olivat positiivisia. Tämän perehdytystapahtuman koettiin olevan sopiva heti työsuhteen alkuun. Yleisten käytäntöjen läpikäynti, mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä perehdyttämistilaisuuden materiaalin jakaminen tulevaa tarvetta varten olivat asioita, joita tästä perehdyttämisen osiosta painotettiin. Osa mainitsi, että verkossa tapahtuva tapaaminen oli hyvä tapa

oppia, kun taas toisille olisi ollut mieleisempää nähdä kasvotusten ja he kokivat, että tällöin oppiminenkin olisi voinut olla helpompaa.

”...en oikein muista enää mitä siellä. Mitä siellä oli, mutta siitä jäi ihan hyvä käsitys tai niinku semmoinen hyvä kuva, että olisiko siellä käyty näitä perus, jotain henkilöstöjärjestelmiä ja työaikakirjauksia varmaan sinnepäin läpi jotain semmoisia yleisiä, yleisiä asioita ja sitten jos oli jotain kysyttävää, niin pystyi kysymään.” (H1)

”Se oli aika hyvin järjestetty. Ja mahtavinta oli ehkä se, että sitten sen matskun sai vielä sen sen joko en nyt muista kuin miten se nyt meni, varmaan sen esityksen jälkeen et siihen pysty vielä palaamaan. Siellä oli tosi paljon niinku sellaisia arvokkaita linkkejä ja juttuja, että kokonaisuuteen tosi hyvä hyvä setti.” (H5)

Joissain haastatteluissa mainittiin myös se, että tällä perehdyttämistapahtumalla olisi luultavammin isompi vaikutus myös yhteisöllisyyteen, mikäli muita juuri aloittaneita pääsisi kohtaamaan kasvotusten perehdyttämistapahtumassa. Toisaalta eräs haastateltava koki puolestaan, että verkon välityksellä tapahtuma oli jopa interaktiivisempi kuin mitä se olisi mahdollisesti olisi ollut kasvokkain tapahtuvana tapaamisena. On hyvä huomata, että toisissa tapaamisissa oli myös enemmän aloittaneita paikalla, kun toisinaan perehdyttäminen pidettiin vain parille henkilölle, jolloin tämäkin mahdollisesti osaltaan vaikuttaa kokemukseen tapahtuman vaikutuksista verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden kannalta. Toisissa tapaamisissa kaikki olivat pitäneet kameraa päällä, kun taas jollain oli kokemus, ettei nähnyt ketään muita aloittaneita, sillä kameroita ei ollut pidetty päällä tapaamisessa.

”...että niinku esimerkiksi HR:nkin järjestämä yleisperehdytys niin musta oli tavallaan, että sä pystyt niinku seuraan niinku omalta ruudulta sitä, se näet ne muut ihmiset ketä siinä on ja aika pienellä porukalla kuitenkin oltiin niin kyl tää oli ehkä jopa ehkä vähän niinku silleen interaktiivisempaa kuin se, että ollaan jossain salissa ja vaan kuunnellaan, kun yksi puhuu siellä edessä...” (H8)

Henkilöstöhallinnon vetämän perehdytystilaisuuden lisäksi organisaation käytössä oli netissä käytävä kurssi, joka sisälsi muun muassa videoita, luettavaa sekä erilaisia tehtäviä. Kaikki haastateltavista olivat käyneet tämän jokaiselle uudelle aloittavalle osoitetun perehdytysohjelman, joka suoritetaan organisaation henkilöstöjärjestelmän kautta. Tämä ohjelma koettiin pääsääntöisesti hyvänä esimerkiksi organisaation tarkoitukseen sekä yleisiin viestintävälineisiin tutustumisen kannalta.

Jotkut asiat ohjelmassa puolestaan koettiin joidenkin haastateltavien osalta osin epärelevantteiksi. Toisaalta näiden asioiden kohdalla ymmärrettiin, että kaikkien asioiden relevanttius on mahdottomuus ohjelmassa, joka on suunnattu yhteisesti käytäväksi kaikille organisaatiossa aloittaville. Esimerkkinä hieman epärelevantiksi koetusta osa-alueesta oli turvallisuus, sillä vaikka yleisesti turvallisuus nähtiin tärkeänä ja sen ymmärrettiin olevan yrityksen arvojen sekä tavoitteiden keskiössä, tämä osa nähtiin hieman turhaksi niille, jotka työskentelevät toimistotiloissa eivätkä teollisuusalueilla, sillä turvallisuusosio käsitti asioita, joita toimistotyön arjessa ei tulisi kohtaamaan. Tämän perehdyttämisen osan ei tällöin koettu liittyvän työn käytäntöön millään lailla, eikä sitä sen vuoksi koettu kovin tärkeäksi. Erityisesti ajankäytön näkökulmasta epärelevanttien asioiden läpikäynti saatettiin kokea epämotivoivaksi.

”Siinä on niinku sitten kaikennäköistä. -- Tai semmoista niinku tyliin, että tutustut Googlen työkaluihin ja jotain muita semmoisia sitäkin kautta tulee sitä niinku.” (H1)

”...tuommainen niinku yleinen paketti näistä kaikesta niinku minkä kaikki käy, niin niissä on nyt paljon semmosta niinku nice to know kuitenkin juttua, että se siinä alkaa mennä sitä, että kun sulla on kiirettä muutenkin joissakin asioissa tehdä jotain muuta, niin sitten se ei ole ehkä niin motivoivaa sitten niitten materiaalien käyminen. Joo että se se niin kun se voi olla just, kun tehdään näitä tällöisiä niin kun nettikursseja niin siellä on väkisellä asiaa, jotka on itsestänselvyyksiä omasta mielestä ja sitten niitä tavallaan, ne on pakko käydä niin ne menee sitten pakkopullaksi sitten helposti. Eikä se välttämättä hyödytä sinua sitten käytännössä ja se voi sitten vähän jäädä latistaa sitä muutakin asiaa, mikä taas on oikeasti hyödyllistä. Mutta tuo on tuo on, niinku yrityksessä katso meitä on moneen junaan tässä koko yrityksessä.” (H3)

Kaikille yhteisten perehdyttämiskäytäntöjen aikana uudet työntekijät pääsivät tutustumaan organisaatioon sekä sen käytäntöihin. Kuitenkaan monikaan ei muistanut tarkasti kuulemiaan asioita, vaan uudet työntekijät muistivat enemmän ylätasolla käsiteltyjä asioita, joihin oli myöhemmin mahdollisuus palata tai joka oli lisännyt yleistä ymmärrystä. Näiden käytäntöjen merkityksessä korostuukin enemmän yleisen käsityksen saaminen sekä ymmärrys siitä, mistä tarvittaessa voi löytää lisää tietoa. Tämän lisäksi perehdyttämistapahtuman merkitys liittyi osaltaan myös yhteisöllisyyden kokemukseen.

5.3.4 Yksilöllinen perehdyttäminen

Organisaation yhteisten perehdyttämiskäytäntöjen lisäksi perehdyttäminen sisälsi paljon yksilökohtaisia perehdyttämisen keinoja. Uuden työntekijän perehdyttäminen on pääsääntöisesti esihenkilön vastuulla organisaatiossa, kuten aiemmin todettu. Vaikka vastuu on esihenkilöllä, toki perehdyttämiseen usein osallistuu monia muitakin henkilöitä. Yksilölliset perehdyttämisen tavat vaihtelivat aika paljon toisistaan, mutta myös yhteneviä piirteitä perehdyttämisestä löytyi.

Osa perehdytetyistä oli päässyt alkuun käymään toimistolla joko ensimmäisenä päivänä tai parina ensimmäisenä päivänä, kun taas toiset olivat aloittaneet täysin etänä. Uudet työntekijät, jotka olivat päässeet toimistolle, olivat olleet toimistolla esihenkilönsä kanssa, eivätkä olleet nähneet heti alkuun koko tiimin kanssa. Mikäli aloitus oli ollut toimistolla, oli kokemus tästä positiivinen. Kokemusta siitä, että esimies välittää ja oli varannut päivän tai pari päivää uuden henkilön perehdyttämiseksi, pidettiin hyvänä tapana ja tämä sai paljon kiitosta. Samalla myös toimiston käytännöt tulivat tutuiksi.

” No siitä jäi kyllä tosi hyvä hyvä filis. Niin kuin sanoin ne 2 ensimmäistä päivää oli aika hyvin varattu siihen, että, että tuota että me oltiin juhan kanssa kahdestaan ja käytiin niinku käytännössä istuttiin pelkästään vaan me 2 ja käytiin asioita läpi.” (H5)

Ne, jotka olivat aloittaneet etänä, eivät välttämättä kokeneet aloitusta samalla tavalla erityisen positiivisen kokemuksena vaan enemmänkin neutraalina. Haastatteluista kävi ilmi, ettei aloitus tällöin tuntunut välttämättä niinkään tapahtumalta. Näiden henkilöiden osalta toimiston käytäntöjen esittely saattoi jäädä puuttumaan, eikä tätä tarjottu välttämättä missään vaiheessa edes myöhemmin, mikä ainakin joidenkin haastateltavien mielestä oli harmillista, sillä he olisivat kokeneet tämän kohdallaan erityisen tärkeäksi. Etänä aloittaneilla näkyikin hieman enemmän kokemuksia jonkun asian puuttumisesta. Siihen aloitettiinko työt täysin etänä vai ei, vaikutti myös sen hetkinen pandemiatilanne, eivätkä aloittava työntekijä tai esihenkilö pystyneet tällöin vaikuttamaan aloituksen tapaan. Myös erään uuden työntekijän kohdalla aloittamisen tapaa jouduttiin muuttamaan lyhyellä aikataululla pandemiasta johtuvista syistä, joten etukäteen suunniteltu aloitus oli mennyt tämän vuoksi osin uusiksi. Uusi työntekijä suhtautui tähän kuitenkin hyvin, eikä kokenut tämän vaikuttaneen perehdyttämisen kokonaisuuden kokemukseen.

”...edes myöhemmin en ole nähnyt tiimikavereita kasvotusten, joten, joten jos olisi joku perehdytys, missä missä, mun kollegat, niinkun lähimmät kollegat, voisivat näyttää mulle paikkoja. Hmm, toimistoa tai tai mitä, mitkä on niitä juttuja, mitä toimistolla käytetään, semmonen, sellainen toimistokierroksen tyylinen. Ja mitä tiimi käyttää, ei vaan työhön, mut tiedätkö, viihtymiseen esimerkiksi kahvitauoilla.” (H6)

Lisäksi haastatteluiden perusteella perehdytys suunnitelmien osalta käytännöt vaihtelivat paljon. Osalle aloittaneista työntekijöistä oli tehty erillinen perehdytys suunnitelma, toiset olivat saaneet suunnitelmaa ensimmäisen viikon ajalle, kun taas toisaalla saattoi olla käytössä yksikön oma perehdytys suunnitelma, johon oli koottu kaikille yksikössä aloittaville tärkeää tietoa. Toisaalta joku ei ollut nähnyt mitään suunnitelmaa. Erilaiset perehdytys suunnitelmat koettiin hyviksi, mikäli niitä käytettiin. Esimerkiksi etukäteen, ennen työsuhteen alkua, annettu suunnitelma koettiin hyvänä, sillä sen avulla uuteen hyppääminen ei tuntunut niin stressaavalta. Suunnitelmista saattoi myös löytää helposti tietoa ja sekä ymmärtää kokonaisuutta. Toisaalta suunnitelman olemassaolo ei ollut edellytys hyvälle perehdytykselle, vaan pääosaan nousi ennemminkin se, oliko perehdyttämistä ylipäänsä suunniteltu.

Yksilöllisen perehdyttämisen suunnitelmallisuus nousi useassa haastattelussa positiivisena asiana. Suunnitelmallisuutta arvostettiin ja sitä pidettiin yhtenä hyvän perehdyttämisen merkinä. Etäperehdyttämisen myötä suunnitelmallisuuden nähtiin korostuvan ja sen tärkeys painottui. Suunnitelmallisuus näkyi esimerkiksi etukäteen sovittujen tapaamisten sekä ensisijaisten tärkeiden asioiden perehdyttämisen kautta. Suunnitelmallisuuden koettiin olevan avainasemassa, sillä ilman hyvin suunniteltua perehdyttämistä uusi työntekijä jää helposti yksin asioiden kanssa, eikä tällä ole mahdollisuutta tutustua muihin tai löytää tietoa. Se, että asioita oli pohdittu etukäteen, oli jokaisen asiasta maininneen mielestä hyvä asia.

”Se on ollut erilaista, mutta tietyllä tavalla se on ollut tai sen on pakko olla enemmän systemaattista kuin se, kun ihminen tulee toimistolle ja tässä on sun kone ja aloita työt. Musta tuntuu, että jonkun on pitänyt tai se pakottaa suunnittelemaan enemmän sitä, että miten ja mitä ja oikeasti, että miten tämä ja tämä on, nyt sit se isoin haaste just miten oppii tuntemaan ihmisiä.” (H4)

Kaikkien henkilöiden perehdytykseen oli ainakin jossain määrin kuulunut järjestelmiin ja sovelluksiin perehtymistä. Organisaation käytössä on lukuisia erilaisia järjestelmiä, joista osaa,

esimerkiksi työajankirjausjärjestelmää, kaikki käyttävät, kun taas osa järjestelmistä liittyy tiettyihin työtehtäviin. Kokemus erilaisiin järjestelmiin perehdyttämisestä oli jossain määrin vaihtelevaa. Työn sujumisen sekä tehokkuuden näkökulmasta kuitenkin hyvä perehdyttäminen järjestelmiin koettiin tärkeänä, jotta järjestelmän käytön opetteluun ei tarvitse kuluttaa turhaan aikaa. Järjestelmiin perehdytettiin vaihtelevin menetelmin. Esimerkiksi joistain järjestelmistä oli tarjottu vain kirjallisia ohjeita, kun toisiin oli järjestetty etäopastuksia tai henkilökohtaista tukea. Erilaiset opastukset oli koettu usein hyväksi, mikäli niitä oli ollut tarjolla. Opastusten jälkeen itsenäinen tai ohjeiden avustuksella työskentely järjestelmien ja sovellusten avulla koettiin helpommaksi. Lisäksi mainittiin harjoittelun sekä kysymysten esittämisen mahdollisuuden tärkeys. Jos järjestelmiin ei ollut selkeitä ohjeita, saattoi tämä hidastaa työn tekemistä. Koska nykyisin järjestelmiä oli käytössä paljon, korostuu myös niiden hallinnan merkitys osana työhön sisälle pääsemistä sekä työn hallintaa jokaisessa roolissa, vaikka järjestelmät ovatkin enemmän roolikohtaisia.

Lähes jokainen uusi työntekijä nosti esille, kuinka tärkeää oli ollut, että tälle oli jo etukäteen, ennen työn alkamista, sovittu etätapaamisia videopuheluiden muodossa läheisten sidosryhmäläisten kanssa jo valmiiksi kalenteriin. Työn alussa tämän koettiin auttavan, kun pääsi tapaamaan ihmisiä, eikä tapaamisia tarvinnut itse alkaa järjestää erikseen kollegoiden kanssa näiden täysiin kalentereihin. Kaikki, joille tällaisia tapaamisia oli järjestetty, kokivat ne hyviksi, sillä tällöin oli mahdollista tutustua tiimiläisiin ja sidosryhmiin sekä oppia muuta työstä. Eräs koki jopa tällaisten tapaamisten olevan parempia kuin kasvokkaisten tapaamisten, sillä kaikkia kohtaamisia ei toimistolla olisi välttämättä tullut tai asiaa ei olisi tullut suunniteltua tai mietittyä niin tarkasti tapaamista varten. Kohtaamisissa näki myös kollegoita, joihin ei muuten luultavasti etätyössä tutustuisi. Kameroiden merkitys korostui myös näissä tapaamisissa, sillä näin uusi työntekijä sai paremman käsityksen tapaamastaan kollegasta.

”Sit oli mun mielestä tosi hyvin järjestetty, että mulla oli jo kalenterissa kaikkiin varauksia henkilöiden kanssa näitä one to oneja ja tällaista, että vähän niinku jo oltiin nähty se vaiva jo ennen kun mä aloitin.” (H4)

Edellä mainittujen, useiden uusien työntekijöiden kohdalla toistuneiden, käytäntöjen lisäksi työhön ja siihen liittyviin asioihin perehtyminen oli hyvin roolikohtaista. Tämä on toki ymmärrettävää, onhan jokainen työ ja rooli erilainen, jonka vuoksi myös perehdyttäminen tehtävään muokkautuu omanlaisekseen. Jokainen uusi työntekijä oli kuitenkin päässyt tutustumaan erilaisiin materiaaleihin. Materiaalien sisältö riippui henkilön roolista, jonka lisäksi joillakin yksiköillä oli omia

yksikkökohtaisia materiaaleja saatavilla. Jokaisen uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen oli osin tapahtunut perehtymällä erilaisiin materiaaleihin. Materiaalit koettiin pääasiassa suhteellisen hyväksi tavaksi aluksi tutustua uuteen asiaan. Haasteena materiaalien lukemisessa oli kuitenkin se, että kaikki materiaalin sisältö ei välttämättä ollut aina relevanttia, jolloin saattoi syntyä kokemus hyödyttömyydestä. Samoin mikäli materiaali oli hyvin pitkä ja sisälsi asioita, jotka eivät liittyneet läheisesti työhön, asia ei jäänyt mieleen. Jotkut haastatellut kertoivat myös, että vaikka materiaali oli tärkeää työn kannalta, pelkästään lukemalla asiat eivät jää samalla lailla muistiin. Lukemisen jälkeen kaivattiinkin mahdollisuutta päästä kokeilemaan opittua todellisessa ympäristössä tai vaikka tehtävien kautta.

”...oli niinku ihan eri tavalla tätä materiaalia ja pystyin myös tolleen niinku itsenäisesti tutustua siihen. Näin tavallaan niinku, ei itse tarvinnut selvittää sieltä sun täältä sitä tietoa.” (H4)

Osana perehdyttämistä oli myös erilaisia etäkursseja sekä muita perehdytyskoulutuksia erinäisiin teemoihin liittyen. Usein perehdyttämisen onkin nähty sisältävän erilaisia koulutuksia (esim. Saks & Gruman 2012). Näiden lisäksi osana perehdyttämistä pidettiin erilaisia muitakin palavereita, esimerkiksi koko organisaation yleisiä infotilaisuuksia tai yksikön omia palavereita. Näiden erilaisen koulutusten ja tapaamisten kautta pidettiin tärkeinä sitä, että niiden kautta pääsi hiljalleen oppimaan lisää organisaatiosta sekä työntekijöistä, joiden kanssa työskenteli. Käytännönläheiset perehdytystapaamiset olivat myös hyviä paikkoja oppia, sillä niissä nähtiin todellisuudessa, kuinka jotain asiaa tehdään. Jotkut mainitsivat myös päässeensä mukaan erilaisille heidän roolinsa kannalta tärkeille etäkursseille, joiden he kokivat olevan hyviä roolin oppimisen kannalta heti työsuhteen alkupuolella.

Suurimmalla osalla haastateltavista työ liittyi johonkin projektiin, johon täytyi erikseen perehtyä. Projektien ja niissä työskentelevien ihmisten tunteminen nousi useassa haastattelussa tärkeäksi osaksi perehdytysprosessia. Projektiin perehtymisen osalta käytettiin myös materiaaleja sekä keskusteluja projektissa mukana olevien henkilöiden kanssa. Haastatteluissa ilmeni joitain haasteita projektipuolen perehdyttämisessä etäaikana. Kesken projektin mukaan hyppääminen oli joidenkin kohdalla ollut hieman haastavaa, mikäli projektien taustoista kertominen jäi vähäiseksi perehdytyksen aikana. Lisäksi koettiin, että kasvokkainen tapaaminen projektipuolen kanssa olisi tärkeää, jotta myös projektissa mukana olevat ihmiset sekä heidän tapansa olisi mahdollista alkaa vähitellen tuntemaan ja tätä kautta mahdollistuisi pääseminen osaksi projektin yhteisöä.

”No ehkä sitten jos yleisin tavallaan perehtyminen tulee tietysti sitten näiden projektien mitä tekee, niin niihin tavallaan, että ymmärtää mitä projektissa tehdään ja mikä on projektin tarkoitus ja mitä tähän mennessä on projektissa tapahtunut, kun itse hyppää mukaan ja tavallaan semmoinen perehtyminen niin. Se on ehkä semmoinen, mitä ei ole riittävästi taas, että että se tulee vähän että siinä, niin jos jos ja kun sä hyppäät projektiin kesken keskeltä sitä, niin niin semmoinen perehdytys pitäisi olla, että se on sinulle kerrottas hieman tarkemmin, että miksi jotain on tehty ennen tätä ja miten tähän on päädytty. Että mitä tämän taustalla on, että sitä, siihen ei ole kellään aikaa, että se se oli ehkä semmoinen, mikä olisi kehitettävä... jos aateellaan et elämä on yhtä projektia, niin ne on niin kuin projekteissa esimerkiksi pitäisi olla semmoinen niin kuin lähipäivä... jollon niinku se projekti projektissa niinku aloitetaan tai näin ja ollaan kaikki paikalla... se olisi optimaalista, että olisi niinku semmoinen mahdollisuus päivälle jollon näkis sitte sen projektissa olevat muut ja pääsis niinku yhdessä vähän jutustelemaan vähän muutakin kuin ihan täsmälleen sitä, mikä on se asia.” (H3)

Yleisesti jokaisen perehtymiselle oli järjestetty aikaa. Riittävää aikaa perehtymisprosessiin pidettiin tärkeänä ja sitä arvostettiin. Toki tehtävistä ja roolista riippuen perehdyttämistä saattoi olla enemmän tai vähemmän. Toiset pääsivät varsinaisiin työtehtäviin kiinni nopeastikin, kun taas toisilla perehdyttämisvaihe oli saattanut kestää pidempään ennen varsinaisiin työtehtäviin siirtymistä. Kokonaisuudessaan kuitenkin riittävän ajan varaamisen nähtiin olevan perehdyttämisen keskiössä merkityksellisenä asiana.

”Että ehkä se on silleen eri, että tässä on ollut enemmän aikaa kuitenkin sitten alkuun tai kyllä silloinkin oli puhetta että on aika käyttää siihen x työhön, niinku sen opetteluun, kun tämä tuli uutena mulle, mutta tässä on todennut, että siihen on todellakin ollut sitten tarpeeksi aikaa.” (H1)

Yksilölliset perehdyttämisen tavat vaihtelivat suhteellisen paljon henkilöiden välillä riippuen näiden roolista ja tiimistä. Kuitenkin suunnitelmallisuus korostui kaikkien puheessa. Järjestelmiin perehtymistä oli myös sisällytetty jokaisen tehtävään, mikä on toki ymmärrettävää, kun on kyse etätyöstä, joka tehdään tietokoneen välityksellä. Kollegoiden kanssa järjestetyt tapaamiset olivat myös lähes kaikilla käytössä ja tämä koettiin hyväksi käytännöksi osana etäperehdytystä. Jossain

määrin haasteena nähtiin projekteihin perehdyttäminen, mikäli tämä oli työntekijän kohdalla tarpeellista.

5.3.5 Toimijat perehdyttämisessä

Kuten aiemmin kuvattu, perehdyttäminen kokonaisuudessaan on pitkälti esihenkilön vastuulla organisaatiossa, vaikka perehdyttämiseen usein osallistuukin muitakin organisaation jäseniä. Suurimmalle osalle haastatelluista esihenkilö toimi lähikontaktina, joka toimi apuna perehdyttämisessä ja joka koordinoi perehdyttämistä. Esihenkilön rooli on merkittävä perehdyttämisen onnistumisessa, sillä kokonaisuus on tämän vastuulla. Tämän lisäksi usein esihenkilön rooli tukena sekä koordinoijana on alussa merkittävä. Esihenkilön rooli osana tietoverkostoa on myös todettu aiemmassa tutkimuksessa (Morrison 2002, 1156). Haastatelluista noin puolet olivat tavanneet esihenkilönsä ensimmäisenä päivänä kasvokkain ja päässeet tätä kautta aloittamaan perehtymisen työhönsä. Kasvokkainen tapaaminen oli ollut hyvä tapa niiden kohdalla, jotka olivat päässeet aloittamaan tällä tavoin.

Muutamalla uudella työntekijällä oli toisaalta myös lähikollega, joka toimi esihenkilöä enemmän apuna ja tukena työsuhteen alussa, vaikka kollegaa ei oltukaan välttämättä varsinaisesti virallisesti nimetty toimimaan roolissa. Mentorointia tai muuta tukihenkilötoimintaa ei ollut varsinaisesti organisaatiossa käytössä. Haastatteluista nousi ilmi, että tällainen toiminta tulevaisuudessa voisi olla mahdollisuus, sillä esimerkiksi esihenkilön toiminnan kyseenalaistaminen tai niin sanottujen tyhmien kysymysten esittäminen suoraan esihenkilölle koettiin toisinaan haastavana verrattuna siihen, että asioista olisi mahdollista puhua kollegan kanssa. Kokemukset kollegasta tukena olivat positiivisia pääosin juuri matalan kysymysten esittämisen kynnyksen vuoksi.

”Niin no sekin auttaa sitten, ettei tarvitse kaikkee esimieheltä turhaan kysyä nii et joku kollega kertoo jotain.” (H2)

Kuten aiemmin mainittu, oli suurimmalle osalle haastatelluista järjestetty joitain tutustumistapaamisia etänä lähikollegoiden ja sidosryhmien kanssa. Erityisesti henkilökohtaiset keskustelut nousivat monen kohdalla arvokkaaseen rooliin. Tapaamisten avulla saatiin monia tiimiläisiä ja muita tärkeitä henkilöitä osaksi perehdytystä. Näiden tapaamisten merkitys vaikutti koroastuvan etätyössä, kun muuten kollegoita ei ole mahdollista kohdata samalla tavalla ja täten voi olla haastavampaa tutustua muihin. Vaikka tällaisten etätapaamisten järjestäminen ei ollut koko

organisaation perehdyttämisessä määritetty tai suunniteltu toimintatapa, oli hyvin moni esihenkilö päätenyt tällaiseen toimintatapaan ja tämä tapa olikin osoittautunut hyvin toimivaksi niiden kohdalla, jotka käyttivät tapaamisia osana perehdyttämistä. Näiden tapaamisten lisäksi kollegat saattoivat toki osallistua erilaisiin yksittäisiin perehdytyksiin tietyn asian parissa, jonka lisäksi heitä nähtiin muun muassa tiimipalaverissa. Muihin tutustumisella onkin tärkeä rooli, sillä näiden kautta uusi työntekijä pääsee osaksi sosiaalisia piirejä (Cooper-Thomas & Anderson 2006).

Etänä järjestettyjen tapaamisten, erilaisten tiimin, projektien ja yksittäisten henkilöiden tapaamisten kautta uudet työntekijät olivat saaneet lähikollegoista sekä työtehtävistään suhteellisen hyvän kuvan. Haasteena oli enemmän koko organisaation hahmottaminen, jonka muutama haastateltu nosti esille. Perehdyttäminen muihin organisaation osiin ja siihen, mitä he tekevät, olisi voinut auttaa esimerkiksi avun pyytämässä, jonka lisäksi tämä olisi auttanut kokonaisuuden hahmottamisessa.

”No se mitä olisi voinut olla, niin olisi juuri jotenkin sitä koko organisaatio ja mitä on niinku ne. Niin ne muut tuota niin. Muut tiimit siinä niinku meidän. Niin kuin. Tässä X organisaatiossa. Ja mitä ne. Tai kyl mä nyt suunnilleen tiän mitä ne tekee suunnilleen, mutta kuitenkin, että me ollaan nytten, meillä on tämä oma funktio ja me ollaan niinku tuntuu, että tosi hyvin tunnetaan toisemme, mutta sitten naapurin funktio niin ei tiedä mitä oikein, että mitä niillä on menossa sieltä.” (H1)

Etätyössä perehdyttämisen toimijoiden rooli sosiaalisena piirinä tuntuu suurelle, sillä muita organisaation jäseniä ei pääse samalla tavalla tapaamaan. Samoin suunnitelmallisuuden rooli korostuu myös perehdyttämiseen osallistuvien kohdalla, sillä ilman suunnitelmaa, ei uusi työntekijä luultavasti tulisi tapaamaan muita kollegoita ollenkaan. Toisaalta esihenkilö oli myös monelle samalla tukihenkilö, vaikka toisinaan myös olisi toivottu lähikollegaa, jolta olisi ollut matalampi kynnyks kysyä erilaisia mielen päällä olevia asioita.

5.4 Sosialisaaion näyttäytyminen

Tämän tutkimuksen keskiössä on sosialisaaion tarkastelu osana etänä tapahtuvaa uuden työn aloitusta sekä sen tarkastelu, miten perehdyttäminen on osaltaan mahdollisesti vaikuttanut sosialisaaioon. Tässä alaluvussa keskitytäänkin tarkastelemaan sitä, miten sosialisaaio näyttäytyy tutkimuksessa. Tutkimuksessa sosialisaaio näyttäytyi erityisesti sen mukaan, kuinka hyvin uudet työntekijät pääsivät osaksi yhteisöä.

5.4.1 Yhteisöllisyys

Monen haastateltavan kokemus oli, että yhteisöön pääseminen sekä yhteisöllisyyden kokemus oli osin haastavampaa, kun työ aloitettiin etänä. Kokemus yhteisöllisyyden haastavuudesta oli kuitenkin osin henkilökohtainen kokemus, sillä toiset perehdytetyt kokivat, ettei heillä ollut mitään vaikeuksia päästä mukaan työyhteisöön. Heidän kohdallaan kaikki oli mennyt vähintäänkin yhtä hyvin kuin toimistolla aloitettaessa. Sellaiset uudet työntekijät, joilla oli aiempaa taustaa yrityksestä tai joilla oli muutoin jo tuttuja töissä yrityksessä, kertoivat yleisesti päässeensä paremmin mukaan yhteisöön. Myös mikäli uusi työntekijä oli päässyt aloittamaan toimistolla, tuntui tämä osaltaan lisänneen ainakin heti työsuhteen alussa tunnetta työyhteisöön kuulumisesta. Usean uuden työntekijän kohdalla myös se, että oli käynyt toimistolla toisinaan etätöiden ohessa, oli lisännyt kokemusta yhteisöön kuulumisesta sekä auttanut prosessissa. Kuitenkaan kaikkien toisinaan toimistolla käyneiden kohdalla tämäkään ei ollut ratkaissut suoraan yhteisöllisyyteen liittyneitä haasteita. Kaikki haastatellut kuitenkin puhuivat yhteisöllisyydestä. Yleisesti haastattelujen perusteella voidaan todeta, että uuden työntekijän kokemus siitä, että tätä oli odotettu, lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta heti alusta alkaen.

”En koe, että olisi ollut mitään haittaa enkä koe, että olisi jotenkin niinku erilaista ollut niinku sulautua porukkaan etänä en, en niinku koe sitä... mua tietysti niinku on auttaa se, että että mulla oli tiimissä entuudestaan jo niinku tuttuja ihmisiä aikaisemmasta niinku työuralta tuttuja niin niin tota, siinäkin mielessä niinku helpotti. Mutta mutta tuota niin koen kyllä, että on ihan niinku hyvin päässyt mukaan.” (H8)

Yhteisöllisyyden syntyminen koettiin haastavammaksi, koska etätöissä ei samalla tavoin päässyt tapaamaan tiimikavereita tai muita työntekijöitä kuin normaaleissa olosuhteissa. Niillä, joiden kokemus yhteisöllisyydestä ei ollut kovin hyvä, ei ollut aiempaa verkostoa organisaatiossa tai he eivät päässeet heti alkuun käymään toimistolla, eivätkä he olleet tämän myötä päässeet tutustumaan käytäntöihin tai kollegoihin kasvokkain. Usein näiden henkilöiden työnkuva oli melko itsenäinen ja keskittymistä vaativa, joka varmasti osaltaan myös vaikuttaa kokemukseen, sillä työ itsessään ei vaadi paljoa kohtaamisia, joiden kautta olisi mahdollista tutustua enemmän organisaation muihin jäseniin. Toisaalta myös muilla oli selkeästi kaipuuta toimistolle, vaikka kokemus muutoin työyhteisöön kuulumisesta näin etäaikana oli ollut hyvä.

”Niin se on mielenkiintoinen nyt, että jos me oltaisiin tehty toimistolla koko aika töitä niin sitten olisi se ois sit semmonen niinku erilainen tuota niin, erilainen fiilis siitä tota niin ehkä työyhteisöstä, että se olisi niin kuin, siellä olisi niinku enemmän ihmisiä ja se olisi jonkunlainen semmoinen niinku. Se niinku toimisto itsessään olisi ehkä semmoinen niinku jotenkin, en mä tiedä semmoinen, no, työyhteisö, että nyt tavallaan tällä hetkellä niin se toimisto on käytännössä tyhjä edelleen. Ja se ei silleen niinku jotenkin. Tai tää nyt etänä, kun aloittaa niin sitten niinku ei samalla tavalla kaipaa sitä semmoista niinku toimistoa, mutta toisaalta ne on mukavia kohtaamisia siellä mitä on, mutta se se tuota niin tässä on, et tosiaan jos olisi toimistolla aloittanut niin sitten siellä olisi tuota niin [yhteisö].” (H1)

Kokemus yhteisöllisyydestä yleisesti ottaen kasvoi, kun työntekijät pääsivät näkemään kasvokkain toisiaan. Vaikka työntekijät ovat hiljalleen alkaneet tottua etätyöhön sen jatkuttua jo pidemmän aikaa, vaikuttaa edelleen siltä, että paras tapa yhteenkuuluvuuden luomiseksi sekä porukkaan pääsemiseksi on nähdä kasvokkain ja päästä näin tutustumaan toisiin. Myös aiemmassa tutkimuksessa on huomioitu kasvokkaisen kohtaamisen merkitys (Bartel ym. 2012). Kasvokkaisen tapaamisen koettiin edelleen tuntuvan erilaiselta kuin videon tai muun viestittelyn avulla tapahtuva viestintä. Jotkut haastateltavista mainitsivat, että etätyön ansiosta heidän verkostonsa voi olla laajempi, mutta toisaalta hajanaisempi, kuin mikäli he olisivat aloittaneet toimistotyössä. Toisiin ihmisiin ei koettu niin vahvaa yhteyttä, mutta toisaalta jollain lailla henkilöt olivat olleet tekemisissä laajemman joukon kanssa, kuin mitä toimistolla työskenneltäessä olisi tullut oltua.

”Meillä on ollut sitten tiimillä on ollut sitten tällaisia aktiviteettipäiviä 3 kuukauden välein karkeasti nyt että se ja silloin alussa oli ennen kesää oli ja sitten oli, oli syksyllä ja nyt on tulossa seuraava sitten tässä ensi viikolla, niin niin niissähän sä näet sen porukan livenä ja ne on niinku sitten tavallaan ne. No tuon lähiperehdytystä oikeestaan, mutta tuota niin tavallaan joka tapauksessa ne kaikki niinku siihen myöskin ne semmoiset tuota niin mitä meillä on näitä viikko, parin viikon välein tai kuukausittain palavereita tiimin sisällä niin etänä niin jokainen pieneltä osaltaan sitä on auttanut siihen, että tuntee olevansa enemmän tiimissä. Mutta siis kuten tuosta käynyt ilmi, niin tokihan no niinku, mulle, mulle on tärkeätä, että me ylipäättään, minulle se on alkuvaiheessa ollut tosi tärkeää, että mä näen kuitenkin ne ihmiset kenen kanssa mä oon tekemiseen, että, että mulle se on tosi vaikea tilanne, jos mä en nää niitä ihmisiä, miten mitkä on heidän reaktiot asioihin.” (H3)

“Oikeestaan koin, että kuulun organisaatioon vastan kolmen kuukauden jälkeen, koska kolmen kuukauden jälkeen esimies järjesti x tiimin tiimitapaamisen paikassa x. Joten siellä näin mun kollegat ensimmäisen kerran ja opin tuntemaan heitä, joten, joten se oli ensimmäinen kerta ja sen jälkeen se parani sanosin. Joten ensimmäisen kolmen kuukauden verran oli todella vaikeaa kokea kuuluvansa organisaatioon” (H6)

Vaikka kasvokkainen kohtaaminen oli edelleen monelle asia, jonka kautta yhteisöön kuuluminen oli lopulta hiljalleen tapahtunut tai kokemus vahvistunut, niin myös videopuheluilla oli ollut jossain määrin merkitystä. Sellaisten henkilöiden kohdalla, joiden kanssa viestintä oli tapahtunut pääsääntöisesti pelkkien tekstimuotoisten viestien kautta, kokivat vaikeammaksi päästä mukaan yhteisöön, sillä näistä jäivät pois eleet sekä epävirallisempi keskustelu. Myös se koettiin haastavaksi, jos videopuhelussa itse laittoi kameran päälle, mutta toinen ei tehnytään samoin, sillä tällöin kollegat jäivät kasvottomiksi. Yksi tärkeä asia yhteisöllisyyden kannalta haastatteluiden perusteella onkin epävirallinen viestintä ja kasvojen näkeminen edes videon välityksellä, sillä näiden avulla päästiin tutustumaan paremmin muihin, vaikka tämä ei korvannutkaan täysin lähitapaamisia.

”Kyl tää mun mielestä ollu jees koska tota se mitä tässä on niinku ehkä täällä erilaista niin tai ja hyvä puoli niin porukka käyttää paljon enemmän kameroita kuin edellisessä duunissa, niin sitten kuitenkin kameran välityksellä niin aika hyvin niinku tuntuu, että pystyy kommunikoida ja näkee niinku ilmeitä ja sitten sitten tai saa niinku semmoista vähän syvempää kuvaa siitä henkilöstä. Toki sitten vielä livenä, niin on semmoinen yksi niinku aspekti siinä enemmän mutta, mutta kuitenkin niin tuntuu, että tässä niinku on henkilöiden kanssa tekemisissä, kun käyttää kameroita.” (H1)

5.4.2 Organisaatiokulttuuri

Sosialisaation kannalta uusien työntekijöiden osalta yhteisöllisyyden lisäksi organisaatiokulttuurin ymmärtämisen haasteista nousi joitain asioita esille. Etätyössä osalle oli haastavaa päästä mukaan organisaatiokulttuuriin esimerkiksi siltä osin, mitä voi kysyä ja kuinka paljon tai millainen käytös on toivottavaa tai hyväksyttävää. Tämän koettiin myös osaltaan haastavan yhteisöllisyyden kokemusta. Lisäksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaikeutui, sillä väärinymmärryksen riski oli suurempi. Nämä haasteet korostuivat niiden henkilöiden kohdalla, joille suomalainen työkuulttuuri ei ollut ennestään kovin tuttu.

”...Joten, joten ihan alussa, ensimmäinen palaute, mitä sain kollegalta oli, että en kysy riittävästi. Joten, se, se yllätti, koska, öö, koska, minusta tuntui, ettei minulla ole mitään kysymyksiä kysyttävänä, koska suurin osa kysymyksistä, joita silloin oli, pystyin löytämään niihin vastaukset lukemalla materiaalia tai helposti googlettamalla, mutta ajattelin, että hänellä oli pointtinsa siinä, että en kysy paljoa ja sen sijaan käytän turhaan aikaa googlaamiseen tai materiaalien lukuun. Joten, joten miksi en sitten kysy kysymyksiä. Koitin sen jälkeen kysyä enemmän, vaikka, vaikka tiesinkin, että vastaus olisi jossain materiaaleissa, se vaan olisi vienyt aikaa etsiä vastaus, joten aloin kyselemään ja sitten taas ajattelin, että kysynköhän jo liikaa. Tiedätkö? Hmm, joten en oikein tiennyt mikä oli sopivasti ja mikä liikaa. Öö, öö, silloin minulla ei ollut mitään kemiaa kollegoiden kanssa, en tiennyt keitä he ovat...” (H6)

Toisaalta kulttuurin sisäistämässä voidaan nähdä myös onnistumisia. Useissa haastatteluissa näkyi esimerkiksi yrityksen arvojen sisäistäminen. Tämä näkyi muun muassa ymmärryksenä turvallisuuden keskeisestä roolista yrityksessä, joka oli monelle hyvin selkeä asia. Useat myös mainitsivat arvojen näkymisen kaikille suunnatussa perehdyttämisohjelmassa, jonka myötä organisaation arvoista oli saatu parempi käsitys. Myös oman työn liittyminen isoon strategiaan ja kokonaisuuteen nousi esiin oman roolin ja työn merkityksellisyyden ymmärtämisen kannalta jossain haastattelussa. Kaiken tämän ymmärtämisen ja arvojen sisäistämisen onkin osaltaan nähty vaikuttavan siihen, että henkilö kokee pääsevänsä sisään organisaatioon (Klein & Heuser 2008).

”Myös kun se turvallisuus on tärkein yrityksessä X, niin siitä oli paljon asiaa. Varmaan puolet oli turvallisuus painotteisia.” (H2)

Sosialisaatio näyttäytyi monin tavoin ja haastattelujen perusteella sosialisaation kannalta etäperehdyttämisessä on ollut omia haasteitaan. Se, ettei kollegoita nähnyt kasvokkain oli edelleen monelle haastava tilanne ja yhteisöllisyyden nähtiin pitkälti edelleen riippuvan kasvokkaisista tapaamisista muiden kanssa, vaikka myös joidenkin etäperehdyttämisen keinojen nähtiinkin osaltaan auttavan prosessissa. Yhteisöllisyyden ja organisaatioon kuulumisen kietoutui vahvasti tunteeseen työporukkaan kuulumisesta ja toisten tuntemisesta.

5.5 Proaktiivisuus osana perehdyttämistä ja socialisaatiota

Organisaation ja sen toimijoiden käyttämien perehdyttämiskäytäntöjen lisäksi haastateltavat puhuivat proaktiivisuuden tärkeydestä uuden työn alkaessa. Uusien työntekijöiden proaktiivisuus vaikutti korostuvan etäaikana. Haastatteluissa tämä tuli ilmi esimerkiksi niin, että tiedonhankintaa täytyy tehdä aktiivisesti itse, hiljaisen tiedon siirtyminen ei tapahdu yhtä helposti kuin toimisolla, sillä esimerkiksi kollegoiden käymiä keskusteluja ei kuule kuten toimistolla työskenneltäessä kuulisi, jolloin tämän tiedon saamiseksi täytyy olla aktiivinen, eivätkä työnteon tavat siirry yhtä tehokkaasti, kun mallia ei ole koko ajan saatavilla, jolloin oma proaktiivisuus korostuu myös näiden taitojen oppimisessa. Myös Ahuja & Galvin (2003) kiinnittivät huomiota hiljaisen tiedon siirtymisen haasteisiin etätyössä, jolloin proaktiivisuus voi todellakin olla tärkeässä roolissa taitojen oppimiseksi.

Proaktiivisuuden on aiemmassa tutkimuksessa nähty vaikuttavan siihen, miten sosiaalinen puoli kehittyy ja pääseekö henkilö osaksi työyhteisöä (Morrison 2002; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003). Haastatellut olivatkin käyttäneet omaa aktiivisuuttaan erilaisin tavoin päästäkseen osaksi organisaatiota sekä sosiaalisia piirejä. Esimerkiksi yksi haastatelluista oli oma-aloitteisesti päättänyt mennä käymään toimistolla heti, kun se oli mahdollista, vaikka hänellä ei ollutkaan tietoa käytännön järjestelyistä toimistolla. Toinen haastatelluista oli puolestaan alkanut järjestää etäkahveja kollegan kanssa tutustuakseen työyhteisöönsä paremmin.

”Kun toimistolla käynti oli taas mahdollista... Saatuani kulkukortin, aloin käymään toimistolla joka päivä toivoen, että näkisin edes jonkun ja niin kävikin. Joten, siellä oli ihmisiä, vaikkakaan he eivät olleet lähimpiä kollegoita, mutta pystyin kuitenkin jutustelemaan niitä näitä heidän kanssaan.” (H6)

Uudet työntekijät saattavat myös helpommin jäädä varjoon, eikä heidän olemassaoloaan välttämättä huomata tavalliseen tapaan etätyössä. Myös näkyvyyden kannalta osa koki erityisen tärkeäksi olla itse aktiivinen heti uuden työn alettua. Eräs haastateltava kertoi, että hän oli tuonut itseään esille erittäin aktiivisesti, jotta hänen tulostaan oltiin tietoisia niiden sidosryhmien piirissä, joiden kanssa hän työskenteli. Jo mainittujen asioiden lisäksi kysymysten esittäminen sekä palautteen pyytäminen on pääosin uuden työntekijän vastuulla. Tähän vaikutti muun muassa se, ettei perehdytettäessä välttämättä tiedetä, mitä uusi työntekijä jo tietää tai ei tiedä. Yleisesti etätyössä monen kohdalla nousi haasteeksi pyytää apua tai kysyä mietityttävä kysymys. Nämä haasteet johtuivat usein ajatuksesta, että joutuisi mahdollisesti keskeyttämään toisen työn eikä siksi viitsinyt häiritä. Uusilla työntekijöillä

täytyykin olla rohkeutta, jotta he uskaltavat heti työsuhteen alussa olla itse aktiivisia oman sopeutumisen edesauttamiseksi.

”No kyllä se on se, että niin paljon mun mielestä riippuu siitä ihmisestä, että kun kaikki ei ole niin siellä, siellä, aktiivisia itse ja tällaiset, että sitten jos tuntee että se kynnys on tosi korkea pyytää, jonkun, palaveri jonkun kanssa tai kysyy ja selvittää asioita, niin tämä kun on etänä niin se kynnys voi olla aika korkea joillekin ihmisille, kun pitää se, pitää olla itse niin aktiivinen.” (H4)

Toisaalta omalla proaktiivisuudella saattoi myös olla vaikutuksensa uuden työntekijän perehdytykseen. Usein esimerkiksi perehdytysmateriaalin läpikäyminen on yksin uuden työntekijän vastuulla, jolloin oman proaktiivisuuden rooli korostuu myös perehdyttämisessä. Vaikka siis organisaatio tarjoaa hyviä perehdyttämiskäytäntöjä, täytyy uuden työntekijän toisaalta olla itse aktiivinen näiden hyödyntämisessä. Myös oma proaktiivisuus mennä toimistolle auttoi erästä uutta työntekijää saamaan haluamaansa perehdytystä.

Haastattelujen perusteella uusien työntekijöiden proaktiivisuus näyttäytyi keskeisenä tekijänä, jonka avulla uudet työntekijät pyrkivät pääsemään osaksi organisaatiota sekä pyrkivät lisäämään ymmärrystä työstään. Tiedonhankinta, sosiaalisten suhteiden luominen, palautteen pyytäminen sekä kysymysten esittäminen olivat mainittuja oman aktiivisuuden keinoja. Näin uudet työntekijät pyrkivät esimerkiksi pääsemään sosiaalisiin piireihin, ymmärtämään paremmin organisaatiota sekä tekemään itsensä näkyväksi. Organisaation perehdyttämisessä ei käynyt ilmi erityistä omaan aktiivisuuteen kannustamista organisaation toimijoiden puolesta, mutta tästä huolimatta jokainen uusi työntekijä oli ainakin jollain tavoin pyrkinyt osallistumaan sopeutumiseensa oman proaktiivisuutensa avulla.

5.6 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisen koettiin auttaneen työsuhteen alussa monin tavoin. Alussa perehdyttäminen oli auttanut pääsemään sisään asioihin ja yleisesti koettiin, että perehdyttämisen avulla erilaisiin työhön liittyviin tehtäviin pääsi nopeammin sisään kuin ilman perehdyttämistä olisi ollut mahdollista. Saadun perehdyttämisen voidaan siis sanoa nopeuttaneen työhön kiinni pääsemistä. Perehdyttämisessä myös käytännön asioiden läpikäynti koettiin merkitykselliseksi. Joillekin perehdyttämisen merkitys olikin lähinnä se, että uusi työntekijä sai tietää työpaikan yleisiin käytäntöihin liittyvät asiat. Lisäksi se, että

joku oli suunnitellut perehdyttämistä etukäteen, koettiin merkitykselliseksi, sillä sen kautta syntyi kokemus siitä, että uusi työntekijä oli tervetullut ja arvostettu osa organisaatiota. Kokemus arvostuksesta ja tervetulleeksi toivottamisesta puolestaan kytkeytyi ajatukseen yhteisöön pääsemisestä.

Kuten mainittu joillekin perehdyttämisen tärkein tehtävä oli ainoastaan näyttää alkuun käytännöt, kun taas suurin osa näki perehdyttämisen olevan pidempiaikainen prosessi, jonka kautta opitaan niin virallisia kuin epävirallisiakin asioita ja päästään mukaan työyhteisöön. Näitä tukevia käytäntöjä toivottiin ja niiden ajateltiin olevan osa perehdyttämistä. Esimerkiksi moni koki sosiaalisen puolen ja yhteisöllisyyden osalta perehdyttämällä olleen merkityksensä. Erilaisilla ihmisillä olikin erilaisia toiveita. Siinä missä toisille työpaikan yhteisö on tärkeä asia, ei välttämättä toinen kokenutkaan asiaa yhtä tärkeäksi. Perehdyttämistapahtumien ja muiden tapaamisten kautta oli ollut mahdollista tutustua läheisiin työkavereihin ja muihin sidosryhmäläisiin.

”...kaikkien sidosryhmien kanssa se se niinku meni niin että et et mut otettiin mukaan niihin palaverihin ja perehdyttiin siitä että miksi palaveri on miksi, miksi meillä on tällainen tapahtuma ja ketä täällä on ja sitten että kuka täällä edustaa mitäkin ja sitten sitä alettiin menemään vasta siihen asiaan. Et sit sitä kautta ja se se on kyllä sitä perehdyttämistä.” (H5)

”No mä koen että ne one to one keskustelut on ollut niinku hyvä (toisiin tutustumisen kannalta)” (H8)

Lisäksi esihenkilön antama tuki koettiin merkitykselliseksi perehdyttämisen prosessissa. Esihenkilön tuki näyttäytyi monin eritavoin esimerkiksi uuden työntekijän kokemana arvostuksena, välittämisenä, tavoitettavana olemisena tai erityisesti esihenkilön uudelle työntekijälle varaamana aikana heti työsuhteen alussa. Muun muassa nämä koettiin merkityksellisiksi ja ne saivatkin aloittaneet työntekijät kokemaan olonsa tervetulleiksi ja arvostetuiksi työyhteisön jäseniksi.

”No ehkä merkityksellinen on tai siitä tulee mieleen vähän semmoiset, tai niinku jotenkin yleisemmin tai semmoiset niinku asenteet ja muut tai silleen, että mun mielestä se on ollut merkityksellistä, että siihen niinku siihen on ollut niin kuin selkeä tuki ja halu, että niin kuin perehdytään ja aikaa, että niinku, saat käyttää nyt aikaa siihen

perehtymiseen, että se on ihan OK ja. Ja sitten on toisaalta ollut niinku apua saatavilla...” (H1)

Perehdyttämisen merkitys socialisaatiossa kietoutui vahvasti socialisaation yhteisöllisyyden kokemukseen, johon perehdyttämisellä koettiin olleen vaikutuksensa. Esimerkiksi se, että uudelle työntekijälle oli suunniteltu tapaamisia kollegoiden kanssa, oli koettu hyvänä sosiaalisten suhteiden muodostamisen kannalta. Myös tervetulleeksi toivottamista tukeneet aktiviteetit auttoivat sosiaalistumisessa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrataan tutkimuksen tarkoitus ja vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin edellisessä pääluvussa esitetyistä tuloksista johdettujen johtopäätösten avulla. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksien suhdetta aihepiirin teoriaan. Johtopäätösten esittelyn jälkeen siirrytään yleiseen pohdintaan, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisenä luvussa käsitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

6.1 Päätelmät

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on etäperehdyttäminen ja sen merkitys sosialisoinnilla organisaatiossa, jossa etätyö on ollut uusi pääsääntöinen työnteon tapa pandemian aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella etäperehdyttämistä uusien työntekijöiden näkökulmasta käsin tapaustutkimuksen keinoin. Etänä tapahtuvan perehdyttämisen tarkastelun kautta on mahdollista lisätä ymmärrystä aiheesta ja mahdollisesti perehdyttää uusia työntekijöitä tulevaisuudessa aiempaa paremmin, sillä luultavasti etätyön tekeminen kasvaa tulevaisuudessa jossain määrin. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti toimivaksi organisaation jäseneksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Osaltaan perehdyttämällä on myös sosialisointia tukeva tarkoitus. Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, millaista perehdyttäminen on etätyöympäristössä? Toisena tutkimuskysymyksenä toimi, miten sosialisointi näyttäytyy uudelle työntekijälle etätyössä? Pääkysymyksiä täsmennettiin alakysymyksellä, millainen on perehdyttämisen merkitys sosialisoinnilla etätyössä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin saamaan kokonais käsitys siitä, millaista perehdyttäminen oli organisaatiossa etätyössä aloittaneiden henkilöiden kannalta katsottuna. Kuten teoriaosuudessa todettiin, on etäperehdyttämisen kokonaisuuden tutkimus jäänyt vielä pimentoon, eikä perehdyttämisen tutkimusta muutoinkaan ole kovin paljoa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa etäperehdyttäminen oli sujunut suhteellisen hyvin, sillä jokainen aloittanut oli päässyt kiinni työhönsä ja kokemus oli pääosin ollut hyvä, vaikkakin myös joitain haasteita sekä ongelmia nousi esiin. Osalle etätyössä aloittaminen sekä etäperehdyttäminen oli jopa miellyttävämpi tapa aloittaa kuin lähiperehdytys olisi ollut. Eroja siinä, pitikö etäperehdyttämisestä enemmän vai olisiko kaivannut toimistolle, esiintyi, mikä ei ole yllättävää, sillä yleisesti toiset pitivät enemmän etätyöstä kuin taas toiset. Aiemmassa tutkimuksessa on myös huomattu, että työntekijän asenteella

etätyötä kohtaan on merkitystä siihen, kuinka etätyö sujuu tietyn työntekijän kohdalla (Adamovic 2022). Voikin olla niin, että tulevaisuudessa luomalla positiivisia asenteita etätyötä ja etäperehdyttämistä kohtaan, voidaan vaikuttaa näiden parempaan toimivuuteen. Lisäksi ajatukseen perehdyttämisen onnistuneisuudesta vaikutti se, millaisia aiempia perehdytyskokemuksia haastatelluilla oli ollut, sillä nykyistä kokemusta verrattiin näihin kokemuksiin ja tämän perusteella arvioitiin nykyistä perehdyttämistä. Myös uuden työntekijän taustalla oli vaikutuksensa siihen, millaisena nyt saatua perehdytystä pidettiin. Aiemman taustan paremmalla huomioinnilla voitaisiinkin tulevaisuudessa mahdollisesti parantaa perehdyttämiskokemuksia.

Etäerehdytys sisälsi pääosin samoja asioita, kuin mitä perehdyttämiseen toimistollakin olisi luultavasti sisältänyt, joskin nyt kaikki tapahtui etäyhteyksin, joka osaltaan vaikutti kokemuksiin. Perehdyttäminen jakautui kaikille organisaation jäsenille tarkoitettuihin yhteisiin perehdytyksiin sekä roolikohtaisiin perehdytyksiin. Kaikille yhteiset perehdytyskäytännöt koettiin hyvänä pääsääntöisesti yleiskuvan ja yleisen tiedon saamiseksi. Henkilökohtainen perehdyttäminen puolestaan liitti lähemmin omaan työyhteisöön ja auttoi omaan työhön kiinni pääsemisessä. Perehdyttäminen koostui pääosin erilaisista etätapaamisista sekä materiaaleihin tutustumisesta. Heti työsuhteen alussa saatiin positiivinen kuva uudelle työntekijälle, mikäli työvälineet olivat toimivat ja tälle oli varattu kahdenkeskeistä aikaa esihenkilön kanssa. Näiden kautta voitiin vaikuttaa kokemukseen siitä, että uusi työntekijä oli odotettu ja tämän tuloa arvostettiin. Kokonaisuudessaan perehdyttämisen toimet vastasivatkin pitkälti Kleinin ja Heuserin (2008) määrittämiä osa-alueita, informaation jakamista, tervetulleeksi toivottamista sekä uuden työntekijän ohjaamista samoin kuin Saksin ja Grumanin (2012) mallin mukaisia toimia. Perehdyttäminen oli kokonaisuudessaan suhteellisen monipuolista eli se sisälsi monia toimia, vaikka lähes kaikki tapahtuikin etänä.

Etäperehdyttämisen haasteet keskittyivät pääsääntöisesti sosiaalisen puolen oppimiseen, jonka myös Wesson ja Gogus (2005) totesivat tutkiessaan tietokonevälitteisen sekä kasvokkaisen perehdytysohjelman eroja suhteessa siihen, mitä uudet työntekijät oppivat. Muihin ihmisiin koettiin olevan vaikea tutustua, mikäli näitä ei pääse tapaamaan kasvokkain. Toisaalta sosiaalisen puolen haasteita oli jossain määrin pyritty paikkaamaan esimerkiksi järjestämällä virtuaalisia kahvihetkiä sekä tapaamisia kollegoiden kanssa. Virtuaaliset tapaamiset kollegoiden kanssa nousivatkin hyvänä käytäntönä haastatteluista ja niiden koettiin olevan hyödyllisiä. Tästä huolimatta yleinen kokemus oli, että vasta kasvokkaisen tutustumisen jälkeen kollegat todella tunnettiin ja osattiin hiljalleen hahmottaa kokonaisuudessaan kulttuuria sekä ymmärtää toinen toistaan.

Pääsääntöisesti perehdyttäminen oli ollut esihenkilön vastuulla. Esihenkilö oli myös monen kohdalla ollut lähes ainut kontaktihenkilö, johon oltiin yhteydessä, mikäli jotain tukea kaivattiin. Tämän lisäksi toki kollegoita oli tavattu erinäisissä tapaamisissa. Lisäksi parilla haastatellulla oli ollut tietty lähikollega, jonka kanssa oli katsottu enemmän asioita, ja joka oli toiminut tietynlaisena tuutorina. Tällaista käytäntöä pidettiin hyvänä, sillä kollegalle oli matalampi kynnyksesi esittää kysymyksiä, kuin esihenkilölle. Muun muassa Morrison (2002) on kiinnittänyt huomiota moninaisten verkostojen tärkeyteen sopeutumisprosessissa. Perehdyttämiseen osallistuvien rooli korostuneekin juuri etätyössä, kun suurin osa vuorovaikutuksesta tapahtuu ainoastaan erilaisten perehdytystapaamisten kautta ja siihen osallistuvien toimijoiden avulla, sillä satunnaisia kohtaamisia ei tule yhtä helposti kuin toimistolla.

Etäperehdyttämisen hyvänä puolena nähtiin suunnitelmallisuus, johon erityisesti etätyö oli pakottanut. Suunnitelmallisuus näkyi esimerkiksi siinä, että uusille työntekijöille oli jo usein ennen heidän aloitustaan varattu etätapaamisia muiden työntekijöiden kanssa. Suunnitelmallisuutta arvostettiin, se koettiin arvostuksen merkinä ja sen koettiin auttaneen työn aloituksessa. Konkreettiset perehdytysuunnitelmat olivat myös toimineet hyvin niiden kohdalla, joilla tällaisia oli ollut käytössä. Kuitenkin myös ilman varsinaista konkreettista nähtävillä ollutta suunnitelmaa, oli kokemus suunnitelmallisuudesta aina positiivinen.

Toisella tutkimuskysymyksellä, miten socialisaatio näyttäytyy uudelle työntekijälle etätyössä, oli tarkoituksena lisätä ymmärrystä tämän tutkimuksen kannalta tärkeistä socialisaation näyttäytymisen tavoista. Socialisaatio näkyi tutkimuksessa pääosin yhteisöllisyyden sekä organisaatiokulttuurin kautta. Organisaation jäsenyys alkoi syntyä sen kautta, että henkilö sai kokemuksia yhteisöllisyydestä ja yhteisöön kuulumisesta, mutta toisaalta myös sen kautta, että tämä oppi ja ymmärsi hiljalleen organisaation kulttuuria sen päämäärineen sekä tavoitteineen. Kokemus organisaatioon kuulumisesta painottui haastateltujen mielessä kokemukseen työyhteisön jäsenyydestä eikä esimerkiksi työtehtävien taitamisen kautta rakentuvasta osaamisesta työssä. Vaikka socialisaation tutkimuksessa socialisaatioon nähdään vaikuttavan monen tekijän ja sen syntyvän useista sopeutumisen elementeistä (esim. Gruman & Saks 2018), nousi tämän tutkimuksen valossa keskiöön erityisesti sosiaalisen puolen ja yhteisöllisyyden merkitys. Organisaatiokulttuurin oppiminen oli jossain määrin ollut mahdollista erilaisten perehdyttämisohjelmien kautta, mutta osin sen hahmottaminen vaikutti haastavalle, sillä epävirallista oppimista ei päässyt tapahtumaan. Aiemmin myös Ahuja ja Galvin (2003) ovat kiinnittäneet huomiota hiljaisen tiedon välittymisen haasteisiin etätyössä.

Yhteisöllisyyden rakentuminen oli erityisen haastavaa, mikäli uusi työntekijä ei päässyt edes muutamia kertoja käymään toimistolla ja tapaamaan kollegoita kasvokkain. Yhteisöllisyyden muodostumista puolestaan auttoi, mikäli uudella työntekijällä oli aiempia tuttuja organisaatiossa, tämä pääsi toisinaan näkemään kollegoita kasvokkain ja uusi työntekijä koki olevansa odotettu. Omalta osaltaan myös videopuhelut olivat helpottaneet jossain määrin yhteisöllisyyden rakentumista, vaikka niiden ei kokonaan koettukaan korvaavan kasvokkaista kohtaamista. Haasteet yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta eivät ole sinällään yllättäviä, sillä esimerkiksi Bartel ym. (2012) on aiemmin nostanut esiin etätyön lisäävän haasteita yhteisöllisyyden syntymisen näkökulmasta. Bartel ym. (2012) nostivatkin esiin joitain samoja asioita, joiden kautta etätyö haastaa yhteenkuuluvuutta, joita tässä tutkimuksessa löydettiin. Esimerkiksi sosiaalisen kanssakäymisen erilaisuus on havaittavissa molemmista tutkimuksista.

Viimeinen tutkimuskysymys koski perehdyttämisen merkitystä osana socialisaatiota etätyössä. Aiemmin perehdyttämisen on todettu tukevan socialisaatiota, mutta etätyön tuodessa omat erityispiirteensä työhön, muuttaa etätyö luultavasti osaltaan socialisaatioprosessia (Gruman & Saks 2018). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että perehdyttäminen näyttää olevan merkityksellistä erityisesti etätyössä. Näyttäisi myös siltä, että perehdyttäminen tukee socialisaatioprosessia etänä monin osin. Perehdyttämisen avulla esimerkiksi työkavereihin tutustuminen oli helpompaa tai edes jollain lailla mahdollista, sillä osana perehdyttämistä järjestettiin muun muassa erilaisia tapaamisia, joiden avulla uudet työntekijät kokivat edes osittain kuuluvansa tiimiin tai kokonaisuudessaan yritykseen. Uuden työntekijän huomioiminen sekä tervetulleeksi toivottaminen olivat myös merkityksellisiä asioita, joiden kautta sosiaalistumista koettiin. Tervetulleeksi toivottamisen tärkeys osana perehdyttämistä sekä sen vaikutus socialisaatioon on jo aiemmin huomioitu Kleinin, Polinin ja Suttonin (2015) tutkimuksessa ja tämä tutkimus tukeekin heidän tätä.

Toisaalta niin perehdyttäminen kuin socialisaatiokin vaativat tämän tutkimuksen perusteella tavallista toimistolla aloittamista enemmän uuden työntekijän omaa proaktiivista asennetta, jotta niin perehdyttäminen kuin socialisaatiokin onnistuu toivotulla tavalla. Kokonaisuudessaan uuden työntekijän omasta proaktiivisuudesta näytti olevan hyötyä. Erityisesti etätyössä tarvitaankin proaktiivisuutta, kun organisaation toimijoilla ei ole mahdollisuutta olla koko ajan yhteydessä uuden työntekijän kanssa ja tämä joutuu tekemään paljon töitä yksin. Aiemmassa tutkimuksessa on huomioitu, että socialisaatiotaktiikoiden käytöllä voidaan vaikuttaa mahdollisesti uuden työntekijän omaan aktiivisuuteen ja toisaalta omalla aktiivisuudella on nähty olevan vaikutuksensa socialisaation

tuloksiin (Gruman ym. 2006). Myös Ahuja ja Galvin (2003) sekä Bartel ym. (2012) ovat aiemmin nostaneet esille proaktiivisuuden tärkeyden etätyötilanteessa. Kuitenkin se, miten proaktiivisuudella voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa saatuun perehdytykseen, on vielä jäänyt huomioimatta. Tämän tutkimuksen perusteella myös uudella työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa osaltaan aktiivisesti perehdytykseen, jolloin tämä voi osaltaan myös vaikuttaa siihen, millaisen perehdytyksen saa. Näin proaktiivisuudella on myös perehdyttämisen vaiheessa oma roolinsa ja proaktiivisuudella voi olla hyötyjä jo perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Proaktiivisuus näyttääkin tässä tutkimuksessa olevan keskeisessä roolissa, ei ainoastaan sosialisoinnin kannalta, mutta mahdollisesti myös perehdyttämisen näkökulmasta.

Tällä tutkimuksella on kontribuutio tieteelliseen keskusteluun sosialisoinnin sekä perehdyttämisen yhteyksistä etätyön kentällä, sillä kuten useaan kertaan mainittu, on aihe aiemmassa tutkimuksessa jäänyt pimentoon. Tutkimus tukee Grumanin ja Saksin (2018) ajatusta siitä, että virtuaalisuus vaikuttaa sosialisointiprosessiin. Tutkimus lisää ymmärrystä etäperehdyttämisen monipuolisuudesta sekä toimivuudesta, mutta painottaa erityisen huomion kiinnittämistä yhteisöllisyyteen sekä sosiaalisen puolen haasteisiin. Lisäksi tutkimus vahvistaa käsitystä perehdyttämisen merkityksestä sosialisointiprosessin onnistumisessa sekä laajentaa käsitystä proaktiivisuuden moniulotteisesta merkityksestä etäperehdyttämisen osalta.

6.2 Pohdinta ja käytännön suositukset

Etäperehdyttämisen kokonaisuus on tämän tutkimuksen mukaisesti suhteellisen haastavana, joskin se myös tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia. Tutkimus osoittaa, että onnistunut perehdyttäminen on mahdollista etätyössäkin, vaikka käytäntö olisi uusi kaikille. Luultavasti tulevaisuudessa etäperehdyttämistä tulee aiempaa yleisempää ja käytännöt kehittyvät sitä mukaa, kun tietoa toimivista käytännöistä saadaan. Toisaalta, vaikka varsinaiset asiapuolen tekijät saadaankin mahdollisesti hyvin perehdytettyä, on varmasti suurin haaste tulevaisuudessakin sosiaalisessa puolessa, jota on haastavaa tuoda täysin virtuaaliseen ympäristöön. Toisaalta mikään ei luultavasti estä yhdistämästä tietokonevälikkeistä sekä kasvokkain tapahtuvaa perehdyttämistä, jolloin molempien hyvät puolet on mahdollista saada käyttöön. Projektiorganisaatioissa myös projektipuolen perehdyttämiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, jotta tämän puolen perehdyttämisen varaan riittävästi mahdollisuuksia.

Tutkimuksen perusteella on mahdollista antaa lukuisia suosituksia ajatellen tulevaisuuden perehdyttämistä sekä etäperehdyttämistä. Perehdyttämisen suunnitelmallisuuteen on hyvä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, sillä se auttaa uutta työntekijää pääsemään alkuun, jonka lisäksi uusi työntekijä kokee, että tätä on odotettu. Tämän lisäksi on hyvä käyttää hyödyksi tapoja, joiden avulla uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi, arvostetuksi ja huomioiduksi. Erityisesti etätyössä tulee kiinnittää huomiota myös tervetulleeksi toivottamisen kokemuksiin.

Yhteisöllisyyden kokemuksen rakentaminen erityisesti etäperehdyttämisen keinoin voi olla haastavaa, mutta asiaan kannattaa ehdottomasti panostaa, jotta uusi työntekijä sitoutuu organisaatioon ja pääsee osaksi sitä. Mikäli kasvokkainen tapaaminen on mahdollista, kannattaa tätä edes osittain tämän tutkimuksen valossa edelleen hyödyntää osana perehdyttämistä, jotta uusi työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön ja oppii helpommin myös hiljaista tietoa. Kuten myös Klein, Polin ja Sutton (2015, 279) suosittivat olisi tuutorin tai ”buddyn” osoittaminen uudelle työntekijälle hyvä lisä perehdyttämiseen. Erityisesti etätyössä aloitettaessa tällainen kollega olisi avuksi, sillä tähän uuden työntekijän olisi helppo tutustua ja toisaalta kysymysten kysymisen kynnys olisi mahdollisesti matalampi.

Se, millaisena saatua perehdyttämistä pidettiin ja miten tulevaisuudessa toivottiin perehdytettävän, oli jossain määrin yksilökohtaista. Kokemukseen vaikuttivat esimerkiksi aiemmat kokemukset, joihin nykyistä perehdyttämistä usein verrattiin. Perehdyttämisen parantamiseksi ennen perehdyttämisen alkua kannattaakin aiempaa paremmin ottaa huomioon uuden työntekijän tausta sekä selvittää millaista perehdyttämistä tämä mahdollisesti toivoo saavansa, jolloin yksilökohtaista perehdyttämistä voidaan muokata tämän mukaisesti. On myös kannattavaa rohkaista uutta työntekijää proaktiivisuuteen, sillä proaktiivisuudesta on monia hyötyjä uuden työntekijän sopeutumisen kannalta. Hyvällä perehdyttämisellä organisaatio voi myös erottua edukseen ja lisätä uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon. Heti työsuhteen alusta alkaen on kannattavaa panostaa siihen, että uusi työntekijä kokee mahdollisimman pian kuuluvansa organisaatioon ja pääsee osaksi sosiaalisia piirejä.

On hyvä huomioida, että osaltaan tämän tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa se, että tässä tutkimuksessa etätyö ei ollut vaihtoehto vaan pakko COVID-19 pandemian johdosta. Tulevaisuudessa tämä on hyvä ottaa huomioon, sillä etätyön palatessa mahdollisuudeksi, eikä pakoksi, voi tällä olla oma vaikutuksensa siihen, miten etätyöhön sekä etäperehdyttämiseen suhtaudutaan.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä katsotaan usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetissa on kyse tutkimustulosten toistettavuudesta, kun taas validiteetin käsitteellä tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu luvattuja asioita. Kuitenkin näiden käsitteiden käyttöä laadullisten tutkimusten yhteydessä on kritisoitu, sillä käsitteet on alun perin luotu määrälliseen tutkimukseen. Erityisesti kritiikki painottuu siihen, että laadullisessa tutkimuksessa on harvoin kyseessä yksi ainoa todellisuus, joka olisi aina totta ja objektiivisesti havaittavissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä voidaankin arvioida erilaisin käsittein, joita ovat esimerkiksi uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, varmuus ja riippuvuus. Käsitteistä riippumatta arvioinnin keskiössä tulisi olla tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163.)

Kokonaisuudessaan käsillä olevaa tutkimusta voidaan pitää johdonmukaisena, sillä erilaiset tutkimuksen teossa tehdyt valinnat tukevat toinen toistaan, jonka lisäksi tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan niin, että siitä saa mahdollisimman hyvin kuvan siitä, miten tutkimus on tehty ja kuinka tuloksiin sekä johtopäätöksiin on päädytty. Esimerkiksi otteita haastatteluista on lisätty tukemaan tutkimuksen tulososuutta läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Tutkimus on myös toteutettu hyvää tutkimusetiikkaa käyttäen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 150–151) esittävätkin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeistuksen siitä mitä kaikkea hyvä tutkimusetiikka pitää sisällään. Näitä ovat esimerkiksi tutkimuksen tarkkuus ja rehellisyys, muiden työn asianmukainen huomioiminen, eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien käyttäminen sekä tutkimuksen yksityiskohtainen kerronta, joita myös tässä tutkimuksessa sovellettiin.

Kuten todettu, laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti on suhteellisen haastava tarkastelun kohde, sillä harvoin laadullinen tai tässä tutkimuksessa käytössä ollut tapaustutkimus on kokonaisuudessaan toistettavissa, sillä tapaus on itsessään ainutkertainen. Tämän lisäksi on mahdotonta sanoa, päätyisikö joku toinen tutkija täysin samoihin tuloksiin, kuin mihin tässä tutkimuksessa on päädytty, sillä joku toinen saattaisi ryhmitellä esiin nousseita asioita hieman eritavoin kuin tässä tutkimuksessa on tehty. Tätä tutkimusta tehtäessä on kuitenkin pyritty tulkitsemaan vastauksia parhaalla mahdollisella tavalla, jotta haastateltujen ääni on saatu kuuluviin tarkoituksenmukaisesti.

Tutkimuksen aineistoa voidaan myös pitää tähän tutkimukseen sopivana, sillä haastateltavat nostivat useita samoja teemoja esiin, jolloin myös tutkimuksen saturaatio täyttyi riittävässä määrin. Toisaalta perehdyttämisen ollessa hyvin henkilökohtainen kokemus, nousi haastatteluista esiin myös jonkin

verran erilaisuuksia niin toiveissa ja kokemuksissakin. Mikäli haastatteluja olisi tehty enemmän, olisi henkilökohtaisia eroavaisuuksia löytynyt ehkä lisää.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös arvioida sen kautta, kertooko tutkija omista sitoumuksistaan sekä suhteestaan tutkittaviin. Tämän tutkimuksen yhteydessä kiinnostus aiheeseen on noussut yleisestä mielenkiinnosta työnantajamielikuvaa sekä työntekijäkokemusta kohtaan, jonka lisäksi tutkijan aiempi omakohtainen kokemus lisäsi alkuun mielenkiintoa etäperehdyttämistä kohtaan. Tutkimusentekohetkellä tutkija työskenteli organisaatiossa, jossa tutkimus toteutettiin. Asia otettiin huomioon tutkimusta tehtäessä, jotta tutkijan mahdolliset omat kokemukset eivät vaikuta tutkimusten tuloksiin. Toisaalta organisaatiossa työskentely voidaan nähdä myös etuna, sillä tällöin tutkijalla on parempi ymmärrys organisaatiosta.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on käsitelty ainoastaan uusien työntekijöiden näkemyksiä, mutta tulevaisuudessa myös perehdyttäjien näkemyksiä etäperehdyttämisestä olisi mielenkiintoista tutkia. Perehdyttämisen vaikutuksia olisi mielenkiintoista tutkia vertailemalla henkilöitä, joita ei perehdytetäisi ollenkaan ja sellaisia henkilöitä, jotka perehdytetäisiin normaalisti ja etänä, jolloin todelliset perehdyttämisen hyödyt saataisiin vieläkin paremmin esille samoin kuin etä- ja lähiperehdyttämisen hyödyt. Tällaisen asetelman aikaansaaminen on kuitenkin haastavaa. Lisäksi se, mikä laskettaisiin perehdyttämiseksi, pitäisi määrittää tarkasti esimerkiksi sen suhteen, voisiko kollega vastata uuden työntekijän oma-aloitteisesti esittämiin kysymyksiin, sillä tämäkin voidaan nähdä joko osana perehdyttämistä tai sen ulkopuolisena toimena.

Tulevaisuudessa olisi myös mielenkiintoista saada lisää ymmärrystä sen ympärille, onko proaktiivisuus todellisuudessa etätyössä aloittaessa niin merkityksellistä, kuin tämän tutkimuksen perusteella voi olettaa. Yhden tutkimuksen perusteella ei voida vetää kovin vahvoja johtopäätöksiä, joten aiheesta tarvitaan lisää tutkimusta proaktiivisuuden merkityksen vahvistamiseksi. Myös sosiaalisten suhteiden merkitystä kokonaisuudessaan olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa lisää. Olisi tärkeää lisätä ymmärrystä siitä, onko kokonaan etänä, ilman minkäänlaista kasvokkaista kohtaamista mahdollista rakentaa toimiva etätyöyhteisö saman maan sisällä, sillä edelleen kasvokkaisen kohtaamisen merkitys on tämän tutkimuksen perusteella suhteellisen suuri. Vaikkakin virtuaalisia tiimejä on aiemmin rakennettu, ovat myös näiden jäsenet usein tavanneet edes silloin tällöin sen ollessa mahdollista.

Kuten aiemmin mainittu etätyön tutkimuksen kenttä on ollut suhteellisen siiloutunutta (Raghuram ym. 2019), jolloin myös näiden siilojen ylittäminen etätyön tutkimuksessa on tulevaisuudessa tärkeää aiempaa kokonaisvaltaisemman ymmärryksen edistämiseksi. Kaiken kaikkiaan myös perehdyttämisen merkityksellisyyttä olisi hyvä tutkia lisää tulevaisuudessa, sillä perehdyttämisen on nähty olevan merkityksellistä, joskin sen tutkimusta on edelleen hyvin vähän. Vaikka tämä tutkimus avaa omalta osaltaan hieman lisää ymmärrystä perehdyttämisestä sekä sen merkitystä sosialisatiossa, on tutkimusalue edelleen melko tutkimaton ja se kaipaakin tulevaisuudessa lisää huomiota.

LÄHTEET

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
- Ahuja, M.K. & Galvin, J.E. (2003). Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161–185. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00213-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00213-1)
- Allen, D.G. (2006) Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32 (2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, T., Golden, T. & Shockley, K. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ashford, S.J. & Black Stewart, J. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashford, S. & Nurmohamed, S. (2012). From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker’s Guide to the Socialization Literature. Teoksessa C.R. Wanberg, (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (8–24). New York: Oxford University Press.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., Saks, A.M. (2007). Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. & Wiesenfeld, B. (2012). The struggle to establish organizational membership and identification in remote work contexts. Teoksessa Bartel, C.A., Blader, S.L. & Wrzesniewski, A. (toim.) *Identity and the Modern Organization* (s. 119-133). Toinen painos. New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. Teoksessa S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker ym. (toim), *APA Handbook of I/O Psychology*, Vol. III (s.51–64). Washington, DC: American Psychological Association Press.

- Cesário, F. & Chambel, M.J. (2019). On-boarding New Employees: a Three-component Perspective of Welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Contents and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Cooper, C.D. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Cooper-Thomas, H.D. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423–437. <https://doi.org/10.1348/096317902321119583>
- Cooper-Thomas, H.D. & Anderson, N. (2006). Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5). <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>
- Cooper-Thomas, H.D. & Burke, S.E. (2012). Newcomer Proactive Behavior: Can There Be Too Much of a Good Thing? Teoksessa C.R. Wanberg, (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s.267–287). New York: Oxford University Press.
- Dulebohn, J.H. & Hoch, J.E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27 (4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Dunn, S. & Jasinski, D. (2009). The role of new hire orientation programs. *Journal of Employment Counseling*, 46 (3), 115–127. DOI: 10.1002/j.2161-1920.2009.tb00074.x
- Duunitori. (2022). Etätyö on lisääntynyt räjähdysmäisesti – näillä aloilla on eniten avoimia etätyöpaikkoja. Haettu osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-avoimet-tyopaikat>, 9.4.2022.
- Eriksson, & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eur-lex. (2005). Teleworking. Haettu osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>, 13.1.2021.
- Farquhar, J.D. (2012). *Case study for business*. SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.libproxy.tuni.fi/10.4135/9781446287910>
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.
- Flanagin, A.J. & Waldeck J.H. (2004), Technology Use and Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication*, 41(2), 137–165. <https://doi.org/10.1177/002194360426329>
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524

- Graybill, J.O., Carpenter, M.T.H, Offord, J., Piorum, M., & Shaffer, G. (2013). Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL Libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Golden, T.D. & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2016). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31 (2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., and Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gruman, J.A. & Saks, A.M. (2018) E-Socialization – The Problems and the Promise of Socializing. Teoksessa J.H. Dulebohn & D.L. Stone (toim.) *The Brave New World of eHRM 2.0 (s.111–139)*. Information Age Publishing.
- Gruman, J.A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90–104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Harpelund, C., Højberg, M.T. & Nielsen, K. U. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Bingley. Emerald Publishing Limited.
- Heinonen, S. (2004). Etätyö on varteenotettava vaihtoehto perinteiselle tietotyölle. *Työ ja ihminen* 18 (2004): 3, 127–135.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hunton, J. E., & Norman, C. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems*, 24, 67–90. doi:10.2308/jis.2010.24.1.67
- Jones, G.R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *The Academy of Management Review*, 8(3), 464–474. <https://doi.org/10.2307/257835>
- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-efficacy and Newcomers’ Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Ketola, H. U. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto.
- Korte, R. (2010). "First, get to know them": a Relational View of Organizational Socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27–43. <https://doi.org/10.1080/13678861003588984>
- Kowtha, N.R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization: Professional socialization and organizational socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). 1. painos. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Klein, H. J. & Heuser, A. (2008). The Learning of Socialization Content: A Framework for Researching Orientating Practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 278–336. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Klein, H.J. & Polin, B. (2012) Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? Teoksessa C.R. Wanberg, (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (267–287). New York: Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection & Assessment* 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Klein, H.J. & Weaver N.A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia Helsinki University Press.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38.
- Louis, M.R., Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1983). The Availability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology*, 36 (4), 857–866. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x>
- Martin, B.H. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Mehtab, K., Rehman, A., Ishfaq, S. & Jamil, R.A. (2017). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8 (4), 183–193. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0089>
- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2015). *Qualitative Research: a Guide to Design and Implementation*. (4th ed). Wiley.

- Meyer, A.M. & Bartels, L.K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17 (5), 10–27.
- Miller, V. and Jablin, F. (1991). Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120. <https://doi.org/10.2307/258608>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Ojala, S. (2009). Työ hajautuu –missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus* 2:2009, 92–104.
- Ostroff, S. & Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x>
- Peuhkuri (2007). Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 130–149.
- Pinsonneault, A. & Boisvert, M. (2001). The Impacts of Telecommuting on Organisations and Individuals: A Review of the Literature. Teoksessa Johnson, N. (toim.). *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities*. Hershey: Idea Group, 163–185.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual Teams: a Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>
- Raghuram, Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual Work: Bridging Research Clusters. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 308–341. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>
- Reichers. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278–287. <https://doi.org/10.2307/258535>.
- Robbins, R.L. (2002). Orientation – Necessity Or Nightmare? *Supervision*, 63(10), 8–9.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2012). Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. Teoksessa C.R. Wanberg, (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s.27–55). New York: Oxford University Press.
- Saks, Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>

Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. & Kopaneva, I. (2014). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, (38) 253–279. doi:10.1111/j.1468-2958.2012.01428.x

Tilastokeskus. (2021). Talouden tilannekuva. Haettu osoitteesta <https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>, 3.4.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: TENK, 2013. (www.tenk.fi)

Työterveyslaitos. (2020). Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>, 16.1.2021.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>, 9.4.2022

Valtioneuvosto. (2022). Etätösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan. Helsinki: Valtioneuvosto. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan>, 9.4.2022.

Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Teoksessa B.M. Staw, (toim.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (s. 209–264). Greenwich, JAI Press.

Wanous, J.P. and Reichers, A.E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435–451. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8)

Wanberg, C.R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373–385. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.373>

Wesson, M.J. & Gogus, C.I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 1018–1026. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>

Wojcack, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. ed.). Lontoo: Sage.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Taustat

- Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
- Mikä on nykyinen tehtäväsi? Mitä teet?
- Miksi olet hakeutunut tähän tehtävään?
- Millaisia aiempia työpaikkoja sinulla on ollut tai millainen on urataustasi?
- Millaisia kokemuksia sinulla on aiemmista perehdytyksistä?

2. Perehdyttämisen vaiheet

- Kuvaile perehdyttämistäsi.
- Millainen käsitys sinulla oli uudesta työstäsi sekä organisaatiosta ennen työn alkamista?
- Oltiinko sinuun yhteydessä ennen työsuhteen alkua? Millaista tietoa annettiin?
- Kuvaile ensimmäistä päivääsi uudessa työssäsi. Oliko kaikki valmiina?
- Kuvaile ensimmäistä viikkoa. Mitä kaikkea se piti sisällään?
- Mitä kaikkea perehdyttäminen on tämän jälkeen sisältänyt?
- Kuvaile tapahtumia, joita on mahdollista kuvailla.

3. Perehdyttämisen kokemus

- Mikä sinulle on ollut merkityksellistä perehdyttämisessä? Miksi?
- Mitkä asiat olet kokenut hyödyllisiksi perehdytyksessä? Miksi?
- Mitkä puolestaan olivat epähyödyllisiä? Miksi?
- Mitä olisit toivonut lisää?
- Oletko kokonaisuudessaan tyytyväinen perehdytykseen?
- Millainen on kokemus työssä suoriutumisestasi?

4. Perehdyttäminen etänä

- Millaista on ollut aloittaa uusi työ etänä?
- Miten koet perehdyttämisen toimineen etänä? Kuvaile.
- Olisiko lähiperehdytyksestä ollut jotain hyötyä jossain tilanteessa?
- Mitä lähiperehdytys olisi voinut tarjota?
- Mitä etuja/ mitä haittaa etäperehdytyksestä on ollut?

5. Sosiaalisuus

- Koetko olevasi osa organisaatiota ja työyhteisöäsi?
- Onko perehdyttämisellä ollut vaikutusta kokemukseesi yhteisöllisyydestä? Miten? Miksi?
- Onko se, että olet ollut etänä, vaikuttanut yhteisöön sopeutumiseen? Miten?

6. Ajatukset perehdyttämisen tulevaisuudesta, haasteet/ mahdollisuudet

- Millaista perehdyttämistä toivoisit tulevaisuudessa saavasi?
- Millaisena näet perehdytyksen tulevaisuudessa?
- Näetkö mahdollisuuksia ja/tai haasteita? Millaisia?

7. Lopetus

- Tuleeko mieleen muuta mitä haluaisit kertoa?
- Saako sinuun olla myöhemmin yhteydessä, mikäli tulee vielä jotain mieleen?