

Niina Niemitalo

**ETÄPEREHDYTTÄMISEN HAASTEET JA  
TOTEUTTAMINEN PANDEMIA-AIKANA**  
Case terveydenhuoltoalan yritys

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Toukokuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Niina Niemitalo: Etäperehdyttämisen haasteet ja toteuttaminen pandemia-aikana - Case terveydenhuoltoalan yritys  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2021

---

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia etäperehdyttämistä uusien työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta Yrityksessä X. Tutkielman kohdeorganisaatio toimii terveydenhuoltoalalla ja koronapandemiasta johtuen keväällä 2020 yrityksessä siirryttiin etätöihin. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksen tarkoitus on selvittää, millaisia haasteita etäperehdyttämiseen liittyy. Tavoitteena on myös tarkastella, miten etäperehdyttäminen on toteutettu, miten yhteisöllisyyttä on pyritty edistämään sekä mitä etäperehdyttämisestä on opittu tulevaa varten. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu perehdyttämistä, etätöitä ja yhteisöllisyyttä koskevan kirjallisuuden ja teorian sekä aiempien tutkimuksien pohjalta.

Tutkimus on menetelmältään kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla helmi-maaliskuussa 2021. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams -työkalun avulla ja tutkimusta varten haastateltiin kohdeorganisaation kolmea työntekijää, yhtä esimiestä ja henkilöstöasiantuntijaa. Työntekijät toimivat asiantuntijatehtävissä ja ovat tulleet yritykseen koronapandemian aikana, jolloin perehdyttäminen on toteutettu pääosin etänä. Aineiston analyysi suoritettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että etäperehdyttämisen keskeiset haasteet liittyvät etenkin työyhteisön viestintään ja yhteisöllisyyteen. Kysymisen vaikeudet nähdään suurimpana haasteena sekä työyhteisöön sisäänpääsy ja organisaatiokulttuurin omaksuminen. Haasteelliseksi koetaan myös etäperehdytyksien onnistumisen arviointi, varsinkin jos kamerat eivät ole päällä etäperehdytystilanteissa. Tutkimus korostaa myös etäperehdytystilaisuuksien nauhoittamista ja videoiden hyödyntämistä jatkossa. Perehdytettävien yksilölliset ominaisuudet havaitaan myös etäperehdyttämistä edistäviksi tai hidastaviksi tekijöiksi. Yhteisöllisyyden edistämisen keinoina voidaan nähdä erilaiset viestintäkanavat kuten Slack-kanava, kahvitauot ja etäliikuntahetket.

Kuten aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, myös tämä tutkimus korostaa etäperehdyttämisen suunnitelmallisuuden merkitystä. Tulevaisuudessa etäperehdyttämistä olisi mielekästä tarkastella laajemmin esimerkiksi eri organisaatioiden välillä tai kvantitatiivisin menetelmin. Aiempi työhistoria ja ammattitaito nähdään etäperehdyttämistä edistävinä tekijöinä, joten aihetta olisi kiinnostavaa tarkastella jonkin alan vastavalmistuneiden näkökulmasta ja tutkia heidän kiinnittymistään työelämään, kun perehdytys tapahtuu etänä.

Avainsanat: perehdytys, perehdytysprosessi, etäperehdytys, etätö, yhteisöllisyys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	3
<b>2</b>	<b>ETÄPEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ</b> .....	<b>4</b>
2.1	Perehdyttämisen määritelmä ja tavoitteet .....	4
2.2	Perehdyttäminen prosessina .....	5
2.2.1	<i>Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö</i> .....	6
2.2.2	<i>Perehdyttämisen toteutus ja seuranta</i> .....	6
2.3	Etätyö ja etäjohtaminen .....	8
2.4	Työyhteisön yhteisöllisyys osana etäperehdyttämistä .....	9
2.5	Aiempaa tutkimusta perehdyttämisestä ja etäperehdyttämisestä .....	11
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>14</b>
3.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus .....	14
3.2	Aineiston keruu teemahaastattelun avulla .....	14
3.3	Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	16
<b>4</b>	<b>ANALYYSIN TULOKSET</b> .....	<b>18</b>
4.1	Etäperehdyttämisen toimivuus ja sisältö .....	18
4.1.1	<i>Etäperehdytyksen valmistelu ja aloittaminen</i> .....	18
4.1.2	<i>Etäperehdytyksen menetelmät ja tekniikka</i> .....	19
4.1.3	<i>Yksilölliset ominaisuudet etäperehdyttämisen edistäjänä tai hidastajana</i> .....	21
4.1.4	<i>Palaute</i> .....	22
4.2	Viestintä ja yhteisöllisyys etäperehdyttämisessä .....	24
4.2.1	<i>Viestintäkanavat ja virtuaaliset tapaamiset</i> .....	24
4.2.2	<i>Työyhteisöön sisään pääseminen</i> .....	25
4.2.3	<i>Työtovereiden tavoittaminen ja kysymisen haasteet etänä</i> .....	25
4.2.4	<i>Organisaatiokulttuurin esiintuonti etäperehdytyksen kautta</i> .....	26
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>28</b>
5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	28
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	31
5.3	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotuksia .....	31
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>33</b>
	<b>LIITE 1</b> .....	<b>36</b>
	<b>LIITE 2</b> .....	<b>37</b>

## TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelut sivu 16

# 1 JOHDANTO

## *1.1 Tutkimuksen tausta*

Työelämä on muutoksessa, etätyö lisääntyy ja työajan seurannasta ollaan siirtymässä työn lopputuloksen seurantaan (Eklund 2018, 41–42). Tutkimukset osoittavat, että etätyö on yleistynyt 2000-luvun alussa: vuonna 2008 palkansaajista 9 prosenttia teki etätyötä ja vuonna 2018 luku oli kasvanut jo 28 prosenttiin (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 252). Keväällä 2020 maailmanlaajuinen koronaviruspandemia asetti työyhteisöt tilanteeseen, jossa pyrittiin välttämään sosiaalisia kontakteja. Suomen hallitus linjasi maaliskuussa 2020 etätyösuosituksesta, joka koski julkisen sektorin työntekijöitä ja samalla suositti samaa myös yksityisen sektorin työnantajille (Valtiovarainministeriö 2020). Euroopan työolotutkimuksen (Eurofound 2020) mukaan lähes 60 prosenttia suomalaisista palkansaajista siirtyi etätöihin keväällä 2020, mikä osoittautui korkeimmaksi luvuksi verrattuna muihin EU-maihin. Etätyöhön siirtymisen ja sosiaalisten kontaktien vähentämisen johdosta myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä on toteutettu etäyhteyksin kuluneen vuoden aikana.

Etätöihin siirryttiin nopeasti, eikä niin työnantajilla kuin työntekijöilläkään ollut välttämättä aiempaa kokemusta etätyön teosta. On vaadittu sopeutumista uudentilanteisiin toimintamalleihin ja syventymistä siihen, miten esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytointi toteutetaan onnistuneesti etänä ja millaisia toimintatapoja itse etätyön ja etäperehdyttämisen toteuttamiseen liittyy. Etätöihin siirtymistä voidaan pitää laajana digiloikkana, jonka mahdollisti Suomessa hyvällä tasolla oleva digitaalinen infrastruktuuri (Työolobarometri ennakkotiedot 2020, 9).

Perehdyttäminen on jatkuva ja tärkeä prosessi, jonka voidaan nähdä alkavan jo ensimmäisistä kohtaamisista uuden työntekijän ja organisaation välillä. Sen tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu oman työnkuvansa ja organisaation toimintatavat sekä pääsee mukaan työyhteisöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.) Muutostilanteissa ja hektisessä ympäristössä on tärkeää mahdollistaa perehdytykselle ja oppimisen kehittymiselle turvallinen ympäristö sekä nähdä hyvän perehdytyksen vaikutukset organisaatiolle pitkällä aikavälillä (Eklund 2018, 41–42).

Etätyön yleistymisen seurauksena voidaan olettaa, että etäperehdyttämisen käytänteet tulevat yleistymään tulevaisuudessa, mikäli ne koetaan hyödyllisiksi. Etätyöhön ja etäperehdyttämiseen siirtyminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista, minkä osoittaa kirjallisuus, joka kuvaa etätyön hyötyjä ja haittoja. Etätyöhön liitetään usein esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentumisen haasteet. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004; Mello 2007; Vilkman 2016.) Aiempien etäperehdyttämistä koskevien tutkimusten perusteella etäperehdyttämisessä näkyy korostuvan suunnitelmallisuus ja selkeän perehdytysprosessin luominen sekä yhteisöllisyyden ja viestinnän haasteet (Begel & Hemphill 2010; Goodermote 2020; Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford 2020).

## *1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset*

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella etäperehdyttämistä niin uusien työntekijöiden kuin esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena on saada käsitys mitä haasteita ja erityispiirteitä etäperehdyttämiseen liittyy sekä tarkastella etäperehdytysprosessin toteutusta. On tärkeää saada kokemukseräistä tietoa siitä, miten etäperehdyttäminen on koettu organisaatiossa ja laajentaa etäperehdytykseen liittyvää tutkimuskenttää aiheen ollessa ajankohtainen.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kohdeorganisaation toimialaan kuuluu ohjelmistojen tuottaminen terveydenhuoltoon. Yritys on halunnut pysyä anonyyminä tutkimuksessa, joten yrityksestä käytetään nimeä Yritys X. Haastateltaviksi valikoituivat yrityksen henkilöstöasiantuntija, yksi esimies ja kolme työntekijää. Työntekijät toimivat asiantuntijatehtävissä, joten tutkimus rajautuu tarkastelemaan etäperehdyttämistä asiantuntijatyön näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluinä Microsoft Teams-videoyhteyksin.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muotoutui seuraavaa:

*Millaisia haasteita etäperehdyttämiseen liittyy?*

Päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat alakysymykset:

- 1. Miten etäperehdyttäminen on toteutettu organisaatiossa?*
- 2. Miten yhteisöllisyyttä edistetään virtuaalisesti?*

### *3. Mitä etäperehdytyskokemuksista on opittu tulevaa varten?*

#### *1.3 Tutkimuksen rakenne*

Tutkielman johdannossa taustoitetaan tutkimusta, sen tavoitteita ja rajausta sekä esitetään tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa keskitytään tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, jossa avataan tutkielman keskeiset käsitteet perehdyttäminen, etätyö ja yhteisöllisyys sekä lähestytään tutkielman aihetta aiempien tutkimusten kautta. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta eli tutkimusmenetelmiä. Luvussa avataan aineistonkeruuseen ja aineiston analyysiin liittyvät vaiheet. Neljännessä luvussa tarkastellaan aineiston analyysin tuloksia. Viidennessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja esitetään johtopäätökset. Lopuksi tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

# 2 ETÄPEREHDYTTÄMISEN PELIKENTÄLLÄ

## *2.1 Perehdyttämisen määritelmä ja tavoitteet*

Perehdyttäminen kattaa ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian omaksumaan työtehtävänsä ja osaksi työyhteisöä (Österberg 2014, 115). Perehdyttämisen rinnakkaiskäsitteitä ovat muun muassa työhön opastus ja työnohjaus (Kupias & Peltola 2009, 13). Perehdyttämisen historia on teollisuuden työntekijöiden työhön opastuksessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 36). Aiemmin perehdyttäminen on keskittynyt siis lähinnä työhön opastamiseen ja myöhemmin organisaatioon ja työyhteisöön tutustuttaminen on noussut myös olennaiseksi osaksi perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 13). Onnistuneella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työn mielekkyyteen, vastuunottoon ja työhön sitoutumiseen (Frisk 2003, 41). Organisaatioissa on tärkeää määritellä, mitä perehdytyksellä tavoitellaan sekä miten perehdyttäminen nojautuu organisaation strategiaan. Perehdyttämisen sisältö ja tavoitteet vaihtelevat organisaatioiden ja yksilöiden mukaan sekä myös työsuhteen pituudella voi olla vaikutuksia perehdyttämisen tavoitteisiin. (Eklund 2018, 26–27.)

Perehdyttämisestä säädetään Suomen lainsäädännössä. Työhön perehdyttämiseen liittyvät etenkin työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola 2009, 20). Työntekijän oikeus saada laadukasta perehdytystä työtehtäviinsä on kirjattu työturvallisuuslakiin, jonka mukaan työnantaja on velvollinen perehdyttämään työntekijän työhön, työolosuhteisiin, työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki 2002/738,1 luku 14 §). Työsopimuslain yleisvelvoitteen mukaan työnantajalle on täsmennetty vaatimus: ”Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (Työsopimuslaki 2001/55, 2 luku 1 §). Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä perehdyttämisestä mainitaan siten, että uudelle työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikasta ja yrityksestä perehtyäkseen. Lain tarkoituksena on edistää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa organisaatiossa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334.)

Perehdyttämisen tavoitteita voidaan tarkastella niin uuden työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Kjelin ja Kuusisto (2003, 46–49) korostavat, että perehdyttäminen on pitkälti johtamista ja siihen liittyvät tavoitteet voidaan nähdä yleisesti organisaation johtamisen tavoitteina. Heidän mukaansa perehdyttämisen ydintavoitteessa kytkeytyy yksilön oppiminen ja työn hallinta sekä työyhteisöön sosiaalistuminen. Perehdyttämisen tavoitteina on esimerkiksi edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin, vähentää työntekijän epävarmuutta ja ehkäistä virheitä sekä ohjata strategian mukaiseen toimintaan. Eklundin (2018, 28–29) mukaan työhön sitoutuminen on usein yksi perehdyttämisen ensisijaisista tavoitteista, mutta esimerkiksi lyhyemmissä työsuhteissa kuten määräaikaissuhteissa, perehdytyksen tavoitteena on usein nopea työtehtävien ja rutiinien omaksuminen. Frisk (2003, 42) ilmaisee myös, että uuden työntekijän osaamisen kehittämisen lisäksi perehdyttämisen tavoitteena on hyvä nähdä koko työyhteisön kehittyminen.

## *2.2 Perehdyttäminen prosessina*

Perehdytysprosessi on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä prosesseista, joka voidaan nähdä alkavan jo heti ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja organisaation välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Viitala 2007, 24). Eklundin (2018, 92) mukaan perehdytysprosessi voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen osaan, joita ovat tavoitteiden ja vastuualueiden läpikäyminen, työtehtävään opastaminen, organisaation toimintaan tutustuminen, prosessien ja käytänteiden oppiminen, verkostojen muodostaminen ja kehittymisen seuranta.

Kupias ja Peltola (2009, 102, 173–176) tarkastelevat perehdytysprosessia sen vaiheiden avulla. Ensimmäinen vaihe käsittää toimet ennen työsuhteen alkua kuten rekrytoinnin ja perehdyttämisen valmistelut, joihin kuuluu muun muassa työvälineiden valmistelu, perehdyttämissuunnitelman laadinta, perehdyttäjien kanssa perehdyttämisestä sopiminen ja työyhteisölle uudesta tulokkaasta tiedottaminen. Toinen vaihe sisältää varsinaiset perehdyttämistoimet uuden työntekijän kanssa. Ensimmäisen päivän ja viikon aikana uusi työntekijä tutustuu organisaatioon, työpisteeseensä, työtehtäviinsä, lähimpiin työtovereihin ja esimieheen. Kuukauden kuluessa työntekijä pääsee jo kiinni tuottavaan työhönsä ja alkaa sisäistää organisaation toimintakulttuuria. Neljän kuukauden kuluessa työntekijä selviytyy työtehtävistään jo itsenäisesti ja kykenee hankkimaan itsenäisesti



uutta tietoa työstään. Tavoitteena on myös, että uusi työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Perehdytysprosessin viimeisenä vaiheena voidaan nähdä työsuhteen päättymisen, joka voi johtua esimerkiksi määräaikaaisuudesta, koeaikapurusta tai muusta luonnollisesta syystä päättää pitkäkin työsuhde.

### 2.2.1 Perehdyttämisen suunnittelu ja sisältö

Uuden työntekijän lähiesimies on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta (Lepistö 2004, 59). Perehdyttäminen ei ole kuitenkaan vain perehdytettävän ja perehdyttäjän välinen prosessi, vaan koko työyhteisö on mukana perehdyttämisessä (Frisk 2003, 42). Onnistunut perehdytys pohjautuu perehdytysrunkoon, jonka pohjalta kullekin uudelle työntekijälle voidaan muodostaa oma henkilökohtainen perehdytysohjelma (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 148). Perehdyttämisen suunnittelua ohjaavat asiat, jotka auttavat työntekijää menestymään tehtävässään. Perehdytysuunnitelma luo perehdytykselle rungon ja se on tärkeää käydä läpi huolellisesti uuden työntekijän kanssa selvittämällä, onko suunnitelmassa jo tuttuja asioita tai onko hänellä perehdytystarpeita, mitä ei ole vielä otettu huomioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Perehdytysuunnitelman laatimista ohjaa myös perehdytykselle asetetut tavoitteet ja kysymykset kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle (Eklund 2018, 76). Suunnitelma konkretisoi perehdytysprosessia ja toimii perehdytyksen tarkistuslistana (Frisk 2003, 42). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 86) mukaan perehdyttämisen suunnittelussa on tärkeää tarkastella millaisia ovat toimivat käytänteet perehdyttämisessä ja milloin perehdyttäminen katsotaan päättyneen.

### 2.2.2 Perehdyttämisen toteutus ja seuranta

Perehdyttäminen voidaan jakaa yleiseen ja roolikohtaiseen perehdyttämiseen. Yleisperehdyttäminen käsittää yrityksen toimintakulttuuriin kuten yleisiin käytäntöihin ja ohjeisiin sekä yrityksen historiaan ja visioon perehtymistä. Roolikohtainen perehdyttäminen pyrkii puolestaan perehdyttämään uuden tulokkaan omaan yksikköönsä ja auttamaan häntä hankkimaan tarvittavia tietoja ja taitoja liittyen työtehtäviinsä. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.) Myös Frisk (2003, 42) jakaa perehdyttämisen

yleisperhdyttämiseen ja syventävään perehdyttämiseen, jossa yleisessä vaiheessa tarkoituksena on perehdyttää itse organisaatioon ja toimintaympäristöön ja syventävässä vaiheessa varsinaisiin työtehtäviin ja omaan yksikköön.

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää myös mentorointi mallia, jossa kokeneempi henkilöstön jäsen toimii uuden tulokkaan mentorina toimien perehtymisen tukena. (Kupias & Peltola 2009, 149). Mentorin ohella usein puhutaan myös kummista tai tuutorista (Kjelin & Kuusisto 2003, 193).

Työntekijän oma aktiivisuus ja kyky oppia korostuu perehdyttämisessä. Uudelle työntekijälle on olennaista tarjota tukea itseopiskeluun ja asioiden reflektointiin erilaisten materiaalien avulla kuten henkilöstön käsikirjojen, organisaation vuosikertomuksen ja muiden työtehtäviin liittyvien materiaalien kautta. (Frisk 2003, 43.) Onnistunut perehdyttäminen ottaa huomioon uuden työntekijän aiemman osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä, sillä perehdyttäminen ei tarkoita pelkästään uusien tietojen ja taitojen oppimista, vaan olennaista on pyrkiä hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista. Koko työyhteisö voi oppia myös uuden työntekijän tuoreista näkemyksistä ja parhaimmillaan kehittää myös osaltaan koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19–20, 167.) Friskin (2003, 42) mukaan uusi työntekijä on myös tilaisuus tarkastella työyhteisön toimintatapoja. Perehdyttäminen on siis kaksisuuntainen prosessi, jossa korostuu perehdytettävän ja perehdyttäjän välinen vuorovaikutus sekä myös organisaation kyky muuttua ja olla avoin palautteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49; Eklund 2018, 39.)

Uuden työntekijän perehtyminen jatkuu vielä alkuvaiheen perehtymisjakson jälkeen. Säännöllisten palaute- ja arviointikeskustelujen tarkoituksena on tukea uutta työntekijää ja seurata miten perehtyminen on onnistunut. Työntekijän perehtymisen arvioinnin ja seurannan ohella, olennaista on arvioida organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 189, 245.) Kauhasen (2012) mukaan yleensä noin vuoden kuluttua organisaatioon tulemisesta, uusi tulokas katsotaan perehtyneen täysin tehtäviinsä ja hän pystyy antamaan täyden työpanoksensa organisaatiolle. Myös Kjelin & Kuusisto (2003, 204) kuvaavat, että asiantuntijatyössä työn hallitsemiseen ja uuteen organisaatioon sopeutumiseen menee noin puoli vuotta, mutta useat asiantuntijatyötä tekevät ovat kokeneet perehtymisvaiheen kestäneen lähes vuoden ajan.

### 2.3 Etätyö ja etäjohtaminen

Tutkielman toisella keskeisellä käsitteellä, etätyöllä, tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään pääasiallisen työpaikan ulkopuolella (Vilkman 2016, luku 1). Etätyölle ominaista on riippumattomuus kiinteästä työpaikasta ja työajasta sekä tieto- ja viestintätekniikoiden hyödyntäminen työssä (Heinonen & Saarimaa 2009, 10). Etätyön käsite on lähtöisin öljykriisin ajoilta Yhdysvalloista 1970-luvun alkupuolelta, kun amerikkalaistutkijat ryhtyivät tutkimaan, miten työmatkaliikennettä pystyttäisiin vähentämään (Helle 2004, 16). Etätyö käsitetään myös yhtenä hajautetun tai joustavan työn teon muotona (Helle 2004, 43–44; Pyöriä 2011, 388).

Euroopan unionissa solmittiin etätyön puitesopimus vuonna 2002, jonka tarkoituksena on toimia pohjana sovittaessa etätyöstä (Helle 2004, 15). Työelämää koskeva lainsäädäntö ei kuitenkaan varsinaisesti tunne etätyö termiä. Etätyöskentelyä ohjaavat kuitenkin samat keskeiset lait kuten esimerkiksi työhön perehdyttämistä: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työaikalaki. Työaikalakia uudistettiin vuoden 2020 alussa ja se ottaa aiempaa kattavammin huomioon myös etätyön. Työaikalain 2 luvun 3 momentissa määritellään seuraavaa: *”Työaikaa on työhön käytetty aika ja aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä.”* (Työaikalaki 872/2019, 2 luku 3 §.) Lain esitöistä ilmenee, että ennen lain soveltamisalan ulkopuolelle jäi työ, jota työntekijä teki esimerkiksi kotonaan ja täten työnantajan ei voitu katsoa valvovan siihen käytettävän ajan järjestelyjä. Näin ollen uusi työaikalaki määrittää työajaksi sen ajan, jolloin työntekijä tekee työtehtäviään ja on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan tavoitettavissa, riippumatta työnteon fyysisestä paikasta. (HE 158/2018.)

Työyhteisössä on tärkeää sopia yhteisön omista etätyön pelisäännöistä ja etätyöhön liittyvistä tietoturvakysymyksistä sekä siitä, miten erilaisissa häiriötapauksissa toimitaan (Työsuojelu 2020). Koronaviruspandemia on johtanut jatkuvaan etätyöhön monella työpaikalla ja tällainen kokoaikainen etätyö voi tuntua työntekijöistä puuduttavalta ja aiheuttaa eristyneisyyden tuntemuksia. On olennaista kehittää työyhteisölle sopiva tapa tehdä etätyötä, joka huomioi tehtävien vaatimukset sekä eri yksilöiden tarpeet. Esimiesten on tärkeää kiinnittää huomiota yhteisöllisyyteen ja tarkastella keinoja, joilla tuetaan

yhdessä työskentelyä, kuten millaisilla keinoilla tuetaan aktiivista osallistumista ja millaisia digitaalisia kanavia käytetään yhteydenpitoon. (Työterveyslaitos 2020.)

Etätyössä yhteisöllisyyden ja hyvän yhteishengen rakentaminen vaatii enemmän suunnitelmallisuutta kuin normaalisti työskennellessä fyysisesti toimistolla (Vilkman 2016, luku 2). Myös Mello (2007, 247, 259) korostaa, että etätyöhön liittyvistä eduista huolimatta, etätyöllä voi olla kielteisiä vaikutuksia organisaatiolle, ellei sitä toteuteta suunnitelmallisesti. Etätyöohjelmat, jotka on suunniteltu hyvin, voivat parantaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä houkutella uusia työntekijöitä.

Etäjohtamisessa korostuvat hyvät ihmisten johtamisen taidot ja työyhteisössä on olennaista tarkastella mitkä toimintatavat ja viestimet soveltuvat työyhteisön tarpeisiin, jotta ne edesauttavat työn onnistumista etänä (Vilkman 2016, luku 6). Humala (2007, 26) korostaa myös, että työskennellessä virtuaalisesti painottuu ihmisten johtamisen merkitys ja heidän sitoutumistaan kehittävät osallistavat menetelmät. Lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet kuten esimerkiksi ajankäytönhallinta, organisointi- ja päätöksentekokyky, oma motivaatio ja tunnollisuus voidaan nähdä edistävän osaltaan etätyötä (Helle 2004, 94–95).

#### *2.4 Työyhteisön yhteisöllisyys osana etäperehdyttämistä*

Tutkielman kolmas keskeinen käsite on yhteisöllisyys. Ihmiselle on olennaista kuulua erilaisiin ryhmiin ja yhteisöihin, joissa hän voi tuntea itsensä hyväksytyksi ja tarpeelliseksi. Yhteisöllä tarkoitetaan alueellisesti rajattua vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden keskittymää, jossa yhteisöllisyyteen voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi yhteiset tavoitteet. (Rauramo 2004, 122.) Yhteisöllisyyden käsitteelle ei ole varsinaisesti tarkkaa määritelmää. Yhteisöllisyydellä kuvataan usein ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyötapoja sekä työyhteisön henkistä tilaa, jonka mukaan ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11, 16.) Sen lähikäsitteitä ovat esimerkiksi ryhmäkoheesio ja me-henki (Koivumäki 2008, 108). Yhteisöllisyys työyhteisössä voi lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön sekä vaikuttaa myös työn parempaan laatuun (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 81).

Etätyössä yhteisöllisyyteen on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä yhteisöllisyys muodostuu heikommin, kun työtoverit kohtaavat toisiaan harvemmin. Työntekijöiden ja esimiesten on keskeistä yhdessä pyrkiä rakentamaan luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä työyhteisössä. On myös katsottu, että etänä toimivan tiimin luottamuksen rakentamisessa menee nelinkertaisesti enemmän aikaa suhteessa perinteisessä ympäristössä toimivaan. (Vilkman 2016, luku 2.) Myös Vartiainen ym. (2004, 135–136) mukaan hajautetussa tiimissä kokemusten omaksuminen ja luottamuksen rakentuminen hankaloituu. Heidän havaintonsa kuitenkin myös osoittavat, että virtuaalisissa tiimeissä luottamuksen voidaan nähdä syntyvän välillä hyvin nopeastikin vähäiseen tietoon perustuen ja olevan melko pysyvää, vaikka osapuolet eivät tapaisikaan toisiaan.

Onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu, että koko työyhteisö on vastuussa uuden työntekijän perehtymisestä ja työyhteisö on valmistautunut ottamaan hänet vastaan. Henkilöstölle on olennaista kertoa uudesta työntekijästä, hänen työnkuvastaan sekä perehdyttämisen toteuttamisesta, jotta ei anneta tilaa epätietoisuudelle ja huhuille (Kupias & Peltola 2009, 76–77, 81.) Kjelin ja Kuusiston (2003, 58) mukaan uuden tulokkaan rooli myös selkiytyy, kun henkilöstölle kerrotaan riittävästi tietoa hänen työroolistaan ja tavoitteistaan.

Työhön perehdyttäminen on myös sosiaalistumisen väline, jolloin uusi työntekijä oppii työyhteisön tavat ja arvot toimia (Lepistö 2004, 59). Organisaatioon sosiaalistuminen kuvaa prosessia, kun uudesta tulokkaasta tulee organisaation sisäpiirin jäsen (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, 707). Sosiaalistuminen alkaa jo työnhakuvaiheessa, kun uusi tulokas muodostaa käsityksen organisaatiosta. Tulokas tekee havaintoja organisaation työnantajakuvasta ja luo mielikuvia organisaatiosta ja työstä. Alussa sosiaalistumisen tärkein vaihe on rekrytointiprosessi ja organisaation ensimmäiset kontaktit uuteen työntekijään. Uuden työntekijän kannalta sosiaalistuminen korostuu siinä, miten hän sisäistää yhteisön tavat ja oman työn roolinsa, jolloin hän pystyy toimimaan tehokkaammin työyhteisössä ja hyödyntämään yhteisön voimavaroja. (Kupias & Peltola 2009, 124–129.) Työyhteisöllä on siis merkittävä rooli uuden työntekijän sosiaalistumisessa ja yhteisö voi monin tavoin tukea uuden työntekijän oppimista ja pääsyä työyhteisöön (Lepistö 2004, 59).

## *2.5 Aiempaa tutkimusta perehdyttämisestä ja etäperehdyttämisestä*

Ketola (2010, 24) on tutkinut väitöskirjassaan, miten teknologiateollisuuden tietoalan yrityksissä asiantuntijoita perehdytetään työhönsä ja kuvaa hyvin toteutetun perehdyttämisen prosessia, jonka avulla uusi työntekijä kehittyy osaavaksi organisaation jäseneksi. Tämän tutkielman kohdeorganisaation työntekijät toimivat myös asiantuntijatyössä, jolloin Ketolan tutkimustuloksia on relevanttia tarkastella tässä viitekehyksessä. Ketolan mukaan asiantuntijatyöhön perehdyttämisessä korostuu työntekijän omatoimisuus ja itsenäisyys. Perinteisiin tuotantoalan tehtäviin verrattuna, asiantuntijatyössä korostuu uuden työntekijän kyky etsiä aktiivisesti tietoa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että onnistuneeseen perehdyttämiseen liittyy prosessinomainen eteneminen, perehdyttämisen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, vuorovaikutuksen toimivuus, selkeä vastuunjako sekä uudelle työntekijälle kannustuksen ja tuen tarjoaminen. (Ketola 2010, 11, 22, 160.)

Vastaavasti Ketolan mukaan perehdyttämisen ongelmakohdat liittyivät virheellisiin olettamuksiin, perehdyttämisen puutteeseen, vääränlaisiin asenteisiin tai esimiesten väsymykseen ja kiireeseen. Virheelliset olettamukset liitettiin esimerkiksi muuttuneeseen työnkuvaan verrattuna siihen mitä rekrytointivaiheessa oli kerrottu tai luvattu. Perehdyttämisen puute liitettiin siihen, että uusi tulokas voi tehdä ahkerasti töitä, mutta ei välttämättä oikealla tavalla tai ei uskalla kysyä apua. Tutkimus osoitti myös, että jos yritykseen tulee usein uusia työntekijöitä, voi perehdyttämiseen alkaa väsyä. (Ketola 2010, 146–151.)

Ketolan (2010) tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin etäperehdytystä koskevien tutkimuksien tulokset. Goodermote (2020, 399–401) on tutkinut ohjelmakoordinaattoreiden etäperehdyttämistä koronarajoitusten aikana Rochester Regional Healthin lääketieteellisen koulutuksen toimistossa. Kokemusten perusteella havaittiin, että etäperehdyttämisessä korostui suunnitelmallisuus ja jäsenellisen oppimisalustan luominen. Tulokset osoittivat myös, että etäperehdyttämisessä toimivana koettiin muun muassa oppimisen vaiheittainen toteuttaminen, perehdytysprosessin kuvaaminen laskentataulukolla, yhteisten etäperehdytyksien järjestäminen kokeneiden henkilöstön jäsenien kanssa sekä jaetun näytön tekniikan hyödyntäminen. Etäperehdytyskokouksissa oli pyritty varmistamaan, että aiemmin käsitellyt asiat on

omaksuttu oikein kertaamalla uuden kokouksen alkaessa aiemmin käsitellyjä asioita. Tutkimuksessa nousi esille myös, että etäperehdyttämisessä olennaista on säännöllinen yhteydenpito esimiehen ja uuden työntekijän välillä. Lisäksi esimiesten pehmeät johtamistaidot nähtiin korostuvan etänä työskennellessä ja huomion kiinnittäminen niin suulliseen kuin kirjalliseen viestintään.

Rodeghero ym. (2020, 4–5) tarkastelivat ohjelmistotiimien uusien työntekijöiden etäperehdyttämistä Microsoftilla keväällä 2020. Tulokset osoittivat erinäisiä haasteita liittyen etäperehdytysprosessiin. Viestinnän nähtiin aiheuttavan haasteita ja vahvan sosiaalisen yhteyden luomisen koettiin vaikeutuvan oman tiimin kanssa. Kuormittavuuden vuoksi kameroita käytettiin harvoin kokouksissa, mikä oli vaikeuttanut yhteistyötä ja uusien ihmisten oppimaan tuntemista. Kysymisen vaikeus nousi myös keskeiseksi haasteeksi ja pienten kysymysten esittäminen sähköpostilla saatettiin kokea toisen työn keskeyttämiseksi.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että perehdyttämismateriaalit hajautuvat helposti eri paikkoihin ja osa perehdytysmateriaaleista oli ollut vanhentuneita. Työntekijät olivat kaivanneet myös selkeämpää perehdytysopasta. Tekniset ongelmat ja ohjelmistojen käyttöoikeuksien saaminen aiheuttivat myös haasteita etäperehdytykselle. Keskeisenä nähtiin selkeän etäperehdytysprosessin luominen, jota on mahdollista muokata eri yksilöiden tarpeiden mukaan. Hyödyllisenä etäperehdyttämisessä nähtiin nimetty tuutorit, jolta on helpompi kysyä asioista matalammalla kynnyksellä. (Rodeghero ym. 2020, 4–5, 9.)

Begel ja Hemphill (2010, 2, 16, 19) ovat tutkineet myös aiemmin ohjelmistotiimien etäperehdyttämistä Microsoftilla. Virtuaalisissa tiimeissä epävirallinen viestintä vähenee, minkä oli nähty vaikuttavan kielteisesti sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä ja täten heikompaan luottamukseen ja konflikteihin työtovereiden välillä. Tutkimus osoitti, että vähemmän epävarmuutta ja ahdistusta kokivat ne työntekijät, keillä oli mahdollisuus tavata työtovereitaan tai olivat mukana epävirallisissa keskusteluissa. Virtuaaliset tiimit koettiin toimivan paremmin, mitä enemmän työtoverit ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja epävirallisen viestinnän nähtiin parantavan tulokkaiden pääsyä osaksi työyhteisöä.

Tutkimus osoitti myös, että esimiesten on tärkeää laatia oppimiselle suunnitelma sekä selkeät ja realistiset odotukset. Uusia työntekijöitä on tärkeää myös rohkaista osallistumaan keskusteluun ja kysymään apua. Uudet työntekijät olivat myös huolissaan suorituskäytöksistään eli siitä, ovatko he jäljessä työtahdissaan, sillä normaalia työtahtia oli vaikea arvioida etänä. Esimiesten mukaan uudet työntekijät olivat kuitenkin yhtä tuottavia kuin esimiehet olettivat. Myös hiljaisen tiedon omaksuminen oli nähty vaikeutuvan, kun ei ollut mahdollisuutta työskennellä samassa tilassa ja työtovereilta puuttui tietoisuus uuden työntekijän tiedoista ja taidoista. (Begel & Hemphill 2010, 8–19.)



# 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

## 3.1 *Kvalitatiivinen tapaustutkimus*

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen menetelmä palvelee parhaiten tämän tutkielman tarkoitusta, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään Yritys X:n etäperehdyttämisprosessia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan menetelmiä, joiden avulla tutkittavien oma ääni pääsee esille ja ominaista on myös, että tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.) Tutkimusstrategialtaan kyseessä on tapaustutkimus, koska tavoitteena on tarkastella etäperehdytystä yhden organisaation kontekstissa (Hirsjärvi ym. 2009, 135). Tutkimuksen kohdeorganisaation toimialaan kuuluu ohjelmistojen tuottaminen terveydenhuollon käyttöön. Yritys toimii Suomessa ja työllistää noin 100 työntekijää.

## 3.2 *Aineiston keruu teemahaastattelun avulla*

Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, yksilöhaastatteluina. Haastattelurunkojen teemat ja kysymykset muotoutuivat työhön perehdyttämistä koskevan teorian ja kirjallisuuden perusteella sekä perehdytykseen ja etäperehdytykseen liittyvien aiempien tutkimuksien pohjalta. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, ettei niihin voi vastata yhdellä sanalla kyllä tai ei. Teemahaastatteluissa edetään teemojen mukaisesti, jotka ovat kaikille samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Tarkoituksena on saada haastateltavien omat äänet kuuluviin nostamalla ihmisten tulkinnat asioista keskiöön. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia, jotka tukevat tutkimuksen tarkoitusta ja ongelmanasettelua (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimukseen sopivan kohdeorganisaation etsintä tapahtui laittamalla suoraan sähköpostia yrityksille, joissa oli etäperehdytetty sekä julkaisemalla LinkedIniin ja henkilöstöalan Facebook -ryhmään julkaisut. Kohdeorganisaation löydyttyä, yrityksen henkilöstöasiantuntijan kanssa toteutettiin alustava palaveri viikolla 7, jossa sovittiin

tarkemmin haastateltavien valikoitumisesta tutkimukseen, yleisesti tutkielman tarkoituksesta ja haastateltavien sekä yrityksen anonyymiudesta.

Tutkimustyössä ja haastatteluissa otettiin eettisyys huomioon. Haastatteluiden ajankohdasta sovittiin sähköpostitse, jonka yhteydessä kerrottiin, että tallenteita ja litterointeja käsitellään luottamuksellisesti ja tutkielmassa henkilöiden tietoja käsitellään anonyymisti. Haastatteluiden alussa mainittiin vielä uudelleen tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja haastatteluiden nauhoituksesta. Haastattelurungot lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus ennakolta tutustua aiheeseen ja kysymyksiin.

Haastattelut suoritettiin viikoilla 8 ja 9 yksilöhaastatteluina Microsoft Teams -videopuheluiden avulla. Haastatteluiden pohjana käytettiin kahta eri haastattelurunkoa. Ensimmäinen haastattelurunko (Liite 1) oli suunnattu perehdytettäville eli uusille työntekijöille ja toinen haastattelurunko (Liite 2) perehdyttäjille eli esimiehelle ja yrityksen henkilöstöasiantuntijalle. Uusien työntekijöiden teemahaastattelurungon teemoja olivat organisaatioon tulo, perehdytysprosessi, yhteisöllisyys sekä etäperehdytyksen haasteet ja mahdollisuudet. Esimiehille kohdennetun teemahaastattelurungon teemoiksi muotoutui perehdytysprosessi, yhteisöllisyys ja viestintä, palaute sekä etäperehdytyksen haasteet ja mahdollisuudet. Kestoltaan haastattelut kestivät 17 minuutista 30 minuuttiin. Haastatteluiden pitämisen jälkeen haastattelut litteroitiin tekstimuotoon. Litterointi materiaalia syntyi yhteensä 30 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,0. Haastattelut koodattiin lyhenteillä H1, H2, H3, H4 ja H5 (Taulukko 1).

## TAULUKKO 1. Haastattelut

	Päivämäärä	Kesto	Litteraatti	Työtehtävä
Haastattelu 1 (H1)	26.2.2021	17 min	6 sivua	HR-asiantuntija
Haastattelu 2 (H2)	3.3.2021	23 min	6 sivua	Työntekijä, asiantuntijatehtävissä
Haastattelu 3 (H3)	3.3.2021	22 min	6 sivua	Työntekijä, asiantuntijatehtävissä
Haastattelu 4 (H4)	4.3.2021	19 min	5 sivua	Työntekijä, asiantuntijatehtävissä
Haastattelu 5 (H5)	5.3.2021	30 min	7 sivua	Esimies, palvelujohtaja

### 3.3 *Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi*

Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Etäperehdytys on aiheena melko tuore, jolloin aineistolähtöisen sisällönanalyysin käyttö tässä tutkimuksessa oli perusteltua. Lisäksi aineistolähtöisen analyysitavan käyttöä tukee se, että tutkimuskysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa vasta analyysivaiheen edetessä. Aineistolähtöinen aineiston analyysi etenee kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisenä aineisto redusoidaan eli pelkistetään, sitten aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin pyrkimyksenä on edetä tulkintaan, jossa empiirisestä aineistosta muodostuu käsitteellisempi näkemys tutkimuksen ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston analysointi aloitettiin tulostamalla litterointiaineisto paperimuotoon aineiston havainnoinnin helpottamiseksi. Aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja sen jälkeen alleviivattiin merkittävimmät kohdat, joiden uskottiin auttavan tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Jo tässä vaiheessa analyysin yläluokat alkoivat hahmottumaan. Word-tiedostoon luotiin taulukko, johon siirrettiin alkuperäisilmauksia aineistosta ja tämän kautta jokaiselle alkuperäisilmaukselle hahmottui pelkistetty ilmaus, alaluokka ja yläluokka. Aineistosta pyrittiin havainnoimaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineiston analyysiä ohjasi osaltaan myös teemahaastatteluiden teemat, mutta analyysin yläluokat muotoituivat kuitenkin lopulliseen muotoonsa vasta aineistoon perehtymisen jälkeen.

Yläluokiksi muotoutui seuraavaa:

- 1) Etäperehdyttämisen toimivuus ja sisältö
- 2) Viestintä ja yhteisöllisyys etäperehdyttämisessä

Etäperehdyttämisen toimivuuteen ja sisältöön liittyvät alaluokat ovat *etäperehdytyksen aloittaminen ja valmistelu, etäperehdytyksen menetelmät ja tekniikka, yksilölliset ominaisuudet etäperehdytyksen edistäjänä tai hidastajana sekä palaute.*

Viestintään ja yhteisöllisyyteen etäperehdyttämisessä liittyvät alaluokat ovat *viestintäkanavat ja virtuaaliset tapaamiset, työyhteisöön sisään pääseminen, työtovereiden tavoittaminen ja kysymisen haasteet etänä sekä organisaatiokulttuurin esiintuonti etäperehdytyksessä.*

# 4 ANALYYSIN TULOKSET

## 4.1 Etäperehdyttämisen toimivuus ja sisältö

Analyysin tulokset on jaoteltu kahteen yläluokkaan, jotka ovat *etäperehdyttämisen toimivuus ja sisältö* ja *viestintä ja yhteisöllisyys etäperehdyttämisessä*. Tulosten esittely alkaa etäperehdyttämisen toimivuudesta ja sisällöstä, jonka alaluokat ovat etäperehdytyksen valmistelu ja aloittaminen, etäperehdytyksen menetelmät ja tekniikka, yksilölliset ominaisuudet etäperehdytyksen edistäjänä tai hidastajana sekä palaute.

### 4.1.1 Etäperehdytyksen valmistelu ja aloittaminen

Yritys X siirtyi etätöihin vuoden 2020 maaliskuussa päivän varoitusajalla. Työntekijöistä kaksi on aloittanut yrityksessä vuoden 2020 toukokuussa ja yksi joulukuussa. Työntekijät toimivat asiantuntijatehtävissä ja työtä tehdään yrityksessä pääsääntöisesti tiimeissä. Yrityksen henkilöstöasiantuntija kuvaili etäperehdyttämiseen siirtymistä näin:

*”-- tosiaan kun maaliskuussa siirryttiin, niin meillä aloitti heti toukokuun alussa jo kymmenkunta uutta työntekijää aika kertarysäyksellä, että siinä ei ollu loppuviimeksi edes hirveesti aikoja miettiä vaan sitten sitä vaan lähdettiin toteuttaa, no nyt sitten vaan Teamsillä.”(H1)*

Kaikkien kolmen haastatellun työntekijän ensimmäinen työpäivä oli onnistuttu järjestämään fyysisesti työpaikalla, jossa ohjelmaan oli kuulunut toimistoon tutustumista lähiesimiehen kanssa ja yleistä perehdyttämistä yritykseen. Yleisesti yrityksessä uudet työntekijät ovat pääosin tulleet ensimmäisenä päivänä toimistolle, mutta kauempana asuville on voitu lähettää laitteet kotiin, ja perehdytyksen aloitus on tapahtunut täysin etänä. Haastateltavien mukaan etäperehdyttämiseen ja etätöihin siirtymiseen ei liittynyt sen suurempia ennakkooajatuksia ja siihen suhtauduttiin ennakkoluulottomasti. Yhden työntekijän mukaan kuitenkin mietitytti siirtyminen aivan erilaiseen työhön, käytännönläheisestä työstä asiantuntijatyöhön, ja se, miten perehdytys onnistuu vielä etänä.

Työntekijät kokivat, että heidät otettiin hyvin vastaan. Työntekijöillä oli ensimmäisenä työpäivänä toimistolla vastassa esimies, jonka kanssa aloitettiin perehdytys tutustumalla yleisesti yrityksen toimintaan ja tuotteisiin. Tiimiin tutustuttiin yhteisessä

tiimipalaverissa, jossa uusi työntekijä esittäytyi muille tiimin jäsenille ja perehdytys aloitettiin sopimalla etäperehdytyspalavereista ja -käytännöistä.

*”-- oli kutsuja kaikkiin tiimin yhteisiin juttuihin et joka päivä oli kyllä jotain niinku semmosta tiimin yhteistä ja sit oli näitä perehdytyksiä ja myös niinkun mulle oli nimetty oma niinku semmonen tuutor perehdyttäjä siitä mejän tiimistä niin hänen kanssaan sitten alettiin käymään myös Teamsin välityksellä läpi niitä asioita --”(H3)*

#### 4.1.2 Etäperehdytyksen menetelmät ja tekniikka

Yrityksessä on käytössä yleinen perehdytysuunnitelman pohja, jota voidaan muokata lähiesimiehen kanssa tulokkaan toimenkuvan mukaan. Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana suunnitelman tavoitteena on käydä yleisiä asioita yrityksen toiminnasta, eri osastoista ja prosesseista sekä perehtyä yrityksen tuotteisiin.

*”Tääl oli itseasiassa aika kivasti jo tehty semmonen alustava perehdytysuunnitelma et mitä kaikkee tullaan perehdyttämään et paljon ihmisiä tottakai kun alotti siinä kesän alussa tuli muutamia kesätyöntekijöitä ja sitten tuli minä ja mun kollegani tultiin samaan aikaan samoihin hommiin niin oli sitä kautta aika hyvä runko jo valmiiks jo kasassa.” (H4)*

*” -- oli niinkun suunniteltuna siis semmonen perehdytyskortti, jossa on niinku yrityksen semmoset yleiset perehtymiset ja semmoset koulutustapahtumat niinku et mitä on tulossa.” (H3)*

Etäperehdytykset nähtiin mekaanisina tapahtumina, jotka toteutuvat usein samalla kaavalla. Etäperehdytykset ovat osaltaan lisänneet perehdytystilanteiden rakenteellisuutta ja selkeyttä sekä sitä, että videopalavereissa tulee huomioida myös se, että antaa toiselle aikaa miettiä ja vastata. Toisaalta etäperehdytys on lisännyt huomion kiinnittämistä tekniikan toimivuuteen eli siihen, että yhteydet toimivat. Etäperehdytystilanteista on tosin haastavaa saada tietyllä tavalla intensiivisiä tai interaktiivisia, koska tietynlaiset piirteet jäävät etänä työskennellessä pois. Haastateltavat nostivat esille myös, että kameraa ei usein käytetä yhteisissä videopalavereissa sen kuormittavuuden takia. Näköyhteyden puuttuminen henkilöön, joka tietyllä hetkellä puhuu, on aiheuttanut välillä pieniä väärinkäsityksiä siitä, mitä toinen tarkoittaa. Perehdyttäjän kokemuksen mukaan etäperehdytyksissä, joissa ei käytetä kameraa, vaikeutuu myös kyky havaita, onko perehdytettävä hereillä ja oikeasti ymmärtänyt käsiteltävät asiat. Toimistolla eli

paikallisesti perehdytettäessä perehdyttäjä pystyy havaitsemaan esimerkiksi perehdytettävän kehonkielestä, onko hän ymmärtänyt asiat, mutta etänä tämä vaikeutuu:

*”-- on vähän tapana tai ei vaa vähän aika paljonkin tapana, että näis Teams keskusteluissa ei käytetä kameraa niinku huomasi äskön niin mä en ees tienny missä mun kamerani tällä hetkellä on niin, on tottunu siihen, et sit voi vaan niinku tehdä kaikkee omiaan ja et pääsis semmoseen niinkun silmästä silmään kattomaan niin sit välillä tulee tosi omituisiakin väärinymmärryksiä just ku puhutaan kirjoitetusta tekstistä ja joskus sitten lukee jotain rivien välistä et mitä siel ei niinkun todellakaan oo ollu--” (H4)*

Haastateltavat arvioivat, että tulevaisuudessa koronapandemian jälkeen etäperehdytykset tulevat olemaan enemmän käytössä. Etätyön ja etäperehdyttämisen nähtiin lisäävän mahdollisuuksia tehdä töitä paikkariippumattomasti. Etäperehdytyksen todettiin olevan toimiva konsepti laajoihin asiakokonaisuuksiin ja yhteisluentojen järjestämiseen. Haastattelut osoittivat myös, että etäperehdytykset tulee valmistella hyvin ja niiden tulee olla tarpeeksi lyhyitä, jotta perehdytettävä pystyy sisäistämään asiat pienissä osissa. Näytön jakaminen nähtiin hyödyllisenä, kun perehdyttäjä pystyy näyttämään omalta näytöltään, mitä hän tekee, ja samalla perehdytettävä pystyy omalla laitteellaan kokeilemaan. Videotallenteet etäperehdytystilaisuuksista keräsivät kiitosta ja niiden nähtiin yleistyvän tulevaisuudessa. Niihin olisi myös jatkossa kannattavaa panostaa enemmän, jotta niistä saisi entistä parempia:

*”Minusta niinkun paljon kätevämpiä katsoa niinku sellasia ku lueskella jotakin ohjeita --, että kyllä mun mielestä ehottomasti semmosia videoita ja varmaan niistäkin sais niinku silleen siis tosi hyviäkin semmosia, että jos ois oikeesti vähän panostettu niihin videoihin niin varmaan tosi monia juttuja vois niiku opettaa niitten videoiden kautta.” (H3)*

*”-- kyllä mä sanosin näin, että tässä etäperehdytyksessä on sit tietysti se hyvä puoli, että et niinkun pystytään perehdyttämään ajasta ja paikasta riippumattomasti. Eli pystytään tekemään, niinkun pystytään just nauhottamaan ne perehdytykset ja tämmöst. Ne on niinku hyödyllisiä puolia, se että onko se sitten paras toimiva ratkaisu niin siitä mä en oo kyllä ihan samaa mieltä.” (H2)*

Yrityksessä hyödynnetään myös tuutoritoimintaa perehdyttämisessä joissakin tiimeissä tai työtehtävissä. Nimetty tuutor lähiopastaa uutta työntekijää ja auttaa varsinaiseen työhön kiinni. Tuutoritoiminta nähtiin positiivisena asiana etäperehdyttämisessä, kun oli nimetty henkilö keneltä kysyä matalammalla kynnyksellä asioista. Tuutorilta oli myös saatu palautetta siitä, miten perehtyminen työtehtäviin on onnistunut.

*”--minusta sekini, että oli niinku yks semmonen tyyppi tai nimetty tyyppi keneltä voi niinku kysyä ja silleen, että se tuntu niinku heti semmoselta helpommalta se kynnyks, se, että jos on jotakin ongelmia niin on se yks tyyppi ja sit sen kanssa oli muutenkin niitä Teams palavereja ja joissa käytiin läpi niin siinä ehkä vähän pysty juttelee muitaki juttuja. Niin musta se oli kyllä kiva et oli semmonen tuutor tyyppi.” (H3)*

Tuutoritoiminnan ohella myös työparin nähtiin edistävän etäperehtymistä. Yhdellä työntekijöistä oli työpari, joka oli aloittanut samaan aikaan samoissa tehtävissä. Työpari koettiin henkiseksi tueksi, jonka kanssa asioita on voinut käydä läpi yhdessä ja on voinut järjestää kahdenkeskisiä kahvitaukoja:

*”Mulle myös helpotuksena tuli se, että meitä palkattiin kaks niinku työparina menemään ja molemmat kun tipahdettiin, mun työparini on ollut jo aikasemmin jo niinku osa-aikasena täällä niin hän ties sit vähän enemmän ja meil on tosi kivasti et meidän vahvuudet menee et hän tietää tosta jotain ja mä tiedän sit taas huomattavasti enemmän toisesta, et meil on ollu niinku tosi hyvä backup toisistamme” (H4)*

#### 4.1.3 Yksilölliset ominaisuudet etäperehtymisen edistäjänä tai hidastajana

Etänä työskentelyyn liitettiin vaikeudet arvioida, kuinka on suoriutunut työstään ja onko perehtyminen tapahtunut normaalilla aikataululla. Omien suorituskykyodotusten nähtiin vaikuttavan siihen, että omaa työntekoa arvioi välillä liiankin kriittisesti. Yksi työntekijöistä nosti esille myös, että etäperehdytyksiin on usein varattu enemmän aikaa kuin normaalitilassa, jolloin on saattanut kokea, että olisi voinut perehtyä nopeamminkin:

*”No kyllähän tää niinkun uutena tulokkaana ja suoraan etäileen niin ensinnäkin mun odotukset itseäni kohtaan on aina tosi korkealla. Mä olen aika kriittinen omalle tekemiselleni niin kyllähän sen kans on ollu aika paljon oppimista ja opettelemista et nyt pitää niinkun olla tota aika armollinen itsellensä. -- et itse ku vaan oon niin kriittinen tietyille asioille ja pitäis niinkun saada asiat toimimaan niinkun omalla tavalla paremmin mikä ois varmasti onnistunut paremmin jos oltais oltu niinkun toimistolla.” (H2)*

*”Joo ehkä silleen vähän vaikee arvioidakkaan sitä, että kuinka niinku tavallaan niiku nopeasti on oppinu niitä juttuja --, että onko ihan normaalilla tahdilla edetty. Mulla on ehkä vähän semmone olo et ois voinu edetä nopeamminkin perehtymisen suhteen et emmä tiiä onko se vähän semmonen niinku, että on annettu aikaa tavallaan et tää on vähän haastavampaa tää perehtyminen niinku tälleen etänä niin sit sille on jätetty vähän enemmän aikaa--.” (H3)*



Melkein kaikissa haastatteluissa nousi esille myös uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet työhön perehtymisessä. Tietyt yksilölliset ominaisuudet voivat edistää tai vastaavasti hidastaa etäperehtymistä. Aiemman työkokemuksen eli perehdytettävän lähtötason nähtiin edistävän etäperehtymistä. Uudelta työntekijältä vaaditaan tietynlaista halua ja rohkeutta hankkia uutta tietoa sekä ymmärrystä siitä, miten yritys toimii. Etäperehdyttämisen nähtiin myös toimivan ehkä paremmin sosiaalisimmille ihmisille kuin ujommille, koska rohkeus kysyä voi vaikeutua etänä:

*”-- Onneks mulla oli niin kun valtava tietotaito sieltä taustalta niinku et mihin mä tulin ja et millälaila mitä mä rupeen tekemään, että se et oli niiku helpotus mun kohdalla, mutta jos mä katson esimerkiks sellasta tyyppiä, joka tulis suora koulunpenkiltä niin kyllä toi on, se ois haaste et se että tiettyjä asioita ne käydään väkisinkin nopeesti tiettyi juttuja ja sit jos sä et tiedä niistä mitään ja oot vähän sellanen pikkusen ujo vielä kysymään niin kyllä tää etäperehdyttäminen on haasteellinen et et emmä sitä lähe niinku suosittellemaa. Tää toimii valtavan hyvin semmoselle ihmiselle kellä on kokemusta jo samankaltasesta tekemisestä, että pystyy niinkun aika nopeesti ottaa niinkun kiinni mitä niinkun tehdään ja millälaila se asia tehdään --.” (H2)*

*”No tota, mähän oon hirveen perfektionisti luonne et mun mielestä kaiken pitäis mennä tosi hyvin ja mun pitäis olla expertti täs hommassa jo niinku ihan alusta alkaen ja sit se kaikki romuttu ihan totaalisesti ja sit mä kokosin itteeni tossa syksyllä, et mä en osaa yhtään mitään mut toisaalta sit tuli sitä palautetta, että kun ei kukaan, tää on siis itseasiassa suora lainaus, kukaan ei odota teiltä ensimmäiseen puoleen vuoteen yhtään mitään että niiku ei tartte ressata. Ni se ehkä sit vähän madals myös sitä omaa stressitasoo siinä, mutta kylhän ylipäätään et olis päässy ehkä nopeemmin siihen niinkun työteliämpään moodiin kun olis ollu samassa tilassa ja niiku päässy tiiviimmi yhteistyötä näitten ihmisten kanssa.” (H4)*

#### 4.1.4 Palaute

Haastattelut osoittivat, että etäperehdytyksistä on saatu hyvää palautetta perehdytettäviltä ja erityisesti videot ovat keränneet kiitosta siitä, että niitä voi katsoa uudelleen ja palata asioihin, joita haluaa vielä kerrata. Perehdyttämisen onnistumista seurataan pitkälti seuraamalla, miten uusi työntekijä pääsee työhönsä sisälle, ja esimiehet pitävät tietyin väliajoin palautekeskusteluja. Myös mahdollinen tuutori seuraa ja antaa palautetta siitä, miten perehtyminen on lähtenyt käyntiin. Etäperehdytystilaisuuksien onnistumisesta kerätään palautetta kyselyiden avulla, mutta esimies nosti esille, että kovin systemaattisesti perehtymistä itsessään ei kuitenkaan seurata. Esimiehen haastattelusta ilmeni myös, että etäperehdytettäessä, varsinkin jos kamerat ovat pois päältä, on perehdyttäjän vaikeaa saada palautetta, miten perehdytys on onnistunut ja on vaikeaa

varmistua siitä, onko työntekijä oikeasti omaksunut käsitellyt asiat. Perehdytystilaisuuksissa tulee myös varata aikaa sille, että perehdytettävä pohtii ja reflektoi asioita ja tarvittaessa kysyy lopuksi, mikä jäi mahdollisesti epäselväksi. Perehdyttäjän on myös hyvä varmistaa seuraavissa perehdytystilaisuuksissa, että aiempien perehdytyksien asiat on sisäistetty oikein. Etäperehdytettäessä siis suhde perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä jää aika etäiseksi eikä voi varmistua menikö viesti perille. Tulevaisuuden etäperehdyttämiseen esitettiin vielä selkeämpää seurantaa, jonkilaista mekanismia, jonka avulla voidaan tarkastella, miltä etäperehdyttäminen on tuntunut ja kuinka työyhteisöön sisään pääseminen on onnistunut.

*”Nyt jos sul on niinku ihmisiä, vaikka useitakin kuuntelemassa jotakin mitä sä niinku kerrot jostain asiasta niin et sä saa mitään palautetta siitä, ihmiset pitää harvoin kameroita päällä, et ees nää niitä ihmisiä niin kyl siinä niinkun tosi paljon sellasta mun mielestä semmosta hankaluutta on. Että siinä ei voi niinkun varmistuu sillä lailla, että se perehdytys niinkun on riittävää tai oikeeta tai muuta sitä ehkä sit tehdään enemmän tämmösellä mekaanisella periaatteella, että se tehdään kyllä ja huolehditaan siitä mut tota se on hankalampaa sit se varmistuminen siitä et se oli varmasti oikeeta.” (H5)*

Perehdytettävät kokivat saaneen hyvää palautetta työstään. Yhdellä työntekijöistä oli ollut työsuhteen alussa viikoittain esimiehen kanssa keskusteluja siitä, miten työhön perehtyminen on edennyt ja millaisia tuntemuksia työ on herättänyt. Tukea ja palautetta koettiin yleisesti saaneen melko riittävästi, mutta palautteen koettiin jääneen myös liian yleiselle tasolle ja olisi kaivattu lisää konkreettisempaa palautetta sekä omien toimintatapojen tarkempaa tarkastelua:

*”No se palaute on ollut vähän sellasta miten mä sanosin ylimalkaista yli semmosta no ootsä tehnyt ihan hyvin työsi, et mä toivosin vähän tarkempaa palautetta mut meillä on ollu paljo niiku haasteita meil on ollu tietysti tää etäjuttu ja sitten mun työni on vähän semmosta sitä on vaikee tietyllä tavalla niinkun arvostella tietyin niinku mukaan, et teenkö mä asiat niinku hyvin vai huonosti, koska tää on vähän niinkun kaikille vähän niinkun uutta -- sitten tietysti tää etäily niin kukaan ei odota edes et asiat niiku etenis hirveellä niinku voimakkuudella ja hirveen niinku nopeesti niin tää on vähän tällanen et kyl mä oisin enemmä sitä palautetta toivonnu --.” (H2)*

## 4.2 Viestintä ja yhteisöllisyys etäperehdyttämisessä

Tämä yläluokka jakautuu neljään alaluokkaan, jotka ovat *viestintäkanavat ja virtuaaliset tapaamiset, työyhteisöön sisään pääseminen, työtovereiden tavoittaminen ja kysymisen haasteet etänä ja organisaatiokulttuurin esiintuonti etäperehdytyksessä.*

### 4.2.1 Viestintäkanavat ja virtuaaliset tapaamiset

Yrityksessä on käytössä erilaisia viestintäkanavia yhteydenpitoon. Monien eri viestintäkanavien käytössä havaittiin haasteita siinä, että viestintä saattaa hajautua. Etätyön nähtiin vaikuttavan viestintään siten, että kiinnitetään enemmän huomiota siihen, että muistetaan tiedottaa asioista kaikille, koska fyysisesti toimistolla asiat leviävät helposti esimerkiksi käytävällä keskustellessa. Etätyössä viestinnän myös koetaan olevan erityyppistä varsinkin tilanteissa, joissa kameroita ei käytetä.

*”--meillä on tota yhteisiä viestintäkanavia ihan johtoryhmän tasolta ja ihan talotasolla yleisistikkien ihan on monia monia eri aiheisiin liittyviä yhteisiä viestintäkanavia.” (H1)*

Viestintäkanava Slack esiintyi kaikissa haastatteluissa ja se nähtiin matalankynnyksen kanavana kysyä pienistäkin asioista. Slackissa pystyy myös näkemään, onko henkilö paikalla, jolloin saa herkemmin vastauksen akuuttiin asiaan. Sähköposti koettiin välillä liian viralliseksi ja kömpelöksi viestintätavaksi. Sähköpostilla kysyttäessä ei myöskään välttämättä saa vastausta heti siinä hetkessä, kun asia on ajankohtainen, vaan vastaus voi tulla muutaman päivän viiveellä:

*”--et sit ku lähettää sähköpostin et tuleeks vastaus tänään vai parin päivän päästä. Mutta kyl siis mä tykkään, et ku meil on toi Slacki käytössä et sitä kautta on ollu kyl helppo et sä näät onko ihminen paikalla ja pystyt sitä kautta sit tekee sit näitä niin sanottuja oven väli kyselyitä et hei voitko nopeesti kertoa mulle tänne.” (H4)*

Yhteisiä virtuaalisia kahvitaukoja on hyödynnetty jonkin verran työyhteisössä ja eri tiimeillä on erilaisia käytänteitä aamu- tai iltapäiväkahvitauoista. Yhden työntekijän mukaan työyhteisössä ei olla kuitenkaan kovin aktiivisia pitämään yhteisiä kahvitaukoja, mutta kuitenkin usein muutama henkilö niihin osallistuu. Kahvitauot nähtiin tärkeinä tilaisuuksina keskustella vapaammin muistakin kuin työasioista sekä edistävän osaltaan yhteisöllisyyttä. Joskus kahvitauot kuitenkin nähtiin menevän myös helposti työasioiksi.

Yhteisten kahvitaukojen lisäksi Whatsapp-ryhmät mainittiin työyhteisön yhteydenpidon keinona. Eräässä tiimissä on otettu käyttöön myös yhteinen liikuntahetki, joka pyritään toteuttamaan muutaman viikon välein. Tarkoituksena on, että jokainen jakaa kuvan ja pienen kertomuksen omasta liikuntahetkestään Slack-kanavaan.

*”Joo on meillä epäviralliset kahvitauot aina pari kertaa viikossa. Ne on kyllä ihan kivoja, toki niissäkin saattaa mennä jotenkin musta tuntuu jotenkin et sekin vähä se Teamssi tekee sitäkin, että siinä voi helposti mennä työasioiksi, koska siinä vois myös vaikka jakaa näyttöä--”. (H3)*

#### 4.2.2 Työyhteisöön sisään pääseminen

Työyhteisöön sisään pääseminen nähtiin suurimpana haasteena etäperehdytyksessä. Todettiin, että etäperehdytyksessä ytimenä ei ole ainoastaan, että omaksuu omat työtehtävät, vaan se, että pääsee oikeasti mukaan porukkaan ja osaksi työyhteisöä. Työntekijät kuitenkin kokivat, että heidät on otettu hyvin työporukkaan mukaan. Työtovereihin tutustumista ja työyhteisöön sisään pääsemistä on vaikeuttanut kuitenkin se, että Teams -kokouksissa ei käytetä kameraa, jolloin ei ole havainnut ihmisten ilmeitä ja eleitä.

*”--yhteisöön sisälle pääseminen kyl mä sen nostan isoimmaks haasteeks.” (H1)*

*”Äh noh, sehän on ihan hirveen haastavaa [sisäänpääseminen], vaikka siis meidän tiimi on ihan tosi mukavii, mutta edelleenkin on ihmisiä, joita mä en oo vielä nähny livenä ja mä oon siis kuitenkin ollu kohta vuoden verran talossa niin se on mun mielestä tosi harmillista et kylhän mä väitän et ihmiset tutustuu toisiinsa paljon paremmin kun pääsee kasvojen juttelemaan ja lukemaan ja ihmisten kasvon ilmeitä--.” (H4)*

#### 4.2.3 Työtovereiden tavoittaminen ja kysymisen haasteet etänä

Työtovereiden tavoittaminen koettiin olevan välillä helppoa ja välillä vaikeampaa. Haasteelliseksi koettiin arvioida sitä, miten tulisi lähestyä työtoveria, jota ei ole tavannut koskaan kasvojen kautta. On myös havaittu, että työtovereiden kalenterit täyttyvät nopeasti Teams -kokouksista.

*”Joo ja ei [työtovereiden tavoittaminen]. Se on vähän sellasta, että et tota tiettyttökäi on ollu helpommin kun toiset et kun se, että sä kun et oo nähny ihmisiä ja vielä niin sä et oikeen osaa niinkun miten niitä kaikkia pitää lähestyä. Pitääkö niitä*

*lähestyä niinkun sillain aktiivisesti vai pitääkö lähestyä sillain, että antaa vähän niinku aikaa niin niin se on se haaste et jotku on varmasti paljon helpommin lähestyttävissä –.” (H2)*

*”Kyllä ja ei, kaikki on niin ylityöllistettyjä et kylhän sitä aina mieltii et onks tää ny semmonen asia et mä oikeesti lähen tätä kysymään ja tavottamaan --.” (H4)*

Keskeisimmäksi haasteeksi etätyössä ja etäperehdyttämisessä nousi kysymisen vaikeudet. Kysymyksien esittämisen kynnyks kasvaa etätyössä ja usein oli pohdittu, onko asia sellainen, että siitä viitsii laittaa viestiä. Fyysisesti toimistolla on helppo kysyä pienistäkin asioista ohimennen, mutta etänä työskennellessä pienten kysymysten esittäminen vaikeutuu. Haaste on siinä, miten kysymyksen muotoilee siten, että toinen ymmärtää sen heti, eikä kuluta toisen aikaa liikaa esimerkiksi palaverin muodossa. Kuten luvussa 4.2.1 jo todettiin, sähköpostikyselyt koettiin kömpelöiksi eikä kysymykseen välttämättä saa vastausta silloin kun se olisi ajankohtaista. Esiin nousi myös, että etäperehdytyksessä on tärkeää luoda mahdollisimman avoin ilmapiiri, jotta uusi työntekijä uskaltaa kysyä vaikeistakin asioista. Etätyössä myös tietyt ihmiset saattavat kuormittaa kysymyksien tulvasta, koska uudet työntekijät eivät välttämättä tiedosta keneen kannattaisi ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Tämä liittyy hiljaisen tiedon omaksumiseen, jota parhaiten omaksutaan fyysisesti työpaikalla.

*”-- kyllähän se tota ne mitkä oli niiku toimistolla nii kyllähän ne on niiku parhaiten et ei toi niiku etäperehdyttäminen sehän toimii mut siinä siinä se kysymysten asettelu on aika haastavaa että et vähän vaikee on niinkun kysyä kun ei pysty oikee näyttämään et mikä tää mun ongelma--.” (H2)*

*”--ajattelisin silleen et ehkä semmonen kysymyksien esittäminen on se kynnyks vähän korkeempi, kun sun pitää niinku laittaa viestiä suoraan niinku jollekkin tai ryhmään silleen niinku koko tiimille -- et ehkä siinä paikan päällä vois vaa sillee heittää kysymyksiä--.” (H3)*

#### 4.2.4 Organisaatiokulttuurin esiintuonti etäperehdytyksen kautta

Organisaatiokulttuurin merkitys etäperehdyttämisessä nousi esille haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että paikan päällä perehdytettäessä oppii paremmin tietynlaisia organisaatiokulttuurin tapoja ja käytänteitä, sitä miten asioita on tapana tehdä yrityksessä. Keskeisenä nähtiin, että panostetaan tulevaisuudessa enemmän siihen, miten uusi työntekijä pääsee mukaan työporukkaan ja omaksuu yrityksen organisaatiokulttuuria:

*”-- semmonen, että niinku ei tule sellanen olo et sut on jätetty jotenkin yksin, että sillee niinku että tavallaa kyllä semmonen on tosi tärkeätä että panostaa niinku siihen, että oikeesti pääsee mukaan siihe porukkaan ja pääsee mukaan siihen organisaatiokulttuuriin ja sillee, että ei oo pelkästään ne työtehtävät, jotka on sillee et täytyy opetella, vaan siis silleen että kyl niitä asioita pitäis ehkä niinku miettiä silleen tarkemmin, että millä tavalla oikeesti voidaan saada se ihminen parhaiten mukaan sinne porukkaan ja siihe yrityksen toimintaan --.” (H3)*

*”-- mut sitte tietty tämmösii hiljasia tietoja organisaation kulttuuria, tapaa toimia on hyvin vaikeeta oppia tai ymmärtää ehkä niinku perehdyttävän näkökulmasta, että kaikki tietää vaik organisaatiossa et joku ihminen on tota jotenkin tällanen niinkun armoitettu osaja, joka tietää kaiken ja jonka puoleen voi usein kääntyä, mut tietysti niinku jossei sitä niinku tiedä tai sitä ymmärrä niin siinä voi kestää pitkääkin et semmosia asioita sit oppii ja tietää --.” (H5)*

Toisinaan uuden työntekijän tullessa organisaatioon, tulokas saattaa kyseenalaistaa joitakin toimintatapoja tai tuoda esillä omia kehitysideoitaan. Etätyössä tämä kuitenkin vaikeutuu, kun työskentely tapahtuu verkkojen välityksellä, jolloin uuden työntekijän on vaikea arvioida työyhteisön toimintatapoja. Esimies korosti, että tulevaisuudessa etäperehdyttämisessä on tärkeää tarkastella, miten uudesta työntekijästä saadaan kaikki hyöty irti ja tulokkaasta tulisi yritykselle voimavara:

*” -- useinhan se on kun uus työntekijä tulee niin se voi huomata tai hyvä oiskin jos huomais et hetkinen et miks me tehdään näin et tää on vähä hassu tapa, mutta tota jos ei oo semmosta foorumia missä voit esittää sen kysymyksen et hei tää on vähän hassu tapa miks me tehdään näin, niin sit sitä vaan mukautuu, kahen kuukauden päästä sä oot jo unohtanu sen kysymyksen et miks tää on hassu tapa ja sit sitä tehdään sitä samaa aina --ja se uus työntekijähän on niinkun mahdollisuus kaikille oppia jotain uutta ja uusia ajatuksia ja kaikkee muuta, niin tota siinä mielessä niin se on varmasti siinä sellanen, joka siin kärsii myös, että yritys ei ehkä saa tai yritys ei ehkä osaa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla sitä mitä siinä uudessa työntekijässä vois olla.” (H5)*

# 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

## 5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella etäperehdytyksen haasteita ja toteutusta Yritys X:ssä niin työntekijöiden kuin esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää, millainen on ollut etäperehdytysprosessi. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastataan niiden pohjalta tutkimuskysymyksiin sekä tehdään johtopäätöksiä. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan myös suhteessa teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tarkastellaan tutkimustulosten hyödyntämistä ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusideoita.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli: *Millaisia haasteita etäperehdyttämiseen liittyy?* Tulosten perusteella etäperehdyttämisen keskeisimmät haasteet liittyvät työyhteisön sosiaaliseen puoleen eli viestintään ja yhteisöllisyyteen. Kysymysten esittämisen vaikeudet tai avun pyytäminen nousivat aineiston perusteella etäperehdyttämisen keskeisimmäksi haasteeksi. Sähköpostikyselyt koettiin kömpelöiksi ja niihin ei välttämättä saa vastausta akuutilla hetkellä. Tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, sillä etenkin Rodegheron ym. (2020) tutkimus osoitti, että etäperehdytettävien suurimmat haasteet liittyivät kysymysten esittämiseen ja se saatettiin kokea toisen työn keskeyttämiseksi tai häiritsemiseksi. Heidän mukaansa kysymyksien esittämisen vaikeuksiin vaikuttavat erityisesti etätyön luonne ja eristyneisyys työtovereista sekä aikataulusvaikeudet.

Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja organisaation toimintatapojen tarkastelu koettiin myös keskeisiksi haasteiksi. Haasteellisena nähtiin myös etäperehdytystilaisuuksien toimivuuden arviointi, kun kamerat ovat usein pois päältä eikä pysty havaitsemaan perehdytettävän ilmeitä ja eleitä. Tämä liittyi niin perehdyttäjän onnistumiseen perehdytystilanteessa kuin siihen, että onko perehdytettävä hereillä ja ymmärtänyt asiat oikein. Myös Rodegheron ym. (2020) tutkimus osoitti, että kameroita ei usein käytetä etäkokouksissa kuormittavuuden vuoksi, mikä oli vaikeuttanut yhteistyötä. Heidän mukaansa esimiesten tulisi kannustaa kameroiden käyttöön, koska sillä voidaan vaikuttaa tiimin dynamiikkaan ja yhteistyöhön. Etäperehdyttämisen haasteena nähtiin myös

työporukkaan sisäänpääsy. Vaikka kaikki haastateltavat nimesivät työporukkaan sisäänpääsyn etäperehdyttämisen suurimmaksi haasteeksi, kokivat työntekijät kuitenkin, että heidät on otettu hyvin vastaan työporukkaan ja he tunsivat kuuluvansa työyhteisöön etätyöskentelystä huolimatta.

Ensimmäisen alakysymyksen avulla pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, miten etäperehdyttäminen oli toteutettu organisaatiossa. Kaikilla työntekijöillä oli ollut jonkinlainen perehdytys suunnitelma, joka oli ohjannut etäperehdyttämisen toteuttamista. Etäperehdyttämisen toteuttamisessa korostuivat näytön jakaminen Teams–kokouksissa ja videotallenteiden hyödyntäminen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia, joissa on myös korostunut suunnitelmallisuuden merkitys etäperehdyttämisessä, johdonmukaisen perehdytysprosessin luominen ja näytön jakaminen perehdytystilanteessa (Begel & Hemphill 2010; Goodermote 2020; Rodeghero ym. 2020). Myös Ketolan (2010) mukaan onnistunut perehdyttäminen koostuu prosessinomaisesta etenemisestä sekä tavoitteellisuudesta ja suunnitelmallisuudesta. Lisäksi tuutorimallin hyödyntäminen koettiin hyödylliseksi, mikä oli havaittu myös Rodegheron (2020, 9) tutkimuksessa; nimetyltä tuutorilta on helpompi kysyä asioista matalammalla kynnyksellä.

Toinen alakysymys tarkasteli, miten yhteisöllisyyttä oli pyritty edistämään työyhteisössä. Yhteisöllisyyden edistämisen keinoina nähtiin erilaiset viestintäkanavat, aamu- ja iltapäiväkahvit, Whatsapp-ryhmät ja virtuaaliset liikuntahetket. Viestintäkanava Slack nähtiin etenkin toimivana kanavana viestiä vaivattomasti tiimin jäsenten kesken. Erityisesti Begelin ja Hemphillin (2010) tutkimus on korostanut, että mitä enemmän työtoverit ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja viestivät myös ei-työhön liittyvistä, epävirallisista asioista, sitä paremmin virtuaaliset tiimit toimivat ja uudet työntekijät pääsevät helpommin osaksi työyhteisöä.

Kolmas ja viimeinen alakysymys pyrki löytämään vastauksia siihen, mitä etäperehdytyskokemuksista oli opittu tulevaa varten. Etäperehdyttämisen koettiin yleistyvän koronapandemian jälkeen. Toimivana etäperehdyttäminen nähtiin erityisesti yleisten perehdytystilaisuuksien tai yhteisluentojen järjestämisessä. Perehdytystilaisuuksien nauhoittaminen ja täten videotallenteiden hyödyntäminen tulevissa etäperehdytystilaisuuksissa koettiin tärkeäksi. Videoihin suositeltiin kuitenkin panostettavan enemmän, jotta niistä saataisiin entistä parempia. Tutkimus osoitti myös,



että etäperehtymisen onnistumista ja työyhteisöön sisäänpääsyä tulisi pyrkiä seuraamaan kattavammin tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella myös perehdytettävän yksilölliset ominaisuudet näyttäytyvät kohtuullisen merkittävässä roolissa etäperehdyttämisessä. Esille nousi, että työntekijän oma aktiivisuus, kiinnostus oppia sekä kysyä rohkeasti, ovat tekijöitä, jotka voivat edistää etäperehtymistä. Vastaavasti ujomman tai kokemattoman työntekijän voi olla vaikeampaa kysyä askarruttavista asioista etäyhteyksien välityksellä ja täten perehtyminen voi hidastua. Nämä liittyvät myös Helteen (2004) päätelmiin siitä, että yksilön ominaisuudet kuten ajankäytönhallinta, organisointikyky, motivaatio ja tunnollisuus voivat edistää etätyötä. Toisaalta kyky etsiä aktiivisesti tietoa ja kehittää omaa tietämystään liittyy jo itsessään asiantuntijatyön luonteeseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 18; Ketola 2010, 22).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimus korostaa etäperehdyttämisen suunnitelmallisuuden ja yhteisöllisyyden merkitystä. Voidaan myös todeta, että etäperehdyttämistä verrattiin toimistolla perehdyttämiseen ja koettiin, että toimistolla perehdyttäminen olisi onnistunut nopeammin ja tehokkaammin. Tutkimustuloksia kriittisesti tarkastellessa on oleellista ottaa huomioon, että pitkään jatkuneeseen etätyötilanteeseen voidaan olla väsyneitä, jolloin etätyön ja etäperehdyttämisen haasteet korostuvat. Pitkittynyt etätyötilanne on voinut vaikuttaa siis myös haastateltavien ajatuksiin etäperehdyttämisen toimivuudesta.

Kuten kirjallisuus osoittaa, perehdyttäminen olisi tärkeää nähdä kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana ja etäperehdyttämisessä tämä näkyy korostuvan entisestään (Kjelin & Kuusisto 2003, 49). Perehdytettävien, perehdyttäjien ja koko työyhteisön on olennaista tarkastella etäperehdytysprosessin onnistumista ja antaa aktiivisesti palautetta puolin ja toisin. Varsinkin työyhteisössä, jossa etäperehdyttämisestä ja etätyöstä ei ole ollut kovin paljon aiempaa kokemusta, palautteen ja käytänteiden tarkastelun merkitys kasvaa.

## *5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus*

Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja tutkimuksen teossa on otettu huomioon eettiset periaatteet. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu tarkasti ja tulokset on esitetty huolellisesti ja totuudenmukaisesti. Lähdeviitteet on merkattu oikeaoppisesti ja tutkimuksen alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin-työkalulla.

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi (Puusa & Juuti 2011, 153). Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa korostuu usein tarkka kuvailu tutkimuksen toteutuksesta ja menetelmistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Tässä tutkielmassa tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan avaamalla tutkimuksen etenemisen vaiheet ja menetelmät tarkasti ja läpinäkyvästi. Tutkimuksen tulokset on myös pyritty esittämään selkeästi ja havainnollistavasti esittäen tulosten käsittelyn yhteydessä sitaatteja alkuperäisilmauksista.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei ole tarkkoja kriteerejä sille, kuinka monta haastattelua tulisi tehdä tutkimusta varten. Aineiston koon riittävyttä määrittelee enemmänkin se, missä vaiheessa aineisto alkaa kylläntyä eli uudet haastattelut eivät tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998.) Tämän tutkimuksen aineisto muodostui viidestä haastattelusta, joka osoittautui aineiston analyysin edetessä sopivaksi laajuudeksi. Teemahaastattelu menetelmänä sopi hyvin aineiston hankintaan ja haastateltavien vastaukset olivat hyvin kattavia. On myös olennaista arvioida sitä, että kyseessä oli tapaustutkimus ja etäperehdyttämistä tarkasteltiin yhden organisaation näkökulmasta, jolloin tuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina kohdeorganisaation suhteen, mutta kovin suuria yleistyksiä ei voida tehdä.

## *5.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotuksia*

Tutkimustuloksia hyödyntämällä Yritys X voi kehittää etäperehdytysprosessiaan. Tutkimus osoitti, että etäperehdyttämisen onnistumista olisi tärkeää pyrkiä jatkossa seuraamaan aktiivisemmin ja kattavammin esimerkiksi jonkinlaisen työkalun avulla. Myös kameroiden käytön lisäämistä olisi mielekästä tarkastella. Koronaviruspandemia on opettanut organisaatioita etätyöstä ja etäperehdyttämisestä ja tulevaisuudessa voisikin

nähdä yleistyvän perehdyttämisen eräänlainen hybridimalli, jossa yhdistellään etäperehdyttämisen ja paikallisen perehdyttämisen toimivimpia käytäntöjä.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, mutta etäperehdyttämistä voisi tutkia laajemmin eri organisaatioiden välillä tai keskittymällä esimerkiksi vain uusien työntekijöiden tai esimiesten kokemuksiin. Etäperehdyttämistä olisi mielekästä tutkia myös kvantitatiivisin menetelmin tavoittaen suuremman vastaajajoukon kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa nousi esille se, että vaikuttaako työntekijän aiempi työkokemus ja ammattitaito perehtymisen onnistumiseen etänä, joten voisi olla tarkastelemisen arvoista tutkia esimerkiksi jonkin tietyn alan vastavalmistuneiden siirtymistä ja kiinnittymistä työelämään, kun perehdytys tapahtuu etäyhteyksin.

Kuten on todettu, etäperehdyttäminen on aiheena melko tuore ja aihetta on mielekästä tutkia monesta eri näkökulmasta. Koronaviruspandemian aiheuttama etätyöhön ja etäperehdyttämiseen siirtyminen on ollut hyvin poikkeuksellinen tilanne. Tulevaisuudessa olisi kannattavaa tutkia laajemmin mitä poikkeusajasta opittiin ja mitä käytänteitä on jäänyt aktiivisesti käyttöön myös paikallisessa perehdyttämisessä.

# LÄHTEET

- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (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>.
- Begel, A. & Hemphill L. (2010). Not seen and not heard: Onboarding challenges in newly virtual teams, Technical Report Tech Report MSR- TR-2011-136, Microsoft Research.
- Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). Effective Onboarding. Association For Talent Development.
- Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Haettu osoitteesta: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf), 16.04.2021.
- Frisk, T. (2003). Ohjaaminen työssä. Educa.
- Goodermote, C. (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations. *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives*, 10(5), 399–401. <https://doi.org/10.1080/20009666.2020.1796055>.
- HE 158/2018 Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180158>.
- Heinonen, S., & Saarimaa, R. (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista –kuinka etätyö voi auttaa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys, 25, 2009.
- Helle, M. (2004). Etätyö. Edita.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2016) Esimiehen käsikirja 2016. Talentum. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15.–16 uud. p.). Helsinki: Tammi.

- Humala, I. (2007). *Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10–11. p.). Talentum.
- Ketola, H.U. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 92. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kjelin, E. & Kuusisto P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Jyväskylä: Talentum.
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampere University Press.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Haettu osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.
- Lampinen, M., Viitanen, E., & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*.
- Lepistö, I. (2004). *Työpaikkakouluttajan käsikirja* (2. uud. p.). Työturvallisuuskeskus.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247. doi:<http://dx.doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1007/s10672-007-9051-1>.
- Paasivaara, L., & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. *JTO*.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>.
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2020). Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic. School of Computing, Clemson University. <https://arxiv.org/pdf/2011.08130.pdf>.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen M. (2019). *Digiajan työelämä: työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki, Tilastokeskus. Haettu osoitteesta [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf?\\_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842, 11.03.2021](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842, 11.03.2021).

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Työaikalaki (872/2019) Haettu osoitteesta:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.
- Työolobarometri 2020 -ennakkotiedot (2020). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Haettu osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>, 16.04.2021.
- Työsopimuslaki (55/2001). Haettu osoitteesta:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.
- Työsuojelu (15.09.2020). Etätyö. Haettu osoitteesta:  
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>, 28.03.2021.
- Työterveyslaitos (13.3.2020, päivitetty 23.2.2021). Ohje etätyön tekemisen tueksi. Haettu osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>, 28.03.2021.
- Työturvallisuuslaki TL (728/2002). Haettu osoitteesta:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- Valtiovarainministeriö (2020). Suositus 13.8.2020: Suositus etätyön käytöstä osana COVID-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Vartiainen, M., Kokko, N., & Hakonen, M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Edita.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent.
- Österberg, M. (2014). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (4. uud. p.). Kauppakamari.

# LIITE 1

## Haastattelurunko työntekijöille

### 1. TAUSTA

- Lyhyesti koulutus/työhistoriasta
- Milloin olet aloittanut organisaatiossa?
- Missä tehtävässä toimit?

### 2. ORGANISAATIOON TULO

- Millaista tietoa/yhteydenpitoa sait ennen ensimmäistä työpäivääsi?
- Millaisia ennakoajatuksia sinulla oli etätyöstä/etäperehdytyksestä?
- Miten sinut otettiin vastaan ensimmäisinä työpäivinä?
- Millä tavoin tutustuit organisaation toimintaan ja työyhteisöön?

### 3. PEREHDYTYSPROSESSI

- Millainen oli ensimmäinen työpäiväsi/työviikko?
- Miten perehdytys oli järjestetty etänä?
- Kuvaile perehdytysohjelmaasi/suunnitelmaasi
- Mitkä asiat edistivät työtehtäviisi oppimistasi parhaiten?
- Olisitko kaivannut jotakin lisää perehdytykseesi?
- Mitkä asiat etätyössä edistivät työhön perehtymistäsi tai haittasivat?
- Miten koit oman suoriutumisen työtehtävistäsi? (omat suorituskykyodotukset)

### 4. YHTEISÖLLISYYS, TYÖYHTEISÖÖN TUTUSTUMINEN

- Miten koit pääseväsi mukaan työporukkaan?
- Millä tavoin työyhteisössänne pidettiin yhteyttä?
- Virtuaaliset kahvi/lounastauot?

### 5. ETÄPEREHDYTYKSEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET, TULEVAISUUS

- Mitä haasteita koit etäperehdytyksen aiheuttavan?
- Vaikuttiko etäperehdytys asioiden oppimiseen?
- Millaista palautetta sait työstäsi ja miten?
- Millaista tukea sait/olisit halunnut saada esimiehiltä/työkavereilta?
- Oliko työtoverit helppo tavoittaa?
- Mitkä asiat etäperehdytyksessä tuntuu erityisen hyödyllisiltä?
- Mitä oppeja etäperehdyttämisestä tulevaan?

# LIITE 2

## Haastattelurunko perehdyttämisestä vastaaville

### 1. TAUSTA

- Lyhyesti työ/koulutus historiastasi
- Missä tehtävässä toimit, kauan olet toiminut

### 2. PEREHDYTYSPROSESSI

- Ennakkoajatuksia perehdyttämisen toteuttamisesta etänä
- Oliko aiempaa kokemusta etätyöstä/etäperehdyttämisestä?
- Millaisia tavoitteita sinulla ja yrityksellä oli perehdytykselle?
- Millainen perehdytysuunnitelma? Perehdytyksen kesto?
  
- Miten uusi työntekijä otettiin vastaan ensimmäisinä työpäivinä?
- Miten työtehtäviin opastaminen on toteutettu?
- Miten etäperehdyttäminen on vaikuttanut tapaasi opastaa?
- Miten suunnitelmallisella etäperehdyttämisellä saadaan työntekijä omaksumaan sujuvasti työtehtävänsä sekä pääsemään osaksi työyhteisöä?

### 3. YHTEISÖLLISYYS JA VIESTINTÄ

- Millaisilla tavoilla uutta työntekijää on pyritty saaman osaksi työyhteisöä?
- Millaisia epävirallisia kohtaamisia?
- Onko kehittynyt joitakin uusia tapoja tai rutiineja työyhteisön yhteydenpitoon?
- Onko etätyö vaikuttanut tapaasi viestiä?

### 4. PALAUTE

- Miten uudet työntekijät ovat kokeneet etäperehdytyksen?
- Millaista palautetta olet saanut perehdyttämisestä?
- Miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?

### 5. ETÄPEREHDYTYKSEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET, TULEVAISUUS

- Millaisia haasteita etäperehdytys on aiheuttanut?
- Etätyön/etäperehdyttämisen toimivimmiksi muovautuneet käytännöt?
- Mitä oppeja etäperehdyttämisestä tulevaan?