

Perehdyttäminen etätyössä yrityksessä X

Nea Iso-Kuortti



Tekijä Nea Iso-Kuortti	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Perehdyttäminen etätyössä yrityksessä X	Sivu- ja liitesivumäärä 41+2
<p>Tässä opinnäytetyössä keskitytään perehdyttämiseen etätyössä, joka on aiheena erittäin ajankohtainen, koska koronaviruspandemian myötä iso osa varsinkin toimihenkilöistä on siirtynyt etätöihin ympäri maailmaa. Perehdyttäminen on jo itsessään ajankohtaista niin kauan kun ihmiset tekevät töitä. Jokainen uudessa työtehtävässä aloittava, saman organisaation sisällä tai kokonaan uudessa organisaatiossa, tulee perehdyttää uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin.</p> <p>Työ tehdään toimeksiantona globaalin yrityksen Suomen yksikölle. Työn tavoite on parantaa toimeksiantajan perehdytysprosessia toimihenkilöiden kokemuksen pohjalta, eli löytää tutkimuksen avulla konkreettisia kehityskohteita. Etätyö toimeksiantajayrityksessä tulee jatkumaan myös poikkeusolojen jälkeen, joten perehdyttämistä on hyvä tutkia nyt, ennen toimintatapojen vakiintumista, kun niitä on vielä helpompaa muuttaa.</p> <p>Tietoperustan ensimmäisessä pääluvussa keskitytään pelkästään etätyöhön, mitä se on sen taustoihin sekä miltä etätyön tulevaisuus tällä hetkellä näyttää. Tietoperustan toinen pääluku käsittelee sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu uuden työntekijän aloittaessa uuden työsuhteen. Tarkasteltavia käsitteitä ovat perehdyttäminen, työnopastus, organisaatioon sosiaalistaminen ja organisaatioon sitouttaminen. Näitä käsitellään sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen aiheesta ja taustoista.</p> <p>Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Haastateltavina toimivat tutkimuksen tavoitetta tukien ryhmä toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Haastatteluaiaineisto litteroidaan ja käydään läpi käyttäen menetelmänä sisällön analyysia. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien kokemuksiin ja johtopäätöksissä ne liitetään yhteen tietoperustan teorioiden kanssa. Raportin lopussa esitetään vielä tulosten ja johtopäätösten perusteella tehdyt kehitysehdotukset, jotka esitellään sellaisenaan myös suoraan toimeksiantajalle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selviää, että etätyössä perehdyttäminen vaikuttaa erityisesti sosiaalistumiseen ja sitä tulee vielä kehittää. Perehdyttäminen itsessään on osittain muuttanut muotoa etätyöhön siirryttäessä, mutta sen perimmäinen tarkoitus eli saada työntekijä suoriutumaan työtehtävistään ja osaksi työyhteisöä täytyy.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty helmi-lokakuussa 2021.</p>	
Asiasanat etätyö, perehdyttäminen, sitouttaminen, sosialisatio	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Etätyö.....	4
2.1	Mitä on etätyö?	4
2.2	Etätyö poikkeusaikana ja sen jälkeen.....	5
2.3	Työn aloittaminen etätyössä.....	7
3	Uusi työntekijä organisaatiossa	9
3.1	Perehdyttäminen.....	9
3.2	Organisaatioon sosiaalistuminen	11
3.3	Organisaatioon sosiaalistaminen	13
3.4	Uuden työntekijän sitoutuminen	16
3.5	Sitouttaminen perehdyttämisen näkökulmasta	17
4	Tutkimus	20
4.1	Perehdyttäminen toimeksiantajayrityksessä.....	20
4.2	Tutkimusongelmat.....	20
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.4	Kohdejoukko	23
4.5	Haastattelut.....	23
5	Tutkimuksen tulokset.....	25
5.1	Työn aloitus	25
5.2	Perehdyttämisen edistyminen	26
5.3	Perehdyttämisen onnistuminen	28
5.4	Sopeutuminen.....	29
5.5	Sitoutuminen.....	31
6	Pohdinta.....	33
6.1	Johtopäätökset.....	33
6.2	Kehitysehdotukset.....	35
6.3	Työn onnistuminen ja jatkotutkimusaiheet.....	37
6.4	Oma oppiminen.....	40
	Lähteet	42
	Liitteet.....	48
	Liite 1. Haastattelurunko.....	48
	Liite 2. Esimerkki taulukoinnista.....	49

1 Johdanto

Etätyössä perehdyttämisen ajankohtaisuudesta ei kovin voi kiistellä. Globaali pandemia on ajanut maailmanlaajuisesti toimihenkilöitä ja työntekijöitä etätöihin, eikä toimistoille olla palaamassa täysipäiväisesti ainakaan vielä lähiaikoina, jos koskaan. Perehdyttäminen yleisesti on ajankohtaista niin kauan kun ihmiset tekevät töitä, koska jokainen uudessa työtehtävässä aloittava, saman organisaation sisällä tai kokonaan uudessa organisaatiossa, tulee perehdyttää uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin työsuhteen alussa. Tilastokeskuksen artikkelin mukaan Suomessa etätö on yleistynyt koronaviruksen myötä erityisesti sellaisilla aloilla ja alueilla, joilla sitä on ennen tehty varsin vähän. Vaikka kaikissa ammateissa etätö ei olekaan mahdollista, koko maan työllisistä lähes 40 % työskenteli kotona ainakin osittain vuonna 2020, joka on 7 prosenttiyksikköä enemmän, kuin vuotta aiemmin. (Tilastokeskus, 2021.)

Työn aihe on rajattu selkeäksi ja eheäksi kokonaisuudeksi, jossa aihealueet tukevat toisiaan. Näin kaikkia yksittäisiä aiheita voidaan käsitellä tarpeeksi laajasti niin, että tutkimus on helpompi tehdä ja myös lukijan olisi mahdollisimman helppo seurata työn etenemistä. Tärkeimpiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, työnopastus ja organisaation sosiaalistaminen, joissa kontekstina on etätö. Lisäksi organisaation sitouttamista käsitellään perehdyttämisen näkökulmasta ja tarkemmin kuinka sitouttaminen perehdyttämisen aikana koetaan.

Perehdytettäessä uusi työntekijä tutustutetaan kaikkeen tarpeelliseen, jotta hän ymmärtää työtehtävänsä ja voi suoriutua niistä tehokkaasti sekä tuntee olonsa kotoisaksi. (Ku & Kleiner 2000, 1.) Jo pelkästään työturvallisuuden kannalta perehdyttäminen on erittäin tärkeää. Muita hyvän perehdyttämisen hyötyjä on, että työntekijä oppii uudet työtavat nopeammin ja tällöin hänen työpanoksensa on hyödyllisempi koko organisaatiolle. Sekä työn tehokkuus, että laatu paranevat, jos perehdyttäminen on toteutettu alusta asti kattavasti. (Työterveyslaitos, 2021.) Tämä tarkoittaa sitä, että kalliin rekrytointiprosessin jälkeen on erityisen tärkeää myös perehdyttää tulokas, jotta hän on nopeammin täysin kyvykäs suoriutumaan työtehtävistään ja täten rahallisesti hyödyksi organisaatiolle.

Tässä työssä perehdyttämällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka kattaa työsuhteen aloituksen jälkeisen prosessin. Karkeasti perehdyttäminen voidaan jakaa työnopastukseen ja organisaation sosiaalistamiseen. Työnopastuksella tarkoitetaan työtehtäviin liittyvää perehdyttämistä (Cirilo & Kleiner, 2003, 6). Tässä työssä organisaation sosiaalistamisesta puhutaan myös sopeuttamisena. Sillä tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijä tutustute-

taan organisaatioon ja kollegoihin, tavoitteena sopeuttaa tulokas mahdollisimman nopeasti uuteen työympäristöön (Saks & Gruman, 2018, 1–2). On hyvä huomioida, että organisaatioon sosiaalistumisella tarkoitetaan työntekijän sopeutumisprosessia ja organisaatioon sosiaalistamisella tarkoitetaan organisaation tekemiä asioita sopeutumisprosessin eteen. Tietoperustassa näitä aiheita käsitellään sekä työntekijän, että organisaation näkökulmasta, jotta niitä voidaan ymmärtää tarpeeksi hyvin tutkimusta varten.

Työ on tehty toimeksiantona erään globaalin yrityksen Suomen yksikölle, joka kattaa kaksi toimipistettä Suomessa. Tarve tällaiselle työlle tuli heiltä ja yhdessä keskustelemalla saimme ideasta vielä paremman ja molempia osapuolia palvelevan. Heillä on mahdollinen tarve sekä motivaatio kehittää perehdytystä ja minulla on intressi auttaa heitä juuri tämän asian kanssa. Työ tehdään juuri nyt sen takia, koska keväällä 2020 myös toimeksiantajayrityksessä on laajalti siirrytty etätöihin maailmanlaajuisen pandemian johdosta. Nyt vuotta myöhemmin etätöet jatkuvat edelleen. Vuoden aikana on palkattu uusia työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet työnsä kokonaan etänä. Koska etänä perehdyttäminen on verrattain uutta, on hyvin todennäköistä, että prosessissa on vielä kehitettävää. Toiveena oli, että tutkimuksen pääosassa on perehdyttäminen, mutta samalla voitaisiin sivuta organisaatioon sitouttamista.

Työn tavoitteena on löytää kehityskohteita toimeksiantajan perehdytysprosessista työntekijöiden kokemuksen pohjalta. Tavoite on realistinen sekä toteutettavuuden että saavuttamisen suhteen. Hyvä taustatutkimus ja teorian kokoaminen antavat kokonaisvaltaisen kuvan siitä, mitä lähdetään tutkimaan. Haastatteleamalla työntekijöitä heidän kokemuksistaan, saadaan aitoa tutkimusaineistoa aiheesta ja ajatuksella luodulla haastattelurungolla saadaan vastauksia, joiden avulla tavoite voidaan saavuttaa. Tutkimusaineiston ja analyysin pohjalta on tarkoitus tarkastella perehdytysprosessin kehityskohteita ja löytää havainnot, joita toimeksiantajayritys voisi suoraan hyödyntää.

Työn tavoitteen mukaisesti tutkimus rajautuu pääasiassa kaikkeen siihen, mitä organisaatio tekee perehdyttämisen eteen. Tavoitteeseen pääsemiseen vaaditaan kuitenkin yksilöiden näkemys, siksi jo tietoperustassa on hyvä tiedostaa erot yksilön ja organisaation toiminnossa. Työtehtävää organisaation sisällä vaihtavat tai pidemmältä lomalta palaavat työntekijät tulee myös perehdyttää, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan organisaatioon uusina tulevien perehdyttämiseen, koska esimerkiksi organisaatioon sosiaalistumista on jo tapahtunut, jos on ollut samassa organisaatiossa jo pidempään. Tutkimalla ainoastaan uusien tulokkaiden kokemuksia saadaan kattavampi kuva perehdyttämisen todellisesta tilanteesta.

Tutkimusongelmat on luotu tarpeen pohjalta ja täten tukemaan tutkimuksen tavoitetta. Pääongelmana on ”Miten perehdyttämistä etätyössä voidaan parantaa?”. Jotta pääongelmaan voidaan löytää vastauksia, on alaongelmiksi valittu kolme kysymystä ”Miten perehdyttäminen etätyössä toteutettiin?”, ”Miten organisaatioon sosiaalistaminen koettiin etätyössä?” ja ”Miten sitouttaminen koettiin perehdyttämisen aikana?”.

Tämä työ koostuu kolmesta osasta, joista johdannon jälkeen ensimmäisessä, kahden pääluvun mittaisessa osassa käydään läpi tärkeimmät termit ja teoreettinen pohja työlle. Näistä ensimmäisessä keskitytään etätyöhön, sen taustoihin ja mihin se on menossa. Tietoperustan toisessa pääluvussa paneudutaan siihen, mitä organisaatiossa tapahtuu, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa tehtävässä. Vallitsevasta koronatilanteesta johtuen, kirjastojen ollessa osittain kiinni, lähteinä on käytetty pääasiassa verkossa olevia tieteellisiä artikkeleita ja e-aineistoja. Toisessa osassa, eli neljännessä pääluvussa käsitellään itse tutkimusta, sen sisältöä, sekä siihen liittyviä metodeja ja valintoja. Kolmannessa, kahden pääluvun mittaisessa osassa käydään vielä läpi tutkimuksen tulokset johtopäätöksineen ja kehitysehdotuksineen. Työtä ohjaa selkeä tavoite, joka auttaa sekä menetelmä- ja muita valintoja tehdessä että muutenkin työn edetessä.

Olen tutustunut sekä ”Hyvä tieteellinen käytäntö” (TENK, 2012, 4–15), että ”Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa” (TENK, 2019, 4–13) -ohjeisiin ja noudatan niitä parhaani mukaan. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti läpi työn pyritään olemaan avoin ja rehellinen, sekä pohtimaan kriittisesti tehtyjä ratkaisuja (TENK, 2012, 6). Lopuksi työn onnistumiseen paneudutaan tietysti tavoitteen täyttymisen näkökulmasta, omia ajatuksia pohtien, mutta myös laadulliselle tutkimukselle ominaisesti työn luotettavuuden näkökulmasta.

2 Etätyö

Etätyö on tässä työssä enemmänkin konteksti kuin tutkittava ilmiö, joten sitä käsitellään vain lyhyesti. Työn kannalta on kuitenkin oleellista tietää, mitä etätyö tarkoittaa, ja mitä se on ollut ennen, nyt ja mitä se tulee mahdollisesti tulevaisuudessa olemaan. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi miten etätyössä aloittaminen eroaa ”normaalista”.

2.1 Mitä on etätyö?

Etätyö määritellään melko yksiselitteisesti työnä, jota tehdään osittain tai kokonaan varsinaisen työpaikan, kuten toimiston ulkopuolella ja siitä on sovittu työnantajan kanssa erikseen. Tyypillinen etätyöpaikka on oma koti tai muu normaalista poikkeava paikka, jossa työtä voi tehdä teknologian avulla, esimerkiksi internetin ja IT-sovellusten välityksellä. (Tilastokeskus 2020; Työterveyslaitos 2020.) Työn ei tarvitse rajautua tiettyyn paikkaan, vaikka työ onkin luonteeltaan sellaista, jota voi tehdä perinteisessä toimistossa (Vilkman, 2016).

Etätyötä tekevien henkilöiden määrä on hiljalleen lisääntynyt vuosien ja jopa vuosikymmenten aikana Suomen ja Euroopan tasolla varsinkin globaaleissa yrityksissä. Osittain etätyötä tekevien määrä Euroopan tasolla on vuonna 2009 ollut 5,2 % ja vuoteen 2019 mennessä sama luku on 9 %. Osittainen etätyö on ollut suosittumpaa itsenäisten ammattiharjoittajien, kuin työntekijöiden keskuudessa. Tyypillisiä aloja, joissa etätyötä tehdään ovat esimerkiksi teknologia- ja ICT-ala, asiantuntija-, opetus-, kasvatusta-, kiinteistövälitys- ja viihdeala. (Vilkman 2016; Euroopan komissio 2020, 1–2.) Ylen (2020b) mukaan etätöitä tekevät toimi- ja esihenkilöasemassa, varsinkin valtion ja kuntien palkkalistoilla olevat, sekä freelancerit ja pienyrittäjät. Euroopan komissio (2020, 2–3) luettelee etätyötä tekeviksi korkeakoulutetut, jotka tekevät suurimman osan työstään tietokoneella, ICT-ammattilaiset, esihenkilöt, sekä ammattilaiset, jotka työskentelevät lain, liiketalouden, hallinnon ja tieteen parissa. Toimeksiantajayrityksessä työntekijät jaetaan karkeasti tuotantohenkilöiksi ja toimihenkilöiksi, joista toimihenkilöiden työ on luonteeltaan sellaista, jota voi tehdä etänä.

Etätyössä on omat etunsa ja haittansa. Etuina työntekijän näkökulmasta nähdään esimerkiksi työn joustavuus, mielekkään paikan valinta, työmatkojen pois jääminen ja yleinen työtyytyväisyyden parantuminen. Etätyömahdollisuutta pidetään rekrytointivalttina ja työnantajan näkökulmasta etuja ovat myös toimitilojen kustannusten aleneminen, työtehokkuuden lisääntyminen ja esimerkiksi vähentyneeseen työmatkaliikenteeseen liittyvä ympäristövaikutus, joka osaltaan vaikuttaa organisaation imagoon. (Työterveyslaitos, 2020.)

Myös Vilkman (2016) korostaa samoja etätöiden etuja sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta ja kiteyttääkin etätöiden hyödyt hyvin tähän lainaukseen: ”Tarjoamalla joustavampaa mahdollisuutta työntekoon organisaatio voi siis houkuttaa osaavampaa työvoimaa, ja työntekijät viihtyvät sen palveluksessa pidempään. Työn laatu ja tulokset paranevat, ja siten organisaation maine kasvaa ja menestymisen edellytykset kohenevat.”

Haittoina työntekijän näkökulmasta voidaan nähdä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, mahdollisesti sopimattomat työtilat, sekä sosiaalisten kanssakäymisten puuttumisesta aiheutuvat ongelmat. (Työterveyslaitos 2020; Vilkman 2016.) Etätöiden haasteista puhuttaessa, Vilkman nostaa esille teemat vuorovaikutus, yhteisöllisyys, työskentelytavat ja luottamus. Tärkeää on, että yrityksen yhteiset toimintatavat ovat kaikille tutut ja molemminpuolinen luottamus säilyy myös etätöiden aikana. Ideaali tilanne on, että työryhmä näkee kasvokkain silloin tällöin, etteivät työntekijät koe jäävänsä yksin. Lisäksi Vilkman tuo esiin näkökulman, että etätöistä tehdään helposti ongelma, vaikka se ei sitä olisikaan. Isoissa tai vanhemmissa organisaatioissa tehdään ”niin kuin aina ennenkin”, eikä osata hyödyntää esimerkiksi etätöiden tuomia uusia mahdollisuuksia. (Vilkman, 2016.)

2.2 Etätö poikkeusaikana ja sen jälkeen

Suomen hallitus antoi valtakunnallisen etätösuosituksen julkiselle sektorille pandemian leviämisen estämisen toimenpiteenä 16.3.2020. Myös yksityisen sektorin toimijoille suositeltiin etätöitä. Etätösuositus oli voimassa toistaiseksi. Etätösuositus päättyi 1.8.2020, koska epidemiatilanne oli parantunut. 13.8.2020 eteenpäin etätösuositus asetettiin sovellettavaksi alueellisesti, jos epidemiatilanne on alueellisessa kasvussa. 23.10.2020 etätösuosituksesta tuli jälleen valtakunnallinen ja on voimassa toistaiseksi. Tämänhetkisen tiedon mukaan etätösuositus on päättymässä lokakuun 2021 puolella välissä, jonka jälkeen voitaisiin siirtyä yhdistämään etä- ja läsnätyötä. (VM 2020; STM 2020; STM 2021.) Toimeksiantajayrityksessä on jo tehty linjaus, että poikkeusolojen jälkeen työ jatkuu hybridi-mallilla, eli osittain etänä ja osittain toimistolla.

Eurofoundin (2020, 31–33) heinäkuussa 2020 teettämän, Euroopan laajuisen, kyselyn mukaan kolmannes vastaajista kertoi työskentelevänsä pelkästään kotona ja melkein puolet työskentelevät osittain kotona koronaviruksen johdosta. Keskiarvolta noin 35 % työntekijöistä Euroopassa työskentelee nyt etänä. Suomessa yli miljoona työntekijää on siirtynyt etätöihin pandemian seurauksena (Yle 2020b). Lähes puolet vastanneista kertoivat, että eivät ole ennen pandemiaa työskennelleet etänä ollenkaan. Kysely osoittaa, että korkeasti koulutetut tekevät todennäköisemmin etätöitä myös poikkeusaikana. Poikkeama normaaliin verrattuna tyypillisillä etätöiden aloilla on se, että palvelualoilla, opetus- ja koulutusaloilla,

rahoituspalveluissa ja julkishallinnon puolella tehdään poikkeusaikana huomattavasti enemmän etätöitä. (Eurofound, 2020, 31–33.)

Monien lähteiden mukaan etätö ja sen tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen tulee lisääntymään myös koronaviruksen ja etätösuositusten päättymisen jälkeen. Pandemian takia lisääntyneellä etätöillä on ollut myönteisiä vaikutuksia yleiseen suhtautumiseen etätöistä. Pelkästään Suomessa Ylen (2020b) teettämän kyselyn 1401 vastaajasta tasan puolet sanoivat tekevänsä mielellänsä etätöitä myös korona-ajan jälkeen. Myös suurin osa Eurofoundin (2020, 34) kyselyyn vastanneista haluaisi tehdä etätöitä vähintään useamman kerran kuukaudessa, tai jopa useamman kerran viikossa. Kysely osoitti myös, että he, jotka ovat jo kokeilleet etätöitä, tekevät sitä pääsääntöisesti myös jatkossa mielellään, kun taas he, jotka eivät ole työskennelleet etänä koronaviruksen aikana, eivät haluaisi sitä jatkossakaan.

Etätöön lisääntyminen tulee todennäköisesti muuttamaan työelämää ja -markkinoita pysyvästi. BBC kokosi yhteen asiantuntijoita, jotka vastasivat kysymyksiin liittyen etätööhön pandemia-aikana ja sen jälkeen. Koronatilanteen takia pakon edessä opittuja etätöön käytäntöjä voidaan hyödyntää myös jatkossa. Videon välityksellä järjestetyt etätunnit, (esimerkiksi jooga tai vastaavat harrastukset) eri aloilla on pelastanut monet pienyritykset, ja virtuaalisista vastaanotoista tai tapaamisista on ollut hyötyä esimerkiksi terveydenhuollon-, opetus- ja koulutus-, sekä rahoitusaloilla. Monilla toimialoilla kokoukset on korvattu eri sovelluksissa järjestettävillä etäkokouksilla, joita voidaan hyödyntää myös jatkossa, kun ei ole mahdollista saada kaikkia kokoukseen osallistuvia samaan tilaan. Työmatkoissa säästetään keskimäärin tunti päivässä, jos työskennellään kotoa käsin. Tämä houkuttaa tekemään etätöitä vähintään osan viikosta. Niin sanottu hybridimalli, jossa tehdään etätöitä yhdestä kolmeen päivään viikossa ja muutamana päivänä käydään toimistolla, yhdistää etätöön työtehon, sekä muiden kanssa työskennellä tulevat sosiaalisten kontaktien, luovuuden ja innovoinnin hyödyt. (BBC, 2020.)

Kiinnostus etätöitä kohtaan näkyy jo työmarkkinoilla ainakin LinkedIn-palvelussa, kertoo palvelun pääekonomisti Karin Kimbrough BBC:n (2020) artikkelissa etätöön tulevaisuudesta ja koronaviruksen vaikutuksista siihen. Vuoden 2020 lopulla palvelussa on maailmanlaajuisesti jopa neljä kertaa enemmän työpaikkoja, jotka tarjoavat etätömahdollisuutta, verrattuna alkuvuoteen 2020. Lisäksi työnhakijoita, jotka etsivät työpaikkaa hakusanalla ”etätö”, on samassa ajassa noin 60 % enemmän. Etätöön lisääntyessä työpaikkoja ei ole enää sidottu tiettyyn paikkaan. Tämä antaa sekä työnhakijoille, että työnantajille mahdollisuuden hyödyntää osaamista ja osaajia ympäri maailmaa. (BBC, 2020.)

Kuten aiemmin on jo mainittu, todennäköisemmin etätöitä tekevät korkeakoulutetut henkilöt. Tästä syystä etätöiden kanssa voimme olla täysin uuden ongelman edessä. Kouluttamattomat tai vain peruskoulutuksen käyneet, valmiiksi alempituloiset, joilla ei ole tarvittavia tietoteknisiä taitoja, eivät välttämättä pääse tekemään etätöitä. Jos ”normaalit” työpaikat vähenevät, on mahdollista, että he menettävät työnsä tai työtunteja vähennetään merkittävästi, jolloin heidän elintasonsa alenee entisestään. (Euroopan komissio, 2020, 8.)

Jo ennen koronavirus-pandemiaa Euroopan unionissa on ollut kehitteillä Digitaalinen Eurooppa-ohjelma, jonka tarkoituksena on vuosien 2021–2027 aikana kehittää Euroopan digitaalisia valmiuksia ja EU:n kansainvälistä kilpailukykyä digitalisaation osalta. Ohjelmassa yhtenä viidestä rahoitettavasta alasta on digitaalinen osaaminen, jonka tarkoituksena on parantaa digitaalista osaamista nykyisten ja tulevien työntekijöiden keskuudessa kaikissa EU-maissa. (Euroopan komissio, 2018; Eurooppa-neuvosto, 2021). Tämä voisi osaltaan tukea etätöiden lisääntymistä entisestään ja tarjota uusia työpaikkoja, vaikka rahoitus onkin suunnattu ensisijaisesti pienten ja keskisuurten yritysten, sekä julkishallinnon työntekijöiden kouluttamiseen. Näen vaihtoehtoina, että joko koulutuksen taso nousee, ihmiset kouluttautuvat oma-aloitteisesti enemmän tai sitten alemmin koulutetun väestön työmahdollisuudet vähentyvät ja tämän takia he jäävät työttömäksi. Tulevaisuutta ei voi kuitenkaan arvioida varmasti, joten tämäkin asia selviää vain ajan kanssa. Kaiken lukemani perusteella näyttää kuitenkin siltä, että etätö todella tulee lisääntymään ja työelämä sekä -markkinat kehittymään sen mukana.

2.3 Työn aloittaminen etätöissä

Tulevissa alaluvuissa käytetyissä lähteissä kontekstina on normaali työ toimistolla, mutta sama teoria pätee myös etätöissä. Osa asioista tosin täytyy mahdollisesti tehdä eri tavalla, jotta samat asiat saavutetaan. Monet perehdyttämisen vaiheet vaativat kanssakäyntejä ja vuorovaikutusta henkilöiden välillä. Etätöissä tämä ei olekaan niin yksinkertaista. Kun kahvitaukokeskustelut ja törmäämiset toimiston käytävillä jäävät pois ja tilalle tulee vain itsenäinen työskentely kotona ja satunnaiset palaverit internetin välityksellä, kuinka uusi työntekijä tutustuu, perehtyy ja sopeutuu työyhteisöön?

Ylen (2020a) kyselyssä asiantuntijoiden mukaan yhteyden luomiseen ja sen ylläpitämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota koko etäperehdyttämisen ajan. Lisäksi suunnitelmallisuus korostuu vielä enemmän, kun uutta työntekijää ei nähdä kasvokkain ja spontaanit keskustelut ja kohtaamiset jäävät pois. Samasta syystä perehdyttämiselle tulisi varata normaalia enemmän aikaa ja pitää huoli, että uudelle työntekijälle on annettu kontaktihenkilöt, joilta voi tarpeen tullen aina kysyä apua.

Dahlstromin artikkelissa ei varsinaisesti puhuta etätyössä perehdyttämisestä, mutta etätyöstä yleisesti, sekä työtyytyväisyydestä ja organisaatioon sitoutumisesta etätyössä. Hän nostaa esille eristäytymisen sekä työ-, että sosiaalisesta ympäristöstä, joka voi johtaa yksinäisyyden ja turhautumisen tunteisiin. Etätyössä epämuodollisen tiedon kulku, oppiminen ja tutustuminen jäävät helposti pois (Dahlstrom, 2013, 4), jotka ovat tärkeitä myös organisaatioon sosiaalistumisen kannalta. Myös Vilkman (2016) huomauttaa, että etänä työskennellessä muutenkin koetaan helposti puutetta työyhteisön tuesta, joka voi pidemmällä aikavälillä muodostua ongelmaksi. Tästä johtopäätöksenä voi vetää, että etätyö eroaa normaalista eniten ihmiskontaktien puutteena, jolloin muunlainen yhteydenpito tullaan on erityisen tärkeää.

3 Uusi työntekijä organisaatiossa

Uuden työn aloittamiseen liittyy monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Lähes jokainen meistä aloittaa joskus uudessa työssä, useammat jopa monia kertoja. Silti se on stressaavaa, jännittävää tai jopa pelottavaa. Toisaalta työn aloitusta voi myös odottaa innolla ja jännityskin voi olla positiivista. Positiiviset tuntemukset voidaan kokea voimavarana ja negatiivisiksi mielletyt tuntemukset lievenevät usein heti ensimmäisten työpäivien jälkeen, kun pahin stressi ja jännitys laukeaa.

Monesti odotuksia muodostuu jo työhaastattelussa tai niistä on voitu jopa keskustella. Organisaatiolla on työhakemuksen ja haastattelun perusteella tietyt odotukset tulokkaasta ja tulokkaalla vastaavasti taustatutkimuksen, työhaastattelun ja mahdollisesti muilta kuuleman perusteella organisaatiosta. Perehdytyksen aikana nämä odotukset muuttuvat todellisuudeksi, eivätkä ne aina vastaa toisiaan. Tulokkaan odotusten täyttyminen työsuhteen alkuvaiheessa on kriittistä, koska tyytyväinen työntekijä on usein hyvä työntekijä, eli tällöin myös organisaation odotukset täyttyvät helpommin. Lisäksi työpaikan vaihtaminen on todennäköisempää, jos työntekijä ei ole alkuvaiheessa tyytyväinen. Tämä käy organisaatiolle kalliiksi, kun juuri on käytetty resursseja hakuprosessiin ja tulokkaan perehdyttämiseen niin, että tulokas ei ole ollut vielä hyödyllinen tai tuottava ja tulokkaan irtisanoutuessa tämä kaikki pitäisi tehdä uudestaan. Varsinkin organisaatioon sosiaalistamisella on iso rooli odotusten täyttämässä eikä sen merkitystä tule vähätellä. (Wang, Sang, Li & Zhao, 2015, 2.)

Tässä luvussa perehdytään käsitteiden kautta tarkemmin siihen, mitä organisaatiossa tapahtuu uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen. Aiheita tarkastellaan sekä organisaation, että työntekijän näkökulmasta. Tärkeimpiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, organisaatioon sosiaalistuminen, organisaatioon sosiaalistaminen, sitoutuminen ja sitouttaminen. Kontekstina suurimmassa osassa lähteistä on normaali työ toimistolla. Etätö antaa oman lisänsä moniin prosesseihin, joita on pyritty tuomaan esille jo tässä vaiheessa.

3.1 Perehdyttäminen

Suomen työturvallisuuslain 23.8.2002/738 2 luvun 14 § määrittää, että työnantaja on velvoitettu perehdyttämään työntekijä työhön, olosuhteisiin, sekä työssä käytettäviin välineisiin ja työn turvalliseen tekemiseen. Lisäksi opastusta tulee antaa poikkeustilanteiden varalta ja perehdyttämistä tulee täydentää tarvittaessa. Kuten tässä laissa, perehdyttämisestä puhutaan usein pelkkänä työnopastuksena, jolla tarkoitetaan niitä toimia, joiden

avulla työntekijällä on valmiudet toimia annetuissa tehtävissä. Lähiesihenkilö tai toinen perehdyttämiseen nimetty henkilö opastaa ja kertoo uudelle työntekijälle työnkuvan ja siitä suoriutumiseen liittyvistä kriteereistä ja standardeista, työvälineistä, työpäivän kulusta ja siihen liittyvistä poikkeuksista, muista yleisistä käytänteistä ja huomioitavista asioista, sekä osaston rakenteesta, missiosta ja suhteesta organisaatioon, jotta hän saa kokonaisvaltaisen kuvan työstä. (Cirilo & Kleiner, 2003, 6.) Työnopastuksen kesto vaikuttaa esimerkiksi opastettavan ammattitausta, käsittäen aiemman työkokemuksen ja ammattiosaamisen. Nuori työntekijä, jolla ei vielä ole paljoa kokemusta, vaatii enemmän avustusta pelkästään työtehtävissä suoriutumiseen, kuin esimerkiksi henkilö, joka on toiminut samantyyppisissä tehtävissä toisessa organisaatiossa tai on toiminut yrityksessä jo aiemmin ja tuntee jo valmiiksi toimintatavat. Tärkeää työnopastuksessa on, että työntekijä itse kokee omavalmiudet toimia työtehtävissä työnopastuksen jälkeen. Tällöin työntekijä kokee nopeammin olevansa arvokas osa työyhteisöä ja hän todennäköisemmin sitoutuneempi organisaatiota kohtaan. (Joki, 2018, 111–113.)

Todellisuudessa perehdyttämiseen kuuluu muutakin, kuin työnopastus. Perehdyttäminen voidaan määritellä kokonaisena prosessina henkilön rekrytoinnin jälkeen, jossa työntekijälle annetaan avaimet toimia uudessa työtehtävässä, sekä saadaan uusi tulokas kaikilla tavoilla osaksi työyhteisöä. Tähän kuuluu esimerkiksi, että henkilö oppii tuntemaan työpaikan ja sen tavat, organisaatorakenteen ja sidosryhmät, sekä tietysti kollegoihin ja organisaation muihin henkilöihin tutustuminen (TTK, 2013; Joki, 2018, 111–112.)

Kun ja Kleinerin mukaan perehdytettäessä uusi työntekijä tutustutetaan kaikkeen tarpeelliseen, jotta hän ymmärtää työtehtävänsä ja voi suoriutua niistä tehokkaasti, sekä tuntee olonsa kotoisaksi. He jakavat perehdyttämisen karkeasti yleiseen ja tarkempaan perehdyttämiseen. Yleisen perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa tulokas itse organisaatioon, sen historiaan, nykyhetkeen ja tavoitteisiin, jota kohti tulevaisuudessa mennään, jotta tulokas kokee olevansa osa organisaatiota jo alussa. Lisäksi tässä vaiheessa käydään läpi yleiset käytänteet, mitä organisaation työntekijältä odotetaan, tulevan perehdyttämisen sisältö, sekä työturvallisuusasiat. Tämä osio voi olla sama kaikille uusille työntekijöille. Tarkempaan perehdyttämiseen taas sisältyy kaikki tiettyyn työtehtävään ja osastoon liittyvät asiat. Tavoite on saada tulokas heti mukaan työn imuun ja tutustuttaa hänet osaston muihin jäseniin. Perehdyttämisen ei ole tarkoitus olla pakollinen suoritettava asia, vaan nimenomaan auttaa sujuvoittamaan uuteen työhön siirtymistä ja samalla motivoida tulokasta oppimaan. Molempia vaiheita tarvitaan, jotta tulokas pystyy toimimaan organisaatiossa saumattomasti ja tehokkaasti. (Ku & Kleiner 2000, 1.)

Perehdyttämiselle ei ole vain yhtä englanninkielistä vastinetta, vaan käytössä on painotuksesta ja lähteestä riippuen muutamia, hieman eri asioita tarkoittavia termejä, kuten **orientation**, **onboarding** tai **initiation**. Lukemissani aineistossa eniten on käytetty termejä orientation ja onboarding. Silloin orientation viittaa perehdytyksen kokonaisvaltaisuuteen ja käytettäessä termiä onboarding, painopiste on ollut organisaatioon sosiaalistamisessa. Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa perehdyttämisestä, tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla uusi työntekijä saadaan tutustutettua työtehtäviin sekä osaksi organisaatiota. Jos puhutaan pelkästään työtehtäviin liittyvästä perehdyttämisestä, käytetään termiä työnopastus ja puhuttaessa organisaatioon sopeuttamisesta, käytetään termiä organisaatioon sosiaalistaminen.

Perehdyttämisen apuna ja tukena käytetään usein ennakoon valmisteltua perehdytys-suunnitelmaa. Se on kattava dokumentti tai dokumentteja, joita päivitetään ajoittain. Niistä selviää yleensä ainakin mitä tehdään, eli mitä kaikkia asioita uudelle työntekijälle tulee kertoa ja opettaa, aikataulu, tavoitteet, sekä kenen vastuulla mikäkin aihe on ja mistä saa tarvittaessa lisätukea. Päävastuussa perehdyttämisestä on yleensä lähiesihenkilö tai henkilöstöasiantuntija. (Joki, 2018, 111–122; Lawson, 2016.) Perehdytystä ei voida toteuttaa yhden päivän, tai yleensä edes viikon aikana, koska tällöin vaarana on informaatiotulva, jonka seurauksena suurin osa asioista unohtuu heti, eikä perehdyttämisestä tällöin ole hyötyä juuri lainkaan. (Ku & Kleiner, 2000, 4.) Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida tämä ja jakaa läpi käytävät asiat aikajanelle, jonka aikana perehdytys toteutetaan (Lawson, 2016). Perehdytysuunnitelma on hyödyllinen sekä perehdyttäjän, että perehdytettävän kannalta. Perehdyttäjä tietää mitä on jo tehty ja mitä pitää vielä käydä läpi ja perehdytettävä tietää mitä tulisi jo osata ja mitä on vielä tulossa. Varsinkin etätöissä perehdytysuunnitelman merkitys korostuu entisestään, kun tulokas ei ole jatkuvasti kanssakäynnissä esihenkilöön tai muuhun tukihenkilöön. Tällöin on entistä tärkeämpää olla perillä siitä, mitä on jo tehty ja mitä on vielä tekemättä.

3.2 Organisaatioon sosiaalistuminen

Organisaatioon sosiaalistumisella tarkoitetaan prosessia, jossa tulokkaasta, ulkopuolisesta, tulee työyhteisön tasa-arvoinen ja tehokas jäsen, sisäpiiriläinen. Prosessissa tulokas hankkii sosiaaliset tiedot ja taidot, jotta hän pärjää organisaatiossa ja oppii sen kulttuuriin. Siihen liittyy usein muutoksia tai kehitystä henkilön kyvyissä, asenteissa, arvoissa ja suhteissa, jotta tulokas voi sopeutua uuteen rooliinsa täysin. Se alkaa silloin, kun työntekijä ylittää joko organisaatioiden välisen rajan tai siirtyy organisaatiossa toiselle osastolle. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, 1; Filstad, 2004,1.)

Organisaatioon sosiaalistumisesta puhutaan myös tulokkaan proaktiivisena käyttäytymisenä, jolloin tulokas sosiaalistaa itse itseään ja pyrkii sopeutumaan uuteen työympäristöönsä (Mornata & Cassar, 2018, 1–2). Filstadin (2004, 2) mukaan työyhteisön vakiintuneilla jäsenillä on suuri vaikutus organisaatioon sosiaalistumisen kannalta. Kollegoilta haetaan emotionaalista informaatiota, mikä auttaa pääsemään paremmin sisälle ryhmädynamiikkaan, kun taas esihenkilöiltä haetaan enemmän työhön ja työtehtäviin liittyvää informaatiota. Lisäksi apuna sosiaalistumiseen käytetään havainnointia sekä organisaation tarjoamaa kirjallista aineistoa. (Filstad, 2004, 2; Caldwell & Peters, 2018, 5).

Tiedonhankintaa pidetään organisaatioon sosiaalistumisen kannalta oleellisena. Tulokkaalla on tähän monta lähestymistapaa, joista yleisin on havainnointi. Lisäksi kysymysten esittäminen, seuranta, sekä keskustelu erityisesti esihenkilön kanssa on todettu toimiviksi tiedonhankintamenetelmiksi. (Thomas-Cooper & Anderson, 2006, 5–6). Koska etätyössä havainnointi on huomattavasti haastavampaa, jopa olematonta, organisaation tulisi tarjota entistä enemmän muita mahdollisuuksia hankkia tietoa ja pitää huoli erityisesti siitä, että itseopiskelumateriaalia on tarjolla ja tieto on ajantasaista.

Tiedonhankintaan liittyy myös oppiminen, joka on sosiaalistumisen kannalta vähintään yhtä tärkeässä roolissa. Ajan saatossa on luotu monia erilaisia malleja siihen mitä kaikkea sosiaalistumisen aikana tulisi oppia. Thomas-Cooper ja Anderson luettelivat viisi mallia, joissa mainittiin opittavina asioina esimerkiksi tehtävät, rooli, ihmiset, politiikka, historia ja tavoitteet. He totesivat kuitenkin, että mikään malleista ei ole valmis sellaisenaan, vaan kattavan oppimisen mallin eteen tulisi tehdä vielä enemmän tutkimusta. (Thomas-Cooper & Anderson, 2006, 5–6).

Jokainen työntekijä on yksilö, jolla on erilaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Siksi myös sosiaalistuminen ja kuinka nopeasti se etenee, on yksilöllistä. Sosiaalistumista nopeuttavia ominaisuuksia ja piirteitä ovat esimerkiksi minäpystyvyys (engl. self-efficacy), jonka mielletään vaikuttavan positiivisesti sopeutumiskykyyn ja itsensä johtamiseen, sekä ennakoiva luonne, joka liitetään parempaan tehtävien hallintaan, eri roolien ymmärrykseen ja sosiaaliseen integraatioon. Lisäksi ulospäinsuuntautuneisuus, eli ekstroverttiys, näkyy luonteenomaisena ja ennakoivana sosiaalisena käyttäytymisenä, ja esimerkiksi palautteen pyytäminen ja uusien ihmissuhteiden luominen on luontevampaa tällaisella henkilöllä. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, 4–5.) Näin ollen kaikilta yksilöiltä ei voi odottaa samanlaisia tuloksia sosiaalistumisen suhteen, vaan osa tarvitsee enemmän opastusta kuin toiset ja jokaista uutta työntekijää tulee kohdella yksilönä, vaikka suuntaviivat perehdyttämisessä ja sopeuttamisessa olisivat samat.

3.3 Organisaatioon sosiaalistaminen

Organisaatioon sosiaalistamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita organisaatio tekee edistääkseen tulokkaan sopeutumista, kun vastavuoroisesti organisaatioon sosiaalistamisella tarkoitettiin prosessia, jossa työntekijä itse tekee aktiivista tai passiivistakin työtä sopeutuakseen työympäristöönsä. (Mornata & Cassar, 2018, 1–2). Sosiaalistamiseen kuuluu kaikki perehdyttäminen, joka ei liity varsinaisiin työtehtäviin ja päällimmäinen tarkoitus on sopeuttaa uusi työntekijä organisaatioon ja sen toimintatapoihin, sekä tehdä uudesta työntekijästä työyhteisön tasa-arvoinen jäsen. (Lawson, 2016; Saks & Gruman, 2018, 1.) Organisaatioon sosiaalistaminen auttaa työntekijöitä sopeutumaan ja tuntemaan olonsa tervetulleeksi, joka taas valmistaa heitä sitoutumaan, olemaan tehokkaita uudessa positiossa, sekä ymmärtämään työtehtävien merkityksen organisaation kannalta. Sosiaalistamisen puutteella on todettu olevan suuri vaikutus negatiivisiin asenteisiin ja käytökseen, jotka johtuvat odotusten täyttymättömyydestä, joka voi johtaa myös työpaikan vaihtamiseen. Eli onnistunut organisaatioon sosiaalistaminen edistää osaltaan myös sopeutumista. Sillä on nopea, mutta pitkäaikainen vaikutus. (Semenza, Harden & Koury, 2020, 1; Cooper-Thomas & Anderson, 2006, 2). Organisaatioon sosiaalistamista on hankalampi seurata tai sisällyttää perehdytysuunnitelmaan, kuin esimerkiksi työnopastusta, mutta se ei tarkoita, etteikö se olisi silti tärkeä osa perehdyttämistä.

Konkreettisia sosiaalistamisen toimia on esimerkiksi uuden työntekijän tutustuttaminen organisaation kulttuuriin, tavoitteisiin, arvoihin, sääntöihin, sidosryhmiin, sekä työyhteisön jäseniin ja heidän rooleihinsa (Caldwell & Peters, 2018, 2). Tiedonhankinta ja oppiminen ovat tärkeässä roolissa organisaatioon sosiaalistumisessa ja sopeutumisessa, joten siksi organisaation tulisi tarjota työvälineitä, joiden avulla työtehtävistä, työstä, roolista organisaatiossa ja työryhmissä, sekä itse organisaatiosta löytyvät tarvittavat tiedot. (Saks & Gruman, 2014, 11.)

Sosiaalistamistaktiikoilla viitataan tapoihin, joita organisaatio on valmiiksi muotoillut helpottaakseen yksilön kokemusta roolista tai organisaatiosta toiseen siirryttäessä. Taktiikat voivat olla tietoisesti suunniteltuja valmistamaan tulokasta tiettyyn tehtävään tai ne voivat olla epätietoisesti ajan kanssa muodostuneita, jolloin opetustavat voivat olla hieman vanhentuneita. (Van Maanen & Schein, 1979, 34.) Ehkä yleisimmin käytetty sosiaalistamistaktiikka on kuusiulotteinen, vastakohtista muodostuva jaottelu, jonka Van Maanen ja Schein ovat löytäneet jo 1970-luvun lopulla. Teoria on vanha, mutta sitä käytetään edelleen sosiaalistamistutkimusten tukena. Teoriaa on kritisoitu siitä, että kirjoittajat eivät ole testanneet sitä kunnolla alun perin, vaan testaus on ulkoistettu muille tutkijoille (Tuttle, 2002, 16). Organisaatioon sosiaalistamisen rakennetta kuvastavat ulottuvuudet ovat

1. yhteisöllinen vs. yksilöllinen
2. muodollinen vs. epämuodollinen
3. sarjoittainen vs. satunnainen
4. vakiintunut vs. muuttuva
5. jatkuva vs. hajanainen
6. arvostava vs. kieltävä

Yhteisöllisessä sosiaalistamisessa tulokkaat laitetaan toimimaan ryhmässä muiden tulokkaiden kanssa ja vastaavasti yksilöllisessä sosiaalistamisessa yksilölle annetaan tehtävät tehtäväksi itsenäisesti. Muodollisesta sosiaalistamisesta puhutaan, kun tulokas pidetään erillään kokeneista työntekijöistä koko sosiaalistamisen ajan ja epämuodollisessa sosiaalistamisessa oppiminen tapahtuu työskennellessä kokeneiden työntekijöiden joukossa. Sarjoittainen sosiaalistaminen etenee suunnitelmallisesti ja satunnainen sosiaalistaminen taas tarkoittaa, ettei mitään ennalta suunniteltua mallia ole. Neljäs ulottuvuus viittaa aikaan, jolla sosiaalistaminen tapahtuu. Vakiintuneessa sosiaalistamisessa aika, joka sosiaalistamiseen menee, on ennalta tiedossa ja pysyy samana jokaisen tulokkaan kohdalla, kun taas muuttuvassa sosiaalistamisessa on tulokkaasta itsestä kiinni, kuinka nopeasti hän mitkäkin asiat omaksuu. Jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että kokeneita työntekijöitä käytetään roolimalleina sosiaalistamisessa ja hajanaisuus tarkoittaa sitä, että saatavilla ei ole roolimallia, joka voisi kertoa tulokkaalle, kuinka uudessa tehtävässä tulisi toimia. Arvostavassa sosiaalistamisessa tulokas hyväksytään kaikkine luonteenpiirteineen sellaisenaan, kun hän on ja olemassa olevia taitoja pyritään hyödyntämään ja korostamaan mahdollisuuksien mukaan. Kieltävässä sosiaalistamisessa vastavuoroisesti pyritään karsimaan tulokkaan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja muokkaamaan häntä. (Van Maanen & Schein, 1979, 37–66.)

Sosiaalistamistaktiikoista on myöhemmin johdettu tutkimusten avulla sosiaalistamisen sisältöä kuvaavia malleja. Cesáron ja Chambelin (2019) kehittämä kolmiosainen malli koostuu yrityksen, esihenkilön, sekä kollegoiden tervetuloivotuksista. Yrityksen tervetuloivotuksessa käydään läpi organisaatioon liittyvät asiat, kuten visio, missio ja arvot, yleiset säännöt ja käytänteet, jotta työntekijän on helpompi sopeutua organisaatioon. Esihenkilön tervetuloivotuksessa esihenkilö esittäytyy henkilökohtaisesti, jotta kynnys ottaa häneen myöhemmin yhteyttä, pienenee. Kollegoiden tervetuloivotuksen tarkoituksena on saada työntekijä mukaan työyhteisöön ja esitellään jokainen tulokkaan työryhmään kuuluva henkilö yksi kerrallaan. Tämän takana on ajatus siitä, että sopeutumiseen vaikuttavat sekä työntekijä-organisaatio-, työntekijä-esihenkilö-, että työntekijä-ryhmä -suhteet. Kun kaikki kolme suhdetta työntekijän näkökulmasta on kunnossa, se nähdään positiivisena

lopputuloksena organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyys kannalta. Lisäksi mallissa on tarkoituksena käsitellä uusia työntekijöitä yksilöinä ja ottaa huomioon hänen tunteensa ja ennako-oletuksensa, sekä vastata niihin. (Cesário & Chambel, 2019, 2–4.) Mallin vahvuutena koen kokonaisvaltaisuuden, jossa on selkeät raamit, mutta samalla se on yksilöitä ajatellen helposti muokattavissa sekä sen että tällaista mallia olisi helppo soveltaa ja toteuttaa myös etätyössä, vaikka alkuperäisessä tutkimuksessa tilanne ei ollutkaan se. Heikkoutena koen, että tämä vaatii aikaa ja suunnittelua koko työyhteisöltä, vaikka toisaalta se on vaivan arvoista, että tulokas pääsee mahdollisimman nopeasti ja hyvin työyhteisöön sisään.

Ehkä tärkeimpänä organisaatioon sosiaalistamisessa on yhteyksien ja suhteiden luominen muihin työntekijöihin, jotta tulokas kokee olonsa hyväksytyksi. Tässä uusi työntekijä itse on suuressa roolissa, mutta myös organisaatio voi tehdä toimenpiteitä edesauttaakseen tätä. Organisaatio voi järjestää muodollisia tilaisuuksia, kuten yhteisiä lounaita tai työpaikan juhlia säännöllisesti, jotta uudet työntekijät pääsevät tutustumaan kollegoihinsa paremmin. Toinen hyvä tapa on nimetä organisaatiosta ”mentori”, jolta saa apua, opastusta ja tukea. Tämä henkilö voi myös tutustuttaa tulokasta muihin työyhteisön jäseniin tai kutsua epävirallisempiin tapaamisiin työaikana tai sen ulkopuolella, kuten lounaalle tai vapaa-muotoisempiin tapahtumiin. Myös esihenkilö voi luoda suhdetta uuteen työntekijään esimerkiksi osoittamalla, että on kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan, sekä siitä, kuinka hän on päässyt mukaan organisaatioon. Sosiaalisen hyväksynnän saaminen työyhteisössä on avainasemassa organisaatioon sosiaalistamisessa ja sopeuttamisessa. (Saks & Gruman, 2014, 13–14.)

Organisaatioon sosiaalistaminen on tärkeää monista syistä sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Se ei pelkästään helpota tulokasta sopeutumaan ja oppimaan työsuhteen alkuvaiheessa, vaan sillä on myös pidempiaikainen vaikutus hänen uraansa ja menestymiseen organisaatiossa. Tulokkaan odotetaan suoriutuvan tiettyjen kriteerien mukaisesti sekä yksilönä, omalla osastollaan että organisaatiossa. Organisaatioon sosiaalistamisen yksi tavoite on, että uusi työntekijä oppii organisaation arvoista, normeista, resurssiverkostoista ja politiikasta, jotta hän osaa toimia organisaatiossa näiden yhteisten suoriutumiskriteerien mukaisesti. Uuden työntekijän työtyytyväisyydellä ja työstä suoriutumisella, on välillisesti merkitystä myös organisaation tehokkuuden ja menestyksen kannalta. Organisaatioon sosiaalistamisen onnistumista on hankalaa mitata, mutta yleisesti onnistuneen sosiaalistamisen tulosta ovat työntekijän korkeampi työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen, vähentynyt ahdistuneisuus ja stressi, sekä matalampi aikomus lähteä organisaatiosta. Jos uuden työntekijän sosiaalistamista laiminlyödään, hänen odotuk-

sensa eivät välttämättä täyty ja se vaikuttaa negatiivisesti asenteisiin ja käytökseen, pahimmillaan jopa päätökseen vaihtaa työpaikkaa. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, 2–6; Saks & Gruman, 2014, 1–5.)

3.4 Uuden työntekijän sitoutuminen

Yksi ensimmäisistä työhön sitoutumisen teorioista on Kahnin jo 1990-luvulla esiin tuoma teorian, jota monet aiheesta myöhemmin kirjoittaneet ovat referoineet (Bakker, 2011, 1). Kahnin (1990) mukaan työntekijän sitoutumisen voisi määritellä tasona, kuinka paljon työntekijä haluaa itsestään työlle antaa ja kuinka paljon fyysisestä, kognitiivisesta ja henkisesti kapasiteetista työntekijä on valmis käyttämään. Jos työntekijä on hyvin sitoutunut, hän käyttää resurssejaan enemmän, joka näkyy yleensä parempana työmotivaationa, työtetehona ja yleisenä joustavuutena työtä kohtaa, eli sitoutunut työntekijä tekee työnsä hyvin, turvallisesti ja on organisaatiolle arvokas. Vastaavasti jos työntekijä ei ole sitoutunut työhönsä ja organisaatioon, se voi näkyä passiivisuutena, henkisenä poissaolona ja työtetehon laskuna. Työntekijä ei nauti työstä, eikä tällöin myöskään tee töitään kunnolla tai ei ainakaan tee yhtään enempää kuin mitä vaaditaan työpaikan säilyttämiseen. (Kahn, 1990, 700–701.) Toisin sanoen, sitoutunut työntekijä on innostunut työstään ja työtehtävät vetävät työn imuun, joka johtaa ahkeraan työskentelyyn (Chughtai & Buckley, 2011, 2).

Tärkeimpinä tekijöinä sitoutumisessa ovat työn tarjoamat resurssit ja henkilökohtaiset resurssit. Työn tarjoamilla resursseilla viitataan niihin fyysisiin, sosiaalisiin ja organisaationaalisiin tekijöihin, jotka voivat pienentää työn vaativuutta ja sen seurauksena fyysistä ja psyykkistä raskuutta, auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa tai edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Tällaisia positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kollegoiden sosiaalinen tuki, palaute suoriutumisesta, itsenäisyys ja oppimismahdollisuudet. (Bakker, 2011, 2). Henkilökohtaisilla resursseilla tarkoitetaan minäpystyvyyden, toivon, optimismin ja sietokyvyn luomaa kokonaisuutta. Joissain teorioissa onni, myötätunto ja tunneäly luetaan mukaan tähän kokonaisuuteen. (Toth, Heinänen & Nisula, 2019, 4.)

Sitoutuminen on yksilöllistä ja sitä on monenlaista. Työhön sitoutuminen (engl. employee engagement) määritellään Bakkerin (2011, 1) mukaan aktiivisena ja positiivisena, työhön liittyvänä tilana, jolle on ominaista voimakkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Voimakkuus tarkoittaa korkeaa energiatasoa ja henkistä sietokykyä työssä, omistautumisella viitataan vahvaan osallistumiseen, sekä merkityksellisyyden, innostuksen ja haasteen tunteisiin ja uppoutumisesta puhutaan myös työn imuna, kun aika kuluu nopeasti, keskittyminen on helppoa ja yleisesti työ on nautinnollista. Työtyytyväisyyteen verrattuna sitoutuminen

on aktiivisempi tila ja pelkkään työn imuun verrattuna huomattavasti pidempiaikainen tila. (Bakker, 2011, 1.) Sitoutumiselle ominaista on siis sen kokonaisvaltaisuus. Liu ja Huang (2019, 2) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen (engl. organizational commitment) osoituksena työntekijän suhtautumisesta ja asenteista organisaatioon. Tähän liittyy halu pysyä osana organisaatiota, joka tulee uskosta organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, sekä halukkuudesta työskennellä niiden mukaisesti (Dahlstrom, 2013, 7; Albdour & Altarawneh, 2014, 3). Tässä työssä sitoutumisesta puhutaan lähinnä perehdyttämisen näkökulmasta, jolloin painopiste on enemmän organisaatioon sitoutumisessa. Jotta saadaan käsitys organisaatioon sitoutumisen kokemuksesta, tulee ottaa myös huomioon työhön sitoutumisen näkökulma ja yksilön kokemus siitä.

3.5 Sitouttaminen perehdyttämisen näkökulmasta

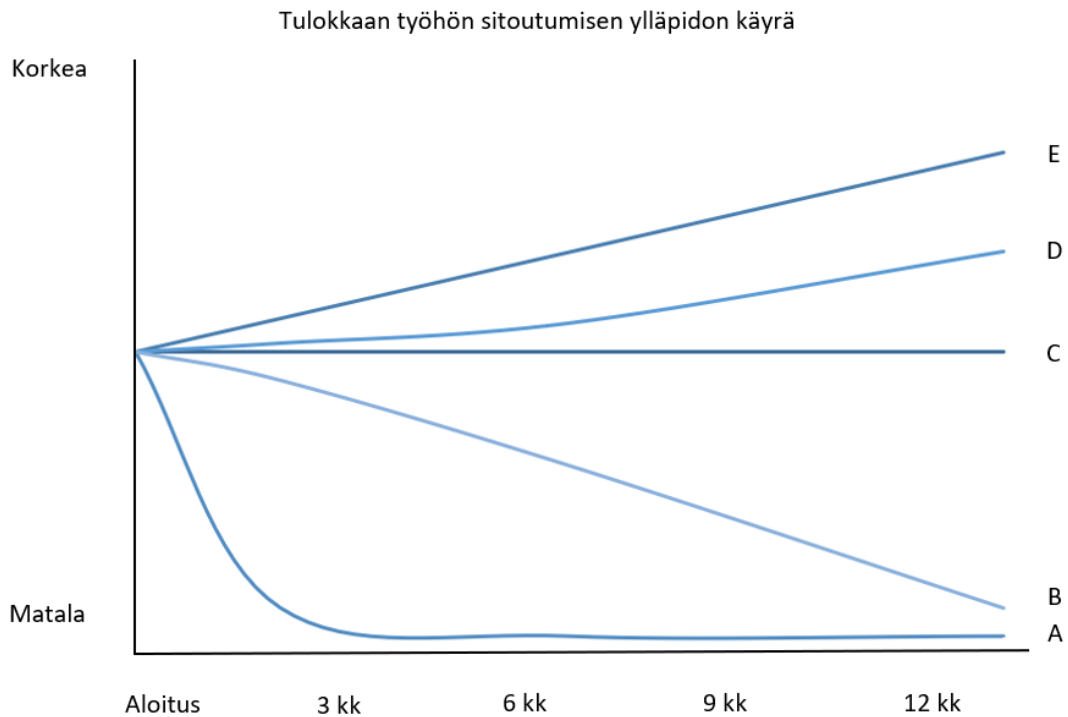
Sitouttamisella tarkoitetaan niitä toimia, joita organisaatio tekee sen eteen, että työntekijä olisi sitoutuneempi, eli halukas pysymään organisaatiossa. Yleisesti sitouttamisella tarkoitetaan suhteen tai siteen luomista organisaation ja työntekijän välillä. Edistääkseen tätä organisaatio voi tarjota etuuksia, esimerkiksi lounasedun tai työsuhdeauton, joko jo työsuhteen alussa, kiitoksena pitkästä työsuhteesta tai palkintona hyvin tehdystä työstä. Tässä työssä keskitytään pääasiassa sitouttamiseen perehdyttämisen ja sosiaalistumisen näkökulmasta.

Perehdyttäminen on yksi vaikuttava tekijä sitouttamisessa. Jokea (2018, 111) lainaten ”hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi”. Myös Lawson (2016) mainitsee, että työntekijät, jotka kokevat olevansa tervetulleita ja arvokkaita uudessa organisaatiossa, ovat usein myös tyytyväisempiä työssä, suoriutuvat paremmin, eikä työstressiä ole niin paljoa ja tämän seurauksena myös sitoutuminen työhön kasvaa.

Organisaation ja sen talouden näkökulmasta korkeampi sitoutuminen tarkoittaa yleensä korkeampaa tuottoa jokaista työntekijää kohti, yleisellä tasolla parempaa suoriutumista, vähemmän virheitä ja vähemmän poissaoloja. Kaikki näistä viittaava parempaan tuottavuuteen. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus laskee, jolloin rekrytoinnista ja muista uuden työntekijän palkkaamiseen liittyvistä kustannuksista aiheutuvat kulut alenevat samalla. (Xu & Thomas, 2011, 2)

Saks ja Gruman (2018, 3–5) esittelivät kaavion ”*Newcomer work engagement maintenance curves*”, eli tulokkaan työhön sitoutumisen ylläpidon käyrän, jossa käydään läpi viisi

mahdollista sitoutumisen käyrää perehdyttämisen näkökulmasta. Kaavion vasemmassa reunassa pystysuunnassa on sitoutumisen taso ylhäältä alas korkeasta alhaiseen ja alareunassa vasemmalta oikealle aikajana uuden työn aloittamisajasta vuoteen työn aloittamisesta. Kaikki käyrät alkavat pystysuunnassa hieman keskikohtaa korkeammalta, mutta osa käyristä laskee, osa pysyy samassa kohtaa ja osa nousee, mitä pidemmälle aikaa kuluu, riippuen siitä, kuinka sitoutunut uusi työntekijä milloinkin on.



Kuvio 1. Tulokkaan työhön sitoutumisen ylläpidon käyrä (mukaiillen Saks & Gruman, 2018, 4)

Kuvion 1 ensimmäinen käyrä A, laskee nopeasti heti työn aloittamisen jälkeen. Tämä kertoo siitä, että työntekijä on todennäköisesti ollut motivoitunut ja sitoutunut tullessaan uuteen työpaikkaan, mutta nopeasti alun jälkeen sitoutumisen taso laskee radikaalisti, mahdollisesti huonon perehdyttämisen ja organisaatioon sosiaalistamisen johdosta, eikä sitoutumista pystytä enää pitämään korkealla tasolla.

Kuvion 1 toinen käyrä B, pysyy hetkellisesti korkeammalla tasolla, mutta noin kolmen kuukauden kohdalla työn aloittamisesta, käyrä laskee hiljalleen aivan alimmalle tasolle. Tässä voi olla syynä se, että aluksi perehdyttäminen ja sosiaalistaminen on pitänyt sitoutumisen korkealla tasolla, mutta perehdyttämisen päätyttyä organisaatio ei osoita mitään toimia, jotka edesauttaisivat sitoutumisen pysymistä korkealla tasolla, vaan työntekijä jää aivan yksin. Tämä on siis seuraus sille, jos organisaation perehdyttämisohjelma on lyhyt ja hieman vajavainen.

Kuvion 1 kolmas käyrä C, pysyy samalla, melko korkealla tasolla koko ensimmäisen vuoden. Tämä kertoo todennäköisesti siitä, että perehdyttäminen organisaatiossa on hoidettu melko hyvin ja työntekijälle on mahdollisesti nimetty jo aiemmin mainittu ”mentori”, joka on auttanut tulokasta sopeutumaan työyhteisöön ja tämän seurauksena myös sitoutumisen taso on pysynyt tasaisesti korkealla koko ensimmäisen vuoden.

Kuvion 1 neljäs käyrä D, pysyy ensimmäiset kuusi kuukautta tasaisesti melko korkealla tasolla, mutta lähtee sen jälkeen vielä tasaisesti nousemaan. Todennäköistä on, että tämän takana on hyvä perehdyttäminen heti alkuun, joka myös tarjosi keinot säilyttää sitoutumisen taso. Vielä alun perehdyttämisen jälkeen jatkettiin virallisia ja epävirallisia sosiaalistamistoimia, jotka nostivat sitoutumisen tasoa entisestään. Eli organisaatioon sosiaalistamisen eteen nähty vaiva oli sen arvoista.

Kuvion 1 viides käyrä E, jatkaa tasaista nousemista koko ensimmäisen vuoden työn aloittamisesta. Tässä taustalla on todennäköisesti erittäin tehokas sosiaalistamisprosessi, joka on nimenomaan suunniteltu siten, että sitoutumisen taso pysyisi korkealla koko vuoden kestäväen perehdyttämisen ajan, mutta myös se jälkeen. Tämä on seurausta useista toimenpiteistä perehdyttämiseen ja organisaatioon sosiaalistamiseen liittyen. (Saks & Gruman, 2018, 4.)

Kaavion avulla voidaan löytää mahdollisia ongelmia perehdyttämisestä ja siten parantaa sitouttamista jatkossa (Saks & Gruman, 2018, 5). Opinnäytetyöni näkökulmasta tästä teoriasta ja kuviosta saadaan käsitys, kuinka paljon perehdyttämisellä on mahdollisesti vaikutusta työntekijän sitoutumisen ja organisaatiossa viihtymisen, sitä kautta jäämisen kannalta. Omassa tutkimuksessani pyrin ymmärtämään tämä kaavion avulla, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat sitouttamisen perehdyttämisen aikana.

4 Tutkimus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kulku, taustat, tutkimusongelmat, sekä tutkimukseen liittyvät menetelmät ja valinnat. Tutkimustyöhön liittyvien käsitteiden määrittelemineen on ajoittain hankalaa, koska käsitteet menevät päällekkäin tai eivät kävele käsi kädessä. Tutkimusmenetelmät -alaluvussa on kuitenkin mahdollisuuksien mukaan valikoitu ja määritelty käsitteitä, jotta työn seuraaminen on helpompaa sekä tutkijalle, että lukijalla.

4.1 Perehdyttäminen toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantaja on globaalin konsernin Suomen yhtiö, joka kattaa kaksi toimipistettä Suomessa, jotka työllistävät yhteensä noin 1000 henkilöä. Henkilöstö jaetaan karkeasti tuotantohenkilöiksi ja toimihenkilöiksi, joista toimihenkilöiden työnkuva on sellainen, että etätöön tekeminen on mahdollista.

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä kattavat perehdytysdokumentit ja pohjat, jotka tukevat varsinkin työnopastusta ja työturvallisuuden edistämistä erinomaisesti. Dokumenttien pohjalta perehdyttämistä on helppo seurata ja valmiiden pohjien avulla perehdyttämistä voidaan täydentää myöhemmin tarvittaessa, tai jos henkilö vaihtaa tehtävää. Dokumentit eivät kuitenkaan kata organisaatioon sosiaalistamista kokonaan. Organisaatiosta tarjotaan tietoa, mutta se ei sisällä suunnitelmaa, kuinka esimerkiksi muihin työntekijöihin tutustutaan ja täten, kuinka uusi työntekijä saadaan sisälle työyhteisöön.

Kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa niin että käydään hakemassa tarvittavat työvälineet toimistolta ja siirrytään sen jälkeen täysin etätööhön, perehdyttäminen muuttaa muotoaan ainakin osittain. Toimeksiantajayrityksessä on kaikkien muiden tahojen tavoin siirrytty mahdollisilta osilta kokonaan etätööhön maaliskuun 2020 jälkeen. Siksi perehdyttämistä tuleekin tarkastella juuri nyt, kun kokonaan etätöössä tapahtuva perehdyttäminen on uusi asia. Tämä tukee sekä tulevia uusia työntekijöitä, että koko organisaatiota pidemmällä aikavälillä.

4.2 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyöni tavoitteena on ymmärtää työntekijän kokemusta etätöössä perehdyttämisestä ja sen avulla parantaa prosessia. Tätä tukemaan tutkimusongelmiin valittiin tietoperustassa esiteltyjä teemoja, joiden kautta kokonaisuutta voisi ymmärtää paremmin.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Miten perehdyttämistä etätöössä voidaan parantaa?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Miten perehdyttäminen etätyössä toteutettiin?
- Miten organisaatioon sosiaalistaminen koettiin etätyössä?
- Miten sitouttaminen koettiin perehdyttämisen aikana?

Työnopastusta ei huomioida tutkimusongelmissa ollenkaan, vaikka se on osa perehdyttämistä, koska toimeksiantajayrityksessä on käytössä erittäin kattava perehdytys suunnitelma ja siihen liittyvät dokumentit. Tämän takia ennakko-oletuksena on, että työnopastuksessa ei ole puutteita tai sitä ei tarvitse tällä hetkellä parantaa. Tutkimuksen keskiössä on siis perehdyttäminen ja erityisesti organisaatioon sosiaalistaminen. Sitouttamista tutkitaan näiden ohella toimeksiantajan toiveiden mukaisesti.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Vaikka laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät aina ole toisiaan poissulkevia, on niissä omat ominaispiirteensä, joiden takia tai ansiosta ne sopivat paremmin tietynlaisiin tutkimuksiin (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 53–54.) Tämä tutkimus on **kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus**. Se on hyvä valinta silloin, kun aihetta ei ole aiemmin tutkittu tai aiempaa tietoa on hyvin vähän (Kananen, 2017, 33), kuten tässä tutkimuksessa, kun toimeksiantajan perehdytysprosessia etänä ei ole tutkittu vielä ollenkaan. Laadullinen tutkimus on mikä tahansa tutkimus, jossa pyritään esittämään tulokset sanoin ja lausein, eikä yleistetyksi tai numeroin. Tavoitteena on kuvata, tulkita ja syvällisestikin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Kananen, 2017, 35). Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että tutkittavaa aihetta tai ilmiötä pyritään ymmärtämään, eikä niinkään mittaamaan, kuten määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, 104–105). Vilka (2021, 94) mainitsee, että laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tavoitteena on saada selville ihmisten omat kuvaukset kokemuksesta, tutkittiin sitten merkitystä kokemukseen tai käsitystä tiettyyn asiaan liittyen. Tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään kokemusta perehdyttämisestä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkökulmasta, eikä vastauksia pyritä yleistämään, joten valinta laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on melko selkeä.

Kuten tässä tutkimuksessa, jos halutaan ymmärtää ihmisen ja yksilön kokemusta, tutkimusaineistoa voidaan kerätä puheen muodossa (Vilka, 2021, 99), eli aineistonkeruun menetelmänä käytetään **haastattelua**. Haastattelulla saadaan melko nopeasti syvällistäkin tietoa ja uusia näkökulmia aiheisiin, joita on tutkittu vasta vähän (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, 106), joten se sopii hyvin nimenomaan laadullisiin tutkimuksiin. Haastattelu sopii aineistonkeruun menetelmäksi tähän tutkimukseen hyvin, koska aihetta ei ole aiemmin

tutkittu toimeksiantajayrityksessä ja yksilöiden kokemuksia kuulemalla voidaan saada yksityiskohtaista tietoa, mihin suuntaan perehdyttämistä tulisi kehittää.

Haastattelumenetelmiä on useita ja ne palvelevat hieman eri käyttötarkoituksia. Yksi tekijä on haastattelun strukturointiaste, eli kuinka tarkkoja ja samanlaisia kysymykset ovat jokaisessa haastattelutilanteessa ja kuinka paljon haastattelija voi vaikuttaa niihin haastattelun edetessä. Tässä tutkimuksessa käytetään **puolistrukturoitua** haastattelua, jossa kysymykset on valmisteltu ennakkoon, mutta niiden järjestystä voi muuttaa haastattelun edetessä, osan kysymyksistä voi jättää pois tai kysyä haastattelutilanteessa mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, 106–108.) Tämän etuna on se, että vastausten perusteella jotain asioita voidaan tarpeen mukaan syventää tai tarkentaa haastattelun edetessä. Kuitenkin niin, että kaikki esitettävät kysymykset tukevat tutkimuksen tavoitteen saavuttamista. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 64.) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa on kuitenkin mahdollisuus inhimillisiin virheisiin, jolloin joku kysymys jää kysymättä tai tarkentamatta. Tämä voi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Puolistrukturoitu haastattelu sopii kuitenkin tähän tutkimukseen hyvin, koska tarkoitus ei ole saada muutettua vastauksia numeroiksi, faktoiksi tai yleistettäväksi, vaan halutaan tutkia kokemuksia. Kokemukset ovat erilaisia, joten myös haastattelu voi painottua eri asioihin riippuen henkilön omista kokemuksista. Pääasia kuitenkin on, että tutkittavaa aineistoa saadaan tarpeeksi.

Teemahaastattelussa keskitytään muutamaisiin tiettyihin teemoihin. Teemojen ympärille voidaan valmistella muutamia valmiita kysymyksiä, mutta haastattelu noudattaa kuitenkin pitkälti puolistrukturoidun tai jopa avoimen haastattelun piirteitä, jolloin kysymisjärjestyksellä tai tarkoilla kysymyksillä ei ole niin suurta merkitystä. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 64.) Tähän tutkimukseen teemahaastattelu sopii hyvin, koska on selkeästi määritellyt teemat, joiden ympärillä pyöritään. Teemat on pyritty tuomaan selkeästi esille läpi työn sekä tietoperustassa, että tutkimusongelmissa. Saadaksemme kokonaisvaltaisen kuvan kaikista teemoista, kysymyksien muodoilla tai kysymisjärjestyksellä ei ole väliä.

Perinteinen laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmä on **sisällönanalyysi**. Sen tarkoituksena on saada aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, että sen sisältämä informaatio ei katoa tai menetä merkitystään. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysia ohjaa ensisijaisesti aineisto, mutta vuoroin myös teoria. Tällöin analyysista voidaan huomata aiemman tiedon vaikutus, vaikka analyysiyksiköt olisikin valittu aineiston pohjalta. Ensiksi sisällönanalyysissa tehdään päätös siitä, mitä asioita tutkimusaineistosta etsitään ja käydään se kokonaan läpi. Kun nämä asiat on saatu eroteltua ja pelkistettyä, ne luokitellaan tai teemoitellaan vielä erikseen, jonka jälkeen päästään kirjoittamaan yhteenvetoa

ja niistä johtopäätöksiä. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 78–81.) Tämän työn analyysiprosessi käytännössä käydään läpi tutkimuksen tulosten alussa.

4.4 Kohdejoukko

Sarajärven ja Tuomen mukaan varsinkaan opinnäytetöissä aineiston koko ei ole kaikista merkittävin kriteeri, vaikka sitä onkin syytä pohtia. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään vaan ymmärtämään, jää aineisto lähes automaattisesti pienemmäksi, kuin määrällisissä tutkimuksissa. Kuitenkin tulee kiinnittää huomiota siihen, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta tarpeeksi, eli vähäiseltäkin määrältä haastateltavia saadaan relevanttia ja syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tärkeää ei siis ole aineiston koko, vaan sen laatu. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 73). Haastateltavien määrää voidaan pohtia saturaation eli kylläntymisen avulla, eli milloin haastateltavien vastauksesta alkavat toistaa itseään ja tutkimuksen kannalta ei saada enää uutta tietoa. Tässä käytetään apuna tutkimusongelmia, milloin niihin on saatu tarpeeksi kattavat vastaukset. (Vilkkä, 2021, 122.)

Kohdejoukkona tutkimuksessa on toimeksiantajayrityksen toimihenkilöt, jotka on perehdytetty kokonaan etänä. Tämä kattaa noin 60 työntekijää, jotka ovat aloittaneen maaliskuun 2020 jälkeen. Sain toimeksiantajalta listan näistä henkilöistä ja valitsin satunnaisesti viisi työntekijää molemmista toimipisteistä, joista osa on aloittanut työskentelyn vuosi sitten ja osa vasta muutamia kuukausia sitten. Valinta tehtiin tällä tavalla, jotta saataisiin mahdollisimman monta eri näkökulmaa, sekä laajempi kuva kokemuksista. Toisena vaihtoehtona oli lähettää haastattelukutsu kaikille, mutta riskeinä oli, että vastauksia tulisi liikaa, jolloin osa halukkaista olisi pitänyt jättää haastatteluista pois tai vastaukset olisivat jääneet yksi-puoleisiksi, jos esimerkiksi kaikki haastateltavat olisivatkin samasta toimipisteestä. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä kymmenelle henkilölle, joista alun perin viisi vastasi kutsuun myöntävästi. Näiden haastattelujen jälkeen todettiin, että aineistoa saisi olla hieman enemmän. Muistutusviesti lähetettiin aiemmin vastaamatta jättäneille ja näin saatiin vielä kaksi vastausta. Näiden seitsemän haastattelun jälkeen aineistoa oli tarpeeksi, eli koin, että tutkimusongelmiin oli saatu tarpeeksi vastauksia.

4.5 Haastattelut

Koska kyseessä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, lähdin kokoamaan haastattelurunkoa muutaman teeman ympärille. Jokaiselle teemalle olin valmistellut muutaman apukysymyksen, joilla keskustelua voisi johdatella. Aina kysymyksiä ei välttämättä kysyty samassa järjestyksessä, vaan tärkeämpää oli, että saadaan haastateltavan kokemukset mahdollisimman syvällisesti esiin. Kysymyksiä lähdin muodostamaan mahdollisimman

käytännönläheisestä näkökulmasta ja teoria oli vasta toissijainen asia. Koska kyse ei ole asiantuntijahaastatteluista, ei voida olettaa, että haastateltavat tuntisivat teorian käsitteiden takana, joten sosiaalistumisesta puhuttiin käytännönläheisemmin sopeutumisenä ja sitoutumisesta puhuttiin samaistumisena. Ainoa teoriapohjainen kysymys oli tulokkaan työhön sitoutumisen ylläpidon käyrästä, jonka näytettiin jokaiselle haastateltavalle ja kysyttiin heidän kokemustansa asiasta kuvan avulla. Tämän kysymyksen tavoitteena oli selkeyttää vastausta tutkimusongelmaan ”Miten sitouttaminen koettiin perehdyttämisen aikana?”. Haastattelurunko on työn liitteenä ja se testattiin ennen virallisia haastatteluja tutkimukseen riippumattoman henkilön kanssa. Nimeä tai muita tunnistetietoja ei kysytty missään vaiheessa, jotta anonymiteetti säilyy.

Haastattelukutsu, jossa kerrottiin tutkimuksen pääkohdat, sekä haastatteluun liittyvät käytännön asiat, lähetettiin sähköpostitse. Kutsusta kävi ilmi myös, että haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Itse haastattelut järjestettiin työn teeman mukaisesti etänä ja haastattelukutsun hyväksyneille lähetettiin linkit Microsoft Teams -alustalla järjestettäviin kokoukseen heti, kun löydettiin jokaiselle haastattelulle sopiva aika. Lisäksi haastateltavat saivat halutessaan haastattelurungon nähtäville etukäteen, vaikka haastatteluun ei vaadittu minkäänlaista valmistautumista etukäteen. Kolme halusi nähdä haastattelurungon etukäteen ja neljä ei.

Haastattelujen alussa, ennen nauhoituksen aloitusta kävin vielä läpi tutkimuksen ja haastattelujen tarkoituksen, aineiston käsittelyyn liittyvän prosessin, sekä varmistin luvan haastattelun nauhoitukseen. Kaikki antoivat luvan nauhoittaa haastattelun. Aineiston käsittelyyn liittyvästä prosessista kerroin, että vain haastateltavan luvalla haastattelu nauhoitetaan ja tallennetaan, jotta tutkimuksen raportointi olisi helpompaa. Haastattelu on tarkoitus litteroida, eli kirjoittaa puheesta tekstiksi ja kaikki haastatteluista saatu aineisto tulee näkyville vain minulle, sekä tuhoataan asianmukaisesti työn arvioinnin jälkeen valitusajan umpeuduttua. Kameraa ei ollut pakko pitää päällä haastattelun aikana, jos koki olonsa näin mukavammaksi.

Haastattelut ajoittuivat kolmen viikon ajalle vuoden 2021 touko-kesäkuun vaihteeseen ja jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin tunti. Lyhin haastattelu kesti hieman alle 20 minuuttia, pisin noin 56 minuuttia ja keskimääräinen haastattelun pituus oli noin 40 minuuttia. Litteroinnin jälkeen aineistoa oli noin 50 sivua.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset mahdollisimman kattavasti. Sain keskustella jo pitkään alalla olleiden kanssa, työuransa alkuvaiheessa olevien, sekä pidemmän työuran omaavien, mutta uutena alalle tulleiden kanssa, joten vastaukset olivat monipuolisia. Kaikki työtehtävistä tai muista tunnistettavista tiedoista esille tullut informaatio on jätetty mainitsematta tuloksissa, koska tutkimuksessa pyritään säilyttämään haastateltavien anonymiteetti.

Tutkimuksen tuloksien muodostamisessa on käytetty apuna teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Aluksi litteroidut haastattelut on käyty ajatuksella läpi ja alleviivattu pääluokkiin liittyviä asioita. Pääluokat on tutkimusongelmien mukaisesti perehdyttämisen, sosiaalistaminen ja sitouttaminen, eli näitä asioita on ensisijaisesti lähdetty etsimään aineistosta. Kaikki yksittäiset asiat on kerätty uuteen tiedostoon ja jokaisen lauseen tai ajatuksen perään on kirjoitettu alustava alaluokka. Alaluokat ovat muodostuneet aineiston perusteella, yhdistäviä tekijöitä etsien.

Alustavien alaluokkien muodostuksen jälkeen ilmaisut on taulukoitu pääluokan mukaan, jolloin osa asioista on voitu vielä siirtää toiseen alaluokkaan tai lisätty kokonaan uusi alaluokka. Näin on tehty vain muutamassa tapauksessa, jossa aineiston sisältö tulisi paremmin esille tällaisella ratkaisulla. Yläluokat muodostuivat melko selkeästi pääluokan taulukoista alaluokkien teemoja yhdistämällä. Haasteellisinta oli tehdä selkeä taulukko, josta myös lukija voisi ymmärtää analyysintekoprosessia ja ajatusmaailmaani. Liitteenä on lyhennetty, mutta aito esimerkki perehdyttämiseen liittyvien asioiden taulukoinnista. Tuloksissa pääluokat ovat ohjanneet analyysin muodostumista, yläluokat ovat alalukujen otsikoina ja alaluokat kappaleiden aiheita.

5.1 Työn aloitus

Haastattelut aloitettiin keskustelemalla ensimmäisien työpäivien ja ensimmäisen työviikon kulusta. Työn aloitukseen liittyvistä teemoista tässä alaluvussa käydään läpi paikka, jossa työtä on tehty, miten käytännön asiat on hoidettu ja mitä ensimmäisen viikon aikana on tehty, sekä työn aloitukseen liittyvät tunteet, joita haastatteluissa on tullut esille.

Suurin osa vastaajista on ensimmäisen viikon aikana käynyt kerran tai useammin toimistolla hakemassa työvälineitä ja tapaamassa omaa esihenkilöä. Osa on ollut jo ensimmäisestä viikosta asti kokonaan etänä ja esimerkiksi työvälineet on voitu toimittaa suoraan kotiovelle. Yksi vastaajista on ollut alkuun ainoastaan toimistolla, kunnes muutaman viikon

kuluttua sai luvan etätöihin. Hänenkin perehdyttämisenä on kuitenkin alusta asti toteutettu etänä, koska perehdyttävät henkilöt ovat olleet etänä.

Ensimmäisen viikkojen kulku ja sujuvuus on saattanut poiketa toisistaan paljonkin, mutta tietyt käytännön asiat toistuivat useammin. Kaikki vastaajat ovat tavalla tai toisella olleet oman esihenkilön kanssa tekemisissä. Viikko kului esimerkiksi yritykseen tutustussa, tunnuksia tilatessa, järjestelmiä ja dokumentteja läpikäydessä, sekä intraan ja muihin itseopiskelumateriaaleihin tutustussa. Osan kanssa on käyty läpi perehdytysuunnitelmaa, ja osa on saattanut osallistua työtehtäviin liittyviin palavereihin jo heti ensimmäisellä viikolla.

Tunteet ensimmäisestä viikosta ovat kahdenlaisia. Osalle kokemus on ollut informatiivinen ja positiivinen ja osalle jokseenkin sekava tai jopa negatiivinen. Vastauksista kävi ilmi, että joidenkin kohdalla aikaa on tuhlaantunut tiedon etsimiseen tai siihen, että pitkiä dokumentteja on luettu ääneen, vaikka ne olisi voinut etsiä tai lukea omalla ajalla ja sen jälkeen kysyä, jos on kysyttävää. Näiden johdosta on tullut jopa sellainen olo, ettei olisi niin tervetullut, kun viikon rakennetta ei ollut suunniteltu valmiiksi ja aikaa meni turhiin asioihin. Muilta osin kokemukset ovat olleet positiivisia ja lopuillekin kokemuksesta olisi tehnyt positiivisemmän se, että viikon kulku olisi paremmin suunniteltu ja muutenkin selkeämpi.

5.2 Perehdyttämisen edistyminen

Tässä alaluvussa käydään läpi perehdyttämisen edistymiseen liittyviä asioita, eli miten suunnitelmallisuus on näkynyt, mitä työnopastuksen eteen on tehty, miten itseopiskelumateriaalia ja palavereja on hyödynnetty etätöissä, sekä etätöihin liittyviä erityispiirteitä perehdyttämisessä. Ennako-oletuksena työnopastuksesta on ollut, että se on pääsääntöisesti sujuvaa ja työtehtävät tulevat tutuiksi hyvällä prosentilla. Siksi sitä ei ole mainittu tutkimusongelmissa. Tämä asia haluttiin kuitenkin varmistaa vielä haastatteluissa, joten työnopastuksesta kysyttiin muutama kysymys.

Tiedossa oli, että toimeksiantajalla on käytössä perehdytysuunnitelma, joten haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, miten sitä on hyödynnetty ja miten tulokset ovat sen käytön kokeneet. Kahtiajako näkyi myös tässä. Osa koki, että perehdytysuunnitelma on ollut hyvä runko perehdyttämiselle ja esihenkilö on sen avulla tuonut hyvin esille mitä perehdyttämisen aikana on tarkoitus käydä läpi ja sen mukaan on myös menty. Kuitenkin enemmistöllä kokemus on päinvastainen ja perehdytysuunnitelmaa ei juurikaan ole seurattu tai suunnitelmallisuus ei ole välittänyt tulokkaalle asti. Koetaan myös, että suunnitelmallisuus

den puute on yksi perehdyttämisen suurimmista epäkohdista, joka on aiheuttanut ongelmia varsinkin alussa, kun olisi tarkoitus päästä mukaan kaikkeen tarvittavaan, mutta käsitteenä ”kaikki tarvittava” on jäänyt tulokkaalle epäselväksi. Toisena epäkohtana mainittiin kiire, joka on vaikuttanut perehdyttämisen etenemiseen ja laatuun.

Itseopiskelumateriaali on ollut isossa osassa lähes kaikkien perehdytystä. Itseopiskelumateriaali on sisältänyt esimerkiksi organisaation globaaleja toimintamalleja, ohjeita ja toimialalla tarvittavia koulutuksia. Varsinkin etätöaikana itseopiskelumateriaali on koettu hyödylliseksi, kun kurssuja ja materiaaleja on voinut käydä omaan tahtiin silloin kun kalenterissa on muuten tyhjää. Muutamaan kertaan tuli ilmi, että samalla toimialalla pidempään olleille materiaaleista ei ollut yhtäläillä hyötyä, kun samoja asioita on käyty aiemminkin. Osaa mietitytti myös se, onko itseopiskelumateriaalit aina ajan tasalla vai onko joukossa mahdollisesti myös vanhentunutta tietoa. Pääosin itseopiskelumateriaali on kuitenkin kerännyt paljon kiitosta.

Toisena pääasiallisena perehdyttämistä edistävänä tekijänä ovat olleet erilaiset palaverit. Palavereita on ollut esimerkiksi oman esihenkilön, osaston muiden jäsenten tai jonkun muun perehdyttäjän kanssa. Niiden aikana on voitu jakaa tietokoneen näyttöä ja käydä läpi toimintaohjeita, käydä läpi työtehtäviä ja käytännön asioita tai muuten keskusteltu perehdyttämiseen liittyvistä asioista ja tunteista. Palaverit on koettu tarpeellisiksi ja koska etätöissä käytännönläheisyys on vastaajien mielestä pitkälti puuttunut perehdyttämisestä, ovat palaverit olleet toiseksi paras vaihtoehto.

Ensimmäisen viikon jälkeen käytännön asiat ovat edenneet hyvin eri tahdissa. Vaikka perehdyttäminen on pääsääntöisesti jatkunut aktiivisesti useampia viikkoja ja taka-alalla useampia kuukausia, töiden tekeminen on voitu aloittaa hyvinkin nopealla aikataululla. Osalla oma jo olemassa oleva osaaminen riittää työtehtävistä suoriutumiseen, joten työnopastus on ollut lähinnä tulevien projektien katsomista, eikä tässä ole ollut ongelmia. Osalla työtehtävät ja niihin perehdyttäminen on tullut omalta esihenkilöltä pikkuhiljaa ja alusta asti on päässyt hyvin mukaan työtehtäviin liittyviin palavereihin, joka on osaltaan auttanut sisäistämään tehtävät ja niissä toimimiseen vaadittavat tiedot ja taidot. Työnopastus on siis ollut käytännönläheistä ja johdonmukaista, joka on koettu erittäin toimivaksi. Osa on kokenut täysin päinvastaista. Työnopastus on ollut epäjohdonmukaista ja käytännönläheisyys on puuttunut kokonaan. Tässä syynä on koettu etätöiden haasteet ja kiire. Tietty työtehtävä on käyty läpi esimerkiksi palaverissa, mutta sitä ei ole itse päässyt tekemään vielä pitkään aikaan, jolloin opit ovat jo unohtuneet ja tästä on aiheutunut jopa turhautumista. Vaikka kokemukset ovat erilaisia, lopputulema on, että kaikki ovat ennemmin tai myöhemmin

saaneet tarvittavat tiedot työtehtävistä suoriutumiseen. Monen mielestä tähän lopputulemaan olisi voinut päästä helpommin tai nopeammin esimerkiksi suunnitelmallisuudella.

Monet vertasivat perehdytystä etänä ja toimisto-olosuhteissa keskenään. Vastaajien kokemuksen mukaan etäperehdyttäminen ei ole niin yksityiskohtaista, kuin toimistolla oltaessa, jolloin vaaditaan huomattavasti enemmän oma-aloitteisuutta, jotta pääsee sisälle työtehtäviin ja työyhteisöön. Lisäksi ihmiskontaktien puute on vaikuttanut sekä perehdyttämisen kulkuun että itse oppimiseen. Perehdytys etänä on ollut teoreettisempaa, eikä vastaajat kokeneet saavansa samanlaista tukea esimerkiksi niissä tilanteissa, kun on jotain kysyttävää. Kynnys kysyä mitä tahansa on isompi kuin toimistolla, koska toimistolla voisi vain kävellä viereiseen huoneeseen ja kysyä, kun taas etätyössä pitäisi laittaa viestiä tai soittaa henkilölle jota ei välttämättä koskaan ole edes nähnyt kasvokkain. Toisaalta etätyössä saa perehtyä omassa rauhassa ja tahdissa, joka on koettu hyvänä asiana.

5.3 Perehdyttämisen onnistuminen

Tämä alaluku keskittyy perehdyttämisen onnistumiseen, sekä siihen mikä on ollut hyvää ja missä on vielä kehitettävää. Perehdyttämisen laatu on vastausten perusteella ollut vaihtelevaa. Osalla kokemukset ovat olleet pitkälti positiivisia. Esihenkilön tai oman tiimin kanssa keskusteltaessa on saatu nopeasti ylätason kuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta, joka on auttanut pääsemään paremmin sisään organisaatioon. Perehdytys on koettu kattavana ja kokonaisvaltaisena, jolloin tarvittavat asiat tai sellaiset asiat mitä on oletettukin käytävät, on käyty hyvin läpi.

Osalla perehdytys on ollut täysin päinvastainen kokemus. Perehdytys on koettu puutteelliseksi ja on vaatinut paljon oma-aloitteisuutta päästä edes tähän pisteeseen, missä on nyt. Näissä tapauksissa kiire ja suunnittelemattomuus on koettu suurimmiksi tekijöiksi, tai ainakaan suunnitelmallisuus ei ole välittynyt tulokkaalle asti. Jollekin oli luvattu mentori, mutta sitä ei ole ollut, jonka takia perehdytys on koettu puutteelliseksi. Myöskään työvälineitä ja niiden käyttöä ei ole käyty kunnolla läpi tai muuten prosessi on koettu hitaaksi ja tönköksi.

Kokonaisarvosana asteikolla 1–5 perehdyttämisestä vaihteli 2 ja 4 välillä ja oli keskiarvolta noin 3,5. Syitä tähän oli monia, mutta perusteluiksi useimmiten tuli, että perehdytys sujui melko hyvin, mutta oli joitain puutteita tai epäkohtia, joita aiemmin on jo mainittu. He ketkä sanoivat 4, perustelivat valintaa pitkälti sillä, että aina voi parantaa, vaikka ei sillä hetkellä tullutkaan mitään erityistä mieleen tai alempi arvosana johtui ainoastaan olosuhdetekijöistä, eli etätyön aiheuttamista puutteista tai ongelmista.

5.4 Sopeutuminen

Sopeutumiseen keskittyvässä alaluvussa käydään läpi ensin miten ja minkälaisia asioita organisaatiosta on tullut esille, sekä miten kollegoihin on tutustuttu. Sen jälkeen keskitytään siihen, miten organisaatioon on päästy sisään ja minkälaisia tunteita sosiaalistumisen aikana on koettu. Lopuksi esitetään haastatteluissa esille nousseet etätyön erityispiirteet sosiaalistamisessa, sosiaalistamisen onnistuminen, sekä vastaajilta tulleet kehitysehdotukset.

Organisaatioon liittyvät asiat on kaikkien mielestä käyty läpi riittävällä tasolla. Tiedot ovat tulleet monille tutuiksi joko itseopiskelumateriaaleista tai oman esihenkilön ja osittain myös kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Tällaisiksi asioiksi mainittiin organisaatorakenne, sekä muut organisaatioon tai omaan toimipisteeseen liittyvät perusasiat ja käytännöt. Se mitä ei niinkään ole tullut esille etätyössä ovat niin sanottu ”hiljainen tieto” tai ”talon tavat”, jotka haastateltavien mukaan tulevat esille yleensä käytävä- tai kahvihuonekeskustelujen yhteydessä.

Kollegoihin on tutustuttu lähinnä työn lomassa ja palavereissa. Lisäksi monilla osastoilla on yhteisiä viikoittaisia virtuaalikaivihetkiä, joissa keskustellaan välillä muustakin kuin työasioista. Vastaajien mielestä ihmiset organisaatiossa ovat kuitenkin olleet mukavia ja apua on saanut aina jos sitä on pyytää. Monilla on tilanne, että läheskään kaikkien työkavereiden kanssa ei olla koskaan nähty kasvokkain, vaikka töitä tehtäisiin lähes päivittäin yhdessä. Tutustuminen koetaan huomattavasti hitaampana erityisesti siksi, että spontaaneja keskusteluja ei etätyössä synny samalla tavalla kuin toimistolla. Muutamat olivat tutustuneet samaan aikaan aloittaneisiin perehdyttämisen yhteydessä ja osa taas toivoisi, että tällaista tehtäisiin enemmän. Näin voisi vastaajien mielestä saada enemmän sosiaalista tukea ja vertaistukea, joita kaivataan etätyössä erityisesti.

Myös työyhteisöön sisälle pääseminen on koettu olevan hitaampaa, mutta viikoittaiset oman tiimin virtuaaliset kahvihetket ja vastaavat ovat auttaneet tässä. Keskusteluissa tuli esille, että kaikki eivät olleet aiemmin pohtineet, miten on päässyt sisään työyhteisöön tai sen tasa-arvoiseksi jäseneksi, mutta kysyttäessä sain kuitenkin paljon vastuksia ja kokemus siitä, kuinka on päässyt sisään työyhteisöön ja kokeeko olevansa työyhteisön tasa-arvoinen jäsen, on pääasiassa positiivinen. Ensimmäisinä kommentteina tuli, että ihmiset ovat olleet mukavia, tulokas on otettu hyvin vastaan ja aina saa apua, jos sitä tarvitsee. Koska työkavereihin on tutustuttu lähinnä työn tekemisen kautta, myös kokemus sopeutu-

misesta työn tekemisen näkökulmasta on vahva, kun taas käytävä- ja kahvihuonekeskustelujen näkökulmasta sopeutuminen on huomattavasti matalammalla tasolla, eli työn tekeminen itsessään sujuu hyvin ja palavereissa keskusteluun osallistuminen koetaan luonnolliseksi, mutta työkavereiden henkilökohtaisesta elämästä tai vapaa-ajasta ei tiedetä paljoa.

Vaikka tuli esille, että videopuheluissa tai palavereissa henkilöistä saadaan helposti tyllympi tai kylmempi kuva, kuin millaisia he oikeasti ovat, suurin osa on kokenut olonsa erittäin tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. Ajoittain etätyössä on koettu yksinäisyyttä tai sosiaalisen tuen puutetta, koska kynnyksellä on lähes tuntemattomiin ihmisiin yhteyttä, on koettu niin isoksi. Kokemus tasa-arvoisesta jäsenyydestä näyttyy niin, että tulokasta huomioidaan, eikä ole ulkopuolinen olo esimerkiksi palavereissa, jolloin töitä on mieluisaa tehdä myös ryhmässä. Olo on ollut tervetullut ja tulokasta kuunnellaan ja hänet otetaan vakavasti. Eli tulokasta kohdellaan yhdenvertaisena muiden jo työyhteisössä pidempään olleiden tavoin. Osa koki, että muut kohtelevat tasa-arvoisesti, vaikka itse kokee, että on vielä paljon opittavaa, ennen kuin voi edes olla tasa-arvoisessa asemassa kollegoihin nähden. Tällöin tuntui kuitenkin erittäin hyvältä, että muut kohtelevat tasa-arvoisena työyhteisön jäsenenä.

Etätyö on koettu erityisen työkeskeisenä ja kynnyksellä jutella muista kuin työasioista on isompi, kuin toimistolla oltaessa. Haastateltavien mukaan tähän auttaisi se, jos tuntisi kollegoita paremmin tai olisi nähnyt heidät kasvotusten edes kerran. Muutenkin keskusteluja ohjasi etätyölle tyypillisiksi mielletyt ajatukset siitä, kuinka tutustuminen ja sopeutuminen on hitaampaa.

Sopeutumisen taso asteikolla 1–5 vaihteli 3 ja 4,5 välillä ja keskiarvo oli tasan 4. Valintoja perusteltiin pitkälti sillä, että tulokkaat on otettu hyvin vastaan ja on ollut tervetullut olo, mutta olosuhteiden takia etäaikana kollegoihin ei ole päässyt tutustumaan samalla tavalla kuin toimistolla, joka on vaikuttanut myös sopeutumiseen. Osittain se, että on itse pitänyt olla erityisen aktiivinen, jotta on päässyt sisälle ryhmään, on vaikuttanut kokemukseen negatiivisesti ja toisena kommenttina tuli, että mentorista olisi voinut olla apua nimenomaan sopeutumisessa. Varsinkin alkuun etätyössä on saatettu kokea yksinäisyyttä, koska kynnyksellä on yhteydessä lähes tuntemattomiin ihmisiin on ollut isompi verrattuna siihen, että toimistolla voisi kävellä viereiseen huoneeseen ja samalla tutustua muihin. Ihmiset työyhteisössä ovat olleet mukavia ja ottaneet tulokkaan hyvin vastaan, mutta varsinkin etätyötä tehdessä jotain apua organisaatiolta kaivataan, jotta sosiaalistuminen olisi tehokkaampaa.

Yhden vastaajan osastolla on omatoimisesti otettu käyttöön käytäntö, jonka tarkoituksena on saada tulokas tutustumaan paremmin kollegoihinsa. Tulokas saa varata kaikkien tiimiläisten kanssa puolen tunnin palaverit, jossa käydään läpi sekä työhön, että vapaa-aikaan liittyvää tutustumista. Hän mainitsi vielä erikseen, että suosittelisi tätä myös muille osastoille ja tiimeille, oltiin sitten läsnä tai etänä, koska edes pieni tutustuminen auttaa kontaktien luonnissa ja kommunikoinnissa, joka taas auttaa osaltaan itse työn teossa. Toisena parannusehdotuksena liittyen sopeutumiseen kahdelta vastaajalta tuli, että samaan aikaan aloittaneilla voisi olla enemmän yhteistä tekemistä alkuvaiheessa, jotta voisi saada työkavereita myös muualta, kuin omalta osastolta ja siten enemmän sosiaalista tukea.

5.5 Sitoutuminen

Alaluvussa sitoutumisesta käsitellään motivoivia tekijöitä, palautteen merkitystä, sekä perehdyttämisen ja sitoutumisen suhdetta. Perehdyttämisen ja sitoutumisen suhdetta käydään läpi ensin kokemuksen pohjalta ja sitten vielä teorialähtöisemmin tulokkaan työhön sitoutumisen ylläpidon käyrän näkökulmasta.

Sitoutuminen yhdistettiin helposti motivaatioon ja esille tulikin paljon eri henkilöiden kokemuksia motivoivia tekijöitä, sekä kuinka ne ovat esiintyneet juuri tässä työsuhteessa. Ainakin toistaiseksi toteutuneita motivaatiota nostattavia tekijöitä ovat olleet mielenkiintoiset työtehtävät ja niihin sopiva rahallinen korvaus, uusien asioiden oppiminen ja käytännön tekeminen, opiskellun alan sovittaminen yhteen työn kanssa, rakentava palaute, sekä mehenki töissä, joka luo motivoivan ja turvallisen ilmapiirin. Perehdyttämiseen liittymättömiä asioita, joita koetaan motivoiviksi, mutta ovat puuttuneet tästä työsuhteesta ovat myöskin rakentava palaute ja mentori apuna työnopastuksessa ja sosiaalistumisessa. Myös muiden kiireen on koettu vaikuttavan omaan motivaatioon hieman negatiivisesti.

Palautteen saaminen sitouttavana tai motivoivana tekijänä koettiin vaihtelevasti. Osa kokee palautteen saamisen motivoivana ja osalla taas muut tekijät vaikuttavat enemmän, jolloin palautteelle ei anneta niin paljon painoarvoa. Tässä työsuhteessa osa on saanut palautetta, jolloin se on koettu motivoivana ja osa taas ei ole saanut palautetta, jolloin se ei ole vaikuttanut sitoutumiseen juurikaan. Eniten motivoivana koettiin rakentava ja hyvä palaute. Lisää toivottiin palautetta siitä, kuinka hyvin on oppinut työtehtäviä ja mitä pitäisi tehdä lisää, jotta suoriutuisi paremmin.

Pääkohtana perehdyttämisen ja sitoutumisen suhteesta nousi esille, että varsinkin uran alkuvaiheessa perehdytys luo hyvän pohjan motivaatiolle ja hyvä perehdytys antaa riittä-

vät tiedot ja taidot työtehtävistä suoriutumiseen, joka lisää motivaatiota. Tämän työsuhteen osalta nämä väitteet koettiin hyvin vaihtelevasti. Osa kokee olevansa työuralla jo niin pitkällä, että perehdyttämisellä, oli se sitten hyvää tai huonoa, ei juuri ole vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen. Osalla nämä ovat nimenomaan toteutuneet, eli perehdytys on ollut motivoivaa. Loput kokivat perehdyttämisen neutraalina tai jopa negatiivisena. Negatiivisiksi asioiksi nimettiin perehdyttämisen osalta kiire, epäselkeys ja se, että perehdyttämistä ei ollut tehty mielenkiintoiseksi, vaan se tuntui pakolliselta suoritukselta.

Selventääkseni haastateltavien ajatuksia perehdyttämisen ja sitoutumisen suhteesta tarkemmin, näytin heille luvussa 3.5 mainittu tulokkaan työhön sitoutumisen ylläpidon käyrän, selitin lyhyesti teoreettisen taustan ja kysyin heiltä, millä käyrällä A-E he tällä hetkellä kokevat olevansa ja miksi. Käyrällä kuvataan sitoutumisen kehitystä työsuhteen ensimmäisen vuoden aikana, mutta kaikilla vuosi ei ole vielä täyttynyt. Tällöin kysyin myös, miten uskoo käyrän kehittyvän siihen mennessä, kun ensimmäinen vuosi tulee täyteen. Vastaukset vaihtelivat C- ja E-käyrien välissä. Perusteluissa korostui, että käyrä on pysynyt tasaisena tai matalammalla siihen asti, kunnes on päästy tekemään kunnolla töitä, jonka jälkeen käyrä on lähtenyt nousuun. Alussa perehdyttämisessä on voinut ollut haasteita, mutta ajan mittaan haasteista on päästy yli ja työ on alkanut sujumaan. Toisena asiana mainittiin, että mitä enemmän oppii ja pääsee sisälle työyhteisöön, sitä enemmän käyrä nousee.

6 Pohdinta

Työn viimeisessä luvussa käsitellään vielä johtopäätökset, kehitysehdotukset, tutkimuksen onnistuminen, sekä omaa oppiminen. Johtopäätöksissä yhdistetään tutkimuksen tulokset teoriaan ja työn tavoitteen mukaisesti niiden pohjalta luodaan konkreettiset kehitysehdotukset. Tutkimuksen onnistumista pyritään peilaamaan omien pohdintojen, työn tavoitteen sekä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Aivan viimeisessä alaluvussa paneudutaan opinnäytetyön oppimisprosessiin.

6.1 Johtopäätökset

Kun tutkitaan kokemusta, on otettava huomioon, että kokemuksia on yhtä monta, kun on meitä ihmisiä ja kokemukseen vaikuttaa aina moni asia. Tässä tutkimuksessa siihen vaikuttaa esimerkiksi ihmisen luonne, muut henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten osaaminen ja oppimiskyky, sekä aiempi työkokemus. Haastatteluissa sain keskustella varsinkin työkokemukseen liittyen hyvin eritaustaisten ihmisten kanssa, joka toi uusia näkökulmia ja monenlaisia vastauksia samoihin kysymyksiin. Puolistrukturoitu haastattelu antaa myös mahdollisuuden siihen, että kaikkia kysymyksiä ei kysytä samassa järjestyksessä ja tarkentavia kysymyksiä voi kysellä hieman eri näkökulmista riippuen siitä, mihin haastattelu etenee. Vaikka vastauksissa oli hajontaa ja kahtiajakoa, tietyt asiat toistuivat useammassa haastatteluissa.

Pääkohdat, jotka nostaisin erityisesti esille ovat, että riippumatta siitä mitä matkan varrella on tapahtunut, jokainen haastateltava on päässyt sisälle työtehtäviin, sekä mukaan työyhteisöön, jotka ovat perehdyttämisen perimmäiset tarkoitukset. Toisena selkeänä asiana tuli esille se, että etätyö tuo omat haasteensa ihmisiin tutustumiseen ja sopeutuminen on vienyt huomattavasti enemmän aikaa, kuin normaaleissa olosuhteissa, joka oli jokseenkin odotettavissa jo aiemman teorian pohjalta. Mielenkiintoista oli kuitenkin kuulla, miten sopeutumista ja organisaation sosiaalistamista on toteutettu organisaatiossa ja miten työntekijät ovat sen kokeneet.

Vaikka perehdyttämisen perimmäiset tavoitteet täyttyvät, siinä on vielä parantamisen varaa, mitä tavoitteeseen pääsemisen eteen tehdään. Osa koki, että perehdyttämistä ei ole suunniteltu tarpeeksi hyvin ja se hidasti prosessia ja osa koki, että kiire vaikutti osittain perehdyttämisen laatuun. Tästä johtopäätöksenä voi vetää, että perehdyttäminen voisi olla yhtenäisempää ja selkeämpää, jotta prosessi olisi perehdyttävälle miellyttävämpi ja perehdyttäjälle vaivattomampi kokemus. Organisaation sosiaalistamista ei nimellisesti ole

juuri ollenkaan, vaan se on sulautettu tarvittavissa määrin perehdyttämiseen sisälle. Esimerkiksi sitouttamisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että myös sosiaalistamista tapahtuisi enemmän.

Van Maanenin ja Scheinin (1979, 37–66) sosiaalistamistaktiikan mukaisesti toimeksiantajayrityksen sosiaalistamisprosessia voisi kuvailla ulottuvuuksilla yksilöllinen, epämuodollinen, satunnainen, muuttuva, hajanainen ja arvostava. Ulottuvuuksissa ei ole oikeata ja väärää, mutta mielestäni on hyvä tiedostaa, mihin perehdytysprosessi asettuu, jotta sitä on helpompi kehittää tarvittavilta osin ja muuttamatta mitään liikaa. Tarjottu itseopiskelumateriaali tuo lisäarvoa sosiaalistamisprosessissa. Sen sijaan työyhteisöön sisälle pääsemisen eteen voisi tehdä enemmän töitä. Vastaajien mukaan kollegat ovat kuitenkin ottaneet tulokkaat lämpimästi vastaan juuri omina itsenään ja olo on ollut tervetullut.

Bakkerin (2011, 2) mukaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi kollegoiden sosiaalinen tuki, palaute suoriutumisesta, itsenäisyys ja oppimahdollisuudet. Näistä suurin osa on haastateltavien mukaan toteutunut, joten ainakin organisaatio on tehnyt osansa siihen, että työntekijöillä on mahdollisuus tuntea olevansa sitoutuneita. Koska suurin osa vastasi olevansa D-käyrällä tulokkaan työhön sitoutumisen ylläpidon käyrällä, voidaan sanoa, että alkuun on ollut haastavampaa päästä mukaan sekä työyhteisöön, että -tehtäviin. Alun sekavuuksien jälkeen, kun työ on alkanut sujumaan omalla painollaan, myös motivaatio ja sitä kautta sitoutumisen taso on noussut. Etätyöllä on varmasti ollut osuutta alun haasteisiin. Sitouttamista käsiteltiin tutkimuksessa tarkoituksella pintapuolisesti, joten nämä tiedot antavat jo osviittaa, miten sitoutuminen koetaan perehdyttämisen aikana.

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma oli ”miten perehdyttäminen etätyössä toteutettiin?”. Tähän vastauksena on, että perehdyttämistä on toteutettu monella eri tavalla. Mutta yksinkertaistettuna kaava on ollut, että alkuun on ollut palaverieita esihenkilön kanssa ja muuten on perehdytty omatoimisesti itseopiskelumateriaalien parissa. Sitten on käyty läpi tarvittavat informaatiot työtehtäviin liittyen ja sen jälkeen on aloitettu töiden tekeminen. Todellisuus on kuitenkin ollut monimutkaisempi, tai ainakin epäselvempi.

Tutkimuksen toinen alaongelma oli ”miten organisaatioon sosiaalistaminen koettiin etätyössä?”. Tähän melko selkeänä vastauksena on, että organisaatioon liittyvä informaatio on tullut hyvin esille, mutta kollegoihin tutustuminen on jäänyt vähäisemmäksi, johon suurimpana syynä on ollut etätyön aiheuttama ihmiskontaktien puute.

Kolmas alaongelma oli ”miten sitouttaminen koettiin perehdyttämisen aikana?”. Vastauksena tähän kysymykseen vertaan ja yhdistän Saksin ja Grumanin (2018, 3–5) tulokkaan

työhön sitoutumisen ylläpidon käyrän teorian ja haastateltavien vastaukset. Tulee ottaa huomioon, että alkuperäisessä tapauksessa taustalla ei ole ollut etätyö ja oletusarvo on ollut, että perehdyttäminen kestää koko vuoden. Etätyössä aloitus on ollut ehkä perehdytyksen osalta hitaampi ja toimeksiantajan perehdytysprosessi on suunniteltu lyhyemmäksi, jolloin todellisuudessa mikään käyristä ei täysin vastaa todellisuutta. Taulukkoa ja käyriä voidaan kuitenkin hyvin käyttää suuntaa antavina ja näin saada vastaus alaongelmaan. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat C-, D- ja E-käyrien välillä, vaikka vastaajien mukaan perehdyttäminen on osittain ollut puutteellista. Teorian mukaan perehdyttäminen on ollut jo C-käyrällä melko hyvää, D-käyrällä hyvää ja E-käyrällä poikkeuksellisen hyvää. A- ja B-käyrissä sitoutumisen taso laskee radikaalisti perehdyttämisen loputtua, jota ei haastattelujen perusteella ole tapahtunut toimeksiantajayrityksessä. Jotain on siis täytynyt tehdä oikein, että sitoutumisen taso on pysynyt keskitasolla tai korkealla vielä perehdyttämisen jälkeen. Osittain tulokseen vaikuttaa se, että haastateltavista osa koki, että perehdyttämällä ei ole ollenkaan tai on vain vähän vaikutusta sitoutumiseen toimeksiantajayrityksessä. Uuden oppimista pidettiin kuitenkin pääasiassa motivoivana. Johtopäätöksenä on se, että sitoutumista pidetään enemmän perehdyttämisen sivutuotteena, eikä näiden suhdetta pohdita tiedostetusti paljoakaan. Kuitenkin teorian ja vastauksien välillä on yhtäläisyyksiä, joten perehdyttämistä voidaan pitää jossain määrin sitouttavana tai ainakaan se ei vaikuta sitoutumiseen negatiivisesti.

6.2 Kehitysehdotukset

Alaongelmien vastauksista saadaan johdettua vastaus tutkimuksen pääongelmalle ”miten perehdyttämistä etätyössä voidaan parantaa?”. Tärkeimmät kehityskohteet ovat siis perehdyttämisen selkeyttäminen ja kollegoihin tutustuttaminen. Näihin molempiin olin löytänyt tukevaa teoriaa jo ennen haastatteluja. Vaihtoehtona olisi esimerkiksi yhdistellä omien tarpeiden mukaan kahta aiemmin mainittua teoriaa. Cesáron ja Chambelin (2019) kolmi-osainen sosiaalistamisen malli, jossa olisi tervetuloivotukset organisaatiolta, esihenkilöltä, sekä kollegoilta, sekä perehdyttämismallin, joka on jaettu Kun ja Kleinerin (2000) yleiseen ja tarkempaan perehdyttämiseen. Käytän taulukkoa apuna havainnollistamaan mallia.

Perehdyttäminen	Yleinen		Tarkempi	
Vastuutaho	Organisaatio	Esihenkilö		Kollegat
Vastuutehtävä	Itseopiskelumateriaali	Yleiset käytänteet ja kysymykset	Työtehtävät	Tutustumistunti

Kuvio 2. Kehitysehdotusmalli

Tässä mallissa perehdytys on jaettu yleiseen ja tarkempaan perehdytykseen, joista yleisen on tarkoitus olla samanlainen kaikille tulokkaille ja tarkempi taas mukautetaan liittymään enemmän tulokkaan työtehtäviin ja omaan osastoon. Yleisestä perehdytyksestä ovat vastuussa organisaatio ja esihenkilö. Organisaation on tarkoitus tuottaa perehdyttämiseen tarvittava itseopiskelumateriaali, esimerkiksi intra tai valmis alusta itseopiskeltaville materiaaleille, jotka toimeksiantajalta löytyvät jo valmiiksi. Esihenkilön vastuulle jää yleisten käytänteiden perehdyttäminen ja kysymyksiin vastaaminen. Yleisiin käytänteisiin perehdyttäminen pitää sisällään esimerkiksi kertomisen mistä itseopiskelumateriaalit löytyvät sekä muut asiat, jotka tulokkaille on jo tähänkin mennessä alkuun kerrottu. Lisäksi, jos itseopiskelumateriaalista herää kysyttävää, esihenkilö on päävastuussa näihin vastaamisesta.

Tarkempi perehdytys sisältää työtehtäviin ja omaan osastoon liittyvän perehdytyksen. Tästä päävastuuseen on nimetty esihenkilö ja kollegat. Työtehtäviin liittyvä perehdyttäminen, eli työopastus on tässä mallissa kirjattu esihenkilön vastuuksi, mutta sen voi tehdä tilanteesta riippuen myös joku toinen pätevä henkilö. Kollegoiden vastuulle jäävät tutustumistunnit, konsepti, joka oli jo yhden haastateltavan osastolla käytössä. Tarkoituksena on, että tulokas saa varata jokaisen hänen asemansa kannalta oleellisen henkilön kanssa palaveriajan tutustumista varten. Palaverissa käydään läpi sekä työhön, että vapaa-aikaan liittyviä asioita. Tällöin tulokas on jutellut jokaisen kollegan kanssa ainakin kerran muustakin, kuin työasioista. Tämä auttaa häntä sopeutumaan ja myös kynnys kysyä mitä tahansa kysymyksiä pienenee.

Malli on hyvin pelkistetty, eikä siksi välttämättä palvele kaikkia sellaisenaan, mutta sen vahvuutena on mahdollisuus soveltamiseen ja toimii täten hyvänä pohjana myös erilaisissa tilanteissa. Yhdellä tulokkaalla voi olla useampi esihenkilö, jolle hän vastaa, jolloin esihenkilöiltä vaatii enemmän kommunikaatiota, jotta kaikki tarvittavat aiheet tulee käsitellyä, mutta nämä voi eritellä kaavioon, jolloin suunnitelma on kuitenkin aiempaa selkeämpi. Myös vastuutehtäviä voi eritellä enemmän tarpeen mukaan, jotta malli palvelisi toimeksiantajaa mahdollisimman hyvin tai kaavioon voi lisätä uuden rivin, joka liittyy esimerkiksi perehdyttämisen aikataulutukseen.

Tämä malli selkeyttäisi perehdyttämistä ja on helppo toteuttaa etätyössä, kun tarvittavat palaverit voi hoitaa Microsoft Teamsissa, joka on toimeksiantajayrityksessä jo muutenkin käytössä ja itseopiskelumateriaalit ovat pitkälti verkossa. Organisaatioon sosiaalistamisen aspekti on myös otettu huomioon, joka on yksi etätyön suurimmista haasteista. Myös toivottu mentori on helppo lisätä esimerkiksi olemaan enemmän vastuussa tarkemmasta perehdyttämisestä.

Sitoutumista voidaan tutkimusten tulosten perusteella pitää hyvän perehdytyksen sivutuotteenä ja koska mitään hälyttävää ei tutkimuksessa tullut sitoutumisen tasosta esille, ei suurempia toimia tällä saralla välttämättä tarvita. Selkeyttämällä työsuhteen alkutaivalta, voidaan sitoutumisen tasoa nostaa entisestään. Uskon, että muuttamalla perehdytystä esittelemäni uuden perehdyttämismallin mukaisesti tämä voidaan saavuttaa.

Osan mielestä perehdytysuunnitelma oli toimiva pohja, jota seurattiin tarpeen mukaan, mutta osan mielestä se oli turha tai sitä ei käytetty ollenkaan, koska se on ollut niin epäselvä. Muutenkin kokemus perehdyttämisestä oli osalla hyvin epäselvä tai suunnittelemattomuus jäi häiritsemään, joten perehdytysuunnitelma voisi kaivata päivitystä. Olen nähnyt ainakin osan toimeksiantajan perehdytysmateriaaleista, ja mielestäni ne vaikuttivat tarpeeksi kattavilta ja hyödyllisiltä, joten onko sittenkin enemmän kysymys siitä, että dokumentteja ei käytetä aivan tarkoituksen mukaisesti? Perehdytysuunnitelmaa on kuitenkin hyvä päivittää ajoittain ja nyt siihen on hyvä hetki, jos perehdytystä kehitetään muutenkin tutkimukseni ja kehitysehdotusteni pohjalta.

Kehitysehdotuksia tai toiveita tuli myös suoraan haastateltavilta. Esimerkiksi se, että heille kerrottaisiin heti alusta, keneltä kannattaa kysyä mistäkin asiasta ja esimerkiksi esihenkilö voisi välillä kysellä kuulumisia tai onko jotain kysyttävää, jolloin kynnys kysyä mitättömämältä tuntuva kysymys pienenisi. Näissä oli eroja vastaajien välillä, joten tämä ei tarkoita, etteikö osa jo toimisi näin. Lisäksi toiveena tuli, että samaan aikaan aloittavat voisivat tehdä perehdyttämisen ja varsinkin sosiaalistamisen aikana enemmän yhteistyötä, jotta sosiaalista tukea saisi myös oman osaston ulkopuolelta.

6.3 Työn onnistuminen ja jatkotutkimusaiheet

Pääasiassa olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, sekä tutkimuksen lopputulokseen. Alkuperäisen aikataulun mukaan työn olisi pitänyt valmistua kesäkuussa 2021, mutta työn sisältö muuttui aloituksen jälkeen hieman ja sen takia myös aikataulua piti muokata. Viivästyminen johtui osittain myös siitä, että käsitykseni opinnäytetyön tekemisestä oli vajavainen, enkä tiennyt kuinka paljon aikaa se tulisi todellisuudessa viemään. Teimme ohjaajan kanssa melko pian muutoksen aikatauluun, jonka mukaan työ valmistuisi syyskuussa 2021 ja se on esitystä ja viimeistelyä lukuun ottamatta pitänyt, eli työ valmistui lokakuussa 2021. Siitä olen ylpeä. Aloitin tietoperustan kirjoittamisen helmikuussa 2021 ja työn valmistumiseen meni kesätauon kanssa noin 8 kuukautta.

Olisin voinut luottaa alusta alkaen enemmän omaan osaamiseen, työskentelyyn ja tekemiini ratkaisuihin. Jos aloittaisin työni nyt uudestaan, tekisin kattavamman suunnitelman, joka ohjaisi tekemistä alusta alkaen. Nyt suunnitelma muuttui hieman pitkin matkaa, joka hankaloitti selkeän kokonaisuuden luomista. Mutta sen jälkeen, kun suunnitelma selkeytyi, sain mielestäni luotua hyvän kokonaisuuden. Varsinkin ensimmäiset haastattelut olivat hyvin jännittäviä, joten olen jäänyt pohtimaan, olisinko saanut haastatteluista vielä enemmän irti tekemällä jotain toisin, esimerkiksi valmistautumalla paremmin tai luomalla erilaisen haastattelurungon.

Olen erityisen tyytyväinen johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin, koska sain vastaukset kaikkiin tutkimusongelmiin, johtopäätöksissä sain yhdistettyä mielestäni hyvin tutkimuksen tulokset teoreettiseen pohjaan ja siten muodostettua kehitysehdotukset. Tähän auttoi kattava teoreettinen pohja, tietoperusta ja kyky yhdistää teoria ja käytäntö. Toimeksiantaja saa arvokasta tietoa tämän työn myötä, jotta he voivat parantaa etäperehdytystä.

Työn tavoite, joka oli löytää kehityskohteita toimeksiantajan perehdytysprosessista työntekijöiden kokemuksen pohjalta, on mielestäni saavutettu. Haastatteluista saatiin esille kokemukset, tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä ne saatiin esitettyä selkeänä kokonaisuutena, jolloin konkreettisia kehityskohteita tuli esille ja näiden pohjalta saatiin vielä luotua kehitysehdotus, jonka avulla perehdytysprosessia voidaan parantaa. Toimeksiantajan päätettäväksi jää saavutettiin tavoite ja kokevatko he työn hyödylliseksi. Työ on esitelty heille ja he ovat saaneet antaa palautetta opinnäytetyöprosessista sekä sen tuotoksesta ja tuloksista.

Tutkimuseettisistä näkökulmista olen tehnyt parhaani. Olen pyrkinyt koko tutkimuksen ajan noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä (TENK, 2012, 6), joista tärkeimpinä tämän tutkimuksen näkökulmista koen rehellisyyden, huolellisuuden, tarkkuuden ja muiden tutkijoiden työn huomioimisen asianmukaisella tavalla, eli viitaten aina oikeaan lähteeseen oikein. Olen pyrkinyt työssäni ja tekemissäni ratkaisuissa olemaan mahdollisimman läpinäkyvä ja toivon, että se välittyy lukijalle asti.

Laadullista tutkimuksen onnistumista on tapana pohtia sen luotettavuuden näkökulmasta, johon olennaisesti liittyy tutkijan rehellisyys. Kaikki tehdyt valinnat pitää perustella, sekä pohtia myös muita toteutusvaihtoehtoja. Luotettavuuden arvioinnin tulisi kantaa läpi työn ja jokainen valinta sekä ratkaisu tulisi kuvata niin tarkasti, että lukija pystyisi tekemään saman ratkaisun, kuin tutkimuksen tekijä. (Vilka, 2021, 155–157.)

Alusta alkaen olen pyrkinyt perustelemaan tehdyt valinnat, mutta muita toteutusvaihtoehtoja en aina ole sen tarkemmin pohtinut. Tällöin lukijalla ei ole kattavaa kuvaa, mitä muita ratkaisuja olisin voinut tehdä. Kuitenkin perustellut menetelmävalinnat ja muut ratkaisut antavat kuvan siitä, miksi olen päätenyt juuri tiettyyn valintaan, enkä mihinkään muuhun.

Aihe ja tavoite on mielestäni tuotu raportissa selkeästi esille jo johdannossa, ja ne ovat kantaneet läpi työn pohdintaan asti. Samoin pääkäsitteet on onnistuttu pitämään relevantteina loppuun saakka. Sitouttamista ei ole erikseen yhdistetty perehdyttämisen ja sosiaalistamisen käsitteisiin missään vaiheessa, jolloin sitä voitaisiin pitää erillisenä muusta kokonaisuudesta. Toimeksiantajan toiveena oli kuitenkin vain sivuta aihetta, ja sitouttamisesta on ollut mainintoja tietoperustan muissakin alaluvuissa, joten mielestäni sitä on käsitelty sopivissa määrin ja voidaan sanoa sen kuuluvan kokonaisuuteen.

Lähteinä on käytetty pääasiassa verkkolähteitä, joten niiden luotettavuuden suhteen tulee olla kriittinen. Perustelen lähteiden valinnan ja luotettavuuden sillä, että suurin osa artikkeleiden ja tutkimusten kirjoittajista ovat omalla alallaan ansioituneita tai tunnettuja ja olen pyrkinyt valitsemaan vertaisarvioituja artikkeleita.

Alaluku etätyössä aloittamisesta jäi lyhyeksi siihen verrattuna, kuinka keskeisessä osassa se työssä on. Syynä tähän on se, että en löytänyt aiheesta kovin paljon tietoa. Vaikka etätyö on ollut jo pitkään esillä ja sitä on keretty tutkia, on etänä perehdyttäminen noussut kunnolla esille mahdollisesti vasta koronaviruksen myötä. Jatkossa aihetta tutkitaan varmasti enemmän ja jo omassa tutkimuksessani tulee esille asioita, joita myös muut kuin toimeksiantaja voivat hyödyntää lisäämään tietoa etätyössä perehdyttämisestä.

Työn heikkoutena koen sisällön analyysin, vaikka sainkin mielestäni tutkimuksen tulokset esitettyä selkeästi ja kattavasti. Sisällön analyysi on tehty kahteen kertaan, koska ensimmäisellä kerralla en ollut tutustunut menetelmään tarpeeksi hyvin ja analyysi jäi vaja-vaiseksi. Vaikka toisella kerralla sisällön analyysistä tuli huomattavasti parempi, jäin silti pohtimaan välittykö ajattelutapani lukijalle asti ja vastaavatko johtopäätökset myös lukijan mielestä tutkimuksen tuloksia.

Vaihtoehtoja jatkotutkimukseen on muutama. Koska toimeksiantajana on globaalin yrityksen Suomen yksikkö, yhtenä vaihtoehtona näen, että samaa aihetta voisi tutkia jollakin toisella alueella, eli toisessa maassa. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon vaihto-opiskelija voisi kotimaassaan teettää tutkimuksen samantapaisella tapaisella tavoitteella ja jos perehdyttämisen kulttuuri on lähellä suomalaista kulttuuria, voisi tuloksia jopa vertailla keske-

nään. Toisaalta, perehdyttäminen on ajankohtainen aihe aina ja varsinkin nyt, kun työelämä on etätyön myötä murroksessa, voisi tutkimuksen etätyössä perehdyttämisestä tehdä mille tahansa yritykselle, jossa tehdään paljon etätöitä ja aiheita ei ole lähiaikoina tutkittu. Mielestäni etätyössä perehdyttämistä on tutkittu muutenkin liian vähän, joten lisätutkimuksille olisi aidosti tarvetta. Kolmantena vaihtoehtona näen, että tutkimuksen voi tehdä myös samalle toimeksiantajalle esimerkiksi muutaman vuoden päästä, kun etätyössä perehdyttäminen on jo hieman vakiintuneempaa. Tällöin voisi samantapaisella pohjalla tarkastaa, onko mikään muuttunut ja vieläkö kehitettävää löytyy. Jälkimmäiseen ennako-oletuksena tietysti on, että aina löytyy kehitettävää.

6.4 Oma oppiminen

Opinnäytetyön tekeminen on ehdottomasti ollut opettava kokemus sekä kehittänyt minua ammatillisesti ja myös ihmisenä. En oikein tiennyt mitä odottaa, mutta työn tekeminen on ollut sekä vaativaa että antoisaa. Varsinkin alkuvaiheilla tuntui ettei työni valmistuisi ikinä, mutta pikkuhiljaa tekstiä alkoi kertyä ja työ edistyi kuin itsestään. Kirjoitusprojektin aikana on ollut haastavia hetkiä, jolloin jopa muutamaan päivään en ole saanut kirjoitettua mitään. Tällaisen esteen ylittäminen tuntui jokaisella kerralla erittäin hyvältä. Työn valmiiksi saaminen on vaatinut erityisesti päättävääsiisyyttä, sinnikkyyttä, priorisointia, sekä ongelmanratkaisukykyä.

Päällimmäisenä tulee mieleen kaikki oppi, jota työn aihepiireihin liittyen on saanut. Olen lukenut paljon mielenkiintoista materiaalia liittyen henkilöstöhallintoon ja erityisesti perehdyttämisen eri aspekteihin, jotka ovat tukeneet aiempaa osaamistani, sekä avannut silmiä uusille näkökulmille ja opettaneet uutta. Perehdyttämisestä ja sosiaalistamisesta olen oppinut sen, kuinka suuri merkitys näillä prosesseilla on varsinkin ensimmäisten työsuhteiden aikana ja kuinka jokainen perehdytys vaikuttaa pidemmällä aikavälillä työsuhteisiin ja työuraan. Erityisesti haastattelujen aikana tuli selville se miten paljon toimistolta etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut perehdyttämisen eri vaiheisiin.

Opinnäytetyön tekemisestä oppina olen saanut projektinhallintaitoja ja erityisesti suuremman kokonaisuuden hallitsemiseen liittyviä taitoja, koska en ole koskaan aiemmin tehnyt näin isoa projektia. Toisena asiana mainitsisin itsetutkimuksen tekemisen. Yllättävää on ollut, kuinka paljon eri asioita tulee ottaa huomioon ja miten erilaiset päätökset vaikuttavat lopputulokseen. Myös haastattelut itsessään olivat opettavaisia. Olin alkuun todella jännittynyt, mutta kun jännitys laukesi, tuntui, kun olisin tehnyt haastatteluja aiemminkin. Sain myös haastateltavilta kiitosta ammattimaisesta haastattelusta. Uskon, että tästä kokemuksesta on minulle etua myös tulevaisuudessa työelämän eri tilanteissa.

Olen aina ollut hyvin itsekriittinen, josta on tietysti ollut hyötyä opinnäytetyötä tehdessä, mutta se missä olen kehittynyt, on nimenomaan itsekriittisyyden hyödyntäminen niin sanotusti oikeaan aikaan. Olen kokenut oivalluksen siinä, että itsekriittisyys on hyvä unohtaa silloin kun aloittaa mitä tahansa tekstiä, mutta siitä on hyötyä tekstin viimeistelyssä. Jos työtä aloittaessa on liian itsekriittinen, tekstin tuottaminen vaikeutuu. Tärkeintä on kirjoittaa ajatuksia ja ideoita ja tehdä tarvittavat muokkaukset vasta myöhemmässä vaiheessa. Kun alustava versio tekstistä on valmis, sitten voi taas olla itsekriittisempi ja korjailta sanamuotoja tai jopa isompia kokonaisuuksia jättämättä paikoilleen liian pitkäksi aikaa.

Jos saisin aloittaa opinnäytetyön tekemisen nyt uudestaan, tekisin ainoastaan muutaman asian toisin. Tekisin kattavamman suunnitelman, jotta kokonaisuus olisi hallinnassa alusta asti paremmin ja jättäisin itsekriittisyyden tekstin kirjoittamisessa heti alkuun pois, koska tällöin työ voisi valmistua nopeammin. Olen viettänyt tämän työn parissa useita kymmeniä ja satoja tunteja, on ollut hienoja ja huonoja hetkiä ja aina voi tehdä paremmin, mutta päällisin puolin olen ylpeä itsestäni ja tuotoksestani.

Lähteet

Albdour, A. & Altarawneh, I. 2014. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19, 2, s. 192-212. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1522269717/fulltextPDF/ED22A787709948E6PQ/1?accountid=27436>. Luettu: 25.4.2021.

Bakker, A. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20,4, s. 265–269. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/pdf/10.1177/0963721411414534>. Luettu: 31.3.2021.

BBC 2020. Coronavirus: How the world of work may change forever. Luettavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work>. Luettu: 23.2.2021.

Caldwell, C. & Peters, R. 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37, 1, s. 27-39. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/pdf?title=new-employee-onboarding-psychological-contracts-and-ethical-perspectives>. Luettu: 5.3.2021.

Cesário, F. & Chambel, M. 2019. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27, 5, s. 1465-1479. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2018-1517/full/pdf?title=on-boarding-new-employees-a-three-component-perspective-of-welcoming>. Luettu: 16.4.2021.

Chughtai, A. & Buckley, F. 2011. Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16, 7, s. 684-705. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/13620431111187290/full/pdf?title=work-engagement-antecedents-the-mediating-role-of-learning-goal-orientation-and-job-performance>. Luettu: 5.4.2021.

Cirilo, R. & Kleiner, B. 2003. How to Orient Employees into New Positions Successfully. *Management Research News*, 26, 8, s. 16-26. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01409170310783628/full/pdf?title=how-to-orient-employees-into-new-positions-successfully>. Luettu: 25.3.2021

Cooper-Thomas, H. & 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, s. 492-516. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/02683940610673997/full/pdf?title=organizational-socialization-a-new-theoretical-model-and-recommendations-for-future-research-and-hrm-practices-in-organizations>. Luettu: 26.3.2021

Dahlstrom, T. 2013. Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42, 3, s. 438–451. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/pdf/10.1177/0091026013495731>. Luettu: 1.4.2021.

Eurofound 2020. Living, working and COVID-19. Luettavissa: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf. Luettu: 22.2.2021.

Euroopan komissio 2018. EU:n talousarvio: Komissio ehdottaa 9,2 miljardin euron investointeja kaikkien aikojen ensimmäiseen digitaali-ohjelmaan. Luettavissa: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/IP_18_4043. Luettu: 18.3.2021.

Euroopan komissio 2020. Science for policy briefs. Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Luettavissa: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf. Luettu: 10.2.2021.

Eurooppa-neuvosto 2021. Neuvostolta vihreää valoa Digitaalinen Eurooppa -ohjelmalle. Luettavissa: <https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2021/03/16/digital-europe-programme-gets-green-light-from-council/>. Luettu: 18.3.2021.

Filstad, C. 2004. How newcomers use role models in organizational socialization. *The Journal of Workplace Learning*, 16, 7, s. 396-409. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/13665620410558297/full/pdf?title=how-newcomers-use-role-models-in-organizational-socialization>. Luettu: 15.4.2021.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Kauppakamari.

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, s. 692-724. Luettavissa: <https://search->

proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/199783385?pq-origsite=primo. Luettu: 10.3.2021.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Suomen Yliopistopaino Oy & Juvenes Print.

Ku, B. & Kleiner, B. 2000. How to Orient Employees into New Positions Successfully. *Management Research News*, 23, 7/8, s. 44-48. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01409170010782154/full/pdf?title=how-to-orient-employees-into-new-positions-successfully>. Luettu: 19.3.2021.

Lawson, K. 2016. New employee orientation training. E-kirja. Association for Talent Development.

Liu, E. & Huang, J. 2019. Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 47, 8, s. 1-7. Luettavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8445742f-60fb-4195-ad2a-d43f23b4039d%40sdc-v-sessmgr01>. Luettu: 25.4.2021.

Mornata, C. & Cassar, I. 2018. The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 30, 7, s. 562-575. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JWL-06-2017-0045/full/pdf?title=the-role-of-insiders-and-organizational-support-in-the-learning-process-of-newcomers-during-organizational-socialization>. Luettu: 20.4.2021.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. E-kirja. Sanoma Pro Oy.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR review*, 16, 3, s. 136-141. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/pdf?title=employee-experience-the-new-human-resource-management-approach>. Luettu: 23.3.2021

Saks, A. & Gruman, J. 2014. Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 3, s.

261-280. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-07-2014-0036/full/pdf?title=making-organizations-more-effective-through-organizational-socialization>. Luettu: 5.3.2021

Saks, A. & Gruman, J. 2018. Socialization resources theory and newcomers' work engagement. *Career Development International*, 23, 1, s. 12-32. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/CDI-12-2016-0214/full/pdf?title=socialization-resources-theory-and-newcomers-work-engagement-a-new-pathway-to-newcomer-socialization>. Luettu: 5.3.2021.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Tammi.

Semenza, J., Harden, T. & Koury, R. 2020. Survey on onboarding practices in Carnegie research institutions. *Library Management*, 42, 1/2, s. 109-118. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/LM-10-2020-0148/full/pdf?title=survey-on-onboarding-practices-in-carnegie-research-institutions>. Luettu: 23.3.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Valtakunnallisen etätyösuosituksen voimassaolon perusteiden tarkastelu. Luettavissa: <https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Valtakunnallisen+et%C3%A4ty%C3%B6suosituksen+voimassaolon+perusteiden+tarkastelu.pdf/18d6fb09-7099-9d6a-8e00-43b42d23fae3/Valtakunnallisen+et%C3%A4ty%C3%B6suosituksen+voimassaolon+perusteiden+tarkastelu.pdf?t=1608719699831>. Luettu: 22.2.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Valtakunnallinen etätyösuositus päättyy lokakuun puolivälissä–työpaikoilla voidaan alkaa valmistautua etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. Luettavissa: <https://stm.fi/-/10623/valtakunnallinen-etatyosuositus-paattyy-lokakuun-puolivalissatyopaikoilla-voidaan-alkaa-valmistautua-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen>. Luettu: 19.10.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 29.9.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Luettavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Luettu: 29.9.2021.

Tilastokeskus 2020. Käsitteet. Etätyö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>. Luettu: 18.12.2020.

Tilastokeskus 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Luettavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>. Luettu: 11.8.2021.

Toth, I., Heinänen, S. & Nisula, A. 2019. Personal resources and knowledge workers' job engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 28, 3, s. 595-610. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOA-07-2019-1830/full/pdf?title=personal-resources-and-knowledge-workers-job-engagement>. Luettu: 6.4.2021.

Tuttle, M. 2002. A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1, 1, s. 66-90. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/pdf/10.1177/1534484302011004>. Luettu: 27.9.2021.

Työterveyslaitos 2020. Joustava työaika. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-ai-ka/joustava-tyo-ai-ka/>. Luettu: 10.2.2021.

Työterveyslaitos 2021. Huhtikuu: Tervetuloa uudet työntekijät! Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvaluisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosi-kello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>. Luettu: 16.8.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa tyosuojelua. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 23.2.2021.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valtiovarainministeriö 2020. 23.10.2020. Valtakunnallinen suositus etätyön käytöstä osana koronavirusepidemian torjuntatoimenpiteitä. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf/4c4f33c2-02ff-70b4-a67b-f048ea72dfd6/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf?t=1603960429376>. Luettu: 22.2.2021.

Van Maanen, J. & Schein, E. 1979. Towards a Theory of Organizational Socialization. Luettavissa: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 23.4.2021.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-Kirja. PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Talentum Pro.

Wang, P., Sang, J., Li, P. & Zhao, J. 2015. How to Make a Newcomer Happy? The Mediating Role of Career Commitment on the Relationship Between Unmet Expectations and Job Satisfaction. *Social Indicators Research*, 127, 1, s. 401-412. Luettavissa: [https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1777821387/fulltextPDF/C842922E2AC145BEPQ/1?accountid=27436](https://www.proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1777821387/fulltextPDF/C842922E2AC145BEPQ/1?accountid=27436). Luettu: 17.8.2021

Xu, J. & Thomas, H. 2011. How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 4, s. 399-416. Luettavissa: [https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437731111134661/full/pdf?title=how-can-leaders-achieve-high-employee-engagement](https://www.emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437731111134661/full/pdf?title=how-can-leaders-achieve-high-employee-engagement). Luettu: 10.3.2021.

Yle 2020a. Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii etänä kärsivällisyyttä ja aikaa – 5 vinkkiä työn aloitukseen. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11340459>. Luettu: 11.3.2021.

Yle 2020b. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>. Luettu: 18.12.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastatteluteemat ja apukysymykset

Kuka olet:

Kummassa toimipisteessä toimit?

Milloin olet aloittanut toimeksiantajayrityksessä?

Perehdyttäminen

Kerro ensimmäisen työviikon kulusta. Eli mitä tapahtui, kun aloitit uudessa työssäsi?

Kerro miten perehdytys on toteutettu.

Miten perehdytysuunnitelma on toiminut?

Miten sinulle on kerrottu, mitä sinulta odotetaan työssäsi?

Mitä perehdyttämisestä on erityisesti jäänyt mieleen? Hyvällä ja huonolla?

Minkä arvosanan antaisit perehdyttämisestä asteikolla 1–5? Miksi juuri tämä arvosana?

Työnopastus

Miten työnopastus toteutettiin käytännössä? Koetko, että sait tarvittavat tiedot suoriutua työtehtävistäsi?

Olisitko kaivannut jotain enemmän?

Organisaatioon sosiaalistaminen (sopeutuminen)

Minkälaista tietoa sinulle tarjottiin itse organisaatiosta? (esim. kulttuuri, tavoitteet, arvot, säännöt, sidosryhmät, työyhteisön jäsenet ja heidän rooleihinsa)

Oletko tutustunut työkavereihin? Miten?

Minkälaista apua olet saanut, jotta pääsit sisään työyhteisöön?

Koetko olevasi työyhteisön tasa-arvoinen jäsen? Miten se näkyy?

Oletko kokenut työhön liittyvää yksinäisyyttä etätyöaikana?

Asteikolla 1–5, miten hyvin olet sopeutunut? Miksi juuri tämä arvosana?

Sitouttaminen (samaistuminen)

Oletko saanut organisaatiolta tai kollegoilta tarvitsemaasi tukea?

Oletko saanut palautetta työstäsi? Miten tai missä tilanteissa sitä on annettu?

Onko perehdyttäminen mielestäsi ollut motivoivaa?

Uskotko, että saamasi perehdys auttaa sinua pysymään motivoituneena myös tulevaisuudessa?

Asteikolla 1–5, kuinka hyvin viihdyt organisaatiossa? Miksi juuri tämä arvosana?

Mikä tulokkaan työhön sitoutumisen ylläpidon käyrästä kuvaisi tilannettasi parhaiten? Miksi?

Lopuksi

Osaatko verrata työ aloitusta etänä ja normaalisti? Mitä eroja näissä on?

Mikä olisi yksi asia, minkä olisit toivonut olevan toisin perehdyttämisen aikana?

Haluatko kertoa vielä jotain käsittelemimme teemoihin liittyen tai onko sinulla jotain

Liite 2. Esimerkki taulukoinnista

Ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p>Ensimmäisen viikon olin kokonaan kotona.</p> <p>Ensimmäisellä työviikolla olin 2 päivää toimistolla.</p>	Paikka	Työn aloitus
<p>Esimiehen kanssa tutustuttiin yritykseen, tilattiin tunnuksia ja käytiin läpi järjestelmiä ja dokumentteja.</p> <p>Olin sekä perehdytyspalavereissa esihenkilön kanssa, että ihan jo työtehtäviin liittyvissä palavereissa.</p>	Käytännön asiat	Työn aloitus
<p>Ensimmäisestä päivästä alkaen viikko oli sekava, mutta ylätason asioita käytiin ihan hyvin läpi.</p> <p>Huonoa oli se, että iso osa ajasta meni etsiessä tietoa intrasta ja muualta.</p>	Tunteet	Työn aloitus
<p>Työtehtävät ja niihin perehtyminen on tullut esihenkilöiltä ja pikkukihlajaa. Se on ollut hyvä.</p> <p>Työnopastusta ei juurikaan ollut. Lähinnä katsottiin tulevia projekteja ja sitten alettiin töihin</p>	Työnopastus	Eteneminen
<p>Perehdyttäminen on toteutettu lähinnä itseopiskeluna</p> <p>Itseopiskelumateriaalista tulee paljon plussaa.</p>	Itseopiskelu	Eteneminen
<p>Keskusteluja tarvittavien henkilöiden kanssa omalta ja muilta osastoilta</p> <p>Perehdytys tapahtui pitkälti Teamsin välityksellä, oltiin palaverissa ja perehdyttäjä jakoi näytöltä toimintaohjeita ja muuta</p>	Palaverit	Eteneminen
<p>Perehdytys suunnitelma oli hyvä runko perehdyttämiselle, mutta siinäkin oli paljon turhaa asiaa.</p> <p>Perehdytys suunnitelmaa ei juurikaan ole seurattu</p>	Suunnitelma	Eteneminen
<p>Paikan päällä perehdyttäminen on ihmisläheisempää ja siinä on paremmin tukea</p> <p>Etätyössä joutuu olemaan ihan eri tavalla oma-aloitteinen</p>	Etätyö	Eteneminen
<p>Hyvänä puolena sanoisin, että apua sai, jos vain löysi oikean henkilön keneltä kysyä.</p> <p>Ylätason kuva kaikesta toiminnasta, sekä henkilöstöstä oli hyvä, koska tällöin pääsee nopeammin kiinni koko hommaan.</p>	Hyvät asiat	Onnistuminen
<p>Osittain kiire näkyi perehdyttämisen laadussa.</p> <p>Perehdytys on ollut jokseenkin puutteellista, eikä luvattua mentoria ole ollut ollenkaan.</p>	Huonot asiat	Onnistuminen