

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Annina Vormisto

Etäperehdytys ja sen suhde työntekijän sitoutumiseen

Pro gradu -tutkielma

1. Tarkastaja: Dosentti/ Tutkijaopettaja Heidi Olander
2. Tarkastaja: Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Annina Vormisto
Tutkielman nimi	Etäperehdytys ja sen suhde työntekijän sitoutumiseen
Tiedekunta	School of Business and Management
Maisteriohjelma	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2021
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan –Lahden teknillinen yliopisto LUT 84 sivua, 9 kuviota, 3 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat	Dosentti/ Tutkijaopettaja Heidi Olander Tutkijaopettaja Mika Vanhala
Hakusanat	etäperehdytys, sitoutuminen, perehdytys

Tämän Pro gradu –tutkielman tavoitteena oli syventää tietoutta ja ymmärrystä etäperehdyttämisestä sekä siinä erityisesti huomioonotettavista asioista. Tarkoituksena oli nostaa selkeästi esiin ne seikat, jotka ovat erityisen kriittisiä perehdyttämisen onnistumiselle etätilanteessa. Onnistunutta tai vastaavasti epäonnistunutta prosessia peilattiin työntekijän sitoutumiseen; miten etänä toteutettava perehdyttäminen vaikutti organisaatioon ja työhön sitoutumiseen? Samoin selvitettiin myös, miten sitoutumista voidaan ylläpitää ja kehittää organisaatioissa sekä tuotiin esiin varsinkin niitä seikkoja etäperehdytysprosessissa, joilla oli erityisen kriittinen vaikutus työntekijän sitoutumisessa organisaatioon ja työhön.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhteistyössä taloushallinnon, palkanlaskennan sekä HR:n palveluja tarjoavan yrityksen kanssa. Tutkimus laadittiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä, joista kolme oli työntekijöitä, kaksi esihenkilöitä sekä yksi perehdyttäjänä toimiva työntekijä. Tutkimustulokset analysoitiin teemoittain syventyen erikseen etäperehdyttämiseen, etäperehdytyksen organisointiin, työyhteisön rooliin etäperehdytyksessä, sitoutumiseen yleisesti sekä sitoutumisen ja etäperehdytyksen väliseen yhteyteen.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa yhteneväisyyksiä aiempaan tutkimukseen perehdytyksestä sekä työntekijöiden sitoutumisesta. Huomionarvoista kuitenkin on, että perehdytyksen tapahtuessa etänä, tuen ja avun saaminen korostuu lähiperehdytykseen verrattuna. Tutkimuksen tulosten perusteella ei voida tehdä täysin varmoja päätelmiä etäperehdytyksen ja sitoutumisen välisestä suhteesta, mutta perehdytyksen onnistumisella tai vastaavasti epäonnistumisella todettiin olevan yhteys työntekijän sitoutumiseen.

ABSTRACT

Author	Annina Vormisto
Title	Remote onboarding and its relationship with employee engagement
Faculty	School of Business and Management
Master's Program	Knowledge Management and Leadership
Year	2021
Master's Thesis	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 84 pages, 9 figures, 3 tables, 1 appendix
Examiners	Adjunct/ Associate Professor Heidi Olander Associate Professor Mika Vanhala
Keywords	remote onboarding, engagement, onboarding

The goal of this Master's Thesis was to deepen knowledge and understanding of remote onboarding. The main focus was to point out the most critical things in successful onboarding process. It was also considered if there is a link between successful or, on the other hand, unsuccessful onboarding process and engagement of an employee. How the process executed remotely might affect in this engagement, was also researched. One goal of this research was to figure out, how employee engagement could be sustained and developed and what are the most critical things to consider in remote onboarding for building up the engagement level.

This research was carried out in collaboration with a company that provides accounting, payroll and HR services. The research was conducted as a qualitative case study and the material for this study was collected by interviews from six people. Three of them were employees, two team leaders and one an employee, who was responsible for onboarding. The results were analyzed in five themes.

Similarities between results of this research and earlier research of onboarding and employee engagement can be found. The results indicate that when the onboarding is carried out remotely, the need for help and support stands out. It is not possible to make certain conclusions of the relationship between remote onboarding and employee engagement, but it was noticed that a relationship occurs between both successful and unsuccessful onboarding and employee engagement.

Alkusanat

Näin gradua viimeistellessä mieleen nousee väistämättä monenlaisia muistoja näiden kuuden vuoden ajalta, joita olen saanut opintojeni parissa viettää. Paljon on näihin vuosiin mahtunut: hulvattomia opiskelijatapahtumia, rankkoja luentoamuja sekä unohtumaton vaihto-opiskeluaika Itävallassa, näin muutamia juttuja mainitakseni. Mutta kuitenkin päällimmäisenä mielessäni ovat kaikki ne huikeat ihmiset, joihin olen näinä vuosina tutustunut. Enpä olisi opintojen alkaessa uskonut, kuinka ihaniin ja upeisiin ihmisiin saankaan tutustua. Ilman teitä (asianosaiset tunnistavat kyllä itsensä) en olisi ikinä tässä, missä nyt olen, tällaisena kuin olen. Kiitos, että olette!

Tämän gradun kirjoittaminen on ollut motivaatiota kysyvää ja koettelevaa prosessiä. Töiden ohessa kirjoittaessa on tullut muutaman kerran mietittyä, että heittäisikö läppärin Saimaaseen ja unohtaisi koko homman. Kiitos siis rakkaalle poikaystävälleni, että et ole antanut minun tehdä niin, vaan olet potkinut minua kirjoittamisessa eteenpäin. Kiitos myös ihanille ystäville, jotka olette tsempanneet jaksamaan!

Iso kiitos myös perheelleni, että olette olleet tukena ja tsemppaamassa koko opintojeni ajan.

Kiitos kuuluu myös graduohjaajalleni Heidille sekä sille porukalle, joka on tutkimuksen kohdeyrityksessä ollut mukana tässä projektissa. Erityiskiitos haastatteluihin osallistuneille!

Tästä on hyvä jatkaa innolla kohti uusia tavoitteita ja kokemuksia.

Lappeenrannassa 18.4.2021

Annina Vormisto

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen taustaa	2
1.2. Tutkimuksen tarkoitus.....	4
1.3. Teoreettinen viitekehys	4
1.4. Keskeiset käsitteet.....	5
1.5. Tutkimusongelma ja kysymykset.....	7
1.6. Rajaukset.....	8
1.7. Tutkimusmenetelmät.....	9
1.8. Tutkimuksen rakenne	10
2. Perehdyttäminen.....	11
2.1. Perehdyttämisen tavoitteet	12
2.2. Sosialisointi.....	13
2.2.1. Sosialisointitaktiikat.....	13
2.3. Perehdytysprosessi	15
2.3.1. Perehdytyskäytännöt	19
2.4. Perehdytys ja sitoutuminen	22
2.5. Perehdyttäminen etänä	23
3. Sitoutuminen	25
3.1. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	26
3.1.1. Työresurssit.....	27
3.1.2. Henkilökohtaiset resurssit	29
3.1.3. Kommunikaatio ja esimiestyö.....	30
3.1.4. Sitoutuminen ja motivaatio	30
3.2. Sitoutumisen mittaaminen ja kehittäminen.....	31
4. Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät	35
4.1. Kohdeorganisaatio	36
4.2. Tutkimusmenetelmien valinta.....	38
4.3. Empiirinen tutkimusosuus.....	40
4.3.1. Haastattelukysymysten laatiminen.....	40
4.3.2. Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus.....	41
4.3.3. Aineiston analysointi.....	42
4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	43

5. Tutkimuksen tulokset.....	45
5.1. Etäperehdytyksen perusasiat	45
5.1.1. Työntekijät	45
5.1.2. Esihenkilöt	48
5.2. Etäperehdytyksen organisointi ja onnistuminen	49
5.2.1. Työntekijät	49
5.2.2. Esihenkilöt	51
5.3. Työyhteisö etäperehdytyksessä.....	53
5.3.1. Työntekijät	54
5.3.2. Esihenkilöt	55
5.4. Sitoutuminen: yleiset asiat	56
5.4.1. Työntekijät	57
5.4.2. Esihenkilöt	57
5.5. Sitoutuminen ja etäperehdytys	58
5.5.1. Työntekijät	58
5.5.2. Esihenkilöt	59
5.6. Tutkimustulosten analysointi ja pohdinta	61
5.6.1. Etäperehdytysprosessi ja sen onnistuminen -työntekijöiden kokemukset	61
5.6.2. Etäperehdytyksen suunnittelu ja organisointi -esihenkilöiden näkökulma.....	63
5.6.3. Onnistunut etäperehdytysprosessi ja kriittiset asiat	65
5.6.4. Etäperehdytys ja sitoutuminen	67
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	69
6.1. Jatkotutkimusaiheet.....	72
Lähteet.....	73

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

Kuvio 3. Sosialisointitaktiikoiden jaottelu.

Kuvio 4. Perehdytysprosessin aikajana.

Kuvio 5. Onnistunut perehdytysprosessi.

Kuvio 6. Työn vaatimusten-resurssien malli.

Kuvio 7. Tutkimuksen toteuttaminen.

Kuvio 8. Kohdeorganisaation perehdytysprosessi.

Kuvio 9. Aineiston teemoitus.

TAULUKOT

Taulukko 1. Perehdytysprosessien vertailu.

Taulukko 2. Onnistuneen perehdytysprosessin luomisen näkökulmia.

Taulukko 3. Työntekijöiden sitoutumisen tuloskortti.

LIITEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

1. Johdanto

Kevät 2020 pisti koko maailman myllerrykseen ja tämä myllerrys jatkuu yhä edelleen. Tuona keväänä tapahtui, ja tapahtuu yhä edelleen, paljon asioita, joita kukaan ei osannut odottaa eikä ennustaa. Elämä laitettiin uusiksi monellakin saralla; suunnitelmat peruttiin, palveluita suljettiin, liikkumista rajoitettiin, käsidesiä sekä wc-paperia ostettiin enemmän kuin koskaan ja etätöihin siirryttiin mahdollisuuksien mukaan. Monet myös joutuivat lomautetuiksi ja jo luvatut työpaikat peruttiin. Taloudelliset seuraukset tulevat varmasti olevaan kauaskantoiset. On myös varmaa, että jotkin muutokset, joita vallitsevan tilanteen vuoksi on jouduttu tekemään, ovat tulleet jäädäkseen.

Yksi näistä pysyväksi jäävistä muutoksista on varmasti lisääntyvä etätyöskentely. Koko korona-aika on todistanut myös etätyöskentelyn epäilijöille, että kotoa käsin voidaan tehdä töitä tehokkaasti. Osa suurista kansainvälisistä yrityksistä, kuten Facebook ja Twitter, ovat ilmoittaneet kannustavansa työntekijöitään jäämään etätöihin pandemian jälkeenkin (Helsingin Sanomat, 2020). On siis enemmän kuin todennäköistä, että työnteke tulee muuttumaan tulevaisuudessa entistäkin joustavampaan suuntaan. Tällöin esimerkiksi sijainnin merkitys vähenisi ja työntekijät voisivat vapaammin määrittää esimerkiksi omaa työntekopaikkakuntaansa.

Uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssään on häntä tyypillisesti vastassa ainakin jonkinlainen perehdytysprosessi. Toimivan perehdytyksen tärkeyttä ei voida liikaa korostaa, sillä organisaatiossa suurin työntekijöiden vaihtuvuus tapahtuu nimenomaan uusien työntekijöiden keskuudessa. Tämä on ongelmallista, sillä organisaatiot joutuvat investoimaan suuresti rekrytointiin, valintaan sekä harjoitteluun ja mikäli perehdytyksessä epäonnistutaan, ovat nämä investoinnit olleet turhia, rahaa ja aikaa vieviä investointeja. (Allen, 2006; Kaye, 1997) Tämä herättääkin kysymyksen, mitä tapahtuu perehdyttämiselle, mikäli tulevaisuudessa siirrytään entistäkin enemmän työskentelemään etänä?

Myös tämän tutkimuksen tutkija joutui itse tällaisen tilanteen eteen huhtikuun 2020 alussa, kun työt uudessa työpaikassa alkoivat ja vastassa oli tyhjä toimisto. Koko muu tiimi oli tehnyt töitä kotoa käsin jo pari viikkoa, mikä tarkoitti luonnollisesti sitä, että koko perehdytysprosessi tapahtuisi etänä. Tilanne herätti lievää skeptisyyttä: voiko etänä perehtymällä oikeasti oppia ja omaksua itselleen täysin uusia asioita niin hyvin, että niitä voisi sitten pystyä tekemään itsenäisesti? Siihen kysymykseen tullaan vastaamaan tässä tutkimuksessa.

Etäperehdyttäminen on melko uusi termi, joka nousi pinnalle juurikin keväällä 2020, kun COVID 19-pandemia alkoi levitä maailmalla. Etäperehdyttämistä on joissain määrin toteutettu myös aiemmin, mutta ei vastaavassa mittakaavassa. Tämä vuoksi olemassa olevaa tutkimusta tai kirjallisuutta aiheesta on löydettävissä todella vähän. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin luoda viitekehys kyseiselle käsitteelle sekä tuoda esiin etänä perehdyttämiseen soveltuvia hyviä käytäntöjä sekä kriittisiä, huomioon otettavia asioita.

Kuten aiemmin jo mainittiin, etätyöskentely tulee varmasti olemaan vahvasti tulevaisuuden trendi. Tämä myös johtaa mitä luultavammin enenevässä määrin myös perehdytyksen tapahtumiseen etänä. Tämän Pro gradun päämääränä onkin tutkia etänä tapahtuvaa perehdytysprosessia, sen hyviä asioita, kompastuskiviä ja huomioon otettavia seikkoja. Tarkempaan näkökulmana pohditaan sitä, miten perehdyttämisen toteuttaminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Vaikka tutkimus kohdistuuakin kohdeyrityksen toimintatapoihin ja siellä tapahtuneeseen perehdytysprosessiin, uskotaan näiden tutkimustulosten olevan valideja myös laajemmassa mittakaavassa.

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan yhteistyössä erään talous-, palkka- ja henkilöstöpalveluja tarjoavan yrityksen kanssa ja tarkoituksena on tutkia etäperehdytysprosessin onnistumista kyseisessä organisaatiossa. Perehdytysprosessia pyritään tarkastelemaan niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmista, jotta voidaan luoda mahdollisimman kattava kuva siitä, miten teoriassa hyvän perehdytyksen pitäisi toimia. Tutkimus pohjaa aiempaan kirjallisuuteen sekä tutkimukseen perehdyttämisen toimivista käytännteistä, tavoitteista, prosesseista sekä työntekijän sitoutumisesta organisaatioon.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Bauer (2010) tuo esiin tehokkaan perehdyttämisen lyhyt- sekä pitkäkestoiset hyödyt; työntekijät, jotka tehokkaasti sulautetaan organisaatioon, ovat tyytyväisempiä työhönsä sekä sitoutuneempia yritykseen. Tämä johtaa pysyvyyteen organisaatiossa, nopeasti syntyvään tuottavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Vastaavasti, huono perehdytys johtaa matalampaan työtyytyväisyyteen, korkeampaan työvoiman vaihtuvuuteen, kasvaneisiin kustannuksiin, matalampaan tuottavuuteen ja laskeneeseen asiakastyytyväisyyteen. Myös Snell (2006) tuo esiin perehdyttämisen tärkeän roolin; ne yritykset, jotka eivät tue kattavaa perehdytystä eivät riskeeraa pelkästään uusien työntekijöidensä tuottavuutta, vaan myös heidän kiinnostuksensa organisaatiota kohtaan.

Graybill et al. (2013) esittävät hyvän ja toimivan perehdyttämisen kriittisyydelle useita syitä. Ensinnäkin, uusien työntekijöiden rekrytointiin investoidaan paljon aikaa sekä rahaa, jolloin organisaatioiden ei ole kannattavaa hukata heidän kykyjään. Toiseksi, hyvä perehdytys varmistaa, että uudet työntekijät pääsevät tositoimiin mahdollisimman nopeasti. Kolmanneksi, jos perehdytysprosessi toteutetaan onnistuneesti, se vahvistaa työntekijöiden siirtymistä organisaatioon ja samalla mahdollistaa suuremman sitoutuneisuuden organisaatiota kohtaan. Kattava perehdytysohjelma, joka sisältää muun muassa palautteenannon, harjoittelun sekä verkostoitumisen mahdollistamisen, voi kasvattaa työntekijän suoritustehoa 11,3%.

Yksi onnistuneesti implementoidun perehdytysprosessin merkittävimmistä hyödyistä on siis työntekijän vahvempi sitoutuminen organisaatioon (Graybill et al., 2013). Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan eräänlaista kiintymystä organisaatioon, eli jaettu arvoja, halua jäädä organisaatioon sekä nähdä vaivaa sen puolesta. Esimerkiksi työntekijän sosialisointi työympäristöönsä on tässä merkittävässä roolissa ja onkin todettu, että mikäli työntekijän perehdytystä toteutetaan ryhmässä, voi tällä olla positiivisia vaikutuksia sitoutumisen kannalta. (Mayer & Bartels, 2017) Tutkimukset indikoivat myös, että työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa ainakin osittain työntekijän saama kohtelu työsuhteen ensimmäisten 30-90 päivän aikana (Graybill et al., 2013).

Usein organisaatioilla on ongelmia perehdytysprosessissa, sillä organisaation fokus on tyypillisesti organisaation omissa tavoitteissa eikä niinkään uuden työntekijän tarpeissa. Perehdytysprosessi nimittäin tapahtuu yleensä tilanteessa, jossa työntekijä on stressin alaisena. Lyhyessä ajassa tulisi sisäistää paljon uutta tietoa, mikä voi tuntua työntekijästä ylivoimaiselta. (Caldwell & Peters, 2017) On myös tyypillistä, että kun uusi työntekijä aloittaa, on positio ollut vapaana jo useita viikkoja tai kuukausia. Tämä luonnollisesti on johtanut siihen, että muu työryhmä on joutunut tekemään tavallista enemmän töitä, jolloin uutta työntekijää saattaa olla odottamassa jo kasa tekemättömiä töitä. Mikäli nämä sysätään uudelle työntekijälle sillä ajatuksella, että hän tulevaisuudessa osallistuu johonkin perehdytysohjelmaan, on riski työntekijän irtisanoutumiselle tai sille, että hänet irtisanotaan, suuri. (Giacalone, 2009)

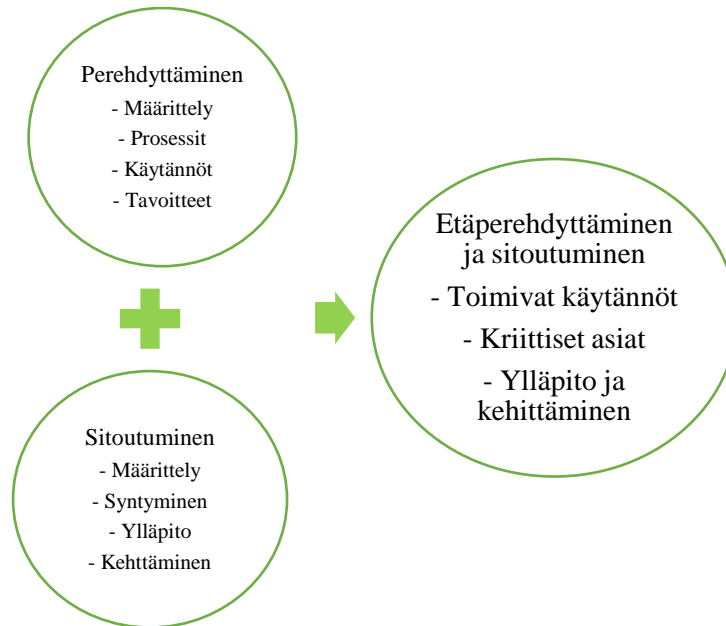
1.2. Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on syventää tietoutta ja ymmärrystä etäperehdyttämisestä sekä siinä erityisesti huomioonotettavista asioista. Pyrkimyksenä on luoda etäperehdyttämiselle viitekehys sekä kuvata niitä asioita, jotka tekevät prosessista onnistuneen sekä tuoda esiin käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää organisaatioissa onnistuneen prosessin mahdollistamiseksi. Tarkoituksena on myös nostaa selkeästi esiin ne seikat, jotka ovat erityisen kriittisiä perehdyttämisen onnistumiselle etätilanteessa. Onnistunutta tai vastaavasti epäonnistunutta prosessia peilataan työntekijän sitoutumiseen; miten etänä toteutettava perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän organisaatioon ja työhön sitoutumiseen? Samoin pyritään tuomaan esiin erityisesti niitä seikkoja etäperehdytysprosessissa, joilla on erityisen kriittinen vaikutus työntekijän sitoutumisessa.

1.3. Teoreettinen viitekehys

Tämä Pro gradu –tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu perehdyttämisen sekä sitoutumisen olemassa olevasta tutkimuksesta. Nämä laaja-alaiset termit ovat kytköksissä toisiinsa; esimerkiksi Bauer (2010) tuo esille hyvän perehdyttämisen positiivisen vaikutuksen sitoutumiseen. Voidaan siis ajatella onnistuneen perehdytyksen tuottavan vahvempaa sitoutumista. Olemassa oleva perehdyttämistutkimus on kuitenkin keskittynyt lähinnä ”perinteiseen” perehdytykseen, jättäen avoimeksi sen, miten perehdyttämistä tulisi toteuttaa etätilanteessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys lähtee liikkeelle ”perinteisen” perehdyttämisen määrittelystä, sen prosesseista, käytännöistä ja tavoitteista sekä suhteesta sitoutumiseen. Jotta sitoutumisen merkitys niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta olisi ymmärrettävissä, on tärkeää määritellä myös sitoutuminen terminä. On myös oleellista tuoda esiin niitä asioita, jotka vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti sitoutumisen kehittymiseen, vahvistumiseen sekä ylläpitoon. Näiden määrittelyjen jälkeen on mahdollista lähteä tarkastelemaan perehdyttämistä etätilanteessa sekä sitä, mitä sitoutumiselle tällöin tapahtuu.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.4. Keskeiset käsitteet

Niin perehdyttämistä kuin sitoutumistakin koskevassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa käytetään usein eri termejä ristiin sekä päällekkäin toistensa kanssa. Tässä alaluvussa avataan aiheen tärkeimmät termit ja niiden tarkoitukset tässä tutkimuksessa.

Perehdyttäminen on prosessi, jolla autetaan uusia palkattuja työntekijöitä sopeutumaan uuden työnsä sosiaalisiin sekä suorituksellisiin aspekteihin (Bauer, 2010). Perehdyttämistä kuvataan myös prosessina, jossa uudelle työntekijälle esitellään organisaatio, sen arvot sekä päämäärät ja se päättyy, kun työntekijä koetaan täysin kykeneväksi oman työnsä suorittamiseen (Graybill et al., 2012). Se on siis ikään kuin silta uuden työntekijän kykyjen sekä todellisen tuottavuuden saavuttamisen välillä (Snell, 2006). Tässä tutkimuksessa perehdyttäminen kattaa sekä sosialisoinnin sekä orientaation, joiden käsitteet avataan seuraavaksi.

Sosialisoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa uusi tulokas muuttuu ulkopuolisesta henkilöstä sisäpiiriin kuuluvaksi organisaation jäseneksi (Bauer et al., 2007). Sosialisoinnin tarkoituksena on vähentää epävarmuutta esimerkiksi selkeyttämällä uuden työntekijän tehtäväkuvaa, antamalla realistisen kuvan työstä sekä auttamalla suhteiden kehittymistä tulokkaiden sekä vanhojen työntekijöiden välillä. (Tabvuma et al., 2015) Kirjallisuudessa on havaittavissa jonkin verran

sekoittumista termien sosialisointi sekä perehdyttäminen (onboarding) välillä. Jotkut kirjoittajat yhdistävät nämä termit, kun taas jotkut käsittelevät näitä erillisinä asioina. (Klein et al., 2015) Tässä tutkimuksessa näitä termejä käsitellään erillisinä, mutta toisistaan riippuvaisina asioina; perehdytyksellä voidaan joko nopeuttaa tai hidastaa uuden työntekijän sosialisoitumista organisaatioon, eli sosialisointi on ikään kuin osa perehdyttämistä.

Orientaatiolla tarkoitetaan yksittäistä perehdytystapahtumaa, joka tyypillisesti on järjestetty HR-osaston toimesta. Tällöin keskitytään lähinnä virallisten asioiden käsittelyyn, kuten paperien tai lomakkeiden allekirjoittamiseen sekä täyttämiseen ja organisaation esittelyyn. (Graybill et al., 2013)

Sitoutuminen (engagement) on konseptina yksi haastavimmista sekä tutkituimmista käsitteistä henkilöstöjohtamisen, johtamisen sekä organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalueilla (Cohen, 2007). Sille onkin esitetty erilaisia määritelmiä: Maslachin et al. (1996) mukaan sitoutuminen on energinen tila, jossa työntekijät ovat sekä omistautuneita erinomaiseen suoritukseen kuin myös varmoja omasta tehokkuudestaan (Cole et al., 2012) Allen & Rogelberg (2013) puolestaan määrittelevät sitoutumisen positiiviseksi, täydentäväksi sekä työhön liittyväksi mielentilaksi, jonka piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuneisuus sekä uppoutuminen. Usein sitoutumisen yhteydessä puhutaan myös organisationaalista sitoutuneisuudesta (organizational commitment, OC), jolla onkin paljon yhteistä sitoutumisen kanssa. On kuitenkin huomattava, että OC:lla usein viitataan henkilön asenteisiin sekä kiintymykseen organisaatiotaan kohtaan. Sitoutuminen (engagement) ei kuitenkaan ole asenne, vaan tarkkaavaisuuden sekä omaksumisen sekä ”imun” aste, jolla työntekijä toteuttaa työtehtäviään. (Saks, 2006)

Kumar & Pansari (2015) ovat määrittelevät sitoutumisen (engagement) moniulotteisena käsitteenä, joka koostuu viidestä dimensiosta; työntekijöiden tyytyväisyydestä (satisfaction), samaistumisesta (identification), sitoumuksesta (commitment), lojaaliudesta (loyalty) sekä suoriutumisesta (performance). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tätä Kumarin & Pansarin (2015) laatimaa määritelmää, jossa sitoutuminen (engagement) sisältää kaikki edellä mainitut asiat, mukaan lukien sitoumuksen (commitment). Termi ”commitment” käännetään tässä määrittelyssä ”sitoumuksiksi”, vaikka suomen kielessä nämä molemmat termit kääntyvät yleensä sitoutumiseksi. Tässä tutkimuksessa käsitellään sitoumuksen (commitment) olevan sitoutumisen (engagement) mahdollistaja. Tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijän sitoutumista organisaatioon sekä työhön.

Etäperehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän perehdyttämistä etänä, tyypillisesti tietokoneella puhe- ja/tai videoyhteydellä. Oleellista on, että työntekijä ei tapaa uusia kollegojaan eikä perehdyttäjänsä kuin virtuaalisesti.

1.5. Tutkimusongelma ja kysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on toimiva sekä samalla työntekijöitä sitouttava etäperehdytysprosessi. Sekä perehdyttämisestä että sitoutumisesta, joista tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu, on tehty aiempaa tutkimusta. Perehdyttämisestä sellaisena kuin se tällä hetkellä tunnetaan, on tehty tutkimusta melko vähän, mutta muun muassa Bauer (2010), Klein & Weaver (2000), Saks (1997) ja Snell (2006) ovat kuitenkin tarkastelleet perehdyttämisen näkökulmia sekä positiivisia suhteita orientaatioon sekä sosialisointiin työpaikalla (Mayer & Lynn, 2017). Sitoutumisen tutkimusta puolestaan ovat tehneet Kahn (1990), Rothbard (2001), Maslach et al. (2001) sekä Schaufeli et al. (2002) (Saks, 2006). Tehokkaan perehdyttämisen vaikutuksen sitoutumiseen ovat tuoneet esiin muun muassa Cable et al, (2013), Klein & Wiewer (2000), Lavigna (2009) ja Snell (2006) (Mayer & Lynn, 2017).

Perehdyttämistä etänä on tutkittu lähinnä e-orientaation näkökulmasta. E-orientaatiolla tarkoitetaan e-oppimisen (e-learning) hyödyntämistä osana orientaatio-ohjelmaa (Huryk, 2005). Orientaatio on kuitenkin vain perehdyttämisen yksi osa-alue (Graybill et al., 2013), joten etäperehdyttämisen voidaan ajatella olevan kokonaisvaltaisempi asia. Aiempaa tutkimusta ei siis juurikaan vielä ole etäperehdyttämisestä eikä sen yhteydestä työntekijän sitoutumiseen. Tästä tutkimusaukosta muodostuu tämän tutkimuksen tutkimusongelma, jonka pohjalta seuraava päätutkimuskysymys syntyy:

”Mitä on etäperehdytys ja mitkä ovat sen vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen?”

Tätä tukevat seuraavat alatutkimuskysymykset:

”Mitkä asiat ovat erityisen kriittisiä etäperehdytyksen onnistumisen kannalta?”

”Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen?”

”Miten sitoutumista voidaan kehittää etäperehdytystilanteessa? ”

Koska tarkoituksena on myös tarkastella etäperehdytystä ja sen onnistumista nimenomaan kohdeorganisaatiossa, tarvitaan myös vastaus kysymykseen:

”Miten etäperehdytyksessä ja työntekijöiden sitoutumisessa onnistuttiin kohdeorganisaatiossa ja mitä asioita tulisi vielä kehittää?”

1.6. Rajaukset

Malmstenin (2007, 63-68) mukaan tutkimus voidaan rajata esimerkiksi temaattisesti, alueellisesti sekä ajallisesti. Temaattinen rajaus perustuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä keskeisten käsitteiden määrittelyyn, mikä ohjaa tutkimusta haluttuun suuntaan sekä luo sille raamit. Tässä tutkimuksessa temaattinen rajaus on tehty perehdyttämisen sekä työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutumisen ympärille. Tutkimus keskittyy perehdyttämiseen, perehdytysprosessiin sekä niihin asioihin, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen ja sen pääpaino on juurikin etäperehdyttämisessä, sen onnistumisessa sekä kriittisissä asioissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perehdytyksen osalta rajautuu perehdytyksen tavoitteisiin, prosessiin ja käytäntöihin, joilla perehdyttämistä voidaan toteuttaa. Kuten käsitteiden määrittelyssä kappaleessa 1.4. määriteltiin, perehdyttäminen (onboarding) sisältää tässä tutkimuksessa orientaation sekä sosialisoinnin käsitteet.

Sitoutumisen osalta tutkimuksen rajaaminen selkeästi on haasteellisempaa, sillä kuten aiemmin keskeisten käsitteiden määrittelyssä kappaleessa 1.4. mainittiin, on sitoutuminen laaja sekä haastava käsite määritellä. Tässä tutkimuksessa sitoutuminen (engagement) sisältää sitoumuksen (commitment) käsitteen, jota käsitellään tässä tutkimuksessa syvemmän sitoutumisen (engagment) mahdollistajana. Tämä määritelmä pohjautuu Kumarin ja Pansarin (2015) esittämään määritelmään sitoutumisesta (engagement), jonka mukaan sitoutuminen on moniulotteinen käsite, joka koostuu viidestä dimensiosta; työntekijöiden tyytyväisyydestä (satisfaction), samaistumisesta (identification), sitoumuksesta (commitment), lojaaliudesta (loyalty) sekä suoriutumisesta (performance). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sitoutumisen osalta rajautuu sitoutumisen syntymiseen, ylläpitoon sekä kehittämiseen vaikuttaviin asioihin. Sitoutumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa työntekijän työhön sekä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Sitoutumista tarkastellaan myöskin vain siltä osin kuin se on oleellista etäperehdytyksen kannalta.

Ajallisesti tutkimus rajautuu kevään 2020 sekä 2021 väliselle ajalle, jolloin tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen haastattelut on toteutettu keväällä 2021 ja niihin vastanneiden haastateltavien

kokemukset pohjautuvat myöskin rajatun aikavälin. Vastaavasti tutkimuksen alueellinen rajaus perustuu tutkimuksen kohdeyhteyden yhteen yksikkökokonaisuuteen. Tutkimuksen haastateltavat ovat yhden yksikkökokonaisuuden sisältä ja työskentelevät saman esihenkilön alaisuudessa. Tämä osaltaan rajaa myös tutkimuksen yleistettävyyttä, jota käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

1.7. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivista menetelmää hyödyntämällä saadaan tutkittavien henkilöiden näkemyksiä ja havaintoja nostettua määrällistä tutkimusta paremmin esiin, sekä huomioitua heidän tulevaisuutensa sekä menneisyytensä. (Koskinen et al., 2005, 30; Hirsjärvi & Hurme, 2000, 27) Koska perehdyttäminen on jokaiselle aloittaneelle työntekijälle henkilökohtainen kokemus, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli tälle tutkimukselle luonnollinen valinta. Näin saadaan kerättyä syvällisempiä ajatuksia aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ovat haastattelut. Haastattelu sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi muun muassa silloin, kun vastauksia halutaan voida täsmentää sekä kysymyksiä mahdollisesti tulkita (Metsämuuronen, 2001, 40). Tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin eli teemahaastatteluin. Teemahaastatteluissa tutkija on määritellyt haastattelujen teeman ja kysymykset, mutta haastateltavien vastaukset ovat avoimia. Tämä antaa haastateltaville enemmän vapauksia vastaamiseen ja samalla mahdollistaa syvällisempien vastausten saamisen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 46-48; Gubrium et al., 2012, 197) Teemahaastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen on perusteltua, sillä haastateltaville henkilöille halutaan tarjota mahdollisuus kertoa omasta etäperehdytyskokemuksestaan sekä ajatuksistaan sitoutumista kohtaan mahdollisimman avoimesti.

Tutkimuksen analysointimenetelmänä teemahaastatteluille luonnollisena jatkona käytetään analysointia teemoittain; aineisto ensin litteroidaan, jonka jälkeen se jaetaan teemahaastattelun mukaisiin teemoihin. Tämän jälkeen kerätystä aineistosta pyritään löytämään yhteneväisyyksiä sekä eriväisyyksiä aiempaan tutkimukseen sekä tulkitsemaa tehtyjen havaintojen merkityksiä. Tutkimuksen voidaan todeta olevan myös tapaustutkimus sen kohdistuessa yhteen kohdeyhteyteen.

1.8. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee seuraavasti; johdannossa esitellään tutkimuksen tarkoitus sekä todistetaan tutkimusaukon olemassaolo ja asetetaan tutkimuskysymykset sekä -rajaukset. Toinen ja kolmas luku koostavat tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja samalla teoreettisen viitekehysten. Toinen luku syventyy perehdyttämiseen ja siihen liittyviin tekijöihin ja vastaavasti kolmas luku työntekijän sitoutumiseen. Neljännessä luvussa päästään empirian pariin ja esitellään tutkimusprosessi sekä tutkimusmenetelmät. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset sekä analysoidaan niitä, jonka jälkeen koko tutkimus vedetään yhteen ja esitellään johtopäätökset tutkimuksen kuudennessa pääluvussa. Tutkimuksen rakenne on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

2. Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ensimmäistä osiota, perehdyttämistä. Luvussa käydään läpi, mitä perehdyttäminen tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään, avataan siihen liittyviä käsitteitä sekä tavoitteita. Luvussa käsitellään tarkemmin omin kappaleinaan perehdytyksen vaikutusta sitoutumiseen, perehdytystä prosessina sekä sosialisointia ja sen merkitystä.

Perehdyttäminen on prosessi, jossa uudelle työntekijälle esitellään hänen uusi työnsä. Prosessissa työntekijä tutustuu organisaation arvoihin, tavoitteisiin, sääntöihin sekä kulttuuriin. (Watkins 2016) Myös Henkilöstöjohtamisen Yhteisö (Society of Human Resource Management) kuvailee perehdyttämistä prosessiksi, jossa uudet työntekijät tottuvat uuden työpaikkansa kaikkiin puoliin nopeasti sekä helposti ja oppivat tarvittavat tiedot, taidot, kyvykkyydet sekä käyttäytymisen, joilla he kykenevät toimimaan organisaatiossaan tehokkaasti (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Tyypillisesti juuri yritysmaailmassa käytettävän perehdyttämisen tarkoituksena onkin integroida työntekijä työympäristöönsä (Hébert et al., 2016).

Perehdyttämisellä ja sen organisaatiosta antamalla vaikutuksella on pitkäkestoinen vaikutus uuteen työntekijään sekä hänen uraansa (Chillakuri, 2020). Onkin erityisen tärkeää, että uusi työntekijä tutustutetaan kunnolla uuteen työympäristöönsä ja että hänet toivotetaan tervetulleeksi muiden työntekijöiden toimesta. Jos työntekijä ei tunne itseään tervetulleeksi uuteen työyhteisöönsä, voi tämä aiheuttaa esimerkiksi pelon tunteita. (Tuntematon kirjoittaja, 2017) Siksi onkin oleellista saada työntekijä tuntemaan itsensä odotetuksi organisaatioon ja tämä voidaan mahdollistaa juurikin yhtenäisellä sekä kokonaisvaltaisella perehdytysprosessilla (Giacalone, 2009).

Suunnitelmallisen perehdyttämisen suosio kasvoi 1989-2005 välisenä aikana, kun kilpailu markkinoilla kasvoi, vaatien organisaatioilta innovaatiokykyä, korkeaa tuottavuutta sekä laatua. Työntekijöiden osaaminen sai aiempaa suuremman arvon. Tämä johti erilaisten orientaatio-, harjoittelu- sekä tukiohjelmien kehittymiseen. Kuitenkin, vaikka näiden ohjelmien tärkeys ja vaikutus ymmärrettiin organisaatioissa, melko vähän niiden eteen kuitenkaan vielä tehtiin 2000-luvun alussa. (Dunn & Jasinski, 2009)

Tämänhetkisessä perehdytyksen tutkimuksessa on havaittavissa muutamia erilaisia lähestymiskulmia, joista melko moni liittyy vahvasti sosialisoinnin käsitteeseen. Van Maanen &

Schein (1979) toivat ensimmäisenä luokitteluna perehdytyksen tutkimuksen saralla kuusi taktista perehdytysdimensiota, jotka pohjautuivat sosialisointiin. Bauer (2010) edustaa uudempaa tutkimussuuntaa. Hän kehitti 4C:n mallin kuvaamaan ja konkretisoimaan perehdytysprosessia. Cable et al. (2013) korostavat omassa luokittelussaan työntekijän persoonaa ja identiteettiä sekä sen huomioimista perehdyttämisessä. Meyer (2016) puolestaan tarkasteli Bauerin (2010) 4C:n mallin hyödyntämisen vaikutusta muun muassa työntekijän sitoutumiseen.

2.1. Perehdyttämisen tavoitteet

Jokaisella organisaatiolla on omat versionsa prosessista, jossa uudet työntekijät oppivat ne tiedot, taidot, tavat sekä asenteet, joita heiltä vaaditaan, jotta he voisivat pärjätä ja toimia omassa työssään tehokkaasti. Nämä prosessit ovat suunniteltu jokaisen organisaation omaan työympäristöön sekä uuden työntekijän positioon sopiviksi. (Bauer, 2010; Graybill et al., 2013)

Vaikka eri organisaatioilla prosessit voivat olla hyvinkin erilaisia, on niillä yhteneväisiä tavoitteita. Lähtökohtaisesti perehdytyksen tarkoituksena on luoda positiivinen sekä kutsuva kokemus uudelle työntekijälle. Samalla pyritään pitämään yhtenäisenä rekrytointivaiheessa luotu kuva sekä todellisuus siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Pyrkimyksenä on myös tarjota työntekijöille ne välineet, joiden avulla he voivat pärjätä työssään menestyksekkäästi. (Graybill et al., 2013) Mitä nopeammin uudet työntekijät tuntevat itsensä tervetulleiksi ja valmistautuneiksi uuteen työnkuvaansa, sitä nopeammin he voivat toteuttaa organisaationsa missiota menestyksekkäästi. (Bauer, 2010) Uudet työntekijät tuovat mukanaan kykyjä, kokemusta, taitoja ja uusia näkökulmia työhön. Tehokkaaseen perehdytysprosessiin investoimalla voidaan varmistaa, että työntekijät pääsevät todella käyttämään ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan. (Chillakuri, 2020)

Koska organisaatio on investoinut rekrytointiprosessiin paljon aikaa ja rahaa, halutaan investoinnille luonnollisesti vastinetta. Onnistunut perehdytys tarjoaakin mahdollisuuden palauttaa rekrytointiin käytetty arvo (ROI, Return Of Investment). Myös Snell (2006) tuo esiin perehdytyksellä saavutettavan arvon palautumisen. Se voi hänen mukaansa tapahtua esimerkiksi tuottavuuden parantumisen kautta, mikä voi puolestaan syntyä tehokkaan ja nopean perehdytyksen mahdollistaessa työntekijöiden toimintakyvyn. Toimivalla perehdytyksellä voidaan mahdollistaa työntekijän hyvän tuottavuuden lisäksi myös nopea sitoutuminen organisaatioon. (Becker & Bish, 2019)

2.2. Sosialisointi

Sosialisoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaation ulkopuolisesta henkilöstä tulee sen sisäinen jäsen. (Bauer, 2007). Se on tärkeä prosessi niin organisaatioille kuin uusille työntekijöillekin. Sillä, miten työntekijä oppii organisaation tavat ja miten hän pääsee sisälle organisaatioon, on pitkäkestoisia vaikutuksia asenteeseen sekä käyttäytymiseen työssä. Esimerkiksi Feldmanin (1981) ja Scheinin (1978) mukaan sosialisointi on prosessi, jonka seurauksena työntekijän mukautuminen organisaatioon muuttuu, kun hän saa uutta tietoa sekä oppii käyttäytymismalleja, joita organisaation työntekijöiltä odotetaan. (Jokisaari & Nurmi, 2009) Sosialisointi on koko ajan jatkuva prosessi, mutta se on kriittisimmillään juuri uusien työntekijöiden kohdalla. (Van Maanen & Schien, 1979; Cohen & Veled-Hecht, 2010).

Tehokkaalla sosialisoinnilla voidaan saavuttaa pitkäkestoisia vaikutuksia, kuten henkilö-organisaatio suhteen, henkilö-työ suhteen sopivuuden sekä sitoutumisen tehokkuutta ja paranemista. Tehokkaalla sosialisoinnilla on positiivisia vaikutuksia myös muiden käsitteiden kautta, sillä kun uusi työntekijä saa enemmän tietoutta työhönsä liittyvissä asioissa, epävarmuus sekä huolestuneisuus vähenevät. (Cohen & Veled-Hecht, 2010) Teemoja, joita yleisesti liitetään sosialisointiin, ovat rooleihin, organisaatioympäristöön (esim. kulttuuri) sekä uusiin kollegoihin sopeutuminen ja tämän sopeutumisen tärkeys (Allen & Shanock, 2013).

2.2.1. Sosialisointitaktiikat

Van Maanen & Schienin (1979) urauurtava sosialisoinnin määrittely käsittää kuusi taktiikkaa (kuvio 2): kollektiivinen-yksilöllinen (collective-individual), muodollinen-epämuodollinen (formal-informal), peräkkäinen-satunnainen (sequential-random), säännöllinen-muuttuva (fixed-variable), jaksottainen-hajoava (serial-disjunctive) ja ”investoiva” ja ”ei-investoiva” (investiture-divestiture).. Kollektiivisella sosialisoinnilla tarkoitetaan sitä, että uudet työntekijät kootaan ryhmäksi ja he saavat oppia uusia asioita yhteisen prosessin kautta eikä yhden uniikin prosessin kautta (yksilöllinen). Muodollinen sosialisointi viittaa työssä tarvittavien taitojen harjoitteluun erillään kollegoista, kun taas epämuodollinen tapahtuu kollegan opettaessa työssä vaadittavia taitoja. Peräkkäinen sosialisointi on ennalta suunniteltua systemaattisesti etenevää asioiden opettamista uudelle työntekijälle, kun taas satunnaisessa tavassa opetettavat asiat tulevat esiin työn lomassa. Säännöllisessä sosialisoinnissa on etukäteen suunniteltu aikajana opetettaville asioille, kun muuttuvassa aikajanaa ei ole suunniteltu. Jaksottaiselle sosialisoinnille ominaista on esimerkiksi mentorin tai ”buddy” kanssa työskentely ja

uuteen työhön ja organisaatioon tutustuminen, jolloin tämä mentori toimii ikään kuin roolimallina. Hajoavassa sosialisoinnissa tällaista muodollista tukea ei ole. ”Investoivassa” sosialisoinnissa työntekijät saavat positiivista sosiaalista tukea organisaation jäseniltä, kun taas ”ei-investoivassa” sosialisoinnissa tuki on negatiivista. (Van Maanen & Schein, 1979; Batistič, 2008) Van Maanen ja Scheinin (1979) mukaan ”investoiva” sosialisointitaktiikka muokkasi holhoavasta tyylistä johtuen organisaation muovaamia, toiveidenmukaisia työntekijöitä. Kuitenkin Jones (1986) tuo esiin, että ”investoivaa” taktiikkaa, joka vahvistaa ihmisten uskoa omaan kykyihinsä, hyödyntämällä, voi tuottaa tuloksena innovatiivisempia rooleihin mukautumisia.

Jones (1986) on tutkinut Van Maanen ja Scheinin (1979) laatimia taktiikoita sosialisointiin liittyen ja jaotellut nämä kuusi taktiikkaa laajempiin kokonaisuuksiin; kontekstiin, sisältöön sekä sosiaalisiin näkökulmiin (kuvio 3). Näistä sosiaalisten näkökulmien on todettu olevan kriittisimmässä roolissa uusien työntekijöiden sopeutumisessa tarjoamalla vihjeitä sekä apua oppimisprosessin aikana. (Simosi, 2010)

Sosialisointitaktiikoiden luokittelu *a

	INSTITUTIONALISOITU	YKSILÖITY
Taktiikat liittyen pääasiassa:		
KONTEKSTI	Kollektiivinen Muodollinen	Yksilöllinen Epämuodollinen
SISÄLTÖ	Jaksottainen Säännöllinen *b	Satunnainen Muuttuva
SOSIAALISET NÄKÖKULMAT	Peräkkäinen Investoiva *b	Hajoava Ei-investoiva

*a Perustuen Van Maanen & Schein (1979:232).

*b Indikoi päinvastaisia vaikutuksia kuin lähtökohtaisesti Van Maanen & Schein (1979) teoriassa.

Kuvio 3. Sosialisointitaktiikoiden jaottelu Van Maanen ja Scheinin (1979) mukaan, huomioiden Jonesin (1986) tekemät havainnot. (Jones, 1986, 263)

Sosialisointikoulukunnat ovat tunnistaneeet tehtäviä sekä haasteita, jotka ovat kriittisiä työntekijän organisaatioon sopeutumisen kannalta. Yksi näistä kriittisistä asioista on roolien selkeys, eli se, kuinka hyvin työntekijä ymmärtää, mitkä ovat hänen vastuunsa sekä tavoitteensa. Roolien selkeydellä on vaikutusta esimerkiksi työsuorituksiin. Toinen kriittinen tehtävä on oppia ne taidot sekä rutiinit, joita vaaditaan työtehtävien suorittamiseen. Kun työntekijät ovat varmoja siitä, että osaavat ja hallitsevat työnsä, he ovat valmiimpia panostamaan sekä omistautumaan tehtäviinsä sekä tekemään yhteistyötä kollegoidensa kanssa. Sosialisoinnin tutkimuksissa on myös ehdotettu, että uuden työntekijän oppimisen lisäksi suorituksen ja menestyksen arviointi ovat sosialisoinnissa tärkeitä. Hyväksynnän osoittaminen esimerkiksi palkkakehityksellä sekä tukeminen erilaisilla palkkiolla ovat tärkeitä keinoja saada uusi työntekijä hahmottamaan sekä ”kiinnittymään” organisaatioon. (Jokisaari & Nurmi, 2009) Myös esihenkilön osoittama tuki sekä oikealla hetkellä annettu palaute voivat avustaa tässä (Messmer, 2004).

2.3. Perehdytysprosessi

Bauer (2010) esittää perehdytyksen olevan nelitasoinen prosessi:

1. Määräystenmukaisuus (Compliance) on alin taso, jossa työntekijälle opetetaan organisaation perussäännöt.
2. Selvennyksellä (Clarification), joka on toinen taso, viitataan siihen, että työntekijä ymmärtää oman tehtäväkuvansa sekä häneen kohdistuvat odotukset.
3. Kulttuuri –tasolla (Culture) pyritään tarjoamaan työntekijälle tietoutta organisaation muodollisesta sekä epämuodollisesta kulttuurista.
4. Yhteydellä (Connection) viitataan puolestaan ihmisten välisiin suhteisiin sekä verkostoihin.

Näitä neljää tasoa kutsutaan myös perehdytyksen neljäksi C:ksi (the Four C's). Se, miten ja mitä tasoja organisaatiossa hyödynnetään, määrittää organisaatioiden perehdytysstrategioita. Tyypillisesti näiden neljän C:n hyödyntäminen jakautuu kolmeen tasoon; passiiviseen perehdyttämiseen, korkean potentiaalın perehdyttämiseen sekä ennakoivaan perehdyttämiseen. Passiivisessa perehdyttämässä kyse on virallisten osuuksien hoitamisesta ja perehdyttäminen voidaan nähdä ikään kuin listana toisistaan riippumattomista asioista. Passiivisen perehdyttämisen taso kattaa neljästä C:stä määräystenmukaisuuden sekä mahdollisesti hieman tehtäväkuvan selvennystä, mutta ei kahta viimeistä tasoa, kulttuuria tai yhteyttä. Passiivinen perehdyttäminen voi olla tehokasta, mutta se on epäsystemaattista. Noin 30 prosenttia yrityksistä toteuttaa perehdytystä tällä tasolla. (Bauer, 2010)

Korkean potentiaalinen perehdyttämisessä kaksi ensimmäistä C:tä on hoidettu organisaatiossa hyvin virallisia perehdytystapoja käyttäen. Myös kulttuuriin tutustuttamisen sekä yhteyksien luomisen näkökulmia on otettu huomioon jonkin verran. Perehdyttäminen ei kuitenkaan vielä ole täysin johdonmukaista koko organisaatiossa. Noin 50 prosenttia yrityksistä toteuttaa perehdytystä tällä tasolla. Tämä tarkoittaa, että vain noin 20 prosentilla yrityksistä perehdyttäminen on prosessina korkeimmalla, eli ennakoivalla tasolla. Tämän tasoinen perehdytys vaatii toteutuakseen strategista henkilöstöjohtamista. (Bauer, 2010)

Sillä, että työntekijä havaitsee organisaation tuen (Perceived Organizational Support, POS) perehdytyksessä on myös merkitystä perehdytyksen onnistumisen kannalta (Mayer, 2016). Kokonaisvaltaisen perehdytyksen, joka Bauerin (2010) mukaan koostuu neljästä eri tasosta, toteuttaminen Meyerin (2016) tutkimuksen mukaan indikoi havaitun tukemisen tason olevan korkeammalla tasolla, kuin jos perehdytys toteutettaisiin ainoastaan kolmella ensimmäisellä tasolla. Antamalla työntekijöille mahdollisuuksia tutustua kollegoihin sekä rakentaa organisaation sisäinen verkosto, voidaan kasvattaa tunnetta organisaation tuesta. (Meyer, 2016), Allen & Shanock (2013), tuovatkin esiin, että perehdytyksen kannalta olisi tärkeä pohtia, miten uudet työntekijät luovat suhteita työkavereihinsa.

Cable et al. (2013) edustavat tutkimuksessaan sosialisoinnin näkökulmaa ja he korostavatkin sosialisoinnin tärkeyttä uuden työntekijän saapuessa organisaatioon. Heidän mukaansa perinteisissä perehdytystavoissa on kuitenkin heikkouksia, jotka tulisi perehdytystä suunniteltaessa ottaa huomioon. Tyypillisesti uuden työntekijän aloittaessa, hänen tulisi mahdollisimman nopeasti hyväksyä organisaation identiteetti, mikä voi johtaa siihen, että työssä ollessaan työntekijän täytyisi peitellä omaa identiteettiään. Cable et al. (2013) tarjoavatkin näkökulman, jonka mukaan työntekijöiden perehdyttämisessä, sekä samalla sosialisoinnissa, tulisi korostaa henkilön omaa, henkilökohtaista identiteettiä. Esimerkiksi työntekijän ensimmäisenä päivänä yksilöittäin toteutettavat harjoitteet sekä omien ajatusten esiintuominen voivat olla tällaisia tapoja tuoda esiin yksilön omaa identiteettiä sekä taitoja (taulukko 1).

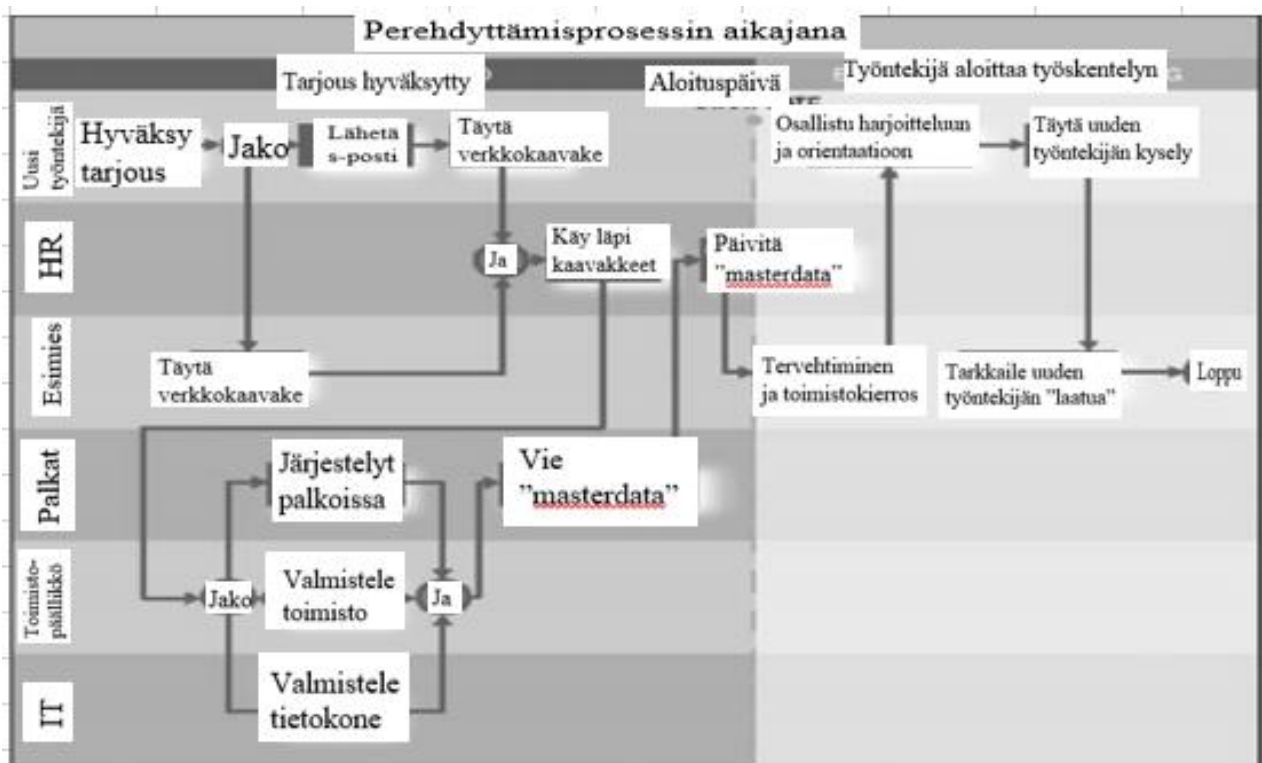
Cable et al. (2013) tutkimuksen mukaan uuden työntekijän perehdytystä tulisi siis lähestyä tämän persoonan ja identiteetin kautta. Mahdollistamalla oman persoonallisuuden, itsensä ilmaisemisen, vahvuuksien ja mielipiteiden esiintuomisen, voidaan vähentää työntekijöiden irtisanoutumista sekä parantaa sitoutumista. Heidän mukaansa perehdytysprosessia suunniteltaessa olisi otettava huomioon seuraavat asiat:

1. Perinteisen ”työsuhdeansan” purkaminen. Perinteisellä ”työsuhdeansalla” tarkoitetaan esimiesten yleistä näkemystä siitä, että työtehtävät ovat ryhmä aktiviteetteja, joiden ennalta suunnitellusta toteuttamisesta he maksavat työntekijöille markkinahinnan. Työntekijöiden ei tämän ajattelutavan mukaan tarvitse edes välittää kyseisistä aktiviteeteistä, kunhan ne tulevat tehtyä. Jotta tähän ansaan astumiselta voidaan välttyä, esimiesten tulee muistaa, että organisaatiot koostuvat ihmisistä ja että ihmiset tyypillisesti haluavat hyödyntää omia vahvuuksiaan. Luomalla työympäristöstä sellaisen, että työntekijät kokevat mahdolliseksi hyödyntää omia vahvuuksiaan, voi työpaikasta tulla myös sellainen, johon työntekijät vapaaehtoisesti haluavat tuoda ja antaa enemmän itsestään.
2. Auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat autenttiset vahvuutensa. Cable et al. (2013) suosittelevat, että ennen kuin uusi työntekijä tapaa uusia työkavereitaan tai ennen kuin hänelle kerrotaan mitään uudesta tehtäväkuvasta, hän voisi miettiä ja kuvailla omia vahvuuksiaan sekä itseään parhaimmillaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi esittämällä kysymyksiä työntekijälle tai kokoamalla ”henkilökohtainen kohokohta –kela”, jossa kuvaillaan kahta tai kolmea hetkeä, jolloin työntekijä on kokenut olevansa parhaimmillaan.
3. Helpottaa esittäytymistä muille organisaation jäsenille. Kun työntekijä esitellään kollegoillensa, on tärkeää muodostaa nämä esittelyt niin, että uudelle työntekijälle annetaan myös mahdollisuus esitellä itse itsensä niin, että se on johdonmukaista hänen omiin vahvuuksiinsa nähden.
4. Pyytää uutta työntekijää pohtimaan, miten hän voi hyödyntää omia vahvuuksiaan työssään. Tämän avulla työntekijät voivat nähdä uudet työnsä mahdollisuuksina käyttää omia vahvuuksiaan.

Taulukko 1. Organisaatioidentiteettiin sekä henkilökohtaiseen identiteettiin perustuvien perehdytysprosessien vertailu (mukaillen, Cable et al., 2013, 26).

Organisaatioidentiteetti -sosialisointi	Henkilökohtainen identiteetti –sosialisointi
Tärkeimmät tekijät: -Vanhempi työntekijä/johtaja kertoo yrityksen arvoista ja miksi organisaatio on erityinen	Tärkeimmät tekijät: -Vanhempi työntekijä/johtaja kertoo, miten työskentely yrityksessä mahdollistaa työntekijöiden itsensä ilmaisemisen sekä luo mahdollisuuksia
-”Tähti”-työntekijä pitää samankaltaisen esityksen	-Yksilöllinen ongelmanratkaisutehtävä
-Uudet työntekijät refleктоivat, mitä ovat kuulleet yrityksestä (esim. Mitä olet kuullut ko. yrityksestä, mikä tekee sinut ylpeäksi siitä, että saat olla osa organisaatiota?)	-Uudet työntekijät refleктоivat ongelmanratkaisutehtävässä tehtyjä päätöksiä ja miten he hyödynsivät omia vahvuuksiaan
-Ryhmäkeskustelu	-Yksilöt esittelevät itsensä ja tekemänsä päätökset ryhmälle
-Ilmainen lahja: Huppari yrityksen nimellä varustettuna	-Ilmainen lahja: Huppari, joka on personoitu työntekijän nimellä

Onnistuneen perehdytysprosessin suunnittelussa kriittistä on puolestaan Snellin (2006) mukaan prosessin analyysi. Prosessin analyysillä tarkoitetaan prosessin arviointia sekä siihen liittyvien sidosryhmien roolien tunnistamista. Prosessia suunniteltaessa on siis otettava huomioon, keitä kaikkia prosessi todellisuudessa koskee ja missä vaiheessa. Snell (2006) laatimassa aikajanassa (kuvio 4), on nähtävissä uuden työntekijän polku työtarjouksen hyväksymisestä työn aloittamiseen sekä sen jälkeiseen aikaan. Ensisijaisessa roolissa ovat uusi työntekijä, palkkaava esimies sekä HR-osasto, mutta myös esimerkiksi palkanlaskija, IT-osasto sekä tiimin jäsenet ja mentorit ovat osallisena prosessissa. (Snell, 2006)



Kuvio 4. Perehdytysprosessin aikajana (mukaillen, Snell, 2006, 35).

Giacalone (2009) puolestaan korostaa artikkelissaan perusasioiden esittämisen tärkeyttä. Hänen mukaansa uuden työntekijän kanssa on kattavassa perehdytysprosessissa käsiteltävä ainakin organisaation historiaa ja kulttuuria, toimitapoja ja yleisiä turvallisuusohjeita. Myös organisaation menettelytapoja, linjauksia sekä etuuksia tulisi käsitellä. Yksi tärkeimmistä asioista on kuitenkin työntekijään kohdistuvien odotusten sekä velvollisuuksien kommunikointi. Nämä odotukset sekä velvollisuudet olisikin hyvä esittää 90 päiväksi eteenpäin. McNeillin (2012) mukaan uudelle työntekijälle tulisi asettaa selkeät suoritustavoitteet ensimmäiselle 90 päivälle.

Taulukko 2. Onnistuneen perehdytysprosessin luomisen näkökulmia.

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Huomioitavat asiat; prosessi</i>
<i>Bauer (2010)</i>	4C:tä: miten ja mitä tasoja hyödynnetään, kertoo, millaista kyseisen organisaation perehdytys on; passiivista (tasot 1 & (2)), korkean potentiaalisen perehdytystä (tasot 1,2 & (3)) vai ennakoivaa (1,2,3 &4).
<i>Cable et al. (2013)</i>	Organisaatioidentiteetti vs henk.koht.identiteetti: sosialisoinnin merkitys, uuden työntekijän henkilökohtaisen identiteetin korostaminen organisaation identiteetin korostamisen sijaan.
<i>Snell (2006)</i>	Prosessin analyysi: sidosryhmien roolit, aikajanan suunnittelu
<i>Giacalone (2009)</i>	Perusasioiden esittämisen tärkeys perehdytyksessä

2.3.1. Perehdytyskäytännöt

Klein et al. (2015) esittävät perehdytyskäytäntöjen toteuttamiselle syiksi epävarmuuden sekä ahdistuneisuuden poistamista uuden työntekijän kokemuksesta, avustamista uuden ympäristön järjeistämässä sekä tarvittavien aineettomien sekä aineellisten resurssien tarjoamista, jotta uusista työntekijöistä saataisiin mahdollisimman nopeasti toimintavalmiita työntekijöitä. Heidän mukaansa käytännöt voidaan jakaa informoiviin, ohjaaviin sekä sellaisiin, jotka toivottavat uuden työntekijän tervetulleeksi.

Informoiviksi perehdytyskäytännöiksi luokitellaan sellaiset tavat, joilla tarjotaan työntekijälle informaatiota, materiaaleja sekä kokemuksia. Koska tämä kategoria kattaa paljon erilaisia spesifejä käytäntöjä, on se jaettu vielä kolmeen alakategoriaan: kommunikaatioon, resursseihin sekä harjoitteluun. Esimerkiksi yksisuuntaiset viestit uusille työntekijöille, kuten tervetulo kirjeet sekä kaksisuuntaisen keskustelun mahdollistaminen, kuten sovittu puhelu, kuuluvat kommunikaatiokategoriaan. Resurssikäytäntöjä ovat puolestaan sellaiset käytännöt, jotka mahdollistavat tulokkaan sopeutumista, kuten organisaation intranetin esittely. Työtehtävissä vaadittavien tietojen ja taitojen opettaminen kuuluvat puolestaan harjoittelu –kategoriaan. (Klein et al., 2015)

Käytäntöjen, jotka toivottavat uuden työntekijän tervetulleeksi, tarkoituksena on tuoda esille arvostusta siitä, että hän on halunnut liittyä organisaatioon sekä tarjota mahdollisuuksia tavata uusia kollegoja ja muita organisaation jäseniä. Tämän kategorian käytännöt on siis tarkoitettu täyttämään tunneperäisiä tarpeita sekä auttaa kehittämään sosiaalista pääomaa. Esimerkiksi tervetulo lounaan järjestäminen voi olla yksi keino tähän. Ohjaus-kategoriassa puolestaan keskitytään siihen, että

tarjotaan uudelle työntekijälle aktiivisia tapoja päästä kehittymään ulkopuolisesta henkilöstä organisaation sisäiseksi, tehokkaaksi jäseneksi. Uudelle työntekijälle voidaan esimerkiksi osoittaa ns. ”buddy”. (Klein et al., 2015)

Cable et al. (2013) tutkimuksen mukaan uuden työntekijän perehdytystä tulisi lähestyä tämän persoonan ja identiteetin kautta. Mahdollistamalla oman persoonallisuuden esiintuomisen sekä itsensä ilmaisemisen, omien vahvuuksien ja mielipiteiden esiin tuomisen, voidaan vähentää työntekijöiden irtisanoutumista sekä parantaa sitoutumista. Ferri-Reed (2013) tuo puolestaan esiin työntekijöiden iän merkityksen perehdytysprosessin suunnittelussa. Hänen mukaansa milleniaalien, eli 1980-1995 luvuilla syntyneiden, perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon asioita, joiden parissa tämä sukupolvi on kasvanut. Ferri-Reedin (2013) mukaan on tärkeää, että informaatiota olisi visuaalisessa muodossa, esitykset olisivat lyhyitä, mahdollisimman paljon teknologiaa ja automaatiota olisi hyödynnetty, perehdytys olisi interaktiivista sekä mahdollisesti ryhmissä tapahtuvaa ja että he saisivat tarpeeksi palautetta.

Onnistuneen perehdytysprosessin saavuttamiseksi tutkimuksissa on tunnistettu neljä keinoa, joita hyödyntämällä perehdyttämisen menestyksellisyyttä voidaan maksimoida. Nämä keinot liittyvät sekä rooleihin työssä, että sosiaaliseen ympäristöön. Ensimmäinen keino saavuttaa onnistunut perehdytys, on ”minä-pystyvyys” (self-efficacy) tai itsevarmuus työssä. Tällä tarkoitetaan sitä astetta, jolla työntekijä kokee tekevänsä työnsä hyvin ja onnistuvansa siinä, millä vastaavasti on vaikutus työntekijän motivaatioon sekä myöhemmin menestyksekkyyteen verrattuna muihin, vähemmän ’varmoin’ kollegoihinsa. Organisaatioiden tulisi perehdytysohjelmissaan pyrkiä auttamaan uusia työntekijöitään saavuttamaan itseluottamusta sekä varmuutta organisaatiossa sekä työssään pärjäämiseen. Minä-pystyvyydellä on tutkimusten mukaan myös olevan vaikutus sitoutumiseen, tyytyväisyyteen sekä työvoiman vaihtuvuuteen. (Bauer, 2010)

Toinen rooleihin liittyvä onnistuneeseen perehdytysprosessiin tähtäävä keino on ”roolien selkeys”, eli se, kuinka hyvin työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä sekä häneen kohdistuvat odotukset. Mikäli rooleja ja odotuksia voidaan tulkita monella tavalla, riski väärinymmärryksiin sekä sitä kautta heikkoihin työsuorituksiin kasvaa. Pahimmillaan tämä näkyy niin taloudellisina tappioina kuin myös työntekijöiden asenteiden huonontumisena. Organisaatioiden olisikin hyvä mitata ja tarkkailla perehdytettävien työntekijöidensä ymmärryksen tasoa liittyen heihin kohdistuviin odotuksiin ja työnkuviin. (Bauer, 2010)

Sosiaalinen integraatio on kolmas keino onnistuneeseen perehdytykseen. Uusien työntekijöiden tulisi tuntea olonsa mukaviksi sekä hyväksytyiksi sekä kollegoidensa että esimiehensä, tai muiden organisaation jäsenten keskuudessa. (Bauer, 2010) Hyväksynnän kokeminen onkin yksi merkittävistä mukautumista edistävästä tekijöistä (Bauer & Green, 1998). Ryhmään sulautuminen on myös tärkeässä roolissa sitoutumista sekä vaihtuvuutta tarkasteltaessa. Hyvien suhteiden omaaminen sekä esimieheen että kollegoihin on siis ensisijaisen tärkeää onnistuneessa perehdytyksessä. On kuitenkin myös huomioitava työntekijän oma rooli prosessissa; kuinka aktiivisesti henkilö itse pyrkii luomaan suhteita. Hyviä taktiikoita työntekijän omaan suhteiden rakentamiseen ovat ajan järjestäminen kuulumisten vaihtoon sekä ”small talkiin” kollegoiden kanssa, kahvitaukojen ja lounaiden järjestäminen, osallistuminen vapaaehtosiin tapahtumiin sekä suhteen rakentaminen esimieheen ottamalla uusia vastuuta sekä suorittamalla annetut tehtävät ansiokkaasti. (Bauer, 2010)

Neljäntenä keinona onnistuneeseen perehdytykseen on organisaatiokulttuurin tuntemus sekä siihen sopiminen. Koska jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, on tärkeää opastaa uutta jäsentä kyseiseen kulttuuriin liittyvissä asioissa ja samalla sopeutumaan siihen. Organisaation politiikan, tavoitteiden sekä arvojen oppiminen ovat tärkeitä niin työntekijän mukautumisen kuin myös sitoutumisen, tyytyväisyyden ja pysyvyyden kannalta. (Bauer, 2010)



Kuvio 5. Onnistunut perehdytysprosessi (mukaiillen Bauer, 2010).

Pitkällä tähtäimellä onnistunut työntekijän perehdytys tulee esiin myös yrityksen tuloksessa. Organisaation näkökulmasta onnistunut perehdytys siis vaikuttaa tuloksen lisäksi myös suosituskyykyyn sekä työntekijöiden pysyvyyteen. Hyvin suunniteltu perehdytys voi myös nopeuttaa työntekijän oppimista ja hänestä voi tulla tuottava nopeammin kuin heikommin suunnitellussa perehdytyksessä. (Bauer, 2010)

Kehittämällä perehdytysprosessia sekä teknologiaa voidaan saavuttaa tuloksellisuuden lisäksi myös muita hyötyjä. Snellin (2006) mukaan onnistunut ja tehokas perehdytysprosessi voi säästää aikaa esimerkiksi HR-osastolta, parantaa työntekijöiden tuottavuutta sekä suorituskykyä sekä vahvistaa työntekijäbrändiä. Perehdytysprosessia kehittämällä uuden työntekijän suhteet muihin työntekijöihin voivat muodostua vahvemmiksi ja samoin nostaa työntekijän työtyytyväisyyttä sekä lojaaliutta organisaatiota kohtaan.

2.4. Perehdytys ja sitoutuminen

Allen & Shanockin (2013) mukaan uusien työntekijöiden sitoutumisessa ja pitämisessä organisaatiossa sosialisointitaktiikoilla on suuri merkitys. Heidän mukaansa taktiikoita hyödynnetään usein tehtävissä suoriutumisen avustamisessa, organisaation normien, käytäntöjen, kulttuurin sekä toimintamallien kommunikoimisessa ja realistisen kuvan tarjoamisessa organisaation työympäristöstä. Heidän tutkimuksensa mukaan on kuitenkin tärkeää myös kiinnittää huomiota siihen, miten uudet työntekijät luovat suhteita kollegoihinsa, millainen organisaation ja uuden työntekijän välinen suhde on sekä siihen, kuinka sulautuneita työntekijät ovat siihen verkostoon, joka sitouttaa heitä organisaatioon. Työntekijöiden suhteet toisiinsa ovat siis yksi sitouttava keino ja mitä nopeammin työntekijä saadaan sosialisoitua työyhteisöön, sitä sitoutuneempi hän mahdollisesti on.

Meyer (2017) käsittelee omassa tutkimuksessaan Bauerin (2010) esittämien neljän perehdytyksen tason vaikutusta muun muassa työntekijän sitoutumiseen. Hänen tutkimuksensa tulokset tukevat Allenin ja Shanockin (2013) aiemmin tekemää tutkimusta, jossa todetaan, että työntekijät, jotka sosialisoidaan organisaatioon jo aikaisessa vaiheessa työuraansa, ovat todennäköisemmin tavallista enemmän sitoutuneita organisaatioon. Meyer havaitsi, että työntekijät, jotka olivat perehdytetty Bauerin jaottelun tasoilla 1, 1+2 tai 1+2+3, eivät osoittaneet merkittävästi eroja sitoutumisessa. Tuloksien mukaan saattaa siis olla mahdollista, että työntekijät, jotka on perehdytetty tasoilla 1+2+3, eivät ole yhtään enempää sitoutuneita organisaatioon kuin ne, jotka on perehdytetty tasoilla 1 tai 1+2. Mikäli työntekijä on perehdytetty tasolla neljä sekä sen lisäksi kaikilla aiemmin mainituilla tasoilla, on huomattavissa merkittävä organisaatioon sitoutumisen kasvu. Tämä puolestaan tukee Bauerin (2010) suositusta siitä, että kokonaisvaltainen perehdyttäminen vaatii kaikilla tasoilla perehdyttämisen.

Myös Snell (2006) on tuonut esiin hyvän perehdytyksen vaikutuksen työntekijän sitoutumiseen sekä pysyvyyteen organisaatiossa. Mayer & Bartels (2017) esittävät varsinkin työntekijän sosialisoinnilla

työympäristöön olevan tärkeä rooli sitoutumisen kannalta ja esimerkiksi ryhmässä perehdyttäminen voi avustaa tässä. Vastaavasti Graybill et al. (2013) on tuonut esiin, että sillä, miten uutta työntekijää kohdellaan ensimmäisten 30-90 päivän aikana, on vaikutus sitoutumiseen. Perehdyttämisellä voidaan siis todeta olevan suhde työntekijän sitoutumiseen.

2.5. Perehdyttäminen etänä

Hill (2020) esittää listan asioista, joita pitäisi tai ei pitäisi tehdä, kun hajautuneeseen työyhteisöön tulee uusi jäsen. Hajautuneessa yhteisössä ei voida enää soveltaa niitä käytäntöjä, joita ennen on käytetty, joten uusia prosesseja on luotava sekä uusia sääntöjä asetettava. Kuitenkin niin, että perehdyttämisen tärkein tavoite säilyy; valmistaa uusi työntekijä uuteen työtehtäväänsä sekä saada hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Hillin mukaan seuraavat asiat on olisi hyvä toteuttaa hajautettuihin tiimeihin perehdytettäessä:

1. Valmista uusi tulokas siihen, mitä on tulossa. Organisaatiossa olisi pohdittava, mikä olisi paras tapa tähän; esimerkiksi toimittamalla materiaalia yrityksestä ja sellaisia tarvikkeita, joita kotitoimistolla vaaditaan työn tekemiseen.
2. Aikatauluta ja varaa virtuaalisia tapaamisia tiimin jäsenten kesken. Kun tiimin jäsenet eivät näe toisiaan kasvokkain, voi suhteista kollegoihin muodostua liian liiketoiminnallisia, mikä ei ole hyvä asia.
3. Tarkista uuden tiimijäsenen kuulumiset säännöllisesti. Kun työskennellään hajautetussa tiimissä, jää väärintulkinnoille sekä hämmennykselle enemmän mahdollisuuksia, kuin jos työskentely olisi enemmän kasvotusten tapahtuvaa. Tämä voi johtaa siihen, että uudet työntekijät tuntevat olevansa hukassa ensimmäisinä viikkoinaan. Onkin tärkeää tarkistaa heidän suuntansa usein sekä asettaa ensimmäisille viikoille selkeä viitekehys tuomaan turvallisuuden tunnetta ja selkeyttä.
4. Esittele organisaatiokulttuuri. Kerro uudelle tiimijäsenelle tiimin ”rituaaleihin” liittyvät asiat ja rohkaise häntä osallistumaan.

Hill (2020) esittää myös asioita, joita etänä perehdytettäessä ei kannata tehdä:

1. Älä jätä heitä arvailemaan. Kun työsopimus on kirjoitettu, on hyvä kertoa ja ohjeistaa uusia työntekijöitä ensimmäiseen päivään liittyvissä asioissa.
2. Älä yllätä tiimiä uudella rekrytoinnilla. Kun työskennellään etänä, voi olla mahdollista, että jokin ilmoitusasia jää huomaamatta. On kuitenkin tärkeää, että uudesta rekrytoinnista viestitään henkilökohtaisesti varsinkin niiden työntekijöiden kanssa, jotka tulevat työskentelemään hänen kanssaan läheisesti.

3. Älä välttä kameraa. Kameran käyttäminen on lähinnä kasvojen tapahtuvaa vuorovaikutusta, mitä etänä työskennellessä voidaan saavuttaa. Kameran avulla voidaan välttää väärinymmärryksiä, kun myös ilmeet ja eleet ovat nähtävissä.
4. Älä jätä keskustelun aloitusta uudelle työntekijälle tai tiimille. Varsinkin ensimmäisinä viikkoina on tärkeää järjestää mahdollisuuksia uudelle tiimijäsenelle tutustua muihin tiimiläisiin, jotta hän voisi muodostaa myös epämuodollisempia suhteita heihin.

3. Sitoutuminen

Sitoutumistutkimuksen juuria voidaan etsiä sosiaalipsykologiasta, jonka akateemiseen sanastoon se ilmestyi ensimmäistä kertaa Kahnin (1990) tutkimuksessa. Hän esitti, että henkilökohtaista sitoutumista ilmenee silloin, kun organisaation työntekijät valjastetaan omiin työrooleihinsa ja nämä henkilöt työskentelevät sekä ilmaisevat itseään fyysisesti, kognitiivisesti sekä tunteellisesti toteuttaessaan työroolejaan. Kahnin mukaan ”ihmiset tuovat tai jättävät pois oman persoonansa työtehtäviensä aikana”. (Truss et al., 2013) Kahnin (1990) tutkimuksen perusteella myös Rothbard (2001) määrittelee sitoutumisen psykologisista lähtökohdista jakaen sen kahteen kriittiseen osaluokkaan; huomioon (attention) sekä imuun (absorption). Huomiolla tarkoitetaan kognitiivista saatavuutta sekä sen ajan määrää, jonka henkilö käyttää roolin ajattelemiseen. Vastaavasti imuun viitataan siihen intensiteettiin, jolla henkilö keskittyy rooliinsa.

Rooleihin sitoutumiseen liittyvän näkökulman lisäksi sitoutumista on määritelty myös muilla tavoilla. Maslach et al. (2001) esittävät, että sitoutumisen voidaan ajatella olevan loppuun palamisen (burn out) vastakohta. Tällöin sitoutumisen peruselementit; energia, osallistuminen sekä tehokkuus muuttuvat täysin toistensa vastakohdiksi. Energia muuttuu uupumukseksi, osallistuminen kyynisyydeksi ja tehokkuus epätehokkuudeksi. Vastaavasti Schaufeli & Bakker (2004) määrittelevät sitoutumisen positiiviseksi, täydentäväksi, työhön liittyväksi mielentilaksi. Sitoutuminen viittaa heidän mukaansa pitkäjänteiseen sekä kokonaisvaltaiseen affektiivis-kognitiiviseen tilaan, joka ei ole itsessään keskittynyt johonkin tiettyyn käyttäytymiseen, asiaan, henkilöön tai tapahtumaan.

Schaufeli & Bakker (2004) mukaan sitoutumisen tyypillisiä piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuneisuus sekä syventyminen. Tarmokkuudella viitataan korkeaan energiatasoon, henkiseen sinnikkyyteen, halukkuuteen nähdä vaivaa sekä peräänantamattomuuteen haasteita kohdatessa. Omistautuneisuuteen puolestaan liittyy tunne merkittävyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä sekä haastavuudesta. Kolmannelle sitoutumisen piirteelle, syventymiselle, olennaista on täysi keskittyminen sekä syventyminen työhön, työn mukaansatempaavuus, jolloin aika kuluu nopeasti ja haastavuus irtautua työstä. Täydellistä työhön syventymistä voidaan kuvailla lähes flow-tilaa vastaavana tilana.

Sitoutumisen määrittely ei siis ole yksiselitteistä. Tämän ovat tunnistaneet myös Kumar & Pansari (2015), jotka ovat halunneet omalla tutkimuksellaan yhtenäistää sitoutumisen käsitettä.

Tutkimuksensa pohjalta he määrittelevät työntekijän sitoutumisen (employee engagement) moniulotteisena käsitteenä, joka sisältää ne asenteet sekä käytökset, joita työntekijät osoittavat organisaatiota kohtaan. Heidän mukaansa työntekijän sitoutuminen koostuu viidestä dimensiosta, jotka ovat työntekijän tyytyväisyys (satisfaction), samaistuminen (identification), sitoumus (commitment), lojaalius sekä suoriutuminen (performance).

Se, miten ihmiset motivoitaisiin sitoutumaan organisaation, on Edwardsin ja Rothbardin (2000) mukaan organisaatioiden klassinen ongelma. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että organisaation sisäisiin rooleihin liittyy asenteita, käyttäytymistä sekä tunteita, jotka saattavat sekoittaa muihin rooleihin. Nykypäivänä työurista on tullut entistäkin monimutkaisempia, mikä on johtanut siihen, että työntekijät joutuvat sitoutumaan useampiin rooleihin yhtäaikaaisesti täyttääkseen heille asetetut odotukset. (Rothbard, 2001)

3.1. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Aiemmat tutkimukset (Bakker & Damerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007) ovat osoittaneet, että työresurssit, kuten palaute suorituksesta, taitojen vaihtelevuus, itsenäisyys, sosiaalinen tuki sekä kollegoilta että esimiehiltä ja oppimismahdollisuudet ovat positiivisesti yhteydessä työhön sitoutumiseen. Työresurssit liittyvät niihin fyysisiin, sosiaalisiin sekä organisationaalisiin näkökulmiin työssä, jotka voivat poistaa työn vaatimukseen liittyviä fysiologisia sekä psykologisia kuluja, olla toimivia työn tavoitteiden saavuttamisessa sekä stimuloida yksilöllistä kasvua, oppimista sekä kehitystä. (Bakker & Damerouti, 2008) Työresurssit ovat välttämättömiä, jotta työn vaatimukset on mahdollista täyttää ja asiat voidaan hoitaa (Hobfoll, 2002). Työresurssien lisäksi tutkimukset ovat tuoneet esille myös henkilökohtaisten resurssien merkityksen sitoutumisessa. (Bakker & Damerouti, 2008)

Myös sitoutumisen tutkimuksen ”isänä” pidetty William Kahn on tutkimuksissaan tuonut esiin psykologisten olosuhteiden vaikutuksen sitoutumiseen; olosuhteilla voidaan joko mahdollistaa tai torjua sitoutumista. Hänen mukaansa näitä olosuhteita voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: psykologinen merkittävyys, psykologinen turvallisuus sekä psykologinen saavutettavuus. Ensimmäinen dimensio, psykologinen merkittävyys viittaa henkilön tunteeseen siitä, että hän on saavuttanut fyysisiä, kognitiivisia sekä tunteellisia tuottoja omasta panostuksestaan sekä investoinneistaan työtään kohtaan. Vastaavasti psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan henkilön kokemaa turvallisuuden tunnetta työssään. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että henkilön ei

tarvitse pelätä negatiivisia seuraamuksia itsensä ilmaisemisesta työssään. Kolmas dimensio, psykologinen saavutettavuus, viittaa siihen tasoon, kuinka hyvin työntekijä kykenee täysin sitoutumaan työhönsä. Henkilön omat psykologiset, fyysiset sekä tunteelliset resurssit sekä se, kuinka hän kykenee selviytymään eteen tulevista vastoinkäymisistä, määrittävät tätä tasoa. (Kahn, 1990)

Kahn (1990) on esittänyt, että sitoutumista ilmenee, mikäli työntekijät voivat ilmaista sekä toteuttaa itseään täysin työrooleissaan. Tämä nostaa Kahnin mukaan työntekijät heidän tuottavaisuutensa sekä luovuutensa huipulle. May et al. (2004) tutkimus tukee tätä Kahnin (1990) esitystä. He tutkivat omassa tutkimuksessaan vakuutusalan työntekijöitä ja totesivat, että Kahnin esiintuomat kolme dimensiota; merkittävyys, turvallisuus sekä saavutettavuus, korreloivat positiivisesti sitoutumisen kanssa. Samassa tutkimuksessa he totesivat myös, että työnkuvan rikastaminen sekä työroolin sopivuus vaikuttivat merkittävyteen, kun puolestaan turvallisuus oli yhteydessä kannustavaan sekä palkitsevaan esimieheen. Saavutettavuus-dimension todettiin olevan kytköksissä resurssien saavutettavuuteen.

3.1.1. Työresurssit

Resurssien tärkeydestä puhuivat ensimmäisinä Damerouti & Bakker (2001), jotka toivat esiin tutkimuksessaan työn vaikutukset henkilön terveyteen, esimerkiksi uupumuksen kautta. Työn vaatimukset, eli ne fyysiset, sosiaaliset sekä organisatoriset asiat, jotka vaativat jatkuvaa panostusta, ovat yhteydessä tiettyihin fyysisiin ja henkisiin ”kustannuksiin”, kuten uupumukseen. Tämän yhteyden lisäksi tutkimukset terveyden edistämisestä sekä kestävydestä ovat osoittaneet yhteyden resurssien sekä työhön sitoutumattomuuden välillä. Näissä tutkimuksissa on tyypillisesti pyritty vastaamaan kysymykseen siitä, miten ihmiset, jotka työssään joutuvat kantamaan suurta työtaakkaa, voidaan pitää terveinä. Työn resurssit, jotka on edellisessä kappaleessa kuvattu, ovat tässä merkittävässä osassa.

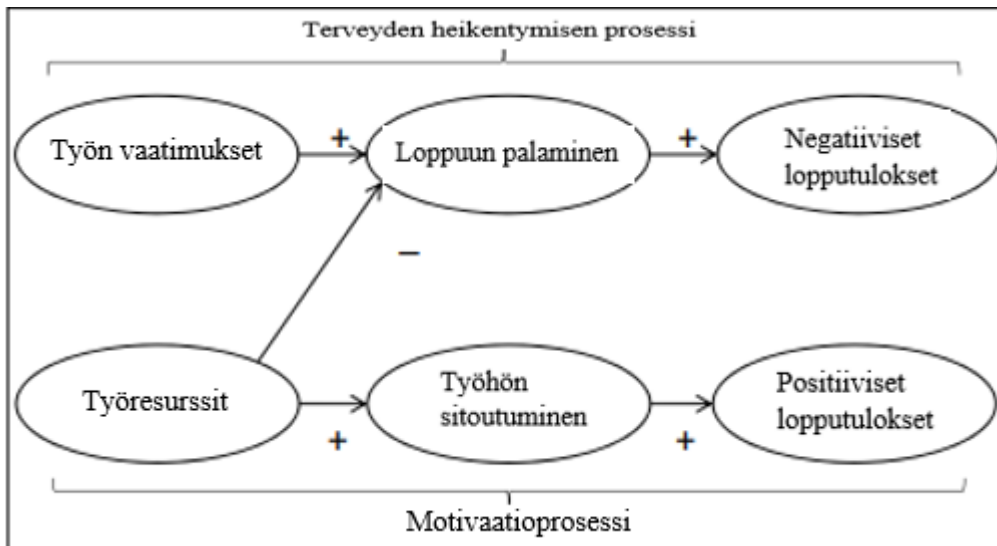
Dameroutin ja Bakkerin (2001) tutkimuksessa keskitytään ulkoisiin resursseihin, joita ovat sosiaaliset ja organisatoriset resurssit. Organisatorisista resursseista puhuttaessa tarkoitetaan muun muassa työn kontrollointia, päätöksentekoon osallistumista sekä tehtävien vaihtelevuutta. Sosiaalisia resursseja ovat puolestaan kollegoilta, perheeltä sekä vertaisryhmiltä saatu tuki. Jos tämä ulkoinen ympäristö ei tarjoa henkilölle näitä hänen tarvitsemiaan resursseja, ei henkilö pysty vastaamaan ulkoisen ympäristön tuomiin vaatimuksiin, kuten suureen työtaakkaan, eikä näin ollen voi saavuttaa tavoitteitaan. Damerouti & Bakker (2001) uskovat, että tällaisessa tilanteessa motivaation laskeminen

sekä tätä kautta myös työpanoksen väheneminen voivat olla tärkeitä itsesuojelumekanismeja, joilla pyritään välttämään turhautumista tulevaisuudessa, mikäli työn tavoitteita ei kyetä saavuttamaan.

Näiden edellä mainittujen yhteyksien pohjalta Damerouti & Bakker (2001) ovat luoneet vaatimusten ja resurssien mallin (Job Demand –Resources, JD-R, kts. kuvio 6). Malli perustuu kahteen prosessiin ja sen pyrkimyksenä on osoittaa niitä asioita, jotka johtavat loppuun palamiseen, eli burnoutiin. Ensimmäinen prosessi osoittaa, kuinka vaativat asiat johtavat jatkuvaan liialliseen kuluttavuuteen sekä uupumukseen. Toinen prosessi esittää, että resurssien vähyys verrattuna työn vaatimuksiin johtaa työpanosten vähentämiseen. Pitkän aikavälin seurauksena tämä johtaa sitoutumattomuuteen. Teoreettisesti on siis Dameroutin & Bakkerin (2001) mukaan tulkittavissa, että työn vaatimusten ja resurssien välinen vuorovaikutus on tärkeässä osassa työssä uupumisessa sekä sitoutumisessa.

Bakker & Damerouti (2008) ovat kehittäneet myös työn vaatimusten ja resurssien malliin (JD-R) perustuvan, mutta hieman pidemmälle viedyn mallin, joka perustuu kahteen oletukseen. Ensinnäkin, työresurssit, kuten palaute suorituksesta, sosiaalinen tuki kollegoilta sekä esimiehiltä, vaihtelevuus taidoissa ja itsenäisyys, käynnistävät motivaatioprosessin, joka johtaa työhön sitoutumiseen sekä korkeampaan suoritustasoon. Toiseksi, haastamalla työntekijät korkeilla työhön liittyvillä odotuksilla ja vaatimuksilla, kuten työmäärällä, tunnepitoisilla sekä henkisillä odotuksilla, työresurssit muuttuvat entistäkin tärkeämmiksi ja saavuttavat motivaatiopotentialinsa.

Hakanen et al. (2008) löydökset omassa tutkimuksessaan työresurssien vaikutuksesta työhön sitoutumiseen, henkilökohtaiseen oma-aloitteisuuteen sekä innovatiivisuuteen todentavat muun muassa JD-R –mallin yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Heidän mukaansa on todennäköistä, että sitoutuneet työntekijät saattavat tunnistaa sekä arvioida käytettävissä olevia resursseja positiivisemmin kuin sellaiset työntekijät, joiden sitoutumisen taso on matalampi. Sitoutunut työntekijä voi myös kyetä aktiivisemmin itse muuttamaan sekä kehittämään uusia resursseja. (Hakanen et. al., 2008)



Kuvio 6. Työn vaatimusten-resurssien malli (mukaiillen, Schaufeli, 2017, 122).

3.1.2. Henkilökohtaiset resurssit

Henkilökohtaiset resurssit ovat positiivisia 'itsearviointeja', jotka viittaavat henkilöiden tuntemukseen siitä, että heillä on mahdollisuus kontrolloida ja vaikuttaa ympäristöönsä menestyksekkäästi. Tästä johtuen nämä resurssit ovat toimivia tavoitteiden saavuttamisessa, ne suojelevat psykologisilta sekä fysiologisilta kustannuksilta sekä muilta uhilta sekä stimuloivat työntekijöiden henkilökohtaista kasvua sekä kehitystä. Henkilökohtaisilla resursseilla on kriittinen merkitys työhön sitoutumisen selittämisessä ja myös suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Xanthopolou et al. (2009) tutkimuksen tulokset indikoivat, että työntekijät, jotka ovat itseohjautuvia, optimistisia ja uskovat olevansa organisaation kannalta tärkeitä, kokevat todennäköisimmin korkean tason sitoutumista. Henkilökohtaisilla resursseilla on myös todettu olevan yhtä kriittinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen kuin työresursseillakin (Xanthopolou et al., 2007; Llorens et al., 2007). (Xanthopolou et al., 2009)

Chen & Fellenz (2020) tutkimuksen mukaan työntekijän henkilökohtaisiin resursseihin vaikuttavat henkilökohtaiset vaatimukset. Henkilökohtaisia vaatimuksia voivat olla esimerkiksi henkilön kotona tapahtuvat asiat ja niiden vaikutukset mielialaan ja energiaan. Mikäli työntekijä kokee kotona positiivisia tuntemuksia, voi näistä muodostua resursseja, jotka vähentävät kuormittavia vaatimuksia töissä. Nämä kotona syntyneet resurssit voivat nostaa työmotivaatiota ja sitä kautta lisätä sitoutumista. Vastaavasti, mikäli henkilö kokee kotona vaatimuksien olevan suurempia, voi tämä vaikuttaa negatiivisesti resursseihin, mikä puolestaan voi nostaa vaatimuksia myös töissä. Tämä voi johtaa heikompaan sitoutumisen tasoon.

3.1.3. Kommunikaatio ja esimiestyö

Kommunikaatio on myös tärkeä tekijä työntekijän sitoutumisessa. Varsinkin organisaation sisäisellä kommunikaatiolla on todettu olevan todella oleellinen ja tärkeä rooli sitoutumisen näkökulmasta. Myös tärkeiden suhteiden luomisessa sekä tällä tavoin sitoutumisen ylläpitämisessä kommunikaatiolla on tärkeä asema. (Karanges et al., 2015) Olisikin huomioitava, että kommunikaation tyyliä kannattaisi muuttaa informoivasta enemmän osallistavaksi. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi esimerkiksi strategiaa sekä toimintoja suunniteltaessa. (Morsing & Schultz, 2006) Myös Kangin & Sungin (2017) tutkimuksen tulokset työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta indikoivat hyvän sisäisen kommunikaation positiivisesta vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen.

Myöskään esimiestyön roolia sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä ei voida väheksyä. Xun ja Cooper Thomasin (2011) tutkimuksen mukaan esimerkiksi esimiehen tiimiään kohtaan osoittaman tuki, kuten aito kiinnostus tiimin jäsenien kehitystä kohtaan sekä iloitseminen tiimin onnistumisesta, lisäävät työntekijöiden sitoutumista. Lisäksi esimiehen tehokkuus sekä yhtenäisyyden korostaminen ovat sitoutumista edistäviä esimiestyön piirteitä. Myös Atwaterin & Brettin (2006) tutkimus esittää samankaltaisia tuloksia kuin Xun ja Cooper Thomasin (2011) tutkimus; työntekijöiden kehitys, huomaavaisuus sekä tehokkuus nousivat myös heidän tutkimuksessaan sitoutumisen kannalta merkittävimmiten esimiestyön piirteiksi. Tekemällä hyviä päätöksiä, tehokkaalla tehtävien johtamisella sekä yhtenäisyyden luomisella, esimerkiksi korostamalla korkeita eettisiä toimintatapoja sekä kommunikoimalla avoimesti sekä rehellisesti, esimies voi edesauttaa työntekijöiden sitoutumista työtä sekä organisaatiota kohtaan (Xu & Cooper Thomas, 2011).

3.1.4. Sitoutuminen ja motivaatio

Useimmat tutkimukset ovat tunnistaneet sitoutumisen ja motivaation yhteyden (Putra et al., 2016; Meyer et al., 2004; Deci & Ryan, 1985, Herzberg 1959; Herzberg, 2003). Motivaatio on käsitteenä haastava määrittellä ja sille onkin tarjottu useita erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi Pinder (1998, 11) määrittelee työhön liittyvän motivaation näin: työmotivaatio on lajitelma energisiä voimia, jotka ovat lähtöisin niin ihmisestä itsestään kuin ulkopuoleltakin, aloittaen työhön liittyvän käyttäytymisen ja määrittäen sen muodon, intensiteetin ja keston. Motivaatio voidaankin jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy nimensä mukaisesti ulkoisista tekijöistä, kuten työelämässä esimerkiksi mahdollisuudesta palkkioihin, palkankorotukseen tai ylennyksiin. Vastaavasti sisäinen motivaatio tulee henkilöstä itsestään ja esimerkiksi Ryan & Deci (2000)

määrittelevät sisäisen motivaation niin, että syynä aktiviteetin tekemiseen on ennemminkin luontainen tyydytys kuin jokin erillinen seuraus. (Putra et al., 2016)

Putra et al. (2016) testasivat tutkimuksessaan matkailu- ja ravintola-toimialalla sisäisen sekä ulkoisen motivaation suhdetta työhön sitoutumiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan ulkoinen motivaatio toimii parhaiten sellaisissa työtehtävissä, jotka ovat yksinkertaisia eivätkä vaadi suuria kognitiivisia taitoja, kuten ruuan tarjoilupalveluiden tehtävissä. Tutkimuksen tuloksissa selvisi kuitenkin myös, että sekä ulkoinen ja sisäinen motivaatio vaikuttavat työntekijän tarmokkuuteen, omistautuneisuuteen sekä uppoutumiseen indikoiden sitä, että työntekijät, joilla on niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota, ovat enemmän sitoutuneita työhönsä. Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että työntekijät, myös yksinkertaisissa tehtävissä, kokivat sisäisen motivaation ulkoista tärkeämmäksi.

Herzbergin kaksi-faktori-teoria (Two Factor Analysis) puolestaan keskittyy niihin tekijöihin, jotka edesauttavat motivaation syntymistä. Tämä teoria on saanut alkunsa jo vuonna 1959 ja se esittelee kaksi faktoria, jotka vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen; ns. hygienia-faktorit sekä motivaattorit. Ajatuksena teoriassa on, että mikäli hygienia-faktoreita, kuten työolosuhteita, työturvallisuutta ja palkkausta ei ole asianmukaisesti hoidettu, voi tämä johtaa tyytymättömyyteen. Vastaavasti hyvin hoidettuna nämä saattavat johtaa työtyytyväisyyteen. Motivaattorit puolestaan ovat sellaisia tekijöitä, joilla voidaan saavuttaa tyytyväisyyttä, kuten saavuttamisen tunne, kasvumahdollisuudet sekä tunnustuksen saaminen. Näillä molemmilla faktoreilla on myös yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja ne voidaankin nähdä myös sitoutumista edesauttavina asioina. Tällöin voidaan ajatella hygienia-faktoreiden olevan ulkoisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja vastaavasti motivaattoreiden olevan sisäisiä tekijöitä. (Herzberg, 2003; Young, 2017)

3.2. Sitoutumisen mittaaminen ja kehittäminen

Kumar & Pansari (2015) määrittelevät työntekijän sitoutumisen koostuvan viidestä dimensiosta; työntekijöiden tyytyväisyydestä, samaistumisesta, sitoumuksesta, lojaaliudesta sekä suoriutumisesta. Työntekijän tyytyväisyys viittaa niihin positiivisiin reaktioihin, joita työntekijät tuntevat työympäristöään, kuten esimiestään, palkkaa sekä kollegojaan, kohtaan. Mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat, sitä sitoutuneempia he ovat ja tällöin myös poissaoloja on vähemmän. Samaistumisella tarkoitetaan sitä, kuinka työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota ja tuntee esimerkiksi henkilökohtaista ylpeyttä organisaationsa onnistumisesta. Samaistumisen tunnetta voidaan vahvistaa vahvalla kulttuurilla, kilpailulla sekä karismaattisella johtajuudella. Sitoumus

(commitment) on korkeampi niillä työntekijöillä, jotka kokevat itsensä osaksi organisaatiota. Se on tärkeä osa kokonaisvaltaista sitoutumista, sillä se saa työntekijät tekemään enemmän kuin vain pakollisen työnkuvansa ja on myös tutkittu, että mikäli sitoumus (commitment) organisaatioon on korkealla tasolla, työntekijä suoriutuu 20% paremmin ja on 87% epätodennäköisemmin lähtemässä organisaatiosta. Lojaalius puolestaan saa työntekijän tekemään oletettua enemmän ja sillä voi lisäksi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työskentelyn lisäksi myös asiakkaiden tyytyväisyyteen. Suoriutuminen vastaavasti näkyy tuotteiden ja palvelujen laatuna sekä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa sekä heidän tyytyväisyydessään. (Kumar & Pansari, 2015)

Näiden viiden dimension pohjalta Kumar & Pansari (2015) ovat laatineet mittausjärjestelmän, jonka tavoitteena on ymmärtää organisaation tämänhetkistä työntekijöiden sitoutumisen tasoa sekä sitoutumiseen liittyviä strategioita. Mittausjärjestelmä on eräänlainen tuloskortti (scorecard, taulukko 6), jossa mittareina toimivat edellä mainitut sitoutumisen muodostavat dimensiot.

Taulukko 3. Työntekijöiden sitoutumisen tuloskortti (mukailten, Kumar & Pansari, 2015, 71).

	<i>Työntekijöiden tyytyväisyys</i>	<i>Työntekijöiden samaistuminen</i>	<i>Työntekijöiden sitoumus</i>	<i>Työntekijöiden lojaalius</i>	<i>Työntekijöiden suoriutuminen</i>
<i>Arvioitavien asioiden määrä</i>	5	7	3	3	2
<i>Mitattavat asiat</i>	-Saa tunnustusta työstään -Tuntee ihmiset työpaikalla läheisiksi -Yrityksessä työskentely tuntuu hyvältä -On varma työstään -Uskoo, että yrityksen johto huolehtii työntekijöistään	-Kertoo ylpeästi työskentelystään yrityksessä -Tuntee omistajuutta -Tuntee ylpeyttä -Näkee brändin menestymisen omanaan -Kohtelee organisaatiota kuin perhettä -Sanoo ennemmin "me" kuin "he" -Kun brändiä ylistetään, tuntee tämän omana saavutuksenaan	-Sitoutuminen brändilupauksen toimittamiseen lisääntyy yhdessä bränditietouden kanssa -Todella sitoutunut toimittamaan brändilupausta -Organisaatiolla on henkilökohtainen merkitys	-Tyytyväinen viettämään koko uransa organisaatiossa -Ei omaa aikomusta vaihtaa organisaatiota -Aikomusta pysyä organisaatiossa ajaa kompetenssi brändilupauksen lunastamiseen	-Suoriutuminen edellisessä arvioinnissa ylitti odotukset -Uskoo, että organisaatiossa on mahdollista parantaa suoriutumistaan
<i>Minimitulos:</i>	5	7	3	3	2
<i>Maksimitulos:</i>	25	35	15	15	10

Mittaustulosten perusteella organisaatiossa voidaan havaita, kuinka sitoutuneita työntekijät organisaatiossa ovat. Jokaisen dimension komponentit arvioidaan asteikolla 1-5. Mikäli yhteistulos sijoittuu 20 ja 39 väliin, indikoi se organisaation sitoutumistason olevan matala. Vastaavasti mikäli yhteistulos sijoittuu 80 ja 100 väliin, voidaan todeta sitoutumistason olevan korkea. Tulokortin avulla voidaan myös paikantaa ne osa-alueet, joissa organisaatiossa on eniten kehitettävää ja keskittää kyseiseen osa-alueeseen kehitystoimenpiteitä. (Kumar & Pansari, 2015)

Kumar & Pansari (2015) tuovat esiin myös toimia, joilla mittariston avulla havaittuja kehittämistä vaativia osa-alueita voidaan parantaa enemmän työntekijöitä sitouttaviksi. Jos työntekijät eivät ole tyytyväisiä, voidaan esimerkiksi järjestää työtehtäviä uudelleen vastaamaan paremmin työntekijän taitoja tai tarjota joustavampaa työaikaa. Vastaavasti jos työntekijät eivät koe suurta samaistumisen tunnetta organisaatiotaan kohtaan, voidaan heille tarjota esimerkiksi mentorointiohjelmaa tai avata ideoiden kehitysalustoja. Tällöin pyrkimyksenä on työntekijöiden yhdistäminen organisaatiokulttuuriin. Sitoumuksen rakentamiseksi työympäristön, suorituspalkkioiden sekä muiden palkkio- ja etujärjestelmien arviointi on suositeltavaa tehdä sekä varmistaa, että työntekijät tietävät olevansa arvostettuja.

Schaufeli (2017) esittää JD-R –mallin hyödyntämistä sitoutumisen parantamiseen sekä samalla loppuun palamisen ehkäisemiseen. Mallin pohjalta on kehitetty verkossa toimiva mittaamisväline, ”energia kompassi” (Energy Compass, EC), jonka tarkoituksena on löytää oikea suunta työnteon energisoinniksi. EC koostuu 12 työn vaatimukseen, 22 työresursseihin, kahdeksaan henkilökohtaisiin resursseihin sekä yhdeksään lopputulokseen liittyvistä muuttujista. Näistä muuttujista perustuvaan kyselyyn vastattaessa saadaan tuloksena tietää pisteytys verrattuna keskiarvoon työntekijään. Tuloksen yhteydessä annettavassa personoidussa palautteessa ilmenee myös keinoja, joilla korkeita vaatimuksia voi laskea tai vastaavasti parantaa heikkoja resursseja. Tuloksien avulla organisaatiossa voidaan arvioida sitoutumisen tasoa, joka syntyy työresurssien hyvydestä verrattuna työn vaatimukseen.

Sosiaalisen median hyödyntäminen on Parryn ja Solidaron (2013) mukaan keino kasvattaa työntekijöiden osallistumista sekä sitoutumista organisaatioon. Sosiaalista mediaa käyttämällä voidaan luoda avoin, kattava sekä yhteistyökykyinen ilmapiiri organisaation työntekijöille, mikä samalla tuo myös yhteisöllisyyden tunnetta sekä tuntuu organisaation jäsenyydestä. Työntekijöiden on tärkeää kokea olevansa osa organisaatiota sekä päätöksentekoprosessia, sillä tällä on suuri merkitys työntekijöiden käytöksen kannalta. Organisaatiossa hyödynnettävä sosiaalinen media voi

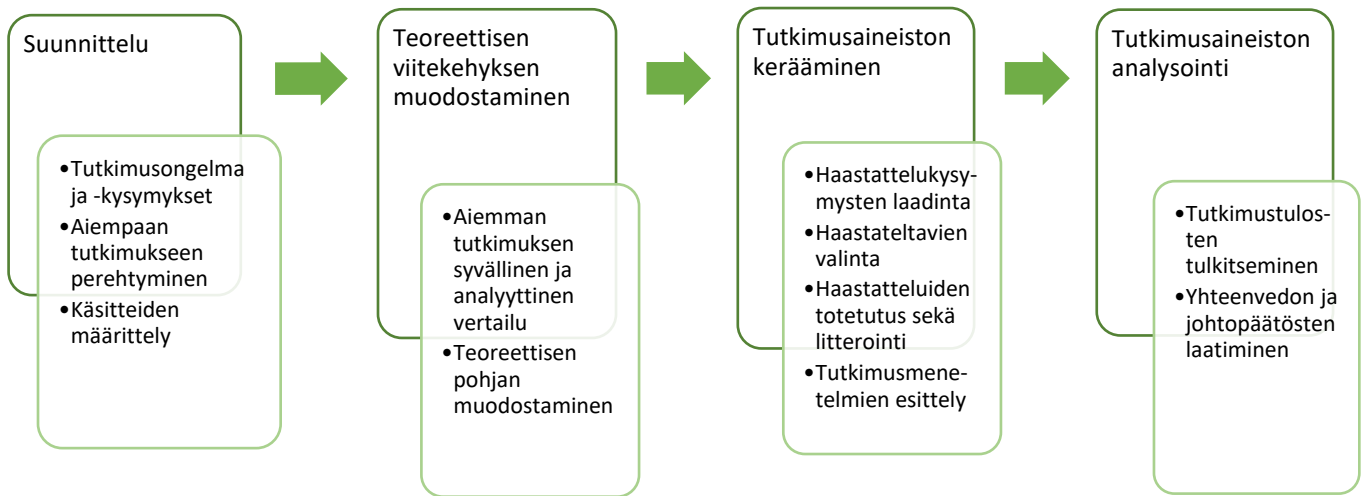
olla esimerkiksi sisäisiä blogeja, podcasteja tai keskustelufoorumeita. Eräässä yrityksessä hyödynnettiin sisäistä versiota MySpacesta sekä Wikipediasta. Parry & Solidaro (2013) tuovat kuitenkin myös esiin, että sosiaalisen median hyödyntämisellä organisaatiossa on otettava huomioon organisaatiokulttuuri. Mikäli kulttuuri ei ole sellainen, että työntekijät kokevat voivansa avoimesti puhua omista mielipiteistään tai ajatuksistaan, ei sosiaalisen median hyödyntämisestä tällöin ole hyötyä sitoutumisen kannalta.

4. Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on, kuten johdannossa kuvattiin, selventää etäperehdyttämisen käsitettä ja luoda sille viitekehys. Lisäksi pyrkimyksenä on tutkia etäperehdyttämisen ja sitoutumisen välistä mahdollista yhteyttä ja tähän yhteyteen vaikuttavia kriittisiä asioita. Tavoitteena on osoittaa etäperehdytyksen ja sen onnistumisen kannalta merkityksellisiä asioita, jotka tulisi ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa sekä sitä toteutettaessa.

Tässä luvussa esitellään tämän Pro Gradu –tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimusmenetelmien lisäksi luvun tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksellä jo olemassa olevia perehdytykseen ja sitoutumiseen liittyviä käytäntöjä sekä materiaaleja. Tätä jo olemassa olevaa tietoa hyödynnetään haastattelukysymyksiä muodostettaessa; perehdytys tulisi toteuttaa näiden ohjeistuksien pohjalta, mutta toteutetaanko se todella ja mikäli kyllä, miten tässä onnistutaan? Kohdeorganisaation etäperehdyttämisen nykytilanteen kartoittaminen sekä ymmärtäminen ovat tutkimuksen kannalta oleellisia asioita, jotta voidaan todeta, mitä tässä prosessissa voidaan mahdollisesti kehittää ja toisaalta myös, missä jo onnistutaan hyvin. Luvussa esitellään myös aineistonkeruumenetelmät, haastattelukysymysten muodostaminen, haastattelujen toteutus sekä aineiston analysointimenetelmät.

Koko tutkimuksen toteuttaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen; tutkimuksen suunnitteluun, teoreettisen viitekehysten muodostamiseen, tutkimusaineiston keräämiseen sekä kerätyn aineiston analysointiin. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, jota käsittelee tutkimuksen ensimmäinen luku, johdanto, on perusteltu ja muodostettu tutkimusongelmat sekä –kysymykset. Lisäksi tässä vaiheessa on perehdytty aiempaan tutkimukseen sekä kirjallisuuteen aiheesta sekä määritelty tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys vertaillen analyttisesti aiempaa tutkimusta aiheesta. Tästä muodostuvat tutkimuksen luvut kaksi ja kolme. Tutkimusaineiston keräämisvaiheessa, joka on kuvattu tutkimuksen tässä luvussa, on laadittu tutkimuskysymykset, valittu haastateltavat sekä toteutettu ja litteroitu haastattelut. Myös tutkimuksen kannalta oleellinen sekundäärinen data sekä tutkimusmenetelmät on esitelty. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa, eli analysointivaiheessa, tutkimustulokset on tulkittu ja niiden pohjalta on laadittu yhteenveto sekä johtopäätökset. Tätä vaihetta kuvaavat luvut viisi ja kuusi. Koko tutkimuksen toteuttamisprosessi on kuvattu alla kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimuksen toteuttaminen.

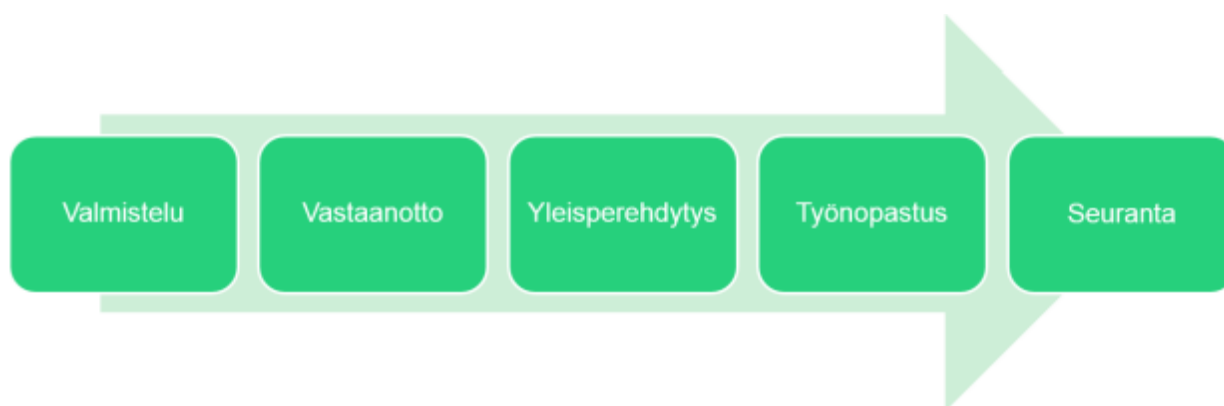
4.1. Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa asiakkailleen taloushallinnon, palkanlaskennan sekä henkilöstöhallinnon palveluja. Organisaatio on kansainvälinen ja Suomessa sillä on useita toimipisteitä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin ainoastaan yhteen, yhden esihenkilön alaisuudessa toimivaan yksikkökokonaisuuteen. Tämän esihenkilön välittöminä alaisina toimivat tiimivetäjät, jotka vastaavat tiimiinsä tulevien uusien henkilöiden perehdyttämisestä. Tiimivetäjät suunnittelevat siis itse heillä käytössä olevien materiaalien pohjalta perehdytysuunnitelman uusille työntekijöille.

Organisaatiossa on tarjolla valtavasti materiaalia perehdyttämiseen liittyen ja materiaaleissa korostuu perehdytyksen tärkeys sekä sen vaikutukset työntekijän sitoutumiseen sekä tuottavuuteen. Materiaali on koottu organisaation intranettiin, jossa se on saatavilla ainoastaan tietyn valtuuden omaaville henkilöille, kuten esihenkilöille. Intranetissä oleva materiaali tarjoaa kattavasti tietoa siitä, miten onnistuneeseen perehdytyskokemukseen päästään. Materiaaleihin on koottu muun muassa kuvaus koko organisaation perehdytysprosessista, uudelle työntekijälle annettava tietopaketti, ”check list”

esihenkilöille, esimerkki perehdytysuunnitelmasta sekä käytännön vinkkejä etäperehdytykseen. Esihenkilöille on myös järjestetty kyselytunteja perehdytykseen liittyen.

Organisaation perehdytysprosessi (kts. kuva 8) lähtee liikkeelle valmisteluista, eli toimista, joita esihenkilö tekee ennen uuden työntekijän aloittamista. Tällaisia toimia ovat muun muassa perehdyttäjän valinta, työvälineiden hankinta sekä perehdytysaikataulun suunnittelu. Valmistelua seuraa uuden työntekijän vastaanotto, joka sisältää HR:n sähköpostiin lähettämän tietopaketin, toimipisteen sekä työkavereiden esittelyn ja työaikajärjestelmän läpikäynnin. Uusille työntekijöille tarjotaan yleisperehdytys HR:n toimesta. Tämä kattaa organisaation yleisten asioiden kertomisen. Työhönopastus on nimetyn perehdyttäjän vastuulla ja se tulisi toteuttaa perehdytysuunnitelman mukaisesti ottaen huomioon työntekijän oppimistyylin ja tarpeet. Ohjeistuksen mukaan on myös tärkeää antaa työntekijälle aikaa itsenäiseen perehtymiseen ja että uusi työntekijä saa riittävästi apua ja tukea. Perehdyttämisen edistymistä myös seurataan seurantakeskusteluihin (yksi tai kaksi 15-30 min kestävästä vapaamuotoista keskustelua ensimmäisen kuukauden aikana). HR myös kerää palautetta perehdyttämisen onnistumisesta perehdytyskyselyn avulla.



Kuvio 8. Kohdeorganisaation perehdytysprosessi (Kohdeorganisaation perehdytysmateriaalit).

Yllä esitelty kohdeorganisaation perehdytysprosessi on laadittu ns. normaaliolosuhteissa, eli ennen etätyöhön siirtymistä, mikä tapahtui organisaatiossa maaliskuun 2020 lopussa. Huhtikuussa 2020 HR julkaisi esihenkilöiden käyttöön lyhyen opastuksen etänä tapahtuvaan perehdytykseen. Ohjeistuksessa kehoitettiin pitkälti noudattamaan olemassa olevaa perehdytysrunkoa, mutta huomioimaan yhteydenpidon tärkeyden, etätyöskentelykäytäntöjen läpikäymisen (mm. viestintävälineet), päivittäisen aikataulun laatimisen sekä muiden tiimiläisten osallistamisen. Tiimin jäseniä voi muun muassa kannustaa toivottamaan uusi työntekijä tervetulleeksi yksityisviestillä ja lisäksi heille voi kalenteroida keskusteluhetkiä uuden tulokkaan kanssa. Tärkeää ohjeistuksen

mukaan on myös kannustaa uutta työntekijää ottamaan vastuuta omasta perehtymisestään ja kyselemään aktiivisesti sekä antamaan palautetta. Myös kameran pitämistä päällä perehdytysosuuksien aikana suositeltiin, jotta uuden henkilön ilmeistä voisi tulkita asian ymmärtämistä tai ymmärtämättömyyttä.

4.2. Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta on haastavaa yksiselitteisesti määritellä ja usein sen todetaankin olevan määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohta. Kvalitatiivista menetelmää hyödyntämällä saadaan tutkittavien henkilöiden mielipiteitä ja havaintoja nostettua määrällistä tutkimusta paremmin esiin, sekä huomioitua heidän tulevaisuutensa sekä menneisyytensä. (Koskinen et al., 2005, 30; Hirsjärvi & Hurme, 2000, 27) Laadullisella tutkimuksella pyritään tyypillisesti saavuttamaan aineiston syvällistä tarkastelua, ei niinkään yleistettäviä tuloksia tai teorioita. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on myös se, että sen kohdejoukko on valittu etukäteen tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. (Hirsjärvi et al., 2009, 164)

Koska perehdyttäminen on jokaiselle aloittaneelle työntekijälle henkilökohtainen kokemus, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli tälle tutkimukselle luonnollinen valinta. Näin saadaan syvällisempiä ajatuksia kerättyä aiheeseen liittyen. Etäperehdyttämisen ja sitoutumisen suhteesta saadaan laadullisella tutkimuksella myös määrällistä tutkimusta enemmän irti. Määrällistä tietoa hyödyntämällä sitoutumisen tarkastelu jäisi todella pinnalliselle tasolle, minkä vuoksi kvalitatiivinen tutkimus myös tässä suhteessa oli kvantitatiivista optimaalisempi valinta. Myös haastateltavien tarkoituksenmukainen valinta on tämän tutkimuksen kannalta perusteltua, sillä vain valitsemalla haastateltavat henkilöt kohdeyrityksen sisältä, voidaan saada totuudenmukainen kuva kyseisen organisaation etäperehdytyksen onnistumisesta.

Tutkimuksen voidaan todeta olevan myös tapaustutkimus. Tavoitteena tapaustutkimuksella on tyypillisesti kerätä jostakin tietystä ja yksittäisestä tapahtumasta yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimusta kuvaillaan ennustavaksi, selittäväksi, kartoittavaksi sekä kuvailevaksi tutkimukseksi, jonka kohteeksi valikoituu joko yhteisö, ryhmä tai yksilö. (Hirsjärvi et al., 2015, 130-134) Eriksonin ja Koistisen (2005, 4-5) mukaan tapaustutkimus on soveltuva tutkimusstrategia, mikäli jokin tai jotkin seuraavista ehdoista täyttyvät:

- Tutkijalla ei ole vahvaa kontrollia tapahtumiin

- Kohteena tutkimuksella on ilmiö, joka on tässä ajassa olemassa oleva
- Aiheesta ei ole paljoa empiiristä tutkimusta olemassa
- Kysymykset miten ja miksi korostuvat

Tämä tutkimus täyttää edellä mainituista ehdoista kaikki; tutkijalla ei ole vahvaa kontrollia tapahtumiin, sillä haastateltavat voivat vastata tahtomallaan tavalla esitettyihin kysymyksiin ja ovat vapaita esittämään omia näkökulmiaan sekä mielipiteitään. Tutkittava ilmiö on myös erittäin ajankohtainen eikä ilmiöstä itsestään ole vielä paljoakaan aiempaa tutkimusta, vaan tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta informaatiota ilmiöstä. Myöskin, kysymykset miksi ja miten ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten etäperehdytyksessä on onnistuttu ja tämän selvittämiseksi on tärkeää myös ymmärtää, miksi. Voidaan myös todeta, että tutkimuksen keskittyessä ainoastaan yhteen organisaatioon pyrkimyksensä kerätä yksityiskohtaista tietoa, on perusteltua pitää tutkimusta tapaustutkimuksena.

Tutkimuksen primäärisenä aineistonkeruumenetelmänä ovat haastattelut. Haastattelu sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi muun muassa silloin, kun vastauksia halutaan voida täsmentää sekä kysymyksiä mahdollisesti tulkita (Metsämuuronen, 2001, 40). Tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin, eli teemahaastatteluin. Teemahaastatteluissa tutkija on määritellyt haastattelujen teeman ja kysymykset, mutta haastateltavien vastaukset ovat avoimia. Tämä antaa haastateltaville enemmän vapauksia vastaamiseen ja samalla mahdollistaa syvällisempien vastausten saamisen. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, 46-48; Gubrium et al., 2012, 197) Haastattelujen etuna voidaan pitää myös joustavuutta, sillä se tarjoaa mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä, minkä avulla vastauksista voidaan saada enemmän irti. Mahdollisena riskinä kuitenkin on, että haastateltavat saattavat miettiä liikaa omia vastauksiaan esimerkiksi yhteiskunnan näkökulmasta ja näin ollen vääristää todellisia ajatuksiaan vastaamaan yhteiskunnan oletettuihin vastauksiin. Tämä voi aiheuttaa vastausten luotettavuuden kärsimistä. (Hirsijärvi et al., 2009, 205-206).

Teemahaastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen on perusteltua, sillä haastateltaville henkilöille halutaan tarjota mahdollisuus kertoa omasta etäperehdytykokemuksestaan sekä ajatuksistaan sitoutumista kohtaan mahdollisimman avoimesti ja syvällisesti. Lisäkysymyksiä mahdollisuus esimerkiksi vastauksien perusteluihin liittyen on myös tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista. Haastateltavien joukko on melko pieni, joten haastattelut toimivat menetelmänä tämänkin puolesta hyvin. Teemahaastattelujen ansiosta haastateltavat voivat tuoda omia ajatuksiaan sekä kehitysideoitaan paremmin esiin.

Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään myös sekundääristä dataa. Tutkimuksen sekundäärinen aineisto koostuu kohdeyrityksestä saadusta materiaalista, joka on esitelty aiemmin tässä luvussa, kappaleessa 4.1. Sekundääristä dataa on hyödynnetty tutkimustulosten analysoinnissa ja pohdinnassa sekä johtopäätösten muodostamisessa. Primäärinen aineisto koostuu tutkijan omakohtaisesta kokemuksesta sekä haastatteluista. Lopulliset tulokset perustetaan haastatteluista saadulle informaatiolle, sekundäärisen aineiston tehtävänä on ainoastaan tuoda verrokkipohjaa tutkimukselle, jotta voidaan syvällisemmin analysoida tuloksia.

4.3. Empiirinen tutkimusosuus

Tämän alaluvun tarkoituksena on esitellä empiirisen tutkimuksen toteutus käytännössä. Luvussa esitellään erillisinä alalukuina haastattelukysymysten laatiminen, haastattelujen toteutus sekä saatujen vastausten analysointiprosessi. Haastattelukysymysten laatimisessa oleellisessa osassa oli tutkimukselle luotu teoreettinen viitekehys sekä organisaatiosta saatu aiemmin esitelty materiaali. Haastattelujen toteutuksen kannalta oli jo alkujaan selvää, että haastattelut tullaan toteuttamaan etänä vallitsevasta korona-tilanteesta johtuen. Aineisto analysoitiin litteroimalla sekä jaotteleamalla aineisto teemoittain, jotta tutkimuksen kannalta vastausten oleellinen sisältö oli helpompaa selvittää.

4.3.1. Haastattelukysymysten laatiminen

Tutkimuksen haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten (primäärinen) sekä kohdeorganisaatiosta saatujen materiaalien (sekundäärinen) pohjalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämistä sekä sitoutumista käsittelevistä, suurimmaksi osaksi vertaisarvioituista, tieteellisistä artikkeleista kootusta tiedosta. Poimimalla tutkimuskysymysten ja -ongelmien kannalta oleellisimpia asioita sekä suhteuttamalla niitä organisaatiosta saatuihin materiaaleihin, saatiin kysymyksistä muodostettua mahdollisimman relevantteja sekä tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin keskittyviä. Kysymykset pyrittiin myös laatimaan sellaiseen muotoon, että niihin täytyisi antaa syvällisempi vastaus ja tarvittaessa näitä kysymyksiä voisi tarkentaa apukysymyksillä.

Haastattelukysymykset (kts. liite 1) jaettiin kahteen teemaan tutkimuksen primäärisen datan pohjalta; perehdyttämiseen sekä sitoutumiseen. Työntekijöille sekä esihenkilöille muodostettiin hieman eriävät haastattelurungot, erilaisista näkökulmista johtuen. Työntekijöiltä kysyttiin kaksi taustakysymystä kartoittamaan heidän aiempaa työkokemustaan vuosina sekä työpaikkojen määränä. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mikä on haastateltavien kokemuspohja työelämästä. Työntekijöillä

perehdyttämiseen liittyen kysyttiin heidän ensimmäisestä päivästäan, työyhteisöön sulautumisesta, perehdytyksen organisoinnista ja sen onnistumisesta sekä mahdollisista kehitysideoista. Vastaavasti esihenkilöiden perehdytysteemaan liittyvät kysymykset koostuivat perehdytyksen suunnittelusta, sen toteuttamisesta sekä toteutumisen onnistumisesta. Sitoutumiseen liittyvät kysymykset puolestaan keskittyivät työntekijöillä heidän käsityksiinsä sitoutumisesta ylipäättään sekä siihen, kokivatko he etäperehdytyksellä olleen merkitystä tähän. Esihenkilöiltä tiedusteltiin heidän näkemyksiään sitoutumisesta sekä siitä, pohtivatko he sitoutumisen roolia perehdytystä suunnitellessaan.

4.3.2. Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus

Haastateltaviksi valittiin sellaiset työntekijät, jotka ovat itse saaneet etäperehdytyksen työhönsä. Vastaavasti haastateltaviksi esihenkilöiksi valittiin sellaiset esihenkilöt, joilla on tai oli ollut alaisenaan etäperehdytettäviä työntekijöitä. Muilla haastateltavien ominaisuuksilla tai titteleillä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä, joten mitkään muut tekijät eivät vaikuttaneet haastateltavien valintaan. Näiden potentiaalisten haastateltavien nimet saatiin yksikkökokonaisuuden, johon tämä tutkimus keskittyy, esihenkilöltä. Henkilöille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kuvattiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja se, mihin asioihin haastattelukysymykset liittyvät. Lisäksi viestissä kerrottiin haastattelujen tapahtuvan etänä ja niiden arvioitu kesto. Myös anonymisuus tuotiin viestissä esiin. Haastateltavia oli alun perin viisi, joista kaksi oli tutkijalle ennestään tuttuja. Haastateltavista kaksi oli esihenkilöitä ja kolme työntekijöitä.

Kun haastateltavat olivat ilmoittaneet halukkuutensa osallistua haastatteluun, heidän kanssaan sovittiin haastattelu-aika, jonka arvioitu kesto oli tunnista kahteen sekä samalla toimitettiin EU:n tietosuojalain mukainen tietosuojailmoitus. Tähän haastateltavat vastasivat sähköpostitse, että osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja että heitä oli informoitu tietosuojamenettelyyn vaaditulla tavalla. Haastateltaville ei esitetty minkäänlaisia teoreettisia malleja tai näkökulmia, vaan he vastasivat täysin omien kokemustensa pohjalta. Lisäksi haastateltaville informoitiin, että haastattelut tultaisiin äänittämään tulevaa analysointia varten.

Kun haastatteluiden sopiminen ja aikatauluttaminen aloitettiin, yksi haastateltavista esihenkilöistä kysyi mahdollisuutta ottaa mukaan haastatteluun myös hänen tiimissään perehdytyksestä vastuussa olevan työntekijän. Heillä työnjako perehdytyksen suhteen meni niin, että esihenkilö hoiti yleiset perehdyttämiseen liittyvät asiat ja kyseinen työntekijä suunnitteli ja toteutti varsinaisen substanssiperehdyttämisen. Koska tutkimuksen kannalta oli oleellista saada tietää, miten myös

substanssiperehdyttäminen oli suunniteltu ja toteutettu, hyväksyttiin esihenkilön ehdotus ja työntekijä otettiin mukaan esihenkilön haastatteluun. Yhdessä haastattelussa oli näin ollen kaksi henkilöä yhtäaikaaisesti ja tämän vuoksi tutkimuksessa oli lopulta kuusi haastateltavaa.

Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuussa 2021. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan puolesta tunnista reiluun tuntiin. Kestoltaan haastattelut olivat siis haastateltaville ilmoitettua hieman lyhyempiä, mutta ilmoitettuun aika-arvioon oli laskettu mukaan hieman pelivaraa, koska haastateltavat osallistuivat haastatteluihin kesken työpäivän. Varaamalla hieman pidemmän ajan välttyttiin siltä, että haastattelua täytyisi kiirehtiä tai että se pitäisi päättää kesken kaiken. Muuten haastattelut sujuivat oletetun hyvin ja suunnitellut haastattelukysymykset olivat relevantteja sekä keskustelua ja ajatuksia synnyttäviä.

4.3.3. Aineiston analysointi

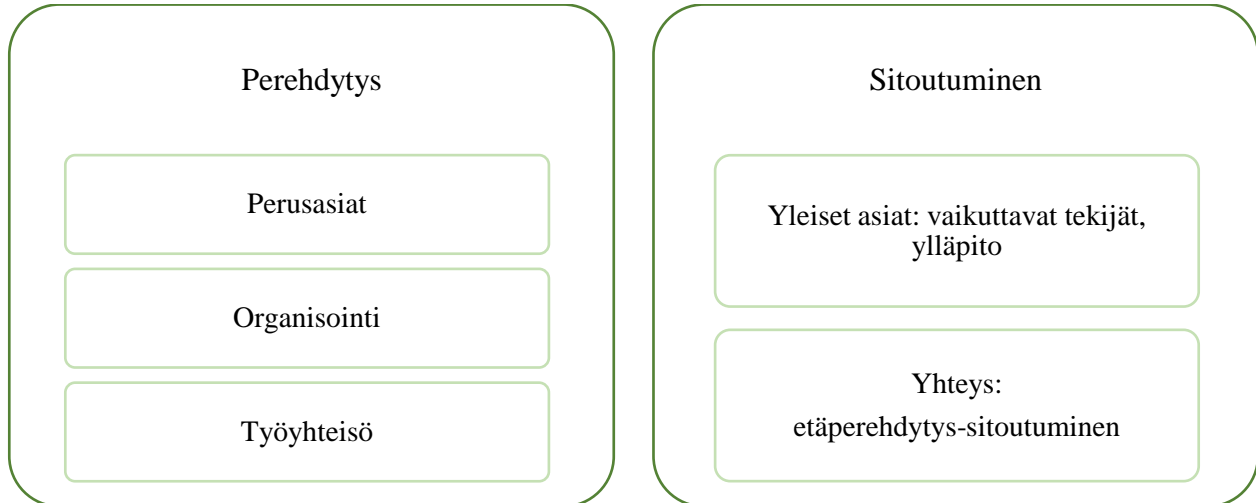
Koska laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan perusteellista analysointia, vaatii se tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen sopivan analyysimenetelmän, jonka avulla tutkimuskysymyksiin vastaaminen sekä uusien tutkittavaan aiheeseen liittyvien merkityksien löytäminen on mahdollista (Ruusuvoori et al., 2010, 15; Alasuutari, 2001, 83). Haastatteluilla kerätyn aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut. Litterointi toteutettiin tutkijan itsensä toimesta, tarkkuutena lähes sanasta sanaan kirjaaminen. Haastatteluista kertyi kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa noin 40 sivua. Litteroinnin jälkeen haastattelut käytiin läpi uudelleen ja niistä yliviiivattiin tutkimuksen kannalta tärkeät asiat.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 137) mukaan aineiston analysointivaiheessa voidaan laadullisessa tutkimuksessa käyttää myös merkitysten analysointia, eli tutkija voi pyrkiä löytämään aineistosta myös sellaisia piirteitä, joita ei välttämättä suoraan ääneen lausuta. Tutkijalla voi myös olla oma näkökulmansa tutkittavaan asiaan ja hän voi tulkita aineistoa tästä näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkija on itse ollut etäperehdyttävänä, minkä vuoksi tutkimuksessa on huomioitu tutkijan omakohtaisen kokemuksen perusteella syntyneitä näkökulmia; esimerkiksi aineiston analysointiin tämä tuo oman pohjansa.

Kerätty aineisto jaettiin teemoittain teoreettisen viitekehyksen pohjalta perehdyttämiseen sekä sitouttamiseen. Näiden teemojen sisällä vastaukset jaettiin kysymyskategorioittain alateemoihin, joiden avulla vastausten yhteneväisyyksiä sekä eriäväisyyksiä oli helpompi havainnoida sekä

analysoida. Vastaukset kategorisoitiin myös perustuen vastaajan asemaan: työntekijöiden vastauksia analysoitiin ensin keskenään sekä esihenkilöiden keskenään, ennen kuin lopuksi näiden yhtymä- ja eriämiskohteisiin paneuduttiin. Kummassakin tapauksessa perehdyttämiseen liittyvät kysymykset jaettiin perehdytyksen alkuun liittyviin perusasioihin; ensimmäisen päivän onnistumiseen, työnkuvan selkeyteen, suunnitteluun ja materiaaleihin. Toinen teema oli etäperehdytyksen organisointi, siinä onnistumiseen sekä huomionarvoisiin ja/tai kehittämistä vaativiin asioihin. Kolmantena alateemana käsiteltiin puolestaan työyhteisöön ja siihen sopeutumiseen liittyviä asioita.

Vastaavasti sitoutumisessa alateemoina toimivat yleiset ajatukset sitoutumisesta; mitkä asiat yleisesti vaikuttavat sitoutumiseen ja millä näitä saisi vahvistettua ja ylläpidettyä sekä toisaalta myös tämänhetkiseen sitoutumisen tasoon. Toinen alateema puolestaan keskittyi yhdistämään etäperehdytystä ja sitoutumista sekä näiden huomioimista etäperehdytyksen aikana ja suunnittelussa. Kun aineisto oli saatu analysoitua teemoittain, aloitettiin näiden teemojen yhdistäminen- onko näiden asioiden välillä yhteyttä? Analysoinnissa hyödynnettiin luonnollisesti tutkimuksen teoreettista pohjaa perehdyttämisestä sekä sitoutumisesta ja pyrittiin tuomaan näiden yhteneväisyyksiä sekä eriävyyksiä kerättyyn aineistoon esille. Aineiston kategorisointi on nähtävissä myös kuviossa 9.



Kuvio 9. Aineiston teemoitus.

4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Vaikka laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa validiteetin, eli pätevyyden, sekä reliabiliteetin, eli luotettavuuden, tarkastelua voidaan pitää haastavana (Koskinen et al., 2005, 255-256) ja nämä käsitteet saatetaan usein yhdistää määrälliseen tutkimukseen, on kuitenkin todettu, että myös

laadullisessa tutkimuksessa näitä tulisi tarkastella sekä arvioida (Hirsjärvi et al., 2009, 232). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitettukin mitata, eli toisin sanoen, validiteetti kertoo tutkimustulosten oikeellisuudesta sekä koko tutkimuksen toteuttamisen perusteellisuudesta (Hirsjärvi et al., 2015, 231). Alasuutarin et al. (2005) mukaan tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teorian sekä empirian välistä loogisuutta tutkimuksen sisällä. Vastaavasti ulkoinen validiteetti kuvastaa tutkimuksen tulosten sekä löydösten yleistettävyyttä.

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia, voidaan sen todeta olevan hyvä. Tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan haluttua asiaa, eli etäperehdytyksen sekä sitoutumisen välistä suhdetta. Tutkimuksen teoria ja empiria ovat loogisesti yhteydessä toisiinsa ja tutkimuksen tuloksissa voidaan havaita yhteneväisyyksiä aiemman tutkimuksen kanssa. Vastaavasti tutkimuksen ulkoista validiteettia, eli yleistettävyyttä, tarkasteltaessa, voidaan todeta sen olevan kohtalainen. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena yhdessä kohdeyrityksessä melko pienellä otannalla; haastateltavia on ainoastaan kuusi ja kaikki heistä ovat samasta yksikkökokonaisuudesta. Huomioitavaa on myös se, että tutkimus on toteutettu taloushallintoalalla, mikä rajoittaa yleistettävyyttä muille toimialoille. Kuitenkin voidaan todeta, että sellaisilla toimialoilla, missä perehdytys voidaan toteuttaa kokonaan tietokoneiden välityksellä, tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa ja toteuttaa.

Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Reliabiliteetin tarkoituksena on todistaa, että tutkimuksessa saadut tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan haluttaessa näihin tuloksiin olisi mahdollista päästä myös toisen tutkijan toimesta. Mikäli esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai esimerkiksi eri tutkimuskerroilla samaa henkilöä haastateltaessa päästään samoihin lopputuloksiin, voidaan tutkimuksella todeta olevan hyvä reliabiliteetti. (Hirsjärvi et al., 2015, 231)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Haastattelukysymykset ovat liitteenä tutkimuksen lopussa, jolloin samat kysymykset ovat toistettavissa myös muiden toimesta. Huomioitava on kuitenkin, että tutkija tunsi entuudestaan kaksi haastateltavista ja omaa myös omakohtaista kokemusta etäperehdyttämisestä kyseisestä yrityksestä. Tällä voi olla heikentävä vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin.

5. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset esitellään hyödyntäen aineiston analysoinnissa käytettyä teemoitusta (kuvio 9). Ensimmäisenä avataan siis etäperehdytyksen perusasioita, jonka jälkeen siirrytään etäperehdytyksen organisoinnin käsittelyyn. Kolmantena vuorossa on työyhteisön rooli etäperehdytyksessä. Sitoutumista käsitellään tämän jälkeen ensin lyhyesti yleisellä tasolla, jonka jälkeen siirrytään sitoutumisen ja etäperehdytyksen välisen suhteen purkamiseen. Tulosten esittelyn jälkeen pohditaan tutkimustuloksissa esiin nousseita asioita ja peilataan niitä aikaisempaan tutkimukseen sekä kirjallisuuteen (luvut kaksi ja kolme), jotta mahdollisia yhtymäkohtia ja toisaalta myös eroja voidaan huomioida ja nostaa esiin. Mahdollisia eroavaisuuksia aiemman tutkimuksen ja tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen välillä pyritään selittämään tutkimustuloksilla. Vastaavasti yhtymäkohdat tukevat aiempia teorioita. Myös tutkimuksen sekundääristä aineistoa hyödynnetään pohdinnoissa.

5.1. Etäperehdytyksen perusasiat

Perusasioiden toteutusta lähdettiin haastatteluissa käymään läpi luonnollisesti työntekijöiden sekä esihenkilöiden osalta erilaisin kysymyksin. Jotta tuloksien läpikäynti olisi mahdollisimman selkeää, muodostetaan alaluvut molemmista haastatteluryhmistä. Perehdytyksen perusasioihin on tässä tutkimuksessa luokiteltu kuuluvan ensimmäiseen päivään sekä viikkoihin liittyvät asiat; työntekijöillä nämä liittyvät vastaanottoon, välineiden valmiuteen, koettuihin tunnetiloihin, odotuksiin sekä siihen, kuinka hyvin ja nopeasti oma työnkuva ja siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet ovat työntekijöille kommunikoitu. Vastaavasti esihenkilöiden osalta perusasioihin on sisällytetty perehdytyksen suunnittelu sekä suunnittelussa hyödynnetyt materiaalit.

5.1.1. Työntekijät

Kaikilla haastateltavilla oli vastassaan etätyöskentelytilanteesta huolimatta ensimmäisenä päivänään esimies sekä yhdellä lisäksi myös perehdyttävä. Työntekoon tarvittavat välineet olivat kaikilla myös pääosin valmiina, osalla jo valmiiksi asennettuna ja yhdellä IT:n huoneessa valmiiksi nimikoituna. Halutessaan työntekijät saivat jäädä ainakin aluksi toimistolle, mutta perehdytys kuitenkin tapahtui kaikilla etänä, olivat he sitten toimistolla tai eivät. Työvälineiden sekä käytettävien ohjelmien valmiudesta haastateltavat kommentoivat hieman eriävästi; yksi haastateltavista oli erittäin tyytyväinen, kun taas toisella oli ohjelmien sekä laitteiden asennuksen kanssa pieniä haasteita.

”Tää on varmaan rehellisesti eka kerta, kun toimistohommissa ollu kuitenkin varmaan jo neljässä eri paikassa, niin aina joku ei toimi. Se on ihan poikkeuksesta, että jotkut tunnukset ei oo vielä aktivoitunut tai jotain muuta. Nyt oli siinä poikkeuksellinen, että kaikki toimi heti ekasta päivästä lähtien.” (H2)

*”-- mut sit miusta oli se jännä, kun lähettiin hakemaan ne koneet ja me saatiin hirvee läjä tavaraa ja sit *** sano vaan et yhistelkää ne. Kun sitten oli just, että miten nää nyt yhistellään ja nää pitää mua varmaan ihan tyhmänä, että kun en osaa. Että mikä näistä menee mihinkin, kun heillä varmaan itsestänselvyys.” (H3)*

”Itse ne piti asentaa ja ladata kaikki ohjelmat, ei ollut kaikkia tunnuksia. Ja kun on hirveen monta järjestelmää. Kyl varmaan aika pitkälti meni eka päivä siihen, että avattiin koneita ja ladattiin kaikkia noita järjestelmiä.” (H3)

Myös haastateltavien odotukset ensimmäistä päivää kohtaan vaihtelivat. Yksi haastateltavista kommentoi ajatuksiaan näin:

”Joo siis oli alkuun, kun kuulin, että se perehdyttäjä on vaan ekan päivän toimistolla, niin rupesin miettimään, että mitä teen ne loppupäivät, kun kuitenkin on eristysaika ja mun pitää olla yksin omassa toimistossa ja siinä ei oo sitten ketään, kun perehdyttäjäkin pitää taukoja ja sillä on omia hommiakin, että miten se toimii etänä, mutta sitten se meni... jotenkin ne päivät kulu siinä.” (H2)

Toinen haastateltava puolestaan yllättyi siitä, että ensimmäisen päivän perehdytys ei ollutkaan niin syvällistä kuin hän oli ajatellut. Kolmas haastateltava toi esiin mielenkiintoisen näkökulman ensimmäisestä päivästä ja siihen liittyvästä mahdollisesta jännityksestä:

”Ei ollut odotuksia, että sellainen päivä kuin olin olettanutkin. Et ei sellasta älytöntä jännitystä ollut, kun talo oli jo tuttu ja kun oli jo käynyt täällä ja ties vähän. Ja sit tietysti, kun täällä ei ollut työkavereita niin ei tarvinnut jännittää. Kun ei ollut sellaista painetta, että kaikki ois kyselty.” (H3)

Uudessa työpaikassa aloittaminen voidaan siis kokea helpommaksi, kun toimistolla ei ole suurta määrää uusia ihmisiä. Samoin, jos toimisto on jo etukäteen tuttu, esimerkiksi haastatteluista ja työsopimuksen allekirjoittamisesta, voi ensimmäinen työpäivä olla vähemmän jännittävä. Uusille kollegoille kaikki haastateltavat esittäytyivät tiimipalaverin yhteydessä. Tämä tuntui kaikkien

haastateltavien mielestä olevan luonteva ja hyvä tapa kohdata uudet kollegat etäaikana. Kaikkien kohdalla oli myös toimittu niin, että haastateltavat itse sekä heidän uudet työkaverinsa esittäytyivät ja kertoivat hieman itsestään. Yksi haastateltavista nosti kuitenkin esiin, että tällainen tutustuminen jäi hieman pintapuoleiseksi. Tässä yhteydessä nousi vahvasti esiin myös kameroiden käytön merkitys. Yhdellä haastateltavista ensimmäisen esittelyn yhteydessä kameroita ei oltu käytetty ollenkaan:

”--Et jos jotain miinuspuolta miettii siitä, niin silloin ei ollut kameroita päällä. Oli ihan vierasta, et minkä näköstä. Mut siis hyvin vähän silloin käytettiin kameraa. Et uusille ihmisille ihan ehdoton.”
(H3)

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että vaikka uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä kameroita pidettäisiinkin päällä, voi olla, että sinä päivänä poissaolevat henkilöt jäävät pitkäksi aikaa näkemättä. Toisena huomionarvoisena asiana yksi haastateltavista nosti työaikakirjauksien opettamisen; hän oli itse joutunut kyselemään, miten kirjauksia tehdään. Haastateltavasta oli tuntunut hieman siltä, että mikäli hän ei olisi itse asiaa nostanut esiin, olisi tämä voinut jäädä pidemmäksi aikaa huomioimatta.

Varsinkin sosialisointikoulukunta on tunnistanut roolien selkeyden ja työntekijän oman tehtävänkuvan sekä vastuiden ymmärtämisen tärkeyden perehdytyksessä (Jokisaari & Nurmi, 2009; Giacalone, 2009). Myös Bauer (2010) tuo esiin työnkuvan ymmärtämisen roolin perehdytyksessä; hänen mukaansa organisaatiossa ei voida harjoittaa korkean potentiaalinen perehdyttämistä, mikäli tehtävänkuvaa ja työntekijään kohdistuvia odotuksia ei sisällytetä perehdytykseen. Pahimmillaan tämä voi johtaa väärinymmärryksiin sekä heikkoihin työsuorituksiin ja sitä kautta mahdollisesti jopa taloudellisiin tappioihin. (Bauer, 2010) Haastateltavilla pääasiallinen työnkuva oli kaikille hyvin kommunikoitu, mutta yhdellä haastateltavista ei ollut selkeää, mitä asiakkuuksia hänelle loppujen lopuksi annetaan hoidettavaksi. Tämä aiheutti tietynlaista epävarmuutta ja haastateltava koki, että perehtyminen olisi ollut helpompaa, mikäli edes muutama asiakkuus olisi ollut selvillä alusta alkaen. Haastateltava kommentoi tuntemuksiaan tilanteesta näin:

”Kukaan ei oikeen tiennyt, että mitä miulle ois pitänyt perehdyttää. Siitä tuli vähän semmonen leijuva fiilis, että jäi vaan vähän niinkun.” (H3)

Vaikka haastateltaville heidän työkuvansa olivatkin lähtökohtaisesti melko selkeitä jo alusta lähtien, kokivat haastateltavista kaksi kuitenkin jonkinasteisia yllätyksiä perehdytysaikanaan. Toiselle haastateltavista tuli yllätyksenä manuaalisen työn määrä, sillä hän oli ymmärtänyt haastattelussa, että järjestelmät olivat nykyaikaisia. Toiselle haastateltavista tuli puolestaan yllätyksenä vastuun määrä:

”Yllätyin ehkä siitä, että annettiin niin paljon vastuuta jo heti alussa ja luotettiin, et kyl sä osaat tehdä tän ja kyl sä opit tän.” (H1)

Haastateltava ei kuitenkaan kokenut tätä ahdistavana, vaan enneminkin jännittävänä asiana. Vastuun antaminen sekä luottamuksen osoittaminen ovat hyviä keinoja Bauerin (2010) mainitseman minäpystyvyyden tunteen luomiseen ja tätä kautta onnistuneen perehdytysprosessin tuottamiseen. Mikäli työntekijä kokee onnistuvansa työssään ja on itsevarma, on tällä positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon sekä sitä kautta myös organisaatiossa pysymiseen (Bauer, 2010).

5.1.2. Esihenkilöt

Esihenkilöiden näkökulmasta perehdytyksen perusasioita voidaan lähteä ajattelemaan perehdytyksen suunnittelusta. Haastatteluissa kävi ilmi, että etäperehdytystä ei oikeastaan suunnitella mitenkään eroavasti verrattuna läsnä tapahtuvaan perehdytykseen. Yksi haastateltavista myös totesi etäperehdytyksen suunnittelusta näin:

”--sitten se on ehkä enemmän sillä tavalla, että siitä ei kannatakaan tehdä mitään sen suurempaa numeroa, kun näillä uusilla aloittajillakin on valmiiksi tiedossa, että se perehdyttäminen on etänä.” (H5)

Ainoana erona koettiin se, että perehdytys tapahtuisi ruutuja jakamalla, eikä perehdyttäjällä voisi istua perehdytettävän vieressä ja osoitella ruudulta, mitä nappia pitää painaa. Tämä toisaalta koettiin myös haasteeksi, sillä perehdyttäjän täytyy osata selittää hyvin, mistä mennään mihinkin, kun ruudulla oikean paikan osoittaminen ei onnistu. Tähän ongelmaan tarjottiinkin luovaa ratkaisua:

”Mut se on tietysti myös sekin, että se ois hirmu helppo, jos se järjestelmä ois sillä tavalla, että se joka perehdyttää, sais sen oman hiirensä näkyviin siitä. Vähän niinkun IT tulee etänä mejän koneelle, niin vähän samaan tyyliin. Että niinkun näyttelis, että paina tosta.” (H5)

Perehdytyksen aikataulusuunnittelu saattaa kuitenkin olla hieman lähiperehdytystä tarkempaa, sillä suunnittelua pitää toteuttaa kalentereihin. Toimistolla perehdyttäminen on saattanut olla haastateltavan mukaan enemmän semmoista ”katsotaan jossakin välissä” -tyyppistä, mutta etätilanne vaatii perehdytyshetkien kalenteroinnin sekä perehtyjälle että perehdyttäjälle.

Perehdytyksen suunnittelussa nousi myös esiin, että yleisesti toteutetaan tiettyä peruskaavaa, jota sitten muokataan perehdyttävän mukaan. Materiaaleina hyödynnettiin esimerkiksi tarkistuslistaa (check list), johon sitten merkitään, kun jokin asia on käyty läpi. Tällä pyritään varmistamaan, että kaikki tärkeät asiat käydään kaikkien kanssa läpi, myös niiden, joilla on jo aiempaa kokemusta alalta. Tällaisessa listassa tunnistettiin kuitenkin myös se heikkous, että vaikka asia olisikin käyty läpi, se ei itsessään välttämättä tarkoita, että asia olisi ymmärretty ja opittu aidosti. Tavoitteena ”tsekkilistalle” pidettiin sitä, että kun uusi työntekijä kohtaa listassa käsitellyn asian, voi tämä ns. soittaa kelloja, että asia onkin käyty jo läpi, jolloin työntekijä osaa palata itsenäisesti tähän asiaan tai varmistaa kollegalta, miten asian kanssa toimitaan.

5.2. Etäperehdytyksen organisointi ja onnistuminen

Perehdytyksen organisoinnissa ja sen analysoinnissa keskitytään perehdytyksen toteutukseen käytännössä. Tämän lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka hyvin prosessissa on onnistuttu sekä nouseeko esiin kehitettäviä asioita koskien etäperehdytyksen toteutusta. Ensin analysoidaan asiaa työntekijöiden näkökulmasta, jonka jälkeen siirrytään esihenkilöiden näkökulmien pariin.

5.2.1. Työntekijät

Kaikille haastateltaville oli laadittu jonkinlainen perehdytysuunnitelma, jota varsinkin alkuun noudatettiin hyvin. Osa perehdyttävistä asioista oli sellaisia, joihin haastateltavat perehtyivät itsenäisesti esimerkiksi koulutusvideoita katsomalla, mutta osa perehdytyksestä tapahtui ohjatusti joko perehdyttäjän tai ulkopuolisen tahon toimesta. Huomattavissa kuitenkin oli, että suunnitelman toteuttaminen muuttui epäsäännöllisemmäksi, mitä pidemmälle perehdytyksessä mentiin. Syiksi haastateltavat totesivat kiireen; perehdyttäjillä ei ollut enää niin paljoa aikaa keskittyä perehdyttämiseen, kun heidän piti hoitaa myös omia töitään. Yksi haastateltavista totesi myös, että hänen kohdallaan suunnitelman toteutus ja läpikäynti oli jäänyt täysin kesken ja hänelle toimitettu aikataulu myös muuttui lähes päivittäin. Aikataulun olemassaolosta sekä suunnitelman keskenjäämisestä hän kommentoi näin:

”-- Nokun oli, mutta ne muuttu joka aamu ja ne muuttu myös kesken päivän. Ei suoranaisesti voinut odottaa mitään tai valmistautua.-- --Että elämä tuli väliin.” (H2)

Perehdytys oli kaikilla haastateltavilla järjestetty niin, että virallisia perehdyttäjiä oli nimetty yksi tai kaksi henkilöä, mutta asiakkuuksiin perehdyttämisestä vastasivat ne tiimiläiset, joiden vastuulla kyseisten asiakkuuksien hoitaminen oli aiemmin ollut. Tämä koettiin yleisesti hyväksi ja toimivaksi tavaksi. Tärkeäksi koettiin, että oli joku, jolta voi kysyä tarvittaessa. Haastateltavat kommentoivat asiaa seuraavasti:

”--ja että sulla on vähintään joku tyyppi, keltä kysyä. Ja jos se on ite poissa,-- tai jos sulla on liian kiire päivä, niin ois sitten joku toinen henkilö, jolla ois vähän helpompi päivä, joka tietäis ja vois vähän vastailla. Niin se oli se, mikä alussa tuntu, että kun ei vaan oo ketään, eikä tiedä kelle laittaa viestiä, niin siihen pitäis olla joku logiikka.” (H2)

”Joo kyllä se musta oli, että tossa perusjutussa että on yks.-- Mut tommonen pääperehdytys, niin tottakai se pitää olla yhden harteilla. Se tietää sitten, mitä on puhuttu ja tietää keneen ottaa sitten yhteyttä.” (H3)

Tähän liittyen tärkeäksi asiaksi nousi myös riittävän tuen saaminen. Tuen ja avun saamisen tärkeys, vaikutti olevan asia, joka vahvasti linkittyi varsinkin yhden haastateltavan kohdalla siihen, että perehdyttäminen toteutettiin etänä. Tähänkin liittyen haastateltavilla oli hieman toisistaan poikkeavia kokemuksia. Yksi haastateltavista koki, että oli saanut tarvitsemansa tuen:

”Joo ehdottomasti, ja kaikki sano, että aina voi kysyä ja ei oo tyhmiä kysymyksiä, et aina saa tulla kysymään. Niin se oli tosi hyvä. Ja aina jos kysy jostain, niin aina oltiin, että no hyvä, että kysyt. Niin kyllä musta tuntu, että sain tosi hyvin tukea siinä. (H1)

Toisella haastatelluista oli kuitenkin lähes päinvastainen kokemus asiasta:

”--kun ei oo semmosta tyyppiä. Että yrittää kyllä kysellä kaikilta, mutta kaikki vaan vierittää sitä eteenpäin. Sit se on vaan ite pähkäiltävä.” (H2)

Esille nousi myös ehdotus siitä, että perehdytys voisi olla hieman pidempään kestävä prosessi, kun tietoa tulee kerralla niin paljon:

”Ei pysty omaksumaan, et sitä varten sanoin, että vois olla ihan hyvä niinkun kattoo nyt jälkeensä. Jotain sieltä poimia. -- Että kun sanotaan, että siinä ekassa vuodessa oppii sen rytmin, niin mun mielestä sen voi pidentää siihen vuoteen.” (H3)

”No siis ehkä semmosia välisteppejä haluais ehkä vielä ja se, että vielä käytäs läpi—” (H1)

Positiivisena asiana juuri etäperehdytyksessä yksi haastateltavista nosti esiin sen, että ohjeet oli helppo kerätä itselleen talteen; kun ohjeistuksen johonkin asiaan sai esimerkiksi viestillä, oli tämä myöhemmin helposti löydettävissä. Esiin haastatteluissa nousi myös se, että perehtyminen oli osaltaan myös melko itsenäistä. Yhdelle haastateltavista oli järjestetty alan yleisiin asioihin liittyvää koulutusta jonkin verran, mutta muilla yleisiä asioita tuli käydä läpi itsenäisesti koulutusvideoita katsomalla. Toinen näistä haastateltavista totesikin, että edes yksi yleinen alaan liittyvä koulutus olisi voinut olla hyvä lisä perehdytykseen. Myös siihen, kuinka paljon eri asioihin aikaa kuuluisi käyttää, olisi yhden haasteltavan mukaan kaivannut selvennystä:

”--Et miten tehokkaasti tää aika pitäis käyttää. Ja sit saatto käyttää aikaa ns. ihan turhiin juttuihin. Et ehkä se, että ois opetettu, että mihin kannattaa käyttää aikaa ja mihin ei.” (H1)

Pääasiallisesti haastateltavat kokivat kuitenkin etäperehdytyksen sujuneen hyvin ja kahdelle kolmesta haastateltavasta kokonaisuudesta oli jäänyt positiivinen kuva. Kolmas haastateltava ei vielä osannut sanoa, mikä hänen lopullinen arvionsa perehdytyskokemuksesta oli. Erityisen hyvin onnistuneiksi asioiksi haastateltavat nostivat hyvät perehdytysmateriaalit, alkuperehdytyksen selkeyden sekä tuen ja palautteen saamisen. Vastaavasti asioiksi, joita haastateltavat jäivät vielä kaipaamaan, nimettiin tukiverkko, asioiden prioriteettijärjestyksen selvempi kommunikointi sekä perehdytyksen vieminen loppuun asti suunnitelmallisesti.

5.2.2. Esihenkilöt

Etäperehdyttämisen käytännön toteutus oli melko lailla yhtenevä haastateltavien osalta. Uusille työntekijöille nimettiin perehdyttäjä tai muutamia henkilöitä, joilta perehdytettävät voivat kysellä asioista. Myös minitiimin puoleen voi perehdytettävä tarvittaessa kääntyä. Perehdytyksessä aikaa annetaan itsenäiselle perehtymiselle, jolloin uusi henkilö voi esimerkiksi katsoa perehdytysuunnitelmassa mainittuihin aiheisiin liittyviä koulutusvideoita. Perehdytykseen kuuluvat myös kaikille organisaatiossa aloittaneille uusille työntekijöille suunnatut yleisiin järjestelmiin

liittyvät koulutukset sekä HR:n yleisperhdytys. Uuden työntekijän itse käyttämään järjestelmään perehtyminen tapahtuu suurilta osin käytännössä, kun asioita aloitetaan perehdyttäjän kanssa käymään ohjelmassa läpi. Ohjattu perehdytys ylipäättään oli haastateltavilla pääasiassa järjestetty niin, että uusia asioita perehdytetään ja opetetaan käytännön tilanteissa, esimerkiksi, kun uusi työntekijä tutustuu tulevaan asiakkuuteensa.

Perehdytyksen keston liittyen haastateltavat toivat esiin, että aikataulutettua ja suunniteltua perehdytystä on noin kuukaudesta kahteen, mutta tähän vaikuttaa vahvasti perehdyttävän aiempi kokemus. Mikäli aiempaa kokemusta alalta ei ole, voi asioiden oppimisessa kestää pidempäänkin. Toisaalta yksi haastateltavista kommentoi perehdytyksen kestoa seuraavasti:

”No siihenhän tehdään neljän viikon suunnitelma, mutta kyllä mä näen, että ensimmäinen vuosi on perehtymisaikaa, kerkee tulla kaikki asiat vastaan. Sit on nähnyt koko vuosikellon.” (H6)

Perehdyttävien tarvitseman tuen tarjoaminen pyritään varmistamaan kommunikoimalla, että aina voi kysyä sekä kertomalla etukäteen henkilöitä, joilta voi kysyä tarvittaessa sekä informoimalla, että kuka osaa mitään. Myös kuulumisten kyseleminen sekä sellaisen kulttuurin luominen, että apua voi kysyä keneltä vaan ja että henkilöt ovat helposti lähestyttäviä oli yksi haastatteluissa korostunut asia. Myös sillä, että uudet työntekijät otetaan heti alusta alkaen mukaan tiimi- ja minitiimipalaveriin, pyritään tuomaan esiin, että apua voi pyytää keneltä vain.

”Toki kannustetaan siihen aina, että kysyy rohkeasti, ihan niinkun ennenkin, koska se on ollut ihan toimistollakin mahdollista tavallaan. Ja sit se, että nyt uusilla on viikoittain seuranta, että jutellaan, miten viikko on mennyt, miten perehdytys on edennyt, miten hän kokee, että onko jotain, mihin kaipaa lisää neuvoa ja apua. Ehkä se on tietyllä tapaa konkretisoitunut, että on useammin sitä seuranta nyt etänä.” (H6)

Huomionarvoiseksi asiaksi etäperehdytyksessä nousi yhteisön keskustelun puuttuminen. Kun uusi henkilö aloittaa työssään toimistolla, saattaa hän huomaamattaankin kuulla keskusteluja, joista voi jäädä mieleen tietoa, joka ei välttämättä muuten nousisi esille. Onkin tärkeää, että tätä huomaamattakin tapahtuvaa tiedon leviämistä pyrittäisiin jatkamaan myös etätilanteessa tuomalla esimerkiksi tiimipalaveriin erilaisia käyttövinkkejä.

Haastateltavat kokivat, että etäperehdytys on tähän mennessä kokonaisuutena onnistunut hyvin, jopa paremmin kuin mitä etätyöhön siirryttäessä oli ajateltu. Yksi haastateltavista nimesi erityisen onnistuneeksi asiaksi asiakkuuksiin perehdyttämisen. Tässä yhteydessä hän mainitsi myös perehdytettävän oman aktiivisuuden roolin perehtymisessä, huomioiden kuitenkin sen, että perehdytettävän aktiivisuuteen saattaa myös vaikuttaa vallitseva ilmapiiri; uskaltaako perehdytettävä kysyä apua aina sitä tarvitessaan. Tällaisen ilmapiirin merkitys korostuu haastateltavan mielestä erityisesti etätilanteessa.

Erityisesti etäperehdytyksessä tulisi haastateltavien mukaan huomioida, että uudelle työntekijälle saadaan heti tunne siitä, että hän ei ole yksin, vaan että apua on aina tarjolla ja toisaalta myös se, että henkilöllä on myös tiedossa, keneltä hän voi apua sitä tarvitessaan hakea. Varsinkin alussa tämä korostuu, mutta ajan kuluessa on kuitenkin hyvä pikkuhiljaa myös ”päästää irti” ja antaa perehdytettävän ottaa vastuuta sekä tehdä työnsä itsenäisesti. Kyseessä oleva työ on kuitenkin lähtökohtaisesti melko itsenäistä, joten on tärkeää myös varmistaa, että henkilö kykenee itsenäiseen työskentelyyn. Myös se, että uusi työntekijä näkee, kenen kanssa hän töitä tekee, on etäperehdytyksessä tärkeää. Kameroiden käytön tärkeys on siis huomioitu myös esihenkilöiden puolelta.

Riittävä ajan varaaminen on myös haastateltavien mukaan oleellinen osa onnistunutta etäperehdytystä. Perehdyttäjällä tulisi olla riittävästi aikaa käydä huolellisesti läpi asioita, sillä kysyminen ei välttämättä ole yhtä helppoa ja luontevaa, kuin mitä se olisi lähiperehdytyksessä perehdyttäjän istuessa vieressä. Tämä nostettiin toisessa haastattelussa myös kehityskohteeksi liittyen etäperehdytyksen järjestämiseen; perehdyttäjän omien asiakkuuksien määrää tulisi miettiä tarkemmin, jotta aikaa varmasti riittää perehdyttämiseen.

5.3. Työyhteisö etäperehdytyksessä

Ei ole yhdentekevää, miten uusi työntekijä saadaan sopeutumaan työympäristöön sekä osaksi työyhteisöä. Haastatteluissa pyrkimyksenä oli saada työntekijöiltä aitoja mielipiteitä siitä, miten tässä oli onnistuttu ja toisaalta myös esihenkilöiden näkökulma siihen, miten asia on huomioitu nimenomaan etäperehdytystilanteessa. Seuraavaksi esitelläänkin, mitä haastateltavat tähän liittyen kommentoivat.

5.3.1. Työntekijät

Haastateltavilla oli työyhteisöön mukaan pääsemisestä hieman eriäviä mielipiteitä. Kaksi haastateltavista koki, että porukkaan mukaan pääseminen oli onnistunut yllättävänkin hyvin, mutta yksi haastateltava puolestaan totesi, että työyhteisöön pääseminen oli sujunut paljon hitaammin kuin ”normaalissa” tilanteessa. Hänen mukaansa omaan minitiimiin oli tutustunut paremmin, mutta muihin tiimiläisiin tutustuminen oli haastavampaa, sillä yhteiset aamupalaverit kuluivat pitkälti työasioiden läpikäynnissä, eikä aikaa muunlaiseen keskusteluun juuri ole ollut. Kysyttäessä, kuinka paljon tämä hidaskäyttö sulautuminen vaikuttaa henkilön sopeutumiseen, oli vastaus melko selkeä:

”Paljon, tavallaan kaikki, tai ei voi sanoa, että kaikki kiva, mutta sellainen ylimääräinen kiva, puuttuu kokonaan. Ja se, että vaikka työt on välillä perseestä, niin silti on aina se työyhteisö, mikä yleensä niissä tsemppaa, niin nyt kun ei oo sitä, niin se vaikuttaa. Paljon.” (H2)

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että kollegoihin, omasta tai muista tiimeistä, ei tutustu samalla tavalla etänä, kuin miten tutustuminen tapahtuisi kahvipöydässä. Tutustuminen muuhun kuin ”työ-minään” koettiin yhden haastateltavan mielestä haastavammaksi, kun esimerkiksi yhteisille lounaille meneminen tai muu vapaa-ajan yhdessäolo on jäänyt pois. Haastateltavista oli kuitenkin huomattavissa, että vaikka kollegoihin olisikin mukava paremmin tutustua ja tehdä asioita yhdessä myös työajan ulkopuolella, tilannetta ei koettu ylitsepääsemättömänä, vaan ymmärrettiin tämän haastavan ajan yhtenä huonoa puolena:

”Joo siis tottakai se ois kiva, mutta tää aika nyt on mitä on... Mut ei oo kyllä missään vaiheessa ollu sellai, että me oltas jotenki ulkopuolisia, et kyl me silleen ollaan aika hyvin tohon porukkaan päästy.” (H3)

”Tavallaan, et jos kävis toimistolla ja siellä ois ne ihmiset, niin oishan se tosi erilaista, mutta en mie tiä, et onko sitä jääny silleen kaipaamaan, kun on lähtökohtaisesti jo aloittanut tässä tilanteessa.” (H1)

Haastateltavat mainitsivat, että virtuaalikalpeja oli järjestetty kalentereihin ja tämä koettiin ihan hyväksi tavaksi ja asiaksi. Haastavaa yhden haastateltavan mukaan näissä kahvihetkissä oli välillä kuitenkin puheenvuoron saaminen, kun ei tiedä milloin kukakin puhuu. Myös kiire oli yksi haasteista,

joka nousi virtuaalikalveihin liittyen eteen. Haastateltavan mukaan helposti vapaaehtoiset virtuaalikalvitauot tehdään tiiviisti töitä, jotta työt voisi lopettaa ajoissa tai mikäli aikaa kahville olisi, tämän hetken käyttäisi mieluummin poissa koneen äärestä.

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisena he kokevat asemansa tänä päivänä työyhteisössä. Tässäkin oli havaittavissa vaihtelua vastauksissa; yksi haastateltavista oli vielä epävarma asemastaan, kun puolestaan kaksi muuta haastateltavaa kokivat asemansa hyväksi. Tässä yhteydessä on kuitenkin tuotava esiin, että yhdellä haastateltavista on takanaan muita lyhyempi työsuhde, mikä saattaa vaikuttaa vastaukseen ja sen verrattavuuteen. Yksi haastateltavista nosti esiin palautteen saamisen sekä arvostuksen kokemisen liittyen ajatuksiinsa asemastaan työyhteisössä tällä hetkellä:

”Tänä päivänä tosi hyväksi, on saanut palautetta ja kiitosta omasta työstä, niin se on vielä vahvistanut sitä, että on arvostettu työyhteisössä, vaikka onkin ollut vasta niin vähän aikaa.” (H1)

Onnistuneessa perehdytyksessä onkin tärkeää, että uusi työntekijä kokee hyväksyntää sekä tukea organisaation toimesta, samoin kuin että saa palautetta suorituksistaan (Mayer, 2016; Jokisaari & Nurmi, 2009). Myös sillä, että työntekijä tuntee ja uskoo olevansa organisaation kannalta tärkeä, on vaikutusta niin perehdytyksen kokemiseen onnistuneena, kuin myös pidemmällä tähtäimellä työntekijän sitoutumiseen (Xanthopolou et al., 2009). Haastateltavan kokemus asemastaan työyhteisössä sekä arvostuksen tunteminen tukee aiempien tutkimusten näkemyksiä. Yhdellä haastateltavista oli erilainen kokemus:

”Hyvä kysymys. Sen kun tietäs. On edelleen semmonen tietyllä tapaa ulkopuolinen olo, että mä nyt vaan teen jotain jossain, josta suurin osa ei tiedä mitään. Että ei oo kyllä semmonen olo, että ois päässyt sisään vielä siihen työyhteisöön varsinaisesti.” (H2)

Tästä huomattavissa on haastateltavan kokemuksen pohjalta, että mikäli uusi työntekijä ei tunne olevansa osa porukkaa tai koe saavansa arvostusta tekemästään työstä, lopputulos on helposti jopa hieman negatiivinen.

5.3.2. Esihenkilöt

Kaikki haastateltavat toivat haastatteluiden aikana vahvasti esiin tiimi- ja minitiimipalavereiden roolit niin kollegoihin tutustumisessa kuin yhteisöllisyydessä. Yksi haastateltavista kertoi, että aina yksi

viikossa järjestettävistä palavereista pyritään pitämään rennommissa merkeissä, tiimin jäsenten fiiliksiä kuulostellen. Myös virtuaalikalvat, joita järjestetään niin tiimin kuin minitiiminkin kesken, ovat keinoja tutustuttaa uutta työntekijää muihin. Haastattelussa nousi esiin myös, että perehdytettävää neuvotaan kysymään myös muilta kuin ainoastaan viralliselta perehdyttäjältä, jolloin hänelle tarjoutuu mahdollisuus uusienkin henkilöiden kanssa kommunikointiin:

”No varmasti myös sillä tavalla, että hänet ohjeistaa kysymään myös välillä joltain muulta. Että esimerkiksi, jos tulee joku sellainen kysymys, mihin joku muukin osaisi ihan taatusti vastata, niin voi sanoa, että kysäseppäs muuten ja laitappa kysymystä tolle. Ja itsekin pistää vielä viestiä sille toiselle, että mä ohjeistin kysymään sulta, että käytkö tän asian sen kanssa läpi. Ja näin uskaltaa jatkossakin kysyä muilta henkilöiltä.” (H4)

Myös se, että muita työntekijöitä kehoitetaan antamaan myös sellaisia omia tehtäviään perehdytettävän tehtäväksi, joita hän mahdollisesti jo osaisi tehdä, on keino saada uutta työntekijää tutustumaan sekä sulautumaan porukkaan:

”Ja sekin toimii, että kun meidän nykyisillä tiimiläisillä on jotain semmoista, mitä uusi pystyisi tekemään, niin ne antaa sen tehtävän sille ja ovat sitä kautta itseyhteydessä siihen uuteen henkilöön ja perehdyttää sen asian, mikä siellä saattaa olla tehtävälisellä, niin sitä kautta pääsee myös tutustumaan.” (H5)

Hyödyntämällä yllä mainittuja keinoja uusi työntekijä kohtaa uusia kollegoitaan luontevasti; työn ohessa voi mahdollisesti keskustella myös muista asioista ja seuraavalla kerralla keskustelun aloittaminen sekä esimerkiksi avun pyytäminen voi olla helpompaa.

5.4.Sitoutuminen: yleiset asiat

Yleisinä asioina sitoutumiseen liittyen tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitoutumisen määrittelyä, eli mitkä asiat haastateltavien itsensä mielestä vaikuttavat sitoutumiseen ja toisaalta myös, miten sitoutumista yleisesti ottaen tarkastellaan. Sitoutumista tarkastellaan ensin sekä työntekijöiden että esihenkilöiden osalta yleisellä tasolla, jotta saadaan hieman käsitystä siitä, miten he sitoutumisen ylipäätään kokevat. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään sitoutumisen ja etäperehdytyksen yhteyttä.

5.4.1. Työntekijät

Työntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat heille itselleen sellaisia asioita, jotka sitouttavat heitä. Haastateltavat nostivat runsaasti erilaisia asioita esiin, esimerkiksi tunteen siitä, että heidän tekemänsä työtä arvostetaan, palkitsemisen sekä yleisen ilmapiiri yrityksessä liittyen varsinkin siihen, miten asioita käsitellään ja hoidetaan yrityksessä.

”Ylipäättään semmoinen työn arvostaminen tai että minua arvostetaan siitä, mitä minä teen. Ja semmoinen luottamus ja arvostus. Tottakai palkka on yks osa tai ylipäättään palkitseminen ja sit se yleinen ilmapiiri ja miten asioita käsitellään ja käsitelläänkö. Miten asioita hoidetaan.” (H2)

”Sanotaan se, että saat vastuuta. Se luo tunnetta, että suhun luotetaan. Annetaan tehä ja annetaan vastuuta.” (H3)

Yksi haastateltavista toi esiin työyhteisön merkityksen:

”Yks isoimmista, minkä oon huomannut tässä omien työvuosien aikana on se työyhteisö, että kun meillä on niinkun niin hyvä se työyhteisö, että aina saa tukea ja apua ja on semmoinen tosi lämmin työyhteisö. Et mitä jos on ollu aikasemmin jossain, missä on ollut ei –toimiva työyhteisö, niin on ollut sit semmoinen fiilis, että joo en tänne ainakaan halua palata enää ikinä. Tää jopa yllätti, että vau, voiks tämmöistä olla niikun työpaikalla.” (H1)

Palautteen saaminen omasta työsuorituksesta nousi esiin kahdelta haastateltavalta. Kiitoksen saaminen, tsemppaaminen sekä jaksamisesta huolehtiminen, olivat myös asioita, joilla koettiin olevan vaikutusta sitoutumiseen. Rahallinen palkitseminen mainittiin myös kahden haastateltavan toimesta, mutta toinen haastateltavista totesi, että tässä tilanteessa, viitaten vallitsevaan koronatilanteeseen, esimerkiksi palkankorotuksen pyytäminen on toissijainen asia. Myös Jokisaari & Nurmi (2009) ovat tunnistaneeet palkitsemisen sekä palkkakehityksen yhdeksi sitoutumiseen vaikuttavista asioista.

5.4.2. Esihenkilöt

Esihenkilöiltä kysyttiin, miten he tarkastelevat työntekijöiden sitoutuneisuutta. Tässä merkittävässä roolissa olivat keskustelut työntekijöiden kanssa niin epävirallisesti kuin virallisemminkin esimerkiksi kehityskeskusteluiden puitteissa. Keskustelut esimerkiksi tulevaisuuden suunnitelmista sekä uratavoitteista, voivat myös osaltaan kertoa työntekijän sitoutuneisuudesta organisaatioon.

Lisäksi yksi haastateltavista toi esiin, että tarkastelemalla työntekijän halua kehittää työntekoaan sekä se, miten tiimityöskentely sujuu, voivat indikoida työntekijän sitoutumisen tasoa. Kommunikaation rooli nostettiin myös esiin.

Työn mielekkääksi kokeminen sekä onnistumisen tunteiden saavuttaminen olivat yhden haastateltavan mukaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa sitoutumiseen. Myös se, että kokeeko kyseisen alan omakseen, oli suuresti sitoutumiseen vaikuttava asia. Haastateltava toi esiin, että ala ei ole sopiva kaikille haasteellisuuteensa vuoksi; jatkuva uuden oppiminen sekä monen asian yhtäaikainen osaaminen sekä työn ”epätasainen” rytmi voivat olla tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kokeeko henkilö alaa itselleen sopivaksi ollenkaan ja sitä kautta sitoutumisen tasoon. Myös palkkaus sekä työyhteisö nähtiin sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Työyhteisön rooli näkyy haastateltavan mukaan varsinkin, kun töissä ilmenee haasteita. Tällöin yhteisön tuella tekemiselle on tärkeä rooli.

5.5.Sitoutuminen ja etäperehdytys

Viimeisessä tutkimustulosten esittelyn alaluvussa käsitellään haastateltavien ajatuksia sekä kokemuksia siitä, onko sillä, että työntekijä on saanut perehdytyksensä etänä, vaikutusta työntekijän sitoutumiseen.

5.5.1.Työntekijät

Työntekijöiltä kysyttiin, olivatko he kokeneet, että etäperehdyttämisellä voisi olla vaikutusta heidän sitoutumistasoonsa. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat, yksi haastateltavista koki, että etänä perehdyttäminen on saattanut sitouttaa jopa paikan päällä tapahtuvaa perehdytystä paremmin. Haastateltava pohti, että toimistolla esimerkiksi asiakkuuksia ei olisi välttämättä päässyt hoitamaan yhtä nopeasti kuin etätilanteessa, vaan työt olisivat saattaneet alkuun olla enemmänkin ”hanttihommia”. Haastateltava koki, että nopea vastuun antaminen oli edistänyt sitoutumista.

Yksi haastateltavista koki myös, että hänen saamallaan perehdytyksellä oli vaikutus hänen tällä hetkellä kokemaansa sitoutumisen tasoon. Vaikuttavana tekijänä tähän oli tunne tuen puuttumisesta. Haastateltava kuitenkin totesi, että sillä, järjestettiinkö perehdytys etänä vai paikan päällä, ei ollut merkitystä, vaan sillä, miten perehdytys lähtökohtaisesti onnistui. Mikäli perehdytys on hoidettu huonosti ei paikan päällä toteuttaminen muuta asiaa, vaan vaikutus sitoutumiseen on joka tapauksessa negatiivinen. Vastaava näkökulma etäperehdytyksen ja sitoutumisen välisestä suhteesta tuli esiin myös toiselta haastateltavalta. Hänen kokemuksensa oli vastavuoroisesti positiiviseen viittaava,

mutta sama ajatus oli huomattavissa hänenkin mietteissään; tärkeämmässä roolissa oli perehdytyksen onnistuminen yleisesti, ei se, oliko se järjestetty etänä vai paikan päällä:

”Emmie usko, kun musta tuntuu, että se perehdytys ois joka tapauksessa hoidettu yhtä hyvin molemmissa tapauksissa. En usko, että sillä on merkitystä.” (H1)

Siihen, miten etäperehdytystä voisi vielä sitoutumisen näkökulmasta kehittää, haastateltavilla oli muutamia ajatuksia. Yksi haastateltavista nosti esiin tukiverkon tärkeyden sekä sen, että perehdytys voisi olla hieman paremmin organisoitu, jolloin perehdytys ei tuntuisi niin ”pompottelevalta”. Myös toinen haastateltava pohti varsinkin alkuperehdytyksen jäsentelyn kehittämistä:

”No ehkä se just, että se oli vähän semmoista sekavaa siinä alussa, että voisko sitä kehittää semmoseen parempaan suuntaan. Kun tulee uus ihminen ja siinä on niin paljon asiaa, että sen sais jotenkin järkevämmiin. Että se uus työntekijä oppis paremmin ja nopeemmin sisäistämään asiat.” (H1)

Yksi haastateltavista ei puolestaan kokenut, että etäperehdyttämiselä olisi merkitystä sitoutumisen kannalta ainakaan negatiivisessa mielessä, pikemminkin vaikutus olisi positiivinen. Hän toi esiin myös perehtyjän itsensä roolin etäperehdytyksessä:

”Toki siinä on tietysti kaksi puolta, että kuinka moni sitoutuu ja tekee niitä hommia, että se on sitten se toinen näkökulma. Että kuinka moni tekee ja kuinka moni hengaa kotona. –Täytyy olla persoonallakin merkitystä.” (H3)

Haastateltavan mukaan myös henkilön persoonalla voi olla merkitystä etäperehdytyksen onnistumisessa sekä siinä, miten hyvin hän sitoutuu.

5.5.2. Esihenkilöt

Esihenkilöiden haastatteluissa henkilön sitouttaminen etäperehdytysaikana oli pyritty huomioimaan esimerkiksi tiimipalavereilla sekä yhteisien kahvitaukojen järjestämisellä, jotta uusi henkilö saataisiin tutustumaan nopeasti porukkaan ja sitä kautta myös sitoutumaan. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen (Bauer, 2010; Cohen & Veled-Hecht, 2010) kanssa, jonka mukaan uuden työntekijän nopea sulauttaminen työyhteisöön parantaa sitoutumista.

Myös vastikään aloittaneen, kuitenkin jo perehdytysajan loppupuolella olevan työntekijän hyödyntäminen juuri aloittaneen työntekijän perehdytyksessä mainittiin hyvänä tapana sitouttaa osana perehdytystä. Tällöin jo hieman kokemusta kerännyt, kuitenkin yrityksessä vielä melko uusi työntekijä pääsee jakamaan jo keräämäänsä informaatiota ja voi näin saada itselleen onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemusten tarjoamisella pyrittiin haastateltavien mukaan mahdollistamaan suurempaa sitoutumista jo perehdytysvaiheessa.

Näiden sitouttamiskeinojen lisäksi etäperehdytyksessä tulisi haastateltavan mukaan erityisesti huomioida perehdytettävän riittävä kontaktointi sekä sellaisen suhteen luominen, että kysyminen koettaisiin helpoksi ja palautteen antaminen mahdolliseksi. Kuulumisten kysyminen ja luottamuksen rakentaminen mainittiin myös tärkeinä asioina:

”Jos ei oo luottamusta, niin ei se henkilökään sitoudu samalla tavalla siihen tekemiseen. Luottamus puolin ja toisin. Ja luottamusta rakennetaan usein myös siten, että kysynee myös työn ulkopuolelta niitä asioita ja on kiinnostunut siitä henkilöstä.” (H4)

Haastateltavat eivät kokeneet sillä, että perehdytys toteutetaan etänä, olevan merkitystä sitoutumisen kannalta, mikäli perehdytys hoidetaan etänäkin hyvin. Vaikka yhteyttä etäperehdytyksen ja sitoutumisen välillä ei suoranaisesti nähtykään, tunnistettiin haastatteluissa kuitenkin, että etätyöskentelyllä ylipäättään voi olla sitoutumiseen vaikutusta:

”Että kyllä tää etäaika valitettavasti sitä sitoutumista vie, että vaikka on hyvä henki, niin silti se syö sitoutumista. On hirveen vaikee etäaikana löytää keinoja, millä sen me-hengen saa pysymään tosi korkeella.” (H4)

”--tehdäänkö se perehtyminen etänä vai livenä, niin mä en nää, että sillä sinällään on suurta merkitystä, koska se perehdyttäminen selkeästi onnistuu myös etänä. Mutta ehkä siinä on se, että kun ollaan kokonaan etänä, eikä oo mitään kontakteja, niin se sitoutuminen siihen yhteisöön voi ehkä jäädä vähän kevyemmäksi. Mutta en usko, että se perehdyttäminen on se määräävä tekijä siinä kohtaa.” (H6)

Kriittisiksi asioiksi etäperehdytystä ja sitoutumista tarkasteltaessa haastateltavat nostivat tavoitettavuuden, yhteydenpidon, onnistumisten huomioinnin sekä asiallisen suhtautumisen

mahdollisiin virheisiin. Virheisiin suhtautumisessa haastateltava painotti niin kutsuttua hampurilaispalautetta sekä sitä, että mikäli virhe johtuisi esimerkiksi siitä, että henkilö ei vielä osaisi jotakin asiaa tai sitä ei olisi hänen kanssaan vielä ehditty käydä läpi, tulisi tämä ehdottomasti tuoda tilanteessa esiin. Myös riittävä tuen tarjoaminen sekä huolehtiminen siitä, että uusi työntekijä ei tuntisi jäävänsä asioiden kanssa yksin, nousivat merkittävänä asioina haastatteluissa esiin. Tässä tärkeää olisi varmistaa, että perehdytettävä tietää, keneltä ja mitä kanavia hyödyntämällä apua kannattaa lähteä pyytämään. Myös riittävän ajan ja resurssien varaaminen nousivat huomioitavina asioina esiin pohdittaessa sitoutumisen mahdollistamista etäperehdytystilanteessa.

5.6. Tutkimustulosten analysointi ja pohdinta

Tässä luvussa pohditaan edellisessä luvussa esitellyissä tutkimustuloksissa esiin nousseita asioita ja peilataan niitä aikaisempaan tutkimukseen sekä kirjallisuuteen (luvut kaksi ja kolme), jotta mahdollisia yhtymäkohtia ja toisaalta myös eroja voidaan huomioida ja nostaa esiin. Mahdollisia eroavaisuuksia aiemman tutkimuksen ja tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen välillä pyritään selittämään tutkimustuloksilla. Vastaavasti yhtymäkohdat tukevat aiempia teorioita. Myös tutkimuksen sekundääristä aineistoa hyödynnetään pohdintoissa. Tuloksien avulla pyritään myös vastaamaan tutkimuksen johdanto –luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä tuomaan esiin mahdollisia kehitysideoita sekä käytännön vaikutuksia.

5.6.1. Etäperehdytysprosessi ja sen onnistuminen -työntekijöiden kokemukset

Etäperehdytysprosessia lähdettiin tarkastelemaan työntekijöiden näkökulmasta ensimmäisen päivän sekä viikkojen onnistumisen kannalta. Tässä yhteydessä tarkasteltiin vastaanottoa niin esihenkilön kuin kollegoiden puolesta, välineiden valmiutta, odotuksia puolin ja toisin sekä yleisiä tuntemuksia. Sillä, että työntekijä tuntee itsensä odotetuksi sekä tervetulleeksi organisaatioon, on nimittäin suuri merkitys (Giacalone, 2009). Näihin asioihin viitattiin tutkimuksessa myös perehdytyksen perusasioina ja Bauerin (2010) nelitasoisessa perehdytyksen prosessikuvauksessa nämä asiat toteuttavat tason yksi; määräystenmukaisuus, sekä hieman tasoa kaksi; selvennys. Strategisesti Bauerin (2010) määrittelyn mukaan perehdytyksen taso olisi tällöin passiivista, eli virallisten osuukien hoitamista erillisinä tehtävinä.

Kaikilla haastateltavilla oli ensimmäisestä päivästä jäänyt positiivinen olo; kaikkia oltiin vastaanottamassa paikan päällä ja välineetkin olivat vähintäänkin katsottuna valmiiksi. Yksi

haastateltava oli kohdannut pieniä haasteita koneiden paikalleen laitoissa, mutta tästäkään ei ollut suurempaa ongelmaa syntynyt. Myös muut perusasiat, kuten työaikakirjausten läpikäyminen sekä salassapitovelvollisuudet, oli haastateltavien kanssa käyty ensimmäisellä viikolla läpi. Vaikka muutamia huomioita haastateltavat tekivätkin mahdollisista kehittämisen kohteista, pääasiallinen kuva siitä, miten työntekijät vastaanotettiin organisaatioon, muodostui haastattelujen perusteella melko hyväksi. Jos tätä pohditaan Bauerin (2010) perehdytyksen neljän C:n (The Four C's) kautta, voidaan todeta, että prosessin alin taso, määräystenmukaisuus (Compliance) on toteutunut hyvin. Tällä tasolla Bauerin (2010) mukaan tulisi käsitellä organisaation perussääntöjä.

Onnistuneen perehdytyksen kannalta oleellisessa asemassa on myös työnkuvan sekä velvollisuuksien selkeä kommunikointi uudelle työntekijälle. Muun muassa Bauer (2010) sekä Jokisaari & Nurmi (2009) ovat tuoneet tutkimuksissaan esiin, että työntekijän roolien selkeydellä, eli sillä, kuinka hyvin työntekijä hahmottaa häneen kohdistuvat odotukset sekä ymmärtää oman tehtävänkuvansa, on tärkeä rooli onnistuneessa perehdytyksessä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä tämän asian tärkeyden kanssa. Kaksi kolmesta haastateltavasta koki saaneensa heti alusta alkaen selkeän kuvan omasta työnkuvastaan. Kolmannella haastateltavalla oli jäänyt vielä melko pitkäksi aikaa avoimeksi, mitä asiakkuuksia hänelle tulee hoidettavaksi, mikä oli osaltaan aiheuttanut jonkin asteista epävarmuutta. Haastateltava oli kokenut myös, että perehtyminen olisi ollut helpompaa, jos myös tarkempi työnkuva olisi ollut alusta alkaen selkeä. Jos perehdytysprosessin tarkastelua jatketaan Bauerin (2010) neljän C:n mallin mukaisesti, voidaan todeta, että taso kaksi, selvennys (clarification) on myös melko hyvin hoidettu organisaatiossa. Kehitettävänä asiana kuitenkin tulisi nostaa esiin myös asiakkuuksien nopea kommunikointi ja hyvä suunnittelu jo etukäteen.

Kaikille perehdytettäville oli valittu yksi tai kaksi pääasiallista perehdyttäjää, mutta vastuuta perehdyttämisestä oli annettu myös minitiimeille sekä asiakkuuksia aiemmin hoitaneille. Tämä koettiin hyväksi tavaksi päästä työntekoon sisälle. Vaikka kyseessä ei ollutkaan suoranaisesti ns. ”buddy”, jonka esimerkiksi Klein et al (2015) mainitsee, on ajatuksen taustalla kuitenkin sama näkökulma; päästä kehittymään ulkopuolisesta henkilöstä organisaation sisäiseksi jäseneksi (Klein et al, 2015). Tällaista käytössä ollutta mentorin hyödyntämistä voidaan luonnehtia Van Maanen ja Scheinin (1979) sosialisoinnin taktiikoiden mukaisesti jaksottaiseksi, mikä voisi hyvinkin kuvata haastateltavien perehdytystapaa ainakin osittain. Jaksottaiselle sosialisoinnille ominaista on juurikin mentorin tai vastaavan ”roolimallin” hyödyntäminen perehdytyksessä sekä tällä tavoin muodollisen tuen tarjoaminen perehdytettävälle (Van Maanen & Schein, 1979).

Merkittävänä asiana perehdytyksessä ja sen onnistumisessa voidaan pitää myös uuden työntekijän sulautumista työyhteisöön. Sillä, miten hyvin ja nopeasti sopeutuminen tapahtuu, voi nimittäin olla pitkäkestoisiakin vaikutuksia sekä asenteisiin että käyttäytymiseen työssä (Bauer, 2010). Mikäli uuden työntekijän sosialisointi uuteen työyhteisöön onnistutaan toteuttamaan hyvin, voi tuloksena olla sitoutuneisuuden paranemista sekä epävarmuuden vähenemistä (Cohen & Veled-Hecht, 2010). Kun perehdytys tapahtuu etänä, on tilanne jo lähtökohtaisesti työyhteisöön sulautumisen kannalta todella erilainen kuin lähiperehdytystilanteessa. Perehdytyksen tapahtuessa paikan päällä voidaan hyödyntää esimerkiksi yhteisiä lounas- ja kahvihetkiä muihin tutustumisessa. Samalla uusi työntekijä voi kuulla tarinoita erilaisista organisaatioon liittyvistä asioista, jotka osaltaan myös kertovat organisaatiokulttuurista. Tämä on huomattavissa myös haastatteluista: kaikki haastateltavat kokivat, että ainakin tutustuminen kollegoihin olisi ollut varmasti erilaista. Yksi haastateltavista koki erityisen vahvasti, että juuri sillä, että perehdytys tapahtui etänä, oli merkitystä työyhteisöön pääsemisen kannalta.

Haastatteluissa nousi esiin myös tuen ja avun saamisen tärkeys perehdytyksessä ja sen merkitys tuntui vain nostavan arvoaan etätilanteessa. Vaikka aiemmat tutkimukset (van Maanen & Schein, 1979; Batistič, 2008; Mayer, 2016; Jokisaari & Nurmi, 2009; Messmer, 2004) ovatkin tunnistaneeet, että tuen kokemisella niin organisaation kuin kollegoiden toimesta, on rooli perehdytysprosessissa, ei sen tärkeyttä ole kuitenkaan korostettu. Haastatteluissa nousi kuitenkin vahvasti esiin, että mikäli uusi työntekijä ei koe saavansa tarpeeksi apua ja tukea, voi tällä olla todella suuri merkitys työntekijän työhyvinvoinnin, työssä viihtymisen sekä pysyvyyden kannalta. Vastaavasti haastatteluissa korostui myös palautteen saamisen merkitys jo perehdytysvaiheessa. Positiivinen palaute sekä kannustus voivat parhaimmillaan kasvattaa perehdytettävän itseluottamusta sekä motivaatiota työn teossa.

5.6.2. Etäperehdytyksen suunnittelu ja organisointi -esihenkilöiden näkökulma

Esihenkilöillä on tutkimuksessa erilainen rooli kuin työntekijöillä, sillä esihenkilöt eivät voi samalla tavalla tarkastella perehdytyksen onnistumista kuin työntekijät. Esihenkilöiden tietoisuus perehdytyksen onnistumisesta rakentuu lähinnä kuitenkin työntekijöiden antaman palautteen pohjalta. Toki esihenkilöt voivat myös itse pohtia ja suunnitella parhaita mahdollisia tapoja, mutta lopulta kuitenkin nämäkin tavat arvioivat perehdytyksen saaneet henkilöt. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei niinkään tutkittu sitä, miten etäperehdytys onnistui esihenkilöiden näkökulmasta, vaan sitä, miten prosessia on suunniteltu ja miten se on toteutettu. Näin voidaan mahdollisesti verrata

työntekijöiden esiin tuomia asioita esihenkilöiden kertomiin asioihin ja tällä tavoin pohtia mahdollisia kehityskohtia sekä kriittisiä asioita.

Esihenkilöt toivat esiin, että etäperehdytystä ei oltu suunniteltu juurikaan lähiperehdytyksestä eroavasti. Myös aiemmin hyödynnettyjä materiaaleja, kuten ”tsekkilistaa” käytettiin suunnittelussa. Perehdytettäville valittiin perehdyttäjät tai perehdyttäjät, jotka opastaisivat tulokkaat käytännön työskentelyyn. Kuten aiemmin jo todettiin, ”buddyjen” ja mentorien hyödyntäminen perehdyttämisessä on todettu muun muassa Kleinin et al. (2015) ja Van Maanen & Scheinin (1979) toimesta hyväksi keinoksi opastaa uutta työntekijää työntekoon käytännössä ja samalla tutustuttaa kollegoihin sekä organisaation kulttuuriin. Etätilanteessa on toki huomattava, että nämä osoitetut perehdyttäjät eivät ole läsnä, jolloin tutustuminen sekä kulttuurista oppiminen voivat helposti jäädä vähemmälle kuin lähiperehdytyksessä.

Haastateltavat kuvailivat, että ennalta suunniteltuun perehdytykseen varataan aikaa kuukaudesta kahteen, riippuen kuitenkin perehdytettävästä, tämän aikaisemmasta kokemuksesta sekä siitä, kuinka nopeasti henkilö oppii ja pystyy ottamaan vastuuta. McNeillin (2012) mukaan uudelle työntekijälle olisi hyvä ilmaista selkeät suoritustavoitteet ensimmäiselle 90 päivälle. Vastaavasti Giacalone (2009) tuo esiin, että työntekijään kohdistuvat odotukset ja velvollisuudet tulisi kommunikoida samalle 90 päivälle. Kumpikaan ei kuitenkaan ota kantaa siihen, kuinka kauan varsinaisen opastuksen tulisi kestää, vaan lähinnä sen, että työntekijälle tulisi olla selkeää heti alusta alkaen, mitä ja milloin hänen kuuluu tehdä sekä mitä häneltä odotetaan ensimmäiseltä kolmelta kuukaudelta. Tämä tutkimus on linjassa McNeillin (2012) sekä Giacalonon (2009) argumenttien kanssa siitä, että odotusten sekä velvollisuuksien tulisi olla alusta asti selkeitä mahdollisimman pitkälle ajalle eteenpäin. Tutkimuksen työntekijähaastatteluiden perusteella voidaan myös pohtia suositusta suunnitelmallisen perehdytyksen jatkamisesta pitkäkestoisemmaksi prosessiksi. Tätä ehdotusta tukee myös yhden esihenkilön toteamus siitä, että ensimmäinen vuosi on kokonaisuudessaan perehtymisaikaa.

Työntekijöiden haastatteluissa vahvasti esiin nousseet tuen sekä palautteen saamisen tärkeys olivat myös esihenkilöiden näkökulmasta huomioitu. Haastatteluista oli myös havaittavissa, että tämän tärkeys etätilanteessa oli hyvin tiedostettu ja varsinkin tuen sekä avun saatavuus pyrittiin kommunikoidaan perehdytettävälle heti alusta alkaen. Tämän tutkimuksen mukaan nämä asiat ovatkin todella kriittisessä roolissa onnistuneen etäperehdytyksen luonnissa; yksi haastateltavista, joka ei kokenut saaneensa tarpeeksi tukea ja apua, oli epävarma omasta jatkostaan organisaatiossa. Vaikka asian tärkeys olikin hyvin esihenkilöillä tiedossa, ei sen merkitystä voi olla korostamatta

liikaa, vaan tämä on yksi asioista, joihin myös tulevaisuudessa on todella tärkeää kiinnittää huomiota etäperehdytystä suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Uusien työntekijöiden sopeutuminen ja sulautuminen työyhteisöön on myös asia, joka nousi esiin työntekijöiden haastatteluissa. Työyhteisöön sisälle pääseminen vaikutti olevan haastatteluiden vastausten perusteella myös yhteydessä siihen, tunteeko työntekijä saavansa tarpeeksi tukea ja apua. Myös esimerkiksi Bauer (2010) sekä Cohen & Veled-Hecht (2010) ovat tuoneet esiin työyhteisön sopeutumisen ja sosiaalisen integraation merkityksen onnistuneessa perehdytyksessä. Esihenkilöt korostivat tiimi- ja minitiimipalaverien sekä virtuaalihakvien roolia tutustumisessa uusiin työkavereihin. Nämä koettiin myös työntekijöiden näkökulmasta hyviksi keinoiksi, joskin tutustumisen koettiin jäävän hieman pintapuoliseksi ja hitaammaksi kuin lähiperehdytyksessä, mikä on luonnollista etätilanteessa. Lähtökohtaisestikin voidaan todeta, että työyhteisöön pääseminen ja kollegoihin tutustuminen ei voi olla samanlaista kuin mitä se olisi lähiperehdytyksessä ja niin sanotussa normaalissa tilanteessa, jossa kollegoita voisi tavata paikan päällä.

Muita esihenkilöiden haastatteluissa esiin nousseita huomioitavia asioita etäperehdytyksessä olivat yhteisön keskustelun puuttuminen, kameroiden käytön tärkeys sekä riittävän ajan varaaminen perehdyttäjälle. Yhteisön keskustelun puuttuminen voi vaikuttaa hiljaisen tiedon (tacit knowledge) siirtymiseen, minkä puolestaan on tunnistettu olevan kriittinen asia esimerkiksi organisaation päätöksenteossa (Brockmann & Anthony, 1998). Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu usein kasvotusten sekä kokemuksen kautta (Zack, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995), mikä tekee tästä luonnollisesti etätilanteessa haastavampaa. Yksi haastateltavista kertoi, että tätä yhteisön keskustelun puuttumista sekä sitä kautta hiljaisen tiedon siirtymistä on pyritty jatkamaan tuomalla tiimipalaveriin esimerkiksi järjestelmän käyttövinkkejä tai muita vinkkejä. Riittävällä ajan varauksella voidaan nähdä puolestaan olevan yhteys tuen ja avun saamiseen sekä siihen, että työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi.

5.6.3. Onnistunut etäperehdytysprosessi ja kriittiset asiat

Onnistunut perehdytysprosessi sisältää Bauerin (2010) mukaan neljä tasoa; määräystenmukaisuuden, selvennyksen, kulttuurin ja yhteyden. Tämän tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation perehdytysprosessi kattaa hyvin kaksi ensimmäistä tasoa sekä jonkin verran tasoja kolme sekä neljä. On kuitenkin huomioitava, että kulttuuriin tutustuttamisen tutkiminen jäi tässä tutkimuksessa todella vähäiselle huomiolle, minkä vuoksi päätelmiä sen toteutumisesta ei juurikaan voida tehdä.

Vastaavasti neljäs taso, eli yhteys, jolla tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita ja verkostoja, oli huomioitu perehdytyksen suunnittelussa sekä toteutuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset indikoivat, että etänä tapahtuvalla perehdytyksellä on kuitenkin ollut vaikutusta tämän tason onnistumisessa. Huomioitava tosin on, että otanta työntekijöistä oli hyvin pieni, mutta kaikki haastateltavista toivat esiin, että tutustuminen on ollut erilaista etätilanteessa. Vaikka kokemukset eivät välttämättä olleetkaan negatiivisia, ei tätä huomiota kuitenkaan tulisi sivuuttaa, vaan pohtia keinoja, joilla suhteiden luomista voitaisiin helpottaa entistäkin enemmän.

Tämän tutkimuksen perusteella lähiperehdytyksessä käytettäviä suunnitelmia ja keinoja voidaan hyödyntää myös etäperehdytyksen suunnittelussa sekä toteuttamisessa. Tämä argumentti perustuu siihen, että etäperehdytys oli kohdeorganisaatiossa suunniteltu ja toteutettu organisaation HR:n julkaisemien ohjeiden pohjalta ja nämä ohjeet ovat yhteneviä aiempaan tutkimukseen perehdytyksestä. Etäperehdytyksen saaneet työntekijät kokivat perehdytyksen sujuneen melko hyvin, mikä puolestaan todentaa väittämää siitä, että lähiperehdytyksessä hyödynnetyt käytännöt toimivat myös etätilanteessa. Eli esimerkiksi Bauerin (2010) esittelemän perehdytysprosessin runkoa voidaan hyödyntää myös etäperehdytyksessä ja sen avulla voidaan analysoida prosessin onnistumista. Etäperehdytyksessä on kuitenkin huomioitava tiettyjä kriittisiä asioita hieman tarkemmin kuin lähiperehdytystilanteessa. Haastatteluiden perusteella tällaisia kriittisiä asioita ovat riittävän avun ja tuen saamisen varmistaminen sekä työyhteisöön tutustumisen ja sopeutumisen mahdollistaminen.

Tämän tutkimuksen voitaisiin nähdä olevan yhtenevä Hillin (2020) esittämän listauksen kanssa. Hill (2020) on laatinut listan asioista, joita etäperehdytyksessä pitää tai toisaalta ei pitäisi tehdä ja näistä esimerkiksi seuraavat kohdat nousivat myös tässä tutkimuksessa esiin:

- Aikatauluta ja varaa virtuaalisia tapaamisia tiimin jäsenten kesken. Kun tiimin jäsenet eivät näe toisiaan kasvokkain, voi suhteista kollegoihin muodostua liian liiketoiminnallisia, mikä ei ole hyvä asia.
- Tarkista uuden tiimijäsenen kuulumiset säännöllisesti. Kun työskennellään hajautetussa tiimissä, jää väärintulkinnoille sekä hämmennykselle enemmän mahdollisuuksia, kuin jos työskentely olisi enemmän kasvotusten tapahtuvaa. Tämä voi johtaa siihen, että uudet työntekijät tuntevat olevansa hukassa ensimmäisinä viikkoinaan. Onkin tärkeää tarkistaa heidän suuntansa usein sekä asettaa ensimmäisille viikoille selkeä viitekehys tuomaan turvallisuuden tunnetta ja selkeyttä.

- Älä vältä kameraa. Kameran käyttäminen on lähinnä kasvojen tapahtuvaa vuorovaikutusta, mitä etänä työskennellessä voidaan saavuttaa. Kameran avulla voidaan välttää väärinymmärryksiä, kun myös ilmeet ja eleet ovat nähtävissä.

Työntekijöiden haastatteluiden perusteella on todettavissa, että mikäli yllämainituista asioista kaksi ensimmäistä kohtaa eivät toteudu hyvin, voivat seuraukset ylettyä myös sitoutumiseen.

5.6.4. Etäperehdytys ja sitoutuminen

Sitoutuminen ja sen tutkiminen ovat tässä tutkimuksessa pienemmässä roolissa kuin etäperehdytyksen tutkiminen. Sitoutumista tarkasteltiin tutkimuksessa ensinnä yleisellä tasolla, jossa sekä työntekijät että esihenkilöt määrittivät näkemyksensä sitoutumisesta yleisesti sekä siihen vaikuttavista asioista. Työntekijät nostivat esiin työn arvostamisen, palkitsemisen, ilmapiirin organisaatiossa, työyhteisön merkityksen sekä palautteen saamisen. Samoja asioita ovat tunnistanee myös aiemmat sitoutumisen tutkimukset; esimerkiksi Bakker & Damerouti (2007), Schaufeli & Salanova (2007) sekä Kahn (1990) ovat tuoneet tutkimuksissaan esiin näitä asioita ja niiden merkityksen sitoutumiseen. Myös tutkimukseen haastatellut esihenkilöt tunnistivat samojen asioiden merkityksen. Lisäksi yksi haastateltava toi esiin alan yleisen sopivuuden vaikutuksen sitoutumiseen; jos henkilö ei koe alaa omakseen, ei organisaation keinoilla sitouttaa ole merkitystä.

Jos pohditaan yllämainittujen asioiden merkitystä perehdyttämisessä, voidaan todeta, että moni näistä samoista asioista koettiin tärkeinä myös perehdytyksen onnistumisen kannalta. Palautteen ja arvostuksen saaminen sekä työyhteisö ovat esimerkiksi asioita, jotka nousivat esiin myös perehdytystä tutkittaessa. Voidaan siis perustellusti todeta, että myös tämä tutkimus tukee aiempia tutkimuksia (Graybill et al., 2013; Mayer & Bartels, 2017; Allen & Shanock, 2013) perehdytyksen ja sitoutumisen välisen suhteen olemassaolosta. Tätä tukevat työntekijöiden haastattelut, joissa nousi esiin juurikin onnistuneen tai vastaavasti hieman epäonnistuneen perehdytysprosessin tärkeys.

Voidaan siis todeta, että perehdyttämisen ja sitoutumisen välillä on yhteys; huono perehdytys voi johtaa heikompaan sitoutumiseen ja vastaavasti hyvä perehdytys voi antaa pohjan vahvalle sitoutumiselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin selvittää, onko etänä tapahtuvalla perehdytyksellä mahdollisesti vaikutusta työntekijöiden sitoutumisen tasoon. Tutkimuksessa tätä pyrittiin selvittämään työntekijöiltä kysymällä heidän omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan etäperehdytyksestä ja sitoutumisesta, kun taas vastaavasti esihenkilöiden haastatteluissa haluttiin tietää, kokivatko he yhteyden olevan mahdollinen. Työntekijöiden vastauksista ilmeni hieman

kaksijakoinen lopputulos; toisaalta koettiin nimenomaan sillä, että perehdytys tapahtui etänä, olevan merkitystä sitoutumiseen. Toisaalta kuitenkin nousi myös esiin, että pääasiallisessa roolissa sitoutumisen kannalta oli kuitenkin perehdytyksen onnistuminen yleisesti, eikä perehdytyksen tapahtumistavalla ollut tämän kannalta merkitystä. Esihenkilöiden haastattelut olivat yhteneväisiä jälkimmäisen päätelmän kannalla, eli pääasiallisessa roolissa sitoutumisen ja perehdytyksen yhteydessä olisi perehdytyksen onnistuminen tai epäonnistuminen, eikä se, että perehdytys on tapahtunut etänä.

Haastatteluissa huomionarvoisena sitouttamiskeinona perehdytyksessä nostettiin perehdytysvastuun jakaminen esimerkiksi sellaiselle henkilölle, joka on uusi organisaatiossa itsekin. Tällä tavoin saadaan perehdytyksestä koituvaa kuormaa pienennettyä yhden henkilön harteilla ja samalla voidaan luoda työntekijälle tunnetta siitä, että häneen luotetaan ja hänelle annetaan vastuuta. Nämä puolestaan kasvattavat henkilön luottamusta itseensä ja omiin kykyihin, mikä puolestaan korreloi positiivisesti työmotivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen. Esimerkiksi Putra et al. (2016), Meyer et al. (2004), Deci & Ryan (1985) ja Herzberg (1959&2003) ovat tunnistaneet motivaation ja sitoutumisen yhteyden. Tämän keinon hyödyntäminen toisaalta myös toimii työyhteisöön tutustuttamisessa; kun perehdytettävä pääsee opettamaan tai vastaavasti oppimaan useammalta kuin yhdeltä henkilöltä, tutustuu hän luonnollisesti nopeammin useampaan henkilöön. Tämän tutkimuksen perusteella varsinkin etäperehdytyksessä tällaisen keinon hyödyntäminen on todella kannattavaa; perehdytettäviä saadaan nopeammin tutustutettua muihin ja sitä kautta sitoutettua.

Tämän tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatiossa perehdytys oli sitouttanut verrattain hyvin. Kaksi kolmesta haastateltavasta kertoi haastatteluissa olevansa sitoutuneita ja kokivat etäperehdytyksen sujuneen hyvin. Voidaan todeta, että ainakin näissä tapauksissa etäperehdytyksellä on onnistuttu sitouttamaan organisaatioon. Huomionarvoista kuitenkin on yhden haastateltavan hieman huonompi kokemus etäperehdytyksestä. Hieman tulkinnanvaraiseksi kuitenkin jää, johtuiko huono kokemus nimenomaan siitä, että perehdytys tapahtui etänä. Syyt huonolle kokemukselle olivat sellaisia, joita ei välttämättä lähiperehdytyksessä ilmenisi, esimerkiksi avun saaminen olisi todennäköisesti toimistolla oltaessa helpompaa. Haastattelun lopuksi henkilö kuitenkin totesi, että ei usko sillä olleen merkitystä, että perehdytys tapahtui etänä.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli syventää tietoutta sekä ymmärrystä etäperehdytyksestä sekä siinä erityisesti huomioonotettavista asioista. Pyrkimyksenä oli myös tuoda esiin toimivan prosessin ominaispiirteitä sekä sellaisia käytäntöjä, joita organisaatioissa voitaisiin hyödyntää. Erityisessä tarkastelussa olivat ne seikat, jotka olivat erityisen kriittisiä etäperehdytyksen onnistumiselle. Tavoitteena oli myös peilata etäperehdytysprosessia työntekijöiden sitoutumiseen sekä pohtia, onko näiden asioiden välillä yhteyttä sekä toisaalta myös niitä seikkoja, jotka sitoutumisen kannalta ovat erityisen kriittisiä.

Tutkimus pohjautui olemassa olevaan tutkimukseen sekä kirjallisuuteen perehdyttämisestä sekä sitoutumisesta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys olikin rakentunut näiden asioiden ympärille ja kirjallisuuskatsauksessa onkin pyritty tuomaan esiin sellaisia asioita, jotka ovat perehdytyksessä ja sen onnistumisessa tärkeitä samoin kuin niitä seikkoja, jotka liittyvät sitoutumiseen ja sen mahdollistamiseen. Aiempi perehdytystutkimus on pääasiassa käsitellyt ”perinteistä” lähiperehdytystä. Tästä tutkimusaukosta muodostuikin tämän tutkimuksen tutkimusongelma ja sen pohjalta myös tutkimuskysymykset, joihin tässä luvussa pyritään vastaamaan.

Tässä luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin siinä järjestyksessä, kuin ne johdannossa on esitetty. Näihin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä ja vastaukset näihin kysymyksiin on koottu molempien vastaajaryhmien vastausten pohjalta. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi muodostuivat yksi päätutkimuskysymys sekä neljä alatutkimuskysymystä. Päätutkimuskysymys rakentui tutkimusongelmasta ja alatutkimuskysymykset tarkensivat tätä kysymystä. Päätutkimuskysymys kuului näin:

”Mitä on etäperehdytys ja mitkä ovat sen vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen?”

Etäperehdytys on tässä tutkimuksessa määritelty olevan perehdytystä, joka tapahtuu tietokoneen välityksellä niin, että perehdytettävä ja perehdyttäjä eivät ole välttämättä edes tavanneet toisiaan kasvotusten. Etäperehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa voidaan tämän tutkimuksen perusteella noudattaa samoja periaatteita ja käytäntöjä kuin lähiperehdytyksessäkin, huomioiden kuitenkin muutamat tässä luvussa hieman myöhemmin eriteltävät asiat. Etäperehdytyksen ja sitoutumisen välinen suhde jäi tutkimustuloksen pohjalta hieman avoimeksi. Vastaavasti perehdytyksen ja sitoutumisen välinen suhde puolestaan tuli tutkimustuloksissa selvästi esille.

Tulosten pohjalta voitaisiinkin todeta, että etäperehdytyksessä prosessin onnistuminen korostuu, eli mikäli perehdytys jättää negatiivisia tunteita perehdytettävään, voi vaikutus sitoutumiseen olla suurempi kuin lähiperehdytyksen epäonnistuessa.

”Mitkä asiat ovat erityisen kriittisiä etäperehdytyksen onnistumisen kannalta?”

Etäperehdytyksen kannalta kriittisiksi asioiksi muodostuivat tuen ja avun riittävä saaminen. Jos tuki puuttuu ja perehdytettävä kokee jäävänsä asioiden kanssa yksin, voivat vaikutukset olla negatiivisia myös sitoutumisen kannalta. Tuen ja avun saaminen korostuu selkeästi etäperehdytystilanteessa, koska työskentely on muutenkin yksinäisempää kuin toimistolla työskennellessä. Toinen huomionarvoinen asia on kameroiden käyttö, mahdollisesti muulloinkin kuin vain uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä, jotta tulokas varmasti näkisi kaikki läheisimmät työkaverinsa. Kolmantena asiana tulisi huomioida se, että etätilanteessa uudelle työntekijälle ei välttämättä siirry hiljaista tietoa samalla tavoin kuin lähiperehdytyksessä toimistolla työskennellessä. Olisikin hyvä pohtia, miten tätä yhteisön keskustelua saataisiin sisällytettyä etäperehdytykseen ja toisaalta etätyöskentelyyn yleisesti. Neljäntenä kriittisenä asiana voidaan pitää työyhteisöön sisälle pääsemistä; sitä millä tavoin etäperehdytyksessä on huomioitu perehdytettävien kollegoihinsa tutustumisen mahdollistaminen.

”Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen?”

Sitoutumiseen vaikuttavat sekä aiemman että tämän tutkimuksen perusteella työn arvostaminen, palkitseminen, ilmapiiri organisaatiossa, työyhteisö sekä palautteen saaminen. Mikäli nämä asiat ovat kunnossa ja työntekijät kokevat saavansa näitä asioita työssään, on sitoutuminen mahdollista. Toisaalta myös se, kokeeko työntekijä olevansa oikealla alalla, on sitoutumiseen vaikuttava tekijä.

”Miten sitoutumista voidaan kehittää etäperehdytystilanteessa?”

Sitoutumista voidaan etäperehdytystilanteessa tämän tutkimuksen perusteella kehittää huomioimalla etäerehdytyksessä kriittisiksi asioiksi nostetut seikat, joilla on vaikutusta työntekijän perehdytykokemukseen. Toisin sanoen olisi varmistettava, että työntekijät saavat tarvitsemansa tuen sekä avun ja että he pääsevät työyhteisöön hyvin sisään. Kehittämällä näitä asioita etäperehdytysprosessissa voidaan parantaa mahdollisuutta työntekijöiden sitoutumiseen.

”Miten etäperehdytyksessä ja työntekijöiden sitoutumisessa onnistuttiin kohdeorganisaatiossa ja mitä asioita tulisi vielä kehittää?”

Etäperehdytyksessä onnistuttiin kohdeorganisaatiossa tutkimuksen mukaan melko hyvin. Kaksi kolmesta haastateltavasta kokivat etäperehdytyksen onnistuneen hyvin, mutta kolmas haastateltava ei osannut vielä muodostaa mielipidettään asiasta. Onnistuneena pidettiin muun muassa riittävää tuen ja avun saantia, työyhteisöön helposti pääsemistä, materiaaleja ja palautetta. Vastaavasti kehitettävänä asioina esiin nousi tuen ja avun saanti, työnkuvan nopeampi kommunikointi, kameroiden käyttö sekä työaikakirjauksien läpikäyminen. Tuen ja avun saanti nousi esiin siis onnistuneena sekä kehitettävänä asiana. Onkin huomattavissa, että haastateltavat olivat kokeneet asioita eri tavoin, mikä johtaa siihen, että kehitettäviä kohteita pitäisi tarkastella ennemminkin tiimikohtaisesti.

Vaikka prosessin onnistuminen olikin jakautunut, ei koskaan ole haitaksi varmistaa, että tällä kertaa onnistuneet tai epäonnistuneet asiat toimivat tulevaisuudessa yhtä hyvin tai paremmin. Esimerkiksi asiakkuudet on jo alusta alkaen hyvä olla edes osittain mietitty valmiiksi. Myös kameroiden käyttöön tulisi kiinnittää huomiota samoin kuin siihen, että työaikakirjauksien läpikäyminen on selkeästi merkitty perehdytysuunnitelmaan. Organisaatiossa voitaisiin myös pohtia, saisiko perehdytystä prosessina hieman pidennettyä esimerkiksi järjestämällä isompiin kokonaisuuksiin liittyviä substanssikoulutuksia ensimmäisen vuoden aikana, jolloin koko vuosikello tulisi kunnolla käytyä läpi. Koska on selkeää, että kollegoihin tutustuminen ei ole samanlaista etänä kuin mitä se olisi lähiperehdytystilanteessa, on tärkeää miettiä, voisiko tutustumista, myös epävirallisempaa, jotenkin vielä nopeuttaa ja edistää. Tämän hetkiset keinot toimivat ihan hyvin, mutta kuitenkin yksi haastateltavista koki tutustumisen todella haastavaksi. Huomionarvoista on myös se, että perehdyttäjälle todella varataan kunnolla aikaa perehdyttämisen toteuttamiseen, eikä kävisi niin, että aluksi hyväksi ja tarkaksikin tehty suunnitelma kaatuu, kun perehdyttäjän omat työt ajavat edelle.

Sitoutumisen kannalta etäperehdytys onnistui myöskin melko hyvin. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksessa ei kyetty todentamaan, että etänä tapahtuvalla perehdytyksellä olisi vaikutusta sitoutumiseen, vaikkakin prosessin onnistumisella todettiin olevan kriittisempi rooli etätilanteessa kuin lähitilanteessa. Hyvänä keinona sitoutumisen edistämässä nousi esiin esimerkiksi perehdytyksensä loppupuolella olevan työntekijän hyödyntäminen uuden työntekijän perehdyttämisessä; sitoutumisen vahvistaminen mahdollistuu näin molemmille osapuolille. Tärkeänä asiana myös sitoutumisen kannalta nousi esiin tuen ja palautteen saaminen, joihin ehdottomasti myös tulevaisuudessa kannattaisi kiinnittää huomiota.

6.1. Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus avaa paljon mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Etäperehdytyksen ja sitoutumisen suhdetta voisi esimerkiksi tutkia pidemmällä aikajänteellä ja suuremmalla otannalla, jolloin mahdollisesti voitaisiin todentaa näiden välistä suhdetta. Etäperehdytyksen suhdetta myös muihin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen tai työhyvinvointiin, voisi olla tulevaisuudessa mielenkiintoista tutkia, sillä etäperehdytys on varmasti myös tulevaisuudessa laajasti käytössä. Myös etäperehdytyksen tarkastelu muilla toimialoilla voisi tulevaisuudessa tuoda lisää mielenkiintoista tietoa ja mahdollisesti nostaa esiin muita keinoja hyvän etäperehdytyksen järjestämiseen. Esimerkiksi etäperehdytyksen toteuttamisen tutkiminen teollisuuden toimialalla, kuten energiateollisuudessa niiden toimihenkilöiden osalta, joilla etätyöskentelyn mahdollisuus on, voisi tuoda erilaista näkökulmaa etäperehdytykseen.

Tutkimuksessa esiin noussut hiljaisen tiedon siirtymisen haasteellisuus etäperehdytyksessä sekä luonnollisesti myös etätyöskentelyssä voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Miten hiljaisen tiedon siirtymistä voitaisiin etäperehdytyksessä, tai jo pelkästään etätyössäkin, mahdollistaa parhaiten? Toisaalta mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voitaisiin myös pohtia syvällisemmin työyhteisön roolia etäperehdytyksessä ja yrittää löytää uusia hyviä keinoja siihen, miten uusia työntekijöitä voitaisiin saada tutustumaan uusiin kollegoihin sekä organisaatiokulttuuriin nopeammin.

Myös tutkimuksen jatkaminen kohdeorganisaatiossa olisi mielenkiintoista. Laajentamalla otantaa esimerkiksi eri palvelualueisiin tai jopa kansainväliseksi, voitaisiin saada mielenkiintoista informaatiota etäperehdytyksen yhtenäisyydestä organisaatiossa. Samalla sitoutumista voitaisiin tutkia syvällisemmin.

Lähteet

Alasuutari, P. (2001). Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki, Gaudeamus.

Alasuutari, P., Koskinen, I., Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Allen D. (2006) "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?" *Journal of Management* 32, 2, 237–256.

Allen J., Rogelberg S. (2013). "Manager-Led Group Meetings: A Context for Promoting Employee Engagement." *Group & organization management* 38, 5, 543–569.

Atwater, L.E. and Brett, J.F. (2006), "360-degree feedback to leaders", *Group and Organization Management*, 31, 5, 578-600.

Bakker A., Demerouti E. (2008). "Towards a Model of Work Engagement." *Career development international*, 13, 3, 209–223.

Batistič, S. (2018). "Looking Beyond - Socialization Tactics: The Role of Human Resource Systems in the Socialization Process." *Human resource management review*, 28, 2, 220–233.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). "Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization." *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods." *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 707–721.

Bauer, T.N. (2010). "Onboarding new employees: maximizing success." The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria, VA.

Becker K., Bish A. (2019) "A Framework for Understanding the Role of Unlearning in Onboarding." *Human resource management review*, 31, 1, 100730.

Brockmann, E.N. and Anthony, W.P. (1998). "The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning." *Journal of Managerial Issues*, 10, 2, 204-22.

Cable, D., Gino F., Staats B. (2013). "Reinventing Employee Onboarding." *MIT Sloan management review* 54, 3, 23.

Caldwell C., Peters R. (2017). "New employee onboarding- psychological contracts and ethical perspectives". *Journal of Management and Development*, 37, 1, 27-39.

Chen I., Fellenz M. (2020). "Personal Resources and Personal Demands for Work Engagement: Evidence from Employees in the Service Industry." *International journal of hospitality management* 90, 102600–102600.

Chillakuri, B. (2020) "Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding." *Journal of organizational change management*, 33, 7, 1277-1296.

Cohen A., Veled-Hecht A. (2010) "The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment in the Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities." *Personnel Review* 39, 5, 537–556.

Cole, M., Walter F., Bedeian A., O'Boyle E. (2012). "Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation." *Journal of Management* 38, 5, 1550–1581.

Demerouti E., Bakker A., Nachreiner F., Schaufeli W. (2001). "The Job Demands-Resources Model of Burnout." *Journal of applied psychology* 86, 3, 499–512.

Dunn S. Jasinski D. (2009). "The Role of New Hire Orientation Programs." *Journal of employment counseling* 46, 3, 115–127.

Edwards, J. Rothbard N. "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs." *The Academy of Management review* 25, 1, 178–199.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Eskola. J. & Suoranta, J. 2000.

Ferri-Reed, J. "Onboarding Strategies to Supercharge Millennial Employees." *The Journal for quality and participation* 36, 2, 32-33.

Giacalone, K. (2009). "Making New Employees Successful in Any Economy." *T+D*, 63, 6, 37-39.

Graybill J., Carpenter M., Offord J., Piorun M., Shaffer G. (2013). "Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries." *Library Management*, 34, 3, 200-218.

Gubrium, J., Holstein, J., Marvasti, A. & McKinney, K. (2012). *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Hakanen J., Perhoniemi R., Toppinen-Tanner S. (2008). "Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness." *Journal of vocational behavior*, 73, 1, 78–91.

Hébert, T., Szymanski J., Mantilla J., McLemore L., Walsh R., Vasovic L., Steinberg J., Prystowsky M. (2016). "Onboarding for Pathology Residency Programs—The Montefiore Experience." *Academic pathology*, 3, 1-4.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) "The Motivation to Work." 2nd ed. New York, John Wiley.

Herzberg, F. (2003) "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 81, 1, 87-96.

Hill, D. (2020). "Onboarding Do's and Don'ts for Distributed Teams." *Governance directions*, 72, 8, 396–398.

Hirsjärvi S & Hurme H. (2000). Teemahaastattelu. 5. p. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. 20. p. Porvoo, Bookwell Oy.

Hobfoll, S. (2002). "Social and Psychological Resources and Adaptation." *Review of General Psychology*, 6, 4, 307–324.

Jokisaari M. & Nurmi J. "Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry." *Academy of Management journal*, 52, 3, 527–544.

Jones, G. (1986). "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations." *Academy of Management journal*, 29, 2, 262–279.

Kang M., Sung M. (2017) "How Symmetrical Employee Communication Leads to Employee Engagement and Positive Employee Communication Behaviors." *Journal of communication management*, 21, 1, 82–102.

Karambelkar, M., Shubhasheesh B. (2017). "Onboarding Is a Change." *Human resource management international digest* 25, 7, 5–8.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015) "The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study." *Public Relations Review* 41, 1, 129-131.

Klein, H., Polin B., Sutton K. (2015). "Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees: Onboarding Practices." *International journal of selection and assessment*, 23, 3, 263–283.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

Kumar, V., Pansari A. (2015). "Measuring the Benefits of Employee Engagement." *MIT Sloan management review*, 56, 4, 67–72.

Loraine, K. (1995). "Orientation is a Simple as 1-2-3." *Nursing Management*, 28, 1, 35-36.

Llorens S., Schaufeli W., Bakker A., Salanova M. (2007) "Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist?" *Computers in human behavior* 23, 1, 825–841.

Malmsten, A. (2007). *Rajaaminen*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki, Gaudeamus.

May, D., Gilson, R. L. & Harter L. M. (2004) "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

Maslach, C., Schaufeli W., Leiter M. (2001). "Job Burnout." *Annual review of psychology*, 52, 1, 397–422.

McNeill, J. (2012). "Onboarding and induction." *Keeping Good Companies*, 64, 11, 687–689.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.

Messmer, M. (2004). "Maximizing the performance of new hires." *Strategic finance*, 86, 6, 11–12.

Metsämuuronen J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2. tark. p. Helsinki, Methelp.

Meyer A., Bartels L. (2017). "The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction." *Journal of organizational psychology*, 17, 5, 10–27.

Meyer J., Becker T. & Vandenberghe C. (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model." *Journal of applied psychology* 89, 6, 991–1007.

Morsing, M. & Schultz M. (2006) "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies." *Business Ethics: A European Review* 15, 4, 323-33

Parry, E. & Solidoro, A. (2013), "Social Media as a Mechanism for Engagement?" *Social Media in Human Resources Management (Advanced Series in Management)*, Emerald Group Publishing Limited, 12, 121-141.

Putra E., Cho S. & Liu J. (2016) "Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory." *Tourism and hospitality research* 1, 2, 228–241.

Rothbard, N. (2001). "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles." *Administrative science quarterly* 46, 4, 655–684.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysin vaiheet*. Tampere, Vastapaino.

Saks, A. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal of managerial psychology* 21, 7, 600–619.

Schaufeli, W., Bakker A. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study." *Journal of organizational behavior*, 25, 3, 293–315.

Schaufeli, W. (2017). "Applying the Job Demands-Resources Model : A 'how to' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout." *Organizational dynamics*, 46, 2, 120–132.

Simosi M. (2010). "The role of socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment." *Journal of Managerial Psychology*, 25, 3, 301-327.

Snell A. (2006). "Researching onboarding best practice." *Strategic HR Review*, 5, 6, 32-35.

Tuntematon kirjoittaja (2017). "Smoothing the Transition: How Onboarding Helps Expatriate Workers." *Development and learning in organizations* 31, 3, 29–31.

Van Maanen J., Schien E. (1979). "Toward a theory of organizational socialization." *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.

Watkins, M. (2016). "Summary of the First 90 Days." Instaread, Sarnia.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). "The role of personal resources in the job demands-resources model." *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

Xanthopoulou D., Bakker A., Demerouti E. & Schaufeli W. (2009). "Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement." *Journal of Vocational Behavior*, 74, 3, 235–244.

Xu, J. & Cooper Thomas H. (2011). "How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?" *Leadership & organization development journal*, 32, 4, 399–416.

Young, J. (2017) Heroes of Employee Engagement: No. 3 Frederick Herzberg's Two Factor Theory [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.1.2020]. Saatavilla: <https://peakon.com/blog/future-work/frederick-herzberg-two-factor-theory/>

Zack, M.H. (1999). "Managing codified knowledge". Sloan Management Review, 40, 4, 45-58.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Työntekijöille:

Perustiedot:

1. Milloin aloitit työskentelemään yrityksessä?
2. Kuinka mones työpaikka tämä on sinulle ja kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä?

Perehdytys:

1. Kuvaile ensimmäistä työpäivääsi; keitä oli vastaanottamassa? Olivatko työntekoon tarvittavat välineet valmiina? Millainen fiilis jäi ensimmäisestä päivästä? Millaisia odotuksia sinulla oli ensimmäistä päivää kohtaan ja miten ne täyttyivät? Jäikö paljon epäselviä asioita vaivaamaan mieltä? Miten esittädyit uusille kollegoille ja miten sinut esiteltiin?
2. Miten ja missä vaiheessa yrityksen perussäännöt (työajat, edut, salassapitovelvollisuus..) viestitettiin?
3. Millaisen käsityksen sait omasta työnkuvastasi ja velvollisuuksistasi ensimmäisen viikon aikana ja kuinka pitkälle ajalle nämä viestitettiin?
4. Millaiseksi koit sinuun kohdistuvat odotukset?
5. Oliko sinua varten suunniteltu perehdytysuunnitelma ja mikäli oli, millainen se oli ja mitä se sisälsi? Kuinka tarkka suunnitelma oli (aikataulutus tms)?
6. Miten perehdytys oli organisoitu ja miten se käytännössä toteutettiin?
7. Oliko sinulle valittu yksi henkilö pääasialliseksi perehdyttäjäksi vai oliko perehdyttäjiä useampia?
8. Miten koit pääseväsi työyhteisöön sisälle ja millaiseksi koet asemasi yhteisössä tänä päivänä?
9. Mikä oli mielestäsi ns. suurin eroavaisuus perinteisen perehdytyksen sekä etäperehdytyksen välillä? Mikä vaikutus sillä oli mielestäsi työnteokoosi?
10. Mitä asioita etäperehdytysprosessissa voisi mielestäsi vielä kehittää?
11. Mitkä asiat mielestäsi onnistuivat erityisen hyvin?
12. Mitä jäit kaipaamaan etäperehdytyksessä, puuttuiko jotakin oleellista?

Sitoutuminen:

1. Mitkä ovat asioita, jotka sinulla vaikuttavat työhön ja organisaatioon sitoutumiseen? Koetko saavasi näitä asioita tällä hetkellä?
2. Aiotko olla tämän yrityksen palveluksessa vielä kahden vuoden kuluttua?

3. Asteikolla 4-10 kuinka sitoutunut olet yritykseen? Onko etäperehdytyksellä ja sen onnistumisella vaikutusta tähän sitoutumisesi tasoon?
4. Jääkö etäperehdytyksestä puuttumaan jotakin niin oleellista, että se vaikuttaa ajatuksiisi pysyä yrityksessä? Mikäli kyllä, niin mitä asioita nämä ovat?

Esihenkilöille:

Perehdytys:

1. Miten etäperehdytysprosessin suunnittelussa lähdettiin liikkeelle?
2. Millaisia materiaaleja hyödynsit perehdytyksen suunnittelussa sekä itse toteuttamisessa?
3. Miten etäperehdytyksen suunnittelu erosi perinteisen perehdytyksen suunnittelusta? Otettiinko jotakin erityisesti huomioon, mitä ei yleensä perehdytykseen sisällytetä? Olivatko suunnitelmat tarkempia (aikataulu tms.) kuin yleensä?
4. Millä perusteella perehdyttäjät valittiin?
5. Miten etäperehdytys toteutettiin käytännössä ja miten se onnistui?
6. Havaittiinko prosessissa kehittämistä vaativia kohtia? Jos kyllä, niin millaisia?
7. Mikä mielestäsi oli erityisesti huomionarvoista suunnittelussa ja toteuttamisessa?
8. Onnistuiko jokin tietty asia erityisen hyvin?
9. Millä keinoin työntekijää pyrittiin tutustuttamaan työporukkaan? Kuinka hyvin tässä onnistuttiin?

Sitoutuminen:

1. Miten itse tarkastelet työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon? Mitkä asiat osoittavat mielestäsi sitoutuneisuutta? Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi sitoutuneisuuteen?
2. Suunnitellessasi etäperehdytystä uudelle työntekijälle, mietitkö erikseen keinoja, joilla työntekijää voitaisiin sitouttaa yritykseen sekä työn tekemiseen? Jos kyllä, niin millaisia keinoja ja jos ei, niin miksi?
3. Oletko huomannut eroavaisuuksia sitoutuneisuudessa niiden henkilöiden välillä, jotka ovat perehdytetty etänä, verrattuna perinteisen perehdyttämisen saaneisiin?
4. Uskotko etänä perehdyttämisen vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen pitkällä tähtäimellä, miksi kyllä, miksi ei?
5. Millä keinoin etäperehdytyksessä voitaisiin mielestäsi huomioida työntekijöiden paras mahdollinen sitoutuminen?