



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **Uusien työntekijöiden socialisaatio etänä**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Veera Käppi

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

1.6.2022  
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Veera Käppi

**Otsikko:** Uusien työntekijöiden sosialisointi etänä

**Ohjaaja:** FT Markku Jokisaari

**Sivumäärä:** 54 sivua + liitteet 3 sivua

**Päivämäärä:** 1.6.2022

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia, miten uudet työntekijät ovat kokeneet organisatorisen sosialisoinnin etänä nykyisissä pandemiaolosuhteissa. Aihe on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, sillä kriittisimmän pandemia-ajan väistyessä monet organisaatiot lähtevät rakentamaan uudenlaista hybridityöelämää. Nyt onkin hyvä hetki tunnistaa pandemia-ajan esille tuomat haasteet ja mahdollisuudet, sekä hyödyntää niitä tulevaisuuden toimintatapojen määrittämisessä. Vaikka organisatorista sosialisointia yleisesti on tutkittu paljon, löytyy organisatorisesta sosialisoinnista etäolosuhteissa vain vähän tutkimusta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena anonymille tietotekniikka-alan toimeksiantajalle. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa hyödynnettiin myös kriittisten tapahtumien menetelmää. Tätä tutkimusta varten haastateltiin kymmentä toimeksiantajaorganisaation uutta työntekijää, jotka ovat aloittaneet organisaatiossa etänä pandemia-aikana.

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sen avulla litteroidut haastattelut pelkistettiin ja lajiteltiin aihealueittain tietyiksi haastatteluissa toistuneiksi teemoiksi. Teemat olivat työtehtävien oppiminen etänä, organisaation ja organisaatiokulttuurin oppiminen etänä, kommunikaatio etänä, suhteiden rakentaminen etänä, tiedon saaminen etänä, sekä palautteen saaminen etänä. Nämä teemat kuvaavat sosialisointiprosessin haasteita etäolosuhteissa.

**Avainsanat:** organisatorinen sosialisointi, sosialisointiprosessi, etätyö, hybridityö

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Uusien työntekijöiden socialisaatio</b>	<b>9</b>
2.1	Johdatus organisatoriseen socialisaatioon	9
2.2	Yksilön rooli socialisaatioprosessissa	11
2.2.1	Yksilön ominaisuudet	11
2.2.2	Tiedon etsiminen	12
2.2.3	Palautteen pyytäminen	13
2.2.4	Suhteiden rakentaminen	13
2.3	Organisaation rooli socialisaatioprosessissa	14
2.3.1	Socialisaatiotaktiikat	14
2.3.2	Muodolliset perehdytysohjelmat	15
2.3.3	Realistinen ennakkokuva työstä	16
2.3.4	Organisaation sisäpiiriläiset	17
2.4	Onnistunut socialisaatio	18
2.4.1	Roolin ja työtehtävien selkeys	18
2.4.2	Minäpystyvyys	18
2.4.3	Organisaation sisäpiiriläisten hyväksyntä	19
2.4.4	Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen	19
<b>3</b>	<b>Organisatorinen socialisaatio etänä</b>	<b>20</b>
3.1	Etäolosuhteiden aiheuttamat haasteet	20
3.2	Onnistunut socialisaatio etäolosuhteissa	22
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>25</b>
4.1	Tutkimusmenetelmien valinta	25
4.2	Aineiston keruu	25
4.3	Aineiston analysointi	27
4.4	Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys	27
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>29</b>
5.1	Työtehtävien oppiminen etänä	29
5.2	Organisaation ja organisaatiokulttuurin oppiminen etänä	32
5.3	Kommunikaatio etänä	34

5.4	Suhteiden rakentaminen etänä	36
5.5	Tiedon saaminen etänä	39
5.6	Palautteen saaminen etänä	41
6	Pohdinta	43
6.1	Tutkimustulosten arviointi	43
6.2	Käytännön suosituksia	46
6.3	Tutkimusprosessin arviointi ja jatkotutkimusideat	48
	Lähteet	51
	Liitteet	55
	Liite 1. Haastattelurunko	55

## KUVIOT

Kuvio 1. Yleinen sosialisatiomalli

10

# 1 Johdanto

Organisatorinen sosialisatio on prosessi, jonka avulla uudet työntekijät siirtyvät organisaation ulkopuolisista jäsenistä organisaation sisäpiiriläisiksi (Louis 1980; Bauer ym. 2007). Prosessin aikana uusien työntekijöiden on tarkoitus oppia uudessa työssä ja organisaatiossa vaadittavat tiedot, taidot ja käyttäytymismallit, jotta he voivat menestyä kyseisessä organisaatiossa sekä saavuttaa sen täysivaltaisen jäsenyyden (Chao ym. 1994; Bauer ym. 1998; Ashforth ym. 2007). Organisatorinen sosialisatio vaikuttaa huomattavasti uusien työntekijöiden sopeutumiseen – myös pitkällä tähtäimellä – esimerkiksi tehokkuuden, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen muodossa (Ashford & Black 1996; Bauer ym. 1998; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003).

Työelämässä on tapahtunut paljon muutoksia, joiden myötä työntekijät vaihtavat työpaikkaa yhä useammin. Kyseisiä muutoksia ovat muun muassa epätyypillisten, kuten määräaikaisten, työsuhteiden lisääntyminen sekä työn vaatimusten ja kuormittavuustekijöiden kasvaminen. (Hodgkinson ym. 2007; Felstead & Henseke 2017.) Myös yleinen asenne työpaikan vaihtamista kohtaan on muuttunut viime aikoina. Ennen siihen liittyi paljon negatiivisia ajatuksia, kun taas nykyään se nähdään pikemminkin strategiana kehittää omia kykyjä ja edetä nopeammin uralla. Organisatorisella sosialisatiolla on siis entistä suurempi merkitys niin yksilöille, joiden täytyy jatkuvasti sopeutua uusiin työympäristöihin, kuin organisaatioille, jotka läpikäyvät rekrytointi- ja sosialisatioprosesseja aiempaa tiheämmin. (Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000.)

Sosialisatioprosessi ilman asianmukaista suunnittelua ja toteutusta voi olla stressaavaa ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen sekä viime kädessä työntekijöiden ja organisaation tuloksiin (Bauer ym. 2007). Maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia on monimutkaistanut sosialisatioprosessia entisestään. Hallituksen esittämien kotona pysymistä koskevien määräysten myötä myös etäolosuhteisiin tottumattomien organisaatioiden on täytynyt siirtyä toteuttamaan sosialisatioprosessejaan etänä. Vaikka pandemian luomat olosuhteet ovat aiheuttaneet suuria haasteita, tarjoaa tilanne myös mahdollisuuden kehittää uusia näyttöön perustuvia työkaluja ja toimintamalleja sosialisatioprosessin parantamiseksi. (Scott ym. 2021; Petrilli ym. 2022.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia, miten uudet työntekijät ovat kokeneet organisatorisen sosialisointin etänä nykyisissä pandemiaolosuhteissa. Aihe on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, sillä kriittisimmän pandemia-ajan väistyessä monet organisaatiot lähtevät rakentamaan uudenlaista hybridityöelämää. Nyt onkin hyvä hetki tunnistaa pandemia-ajan esille tuomat haasteet ja mahdollisuudet, sekä hyödyntää niitä tulevaisuuden toimintatapojen määrittämisessä. Vaikka organisatorista sosialisointia yleisesti on tutkittu paljon, löytyy organisatorisesta sosialisointista etäolosuhteissa vain vähän tutkimusta.

Tämän tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten uudet työntekijät ovat kokeneet organisatorisen sosialisointin etänä?

Alakysymykset pääkysymyksen selvittämiseksi ovat:

- Mitkä tekijät etänä ovat tukeneet uusien työntekijöiden sopeutumista uuteen työpaikkaan?
- Mitkä tekijät etänä ovat aiheuttaneet haasteita uusien työntekijöiden sopeutumiselle uuteen työpaikkaan?

Kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla saadaan todennäköisemmin uusia näkemyksiä monimutkaisista sosiaalisista ilmiöistä (Patton 2002; Hirsjärvi 2009). Lisäksi Yin (2018) toteaa, että tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuksella pyritään vastaamaan miten- tai miksi-kysymyksiin, ja kun tutkimus keskittyy nykyhetken tapahtumiin tosielämän kontekstissa. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia, miten uudet työntekijät ovat kokeneet organisatorisen sosialisointin etänä nykyisissä pandemiaolosuhteissa, päätettiin tutkimus toteuttaa edellä kuvailtujen suositusten perusteella laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen toimeksiantaja on anonyymi tietotekniikka-alan organisaatio.



## 2 Uusien työntekijöiden socialisaatio

### 2.1 Johdatus organisatoriseen socialisaatioon

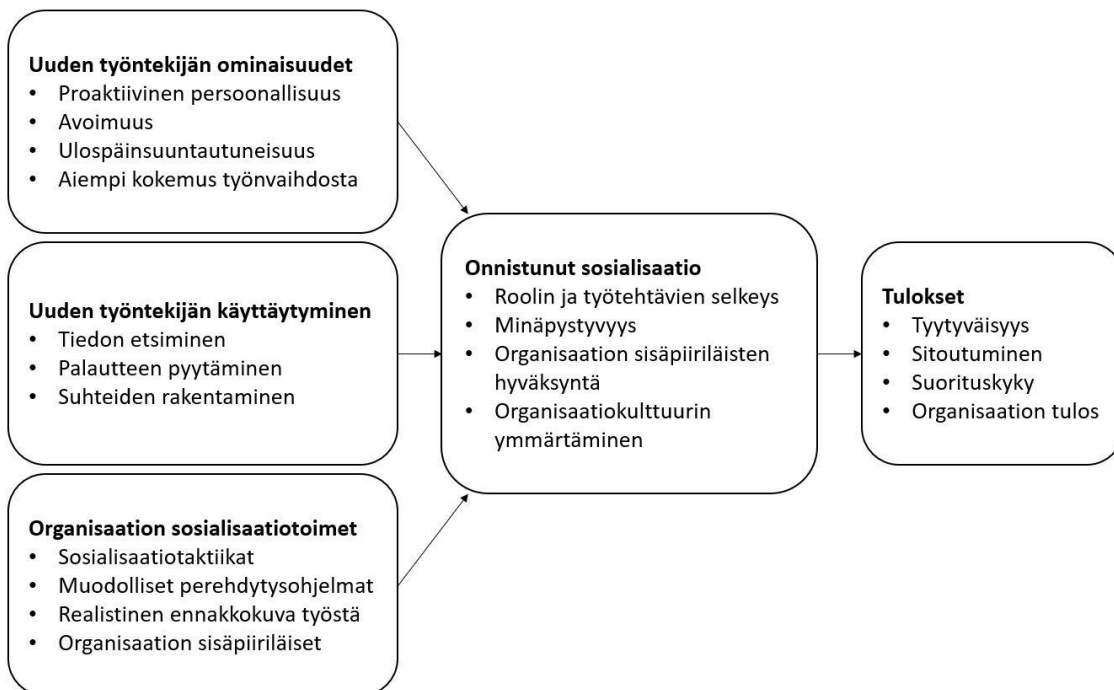
Organisatorinen socialisaatio (*engl. organizational socialization*) on prosessi, jonka avulla uudet työntekijät siirtyvät organisaation ulkopuolisista jäsenistä organisaation sisäpiiriläisiksi (Louis 1980; Bauer ym. 2007). Prosessin aikana uusien työntekijöiden on tarkoitus oppia uudessa työssä ja organisaatiossa vaadittavat tiedot, taidot ja käyttäytymismallit, jotta he voivat menestyä kyseisessä organisaatiossa sekä saavuttaa sen täysivaltaisen jäsenyyden (Chao ym. 1994; Bauer ym. 1998; Ashforth ym. 2007). Korte ja Lin (2013) lisäävät, että myös sosiaalisilla suhteilla on tärkeä rooli uusien työntekijöiden socialisaatioprosessissa. Sosiaalisista suhteista syntyviä resursseja ja arvoa, kuten verkostoja ja luottamusta, kutsutaan usein sosiaalseksi pääomaksi (*engl. social capital*). Organisatorisen socialisaation tapauksessa sosiaaliset suhteet voivat auttaa uusia työntekijöitä muun muassa ymmärtämään syvemmin, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään ja mitä merkityksiä niillä on sosiaalisessa kontekstissa, edistään näin uuteen organisaatioon sopeutumista. (Korte & Lin 2013.)

Tutkimusten mukaan organisatorinen socialisaatio vaikuttaa huomattavasti uusien työntekijöiden sopeutumiseen – myös pitkällä tähtäimellä – esimerkiksi tehokkuuden, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen muodossa (Ashford & Black 1996; Bauer ym. 1998; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003). Onnistunut socialisaatio voi näin ollen johtaa tehokkaisiin työntekijöihin, joilla on positiivinen asenne työhön ja jotka pysyvät organisaatiossa pidempään, kun taas epäonnistunut socialisaatio voi johtaa työntekijöiden tehottomuuteen työssä tai jopa ennen aikaiseen lähtemiseen uudesta työpaikasta. Tämä vaatii usein rekrytointiprosessin uudelleenkäynnistämisen, mikä puolestaan johtaa ajan ja resurssien menetykseen. (Bauer ym. 2007; Korte & Lin 2013.)

Työelämässä on tapahtunut paljon muutoksia, joiden myötä työntekijät vaihtavat työpaikkaa yhä useammin. Kyseisiä muutoksia ovat muun muassa epätyypillisten, kuten määräaikaisten, työsuhteiden lisääntyminen sekä työn vaatimusten ja kuormittavuustekijöiden kasvaminen. (Hodgkinson ym. 2007; Felstead & Henseke 2017.) Myös yleinen asenne työpaikan vaihtamista kohtaan on muuttunut viime aikoina. Ennen siihen liittyi paljon negatiivisia ajatuksia, kun taas nykyään se nähdään pikemminkin strategiana kehittää omia kykyjä ja edetä nopeammin uralla. Näin ollen

organisatorisella sosialisaatiolla on entistä suurempi merkitys niin yksilöille, joiden täytyy jatkuvasti sopeutua uusiin työympäristöihin, kuin organisaatioille, jotka läpikäyvät rekrytointi- ja sosialisaatioprosesseja aiempaa tiheämmin. (Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000.)

Organisatorista sosialisaatiota on tutkittu osana organisaatiokäyttäytymisen alaa jo vuosikymmeniä. Kiinnostus kasvoi etenkin 1990-luvulla, jolloin organisatorista sosialisaatiota käsitteleviä tutkimuksia julkaistiin enemmän kuin koskaan, ja myös aiheen aiemmin puutteellinen empiirinen tutkimus monipuolistui. (Saks & Ashforth 1997.) Sosialisaatioprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajasti niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta (Cooper-Thomas ym. 2012). Tutkimuksissa on yleensä keskitytty joko yksilön ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen tai organisaation sosialisaatio toimiin. 2000-luvulla organisatorista sosialisaatiota ryhdyttiin tarkastelemaan enemmän myös vuorovaikutteisesta näkökulmasta. (Fang ym. 2011.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty yleistä sosialisaatiomallia Zedeckin (2011) mukaan. Malli esitetään alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Yleinen sosialisaatiomalli

Kyseinen malli on muodostettu alan keskeisten tutkimusten (esim. Van Maanen & Schein 1979; Chao ym. 1994; Saks & Ashforth 1997; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003; Bauer ym. 2007) pohjalta ja se mukailee interaktionistista näkökulmaa (engl.

*interactionist perspective*), jonka mukaan onnistunut socialisaatio tapahtuu yksilön ja organisaation vuorovaikutuksessa (Reichers 1987). Näin ollen mallissa otetaan huomioon sekä uuden työntekijän ominaisuudet ja käyttäytyminen että organisaation socialisaatioimet. Onnistuneen socialisaation indikaattoreina esitetään mallissa neljä aiempien tutkimusten perusteella keskeistä tekijää: roolin ja työtehtävien selkeys, minäpystyvyys, organisaation sisäpiiriläisten hyväksyntä sekä organisaatiokulttuurin ymmärtäminen (Chao ym. 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003; Bauer ym. 2007). Zedeckin (2011) malli sopii tähän tutkimukseen, sillä aihetta lähestytään työntekijöiden kokemusten kautta, jolloin saatavia tutkimustuloksia on tärkeä kyetä ymmärtämään ja analysoimaan moniulotteisesti. Seuraavaksi käsitellään lyhyesti kaikki mallissa esitetyt tekijät.

## **2.2 Yksilön rooli socialisaatioprosessissa**

### **2.2.1 Yksilön ominaisuudet**

Tutkimusten mukaan yksilöt, joilla on tiettyjä ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä, sopeutuvat uuteen organisaatioon nopeammin (Chao ym. 1994; Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000; Ashforth ym. 2007). Etenkin proaktiivisen persoonallisuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti socialisaatioprosessiin. Koska proaktiivisilla yksilöillä on halu hallita ympäristöään, osoittavat he usein proaktiivista käyttäytymistä. Työympäristössä proaktiivinen käyttäytyminen voi näyttäytyä esimerkiksi selventävien kysymysten esittämisenä tai sosiaalisten verkostojen aktiivisena kehittämisenä. (Ashford & Black 1996.) Näin ollen proaktiivinen persoonallisuus edistää esimerkiksi roolin selkeyttä ja työtehtävien hallintaa sekä työyhteisöön integroitumista. Työntekijät, joilla on hyvin proaktiivinen persoonallisuus, ovatkin yleensä tyytyväisempiä työhönsä ja omaavat korkeamman suorituskyvyn. (Zedeck 2011.)

Myös viiden suuren persoonallisuuden piirteen (*engl. Big Five*) ja organisatorisen socialisaation välillä on havaittu yhteys. Kyseiset viisi suurta persoonallisuuden piirrettä ovat avoimuus, tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinollisuus ja neuroottisuus. Etenkin kokemuksille avoimet ja ulospäinsuuntautuneet työntekijät sopeutuvat usein helpommin uuteen työpaikkaan esimerkiksi aktiivisen tiedon ja palautteen etsimisen, positiivisen asenteen sekä suhteiden rakentamisen vuoksi. (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003.) Edellä esiteltyjen ominaisuuksien lisäksi kokeneet työntekijät käyvät

läpi hieman erilaisen sopeutumisprosessin kuin esimerkiksi vastavalmistuneet työntekijät. Työntekijät, joilla on paljon kokemusta työnvaihdosta, voivat hyödyntää aiemmista kokemuksista saatuja oivalluksia auttamaan heitä sopeutumaan uuteen organisaatioon. (Bauer ym. 2007.)

### 2.2.2 Tiedon etsiminen

Vaikka organisaation tehtävänä onkin tarjota ympäristö, jossa uudet työntekijät kykenevät sopeutumaan nopeasti uusiin tehtäviinsä ja oppia ymmärtämään organisaatiokulttuuria, voivat uudet työntekijät edistää sopeutumistaan myös itse tiettyjen käyttäytymismallien avulla (Chao ym. 1994). Tiedon etsiminen on keskeinen uusien työntekijöiden sopeutumista edistävä käyttäytymismalli. Uudet työntekijät voivat ottaa aktiivisen roolin työympäristönsä ymmärtämisessä esimerkiksi esittämällä kysymyksiä työhönsä tai organisaation toimintatapoihin ja prioriteetteihin liittyen. (Morrison 1993b.) Zedeck (2011) lisää, että uudet työntekijät voivat etsiä tietoa myös passiivisemmilla keinoilla, kuten tarkkailemalla työympäristöä, tutustumalla organisaation verkkosivuihin tai lukemalla työntekijöille suunnattuja oppaita. Esimiehiltä ja työkavereilta saatava tieto on kuitenkin avainasemassa uuteen ympäristöön sopeutumisessa, sillä edellä kuvailtujen passiivisten menetelmien avulla on hankalampi saada tietoa esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja muista kirjoittamattomista säännöistä, jotka ovat oleellinen osa onnistunutta sosialisatiota. (Zedeck 2011.)

Aktiivisen tiedon etsimisen tiheys liittyy uusien työntekijöiden sopeutumiseen sekä tärkeisiin työasenteisiin ja käyttäytymiseen (Morrison 1993a; 1993b; Bauer ym. 2007). Tiedon etsimisen mallit ovat erilaisia eri lähteistä haettaessa ja myös muuttuvat ajan myötä. Työntekijät vähentävät hiljalleen esimerkiksi teknisten tietojen selvittämistä työkavereilta, oletettavasti oman asiantuntemuksen kasvaessa. Ajan myötä työntekijät alkavat puolestaan kysellä esimiehiltä enemmän siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten heitä arvioidaan. (Chan & Schmitt 2000.) Jotkut työntekijät saattavat olla haluttomia esittämään kysymyksiä lainkaan, sillä he pelkäävät sen paljastavan heikkouksia ja näin ollen herättävän epäilyksiä työntekijän suorituskyvystä. Esittämällä kysymyksiä erilaisista normeista, odotuksista ja toimintatavoista uudet työntekijät voivat kuitenkin nimenomaan osoittaa muille organisaation jäsenille, että he ovat kiinnostuneita oppimaan ja menestymään organisaatiossa. (Zedeck 2011.)

### 2.2.3 Palautteen pyytäminen

Palautteen pyytäminen viittaa työntekijän tiedusteluun siitä, miten hän suoriutuu tehtävässään ja ylipäättään organisaation jäsenenä. Palaute on erityisen tärkeää uusille työntekijöille, jotka sosialisatioprosessin jo läpikäyneitä työntekijöitä todennäköisemmin tulkitsevat ympäristöönsä väärin, tekevät virheitä ja rikkovat organisaation normeja. (Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000.) Esimerkiksi työkavereiden reaktioiden ymmärtäminen ja tulkitseminen voi olla aluksi haastavaa, olivat ne positiivisia tai negatiivisia. Uusilla työntekijöillä ei myöskään ole tarvittavaa ymmärrystä organisaation ainutlaatuisesta kontekstista, mikä johtaa helposti väärinkäsityksiin tai virhearvioihin. (Zedeck 2011.)

Palautteen avulla uudet työntekijät voivat oppia nopeammin, millaiset käyttäytymismallit sopivat parhaiten juuri kyseisen organisaation kulttuuriin ja odotuksiin (Zedeck 2011). Palaute auttaa uusia työntekijöitä myös ymmärtämään, milloin heidän on opittava lisää tai milloin heidän täytyy tulkita aiempia tietoja uudelleen (Ashford 1986). Ashford (1986) kuitenkin huomauttaa, että organisaatiot eivät useinkaan anna uusille työntekijöille riittävästi palautetta vaan on yleistä, että työntekijöiden on proaktiivisesti pyydettävä palautetta.

### 2.2.4 Suhteiden rakentaminen

Jotta uusista työntekijöistä voi tulla organisaation täysivaltaisia jäseniä, tulee heidän oppia työtehtävien ja organisaation tavoitteiden lisäksi organisaation sosiaalisten rakenteiden asetelmat, eli mikä heidän asemansa on suhteessa muiden asemiin (Van Maanen & Schein 1979; Chao ym. 1994; Ashforth ym. 2007). Verkoston eri asemissa olevilla toimijoilla on erilainen pääsy resursseihin, joten he voivat tarjota erilaista tukea tai mahdollisuuksia uusille työntekijöille, jotka pyrkivät integroitumaan työyhteisöön (Korte & Lin 2013).

Suhteiden rakentaminen, jota kutsutaan myös verkostoitumiseksi, on näin ollen yksi uusien työntekijöiden sopeutumista edistävästä käyttäytymismalleista. Uudet työntekijät voivat rakentaa suhteita muun muassa hakeutumalla aktiivisesti keskusteluihin työkavereiden kanssa, vaihtamalla epävirallisia kuulumisia esimerkiksi lounas- tai kahvitaukojen muodossa, sekä osallistumalla organisaation muodollisiin sosiaalisiin tapahtumiin. (Zedeck 2011.) Suhteiden rakentamisen on havaittu olevan yksi

tärkeimmistä sosialisatiotulosten, kuten työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja suorituskyvyn mahdollistajista (Ashford & Black 1996; Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000; Kim ym. 2005).

Kammeyer-Muellerin ja Wanbergin (2003) mukaan on kuitenkin hyvä pitää mielessä, ettei onnistunut suhteiden rakentaminen itsessään korreloi suoraan esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen kanssa. Työntekijä saattaa viihtyä uudessa työpaikassaan hyvin sen sosiaalisen ympäristön puolesta, mutta jos esimerkiksi työtehtävät eivät miellytä työntekijää tarpeeksi, saattaa hän silti haluta vaihtaa organisaatiota varsin pian. Sama pätee toki myös toisinpäin. (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003.)

## **2.3 Organisaation rooli sosialisatioprosessissa**

### **2.3.1 Sosialisatiotaktiikat**

Organisaatioiden lähestymistavat uusien työntekijöiden organisatoriseen sosialisatioon vaihtelevat. Van Maanen ja Schein (1979) määrittelivät alun perin kuusi kaksisuuntaista sosialisatiotaktiikoiden ulottuvuutta: 1) kollektiivisuus vs. yksilöllisyys (*engl. collective vs. individual*), 2) muodollisuus vs. vapaamuotoisuus (*engl. formal vs. informal*), 3) asteittaisuus vs. satunnaisuus (*engl. sequential vs. random*), 4) säännöllisyys vs. vaihtelevuus (*engl. fixed vs. variable*), 5) jatkuvuus vs. hajanaisuus (*engl. serial vs. disjunctive*), ja 6) kieltävyys vs. arvostavuus (*engl. divestiture vs. investiture*). Jones (1986) tutki näitä taktiikoita ja jakoi ne vakiinnuttaviin (*engl. institutionalized tactics*) ja yksilöllisiin taktiikoihin (*engl. individualized tactics*) niiden sosialisatiovaikutuksen mukaan. Vakiinnuttavia sosialisatiotaktiikoita ovat kollektiivisuus, muodollisuus, asteittaisuus, säännöllisyys, jatkuvuus ja kieltävyys. Yksilöllisiä sosialisatiotaktiikoita ovat puolestaan yksilöllisyys, vapaamuotoisuus, satunnaisuus, vaihtelevuus, hajanaisuus ja arvostavuus. (Jones 1986.)

Vakiinnuttavia sosialisatiotaktiikoita käyttävien organisaatioiden perehdytys on tarkasti määriteltyä ja suoritetaan ryhmässä. Yleensä siis samaan aikaan aloittaville uusille työntekijöille järjestetään yhteinen perehdyttämisjakso. Näin ollen kokemus perehdytyksestä on kaikille sama ja tukee vertaisverkoston rakentumista. Perehdytys etenee ennalta suunnitellun aikataulun mukaan, jolloin myös itse perehdytettävän on helppo seurata prosessin kulkua. Uuden työntekijän vastuuta kasvatetaan askel kerrallaan kokeneempien työntekijöiden opastuksella. Näin ollen työskentely alkaa perusasioista,

jotka saattavat olla jopa tavoiterooliin kuulumattomia tehtäviä. (Van Maanen & Schein 1979; Jones 1986.)

Yksilöllisiä sosialisaatiotaktiikoita käyttävissä organisaatioissa perehdytys perustuu puolestaan pitkälti käytännön oppimiseen ja on siten jokaisen yksilön kohdalla erilainen. Uusi työntekijä ryhtyy työskentelemään heti omassa roolissaan, eikä perehdytykselle ole sen kummempaa aikataulua tai suuntaviivoja. Uusi työntekijä joutuu siis olemaan itse hyvin aktiivinen organisaatioon sopeutumisessa ja roolinsa muodostamisessa. Toisaalta uuden työntekijän kyvyistä ollaan kiinnostuneita ja niiden hyödyntämistä sekä kehittämistä tuetaan. (Van Maanen & Schein 1979; Jones 1986.)

Molemmissa taktiikoissa on hyvät, mutta myös huonot puolensa. Vakiinnuttavilla sosialisaatiotaktiikoilla on todettu olevan yhteys työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, mutta samalla ne kannustavat muuttumattomiin toimintatapoihin. Yksilölliset sosialisaatiotaktiikat puolestaan edistävät innovatiivisuutta, mutta synnyttävät helposti myös erilaisia epäselvyyksiä, kuten rooliristiriitoja. (Bauer ym. 2007.) Jonesin (1986) mukaan paras tapa olisikin yhdistellä taktiikoita siten, että tuetaan yhteisiä toimintatapoja, mutta jätetään tilaa myös luovuudelle. Uutta työntekijää on hyvä kannustaa olemaan aktiivinen, mutta häntä ei kuitenkaan tule jättää täysin yksin. Nicholson (1984) muistuttaa, että sosialisaatioprosessin taustalla vaikuttaa aina myös yksilön tausta ja ominaisuudet, minkä takia perehdytyksen ohjaavaa vaikutusta yksilöön ei tule ylikorostaa.

### 2.3.2 Muodolliset perehdytysohjelmat

Riippumatta siitä, minkä tyyppisiä sosialisaatiotaktiikoita organisaatiot käyttävät, auttaa muodollinen perehdytysohjelma uusia työntekijöitä ymmärtämään organisaatiokulttuuria sekä tutustuttaa heidät heidän uusiin rooleihinsa ja työkavereihinsa. Perehdytysohjelman kautta uudet työntekijät voivat tuntea olonsa tervetulleeksi ja saada eväitä uusissa työtehtävissä menestymiseen. Etenkin suurilla organisaatioilla on usein muodollisia perehdytysohjelmia, jotka koostuvat luennoista, videonauhoista ja kirjallisesta materiaalista, kun taas pienemmät organisaatiot saattavat noudattaa vapaamuotoisempaa lähestymistapaa. (Zedeck 2011.)

Muodolliset perehdytysohjelmat voivat kestää muutamasta tunnista useisiin kuukausiin. Lyhyemmissä perehdytyksissä jotkut organisaatiot käyttävät pelkästään

tietokonepohjaisia opastuksia ja intranetiä ollakseen johdonmukaisia saman organisaation eri toimipisteissä. Kuten aiemmin mainittiin, perehdytysohjelmien avulla voidaan esimerkiksi opettaa uusille työntekijöille organisaation tavoitteista, historiasta ja valtarakenteesta, sekä edistää tiimin integroitumista. Wesson ja Gogus (2005) toteavat kuitenkin, että nämä hyödyt eivät välttämättä toteudu samassa määrin tietokonepohjaisissa perehdytyksissä. He havaitsivat, että tietokonepohjaiseen perehdytykseen osallistuneilla työntekijöillä oli heikompi ymmärrys työstä ja organisaatiosta kuin säännölliseen, kasvokkain tapahtuvaan perehdytykseen osallistuneilla työntekijöillä. Tämä osoittaa, että eri perehdytyksen muodot eivät välttämättä korvaa toisiaan. (Wesson & Gogus 2005.) Kaiken kaikkiaan tehokkaat perehdytysohjelmat dokumentoidaan muodollisesti, niistä tiedotetaan kaikille organisaation jäsenille, niitä sovelletaan johdonmukaisesti ja niitä seurataan ajan myötä (Zedeck 2011).

### 2.3.3 Realistinen ennakkokuva työstä

Organisaatiot voivat helpottaa uusien työntekijöiden tulevaa sosialisatioprosessia jo rekrytointivaiheessa antamalla hakijoille realistisen ennakkokuvan työstä. Mahdollisimman tarkan tiedon antamisella työntekijöille jo rekrytointivaiheessa on havaittu olevan useitakin etuja. Sen avulla organisaatiot voivat karsia pois hakijat, jotka eivät selvästikään sopisi organisaatioon, ja siten välttyä heidän mahdolliselta vaihtamiseltaan pian palkkaamisen jälkeen. Lisäksi realistisen ennakkokuvan avulla välttyään siltä, että uusi työntekijä joutuisi kärsimään toteutumattomista odotuksista. (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003.)

Organisaatio voi esimerkiksi luoda vaikutelman, että uusi työntekijä pystyy itse tekemään työhön liittyviä päätöksiä ja että hänellä on muutenkin paljon itsenäisyyttä. Muutaman ensimmäisen kuukauden aikana uusi työntekijä voi kuitenkin huomata, että organisaatio on luonteeltaan hierarkkinen ja pienetkin päätökset vaativat esimiehen hyväksynnän. Kyseinen uusi työntekijä on todennäköisesti hyvin turhautunut toteutumattomien odotusten vuoksi. Tämä epäjohdonmukaisuus ennakkokuvan ja todellisuuden välillä todennäköisesti heikentää uuden työntekijän uskollisuutta organisaatiolle, ja saattaa saada työntekijän irtisanoutumaan odotettua aikaisemmin. Mikäli työntekijä olisi puolestaan saanut tämän tiedon jo rekrytointivaiheessa, olisi hän voinut kieltäytyä työpaikasta – jolloin organisaatio olisi voinut löytää paremmin sopivan työntekijän – tai ryhtyä työhön



ymmärtäen paremmin mitä odottaa. Jo rekrytointivaiheessa voidaan siis vaikuttaa sosialisatiotuloksiin, kuten organisaatioon sitoutumiseen. (Chillakuri 2020.)

#### 2.3.4 Organisaation sisäpiiriläiset

Uusien työntekijöiden organisatorinen socialisaatio yhdistetään usein uusien työntekijöiden kykyyn oppia sopeutumaan. Viimeaikaiset empiiriset tutkimukset ovat kuitenkin kasvavassa määrin korostaneet esimiesten ja työkavereiden jakavan vastuun onnistuneesta socialisaatiosta. (Cooper-Thomas & Anderson 2006; Jokisaari & Nurmi 2009; Korte 2009.) Korten ja Linin (2013) mukaan uuden työntekijän integroituminen organisaatioon on riippuvainen korkeatasoisesta keskinäisestä arvostuksesta ja tuesta (*engl. inclusion*), ymmärryksestä ja mieltymyksestä (*engl. affection*) sekä jaetusta hallinnasta (*engl. shared control*). Uusien työntekijöiden integroituminen olemassa oleviin sosiaalisiin rakenteisiin riippuu siis pitkälti uusien työntekijöiden ja organisaation sisäpiiriläisten välillä kehittyvistä ihmissuhteista sekä niiden kautta syntyvästä sosiaalisesta pääomasta (Korte & Lin 2013).

Organisaation sisäpiiriläisten merkityksen painottuminen osoittaa, että työyhteisöjen on otettava enemmän vastuuta uusien työntekijöiden integroimisesta sosiaalisiin rakenteisiinsa. Erityisen tärkeässä roolissa ovat uusien työntekijöiden esimiehet ja esimerkiksi samassa tiimissä työskentelevät työkaverit. He voivat vaikuttaa huomattavastikin uusien työntekijöiden työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja suorituskykyyn. (Ostroff & Kozlowski 1993; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003.)

Uusien työntekijöiden sopeutumista tukevan ilmapiirin lisäksi jotkut organisaatiot hyödyntävät muodollisia mentorointiohjelmiä. Ostroff ja Kozlowski (1993) tutkivat oppimista ja huomasivat, että uudet työntekijät, joilla oli mentori, oppivat ymmärtämään organisaatiotaan paremmin kuin uudet työntekijät ilman mentoreita. Mentorointiohjelmat luovat mahdollisuuksia tärkeään vuorovaikutukseen työkavereiden kanssa ja auttavat tarjoamaan riittävästi tietoa uudesta työympäristöstä. Mentorit voivat auttaa uusia työntekijöitä monin tavoin, kuten kertomalla organisaatiosta, neuvomalla työtehtävissä ja tarjoamalla sosiaalista tukea. Mentoreita voi olla helpompi lähestyä kuin itse esimiehiä, joten heiltä on mukavampi kysyä epämiellyttäviäkin kysymyksiä. Näin ollen jonkinlaisen mentorointiohjelman sopivuutta omaan organisaatioon onkin hyvä harkita. (Ostroff & Kozlowski 1993.)

## 2.4 Onnistunut socialisaatio

### 2.4.1 Roolin ja työtehtävien selkeys

Roolin ja työtehtävien selkeyden aste on hyvä osoitus siitä, kuinka onnistuneesti uusi työntekijä kokee sopeutuneensa uuteen työhön. Itse asiassa roolin ja työtehtävien selkeyden on havaittu olevan jopa yksi johdonmukaisimmista työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen ennustajista socialisaatioprosessin aikana. (Morrison 1993a.) Tavoitteena on yleensä, että uusi työntekijä oppii hahmottamaan oman roolinsa ja työtehtävänsä mahdollisimman pian socialisaatioprosessin alussa. Oppiminen lähtee käyntiin muodostamalla selkeän käsityksen uuteen työhön liittyvistä vastuista, tavoitteista ja käyttäytymismalleista. Käsitys syvenee ajan myötä, ja lopulta uuden työntekijän olisi tarkoitus tietää tarkalleen hänelle kuuluvat työtehtävät, sekä miten niitä tulisi suorittaa ja priorisoida. Lisäksi uusi työntekijä ymmärtää mitä häneltä organisaation puolelta odotetaan. (Feldman 1981.) Rooliselkeyden myötä uusi työntekijä osaa käsitellä myös mahdollisia roolikonflikteja, joita voi esiintyä oman työn ja henkilökohtaisen elämän välillä, tai myös työyhteisön jäsenten kesken (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003; Bauer ym. 2007).

### 2.4.2 Minäpystyvyys

Myös uusien työntekijöiden uskomukset omista kyvyistään ja niiden mahdollisista seurauksista vaikuttavat socialisaation onnistumiseen. Banduran (1977) sosiaalis-kognitiivisen teorian yhteydessä esitetyllä minäpystyvyyden (*engl. self-efficacy*) käsitteellä viitataan siihen, kuinka itsevarmaksi työntekijä tuntee itsensä työtä tehdessään. Uuden työntekijän tunne siitä, että hän kykenee hallitsemaan oman työnsä, johtaa yleensä positiivisiin tuloksiin niin yksilön kuin viime kädessä organisaation näkökulmasta. Mikäli yksilö uskoo vahvasti omiin kykyihinsä, voi se vaikuttaa työssä menestymiseen myös konkreettisesti määrätietoisemmän ja itsevarmemman toiminnan myötä. Näin syntyvät onnistumisen tunteet puolestaan tukevat aiempia uskomuksia omista kyvyistä ja luovat positiivisen kierteen. (Jones 1986.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että minäpystyvyys ja vastaavat konseptit, kuten työtehtävien hallinta, liittyvät vahvasti socialisaatiotuloksiin, kuten työtyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn. (Bauer ym. 1998.)

### 2.4.3 Organisaation sisäpiiriläisten hyväksyntä

Zedeckin (2011) yleisessä sosialisatiomallissa mainitaan yhtenä onnistuneen sosialisatiion indikaattorina organisaation sisäpiiriläisten hyväksyntä. Samaa konseptia kutsutaan useissa lähteissä myös sosiaalisesti integraatioksi. Kuten aiemmin todettiin, ovat organisaation sisäpiiriläiset omaamansa tiedon myötä merkittävä osa uuden työntekijän oppimisprosessia. Lisäksi uudelle työntekijälle on kuitenkin tärkeää tuntee olonsa sosiaalisesti mukavaksi ja työyhteisönsä hyväksymäksi. Sosiaalinen integraatio kuvaa näin ollen uuden työntekijän ja organisaation sisäpiiriläisten välille muodostuneita suhteita sekä heidän välillään tapahtuvan vuorovaikutuksen toimivuutta. Toisaalta sillä voidaan viitata myös siihen, kuinka hyvin uusi työntekijä on oppinut organisaation sisäpiiriläisten näkökulmasta hyväksyttäviä asenteita ja käyttäytymismalleja. (Morrison 1993a; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003.) Organisaation sisäpiiriläisten hyväksynnän myötä uusi työntekijä voi kokea olevansa työkavereidensa silmissä pidetty ja luotettava (Feldman 1981).

### 2.4.4 Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen

Organisaatiokulttuurin ymmärtämistä ja organisaation toimintatapojen oppimista pidetään keskeisenä osana uusien työntekijöiden organisatorista sosialisatiota. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation tavoitteiden ja arvojen ymmärtäminen, sekä organisaatiolle ainutlaatuisen kielen oppiminen ovat tärkeitä onnistuneen sosialisatiion indikaattoreita, ja vaikuttavat pitkälläkin tähtäimellä esimerkiksi työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Chao ym. 1994; Zedeck 2011.)

Nahapiet ja Ghoshal (1998) korostavat etenkin organisaation jäsenten jaetun ymmärryksen ja kielen merkitystä. Uusilta työntekijöiltä puuttuu paljon tietoa ja taitoja, jotka tukevat organisaation sisäpiiriläisten vuorovaikutusta. Näin ollen jaetun ymmärryksen riittävän tason saavuttaminen vaatii paljon muutakin kuin vain työtehtävien hallitsemista – se edellyttää ymmärrystä siitä, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään ja mitä merkityksiä niillä on sosiaalisessa kontekstissa. Ryhmän kollektiivisen tiedon oppiminen on siis monimutkainen, dynaaminen ja suhteellinen prosessi. Uuden työntekijän on ymmärrettävä myös tiedolle liitetyt merkitykset, oletukset ja arvot, jotka luovat ja ylläpitävät ryhmän kollektiivista tietopohjaa. (Nahapiet & Ghoshal 1998.)

### 3 Organisatorinen socialisaatio etänä

#### 3.1 Etäolosuhteiden aiheuttamat haasteet

Kuten aiemmin mainittiin, voi socialisaatioprosessi ilman asianmukaista suunnittelua ja toteutusta olla stressaavaa ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen sekä viime kädessä työntekijöiden ja organisaation tuloksiin (Bauer ym. 2007). Maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia on monimutkaistanut socialisaatioprosessia entisestään. Hallituksen esittämien kotona pysymistä koskevien määräysten myötä myös etäolosuhteisiin tottumattomien organisaatioiden on täytynyt siirtyä toteuttamaan socialisaatioprosessejaan etänä. (Scott ym. 2021; Petrilli ym. 2022.)

Tutkimusten mukaan etäolosuhteet aiheuttavat haasteita etenkin tehokkaalle vuorovaikutukselle. Näin ollen etäolosuhteiden vaikutukset näkyvät selkeimmin esimerkiksi yhteisöllisyydessä, työskentelytavoissa sekä luottamuksessa. Etäolosuhteille tyypillisten haasteiden myötä ei ole helppoa rakentaa toimivia tiimejä eikä synnyttää aitoa yhteistyötä, mikä vaikuttaa luonnollisesti myös uuden työntekijän organisaatioon sopeutumiseen. (Gajendran ym. 2007; Vilkmán 2016.)

Yksi vuorovaikutusta heikentävistä tekijöistä etäolosuhteissa on se, että ihmisten on usein vaikea hahmottaa, millaisen tiedon jakaminen on tärkeää ja miten erilaisia viestintäkanavia tulisi hyödyntää. Näin ollen tietoa jaetaan helposti paljon vähemmän kuin kasvotusten työskennellessä, mikä puolestaan heikentää jaettua ymmärrystä. (Vilkmán 2016.) Etenkin tekstipohjaista viestintää hankaloittaa myös se, ettei sen kautta näe vastapuolen kehonkieltä tai ilmeitä. Lisäksi tekstipohjaiset viestit ovat usein hyvin tiiviitä, joten tietoa välittyy huomattavasti vähemmän kuin jos saman asian kertoisi kasvotusten. Näin ollen viestintä yksinkertaistuu ja tärkeäkin tietoa saattaa jäädä uupumaan. Pahin mahdollinen tilanne on se, että etänä työskentelevät henkilöt ovat toisilleen täysin näkymättömiä. Tällaisessa tilanteessa uuden työntekijän on äärimmäisen vaikea sopeutua uuteen työpaikkaan. (Fritz ym. 1998.)

Myös etänä käytävässä sanallisessa viestinnässä on omat haasteensa. Ihmiset olettavat usein sen kummemmin miettimättä, että muut ymmärtävät asiat ja tilanteet samalla tavalla kuin he itse. Näin ollen niin viesteistä kuin keskusteluista jätetään etäolosuhteiden aiheuttamassa kiireessä usein pois tärkeitäkin taustatietoja tai selvennyksiä. Tästä puolestaan seuraa väistämättä jonkinlaisia väärinkäsityksiä tai jopa konflikteja. Entistä

haastavamman tilanteesta tekee se, että etänä viestiessä näitä väärinkäsityksiäkään ei välttämättä aina huomata eikä siten osata korjata. (Fritz ym. 1998.)

Etäolosuhteissa saattaa syntyä helposti myös niin kutsuttuja palaveriputkia. Palaverien ja niissä käytävien keskustelujen pitäminen tuottoisana vaatiikin esimieheltä tai muulta palaverin vetäjältä erityistaitoja, joiden puuttuessa syntyy helposti erinäisiä turhautumisen tunteita. Näillä turhautumisen tunteilla voi pitkällä tähtäimellä olla merkittäviäkin vaikutuksia organisaatiokulttuuriin, jonka varjelemiseksi esimiesten on nähtävä etäolosuhteissa erityisen paljon vaivaa. (Golden & Veiga 2005; Spicer 2020.)

Etäolosuhteiden aiheuttamat haasteet vuorovaikutukselle näkyvät myös uuteen työhön ja työpaikkaan liittyvässä oppimisessa, sillä kaikki oppiminen tapahtuu lähtökohtaisesti saadessa tietoa – aktiivisesti tai passiivisesti – organisaation sisäpiiriläisiltä. Yleisesti ottaen missä tahansa ryhmässä vaihdettava tieto voidaan luokitella joko tekniseksi tai sosiaaliseksi. Tekniset tiedot sisältävät kaikki tietyn tehtävän suorittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot, kun taas sosiaalisella tiedolla tarkoitetaan tietoa ryhmän jäsenten odotuksista ja normeista. Teknisiin tietoihin voivat kuulua esimerkiksi erilaiset tehtävämääritykset, aikataulut ja tilaraportit, joiden on oltava kaikkien niitä tarvitsevien ryhmän jäsenten saatavilla. Teknisiä tietoja pystytään jakamaan suhteellisen selkeästi yksinkertaisten koulutusten tai asiakirjojen avulla, sillä tieto ei yleensä ole kovinkaan moniselitteistä. (Ahuja & Galvin 2003.)

Sosiaalista tietoa voi puolestaan olla vaikeampi artikuloida, minkä takia uudet työntekijät oppivat sen tyypillisesti havainnoimalla työympäristöään. Tämä ei kuitenkaan onnistu samalla tavalla etäolosuhteissa. Koska sosiaalisen tiedon kautta välitetään odotuksia ja asenteita konkreettisten tosiasioiden lisäksi, on kyseinen tieto todennäköisemmin epävirallista ja hiljaista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tämän tyyppistä moniselitteistä tietoa on vaikea välittää pelkästään sähköisten viestintäkanavien avulla. Tämä haaste korostuu etenkin tilanteessa, jossa viestintä on heti työsuhteen alusta alkaen lähtökohtaisesti sähköisten viestintäkanavien välityksellä tapahtuvaa. Kun kommunikoiduilla osapuolilla on enemmän kokemusta toisistaan sekä kyseisten kanavien käytöstä, voi tällainenkin viestintä olla toimivampaa. Etäolosuhteissa olisikin siis tärkeää, että uudet työntekijät pääsisivät tapaamaan organisaation sisäpiiriläisiä edes muutaman kerran kasvotusten, jotta myös etänä tapahtuvalle tehokkaalle viestinnälle voidaan luoda edellytykset. (Ahuja & Galvin 2003.)

Yhteenvedona Ahuja ja Galvin (2003) toteavat, että etäolosuhteissa tapahtuva kommunikaatiokäyttäytyminen vastaa siinä mielessä perinteistä kommunikaatiokäyttäytymistä, että uudet työntekijät etsivät tietoa ja organisaation sisäpiiriläiset tarjoavat tietoa. Fyysisen sosiaalisen ympäristön puute on etäolosuhteissa kuitenkin korvattava eksplisiittisellä viestinnällä. Koska uudet työntekijät eivät etäolosuhteissa pysty oppia pelkästään tarkkailemalla ympäristöään, on myös normeihin, odotuksiin ja standardeihin liittyvää tietoa siis tehtävä näkyväksi esimerkiksi tekstin, puheen tai havainnollistavien kuvioiden muodossa. Tämän avulla myös sosiaalista tietoa pystytään jakamaan eteenpäin etäolosuhteissa aloittaville uusille työntekijöille. Tärkeää on löytää myös sopivat työkalut tehokkaan viestinnän tukemiseksi. Etänä kommunikoimiseen on olemassa paljon erilaisia kanavia, kuten puhelin, käsikirjat, virtuaaliset chatit, satunnaiset palaverit ja intranetit. Edullisen ja laajan luonteensa vuoksi sähköposti on kuitenkin monissa organisaatioissa ensisijainen keino, jolla etäolosuhteissa toimivan ryhmän jäsenet kommunikoivat keskenään. Sähköpostin avulla on kuitenkin usein hankala saavuttaa molemminpuolinen ymmärrys, sillä sen kautta jaettua tietoa on vaikea liittää johonkin ryhmän sisällä olevaan kontekstiin. Näin ollen etäolosuhteissa olisikin tärkeää hyödyntää myös muita viestintäkanavia. (Ahuja & Galvin 2003.)

### **3.2 Onnistunut sosialisatio etäolosuhteissa**

Vaikka pandemian luomat olosuhteet ovat aiheuttaneet suuria haasteita, tarjoaa tilanne myös mahdollisuuden kehittää uusia näyttöön perustuvia työkaluja ja toimintamalleja sosialisatioprosessin parantamiseksi (Scott ym. 2021; Petrilli ym. 2022).

Ihmisille on luontaisesti tärkeää tuntea olevansa osa yhteisöä. Tämä on olennaista myös työelämässä, sillä työ muodostaa usein melko ison osan henkilön arjesta. Etäolosuhteissa yhteenkuuluvuuden tunne on hankalampi saavuttaa, mikä johtaa helposti muun muassa vähäisempään viestintään sekä heikompaan organisaatioon sitoutumiseen. Fyysisen läheisyyden ollessa etäolosuhteissa rajattua, korostuu sosiaalisen tuen merkitys sosialisatioprosessissa. Sosiaalista tukea on muun muassa arvostus, välittäminen ja kuuntelu, sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Sosiaalisen tuen avulla pystytään ehkäisemään työuupumusta ja stressiä, sekä epävarmoista tilanteista syntyvää tyytymättömyyden tunnetta. (Vilkman 2016.)

Myös luottamuksen rakentaminen on etäolosuhteissa äärimmäisen tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan vuorovaikutukseen ja sen tehokkuuteen. Etäolosuhteissa luottamuksen

rakentaminen on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa kuin toimistoympäristössä ja vaatii näin usein aktiivista otetta esimiesten puolelta. Luottamuksen rakentaminen etänä vaatii siis suunnittelua ja aikaa, mutta on täysin mahdollista. Etäolosuhteissa luottamusta voidaan rakentaa luomalla turvallinen ympäristö, jossa ryhmän jäsenet kokevat voivansa viestiä avoimesti niin työ- kuin henkilökohtaisista asioista. Tällaisessa ympäristössä pystytään etänäkin tutustumaan toisten luonteisiin ja käyttäytymismalleihin sekä oppia ymmärtämään niitä. Henkilökohtaisten suhteiden rakentamiseksi on tärkeää hyödyntää kasvokkaista viestintää myös etäolosuhteissa. Tämä voidaan toteuttaa erilaisten videopalaverien välityksellä. Kamerat on hyvä pitää päällä virallisissakin palavereissa, mutta näiden rinnalla olisi tärkeää järjestää myös epävirallisia kohtaamisia, kuten säännöllisiä yhteisiä lounaita tai kahvitaukoja videon välityksellä. Aktiivisen vuorovaikutuksen kautta kyetään synnyttämään yhteenkuuluvuuden tunnetta fyysisen läheisyyden puutteesta huolimatta. (Howard-Grenville 2020.)

Kuten edellisessä aluvuossa mainittiin, on tiedon näkyväksi tekeminen etäolosuhteissa entistä tärkeämpää. Näin ollen on olennaista löytää sopiva kanava tai kanavat, joiden avulla tieto voidaan saada kaikkien sitä tarvitsevien saataville, edistään näin yhteisen vision rakentumista sekä yhteisen tarkoituksen tunteen syntymistä. Yhtä olennaista on kuitenkin myös löytää sopiva tapa jakaa tietoa tehokkaasti tukkimatta kaikkia viestintäkanavia valtavalla määrällä turhaakin tietoa. (Vilkman 2016.)

Sen lisäksi, että organisaatioiden on kyettävä etäolosuhteissakin tarjoamaan tietoa, on uusia työntekijöitä myös autettava oppimaan, mistä ja miten tietoa tulee etsiä. Tällä tavoin uutta työntekijää voidaan rohkaista sopeutumista tukevaan proaktiiviseen käyttäytymiseen. Myös organisaation sisäpiiriläisten omaaman hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille on äärimmäisen tärkeää, mutta etäolosuhteissa haastavaa. Yksi hyvä keino näiden molempien varmistamiseksi on tarjota uusille työntekijöille heti työsuhteen alussa oma organisaation sisäinen mentori, joka pystyy henkilökohtaisesti tukemaan uutta työntekijää sekä neuvomalla tiedon etsimisessä että jakamalla omia tietojaan. Näin voidaan tukea organisaatiokulttuurin jatkuvuutta etäolosuhteista huolimatta. (Scott ym. 2021; Petrilli ym. 2022.)

Etäolosuhteissa myös roolin ja työtehtävien määrittämisen merkitys korostuu. Kun jokainen tekee töitä omalla tahollaan, on tärkeää, että tehtävä- ja vastuualueet ovat selkeät. Etänä ei ole yhtä helppoa seurata mitä muut tekevät, joten ilman selkeitä

vastuualueita jokin tehtävä saattaa jäädä tekemättä, tai toisaalta samat asiat saatetaan tehdä moneen kertaan. Oman tehtäväalueen hahmottamiseksi ja toisaalta myös työn priorisoinnin tukemiseksi etäolosuhteissa on hyvä luoda selkeitä tavoitteita ja mittareita. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt, joiden avulla voidaan varmistaa myös yhteistyön tehokkuus. Tavoitteita ja toimintatapoja on syytä arvioida säännöllisesti ja kehittää tarpeen mukaan, jotta epätehokkaat toimintatavat eivät jää etäolosuhteissa huomaamatta ja korjaamatta. (Vilkman 2016.)



## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisten menetelmien avulla saadaan todennäköisemmin uusia näkemyksiä monimutkaisista sosiaalisista ilmiöistä (Patton 2002; Hirsjärvi 2009). Lisäksi Yin (2018) toteaa, että tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuksella pyritään vastaamaan miten- tai miksi-kysymyksiin, ja kun tutkimus keskittyy nykyhetken tapahtumiin tosielämän kontekstissa. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia, miten uudet työntekijät ovat kokeneet organisatorisen sosialisoinnin etänä nykyisissä pandemiaolosuhteissa, päätettiin tutkimus toteuttaa edellä kuvailtujen suositusten perusteella laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen toimeksiantaja on anonyymi tietotekniikka-alan organisaatio.

Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa hyödynnettiin myös Flanaganin (1954) kehittämää kriittisten tapahtumien menetelmää (*engl. critical incident technique*). Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimusaihetta on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Kuten aiemmin mainittiin, löytyy organisatorisesta sosialisoinnista etäolosuhteissa vain vähän tutkimusta, joten puolistrukturoidun haastattelun koettiin sopivan hyvin tämän tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamiseen. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saadaan vastauksia haluttuihin asioihin, mutta annetaan haastateltavalle myös tietynlaista vapautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kriittisten tapahtumien menetelmää hyödyntämällä pyrittiin puolestaan herättelemään haastateltavan ajatuksia, sillä tutkimuksen aihe on melko moniulotteinen ja sisältää paljon erilaisia tekijöitä. Menetelmä on koettu toimivaksi tämän tutkimuksen kanssa samankaltaisissa tutkimuksissa (esim. Korte & Lin 2013).

### 4.2 Aineiston keruu

Tätä tutkimusta varten haastateltiin kymmentä toimeksiantajaorganisaation uutta työntekijää. Valinnan edellytyksenä oli, että haastateltavat ovat aloittaneet organisaatiossa etänä pandemia-aikana, eli noin puolentoista vuoden sisällä. Haastateltavat valittiin myös siltä pohjalta, että he edustavat mahdollisimman monipuolista otosta organisaatiosta. Näin ollen pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat

edustavat kattavasti muun muassa eri sukupuolia, taustoja, rooleja, senioriteetteja ja organisaation osia, jotta tutkimuksesta saatavat tulokset ovat yleistettävämpiä kuin jos haastateltaisiin hyvin samankaltaisia työntekijöitä. Lista mahdollisista haastateltavista ja heidän olennaisista taustoistaan – yksityisyys huomioon ottaen – saatiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstöasiantuntijalta. Haastateltavat ovat tässä tutkimuksessa täysin anonyymejä. Haastateltavien valintaan liittyvien rajausten lisäksi tutkimus on rajattu toimeksiantajan Suomen toimipisteen uusien työntekijöiden näkökulmaan, sillä aika tutkimuksen toteuttamiseen on rajallinen, eikä näin ollen riitä laajemman aineiston tutkimiseen ja raportoimiseen.

Mahdollisiin haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse, minkä välityksellä sovittiin myös haastatteluajoista kaikkien osallistumaan halukkaiden kanssa. Viestissä korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä tutkimuksen luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin liittyviä tekijöitä. Lähes jokainen viestin saanut halusi osallistua haastatteluun, joten haastateltavat saatiin kasaan helposti. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, sillä kuten aiemmin mainittiin, on tutkimuksen aihe melko moniulotteinen. Haastateltaville haluttiin siis antaa mahdollisuus palauttaa haastattelussa käsiteltäviä asioita mieleensä jo ennen varsinaista haastattelua.

Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä. Teams on haastateltaville tuttu viestintäkanava, sillä sitä käytetään myös toimeksiantajaorganisaation sisäisiin palavereihin ja muuhun viestintään. Näin ollen sen koettiin olevan luonteva alusta myös haastatteluille. Haastatteluihin varattiin reilusti aikaa ja sekä haastattelija että haastateltava pyrkivät olemaan haastattelun ajan mahdollisimman rauhallisessa tilassa, jotta välttyttäisiin turhilta keskeytyksiltä tai häiriöiltä. Haastattelut olivat kestoaltaan 30-64 minuuttia. Haastattelurunko esitetään liitteessä 1. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden, tutkimuskysymysten sekä teoriaosuuden pohjalta. Haastattelut etenivät pitkälti rungon mukaan, mutta ennalta määriteltyjen kysymysten lisäksi esitettiin myös muutamia tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi teknologian merkitykseen liittyen.

Haastattelut nauhoitettiin Teamsin nauhoitusominaisuudella luvan kanssa, jotta myös haastattelija pystyi keskittyä täysin itse haastatteluun. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon, mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen.

Nauhoittaminen mahdollisti myös sen, että ilmauksia tulkitessa pystyttiin ottamaan huomioon esimerkiksi haastateltavien olemus ja äänenpaino kysymyksiin vastatessa.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, joka on yksi tekstianalyysin muodoista (Silverman 2010; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tapauksessa analysoitiin tekstimuotoiseksi muutettuja haastatteluja, tarkoituksena etsiä niistä erilaisia merkityksiä ja muodostaa niiden pohjalta selkeässä muodossa oleva kuvaus tutkimustuloksista. Käytännössä tämä toteutettiin siten, että litteroituja haastatteluja ryhdyttiin käymään läpi tehden merkintöjä alustavista yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista haastattelujen välillä. Samalla litterointeja pelkistettiin karsimalla niistä pois aiheen kannalta epäolennaisia asioita. Litteroinnit käytiin läpi useamman kerran, ettei mitään olennaista jää huomaamatta. Niistä tunnistettiin avainsanoja, joiden perusteella ilmaukset pystyttiin lajittelemaan aihealueittain tietyiksi teemoiksi. Nämä teemat kuvaavat sosialisatioprosessin haasteita etäolosuhteissa.

Teemat, jotka haastatteluissa toistuivat, olivat työtehtävien oppiminen etänä, organisaation ja organisaatiokulttuurin oppiminen etänä, kommunikaatio etänä, suhteiden rakentaminen etänä, tiedon saaminen etänä, sekä palautteen saaminen etänä. Näin ollen ilmaukset jokaisesta haastattelusta koottiin uudestaan kyseisten teemojen alle, minkä jälkeen pystyttiin ryhtyä kokoamaan itse tutkimustuloslukua. Tutkimustuloslukua kootessa pidettiin mielessä tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymykset, joiden perusteella tuloksia kuvailtiin sosialisatioprosessia tukevien sekä sille haasteita aiheuttavien tekijöiden kautta. Tutkimustuloslukuun on lisätty suoria haastatteluotteita, jotta mielekkäiden johtopäätösten sekä käytännön suositusten tekeminen olisi helpompaa.

### **4.4 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys**

Tätä tutkimusta toteutettaessa noudatettiin eettisiä toimintatapoja, eli rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä kuin tutkimuksen arvioinnissa. Tutkimuksessa käytetyt tutkimus-, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Lisäksi ne valittiin tarkoituksenmukaisesti juuri tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa ajatellen. Kaikki tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät vaiheet ja valinnat kuvattiin sekä perusteltiin tässä luvussa selkeästi ja

totuudenmukaisesti. Näin ollen tutkimusaineiston tuottamisen olosuhteet – eli mitä tehtiin, miksi tehtiin ja miten tehtiin – ovat lukijalle selkeät. Edellä mainittujen asioiden voidaankin todeta kohentavan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi 2009; Silverman 2010.)

Haastatteluja tutkimusta varten tehtiin kymmenen, mikä on yleisesti ottaen hyvä määrä pro gradu -tutkielmaa varten. Haastatteluista saatu tieto oli laadukasta ja sen pohjalta pystyttiin täydentämään aikaisempaa tutkimusta sekä tuottamaan käytännön suosituksia. Tutkimuksen voidaan siis todeta antaneen vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin: Miten uudet työntekijät ovat kokeneet organisatorisen sosialisoinnin etänä? Mitkä tekijät etänä ovat tukeneet uusien työntekijöiden sopeutumista uuteen työpaikkaan? Mitkä tekijät etänä ovat aiheuttaneet haasteita uusien työntekijöiden sopeutumiselle uuteen työpaikkaan?

Toisaalta tapaustutkimuksen kymmenestä haastattelusta ei vielä voida tehdä liikaa johtopäätöksiä eikä yleistyksiä. Tätä varten tulisi toteuttaa jatkotutkimuksia. Jatkotutkimusideoita esitetään alaluvussa 6.3. Haasteena tutkimuksen luotettavuudelle on myös se, että tutkija työskentelee itse tutkittavassa organisaatiossa. Tämä voi vaikuttaa haastatteluihin ja niiden analysointiin siten, että tutkijan mahdolliset ennakkokäsitykset aiheesta ohjaavat tutkimuksen suuntaa. Tältä pyrittiin kuitenkin aktiivisesti välttymään tiedostamalla kyseiset ennakkokäsitykset sekä pitämällä ne erillään itse tutkimuksesta. (Patton 2002.)

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Työtehtävien oppiminen etänä

Uusien työntekijöiden kokemukset työtehtävien oppimisesta etänä vaihtelivat selkeästi roolin mukaan. Rajatuissa ja teknisissä rooleissa toimivien työntekijöiden mielestä työtehtävien oppiminen oli sujunut varsin yksinkertaisesti etänäkin, sillä teknistä tietoa on ollut helppo opetella esimerkiksi säännöllisissä palavereissa jaetun ruudun kautta. Muunlaisissa rooleissa toimivat työntekijät puolestaan totesivat, että työtehtävien oppiminen ja ylipäätään työn sisällön määrittäminen on ollut pitkälti omasta aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta kiinni.

*Esimies ei oo mulle oikeestaan kertonu että mitä tehdä, on kertonu vaan että tää on karkeesti sun vastuualue ja mä oon saanu ite muovata sen semmoseks ku mä haluan. (H8)*

Suurin osa kyseisistä työntekijöistä ilmaisi kuitenkin kokevansa, että tällainen työskentelytapa sopii heille hyvin, eivätkä he vaikuttaneet edes toivovan paljoa enempää organisaation puolelta tulevaa selkeyttä työtehtäviinsä. He tunsivat työskentelytavan kertovan siitä, että organisaatiossa luotetaan omatoimisiin ihmisiin ja halutaan antaa heille mahdollisuus luoda omannäköisensä työnkuva omien vahvuuksien mukaan. Toisaalta he totesivat myös, että kokeneina työntekijöinä heille on mielekästä toimia hyvin itseohjautuvasti, kun taas esimerkiksi suoraan koulun penkiltä tuleva uusi työntekijä tarvitsisi varmasti enemmän ohjausta ja tukea.

*Ehkä se minkä takia tää on ollu mulle helppoo on se et vaikka yhtiö on mulle tietenkin uusi niin toimiala noin laajasti ottaen on tosi tuttu ja tää toimintaympäristö. Ja kun on ollut riittävän pitkään näissä hommissa nii vähän niinku tietää miten tää sirkus pyörii. Et se on helpottanu huomattavasti. (H6)*

Yksi työtehtävien oppimista tukenut tekijä oli selkeästi se, että lähes jokainen uusista työntekijöistä oli saanut työsuhteensa alussa oman mentorin, jonka kanssa he olivat pitäneet säännöllisiä palavereita ensimmäisen muutaman kuukauden ajan. Tämä oli yksimielisesti koettu erittäin arvokkaaksi etenkin pandemia-ajan etäolosuhteissa.

*Niissä palavereissa käytiin läpi ihan niit käytännön juttuja ja et miten on menny ja onko saanu työkalut käyttöön ja näi nii jos sitä ei ois ollu nii sit ois varmaan*

*ollu paljon yksinäisempi olo just sen takii ettei oo sitä randomia toimistol törmäilyä vaan et pitäis erikseen pyytää apua. (H7)*

Mentorin lisäksi myös muita organisaation sisäpiiriläisiä pidettiin tärkeänä työtehtävien oppimisessa. Vaikka uudet työntekijät nauttivatkin itseohjautuvasta työskentelytavasta, mainitsivat he myös, että etenkin alkuun on hyvä olla säännöllisiä tapaamisia organisaation sisäpiiriläisten kanssa. Näin voidaan varmistaa uuteen työhön sopeutumisen lähtevän hyvin käyntiin.

*Siinä etätyössä et sitä ihmistä ei jätetä tavallaan yksin ja sit kuuden kuukauden päästä selviää et tähän on ollu ihan pihalla koko ajan eikä oo vaan kehannu kysyä. (H10)*

Oman roolinsa selkeyttämiseksi lähes jokainen uusista työntekijöistä oli järjestänyt joko esimiehen kehotuksesta tai oma-aloitteisesti palaverieita eri rooleissa toimivien lähikollegoiden kanssa. Näiden palaverien tarkoitus oli hahmottaa esimerkiksi miten yhteistyö eri tiimien välillä toimii ja mikä on oma rooli suhteessa muiden rooleihin. Moni uusista työntekijöistä koki tosin hieman negatiivisena sen, että palaverien järjestämiseen oli kulunut paljon energiaa verrattuna toimistolla tapahtuvaan ad hoc -tyyppiseen keskusteluun ja tutustumiseen. Joidenkin oma mentori oli toiminut tietynlaisena välikätenä ihmisten esittelyssä, mutta tähän toivottiin vielä aktiivisempaa otetta organisaation puolelta. Yksi haastatelluista uusista työntekijöistä olisi ilman omaa aktiivisuuttaan jäänyt työsuhteen alussa lähes kokonaan yksin, mikä olikin johtanut varsin negatiivisiin kokemuksiin. Tässä huomataan, että itseohjautuviakaan työntekijöitä ei ole hyvä jättää täysin oman onnensa nojaan, vaan jokainen kaipaa jonkinlaista rakennetta tai tukea päästäkseen tehokkaasti alkuun.

Työtehtävien oppimiseen liittyen uudet työntekijät totesivat myös, että organisaatiolla on mittavat koulutusresurssit, joita uudet työntekijät voivat vapaasti hyödyntää. Koulutustarjontaan kerrottiin kuuluvan niin teknisiä kuin pehmeitä taitoja. Toisaalta koettiin, että koulutautumisenkin suhteen on itse oltava aktiivinen.

*Varmasti melkein kaikilla on sama haaste se ajan priorisointi ja se että vaikka meillekin kyllä esimerkiksi esimiehen taholta hyvin paljon on tehty selväks että saa käyttää aikaa oppimiseen nii se että sen oikeesti kehtaa ottaa sen ajan että mä*

*nyt vaikka perjantain käytän itseni kehittämiseen. Ainahan vois olla tekemässä jotain ja koko ajan on deadlineja niin että malttaa sitten ottaa sen ajan. (H5)*

Vaikka organisaation koulutustarjonta onkin laaja, jäi useampi uusista työntekijöistä kaipaamaan pandemia-ajan etäolosuhteissa – ja myös hybridityöelämää ajatellen – nimenomaan etätyöskentelyyn liittyvää koulutusta.

*Mä ehkä haluaisin et täs heti alussa olis esimerkiks sellanen todella hyvä Teams-koulutus et miten sä käytät Teamsia ku tavallaan sulle vaan sanotaan et nyt on Teams-palaveri mut ei sulle kukaan kerro esimerkiks sitä et jos sul on PowerPoint-presentaatio nii et sä voit siit PowerPointista painaa sitä pientä nappia et 'Present in Teams' ja se on ihan erilainen se kokemus. (H4)*

Toisaalta joissain rooleissa tällaiseenkin oli jo hieman perehdytty. Osa uusista työntekijöistä, joiden rooli sisältää paljon esitysten pitämistä, kertoi saaneensa etätyöskentelyyn liittyvää koulutusta. Koulutuksissa oli käsitelty muun muassa sitä, miten esityksen pystyy pitämään kiinnostavana ja miten osallistujia voi sitouttaa kuuntelemaan etäolosuhteissa. Joissain koulutuksissa oli harjoiteltu jopa siten, että koulutettavan suoritus videoitiin, minkä jälkeen video käytiin läpi mentorin kanssa. Tämä oli koettu erittäin hyödylliseksi. Toki jokainen rooli ei vaadi yhtä syväluotaavaa koulutusta, mutta jonkintasoinen etätyöskentelykoulutus toisi varmasti lisäarvoa monen työhön.

Työsuhteen alun pakollisista koulutuksista mainittiin puolestaan se, että niitä oli joidenkin uusien työntekijöiden mielestä ollut aivan liikaa. Pelkästään etänä olevat koulutukset olivat tuntuneet heidän mukaansa hyvin puuduttavilta, minkä lisäksi valtavasta tietomäärästä oli ollut hankala erottaa, mitä oikeasti olisi olennaista ymmärtää ja oppia. Näin ollen toivottiinkin, että pandemian väistyessä tarjottaisiin enemmän hybridimahdollisuuksia. Omatoimi- ja etäkoulutusten rinnalle kaivattiin siis koulutuksia, joissa pääsee näkemään ihmisiä kasvotusten ja siten olemaan aidossa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Toisaalta haluttiin säilyttää myös mahdollisuus opiskella etänä omaan tahtiin, mikäli se tuntuu kyseisen koulutuksen osalta itselle tehokkaammalta. Tietty valinnan vapaus koettiin siis mielekkäänä tulevaisuutta ajatellen.

*Kyllähän tässä korona-ajassa on paljon semmosta mitä mä toivon et jää käytännöiks vaikka pandemiasta päästäisikin, esimerkiks just tämmönen tietty*

*ajatus että ihan kaiken takia ei tarte tulla paikan päälle tai ihan kaikkee ei tarvii tehä reaaliajassa. (H7)*

## **5.2 Organisaation ja organisaatiokulttuurin oppiminen etänä**

Organisaatiosta itsestään uudet työntekijät kertoivat oppineensa muun muassa verkossa käytyjen koulutusten kautta. Myös monen esimies oli esitellyt organisaatiota ja esimerkiksi työntekijän kannalta olennaisia organisaatorakenteita PowerPoint-esityksen avulla. Lähes jokainen uusista työntekijöistä kokikin, että oman tiimin ja lähiorganisaation toiminta on pikkuhiljaa tullut tutuksi, mutta että koko organisaation hahmottaminen on ollut etänä hyvin hankalaa. Tähän on vaikuttanut uusien työntekijöiden mukaan se, ettei muiden tiimien tai osastojen toimintaa pääse näkemään samalla tavalla kuin kaikkien ollessa samaa aikaa toimistolla.

*Itse tää isompi organisaatio että mitä kaikkee täällä tehään niin se on jääny aika epäselväks et siihen ei oo välttämättä ollu laittaakaan paukkuja että ymmärtäs sitä paremmin. Eli vähän vieläkin hakee sitä semmosta kokonaisuutta. (H8)*

Uusien työntekijöiden mukaan myös organisaatiokulttuuria oli osaltaan käsitelty pakollisissa koulutuksissa. Yksi koulutuksissa läpikäyty aihe oli ollut muun muassa organisaation eettiset toimintatavat. Useampi uusista työntekijöistä mainitsi, että näiden koulutusten kautta on muodostunut varsin hyvä käsitys siitä, miten organisaatiossa halutaan toimia ja miten organisaatiokulttuuria rakennetaan yhdessä.

Organisaatiokulttuuriin liittyen moni uusista työntekijöistä totesi heille olevan tärkeää, että työpaikka edustaa samoja arvoja kuin he itse ja pyrkii toiminnallaan jollain tapaa vaikuttamaan positiivisesti ympäröivään maailmaan. Tämän koettiin toteutuvan toimeksiantajaorganisaatiossa hyvin.

*Se mikä on ollu kiva huomata et ku ulospäin organisaatiosta annetaan tietty kuva nii se on ihan oikeesti myös sisällä semmonen hyvin avoin ja tavallaan luotetaan ihmisiin eli ne arvot on siinä kohdallaan että ihmiset on aina valmiita auttamaan kyllä. (H7)*

Muutama uusista työntekijöistä lisäsi, että organisaatiokulttuuria tuetaan myös palkitsemisen kautta. Hekin korostivat kuitenkin sitä, että kulttuuri ja arvot ovat muutenkin linjassa heidän omien arvojensa kanssa.



*Toi organisaatiokulttuuri ja arvot linkittyy jossain määrin myös palkitsemiseen et miten tulee bonuksia niin sitten myös senkin puolesta kehotetaan ottamaan ne sil taval haltuun et ymmärtää mitä ne on ja elää niitten mukaisesti. Ja mul ei oo mitään ongelmaa koska ne on mun mielest hyvin linjas sen kanssa miten mä iteki haluun toimia. (H2)*

Myös esimiehen roolia organisaatiokulttuurin edistämässä pidettiin tärkeänä etenkin etänä työskennellessä. Yksi uusista työntekijöistä muisteli lämmöllä esimerkiksi sitä, että esimies oli kannustanut häntä ottamaan alussa rennosti ja opettelemaan asiat rauhassa, mikä oli helpottanut uuden työntekijän alun epävarmuutta. Kyseinen uusi työntekijä totesikin, että koska hän on itse saanut positiivisia kokemuksia työsuhteen alussa, on hän pyrkinyt jakamaan niitä myös eteenpäin muille myöhemmin tulleille uusille työntekijöille. Näin syntyy positiivinen kierre, joka ylläpitää toivottua kulttuuria. Myös jo edellisessä aluvuossa esiin tullutta luottamusta pidettiin organisaatiokulttuurin kannalta tärkeänä asiana.

*Mähän epäilin tänne hakiessa et onks tääl hirvee hierarkia, sanotaanko mulle et tää on sun työtehtävä sä et tee mitään siitä vierestä ja näin mutta tää ei oo semmosta vaan osotetaan sitä luottamusta ja se on yks iso asia mikä mua täällä viehättää. (H3)*

Uudet työntekijät kokivat organisaatiokulttuuriin liittyvän vahvasti myös se, että työn ja vapaa-ajan tasapainon huolehtimista pidetään tärkeänä ja siihen rohkaistaan. Muun muassa monet esimiehet ovat kuulemma aktiivisesti kannustaneet pitämään taukoja ja lomiam sekä puuttuneet asiaan mikäli ovat huomanneet työntekijän tekevän liikaa töitä. Organisaatiossa on käytössä hyvin joustavat työskentelytavat, eli työtä saa tehdä lähes mistä ja milloin haluaa. Uudet työntekijät kokivat tämän toisaalta mahtavana asiana, mutta näkivät siinä myös omat haasteensa.

*Helposti syntyy sellanen että työpäivät ei tavallaan koskaan ala tai pääty eli sä oot tavallaan aina joko töissä tai pahimmillaan sitten niin et sä et oikeesti oo töissä tai on kauhee syyllisyys tai huono omatunto siitä työstä nii se on henkisesti aika iso juttu hanskattavaks. Esimiehen on hyvä olla vähän kartalla ja pitää silmällä miten kukin sitä tekee ku ihmisillä voi just olla haasteita molempiin suuntiin ja sehän on sellasta perustason esimiestyötä ja yksilöllistä kohtaamista mutta et se on tietyllä tapaa myös uus haaste tässä hommassa. (H1)*

Tämä korostui uusien työntekijöiden mukaan etenkin pahimpana pandemia-aikana, jolloin työn ulkopuolisten harrastusten tai muiden vapaa-ajan aktiviteettien pariin ei päässyt lainkaan. Muutama uusi työntekijä kertoikin hakeneensa tuolloin palkitsevuuden tunnetta tekemällä töitä vaadittua enemmän, mikä ei luonnollisestikaan tehnyt pidemmällä tähtäimellä hyvää jaksamiselle.

### 5.3 Kommunikaatio etänä

Etänä työskenteleminen on uusien työntekijöiden mukaan vaikuttanut huomattavasti kommunikaatioon ja aiheuttanut useita epäluonteivia kommunikaatiotilanteita. Esimerkkinä tällaisesta mainittiin muun muassa palaverit, joissa itse puhuu tai esittää jotain, mutta kuuntelevilla osapuolilla ei ole kamera päällä. Moni uusista työntekijöistä kertoi tämän saavan olon epävarmaksi ja johtavan siihen, että alkaa miettiä mitä linjan toisessa päässä tapahtuu. Tämän koettiin korostuvan etenkin työsuhteen alussa, kun ei koe olevansa vielä täysin sopeutunut organisaatioon ja sen työyhteisöön.

*Ehkä semmonen päällimmäinen juttu mikä tuli oli sellanen tietty etätyöapatia mikä selvästi iski moniin jossain kohti että ku se on semmosta et sä raahustat sängystä koneen ääreen ja teet siinä et kyllä asiat hoitu mut sen huomaa et sellanen tietty kipinä ja palo ihmisten silmistä sammui ja et se interaktiivisuus siinä kärsi et ei tiiä onks muu tiimi paikalla ku ei oo kameroita päällä, kuunnellaaks mua ku ei nää eleitä eikä kehon kieltä. (H1)*

Joidenkin uusien työntekijöiden esimiehet olivat hyvin luovinkin tavoin pyrkineet edistämään ja aktivoimaan tiiminsä etäkommunikaatiota, mikä koettiin erittäin positiivisena asiana. Yhteydenpitokeinoja etäolosuhteissa ovat uusien työntekijöiden mukaan olleet etäpalaverien lisäksi muun muassa yhteiset chatit sekä säännölliset vapaaehtoiset puhelut, joissa voi esimerkiksi kysyä nopeasti jostain epävarmasta asiasta. Osa uusista työntekijöistä oli käynyt myös silloin tällöin yhdessä lounaalla oman tiimin tai samassa roolissa toimivien työntekijöiden kanssa vaikka ei oltukaan toimistolla. Haastavaksi etäolosuhteissa muutama uusista työntekijöistä mainitsi etenkin yhdessä tiimin kanssa innovoinnin.

*Mikä on haastavaa etänä on semmonen jos ei ole ihan semmosta solidia projektia että täs on milestone ja täs on nää tehtävät et semmonen uuden innovointi on aika haastavaa tämmösessä etämaailmassa ku ollaan vaan videoyhteyden välityksellä*

*eikä päästä yhdessä piirtää valkotalulle tai tekee jotain malleja tässä pöydällä. Toki kaikennäköisiä valkotalutyökälujakin on koitettu mut ei ne ihan samalla tavalla toimi. (H4)*

Muutama uusista työntekijöistä totesi, että entistä haastavampaa tästä tulee tekemään hybridityö, jolloin osa onkin samassa huoneessa valkotalun ääressä ja osa etänä. Siinä jää heidän mukaansa helposti ulkopuolelle keskustelusta. Tähän liittyen koettiin haasteena myös tavalliset palaverit, joissa osa on paikan päällä ja osa etänä. Tähän oli ilmeisesti kuitenkin jo ryhdytty keksimään ratkaisuja.

*Mun mielest toimistolle ollaan tuomas niitä uusia teknologiaratkaisuja eli se että kun osa on etänä ja osa on siellä neukkaritilassa nii se että vaikka yks kamera näyttäskin kaikki siellä ruudulla nii jokuhan liittyy silti myös omalla läppärillä jotta me nähdään kunnolla et ketä siel on, kuka sielt nyt puhuu ja mikä se ilme on nii sellaset palaverit on mun mielest ihan mahtavii. (H3)*

Esimiehen roolia korostettiin jälleen siinä, että esimerkiksi tiimipalavereissa esimiehen tai palaverin vetäjän tulee pystyä ottamaan kaikki huomioon riippumatta siitä ovatko he paikan päällä vai etänä. Tässä oli hyödynnetty muun muassa round table -metodia, eli että jokaiselle annetaan vuorollaan mahdollisuus kertoa mielipiteensä käsiteltävästä asiasta. Vaikka etäkommunikaation edistämiseksi onkin jo ryhdytty keksimään ratkaisuja, korosti lähes jokainen uusista työntekijöistä, että alkuun olisi kommunikaation kannalta tärkeää päästä näkemään vastapuoli kasvotusten.

*Vaikka en oo sellanen että haluisin muutenkaan tulla toimistolle joka päivä mut mä haluun et se mahollisuus on olemassa et näkee ihmisiä. Sitä ois toivonu kyllä etenki alkuvaihees et hahmottaa kuka on kuka ja millasii ihmiset on et saa vähän odotuksia et millanen kommunikaatio toimii parhaiten kenenki kanssa. Se jää puuttumaan jos on aina vaan jotain tiettyä tarkotusta varten ne keskustelut eikä koskaan semmosta muuten vaan. (H10)*

Monet uusista työntekijöistä kertoivat, että heillä on kalenterissa säännöllisiä kahvitaukoja esimerkiksi oman tiimin kanssa, mutta niistä oli hieman ristiriitaisia ajatuksia. Osa koki näiden olevan hyvä tilaisuus jutella rennosti työkavereiden kanssa ja toivoivat niihin kannustettavan jopa vielä enemmän, kun taas osan mielestä tällaiset etäkahvitelut eivät tunnu luontevalta eivätkä he olleet niihin useinkaan osallistuneet.

Työssään edes jollain tasolla asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat uudet työntekijät korostivat, että myös asiakkaiden kanssa toimivan kommunikaation varmistamiseksi olisi tärkeää, että pääsee tapaamaan kasvotusten mahdollisimman pian.

*Se muuttuu se kommunikaation sävy ja kaikki et ku on kerran tavannu sen toisen naamatusten nii sen jälkeen se sähköpostien kirjottelu ja chattailu onnistuu, muuten hirveen helposti muodostuu niit semmosii muureja tai semmosia me ja te asetteluita ja semmosii siiloja et se on käytetään nyt vaikka sanaa varautuneempaa se kommunikaatio. Et se heti rikkoo sitä jäätä ku näkee et okei toi on elävä ja hengittävä ihminen. (H1)*

Etäkommunikaation haasteena uudet työntekijät kokivat myös sen, että asioiden käsitteleminen vie usein paljon aikaa tai unohtuu kiireessä kokonaan.

*Työ on aika hektistä kaikilla niin välttämättä siinä tulipaloja sammuttaessa tai palaveriputkessa ei muisteta niitä muita asioita mut sit ku sä näät sen ihmisen toimistolla nii sä voit heti siin samal sanoo et ainii mun piti kysyy tätä. Siin pystyy myös samantien keskustella sen asian läpi ku muuten siin menee pari päivää jos me pallotellaan jotain sähköposteja. (H3)*

Toisaalta etänä käytävien palaverien hyötynä muutama uusista työntekijöistä mainitsi niiden inklusiivisuuden. Etäpalaverissa keskustellessa muiden on hankalampi keskeyttää kuin toimistolla jutellessa. Tämän takia moni uusista työntekijöistä kokikin, että hybridityö on hyvä tapa työskentelemiseen. Sosiaalisia kohtaamisia varten on mielekästä mennä toimistolle kun taas keskittymistä vaativia itsenäisiä tehtäviä tai Teams-palavereita on mukavampi hoitaa etänä. Tämäkin näkökulma vaihtelee tietysti esimerkiksi roolin, työtehtävien ja elämäntilanteen mukaan.

#### **5.4 Suhteiden rakentaminen etänä**

Suhteiden rakentamisessa uudet työntekijät olivat kokeneet ehkä eniten haasteita pandemia-ajan etäolosuhteissa. Kuten jo edellisessä alaluvussa tuli ilmi, olivat uudet työntekijät sitä mieltä, ettei ihmisten tapaamiselle kasvotusten ole kunnollista korviketta. Toisaalta jo kerran kasvotusten tapaamisen koettiin synnyttävän tietynlaisen suhteen, jonka avulla on helpompi pitää yhteyttä jatkossa. Uusien työntekijöiden mukaan etänä on joutunut ikään kuin keksimään millä tavalla tutustua ihmisiin, kun sitä ei tapahdu luontaisesti toimistoympäristössä. Muutama uusista työntekijöistä mainitsi, että

etäolosuhteissa on myös vaikeampi päästä mukaan organisaation sisäpiiriläisten jo muodostamiin porukoihin.

*Tottakaihan siis huomaa sen et ku joskus on ollu jossakin kahvikeskusteluissa ihmisten kaa et ku näillä ihmisillä on kuitenkin vuosien historia keskenään nii niillä on ikäänkun ihan oma maailmansa johon ei välttämättä pääse eikä välttämättä pääsiskään mukaan pelkästään etänä jatkamalla. (H6)*

Ihannetilanteessa uudet työntekijät olisivat tavanneet esimiestään ja työkavereitaan säännöllisesti kasvotusten esimerkiksi parin ensimmäisen kuukauden ajan, jotta olisi saavutettu tietty yhtenäisyyden tunne. Joissain tiimeissä tällaista olikin pystytty pandemia-ajasta huolimatta järjestämään esimerkiksi ulkoaktiviteettien parissa vietetyn ajan muodossa, minkä koettiin olleen todella arvokasta. Tässä nousi jälleen esiin esimiehen aktiivisuuden merkitys. Toisaalta pidettiin tärkeänä myös pelkän etätyöskentelyn mahdollisuutta eri elämäntilanteiden tai esimerkiksi asuinpaikan mukaan.

*Järjestettäis paljon niitä livekoulutuksia, järjestettäis paljon kaikkia muita mihin pääsee paikalle mutta annettais se mahdollisuus tehdä myös etänä koska se on myös ajankäytöllisesti niin paljon tehokkaampaa ja kaikki ei asu samalla etäisyydellä toimistosta. (H9)*

Etäolosuhteissa haasteena koettiin myös se, että palavereissa ja muissa puheluissa keskitytään usein pelkästään käsillä olevaan asiaan. Näin ollen yhteyksien syntyminen ja suhteiden rakentaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin jos palaverin jälkeen pääsisi lähtemään yhdessä esimerkiksi lounaalle tai kahville. Vaikka etäolosuhteissa tutustumista pidettiin lähtökohtaisesti haastavampana kuin toimistolla, nähtiin siinä myös positiivisia puolia.

*Korona-aikaan semmonen hauska ilmiö mikä on mun mielestä positiivinen on se että esimerkiksi ihmiset joilla on lapsia niin aikasemminhan se on ollu työelämässä vähän semmonen että ethän sä välttämättä tiä kellä on lapsia, ihmiset tulee työpaikalle ja hoitaa hommansa ja lähtee pois mut nyt on tosi paljon sellasii palavereita mis istuu vauva sylissä ja yks ragee jollekin teinilleen siellä ja koirat haukkuu taustalla et onhan se tuonu semmosta arkisuutta myös*

*positiivisessa mielessä siihen että se tekee meistä ihmisistä inhimillisempiä tietyllä tapaa. (H1)*

Useampi uusista työntekijöistä totesikin, että toimistolla ihmisillä saattaa helposti olla yllä tietynlainen kulissi tai niin kutsuttu työminä. Näin ollen kyseiset työntekijät kokivat, että etäolosuhteissa on päässyt jopa helpommin näkemään ihmisten aitoa persoonaa. Toisaalta jotkut uusista työntekijöistä puolestaan korostivat, että nimenomaan toimistolla syntyy yleensä hyviä kohtaamisia ja pystyy helpommin näyttämään, millainen on itse persoonana. Kyseiset henkilöt mainitsivat kuitenkin myös nämä etänä nähtävät arkiset asiat positiivisena. Tässäkin tulee esiin erilaiset roolit ja tiimirakenteet. Jos oma tiimi on hyvin pieni tai tekee itsenäistä työtä, ei välttämättä ole paljoa palavereita, jolloin jää varmasti kaipaamaan enemmän toimistolla tapahtuvia kohtaamisia.

Hybridityötä ajatellen moni uusista työntekijöistä koki, että paras tapa voisi olla sopia oman tiimin kanssa tietty aika – esimerkiksi yksi päivä viikossa – jolloin mennään yhdessä toimistolle ja käytetään aika johonkin yhteiseen tekemiseen.

*Ihmiset on sen verran kokeneita ja osaavia ja motivoituneita et ne tekee asiat vaikkei ne toimistolla olisikaan et sitten kun ollaan toimistolla niin silloin ollaan yhdessä ja tehdään jotain asiaa yhdessä et ei olla vaan toimistolla ja istuta kuitenkin Teams-palavereissa kaiken aikaa et semmosta mä ehkä mieltisin tässä hybridimaailmassa et sovitaan joku tietty aikaikkuna millon ollaan toimistolla, siihen rakennetaan sit joku agenda mut et se on semmosta yhdessä oloa, innovointia ja asioiden käymistä läpi. (H4)*

Uudet työntekijät kokivat siis lähes yksimielisesti, että jatkossa toimistolla ololla tulisi olla jokin selkeä lisäarvo, jotta siellä tulisi käytyä edes silloin tällöin. Tämä lisäarvo tuntuu haastatteluiden perusteella olevan sosiaaliset kohtaamiset ja tiimityö. Toki tämäkin vaihtelee roolin ja elämäntilanteen mukaan. Joku saattaa kaivata kipeästäkin toimiston ergonomisia työskentelypisteitä, jos sellaista ei ole syystä tai toisesta pystynyt omaan kotiin järjestämään. Jotkut pandemia-aikana aloittaneet saattavat kuitenkin kaivata pientä tukea toimistolle sopeutuakseen.

*Jos mä meen käymään toimistolla nii mul ei oo ehkä semmonen tunne että mä tiiän minkä nurkan tai tuolin tai paikan mä otan sielt haltuun et ehkä se on vähän myös osittain sen takii et mulle ei oo valitettavasti pystytytty kunnolla esittelee niit*

*paikkoi siellä missään vaihees että tavallaan siin alussa kun olis ollu sen aika nii ei ollu sitten niin kätevää käydä siel toimistolla. (H2)*

## 5.5 Tiedon saaminen etänä

Tiedon saamisessa etänä uudet työntekijät korostivat etenkin olennaisten kontaktien luomisen merkitystä. Kuten aiemmin mainittiin, ovat uudet työntekijät joutuneet olemaan tässä itse varsin aktiivisia. Omasta mentorista on toki ollut apua, sillä mentorilta on uusien työntekijöiden mukaan ollut helppo kysyä kysymyksiä ja saada tukea, minkä lisäksi mentori on voinut tiettyyn pisteeseen asti toimia eräänlaisena välikätenä ihmisten esittelyssä. Jotkut uusista työntekijöistä toivoivat kuitenkin, että organisaation puolelta tuettaisiin uusien työntekijöiden kontaktien luomista vielä paremmin työsuhteen alussa. Muutama uusista työntekijöistä mainitsi, että täysin uusien organisaation sisäisten ihmisten tapaamiseen on kehitetty menetelmiä, mutta että oman työn kannalta olennaisten kontaktien hahmottaminen ja luominen etenkin etäolosuhteissa on vaativampaa. Toisaalta tässäkin ei pidetty haasteena niinkään tiedon puutetta, vaan pikemminkin sitä, että tietoa on aivan valtavasti.

*Se voi olla se vaikee osuus että mistä hahmottaa sen että mistä kysellä ja ketkä on tavallaan ne tehokkaimmat tiedonlähteet. Sit myös monien työkalujen kautta sitä informaatiota on saatavissa tosi paljon ja se on oma taito itsessään että oppii hahmottamaan ja löytämään aina ne sopivat lähteet sopivaan paikkaan. (H5)*

Olennaisten kontaktien löytäminen ei ollut uusien työntekijöiden mukaan ainut tietoon liittyvä haaste. Tiedon paljouden takia voi heidän mukaansa olla etenkin työsuhteen alussa hankalaa hahmottaa mitkä ovat olennaisia palavereita ja miten sähköpostitulvaa tulisi suodattaa. Myös tähän kaivattaisiin siis organisaation puolelta jonkinlaista tukea tai opastusta.

Toisaalta haasteena mainittiin myös se, että etäolosuhteissa ihmiset ovat enemmän kiinni esimerkiksi puheluissa ja palaveriputkissa. Tällöin edes lyhyisiin Teams-viesteihin ei välttämättä ehditä tai jakseta reagoida ainakaan kovin nopeasti, sillä niitäkin tulee jatkuvalla syötöllä. Näin ollen vastausten saamisen ja ylipäätään nopean tiedonvaihdon koettiin olleen ajoittain haastavaa.

*Joo kyllän se nyt on niin että vaik avokonttorit on ehkä vähän huono ympäristö monenlaiseen työn tekemiseen mutta hyvässä mielessä niissä ympäristöissä syntyy*

*aika paljon sitä keskustelua ja ehkä tulee helpommin mainittua jollekin kollegalle joka ei saa sitä informaatiota automaattisesti et joo tämmösen ongelman kanssa täs painiskellu ja on matalampi kynnyks kysyä jostain asiasta jos joku tyyppi istuu vieressä tai käy samaa aikaa sen kans kahvilla. (H2)*

Etenkin hybridityötä ajatellen vahvasti tiimityötä tekevä uusi työntekijä koki tiedonvaihtoon liittyen erityisen haastavaksi myös tilanteet, joissa osa tiimistä on toimistolla mutta hän ei.

*Siis sehän on ihan todellinen ongelma että kun suurin osa tiimistä on siellä toimistolla ja ne istuu siinä samassa tilassa nii jos siel on joku akuutti ongelma, siellä ideat lentelee, siellä ratkasuja mietitään nii mä oon täysin ulkona siitä, mä vaan näen jostain chatista yksittäisen viestin että meillä on ongelma mutta mä oon periaatteessa täysin niitten instrumenttien varassa siinä ja multa jää paljon tietoo saamatta. Oisko siihen joku tekninen ratkasu, ehkä jossain tulevaisuudessa me voidaan olla samassa tilassa virtuaalisesti vaikka ollaan toisistamme erossa. (H1)*

Uudet työntekijät korostivatkin sitä, että tiedon näkyväksi tuominen on sekä nyt että tulevaisuudessa äärimmäisen tärkeää, etenkin organisaation jatkuvan kasvun takia.

*Kun organisaatio kasvaa ja kaikilla on vaan rajallinen määrä aikaa tietysti nii se semmonen transparency on ehkä mitä pitäis parantaa ja siinä tulee nää työkalut että niissä mä näkisin että on todella paljon kehittämistä et me ollaan mietitty tosi paljon tiimin sisällä et miten me jaetaan infoo ja minkälaisii työkalui me käytetään ja ei olla vielä mitään kauheen hyviä ratkasuja löydetty et se tiedon saataville tuominen ja sen jäsentely silleen et se on helppo löytää nii se on tässä suuri haaste. (H4)*

Useampi uusista työntekijöistä toivoikin, että prosesseihin ja muihinkin asioihin olisi luotu selkeämpiä kirjallisia ohjeita tai esimerkiksi nauhoitettuja opastuksia. Näiden merkitys korostuu heidän mukaansa etenkin työsuhteen alun perehdytyksessä. Muutama uusista työntekijöistä kertoi, etteivät he olleet saaneet perehdytyksen tueksi juurikaan kirjallista materiaalia, eikä perehdytyksissä ollut ollut oppimisen vaatimaa rakennetta. Tämä oli aiheuttanut kyseisissä työntekijöissä epävarmuutta sekä vaatinut paljon omaa työtä asioiden selventämiseksi. Näkyväksi tehdystä tiedosta olisi heidän mukaansa hyötyä etenkin etäolosuhteissa, sillä siten tietoa olisi helpompi jakaa myös eteenpäin.



Tämän lisäksi kommunikaatiota ja läpinäkyvyyttä etenkin tukifunktioiden, kuten henkilöstöhallinnon, osalta kaivattiin lisää. Vaikka oma rooli ja työtehtävät olisivatkin hallussa, saattoivat jotkin muut työsuhteeseen liittyvät asiat olla uusien työntekijöiden mukaan heille hieman epäselviä. Kyseiset työntekijät mainitsivat myös, että tiedonsaanti niihin liittyen on ollut varsin hidasta, vaikka selkeä kanava sitä varten onkin olemassa.

*Mun mielestä pitäis tehdä sellasii office hour tyypisii sessioita kerran kuussa yks tunti jollon jokanen osasto saa suoran palautteen mikä mättää missä, mitä tietoo ihmiset kaipaa, mitä tietoo meidän pitää tehdä näkyväks. (H3)*

Tällaisten päivystysvuorojen koettiin voivan johtaa parempaan yhteyteen työntekijöiden ja tukifunktioiden sekä ylipäätään koko organisaation eri osien välillä. Uusien työntekijöiden mielestä olisi siis tärkeää vahvistaa koko organisaation yhteistä toimintaa etäolosuhteissa helposti tapahtuvan siiloutumisen sijaan. Näin ollen tieto olisi kaikkien saatavilla, eikä niin sanotusti piilossa yksittäisten henkilöiden takana.

## **5.6 Palautteen saaminen etänä**

Palautteen saamisen suhteen uudet työntekijät eivät kokeneet juurikaan haasteita etäolosuhteista huolimatta. Palautteen saamista ja antamista varten on organisaatiossa vakiintuneita menetelmiä, kuten kahdenkeskiset palaverit esimiehen, tiimin jäsenten ja muiden kollegojen kanssa sekä säännölliset kehityskeskustelut, joissa saa palautetta niin esimieheltä kuin ajoittain työkavereiltakin. Palavereissa ja kehityskeskusteluissa pystytään uusien työntekijöiden mukaan keskustelemaan yleensä vaikeammistakin asioista. Myös organisaatiokulttuurin koettiin edistävän palautteen saamista.

*Sen huomasiin jo aika aikases vaihees et jos on laittanut itsensä likoon ja vähän panostanu ja varmistanu sen että tekee hyvää työtä niin joku sen aina huomaa että se tulee voimakkaammin ku joissain aikasemmis työpaikoissa, täällä on selkeesti se että hyvät uutiset kerrotaan eteenpäin. (H2)*

Erityisesti oman mentorin koettiin vahvistaneen palautekulttuuria viemällä uuden työntekijän kuulumisia ja onnistumisia eteenpäin esimiehelle. Sen lisäksi, että uudet työntekijät olivat huomanneet palautekulttuurin aktiivisuuden, pitivät he sitä myös tärkeänä etenkin etäolosuhteissa uuden työn aloittaneena.

*Se mikä mulle on ollut tärkeää tässä on se että mä oon kokenut että mua tarvitaan ja että se mitä mä teen on tarpeellista ja saa vähän niinku päivittäistä semmosta palautetta et ompa hyvä että sä olet täällä ja ompa hyvä miten hyvää työtä teet. (H9)*

Lähes jokainen uusista työntekijöistä koki, ettei palautteen saaminen siis juurikaan eroa etänä tai kasvotusten toimistolla työskennellessä. Yksi haastatelluista viittasi tässä jopa suomalaisten luonteeseen, eli että spontaania palautetta ei välttämättä ole edes luontaista lähteä kertomaan kasvotusten. Yksi uusista työntekijöistä oli puolestaan sitä mieltä, että kasvotusten on helpompi jakaa palautetta, sillä se käy vaivattomasti keskustelun ohessa. Kyseinenkään työntekijä ei kuitenkaan kokenut palautteen saamisessa tai antamisessa erityisiä haasteita myöskään etäolosuhteissa.

Yksi uusista työntekijöistä toi kuitenkin esiin sen, että etäolosuhteissa on hankalampi saada ihmisten reaktioiden kautta syntyvää aitoa arkista palautetta. Etänä ihmisten on hänen kokemuksensa mukaan vaikeampi näyttää tunteitaan, minkä lisäksi kameroiden ollessa pois päältä ei näe miten ihmiset reagoivat eri asioihin, kuten etäpalaverissa pidettävään esitykseen. Tätä sivuttiinkin jo etäkommunikaatiota käsittelevässä alaluvussa. Livenä esimerkiksi auditoriossa esitystä pitäessä on huomattavasti helpompi saada reaaliaikaista palautetta ihmisten pientenkin ilmeiden ja eleiden kautta. Kyseisen uuden työntekijän kokemuksien mukaan myös etäolosuhteissa käytettävien pikareaktioiden kautta välitetään helpommin positiivisia kuin negatiivisia tunteita.

*Helpompi on peukuttaa ja laittaa sydämiä ja tämmöstä mut sillon ku joku asia ei ookaan ihan kivasti nii se voi olla et se jää huomaamatta. (H6)*

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimustulosten arviointi

Tutkimustulosten perusteella uudet työntekijät ovat kyenneet sopeutumaan uuteen työpaikkaan varsin hyvin etänäkin. Tätä ovat tukeneet erityisesti oma proaktiivisuus, organisaation sisäpiiriläiset – varsinkin esimies ja työsuhteen alussa saatu mentori – sekä aktiivinen palautekulttuuri. Suurimpia haasteita aiheuttaneita tekijöitä ovat puolestaan olleet passiivisen tiedon etsimisen hankaluus sekä etäolosuhteiden synnyttämät epäluontevat kommunikaatiotilanteet. Kokemukset organisatorisesta sosialisatiosta etänä olivat hyvin samankaltaisia, mutta myös vaihtelivat hieman esimerkiksi roolin, tiimirakenteen tai elämäntilanteen mukaan.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yksilöt, joilla on tiettyjä ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä, sopeutuvat uuteen organisaatioon nopeammin (Chao ym. 1994; Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000; Ashforth ym. 2007). Myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimerkiksi proaktiivinen persoonallisuus ja sen tuoma aktiivisuus on helpottanut sosialisatioprosessia etänä huomattavasti. Vaikutti siltä, että organisaatioon on jo rekrytointivaiheessa pyritty etsimään proaktiivisia henkilöitä, sillä lähes jokainen haastatelluista uusista työntekijöistä kertoi olleensa itse hyvin aktiivinen esimerkiksi tiedon etsimisessä ja sosiaalisten verkostojen rakentamisessa. Näin ollen he kokivat jopa positiivisena etäolosuhteissa lisääntyneen vastuun esimerkiksi oman työn sisällön määrittämisestä. Tämä on hieman ristiriidassa Vilkmanin (2016) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan roolin ja työtehtävien määrittämisen merkitys korostuu etäolosuhteissa. Tutkimustuloksista ei käynyt ainakaan ilmi, että vapaus määrittää oma rooli olisi aiheuttanut minkäänlaisia sekaannuksia tai muita ongelmia. Tähän saattoi vaikuttaa se, että kaikki haastatellut uudet työntekijät olivat varsin kokeneita työelämässä. Tutkimustulokset nimittäin tukivat Bauerin ja muiden (2007) väitettä siitä, että aiempi kokemus työnvaihdosta helpottaa uuteen organisaatioon sopeutumista. Haastatellut uudet työntekijät mainitsivat, että ilman omaamaansa kokemusta he olisivat varmasti kaivanneet enemmän ohjausta ja tukea.

Oman persoonallisuuden ja aktiivisuuden lisäksi uusien työntekijöiden sopeutumista uuteen työpaikkaan etänä olivat tutkimustulosten perusteella tukeneet muun muassa säännölliset tapaamiset organisaation sisäpiiriläisten kanssa. Etäolosuhteissa etenkin

esimiehellä koettiin olevan tärkeä rooli sosialisatioprosessin tukena. Tämä on linjassa viimeaikaisten empiiristen tutkimusten kanssa, jotka ovat kasvavassa määrin korostaneet esimiesten ja työkavereiden jakavan vastuun onnistuneesta sosialisatiosta. (Cooper-Thomas & Anderson 2006; Jokisaari & Nurmi 2009; Korte 2009.) Esimiehen mainittiin tukeneen sosialisatioprosessia esimerkiksi edistämällä ja aktivoimalla tiiminsä etäkommunikaatiota. Esimiehen lisäksi henkilökohtaiset mentorit olivat auttaneet uusia työntekijöitä monin tavoin, kuten jakamalla tietoa sekä tarjoamalla sosiaalista tukea. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että mentorin hyödyt etäolosuhteissa ovat vielä mittavammat kuin Ostroffin ja Kozlowskin (1993) tutkimuksessa havaittiin. Etäolosuhteissa tietoa on hankalampi saada ja suhteita vaikeampi rakentaa, jolloin mentorin kaltainen henkilökohtainen yhteyshenkilö tuo valtavasti lisäarvoa. Tämän tutkimuksen tulokset vastaavat siis esimerkiksi Scottin ja muiden (2021) sekä Petrillin ja muiden (2022) toteuttamien tutkimusten tuloksia, joissa myös korostettiin mentorin merkitystä etäolosuhteissa.

Vaikka Ashfordin (1986) mukaan organisaatiot eivät useinkaan anna uusille työntekijöille riittävästi palautetta, oli tilanne toimeksiantajaorganisaatiossa tutkimustulosten perusteella eri. Aktiivinen palautekulttuuri olikin selkeästi yksi uusien työntekijöiden sopeutumista etänä tukenut tekijä. Palautteen saamista ja antamista edistivät uusien työntekijöiden mukaan vakiintuneet – myös etäolosuhteissa toimivat – menetelmät, oma mentori sekä ylipäätään organisaatiokulttuuri. Aktiivinen palaute sai uudet työntekijät tuntemaan olonsa tarpeelliseksi ja arvostetuksi, ruokkien täten osaltaan Banduran (1977) sosiaalis-kognitiivisen teorian yhteydessä esitettyä minäpystyvyyden tunnetta. Tämä vastaa hyvin myös Vilkmänin (2016) tutkimustuloksia sosiaalisen tuen vaikutuksista etäolosuhteissa.

Myös organisaation kulttuuri ja arvot tukivat uusien työntekijöiden sopeutumista etäolosuhteista huolimatta. Ne olivat hyvin linjassa uusien työntekijöiden omien arvojen kanssa, minkä avulla niiden koettiin olevan varsin helppo omaksua ja ymmärtää. Organisaatiokulttuurin ymmärtämistä ja organisaation toimintatapojen oppimista pidetään keskeisenä osana uusien työntekijöiden organisatorista sosialisatiota (Chao ym. 1994; Zedeck 2011). Tämä ei ole yhtä helppoa etäolosuhteissa kuin kasvotusten toimistolla työskennellessä, mutta edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta helpottavan, jos kulttuuri vastaa lähtökohtaisesti omaa tapaa toimia.

Tärkeäksi koettujen arvojen kautta syntyvä merkityksellisyyden tunne motivoi uusia työntekijöitä työhön, vaikka pandemia-ajan rajoitukset saattoivatkin ajoittain uuvuttaa.

Haasteita uusien työntekijöiden sopeutumiselle uuteen työpaikkaan etänä oli tutkimustulosten perusteella aiheuttanut muun muassa se, ettei muiden tiimien tai osastojen toimintaa pääse näkemään samalla tavalla kuin kaikkien ollessa samaa aikaa toimistolla. Kyseinen haaste nostettiin esiin myös Ahujan ja Galvinin (2003) tutkimuksessa. Vaikka oman tiimin ja lähiorganisaation toiminta olikin pikkuhiljaa tullut tutuksi, oli koko organisaation hahmottaminen ollut uusien työntekijöiden mielestä etänä hyvin hankalaa. Etäolosuhteiden voidaan tutkimustulosten perusteella siis todeta hankaloittavan Zedeckin (2011) esiin tuomaa passiivista tiedon etsimistä, kun työntekijät eivät kykene samalla tavalla tarkkailemaan työympäristöään. Toisaalta myös Morrisonin (1993b) mainitsema aktiivinen tiedon etsiminen vaikeutuu, kun uudet työntekijät eivät täysin hahmota, kuka vastaa mistäkin ja mikä on mihinkin tilanteeseen sopivin tiedonlähde.

Lisäksi etäolosuhteiden koettiin aiheuttaneen useitakin haasteita kommunikaatiolle. Etäolosuhteiden todettiin synnyttävän epäluonteivia kommunikaatiotilanteita, kuten palaverit, joissa osallistujilla ei ole kamera päällä. Tämän kerrottiin saavan olon epävarmaksi esimerkiksi esitystä pitäessä ja johtavan siihen, että alkaa miettiä mitä linjan toisessa päässä tapahtuu. Tämä korostuu uusien työntekijöiden mukaan etenkin työsuhteen alussa, kun ei koe olevansa vielä täysin sopeutunut organisaatioon ja sen työyhteisöön. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia onnistuneeseen sosialisatioon, jonka kannalta uusien työntekijöiden on tärkeää tuntea olonsa sosiaalisesti mukavaksi ja työyhteisönsä hyväksymäksi (Morrison 1993a; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003). Etäolosuhteissa myöskään olemassa olevien työkalujen ei koettu tukevan tarpeeksi esimerkiksi yhdessä tiimin kanssa innovointia. Lisäksi etäolosuhteiden aiheuttama kiire ja eri viestintäkanavien tukkoisuus vaikutti uusien työntekijöiden mukaan siihen, että asioiden käsitteleminen on vienyt etänä usein paljon aikaa tai unohtunut kiireessä kokonaan. Tämä tukee esimerkiksi Fritzin ja muiden (1998) sekä Vilkmanin (2016) tutkimustuloksia.

Etäolosuhteissa haasteena koettiin myös se, että palavereissa ja muissa puheluissa keskitytään usein pelkästään käsillä olevaan asiaan. Näin ollen yhteyksien syntyminen ja suhteiden rakentaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin jos palaverin jälkeen pääsisi

lähtemään yhdessä esimerkiksi lounaalle tai kahville. Suhteiden rakentamisessa uudet työntekijät olivatkin kokeneet ehkä eniten haasteita pandemia-ajan etäolosuhteissa. He olivat vahvasti sitä mieltä, ettei ihmisten tapaamiselle kasvotusten ole kunnollista korviketta. Toisaalta jo kerran kasvotusten tapaamisen koettiin synnyttävän tietynlaisen suhteen, jonka avulla on helpompi pitää yhteyttä jatkossa. Uusien työntekijöiden mukaan etänä on joutunut ikään kuin keksimään millä tavalla tutustua ihmisiin, kun sitä ei tapahdu luontaisesti toimistoympäristössä. Tutkimustuloksissa mainittiin, että etäolosuhteissa on myös vaikeampi päästä mukaan organisaation sisäpiiriläisten jo muodostamiin porukoihin. Näin ollen sosiaalisen integraation (Morrison 1993a; Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003) voidaan tutkimustulosten perusteella todeta olevan etäolosuhteissa haastavampaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tulla Jonesin (1986) kanssa samaan päätelmään siitä, että vakiinnuttavia ja yksilöllisiä sosialisatiotaktiikoita on hyvä yhdistellä. Uudet työntekijät kaipaavat selkeästi jopa enemmän yhteisiä toimintatapoja, mutta nauttivat myös luovuuden mahdollisuudesta. Uusia työntekijöitä on siis hyvä kannustaa olemaan aktiivisia, mutta heitä ei voi etäolosuhteista huolimatta jättää kuitenkaan täysin yksin. Kuten Nicholson (1984) muistuttaa, vaikuttaa sosialisatioprosessin taustalla aina myös yksilön tausta ja ominaisuudet. Tätä tutkimusta varten haastatellut uudet työntekijät olivat esimerkiksi proaktiivisuudeltaan hyvin samankaltaisia, mutta kokemukset saattoivat silti vaihdella esimerkiksi roolin, tiimirakenteen tai elämäntilanteen mukaan. Näin ollen tuloksissa korostui yksilöllisen kohtaamisen ja tietynlaisen valinnan vapauden merkitys.

## **6.2 Käytännön suosituksia**

Kuten edellisessä alaluvussa esitettiin, tuli tutkimustuloksissa esiin muutamia selkeitä haasteita, joita etäolosuhteet ovat sosialisatioprosessille aiheuttaneet. Näihin haasteisiin liittyen esitettiin myös joitain toiveita ja kehittämisehdotuksia. Moni uusista työntekijöistä koki hieman negatiivisena esimerkiksi sen, että he olivat joutuneet olemaan itse hyvin aktiivisia löytääkseen oman roolinsa kannalta olennaiset – lähitiimin ulkopuoliset – henkilöt ja sopiakseen heidän kanssaan tutustumispalavereita. Joidenkin oma mentori oli toiminut tietynlaisena välikätenä ihmisten esittelyssä, mutta tähän toivottiin vielä aktiivisempaa otetta organisaation puolelta.

Oleennaisten kontaktien löytäminen ei ollut uusien työntekijöiden mukaan ainut tietoon liittyvä haaste. Tiedon paljouden takia voi heidän mukaansa olla etenkin työsuhteen

alussa hankalaa hahmottaa mitkä ovat olennaisia palavereita ja miten sähköpostitulvaa tulisi suodattaa. Myös tähän kaivattaisiin siis organisaation puolelta jonkinlaista tukea tai opastusta. Lisäksi uudet työntekijät kaipasivat organisaation puolelta selkeämpiä vinkkejä siihen, miten tiimien kanssa olisi hyvä jakaa tietoa ja millaisia työkaluja olisi hyvä käyttää missäkin tilanteessa.

Vaikka organisaation koulutustarjonta onkin laaja, jäi useampi uusista työntekijöistä kaipaamaan pandemia-ajan etäolosuhteissa – ja myös hybridityöelämää ajatellen – nimenomaan etätyöskentelyyn liittyvää koulutusta. Edellisessä kappaleessa mainittujen tietoon liittyvien opastusten lisäksi tutkimustuloksissa ehdotettiin esimerkiksi Teamsin käyttöön liittyvää koulutusta. Koulutuksiin liittyen toivottiin myös, että pandemian väistyessä tarjottaisiin enemmän hybridimahdollisuuksia. Omatoimi- ja etäkoulutusten rinnalle kaivattiin siis koulutuksia, joissa pääsee näkemään ihmisiä kasvotusten ja siten olemaan aidossa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Toisaalta haluttiin säilyttää myös mahdollisuus opiskella etänä omaan tahtiin, mikäli se tuntuu kyseisen koulutuksen osalta itselle tehokkaammalta. Tietty valinnan vapaus koettiin siis mielekkäänä tulevaisuutta ajatellen.

Useampi uusista työntekijöistä toivoi, että prosesseihin ja muihinkin asioihin olisi luotu selkeämpiä kirjallisia ohjeita tai esimerkiksi nauhoitettuja opastuksia. Tämän lisäksi kommunikaatiota ja läpinäkyvyyttä etenkin tukifunktioiden, kuten henkilöstöhallinnon, osalta kaivattiin lisää. Tutkimustuloksissa ehdotettiin esimerkiksi kuukausittaisia tunnin päivystysvuoroja, joiden aikana tukifunktiot voisivat jakaa ajankohtaisia asioita sekä saada palautetta toiminnastaan. Tämän koettiin voivan johtaa parempaan yhteyteen työntekijöiden ja tukifunktioiden sekä ylipäätään koko organisaation eri osien välillä.

Uudet työntekijät kokivat lähes yksimielisesti, että jatkossa toimistolla ololla tulisi olla jokin selkeä lisäarvo, jotta siellä tulisi käytyä edes silloin tällöin. Tämä lisäarvo tuntuu haastatteluiden perusteella olevan sosiaaliset kohtaamiset ja tiimityö. Toki toiveet hybridityöhön liittyen vaihtelevat roolin ja elämäntilanteen mukaan. Toimistolla on siis hyvä säilyttää ergonomisia työpisteitä itsenäistä työskentelyä varten, mutta keskittyä tarjoamaan mahdollisuuksia erilaisiin sosiaalisiin kohtaamisiin ja yhteistyöhön, kuten yhteiseen innovointiin. Tilojen olisi tärkeää tukea myös hybriditoimintaa, eli tilanteita, joissa osa on paikan päällä ja osa etänä. Tähän liittyen nousi esiin myös muutamia teknologiaan liittyviä ideoita, kuten että tulevaisuudessa saatettaisiin pystyä olemaan

samassa tilassa esimerkiksi virtuaalisen todellisuuden avulla. Tutkimustulosten perusteella olisi hyvä huomioida se, että jotkut pandemia-aikana aloittaneet uudet työntekijät saattavat kaivata pientä tukea toimistolle sopeutuakseen, sillä suurelle osalle heistä toimistoa ei ole työsuhteen alussa pystytty kunnolla esittelemään.

Vaikka etäolosuhteet ovatkin aiheuttaneet uuteen työpaikkaan sopeutumiselle paljon haasteita, kävi tutkimustuloksista ilmi, että myös sopeutumista tukevia tekijöitä on toimeksiantajaorganisaatioissa useita. Toimeksiantajan ei siis missään nimessä kannata unohtaa näitä, vaan päinvastoin varmistaa niiden toteutuminen jatkossakin. Esimerkiksi mentorointiohjelma ja aktiivinen palautekulttuuri ovat varmasti tärkeässä roolissa myös hybridityöelämässä.

### **6.3 Tutkimusprosessin arviointi ja jatkotutkimusideat**

Pro gradu -tutkielma oli prosessina erittäin vaativa, mutta samalla hyvin mielenkiintoinen. Se opetti paljon uutta niin tutkimuksen toteuttamisesta, projektinhallinnasta kuin etenkin itse tutkimusaiheesta. Tutkimusaihe oli erittäin ajankohtainen ja toimeksiantajalle tärkeä, minkä lisäksi haastatellut uudet työntekijät kokivat arvokkaaksi pystyä tällä tavoin vaikuttamaan organisaation tulevaisuuteen. Aihe oli myös minua itseäni aidosti kiinnostava, millä oli varmasti positiivisia vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin. Ensinnäkin se motivoi tutkimuksen tekemistä huomattavasti, minkä lisäksi halusin tosissani keskittyä haastatteluihin ja saada niistä irti kaiken mahdollisen.

Kuten aiemmin mainittiin, tehtiin haastatteluja tutkimusta varten kymmenen, mikä on yleisesti ottaen hyvä määrä pro gradu -tutkielmaa varten. Haastateltavaksi onnistuttiin saamaan joukko, joka edustaa kattavasti muun muassa eri sukupuolia, taustoja, rooleja, senioriteetteja ja organisaation osia. Haastatteluista saatu tieto oli laadukasta ja sen pohjalta pystyttiin täydentämään aikaisempaa tutkimusta sekä tuottamaan käytännön suosituksia.

Esimerkiksi haastatteluiden lisäksi toteutetun kyselytutkimuksen avulla olisi voitu saada vielä kattavammat tulokset, mutta tutkimuksen aikataulu ja laajuus huomioon ottaen tämän ei koettu olevan mielekäästä. On siis hyvä pitää mielessä, ettei tapaustutkimuksen kymmenestä haastattelusta voida tehdä liikaa johtopäätöksiä eikä yleistyksiä.



Kuten aiemmin mainittiin, löytyy organisatorisesta sosialisatiosta etäolosuhteissa vain vähän tutkimusta. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat melko hyvin aikaisempia tutkimustuloksia, mutta toivat esiin myös uusia näkökulmia. Työelämässä tapahtuvien muutosten takia aiheesta olisikin nyt äärimmäisen tärkeää julkaista enemmän tutkimuksia. Etäolosuhteiden lisäksi voitaisiin tutkimuksissa keskittyä myös laajemmin hybridiolosuhteisiin, sillä niiden todettiin tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella aiheuttavan omanlaisiaan haasteita. Tätä tutkimusta varten haastatellut uudet työntekijät olivat kaikki melko kokeneita työelämässä, joten vertailun vuoksi olisi mielenkiintoista nähdä tutkimuksia myös vastavalmistuneiden tai vasta vähän aikaa työelämässä olleiden uusien työntekijöiden näkökulmasta. Juuri tähän tutkimukseen liittyen voitaisiin tehdä omia jatkotutkimuksia, kuten edellisessä alaluvussa kuvattujen suositusten toteutumisen arvioiminen käytännössä muutaman kuukauden päästä tai tutkimuksen laajentaminen toimeksiantajan joidenkin muiden maiden toimipisteiden näkökulmaan.



## Lähteet

- Ahuja, Manju – Galvin, John (2003) Socialization in virtual groups. *Journal of Management*, Vol. 29 (2), 161-185.
- Ashford, Susan (1986) Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (3), 465-487.
- Ashford, Susan – Black, Stewart (1996) Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 (2), 199-214.
- Ashforth, Blake – Sluss, David – Saks, Alan (2007) Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70 (3), 447-462.
- Bandura, Albert (1977) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84 (2), 191-215.
- Bauer, Talya – Bodner, Todd – Erdogan, Berrin – Truxillo, Donald – Tucker, Jennifer (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (3), 707-721.
- Bauer, Talya – Morrison, Elizabeth – Callister, Ronda (1998) Organizational socialization: a review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16.
- Chan, David – Schmitt, Neal (2000) Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (2), 190-210.
- Chao, Georgia – O’Leary-Kelly, Anne – Wolf, Samantha – Klein, Howard – Gardner, Philip – Schmitt, Neal (1994) Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (5), 730-743.
- Chillakuri, Bharat (2020) Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 (7), 1277-1296.
- Cooper-Thomas, Helena – Anderson, Neil (2006) Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (5), 492-516.

- Cooper-Thomas, Helena – Anderson, Neil – Cash, Melanie (2012) Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, Vol. 41 (1), 41-55.
- Fang, Ruolian – Duffy, Michelle – Shaw, Jason (2011) The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*, Vol. 37 (1), 127-152.
- Feldman, Daniel (1981) The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, Vol. 6 (2), 309-318.
- Felstead, Alan – Henseke, Golo (2017) Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work, and Employment*, Vol. 32 (3), 195-212.
- Flanagan, John (1954) The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51 (4), 327-358.
- Fritz, Mary – Narasimhan, Sridhar – Rhee, Hyeun-Suk (1998) Communication and coordination in the virtual office. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 (4), 7-28.
- Gajendran, Ravi – Harrison, David – Zedeck, Sheldon (2007) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (6), 1524-1541.
- Golden, Timothy – Veiga, John (2005) The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, Vol. 31 (2), 301-318.
- Hirsjärvi, Sirkka (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hodgkinson, Gerard – Ford, Kevin – Cooper, Cary – Robertson, Ivan (2007) *International review of industrial and organizational psychology*. Wiley, Chichester.
- Howard-Grenville, Jennifer (2020) How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 62 (1), 1-4.
- Jokisaari, Markku – Nurmi, Jari-Erik (2009) Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (3), 527-544.
- Jones, Gareth (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (2), 262-279.

- Kammeyer-Mueller, John – Wanberg, Connie (2003) Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (5), 779-794.
- Kim, Tae-Yeol – Cable, Daniel – Kim, Sang-Pyo (2005) Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (2), 232-241.
- Korte, Russell (2009) How newcomers learn the social norms of an organization: a case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20 (3), 285-306.
- Korte, Russell – Lin, Shumin (2013) Getting on board: organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, Vol. 66 (3), 407-428.
- Louis, Meryl (1980) Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 (2), 226-251.
- Morrison, Elizabeth (1993a) Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (2), 173-183.
- Morrison, Elizabeth (1993b) Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (3), 557-589.
- Nahapiet, Janine – Ghoshal, Sumantra (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (2), 242-266.
- Nicholson, Nigel (1984) A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 (2), 172-191.
- Ostroff, Cheri – Kozlowski, Steve (1993) The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42 (2), 170-183.
- Patton, Michael (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd ed. Sage, Thousand Oaks.
- Petrilli, Sara – Galuppo, Laura – Ripamonti, Silvio (2022) Digital onboarding: facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, Vol. 14 (9), 5684.
- Reichers, Arnon (1987) An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review*, Vol. 12 (2), 278-287.

- Saks, Alan – Ashforth, Blake (1997) Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51 (2), 234-279.
- Scott, Charles – Dieguez, Tessly – Deepak, Pratibha – Gu, Siqi – Wildman, Jessica (2021) Onboarding during COVID-19: create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*.
- Silverman, David (2010) *Doing qualitative research: a practical handbook*. 3rd ed. Sage, London.
- Spicer, André (2020) Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, Vol. 57 (8), 1737-1740.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Van Maanen, John – Schein, Edgar (1979) Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 209-264.
- Vilkman, Ulla (2016) *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro, Helsinki.
- Wanberg, Connie – Kammeyer-Mueller, John (2000) Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (3), 373-385.
- Wesson, Michael – Gogus, Celile (2005) Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (5), 1018-1026.
- Yin, Robert (2018) *Case study research and applications: design and methods*. 6th ed. Sage, Los Angeles.
- Zedeck, Sheldon (2011) *APA handbook of industrial and organizational psychology*. American Psychological Association, Washington, D.C.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

Esittely ja tausta:

- Lupa haastattelun nauhoittamiseen
- Luottamuksellisuus ja anonymiteetti
- Haastattelijan ja tutkimusaiheen esittely
- Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa? / Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässasi?
- Voisitko kertoa lyhyesti omasta taustastasi ja roolistasi organisaatiossa?

Positiivinen kokemus:

- Mieti tiettyä tilannetta ensimmäisen puolen vuoden aikana, jossa sinusta tuntui, että asiat menivät hyvin.
  - Mitä tilanteessa tapahtui?
  - Keitä oli osallisena?
  - Mitä sinä ja muut osalliset teitte, mikä sai sinut tuntemaan, että kokemus oli positiivinen?
  - Oliko muita tekijöitä, jotka vaikuttivat tämän kokemuksen positiivisuuteen?
  - Miten tyypillisiä tällaiset positiiviset kokemukset ovat olleet?
- Mitkä tekijät ovat tukeneet sopeutumistasi organisaatioon? (etänä)
  - Mikä on ollut oman toimintasi ja asenteesi merkitys sopeutumisessa? Entä esimiehen ja työkavereiden merkitys?
- Miten olet oppinut työtehtäviäsi?
  - Mikä on ollut oman toimintasi ja asenteesi merkitys tässä? Entä esimiehen ja työkavereiden merkitys?
- Miten olet oppinut organisaatiosta?
  - Mikä on ollut oman toimintasi ja asenteesi merkitys tässä? Entä esimiehen ja työkavereiden merkitys?
- Miten olet oppinut organisaatiokulttuurista?
  - Mikä on ollut oman toimintasi ja asenteesi merkitys tässä? Entä esimiehen ja työkavereiden merkitys?

- Miten olet päässyt mukaan työpaikan ryhmiin? (esim. tiimi ja koko työyhteisö)
  - Mikä on ollut oman toimintasi ja asenteesi merkitys tässä? Entä esimiehen ja työkavereiden merkitys?
- Miten olet saanut tietoa ja palautetta?
  - Mikä on ollut oman toimintasi ja asenteesi merkitys tässä? Entä esimiehen ja työkavereiden merkitys?
- Mitä muuta olisit kaivannut?

Mahdollinen negatiivinen kokemus:

- Tuleeko mieleesi tiettyä tilannetta ensimmäisen puolen vuoden aikana, jossa sinusta tuntui, että asiat eivät menneet kovin hyvin?
  - Mitä tilanteessa tapahtui?
  - Keitä oli osallisena?
  - Mitä sinä ja muut osalliset teitte, mikä sai sinut tuntemaan, että kokemus oli negatiivinen?
  - Oliko muita tekijöitä, jotka vaikuttivat tämän kokemuksen negatiivisuuteen?
  - Miten tyypillisiä tällaiset negatiiviset kokemukset ovat olleet, vai oliko kyseessä yksittäinen tapaus?
- Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet haasteita sopeutumisellesi organisaatioon? (etänä)
  - Miten koet, että kasvotusten tapaaminen / toimistolla oleminen olisi tukenut tätä?
- Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet haasteita oppimiselle?
  - Miten koet, että kasvotusten tapaaminen / toimistolla oleminen olisi tukenut tätä?
- Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet haasteita suhteiden rakentamiselle?
  - Miten koet, että kasvotusten tapaaminen / toimistolla oleminen olisi tukenut tätä?
- Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet haasteita tiedon ja palautteen saamiselle?
  - Miten koet, että kasvotusten tapaaminen / toimistolla oleminen olisi tukenut tätä?

Yhteenveto:

- Jos aloittaisit nyt uutena työntekijänä, millainen olisi mielestäsi hyvä hybridikäytäntö?

Lopetus:



- Tuleeko mieleesi jotain lisättävää?
- Mikäli haastattelun jälkeen tulee jotain mieleen, voit laittaa sähköpostia.