



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Niina Pudas

**Case-tutkimus: Henkilöstön näkemyksiä
organisaatioon sosiaalistumisesta**

Johtaminen ja organisaatiot
Kauppatieteiden maisteri pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Niina Pudas	
Tutkielman nimi:	Case-tutkimus: Henkilöstön näkemyksiä organisaatioon sosiaalistumisesta	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen	
Työn ohjaaja:	Monika von Bonsdorff	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 85

TIIVISTELMÄ:

Työelämä elää murroksessa, jossa yritykset käyvät entistä kovempaa kilpailua osaavasta ja sitoutuneesta työvoimasta. Henkilöstön osaamispääoma on nykypäivänä isossa roolissa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumiseen, perehdyttämisen onnistumiseen, psykologisen sopimuksen syntymiseen ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen. Perehdyttämistä muokkaamalla yksilökohtaisesti voidaan saada työntekijän koko osaaminen yrityksen käyttöön. Tehokkaalla sosiaalistumisella työntekijän osaaminen saadaan käyttöön mahdollisimman nopeasti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia organisaatioon sosiaalistumisesta. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena eräälle suomalaiselle yritykselle. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: Ensiksikin millaisena työntekijät kuvaavat yrityksen sosiaalistumisprosessin. Toiseksi millä tavalla sosiaalistuminen näyttäytyy yrityksessä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu organisaatioon sosiaalistumisen teoriasta, perehdyttämisestä henkilöstöjohtamisen käytänteenä, psykologisesta sopimuksesta synnyn teoriasta ja organisaatioon sitoutumisen teoriasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusjoukkona oli yrityksessä vuosina 2017–2019 aloittaneet työntekijät. Haastatteluita tehtiin yhteensä 12 kappaletta. Tutkimuksen analyysi perustui teemahaastatteluiden perusteella kerättyyn aineistoon.

Tutkimuksen analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, joka mahdollisti aineistosta nousevien teemojen löytämisen. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset olivat työntekijöiden näkemykset ja kokemukset yrityksen sosiaalistumisprosessista. Työntekijät kokivat organisaatioon sosiaalistumisessa tärkeimmiksi tekijöiksi esimiehen roolin, luottamuksen syntymisen esimiehen ja työyhteisön kanssa, avoimuuden ja tiedonkulun sekä oman paikan löytämisen organisaatiosta. Lisäksi työntekijät tunnistivat oman roolinsa sosiaalistumisprosessissa sekä kokivat työyhteisön kanssa solmittavien epäviralliset suhteet erittäin tärkeänä.

Tutkimus vahvistaa osaltaan kirjallisuudessa esille nousutta käsitystä siitä, että perehdyttäminen tulee nähdä pelkkää työn opettelua laajempänä kokonaisuutena. Uusien työntekijöiden onnistunut sosiaalistuminen ja perehdyttäminen vaativat suunnittelua, mutta toisaalta myös siinä tulisi ottaa uuden työntekijän oma persoona ja tausta huomioon. Hyvällä perehdyttämisellä yritys viestii olevansa sekä kiinnostunut työntekijöistään että valmis panostamaan uusiin tulijoihin.

AVAINSANAT: organisaatioon sosiaalistuminen, perehdyttäminen, psykologinen sopimus, organisaatioon sitoutuminen

Sisällys	
1 Johdanto	6
2 Tulokkaasta organisaation jäseneksi	12
2.1 Organisaatioon sosiaalistuminen	13
2.3.1 Organisaatioon sosiaalistumisen prosessi	13
2.3.2 Organisaatioon sosiaalistumisen toimijat	16
2.3.3 Sosiaalistamistaktiikat	17
2.3.5 Psykologinen sopimus	22
2.2 Perehdyttäminen yrityksessä	25
2.2.1 Perehdyttäminen käsitteenä	30
2.2.2 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista	32
2.2.2 Perehdyttämisen hyödyt	33
2.3 Organisaatioon sitoutuminen	35
2.4 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset	38
2.4.1 Vaikutukset organisaatioon	38
2.4.2 Vaikutukset yksilöön	39
3 Tutkimuksen aineisto ja metodologia	41
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	42
3.2 Tutkimuksen kulku ja toteutustapa	44
3.3 Tutkimuskohde eli case	47
3.4 Tutkimuksen empiirinen osa: teemahaastattelu	48
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	51
5 Tutkimustulokset	54
6 Pohdinta	65
6.1 Tutkimuksen tarkastelu, kontribuutiot ja johtopäätökset	65
6.2 Jatkotutkimusaiheet	69
Lähteet	71
Liitteet	78
Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	78

Liite 2. Tietosuojailmoitus	80
Liite 3. Teemahaastattelurunko	83

Kuviot

Kuvio 1. Sosiaalistamistaktiikat (mukaillen Jones 1986)	17
Kuvio 2. HR-käytänteiden linkittäminen kilpailustrategiaan	30
Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus	31
Kuvio 4. Organisaatioon sitoutumisen tekijät	37
Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen vaiheet	50
Kuvio 6. Tutkimustulokset	54

1 Johdanto

Skilled employees who are committed to business goals are a company's most important asset. (Ulrich, 1998)

Työn tekeminen on muuttunut paljon viimeisten 70 vuoden aikana. Lisääntynyt teknologia on omalta osaltaan mullistanut tavat, joilla työtä tehdään. Työelämän murros ja työelämän tulevaisuus ovat ilmiöitä, joiden taustalla vaikuttavat tekijät, kuten lisääntynyt teknologia, väestön ikääntyminen, työvoiman liikkuvuuden lisääntyminen, työvoiman saatavuuden heikkeneminen sekä uusien sukupolvien muuttunut arvomaailma (CGI, 2019). Nämä asettavat uudenlaisia haasteita niin työnantajille, työntekijöille kuin koko yhteiskunnalle. Työssäolobarometrin 2018 (Valtioneuvoston julkaisu, 2018) mukaan palkansaajien usko tulevaisuuteen on vähitellen palautumassa lähes vuosikymmenen kestäneen finanssikriisin jälkeen. Toisaalta kasvuhakuisten pk-yritysten rekrytointihaasteet ovat lisääntyneet merkittävästi. Muutosten tuomat haasteet tulevaisuuden työelämään ovat vasta hahmottumassa. (Valtioneuvoston julkaisu, 2018) On kuin esirippu olisi hiljaa raottumassa, silti paljastamatta mitä verhon takana piilee.

Suomessa työntekijät ovat tilastojen perusteella pääsääntöisesti edelleen palkkatyössä ja pitkissä työsuhteissa. Kansainvälisesti tarkasteltuna monissa maissa teollistuminen ja yhteiskunnan kehittyminen ovat vasta alkamassa (Heiskanen, Syvänen & Rissanen, 2019). Näkökulman valinta määrittää paljolti, miltä tulevaisuuden työelämän haasteet näyttävät. Osa tutkijoista tarkastelee ilmiötä palkkatyön tai ammattien katoamisen näkökulmasta ja osa taas mieltää tulevan muutoksen tarkoittavan lisääntyvää yrittäjyyttä ja pätkätyötä. (CGI, 2019; Toiminen, 2017).

Marjaana Toimisen (2017) raportissa tarkasteltiin useiden yritysjohtajien näkemyksiä työn tulevaisuudesta. Kaikilla yritysjohtajilla on yhteinen näkemys: ihminen ei katoa työmarkkinoilta – ihmisen rooli muuttuu. Useissa julkaisuissa myös palkansaajien osaamisen kehittäminen on noussut esille (Toiminen, 2017; Valtioneuvoston julkaisu, 2018;

CGI, 2019). Työn sisällön muutokset sekä työtavoissa ja menetelmissä tapahtuvat muutokset pakottavat työntekijät omaksuma asenteen, jossa työssä opitaan uutta lähes päivittäin. Lisäksi yksilön rooli ja vastuu oman osaamisen kehittamisestä ja ylläpitämisestä korostuu (Toiminen, 2017).

Henkilöstön kehittäminen on yksi yrityksen keinoista vastata markkinoilla käytävään kilpailuun. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joita yrityksessä tehdään työntekijöiden osaamispääoman kehittämiseksi (Truss, Mankin & Kelliher, 2012, s. 163). Keskeisiä käsitteitä tässä ovat muutos, oppiminen ja parantunut suoritus. Henkilöstön kehittäminen kulminoituu osittain yrityksen ja sen työntekijöiden kykyyn oppia. Oppiminen on keskeinen prosessi yrityksen kilpailuedun luomisessa. (Truss ym., 2012, s. 164)

Oppimisen näkökulmasta voidaan tarkastella myös organisaatioon sosiaalistumista ja perehdyttämistä yhtenä sosiaalistumisen käytänteenä. Organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jonka aikana uusi työntekijä omaksuu uuden työympäristönsä ja yrityksen toimintatavat ja hänestä tulee yrityksen täysivaltainen jäsen (Van Maanen & Schein, 1977; Saks, Uggerslev & Fassina, 2006) Organisaatioon sosiaalistumisen ja perehdyttämisen tulee tapahtua entistä nopeammin ja tehokkaammin, jotta organisaatiolla on kyky vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Truss ym., 2012, s. 163–180). Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa osaltaan organisaation tehokkuuteen ja työssä suoriutumiseen. Mitä tehokkaampi perehdytysprosessi on, sitä nopeammin uuden työntekijän työpanos saadaan yrityksen käyttöön. Perehdyttäminen ja siihen liittyvä oppiminen eivät rajoitu vain työsuhteen alkuun, sillä organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Reagointinopeudessa määrittävänä tekijänä on yrityksen ja sen työntekijöiden kyky oppia uutta. Yrityksen liiketoimintastrategian kautta tulee johdattaa henkilöstön osaamistaso, joka auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. (Truss ym., 2012, s. 163–180)

Sosiaalistumisprosessiin panostamalla voidaan lisäksi pienentää yrityksen rekrytointi- ja vaihtuvuuskustannuksia ja saavuttaa kilpailuetua sekä vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Mitä nopeammin työntekijät sosiaalistuvat yritykseen ja heistä tulee osa työyhteisöä, sitä nopeammin yritys saa heidän osaamispääomansa käyttöönsä. (Fang, Duffy & Shaw, 2011) Osaamispääomalla tarkoitetaan käytännössä yrityksen henkilöstöä ja sen aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma saa tulevaisuudessa entistä tärkeämmän roolin yritystoiminnassa, sillä näkymättömän varallisuuden tunnistaminen ja kehittäminen on tärkeää, jotta yritys voi kehittää keinoja markkina-arvonsa ylläpitämiseen ja parantamiseen. Henkilöstötilinpäätöstä eli kertomusta yrityksen henkilöstöstä pidetään yrityksen markkina-arvoa nostavana raportointina sijoittajille. (Eronen, 1999)

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden käsityksiä organisaation sosiaalistumisesta ja perehdyttämisestä eräässä suomalaisessa teollisuusalan yrityksessä. Tutkimuksen taustalla on halu ymmärtää, miten työntekijät kokevat yrityksen nykyiset sosiaalistumis- ja perehdyttämiskäytännöt.

Perehdyttäminen työsuhteen alussa on yksi henkilöstöhallinnon perusprosesseista. Perehdyttäminen nähdään kuitenkin usein hyvin asiakeskeisenä ja yksisuuntaisena toimintana, jossa työhön tulija on tiedon vastaanottaja. Työelämän muuttuessa perehdyttäminen on kuitenkin alettu nähdä laajempänä kokonaisuutena ja osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 36). Myös organisaatioon sosiaalistuminen ja psykologinen sopimuksen syntyminen liitetään kiinteästi työsuhteen alussa tapahtuviksi asioiksi. Organisaatioon sosiaalistumisella tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijä sosiaalistuu työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi (Van Maanen & Schein, 1977). Psykologinen sopimus käsittää kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, odotukset ja niiden täyttymisen työsuhteen alussa, ja sen aikana (Sherman & Morley, 2015). Nykypäivän muuttuvassa yritysmaailmassa työntekijöiden roolit ja työtehtävät saattavat muuttua hyvinkin usein. Työelämän nopeasyklisyys muuttaa myös perinteisen perehdyttämisen muotoa innovatiivisempaan suuntaan, jossa perehdyttäminen nähdään vuorovaikutteisena toimintana yksisuuntaisuuden sijasta.

Tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena eräälle suomalaiselle teollisuusalan yritykselle. Aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi on valittu yrityksessä viimeisen kolmen vuoden aikana aloittaneet työntekijät. Kohdeyrityksessä on tapahtunut viimeisten vuosien aikana merkittäviä muutoksia niin omistuspohjassa kuin henkilöstössä. Muutokset ovat myös vaikuttaneet kohdeyrityksen henkilöstöresursseihin ja työn organisointiin. Kohdeyritys on esitelty tarkemmin luvussa 3.3.

Tutkimuskysymykset olen muotoillut seuraavasti:

- 1) Millaisena työntekijät kuvaavat yrityksen sosiaalistumisprosessin?
- 2) Millä tavalla sosiaalistuminen näyttäytyy yrityksessä?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kuuteen päälukuun ja niiden alalukuihin. Ensimmäisessä luvussa esitellään johdannon kautta työn tavoite, työn keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne. Toisessa pääluvussa rakennetaan työn teoreettinen viitekehys ja avataan tarkemmin työn keskeisiä käsitteitä sekä niiden lähikäsitteitä. Teorialuvussa tarkastellaan myös työn valittua näkökulmaa ja työn sijoittumista aiempaan tutkimukseen. Kolmannessa pääluvussa esitetään tutkimuksen metodologia eli valittu tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen toteuttamisessa tehdyt valinnat. Tässä luvussa tarkastellaan myös tutkimuskohteena olevaa yritystä sekä esitellään aineiston analysoinnin menetelmät ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Kuudes pääluku keskittyy pohdintaan ja analyysiin, jossa saatuja tuloksia peilataan teoriaan. Luvussa esitetään lopuksi tutkimuksen jatkotutkimuskohteet.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Koska tutkimuksessa puhutaan tulokkaista ja organisaatioon sosiaalistumisesta, perehdyttämisestä, rekrytoinnista ja psykologisesta sopimuksesta, tuntui loogiselta valita tutkimusjoukoksi organisaatiossa vasta aloittaneet työntekijät. Lisäksi tehtiin seuraavat valinnat: tutkimukseen otetaan mukaan työntekijät, joiden työsuhde on alkanut viimeisen kolmen vuoden aikana eli vuosina 2017–2019 ja työntekijät, jotka työskentelevät yrityksen päätoimipaikassa. Johtoon kuuluvat henkilöt jätettiin otannan ulkopuolelle, koska heidän perehdytysprosessinsa on muista työntekijöistä poikkeava. Johdolla tarkoitetaan tässä toimitusjohtajaa ja operatiivisesta toiminnasta vastaavia henkilöitä. Lisäksi tutkimuksesta rajattiin pois työntekijät, jotka eivät puhu suomea äidinkielenään. Tämä rajaus

tehtiin siksi, että näin pystyttiin vähentämään mahdollisia kielellisistä ilmauksista johtuvia väärinkäsityksiä. Muita rajoituksia ei tehty. Mukaan otettiin sekä työntekijöitä että toimihenkilöitä. Osa tutkimusjoukosta on tullut yritykseen suorarekrytoinnin kautta ja osa vuokratyösuhteen kautta. Koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää myös perehdyttämiseen liittyviä kokemuksia, ei ollut järkevää rajata pois yritykseen vuokratyöntekijöiksi tulleita työntekijöitä, sillä yrityksen vastuulla on huolehtia kaikkien työntekijöiden perehdyttämisestä (Työturvallisuuslaki, 2020).

2 Tulokkaasta organisaation jäseneksi

Useissa yritysten julkilausumissa korostetaan henkilöstön tärkeyttä ja nimetään henkilöstö yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Samalla, kun henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, on se myös usein yrityksen isoin kustannuserä. Varsinkin palvelualoilla toimivien yritysten kiinteistä kustannuksista suurin osa koostuu juuri henkilöstökustannuksista. Yritysten suuret henkilöstökustannukset näkyvät myös siinä, että varsinkin tuotantoyritykset ovat siirtäneet tuotantoaan halvemmän työvoiman perässä ns. kolmansii maihin, kuten Kiina ja Intia. On siis sanomattakin selvää, että henkilöstö näyttelee yrityksissä isoa roolia, niin voimavara- kuin kustannustekijänäkin. (Viitala, 2009, s. 8–9)

Perehdyttäminen linkittyy vahvasti henkilöstöjohtamiseen, joka pitää sisällään yrityksen kaikki henkilöstöä koskevat toiminnot, perehdyttämisen ollessa yksi niistä. Perehdyttäminen ei ole vain yksi henkilöstöjohtamisen käytänteistä, vaan se on myös osa yrityksen laajempaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Siksi onkin luonnollista tarkastella myös strategista henkilöstöjohtamista ja perehdyttämisen linkittymistä yrityksen henkilöstöstrategian kautta koko yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Viitala, 2009, s. 20)

Perehdytys on yksi henkilöstöjohtamisen käytänteistä, joten perehdyttämistä käsitellään yhtenä henkilöstöjohtamisen ilmentymänä yrityksessä. Perehdyttäminen linkittyy myös organisaatioon sosiaalistumisen teoriaan. Organisaatioon sosiaalistumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa eri teorioiden ja niiden kehityksen näkökulmasta. Psykologinen sopimus nähdään tässä tutkimuksena yhtenä organisaatioon sosiaalistumisen tekijänä, joten sitä käsitellään lyhyesti organisaatioon sosiaalistumisen yhteydessä. Organisaatioon sosiaalistumisen ja perehdyttämisen kautta päästään organisaatioon sitoutumiseen, jota käsitellään lyhyesti sosiaalistumisen että perehdyttämisen tavoitteena. Organisaatioon sitoutumista tarkastellaan eri näkökulmista niin organisaation kuin yksilön kautta.

2.1 Organisaatioon sosiaalistuminen

Organisaatioon sosiaalistumisella tarkoitetaan prosessia, jonka aikana uusi työntekijä eli tulokas omaksuu uuden työympäristönsä ja yrityksen toimintatavat ja hänestä tulee yrityksen täysivaltainen jäsen (Van Maanen & Schein, 1977; Saks ym., 2006; Saks & Gruman, 2012, s. 27). Vaikka organisaatioon sosiaalistumista on tutkittu paljon, on kirjallisuus suuresta kiinnostuksesta huolimatta pysynyt melko kehittymättömänä ja pirstaleisena. Kimin, Chain, Kimin ja Parkin (2015) mukaan tämä johtuu siitä, että kirjallisuudessa ei ole pystytty tutkimaan ja tunnistamaan yritysten käytössä olevia sosiaalistamistaktiikoita ja -käytänteitä.

Organisaatioon sosiaalistumista on tutkittu 1970-luvun lopulta lähtien ja sen tärkeys korostuu entisestään. Työvoiman liikkuminen ja työpaikan vaihtamisen helppous sekä työelämän nopeasyklisyys asettavat työntekijän sosiaalistumiselle uudenlaisia vaatimuksia. Sosiaalistuminen tulee tapahtua entistä nopeammin ja tehokkaammin. (Bauer ym., 2007) Sosiaalistamiseen panostamalla voidaan pienentää yrityksen rekrytointi- ja vaihtuvuus-kustannuksia ja saavuttaa kilpailuetua. Kilpailuetua yritys voi saavuttaa tehokkaalla sosiaalistamisprosessilla ja sitä kautta vaikuttamalla työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Mitä nopeammin työntekijät sosiaalistuvat yritykseen ja heistä tulee osa työyhteisöä, sitä nopeammin yritys saa heidän osaamispääomansa käyttöönsä. Osaamispääomalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön aineetonta pääomaa. Panostamalla sosiaalistumisprosessiin yritys voi vähentää uusien työntekijöiden kokemaa epävarmuutta työsuhteen alussa ja vaikuttaa vaihtuvuuteen. (Fang, Duffy & Shaw, 2011)

2.3.1 Organisaatioon sosiaalistumisen prosessi

Organisaatioon sosiaalistumisen prosessissa uusi työntekijä liittyy osaksi olemassa olevaa työyhteisöä. Organisaation uusi jäsen ei aluksi tiedä, miten uudella työpaikalla toimitaan. Työyhteisö on saattanut omaksua ajan saatossa sääntöjä, joita ei lue Tervetuloa taloon -oppaassa. Tällaisia kirjoittamattomia sääntöjä kutsutaan organisaatiokulttuuriksi.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation yhteistä ”maailmantulkintaa”, yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja (Lämsä & Päivike, 2013, s. 176). Uusi työntekijä saattaa aluksi kyseenalaistaa työyhteisön toimintatapoja ja ihmetellä jotain kirjoittamattomia sääntöjä. Kun uusi työntekijä on sosiaalistunut organisaatioon, on hän omaksunut työyhteisön tavat toimia ja hänestä on tullut työyhteisön jäsen. (Van Maanen & Schein, 1977)

Feldmanin (1976) mukaan sosiaalistuminen voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa uusi työntekijä muodostaa itselleen käsityksiä ja odotuksia uutta työnantajaa kohtaan. Tämä tapahtuu jo ennen kuin tulokas aloittaa työt uudessa organisaatiossa. Toisessa vaiheessa tulokas saapuu organisaatioon ja tällöin ennalta asetetut odotukset ja organisaation todellisuus kohtaavat. Kolmannessa vaiheessa tulokas on tehnyt jo erilaisia havaintoja uudesta työympäristöstään. Feldmanin (1976) mukaan kolmannessa vaiheessa esiin saattaa nousta kahdenlaisia konflikteja: työhön ja vapaa-aikaan liittyviä tai organisaation sisäisiä. Organisaation sisäiset konfliktit voivat olla eri ryhmien välisiä erimielisyyksiä tehtävien tärkeysjärjestyksestä tai niiden suorittamistavoista. Feldmanin (1976) mukaan sosiaalistumisprosessin tavoitteita ovat yleinen tyytyväisyys, keskinäinen vaikutus, sisäinen motivaatio ja työn imu.

Sosiaalistamisprosessia saattaa nopeuttaa tulokkaan osaamisalueiden kertominen tuleville työtovereille. Tällä voi olla vaikutusta työssä suoriutumiseen niin yksilön kuin koko ryhmän näkökulmasta. Tulokkaan sosiaalistumiseen vaikuttaa myös yhteistyö oman tiimin kanssa. Organisaation tulisi tukea tulokkaan ja työkavereiden ystävystymistä kaikin keinoin. On tärkeää ottaa haltuun uusi työ, mutta vielä tärkeämpää on tulla hyvin toimeen oman tiimin ja työyhteisön kanssa. Tällöin myös yritys hyötyy tulokkaasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006) Tässä tulee myös ottaa huomioon sosiaalistamisen epäviralliset keinot. Henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat ns. virallisia sosiaalistamisen keinoja, mutta organisaatiossa on myös paljon epävirallisia keinoja. Työkavereiden, työyhteisön ja esimiesten kautta tulee tulokkaalle paljon epävirallista tietoa, joka vaikuttaa sekä tulokkaan sosiaalistumiseen että psykologisen sopimuk-

sen syntymiseen (Sherman & Morley, 2015). Reichers (1987) pitää erittäin tärkeänä tulokkaan ja organisaation muiden jäsenten välistä kommunikaatiota. Hänen mukaansa tulokkaan sosiaalistumista voi nopeuttaa ja syventää panostamalla yrityksen perehdytysohjelmiin sekä tukemalla tulokkaiden ja organisaation muiden jäsenten kanssakäymistä. Myös perehdytysohjelmaan kuuluva suunniteltu suorituksen arviointi auttaa tulokasta pääsemään nopeammin osaksi työyhteisöä. Palautteen merkitys korostuu työsuhteen alussa, kun tulokas hakee omaa paikkaansa työyhteisössä.

Organisaatioon sosiaalistumisprosessin pituus on kirjallisuudessa määritetty eri tavoin. Boswell, Shipp ja Payne (2009) mielestä sosiaalistuminen kestää koko työsuhteen ensimmäisen vuoden, kun taas Cable, Gino ja Staats (2013) esittävät jakson kestävän puoli vuotta. Reichersin (1987) näkemyksen mukaan sosiaalistumisprosessi on lyhyt ajanjakso työsuhteen alussa. Hänen mukaansa sosiaalistumisprosessin lyhydestä hyötyvät sekä tulokas että organisaatio. Tulokkaalle nopea sosiaalistuminen uuteen organisaatioon tarkoittaa työsuhteen alkuun liittyvän mukautumisvaiheen lyhyttä ja organisaatiolle mahdollisuutta saada tulokkaan työsuoritus nopeammin tehokkaaseen käyttöön. (Reichers, 1987) Van Maanen ja Scheinin (1977) mukaan sosiaalistuminen on koko työsuhteen kestävä prosessi. Intensiivisintä sosiaalistuminen on työsuhteen alussa tai työssä tapahtuvan roolimutoksen alussa. (Van Maanen ja Schein, 1977)

Boswellin ym. (2009) mukaan työsuhteen ensimmäinen vuosi sisältää sosiaalistumisen näkökulmasta vaiheet, jossa työtyytyväisyys ensin nousee ja sitten laskee. Nousuvaihetta kutsutaan kuherruskuukaudeksi (*honeymoon effect*) ja laskuvaihetta krapulaksi (*hangover effect*). Kuherruskuukauden ja sitä seuraavan krapulan tasoon ja kestoon vaikuttavat tulokkaan kokemukset aiemmassa työpaikassa, työpaikan vaihtamisen syy (oma pyyntö vai irtisanominen) sekä uuden työpaikan sosiaalistamistaktiikat. Mikäli tulokkaan ennakko-odotukset uutta työtä kohtaan ovat korkeat ja yritys epäonnistuu sosiaalistamisessa, on kuherruskuukausi intensiivinen ja samoin myös sen jälkeinen krapula. Organisaation on hyvä tiedostaa työsuhteen ensimmäiseen vuoteen sisältyvät vaiheet ja Boswellin ym. (2009) mukaan nämä vaiheet olisi hyvä sisällyttää osaksi perehdytysvaihetta.

Työsuhteen alkuun liittyvistä tunnetilojen muutoksista olisi hyvä keskustella yhdessä tulokkaan kanssa. Tällöin tulokas olisi myös itse tietoinen työpaikan vaihtamiseen liittyvistä tunnetiloista eikä tulkitsi mahdollisia negatiivisia tuntemuksia virheeksi työpaikan valinnassa. Boswellin ym. (2009) mukaan työsuhteen ensimmäisen vuoden perusteella voidaan tehdä suuntaa-antavia päätelmiä tulokkaan organisaatioon jäämisestä.

2.3.2 Organisaatioon sosiaalistumisen toimijat

Organisaatioon sosiaalistumisprosessiin osallistuvia toimijoita kutsutaan kirjallisuudessa sosiaalistumisen agenteiksi (*socialization agents*). Näitä eri agentteja työyhteisössä ovat esimies, työkaverit, tiimin jäsenet, muiden osastojen kollegat, tulokkaalle nimetty perehdyttäjä tai mentori sekä asiakkaat. Sosiaalistumisen agenttien rooli sosiaalistumisprosessi on tunnustettu tärkeäksi. Kammeyer-Muellerin ja Wanbergin (2003) mukaan esimieheltä ja nimetyltä perehdyttäjältä saatu informaatio vaikuttavat eniten tulokkaan organisaatioon sosiaalistumisessa. Myös näiden toimijoiden kautta tulokkaalla on mahdollisuus oppia organisaatiossa toimimisen tapoja sekä tutustua organisaatiokulttuuriin. (Kammeyer-Muellerin ja Wanbergin, 2003)

Osa tutkijoista on tarkastellut sosiaalistumisprosessin toimijoita työnantaja ja tulokas - näkökulmasta (Cooper-Thomas & Andersson, 2006; Louis, 1980; Ashford & Cummings, 1983; Fang ym., 2011). Vaikka työnantaja hyötyy oikeanlaisen sosiaalistamistaktiikan valinnasta sekä selkeästä perehdytysprosessista ja näihin molempiin liittyvästä informaation tarjoamisesta tulokkaalle, on työnantaja kuitenkin vain toinen toimija prosessissa. Jotta prosessi toimisi optimaalisella tavalla, tarvitaan siihen myös tulokkaan panostusta ja motivaatiota uuden oppimiseen. (Cooper-Thomas & Andersson, 2006; Louis, 1980; Ashford & Cummings, 1983; Fang ym., 2011)

Saksin ja Grumanin (2012, s. 39) mukaan muiden agenttien, kuten työkavereiden, tiimin tai muiden kollegoiden, rooli on kuitenkin hyvin usein epävirallinen. Organisaatio on voinut nimetä tulokkaalle virallisen perehdyttäjän tai mentorin, mutta tulokas saa kuitenkin

paljon tietoa myös epävirallisten kanavien kautta. Epävirallisen tiedon saamisella on iso rooli organisaatioon sosiaalistumisessa, sillä sen avulla tulokas pystyy täydentämään mahdollisia perehdyttämässä jääneitä aukkoja. (Saks & Gruman, 2012, s. 39) Agentit lisäävät myös sosiaalisten suhteiden kehittymistä tulokkaan ja organisaation muiden jäsenten välillä. Tämän on havaittu vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Saks & Gruman, 2012, s. 40).

2.3.3 Sosiaalistamistaktiikat

Van Maanen ja Scheinin (1977) teoriassa organisaatioon sosiaalistumisesta on esitetty kaksitoista sosiaalistumistaktiikkaa, joiden avulla yritys voi auttaa uutta työntekijää yritykseen sosiaalistumisessa. Kuviossa 1 esitetään Jonesin (1986) laatima jäsenyys Van Maanen ja Scheinin sosiaalistamistaktiikoista. Jonesin (1986) mukaan yritys voi vaikuttaa tulokkaan työroolin omaksumiseen sosiaalistamistaktiikan valinnalla.

	Vakiinnuttavat taktiikat	Yksilölliset taktiikat
KONTEKSTI	kollektiivinen muodollinen	yksilöllinen vapaamuotoinen
SISÄLTÖ	asteittainen säännöllinen	satunnainen vaihteleva
SOSIAALINEN ASPEKTI	jatkuva kieltävä	hajanainen arvostava

Kuvio 1. Sosiaalistamistaktiikat (mukaillen Jones 1986)

Ensinnäkin kollektiivisella sosiaalistamistaktiikalla tarkoitetaan käytäntöä, jossa työsuhteen alkuun sijoittuva perehdytys tai koulutus käydään läpi yhtenä, tulokkaista koostuvana ryhmänä. Tällöin tulokkaille muodostuu lähes samanlaiset kokemukset työn aloittamisesta yrityksessä. Yksilöllisessä sosiaalistamistaktiikassa tulokas sosiaalistuu organisaatioon itsenäisesti. Kollektiivista sosiaalistamistaktiikkaa käytetään usein, kun aloittavia työntekijä on paljon. Yksilöllisessä taktiikassa voidaan käyttää hyväksi mentorointia, jossa yksi organisaation vanhempi jäsen on esikuvana uudelle työntekijälle. Toisena sosiaalistamisen taktiikkana on joko muodollinen tai vapaamuotoinen. Muodollisella tarkoitetaan käytäntöä, jossa tulokas sosiaalistuu organisaatioon varsinaisen työn ulkopuolella. Muodolliseen sosiaalistamiseen liittyy tulokkaalle annettava virallinen koulutus, jonka tavoitteena on jonkin työroolin omaksuminen. Vapaamuotoisessa sosiaalistamisessa tulokas otetaan työyhteisön toimintaan mukaan heti alusta asti. Vapaamuotoiseen sosiaalistamiseen kuuluu työnoppiminen itse tekemällä. Mikäli työn tekeminen vaatii työn alkaessa jonkinlaisen teoriaosuuden, on muodollinen sosiaalistamistaktiikka käytössä ensin ja vapaamuotoinen sen jälkeen. Van Maanen ja Scheinin (1977) esimerkissä muodollista taktiikkaa käytetään, kun työntekijälle on tulossa ulkomaan komennus. Tällöin työntekijä käy läpi koulutuksen, jossa hän oppii kohdemaan kulttuuria ja kieltä. Tällä tavalla organisaatio valmistaa työntekijää komennuksen alkamista varten. (Van Maanen & Schein, 1977)

Kolmantena sosiaalistamisen taktiikkana on asteittaisuus tai satunnaisuus. Asteittainen sosiaalistamistaktiikka tarkoittaa, että työssä suoriutumista varten tulee edetä asteittain. Tästä esimerkkinä voi olla lääkärin urapolku, jossa työssä tarvittavia taitoja hankitaan jo edeltä valmiiksi tiedetyllä tavalla. Toisin on taas yrityksissä, joissa uralla kehittyminen ei vaadi edeltä suunniteltua kehittymispolkua, vaan se voi olla satunnainen ja tapauskohmainen. Neljäntenä sosiaalistamistaktiikka on joko säännöllinen tai vaihteleva. Säännöllisellä tarkoitetaan taktiikkaa yrityksissä, joissa työsuhteen pituus määrittää uralla etene-
misen tahdin. Vaihtelevassa taktiikassa työsuhteen kestolla ei ole merkitystä uralla ete-

nemisessä. Yleensä yrityksessä toteutetaan vaihtelevaa sosiaalistamistaktiikkaa ja hierarkisissa organisaatioissa, kuten armeija, säännöllistä taktiikkaa. (Van Maanen & Schein, 1977)

Viidentenä taktiikkana on jatkuva tai hajanainen. Jatkuvuuteen perustuvassa taktiikassa tarkoitetaan olemassa olevan organisaatiokulttuurin ja työskentelytapojen jatkumista hyödyntämällä organisaation vanhoja jäseniä tulokkaiden sosiaalistamisessa. Jatkuvuuteen perustuvassa sosiaalistamisessa tulokas omaksuu olemassa olevat tavat muilta työyhteisön jäseniltä. Hajanaisuuteen perustuvassa taktiikassa tulokas ei saa organisaatiosta valmista mallia, vaan joutuu itse opettelemaan työntekemisen. Hajanaisuuden taktiikkaa saatetaan käyttää tilanteissa, joissa organisaatio haluaa uudistaa toimintatapojaan merkittävästi. Jatkuvuuteen perustuvassa taktiikassa korostetaan muun työyhteisön hyväksyntää sosiaalistumisen onnistumisessa. Hajanaisuudessa tilanne on päin vastainen. Viimeisenä taktiikkana käsitellään kieltävyyden ja arvostavuuden taktiikat. Mikäli organisaation käyttämä sosiaalistamistaktiikka on arvostava, arvostaa organisaatio tulokkaan ominaisuuksia jo ennestään ja sellaisenaan. Tällöin tulokkaan halutaan olevan sellainen kuin hän jo on eikä tulokasta ole tarpeen muuttaa suuntaan tai toiseen. Kieltävässä taktiikassa tulokas mukautetaan voimakkaasti osaksi työyhteisöä. (Van Maanen & Schein, 1977)

Lisäksi Jones (1986) on luokitellut taktiikat kolmeen ryhmään konteksti, sisältö ja sosiaalinen aspekti. Kontekstilla tarkoitetaan sosiaalistumisprosessin muotoa, tapahtuuko sosiaalistuminen ryhmässä vai yksin, muodollisesti vai vapaamuotoisesti. Sisältöön liittyy sosiaalistumisprosessin aikataulut ja eteneminen. Sosiaalinen aspekti tarkoittaa tapaa, jolla sosiaalistuminen tapahtuu organisaatioissa ja miten organisaation muut jäsenet siihen liittyvät. Saako tulokas työyhteisöltä tukea sosiaalistumisessa vai tuleeko hänen selvitä sosiaalistumisesta itsenäisesti.

Sosiaalistamistaktiikat esiintyvät harvoin yksinään organisaatioissa. Erilaiset yritysten käyttämät perehdyttämishjelmat ja koulutukset ovat yhdistelmiä eri taktiikoista. Joskus

kaikki taktiikat ovat käytössä yhtä aikaa ja joskus sosiaalistuminen etenee vaiheittain taktiikasta toiseen. Sosiaalistuminen ei tapahdu vain työsuhteen alussa, vaan se on jatkuva prosessi (Schein, 1971a, Van Maanen, 1977a) ja se voi tulla kyseeseen myös työroolin tai osaston muuttuessa (Van Maanen & Schein, 1977). Sosiaalistamistaktiikoiden tunnistaminen ja niiden jakaminen vakiinnuttaviin ja yksilöllisiin on hyvä tiedostaa.

Jones (1986) on jakanut kaksitoista sosiaalistamistaktiikkaa kahteen kategoriaan: vakiinnuttaviin ja yksilöllisiin taktiikkoihin. Vakiinnuttavat taktiikat pyrkivät säilyttämään olemassa olevia käytäntöjä ja yksilölliset taktiikat uudistamaan ja kannustamaan tulokkaita innovatiivisten ratkaisujen löytämiseen. (ks. myös Ashforth, Saks & Lee, 1998) Jonesin (1986) tutkimuksessa löytyi positiivinen yhteys vakiinnuttavien taktiikoiden ja työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen välillä. Yhteyttä voidaan selittää sillä, että vakiinnuttavia taktiikoita käyttämällä tulokas sosiaalistuu olemassa olevaan organisaatioon ja sen kulttuuriin. Yksilöllisiä taktiikoita käytetään tavoiteltaessa innovatiivisuutta ja uusia toimintatapoja. (ks. myös Ashforth ym., 1998) Tällöin tulokas saattaa kokea ristiriitoja työyhteisössä, mikäli työyhteisön jäsenet eivät hyväksy ehdotettuja toimintatapoja. (Jones, 1986)

Cablen ym. (2013) mukaan organisaation tekemässä sosiaalistamistaktiikan valinnassa olisi hyödyllistä ottaa huomioon myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Tulokkaan oman persoonallisuuden ja taitojen hyödyntäminen heti työsuhteen alussa vaikuttaa tulokkaan organisaatioon sosiaalistumiseen. Sekä Cablen ym. (2013) että Cooper-Thomasin ja Andersonin (2006) mukaan sosiaalistamisen tulee olla suunnitelmallista, mutta työntekijäkohtaisesti muokattavissa olevaa. Vanhan käsityksen mukaan uudet työntekijät voidaan sosiaalistaa organisaatioon massatuotantona käyttämällä muodollista sosiaalistamistaktiikkaa. Tällöin kuitenkin menetetään uuden työntekijän kokemukset, ajatukset ja uudet ideat, joista voisi olla hyötyä organisaatiolle. Perehdyttämisen personointi voisi olla yksi mahdollisuus toteuttaa erilaisten sosiaalistamistaktiikoiden yhdistelyä. Perehdyttämisen personointi vaatii kuitenkin organisaatiolta erityistä osaamista, aikaa ja resursseja. Lisäksi käytännössä personoinnin toteuttaminen organisaation kiirei-

sessä arjessa saattaisi olla liian aikaa vievää. Uuden työntekijän tuleminen organisaatioon on myös aina mahdollisuus muutokselle. Sitä vasten ajateltuna yrityksen tulisi hyödyntää iso investointi parhaalla mahdollisella tavalla. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006)

Van Maanen ja Schein (1977) huomasivat organisaatioon sosiaalistumisessa kaksi vaihetta, kun he tarkastelivat muodollista sosiaalistamistaktiikkaa. Muodollisen sosiaalistamistaktiikan valinnan ja prosessin jälkeen tulee vielä toinen aalto, jossa tulokas saattaa poisoppia sosiaalistamisen aikana opittuja asioita. Tulokkaan lopullinen työskentelypaikka tai työpiste muokkaavat sosiaalistumista vielä virallisen osuuden jälkeen. Sosiaalistumisen kaksivaiheisuus on hyvä ottaa huomioon perehdytysohjelmaa laadittaessa. Kaksivaiheisuudessa olisi suositeltavaa hyödyntää ensin muodollista taktiikkaa ja sen jälkeen epämuodollista. Mikäli näiden kahden taktiikan välillä on suuria eroavaisuuksia, voi tulokas hämmentyä ja luottamus organisaatiota kohtaan voi vähentyä. Tällä voi olla merkitystä psykologisen sopimuksen syntyyn tai sen pysymiseen. (Van Maanen & Schein, 1977)

Sosiaalistumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten tulokas itse eli hänen persoonallisuutensa ja taustansa sekä organisaatio ja kulttuuri. Cooper-Thomas ja Andersson (2006) nostavat esiin myös sosiaalistamisen käänköpuolen. Mikäli sosiaalistamisesta tehdään liian suunniteltua ja joustamatonta, voi tulokas mukautua uuteen organisaatioon liian helposti. Cooper-Thomas ja Andersson (2006) kutsuvat tätä ylisosiaalistamiseksi. Tällöin organisaatio ei saa uuden työntekijän mukana tuomia uusi näkökulmia hyödyntääkseen ja organisaation muuttuvissa tilanteissa tällainen asetelma voidaan kokea hankalaksi.

Cooper-Thomas ja Andersson (2006) tuovat esille useita eri näkökulmia, joiden kautta sosiaalistumista voidaan tarkastella. Tulokkaan esimies saattaa tarkastella sosiaalistumisen onnistumista työn oppimisen näkökulmasta eli kuinka hyvin ja nopeasti tulokas on oppinut uuden työn. Työyhteisö saattaa tarkastella asiaa omasta näkökulmastaan arvioiden esimerkiksi sitä, miten hyvin tulokas on oppinut työyhteisön pelisäännöt. Näiden

organisaatioon liittyvien näkökulmien lisäksi on vielä organisaation ulkopuolinen näkökulma eli tulokkaan lähipiiri, joka tarkastelee tilannetta omasta näkökulmastaan. Tulokkaan perhe on kiinnostunut siitä, miten heille läheinen henkilö jaksaa ja miten hyvin työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino toteutuu. (Cooper-Thomas ja Andersson, 2006)

Myös organisaatorakenne vaikuttaa sosiaalistamistaktiikan valintaan. Mekanistinen organisaatio valitsee todennäköisesti vakiinnuttavan lähestymisen, kun orgaaninen (yrittäjämäinen) taas yksilöllisen. Organisaation koko vaikuttaa myös. Vakiinnuttava sosiaalistaminen voi toimia myös turvana. Työntekijä, jolla on korkea motivaatio ja halu kehittyä, voi kokea vakiinnuttavan sosiaalistamisen selkeyttävänä ja turvallisenä elementtinä. Myös alhaisemman motivaation ja kasvutarpeen omaava työntekijä voi kokea vakiinnuttavan sosiaalistamisen turvallisenä vaihtoehtona yksilölliselle sosiaalistamiselle (Ashforth ym., 1998)

Sosiaalistumiseen vaikuttaa myös tulokkaan aikaisempi työkokemus. Mikäli tulokas on vastavalmistunut ja työuransa alussa oleva nuori, voivat odotukset työelämältä ja uudesta työnantajasta olla epärealistiset. Työnantaja ei välttämättä pysty vaikuttavaan odotusten syntyyn. Selkeä toimenkuva ja sen läpikäynti tulokkaan kanssa vähentää odotusten ja realismin välille mahdollisesti syntyvää kuilua (Fang ym. 2011). Tulokkaalla, jolla on jo aiempaa työkokemusta ja kokemusta uuden työn aloittamisesta, on lähtökohtaisesti realistisemmat odotukset uudesta työnantajasta. Tällöinkin selkeän toimenkuvan ja siihen liittyvien työtehtävien viestiminen edesauttaa psykologisen sopimuksen syntymistä. (Tomprou & Nikolau, 2011; Saks ym., 2006)

2.3.5 Psykologinen sopimus

Työsuhteen alussa syntyvä psykologinen sopimus on osa organisaatioon sosiaalistumisen prosessia. Psykologinen sopimus vaikuttaa myös yhtenä tekijänä työntekijän organisaa-

tioon sitoutumiseen (Sherman & Morley, 2015). Tässä tutkimuksessa psykologista sopimusta tarkastellaan osana työntekijän organisaatioon sosiaalistumista ja sitoutumista. Seuraavassa käydään läpi psykologisen sopimuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Psykologisen sopimuksen syntymiseen vaikuttavat jo työsuhteen alkamista edeltävät tapahtumat, kuten rekrytointi (Tomprou & Nikolau, 2011). Ensimmäiset viikot organisaatiossa ovat merkittäviä psykologisen sopimuksen synnyn kannalta. Ensimmäisten viikkojen aikana tulokas kohtaa organisaation todellisuuden ja ennen työsuhteen alkua syntyneet odotukset ja toiveet joko toteutuvat tai eivät. Mikäli työnantaja ei pysty vastaamaan näihin toiveisiin ja odotuksiin, joutuu tulokkaan ja työnantajan välillä oleva psykologinen sopimus koetukselle. (Delobbe, Cooper-Thomas & De Hoe, 2016; Tomprou & Nikolau, 2011) Työsuhteen alussa muodostuva luottamus on tärkeässä roolissa työntekijän sosiaalistumisen kannalta (Lapointe & Vandenberghe, 2016). Myös esimiehellä on tärkeä rooli psykologisen sopimuksen syntymisessä (Delobbe ym., 2016).

Psykologinen sopimus on subjektiivinen kokemus (Tomprou & Nikolau, 2011) työntekijän ja työnantajan velvoitteista. Mowday, Porter, Steers ja Warr (1982, s. 3) kuvaavat psykologista sopimusta vaihdantasuhteeksi, jossa vaihdannan kohteena on pääosin ei-taloudellisia hyödykkeet.

Psykologisen sopimuksen syntymistä voidaan tarkastella monen eri teorian kautta. Osa tutkijoista tarkastelee sitä sosiaalisen vaihdannan (*social exchange*) teorian kautta, jossa psykologista sopimusta tarkastellaan työntekijän ja työnantajan velvollisuuksista toisiaan kohtaan. Tässä näkökulmassa puhutaan velvollisuuksien vaihtosuhteesta. Psykologista sopimusta voidaan tarkastella myös merkityksellistämisen (*sense-making*) teorian kautta, jolloin tarkastelun kohteena on sopimuksen syntyprosessi ja eritoten kognitiivinen puoli. (Sherman & Morley, 2015)

Psykologisen sopimuksen syntyyn vaikuttavat myös työntekijän aiemmat kokemukset. Työuransa alkuvaiheessa olevalla työntekijällä ei ole vanhoja kokemuksia, joihin tehdä

vertauksia. Kokeneella työntekijällä on kokemuksia jo edellisistä työpaikoista ja niihin solmituista sopimuksista. Aiempi työkokemus voi tutkijoiden mukaan vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Positiivisia vaikutuksia voivat olla aiempi kokemus organisaatiossa työskentelemisestä ja työyhteisössä toimimisesta. Negatiivisia vaikutuksia voivat olla aiemman työkokemuksen tuoma jäykkyys. (Sherman & Morley, 2015) Jäykkyydellä tarkoitetaan tässä aiempien työsuhteiden mukana tuomia malleja ja rutiineja, joiden muuttaminen voi olla työlästä.

Psykologisen sopimuksen syntymiseen vaikuttavat merkittävästi sekä yksilölliset että organisatoriset tekijät. Sherman ja Morley (2015) nostavat tutkimuksessaan tärkeimmiksi yksilötason tekijöiksi yksilön arvot ja niiden suhteen organisaation arvoihin, tunnollisuuden, toiveet urakehitykselle ja lähtöaikeet. Organisatorisia tekijöitä ovat yrityksen henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjohtamisen käytänteet ja niiden osana rekrytointitoimenpiteet sekä työkaverit eli organisaatioagentit. Jo rekrytointivaiheessa työpaikkailmoituksessa mainitut asiat ja itse valintavaihe antavat tulokkaalle tietoja yrityksestä ja sen käytänteistä. Kun valinta on tehty, on seuraava linkki yritykseen tulokkaalle henkilöstöyksikkö. Yrityksen henkilöstöyksiköllä on tärkeä rooli työsuhteen alussa. Uusi työntekijä saa kaiken työsuhteen alussa tarvitsemansa tiedon juuri tämän yksikön kautta. Yrityksen käytössä olevat henkilöstöjohtamisen prosessit tulevat sitä kautta näkyviksi. Annettavan informaation tulisi vastata yrityksessä eletävää todellisuutta. Esimerkiksi tehdaskierroksella turvallisuusasioiden tulisi näkyä samalla tavoin kuin ne on esitetty perehdytysoppaassa. Mikäli näiden välillä on ristiriita, joutuu tulokas selittämään tätä eroa itselleen. (Sherman & Morley, 2015)

Organisaatioagentteina toimivat niin kanssatyöntekijät kuin esimiehet. Myös perehdyttävä toimii organisaatioagenttina, mikäli hän on eri henkilö kuin esimies. Tulokas tarkkailee esimies-alaisuutta esimieheltä saadun informaation valossa. Mikäli esimiehen oma psykologinen sopimus on jäänyt täyttymättä tai esimies kokee työnantajan loukanneen sopimusta, välittyy tämän kuva myös tulokkaalle. Myös perehdyttäjän antama esi-

merkki on tärkeässä roolissa. Perehdyttäjien olisi tärkeää olla organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä. Kanssatyöntekijöiden kertomuksista tulokas saa kuvan siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. Tällä on vaikutusta myös tulokkaan organisaatioon sosiaalistumisessa, koska informaatio auttaa tulokasta selviytymään yllätyksistä ja saadun informaation kautta tulokas myös muodostaa mielipiteitä ja hänestä tulee olla yritystä. (Sherman & Morley, 2015)

Mowday ym. (1982, s. 4) mukaan psykologisen sopimuksen muodostuminen on erittäin tärkeää ja yritys hyötyy siitä merkittävästi. Vahva psykologinen sopimus voi lisätä työntekijöiden innovatiivisuutta ja halua toimia yrityksen puolesta. Mowday ym. (1982, s. 4) mukaan kaikilla yrityksen työntekijöillä ei tarvitse olla vahva psykologinen sopimus työnantajaan. Työntekijän asema ja toimenkuva vaikuttavat siihen, kuinka vahva yrityksen ja työntekijän suhteen tarvitsee olla. Osa yrityksen työntekijöistä on ns. liitännäishenkilöstöä, joiden vaihtuvuus ei ole yrityksen toiminnalle merkittävä uhka. Mitä korkeammalla työntekijä on yrityksen hierarkiassa, sitä tärkeämpi on vahva psykologisen sopimuksen työntekijän ja työnantajan välillä. (Mowday ym., 1982, s. 4)

Mowday ym. (1982, s. 4–5) kuvaavat kuitenkin tilanteita, joissa vahva psykologinen sopimus voi olla yritykselle jopa haitallista. Yritys saattaa havaita, että vaihtuvuus kohdistuu pääsääntöisesti huippusuoriutuviin työntekijöihin. Tämä saattaa johtua siitä, että heikommin suoriutuvat työntekijät ovat vahvasti sitoutuneet yritykseen eivätkä halua muuttaa toimintatapojaan. Taustalla saattaa olla pitkä työsuhte työantajaan, jolloin mahdollisuudet työpaikan vaihtamiseen ovat voineet alentua. Yrityksen toiminnan kehittyminen saattaa tällaisessa tapauksessa olla vähäistä. (Mowday ym. 1982, s. 4–5)

2.2 Perehdyttäminen yrityksessä

Perehdyttäminen nähdään tavallisesti työnopetteluna. Ennen työn teknologistumista yksinkertaiset työolosuhteet eivät vaatineet laaja-alaista perehdyttämistä. Nykypäivänä niin työtehtävät kuin työympäristöt ovat monimutkistuneet ja työntekijän tulee aiempaa

paremmin pystyä hahmottamaan koko organisaation toimintaa ja tavoitteita. Pelkästään työtehtäviin keskittyvä perehdyttäminen ei enää riitä, vaan tarvitaan laaja-alaista perehdyttämistä sekä itse työhön että työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2017, s. 13) Saksin ja Ashforthin (1997) mukaan työnopettelu nähdään myös aiempaa tärkeämpänä osana organisaatioon sosiaalistumista. Organisaatioon sosiaalistumista tarkasteltiin luvussa 2.1.

Kjelin ja Kuusisto (2003, s. 22) esittävät perehdytyksen perimmäiseksi tarkoitukseksi uuden työntekijän organisaatioon ja sen toimintatapoihin tutustuttamisen (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 22). Organisaatioon perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaatorakenteeseen, yrityksen tuotteisiin ja palveluihin sekä toimintalogiikkaan tutustuttamista. Lisäksi arvot, strategia ja missio on myös hyvä viestiä uudelle työntekijälle, jotta työskenteleminen suuntautuu oikein. Yrityksen toimintatavat taas pitävät sisällään mm. työsuhteeseen, palkanmaksuun ja työsuojeluun sekä virkistystoimintaan liittyvät asiat (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 20–22). Perehdyttäminen liittyy olennaisesti sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen että hyvään henkilöstötyöhön (Kupias & Peltola 2017, s. 16).

Perehdyttäminen liittyy aina ihmisiin. Perehdyttämisessä perehdyttäjä on opettaja tai opastaja ja perehdytettävä on oppija. Perehdyttäminen voidaan nähdä säilyttävänä, jolloin tulokas pyritään opettamaan talon tavoille ilman uusien ideoiden kuuntelemista. Tai perehdyttäminen voidaan nähdä uudistavana, jolloin uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille havaintojaan ja yrityksen on myös mahdollista ottaa näistä näkemyksistä oppia. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 163) Jones (1986) jakoi sosiaalistamistaktiikat vaikiinnuttaviin ja yksilöllisiin taktiikoihin. Kjelinin ja Kuusiston (2013, s. 163) tapa jakaa perehdyttäminen säilyttävään tai uudistavaan vastaa osittain Jonesin (1986) tekemää sosiaalistamistaktiikoiden jakoa.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkia yrityksen toimintoja, joiden avulla pyritään varmistamaan oikea henkilöstömäärä oikeaan aikaan, henkilöstön oikea ja riittävä osaaminen sekä hyvinvointi ja motivaatio (Viitala, 2009, 20). Henkilöstöressurssilla tarkoitetaan kaikkea tietoa, osaamista ja energiaa, joita ihmisillä on ja joita he voivat käyttää elämänsä aikana eri tehtävien ja haasteiden selvittämiseen. Henkilöstöjohtaminen yrityksessä tarkoittaa yrityksen kannalta tärkeiden henkilöiden rekrytointia ja sitouttamista, jotta näiden henkilöiden osaaminen voidaan valjastaa yrityksen käyttöön. Yrityksen menestyminen riippuu sen henkilöstön osaamisesta. (Boxall & Purcell, 2016, s. 3–5)

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä nousi esiin ensimmäisen kerran 1960-luvulla Yhdysvalloissa. Kuitenkin vasta 1980-luvulla henkilöstöjohtamista alettiin tutkia tieteellisesti. (Truss ym., 2012, s. 85). 1980-luvulla havaittiin, että henkilöstöjohtamisella on suora vaikutus yrityksen menestymiseen (Truss ym., 2012, s. 66). Viitalan (2009, s. 86) mukaan on perusteltua väittää, että viime vuosituhannen lopulla rekrytoinneista tuli yrityksille henkilöstöjohtamisen saralla tärkein ja suurin haaste. Hyvien työntekijöiden rekrytoiminen ja sitouttaminen on yrityksille keskeinen menestyksen avain.

Henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa kolme osa-aluetta: *henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämäsuhteiden hoitaminen ja johtajuus* (Viitala, 2009, s. 20–21). Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan nähdä yhtenä johtamisen alueena tuotannon ja markkinoinnin tapaan. Siihen kuuluu organisaation sosiaalisen pääoman johtamista ja kehittämistä yrityksen tavoitteen mukaan (Boxall & Purcell, 2016, s. 5). Henkilöstöjohtamiseen liittyy myös työelämän suhteiden hoitamista, jolla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitoa. Tähän sisältyy käytänteet, joiden avulla työtä organisoidaan ja johdetaan (Boxall & Purcell, 2016, s. 6). Johtajuus on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Johtajuutta yrityksessä käyttävät ensisijaisesti johtajat ja esimiehet, jotka toteuttavat henkilöstöjohtamisen käytänteitä päivittäisessä työssä. Esimiehet kannustavat, motivoivat, arvioivat, antavat palautetta ja joskus myös irtisanovat (Viitala,

2009, s. 20–21; Boxall & Purcell, 2016, s. 6). Johtajilla on tärkeä rooli yrityksen organisatiokulttuurin luomisessa (Viitala, 2009, s. 20–21).

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamiseen viitataan myös termillä strateginen henkilöstöjohtaminen, SHRM, *strategic human resource management*. Termi pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan vaillittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla (Strömmer, 1999, s. 10).

Jotta henkilöstöjohtaminen olisi tehokasta, tulisi sen olla tavoitteellista. Henkilöstöjohtamisessa tavoitteellisuus liittyy strategisuuteen. Strategisuus tuo henkilöstöjohtamiseen pitkän tähtäimen suunnitelmallisuutta. Strateginen henkilöstöjohtaminen voi pitää sisällään monta eri henkilöstöjohtamisen strategiaa, kuten palkitsemisstrategian, organisaation kehittämisen ja suorituksen johtamisen. (Truss ym., 2012, s. 87–88)

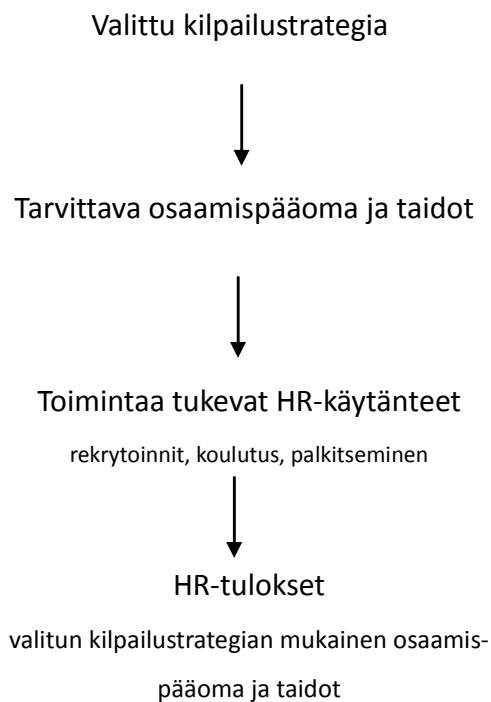
Henkilöstöjohtamisella voidaan nähdä kaksi mahdollista strategista tavoitetta: taloudellisuus ja vastuullisuus. Taloudellisiin tavoitteisiin liittyy kiinteästi henkilöstön kustannukset ja organisaation joustavuus. Tietoalan yrityksessä henkilöstökustannukset saattavat olla jopa 95 prosenttia kaikista kustannuksista (Ojala, 2008, s. 23). On siis erittäin tärkeää, että henkilöstöjohtamisen käytänteet edistävät taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Taloudellinen tehokkuus sisältää tehokkaan henkilöstön suoriutumisen ja kilpailukykyisen henkilöstön palkitsemisen. (Boxall & Purcell, 2016, s. 8–10) Organisaation joustavuus liittyy yrityksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin vastaamiseen. Muutos vaikuttaa merkittävästi yrityksen johtamiseen, toimintamalleihin ja rakenteisiin (Strömmer 1999, 42). Organisaation joustavuuteen liittyy myös taloudellinen näkökulma. Tätä kutsutaan kustannustehokkuudeksi. Organisaation joustavuudella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen kontekstissa toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen huomiointia muuttamalla yrityksen henkilöstörakennetta. (Boxall & Purcell, 2016, s. 10) Yrityksen henkilöstö koostuu ydinhenkilöstöstä sekä liitännäishenkilöstöstä (Strömmer, 1999, s.

44). Liitännäishenkilöstöllä tarkoitetaan yrityksen tilapäistä henkilöstöä, kuten vuokratyöntekijät, määräaikaiset työntekijät, harjoittelijat ja muut ulkopuoliset tahot.

Yritysten toimintaan kuuluu yhteiskuntavastuullisuus. Vastuullinen yritys ei tyydy pelkääseen lainsäädännön minimitason noudattamiseen, vaan sisällyttää toimintaansa laajempia näkökohtia, kuten taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu (Kupias & Peltola, 2017, s. 14, s. 27; ks. myös Viitala, 2009, s. 104). Johdon vastuu toiminnan oikeellisuudesta sisältyy kaikkiin edellä mainittuihin yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmiin. Johdon tulee kaikissa henkilöstöä koskevissa toimissaan pyrkiä ottamaan eri näkökulmat huomioon. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa strategisella tasolla käsittää mm. päätökset siirtää tuotanto maihin, joissa työlainsäädäntö on vähemmän säädeltyä (Boxall & Purcell, 2016, s. 15).

Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan siis nähdä keskeisenä osana taloudellisia ja vastuullisia ratkaisuja, joita yrityksen johto tekee henkilöstöressurssien rakentamiseksi ja johtamiseksi (Boxall & Purcell, 2016, s. 28–30). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle (Strömmer, 1999, s. 16) Kuviossa 2 on esitetty Porterin kilpailustrategiaan pohjautuva malli HR-käytänteiden ja kilpailustrategian välisestä yhteydestä.

Kuvio 2. HR-käytänteiden linkittäminen kilpailustrategiaan (mukaillen Boxall & Purcell, 2016, s. 69)



2.2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Kupias ja Peltola (2017, s. 17) toteavat, että perehdyttäminen voi tuntua käsitteenä yksinkertaiselta. Perehdyttäminen on kuitenkin laaja kokonaisuus, jonka merkitys vaihtelee yrityksestä toiseen. Perehdyttämiseen vaikuttaa merkittävästi se, miten yritys kytkee perehdyttämisen yrityksen strategiaan ja muuhun toimintaan (Kupias & Peltola 2017, s. 17; Kim ym., 2015). Perehdyttämisen voidaan löytää siis monenlaisia määritelmiä. Jotta käsitteelle annetut erilaiset merkitykset selkeytyisivät, esitellään seuraavassa eri tahojen näkemyksiä suomalaisesta perehdyttämisestä.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada ihminen tuntemaan, että on ja että kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastuksella puolestaan

tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus tähtää työn sisällölliseen hallintaan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. (Juuti & Vuorela, 2002, s. 48–49)

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon. Tämän lisäksi perehdyttämisellä autetaan häntä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisjärjestelmän sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala, 2009, s. 189)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola, 2017, s. 19)

Kaikkia edellä mainittuja määritelmiä yhdistää perehdyttämisen jakaminen työhönopastukseen ja organisaatioon perehtymiseen. Myös kansainvälinen kirjallisuus tunnistaa tämän jaottelun. Perehdyttämisestä puhutaan kansainvälisessä kirjallisuudessa termillä *training* tai *orientation*. Saksin ja Grumanin (2012, s. 30) mukaan käsite *training* tarkoittaa työnopastusta ja *orientation* yleisperehdyttämistä. Kjelin ja Kuusisto (2013) määrittävät perehdyttämisen kokonaisuudeksi, joka sisältää sekä työnopastuksen että yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisen kokonaisuus näkyy kuviossa 3. Työnopettelu vastaa kysymyksiin ”Mitä tehdään” ja ”Miten tehdään?”, ja perehdyttämisen kokonaisuus vastaa kysymykseen ”Miksi tehdään?”.

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2017, s. 19)

Perehdyttämistä säätelee Suomessa työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki 2020). Työturvallisuuslain noudattamista valvovat Suomessa sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksessa aluehallintovirastot, jotka suorittavat valvontaa työsuojelutarkastusten avulla (Työsuojelu 2020). Perehdyttäminen on kirjattu työturvallisuuslakiin yhtenä elementtinä, jolla voidaan vähentää työssä tapahtuvia tapaturmia. Suomessa perehdyttämistä on siis lähestytty perinteisesti juuri työsuojelullisesta näkökulmasta. Kansainvälisessä kirjallisuudessa perehdyttäminen linkittyy osaksi organisaatioon sosiaalistumisen kokonaisuutta, jonka käytänteitä työnopastus ja yleisperehdyttäminen ovat (Saks & Gruman 2012, s. 28).

Tässä tutkimuksessa perehdyttäminen nähdään Kupiaisen ja Peltolan (2013) esittämän perehdyttämisen kokonaisuuden kautta, joka sisältää työnopastuksen ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisen kokonaisuus nähdään kuitenkin laajempänä kokonaisuutena ja osana organisaatioon sosiaalistumisen prosessia. Organisaatioon sosiaalistumista tarkasteltiin luvussa 2.1.

2.2.2 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen keskeisistä prosesseista. Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä monta eri ulottuvuutta sisältävänä toimintona yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen sisältää toisaalta yksittäiset HR-käytännöt, kuten palkanmaksun, ja toisaalta henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden, joka käsittää kaikki työsuhteeseen liittyvät toiminnot (Viitala, 2009, s. 20), kuten rekrytoinnin, perehdytyksen, palkitsemisen, koulutuksen ja lopulta työsuhteen päättämisen. Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella myös strategisesta näkökulmasta, jossa ihmisten johtaminen nähdään yrityksen menestymisen kannalta kriittisenä tekijänä (Truss ym., 2012, s. 87–88). Tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöstöjohtamista kaikista edellä mainituista näkökulmista. Vaikka henkilöstö on yritykselle kustannuserä, on henkilöstö myös yrityksen olemassaolon

mahdollistaja. Yrityksen työntekijät mahdollistavat yrityksen prosessien käynnissä pysymisen sekä innovaatioiden syntyminen. (Strömmer, 1999, s. 10; Boxall & Purcell, 2016, s. 6)

Henkilöstöjohtamista ja sitä kautta henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joilla tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. rekrytointia, perehdyttämistä, palkanmaksua, työterveyshuoltoa ja työturvallisuutta, säätelee Suomessa lainsäädäntö. Keskeisiä työelämää sääteleviä lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, tietosuojalaki (entinen henkilötietolaki), laki yksityisyyden suojasta työelämässä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, työehtosopimuslaki, tapaturmavakuutuslaki ja työturvallisuuslaki. Lista ei ole tyhjentävä. Lait löytyvät kokonaisuudessaan Finlex-internetsivuilta. (Viitala, 2009, s. 20–21)

2.2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen on keskeinen osa henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Kasvuhakuisten pk-yritysten tarve sitouttaa nykyiset työntekijät entistä paremmin yritykseen, on nostanut esille HR-käytänteiden ja sitoutumisen välisen yhteyden tutkimisen tarpeellisuuden (Meyer & Allen, 1997). Työvoiman vaihtuvuus on yritykselle aina kustannustekijä (Al-Emadi, Schwabenland & Wei, 2015) ja riski. Työntekijän kokemusta saadusta organisaation tuesta voidaan parantaa toimivien HR-käytänteiden ja perehdyttämisen avulla. Työntekijän kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa päätöksentekoon, palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja kehittymismahdollisuudet ovat tekijöitä, joilla on todettu olevan vaikutusta yritykseen sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

Hyvällä perehdyttämisellä viestitään, että yritys on kiinnostunut työntekijöistään ja on valmis panostamaan uusiin tulijoihin (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991; Delobbe, Cooper-Thomas & De Hoe, 2016; Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 23). Valitettavan usein perehdyttämiseen ei panosteta riittävästi eikä sille anneta sitä aikaa, jonka huolellinen suunnittelu vaatisi. Perehdyttäminen nähdään usein vain yksittäisenä

prosessina yrityksen muiden prosessien joukossa. Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamisen prosesseja (Viitala, 2009, s. 22), mutta se kytkeytyy myös osaksi yrityksen muuta toimintaa. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutukseen panostaminen nostaa organisaation tuottavuutta, lisää työtyytyväisyyttä ja vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon (Eklund, 2018, s. 19–20). Puutteellinen perehdytys voi vaikuttaa työn laatuun ja sitä kautta yrityksen asiakassuhteisiin.

Laatuvirheet voivat vaikuttaa niin yrityksen asiakkaisiin kuin henkilöstöön. Laatuvirheet lisäävät työmäärää ja koettelevat työntekijöiden paineensietokykyä. Pitkään jatkuva paine voi heikentää työhyvinvointia. Paineen lisääntyessä myös työntekijöiden viihtyvyys ja mieliala muuttuvat. Tällä voi olla pitkällä aikavälillä iso vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Mowday, Steers ja Porter (1979) väittävät, että työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän usko yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin sekä tahto toimia organisaation puolesta. Laatuvirheiden aiheuttamat lisääntyneet reklamaatiot voivat horjuttaa sekä työntekijän usko yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin sekä vähentää tahtoa toimia organisaation puolesta. Pahimmillaan siis työntekijän sitoutuminen organisaatioon kärsii ja lopputuloksena voi olla siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 20–22; Kangas & Hämäläinen, 2007, s. 4).

Työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan pienentää panostamalla perehdyttämiseen ja luomalla sitä kautta kestävä pohja työsuhteelle (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 23) Kamppailu osaajista työmarkkinoilla kiihtyy, ja yritysten on entistä vaikeampi rekrytoida avainhenkilöitä ja pitää heidät yrityksen palveluksessa. Pelkillä henkilöstöeduilla ei voi kilpailla hyvistä osaajista, mutta hyvällä henkilöstöjohtamisella ja perehdyttämällä voidaan (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 23). Yritys voi erottautua työnhakijoiden silmissä rakentamalla tietoisesti hyvää työnantajakuva. Työnantajakuva muodostuu mm. työssäoppijoiden ja harjoittelijoiden sekä muun henkilökunnan omalle lähipiirille kertomien kokemusten perusteella. Hyvä perehdyttäminen viestii positiivisesta suhtautumisesta uusien työntekijöiden kohtaan ja se voi lisätä yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla. (Kangas & Hämäläinen, 2007, s. 5)

2.3 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien. Yhdysvalloissa puhuttiin 1950-luvulla korporaatiuskollisuudesta ja uskottiin, että työntekijän ollessa uskollinen yritykselle yritys palkitsisi työntekijän uskollisuudesta. Kuitenkin 1980-luvulle tultaessa tilanne oli jo muuttunut. Yrityskollisuus ei enää ollut itsestään selvää. (Mowday ym., 1982, 1–2) Organisaatioon sitoutumista on pidetty perinteisesti merkittävänä tekijänä yrityksen toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, jatkuvan kehittymisen sekä uudistumisen kannalta (Viitala, 2009, s. 89). Organisaatioon sitoutumisella on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen, organisaatioon tehokkuuteen (Steers, 1977), innovaatioihin, työntekijöiden joustavuuteen ja sitä kautta yrityksen kilpailukyvyyn saavuttamiseen (Morris, Lydka & O’Creevy, 1993).

Tutkijat ovat tunnistaneet organisaatioon sitoutumisen tärkeäksi tekijäksi yritettäessä ymmärtää työntekijöiden organisaatiokäyttäytymistä (Mowday ym., 1979). Myös ihmisen tapa jäsentää ympäristöään ja elämälle annettavan merkityksen tutkiminen on kuulunut osaltaan sitoutumisen tutkimukseen. (Mowday ym., 1982, s. 19) Organisaatioon sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, panostaminen laadukkaaseen johtamiseen, henkilöstön kehittymismahdollisuudet organisaatiossa, kiinnostava työnkuva, toimiva ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä ja -strategia sekä rekrytoinneissa realististen odotusten luominen sekä panostaminen perehdyttämiseen. (Viitala, 2009, s. 90) Edellä mainitut henkilöstöjohtamisen käytänteet tukevat työntekijän organisaatioon sitoutumista ja mahdollistavat yrityksen liiketoimintastrategian toteutumisen (Morris ym., 1993)

Organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Meyer ja Allen (1991; ks. myös Allen & Meyer, 1990a) esittävät sitoutumiselle kolmen komponentin -mallin, jossa sitoutumiseen liittyy sekä asenteellisia että käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen mallissa sitoutumista lähestytään kolmesta näkökulmasta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitou-

tuminen organisaatioon tarkoittaa, että työntekijällä on vahva side yritykseen ja halu pysyä organisaation jäsenenä. Tähän vaikuttavat positiivisesti työssä koetut onnistumiset sekä tunne omasta pätevydestä. Jatkuvassa sitoutumisessa on kyse organisaatiosta lähtemisen kustannustekijöistä. Näitä ovat yksilön taloudellinen tilanne tai se, että tarjolla ei ole toista työpaikkaa. Normatiivisessa sitoutumisessa kyse on työntekijän velvollisuudentunteesta organisaatiota kohtaan. Velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan voi tarkoittaa jatkokoulutautumisesta tehtyä sopimusta, jonka rikkoessaan irtisanoutumalla joutuu työntekijä maksamaan koulutuskustannuksista osan takaisin työnantajalle. Tällainen sopimus on yleensä sidottu tiettyyn aikaan. (Meyer & Allen, 1991) Näille kolmelle näkökulmalle yhteistä on työntekijän ja organisaatioon välinen yhteys, joka vähentää vaihtuvuuden todennäköisyyttä (Allen & Meyer, 1990a).

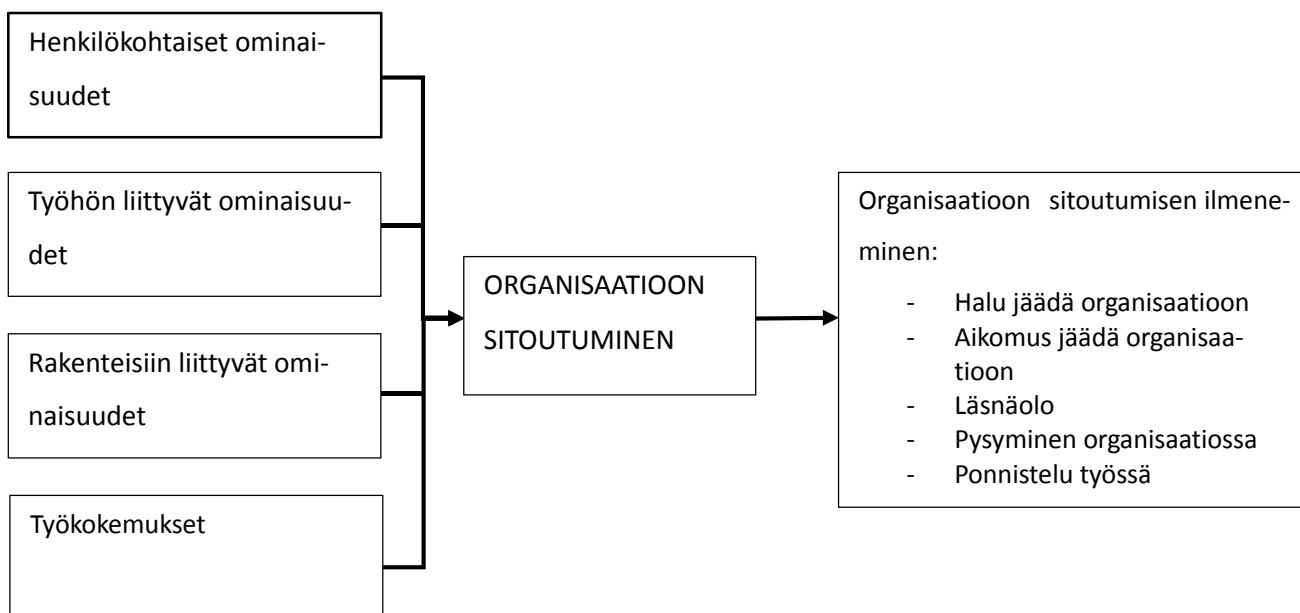
Organisaatioon sitoutumista voidaan siis tarkastella joko työntekijän asenteellisena suhtautumisena organisaatioon tai työntekijän käyttäytymisenä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Mowday ym. (1979) mallia, joka tarkastelee työntekijän sitoutumista organisaatioon nimenomaan asenteena. Asenteellisessa suhtautumisessa voidaan nähdä kolme osa-aluetta:

- 1) vahva usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin
(strong belief in and acceptance of the organization's goals and values)
- 2) tahto toimia organisaation puolesta
(a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization)
- 3) vahva halu kuulua organisaatioon
(strong desire to maintain membership in the organization)

Myös Mowday ym. (1979) mukaan organisaatioon sitoutuminen on aktiivinen suhde työntekijän ja organisaation välillä.

Steers (1977) esittää mallin organisaatioon sitoutumisesta, jossa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät jaetaan neljään ryhmään: henkilökohtaiset ominaisuudet (*personal characteristics*), työhön vaikuttavat tekijät (*job characteristics*), rakenteelliset tekijät (*structural*

characteristics), ja työkokemus (*work experience*). Näiden tekijöiden vaikutuksesta syntyy organisaatioon sitoutuminen, joka vaikuttaa mm. työsuoritukseen. (Mowday ym., 1982, s. 30)



Kuvio 4. Organisaatioon sitoutumisen tekijät (mukaillen Steers, 1977; Mowday ym., 1982, s. 30)

Organisaatioon sitoutumisen lähikäsitteenä voidaan pitää tyytyväisyyttä. Organisaatioon sitoutuminen ja tyytyväisyys ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Tyytyväisyydellä voidaan tarkoittaa tyytyväisyyttä jotakin yksittäistä tekijää, kuten työtehtävää, kohtaan. On todettu, että sitoutuminen (nimenomaan asenteellinen) kehittyy pitkän ajan kuluessa eikä lyhytikäiset muutokset organisaatiossa vaikuta siihen. Toisin on tyytyväisyyden kanssa. Siihen voi vaikuttaa merkittävästi muutokset organisaatiossa tai työtehtävissä. Tyytyväisyys itsessään voi siis vaihdella merkittävästi lyhyelläkin aikavälillä. (Mowday ym., 1979; Mowday ym., 1982, s. 28)

2.4 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset

Organisaation sitoutumisessa on kyse vaihdantasuhteesta, jonka osapuolina ovat työntekijä ja organisaatio. Työntekijä yrittää löytää sellaisen työympäristön, jossa hän pystyy hyödyntämään olemassa olevia kykyjään. Kun työntekijä aloittaa työt yrityksessä, on hänellä erilaisia toiveita, tarpeita ja osaamista mukanaan. Organisaatioon sitoutuminen riippuu siitä, miten hyvin organisaatio pystyy vastaamaan työntekijänsä tarpeisiin. (Steers, 1977) Seuraavaksi tarkastellaan organisaatioon sitoutumisen vaikutuksia niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta.

2.4.1 Vaikutukset organisaatioon

Työntekijöiden sitoutumisen taso vaikuttaa yrityksen menestymistekijöihin, kuten innovatiivisuuteen. Mikäli yrityksen työntekijät eivät ole sitoutuneita yritykseen, eivät he myöskään ole valmiita ponnistelemaan yrityksen puolesta. Tällä on suora yhteys yrityksen menestymiseen. Innovaatiot ja uusien tuotteiden ja palveluiden luominen ovat työntekijöiden antaman työpanoksen merkittäviä tuloksia. (Mowday ym., 1982, s. 14–15) Steersin (1977) ja Eisenbergerin, Armelin, Rexwinkelin, Lynchin & Rhoadesin (2001) mukaan sitoutuminen parantaa työntekijän suoriutumista. Positiivinen kokemus organisaatiolta saadusta tuesta vahvistaa työntekijän affektiivista sitoutumista organisaatioon ja parantaa työssä suoriutumista.

Työntekijöiden sitoutuneisuus vähentää työvoiman vaihtuvuutta organisaatiossa (Mowday ym., 1979; Steers, 1977; Mowday ym., 1982, s. 14–15; Allen & Meyer, 1990b) Vaihtuvuuden negatiivisia vaikutuksia yritykselle ovat lisääntyneet rekrytointi- ja perehdytyskustannukset sekä saamatta jäänyt työpanos. Mikäli vaihtuvuus on korkea, eivät rekrytinnit ehdi maksaa itseään takaisin. (Mowday ym., 1982, 14–15)

Porterin ja Steersin (1973) tutkimuksessa yhtenä vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä havaittiin tulokkaan roolin selkeys ja tehtävänkuva. Kun tehtävänkuva ja rooli viestittiin

tulokkaalle selvästi jo ennen työsuhteen aloittamista, oli vaihtuvuus pienempi. Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa tulokkaan käsitykseen omasta työtehtävästä ja roolista organisaatiossa. Perehdyttäminen nivoutuukin yhteen rekrytoinnin kanssa. Jo rekrytointivaiheessa tulisi avoimen tehtävän ja tulokkaan roolin olla mahdollisimman selkeitä, jotta tulokas voi asettua organisaatioon. Sen sijaan, että murehdittaisiin työntekijän mahdollisesta organisaatiosta poistumisesta, tulisi koko työntekijän potentiaali saada yrityksen käyttöön niin kauan kuin se on mahdollista. (Allen & Meyer, 1990b)

Edellä kuvattiin vaihtuvuuden negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Vaihtuvuus ei ole kuitenkaan aina huono asia. Vaihtuvuus voi myös avata organisaatiolle uusia ovia, mikäli työpaikkaa vaihtava työntekijä ei ole kuulunut parhaiden suoriutujien joukkoon. On kuitenkin huomattava, että yrityksen avainhenkilöiden vaihtuminen ei ole yritykselle edullista. Uuden työntekijän rekrytointi on kallista. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Mowday ym., 1982, s. 15–16) Vaihtuvuus saattaa vaikuttaa myös jäävien työntekijöiden asenteisiin, mikäli lähtevän työntekijän työmoraaali on ollut heikko. Jäävät työntekijät saattavat kokea oman työmoraaalinsa kohoavan. Vaihtuvuuden kautta yritykseen jääville työntekijöille saattaa avautua mahdollisuuksia uusien taitojen, oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen sekä uralla etenemiseen. (Mowday ym., 1982, s. 16)

2.4.2 Vaikutukset yksilöön

Pienempi organisaatioon sitoutuminen saattaa avata työntekijälle uusia mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Jos työntekijä ei koe sitoutuvansa työskentelyorganisaatioon, saattaa työpaikan vaihtamispäätös olla helpompi tehdä. Työpaikan vaihdon onnistuminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Työntekijän menestymiseen organisaatiossa vaikuttaa sekä työntekijän ammattitaito ja osaaminen että organisaatiossa vallitsevat tekijät, kuten työympäristö, rakenne ja työyhteisö. (Mowday ym., 1982, s. 13–14)

Sitoutuminen voi vaikuttaa myös negatiivisesti työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Osalle työpaikka on kuin toinen koti. Ihmisellä on tarve olla sitoutunut johonkin ja toisilla

tämä tarve suurempi kuin toisilla. Sitoutuminen voi joissakin tapauksissa liittyä organisaation sijasta tiettyyn ammattiin. On väitetty, että korkeasti koulutetut työntekijät saattavat organisaation sijasta sitoutua ammattiin. (Steers, 1977; Mowday ym., 1982, s. 14)

3 Tutkimuksen aineisto ja metodologia

Tutkimusta tehtäessä tehdään aina erilaisia valintoja joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tutkijalla on valittavanaan erilaisia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä. Kun tutkija tekee valintoja näiden eri vaihtoehtojen välillä, vaikuttavat valinnat myös tutkimuksen lopputulokseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 119–120)

Siinä missä määrällinen tutkimusote pyrkii mittaamaan tutkimuskohdetta, laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ja kuvaamaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 137), vaan todellisuus nähdään moninaisena ja tieto subjektiivisena kokemuksena, johon vaikuttavat ympäristö, arvot ja aika. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 156–157) Laadullisia menetelmiä hyödynnetään kauppatieteellisessä tutkimuksessa usein. Moni yrityksen toimintaan liittyvistä tekijöistä, kuten johtaminen ja organisaatio, vaativat laadullisen tutkimusotteen käyttämistä sen selittävän luonteen takia. Selittämällä ihmisten toimintaa ja sosiaalisia prosesseja pystytään ymmärtämään organisaation toimintaa ja johtamista eri tavalla kuin tilastollisten menetelmien kautta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 15)

Tämä pro gradu -tutkimus päädyttiin tekemään laadullisena tutkimuksena sekä tutkimusasetelman että näkökulman valinnan takia. Koskinen ym. (2005, s. 31) toteavat, että laadullinen tutkimus tarkastelee tapauksia tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja ihmisten asioille antamien merkitysten kautta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi näkökulmaa: faktanäkökulma ja näytenäkökulma. Näkökulmaksi tähän tutkimukseen on valittu faktanäkökulma, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden asioille antamille merkityksille kuitenkin painottamatta liikaa kielellistä ilmaisua (Alasuutari, 1994, s. 80). Kun ymmärrämme, että absoluuttista totuutta on mahdotonta löytää ja totuus on aina subjektiivinen kokemus, voimme hyväksyä totuuden muuttumisen ajan kuluessa. Tutkijan totuus tiettyinä aikoina on altis ajan kulumiselle ja aiemmin totuutena pidetty käsitys todellisuudesta on altis muutokselle. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 17–18)

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Kaikessa tutkimuksessa, oli se teoreettista tai käytännönläheistä, ollaan tekemisissä ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa koskevien oletusten kanssa. Tutkimusta tehtäessä on tärkeää ymmärtää erilaisia tieteenfilosofia lähtökohtia. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 125) Erilaiset taustafilosofiat vaikuttavat tutkijan tekemiin valintoihin ja oletuksiin (Metsämuuronen, 2006, s. 84). Seuraavassa tarkastellaan tähän tutkimukseen vaikuttaneita tieteenfilosofisia valintoja.

Ontologialla tarkoitetaan käsityksiä tutkimuskohteesta, kuten miten tai minkälaisena tutkimuskohde nähdään. Ontologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, millainen on todellisuuden olemus ja mitä voimme tietää siitä (Metsämuuronen, 2006, s. 84). Useat laadullisen tutkimuksen lähestymistavat perustuvat ontologian kannalta näkemykseen, että todellisuus on subjektiivisesti koettu ja siihen vaikuttavat sekä aika että konteksti (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 13). Konstruktivismi ymmärtää tutkimuskohteen sosiaalisena toimijana, joka pystyy muuttamaan näkemyksiään ja oletuksiaan sosiaalisesta todellisuudesta vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ihmisen todellisuus on aina uniikki eikä toista samanlaista todellisuutta voi olla olemassa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 13–14). Tutkimuksen ontologiset käsitykset vaikuttavat myös siihen, miten tutkittavaa kohdetta kannattaa lähestyä. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 125–126) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohdetta lähestytään konstruktivismin näkökulmasta. Tutkimuskohde nähdään sosiaalisena toimijana, jonka näkemyksiin ja oletuksiin vaikuttaa vuorovaikutus muiden kanssa. Todellisuus on siis aina jokaisen yksilön oma subjektiivinen kokemus, joka on kontekstisidonnainen. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 19; Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 13)

Tutkimuksen ontologiset lähtökohdat määrittävät tutkimuksen tekijän suhtautumisen maailmaan ja sen muodostumiseen, epistemologia sen sijaan tarkastelee tietoa: sen syntymistä ja mahdollisia rajoitteita. Epistemologia eli tieto-oppi määrittää, mikä tieto on mahdollista saavuttaa ja miten tietoa on mahdollista tuottaa. Epistemologiaan liittyy

myös tutkijan roolin tunnustaminen. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 14–15) Epistemologia on läheisesti liitoksissa tutkimuksessa tehtyihin metodivalintoihin. Metodivalintaa tulisi ohjata ajatus, jossa valitun metodin avulla pystytään parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 125–126) Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelututkimusta, koska parhaiten ihmisten asioille antamia merkityksiä pääsee tutkimaan kysymällä asioita suoraan tutkittavilta itseltään (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 11).

Ontologia ja epistemologian lisäksi tutkimuksen tekemiseen vaikuttaa erilaiset tieteenfilosofiset suuntaukset. Näistä mainittakoon positivismi, postpositivismi ja jo aiemmin mainittu konstruktivismi sekä kriittinen teoria. Positivismi suhtautuu todellisuuteen objektiivisesti ja tieteen käsityksen mukaan tutkija on objektiivinen tarkkailija. Tutkimustulokset ovat toistettavissa olevia, jotta ne ovat tosia. Postpositivismi on positivismin kriittistä noususta suuntaus, jossa säilytetään objektiivisuus ottamalla kuitenkin huomioon tietomme ja ymmärryksemme ulkopuolelle mahdollisesti jäävät tekijät. Metsämuurosen (2006, s. 86) mukaan konstruktivistinen tieteen filosofia näkee todellisuuden olevan suhteellista. Tietoa todellisuudesta saadaan tutkijan ja tutkittavan välisessä interaktiossa. Edellä mainittujen lisäksi on kriittiseksi teoriaksi kutsuttu tieteen filosofia, joka pitää sisällään useita eri filosofioita. Metsämuurosen (2006, s. 86) mukaan näille eri filosofioille yhteistä on, että tutkija ja tutkittava on sidoksissa toisiinsa ja tutkijan arvoilla on tutkimuksen lopputulosta muovaava vaikutus. Laadullinen tutkimus on osaltaan sekä tutkimuskohteiden että tutkijan itsensä tulkinta tutkittavista asioista.

Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteiden eli ihmisten käsityksistä ja heidän antamistaan merkityksistä tutkimuksen kohteena oleville aiheille, on syytä tarkastella vielä muutamia ihmistutkimukseen liittyviä lähtökohtia.

Ihminen tutkimuskohteena

Ihmistutkimuksessa tutkimuksen lähtökohdat ovat erilaiset kuin esimerkiksi koneita tutkittaessa. Ihminen eroaa koneesta monessa suhteessa. Ihmisellä on kyky asettaa päämääriä ja ihminen muuttuu ajan ja kokemusten myötä sekä ihminen on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Näin ollen ihmistutkimukseen soveltuu luonnontieteellisen tutkimuksen mekaanisen fysiikan mallin sijaan paremmin orgaaninen tai biologinen malli. Ihmistä ja ihmisen toimintaa tutkittaessa tulee ottaa myös huomioon ympäristö eli konteksti. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 16–17) Yksilöön vaikuttavat niin ulkopuoliset tekijät kuin yksilön tietoisuudessa tapahtuva itseorganisoituminen. Luonnontieteissä on mahdollista löytää muutaman tekijän välisiä syy-seuraussuhteita, mutta ihmistä tutkittaessa vastaavien yhteyksien tutkiminen on monimutkaisempaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 17).

Tutkijan tulee myös tunnistaa oma roolinsa ja omien tulkintojensa vaikutus tutkimukseen. Tutkija on osa tutkimusprosessia ja tutkija vaikuttaa tutkimukseen kaikissa sen vaiheissa. Tutkijan tulee pyrkiä tekemään tutkimusta, joka heijastaa tutkittavien maailmaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 18) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on ihminen ja tutkimuskysymyksien avulla halutaan saada selville tutkimukseen osallistuvien henkilöiden käsityksiä tutkimusaiheista. Tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin vaikuttaa siis tutkijan näkemysten ja lähtökohtien lisäksi tutkittavien oma käsitys totuudesta ja sen muodostumisesta. Tässä tutkimuksessa todellisuus nähdään subjektiivisesti konstruoitu- neena totuutena, johon vaikuttaa aika ja paikka. Tutkimuksen toistettavuuden ja tiedon oikeellisuuden kannalta on huomattava, että tutkittavien todellisuus on tutkimusta teh- täessä jo mahdollisesti muuttunut. Täten tämän tutkimuksen tulos vastaa vain tutkimuk- sen tekoaikana vallinnutta todellisuutta.

3.2 Tutkimuksen kulku ja toteutustapa

Haastattelurunkoa varten tutustuttiin kirjallisuuteen, jonka pohjalta haastattelulomak- keen kysymykset muodostettiin. Tutkimuksen teemat on sovellettu teoriaohjautuvasti

organisaatioon sosiaalistumisen teorioiden (Van Maanen & Schein, 1977; Jones, 1986), psykologisen sopimuksen (Sherman & Morley, 2015), organisaatioon sitoutumisen teorioiden (Mowday ym., 1979; Steers, 1977; Mowday ym., 1982) sekä perehdyttämisen kokonaisuuden (Kupias & Peltola, 2017, s. 19) viitekehyksistä.

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli casetutkimus on tutkimusote, jossa tutkimus perustuu joko yhteen tai useampaan tapaukseen. Tapaustutkimus kuuluu liiketaloustieteellisen tutkimuksen yleisimmin käytettyihin laadullisiin menetelmiin. Tapaustutkimus on ennemminkin tutkimusote kuin varsinainen tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimusta käytetään paljon myös opetuksessa. Tällöin puhutaan opetuscaseista. (Koskinen ym., 2005, s. 154–155; Yin, 2009, s. 4–5, s. 14–15)

Tapaustutkimusta on myös jonkin verran kritisoitu tutkimusmenetelmänä. Yinin (2009, s. 14–15) mukaan kritiikki selittyy osittain sillä, että usein tapaustutkimuksen tekijät ovat olleet huolimattomia tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen tekijät ovat joko laiminlyöneet tutkimusstrategian laatimisen ja noudattamisen tai tutkimukseen on vaikuttanut kyseenalaiset tai vääristyneet näkökulmat ja/tai aineistot. Yin (2009, s. 14–15) mainitsee myös vielä tapaustutkimuksen sekoittamisen opetuksessa käytettäviin opetuscaseihin. Lisäksi tapaustutkimustulosten yleistämisestä on annettu kritiikkiä. On kritisoitu yhden tutkitun tapauksen tulosten yleistämisen mahdollisuutta. Yin (2009, s. 15) toteaa, että sama ongelma on hänen mielestään olemassa myös muussa tutkimuksessa. Koska tässä tutkimuksessa kyseessä on opinnäytetyö, ei ole järkevää valita tutkimusstrategiaksi useiden tapausten tutkimista. Lisäksi tapaustutkimusten yleisestettävyyteen voidaan suhtautua lähtökohtaisesti varauksella. Jokainen tapaus on omanlainen, jolloin yleistäminen muihin tapauksiin ei ole mielekäästä. Hirsjärvi ym. (2007, s. 173–174) toteavat, että aloittelevan tutkijan tulee välttää tilanteita, joissa aineiston hankitaan tai analysointiin kuuluu kohtuuttomasti aikaa tapauksissa, joissa tutkimus tulee saada nopeasti valmiiksi. Tärkeää on myös ymmärtää opinnäytetyö työksi, jolla on rajallinen aikataulu ja resurssit.

Opinnäytetyö mahdollistaa kuitenkin, rajallisista resursseista huolimatta, tutkimuksen tekemisen (Hirsjärvi ym., 2007, s. 67) ja kontribuution oman tieteenalan tutkimukseen.

Tapaustutkimuksen perusteella on mahdollista ymmärtää tutkittua ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Yin, 2009, s. 18) Koskinen ym. (2005, s. 156) toteavat, että tapaustutkimus voi ottaa kantaa yritysten käytäntöihin hyvinkin seikkaperäisesti. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yleensä jokin yrityksen toiminto tai prosessi. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä tilastollisia että laadullisia menetelmiä. Myös näiden tutkimusmenetelmien yhdistelmää on mahdollista käyttää. (Koskinen ym., 2005, s. 157) Tapaustutkimuksen aineistona voidaan Yinin (2009, s. 101–114) mukaan käyttää dokumenttilähteitä, arkistolähteitä, haastatteluita, suoria havainnointiaineistoja, osallistuvalla havainnoinnilla kerättyjä aineistot sekä fyysisiä esineitä. (Luettelossa käytetty Koskinen ym., 2005, s. 157 käyttämiä termejä)

Aineiston keruumenetelmä ei määritä tapaustutkimusta yhtä paljon kuin mahdollisesti muita tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksessa ydin on tutkimusasetelmassa ja tavassa koota johtopäätökset. (Koskinen ym., 2005, s. 158) Yinin (2009, s. 144–124) mukaan tapaustutkimuksen aineistossa tulisi ottaa huomioon kolme pääkohtaa: useiden aineistojen käyttö, tietokannan luominen tapaustutkimuksen aineistosta ja tutkimuksen päättelyketjun ylläpitäminen. Useiden aineistojen käyttöä kutsutaan aineiston triangulaatioksi, jolla tutkimusta voidaan rikastaa. Useiden eri aineistojen käyttäminen samassa tutkimuksessa lisää tutkimustulosten vakuuttavuutta ja oikeellisuutta. (myös Koskinen ym., 2005, s. 159) Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään haastatteluita, mutta haastatteluiden lisäksi käytetään myös yrityksen tuottamia dokumentteja. Aineistosta tulisi luoda oma tietokanta, johon viittaamalla tutkimuksessa saavutettuja lopputuloksia voidaan vahvistaa. Lisäksi tutkimuksessa tulisi erottaa toisistaan tapaustutkimuksesta syntyvä raportti ja aineiston tietokanta. Yin (2009, s. 118–119) suosittaa, että tapaustutkimuksien tekijöiden olisi hyvä ottaa mallia muista tutkimusmenetelmistä ja niiden aineistokäsittelystä. Tässä tutkimuksessa kerätystä aineistosta on muodostunut oma tieto-

kanta, kun haastattelut on litteroitu eli kirjoitettu auki. Viimeisenä Yin suosittaa tutkimuksessa tehtyjen päätelmien dokumentointia tavalla, jolla varmistutaan tehtyjen päätelmien oikeellisuudesta. (Yin, 2009, s. 123; Koskinen ym., 2005, s. 159) Yin (2009, s. 123) mainitsee, että päätelmien tukemista voidaan vahvistaa ottamalla haastatteluaineistosta suoria lainauksia. . Tällöin ulkopuolisella havainnoijalla on mahdollisuus tehdä itse oma tulkinta tutkimuksessa käytetystä sitaatista. Seuraavaksi kuvataan tutkimuskohteeksi valittu tapaus.

3.3 Tutkimuskohde eli case

Tämä tutkimus toteutetaan suomalaisessa teollisuusalan yrityksessä. Kohdeyritys on haettu pitää anonyymina liikesalaisuuksien takia. Kohdeyrityksestä esitellään kuitenkin tässä luvussa perustiedot, jotta analyysin tekeminen on mahdollista. Tutkimuksen toteuttaminen yrityksessä on hyväksytetty yrityksen johdolla ja yrityksen koko henkilöstöä on informoitu tutkimuksen tekemisestä.

Kohdeyritys on suomalainen vuonna 1990 perustettu yhtiö, joka on osa suomalaista monialakonsernia. Yrityksellä on henkilöstöä yhteensä noin 200 henkilöä kolmella paikkakunnalla. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen suurinta toimipistettä, jossa työntekijöitä on 77. Tarkasteltavan toimipisteen henkilöstörakenne on 34 toimihenkilöä ja 43 työntekijää. Kohdeyrityksen liikevaihto vuonna 2019 päättyneeltä tilikaudelta on 32 miljoonaa euroa.

Kohdeyrityksen organisaatorakenne on tuotantovetoinen. Henkilöstöön liittyviä käytänteitä ja ohjeistuksia johdetaan konsernilta. Kohdeyritys hoitaa itsenäisesti palkkahallinnon ja osan HR-tehtävistä. Tällä hetkellä konsernilla ei ole nimettyä henkilöstöpäällikköä. Yrityksessä on viimeisen viiden vuoden aikana tapahtunut muutoksia, joista merkittävin on kohdeyrityksen liittyminen osaksi monialakonsernia. Lopullinen omistuspohjan muutos tapahtui vuonna 2018. Viimeisen kolmen vuoden aikana organisaatiossa on vaihtu-

nut toimitusjohtaja ja organisaatorakennetta on uudistettu. Myös yhtiön fuusioituminen toisen yhtiön kanssa on tuonut toimintaan merkittäviä muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana.

3.4 Tutkimuksen empiirinen osa: teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, minkälaisia merkityksiä työntekijät antavat organisaatioon sosiaalistumiselle ja sitoutumiselle. Kun halutaan ymmärtää ihmisten toiminnalleen antamia merkityksiä tai kuulla ihmisten mielipiteitä, on luonnollista päätyä keskustelemaan heidän kanssaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 11; Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 96)

Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, moniin lähtökohtiin ja tarkoitukseen soveltuva (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 14–16). Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelua ja erityisesti teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä sen joustavuuden takia. Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden noudattaa ennalta määritettyä runkoa, mutta myös tarvittaessa kysyä haastattelun aikana tarpeelliseksi koettuja tarkentavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 47) Lisäksi haastattelu mahdollistaa tutkijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 97).

Koska haastattelussa tärkein tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, on suositeltavaa antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen. Tällöin haastateltavalla on mahdollisuus perehtyä aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 89) Tässä tutkimuksessa itse haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen, vaan haastattelusta kerrottiin etukäteen vain teema. Eettisestä näkökulmasta on perusteltua kertoa haastateltavalle, mitä aihetta haastattelu käsittelee (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 89). Tämä velvoite täytettiin toimittamalla haastattelukutsun

yhteydessä tiedote tutkimuksesta (Liite 1) sekä tietosuojailmoitus (Liite 2). Toisaalta yksikään haastateltava ei pyytänyt kysymyksiä nähtäväksi tai muuta lisätietoa käsiteltävistä aiheista. Kun kohdeyritys antoi luvan tutkimuksen tekemiselle, tiedotettiin tutkimuksesta yrityksessä avoimesti. Koko henkilöstölle lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta, sen aihealueista, toteutustavasta sekä aikataulusta. Kun haluttu tutkimusjoukko oli selvillä, pyydettiin yrityksen HR-osastolta listaus työntekijöistä, joiden työsuhde on alkanut vuosina 2017–2019. Kriteerit täyttäneistä työntekijöistä valittiin satunnaisesti 12 haastateltavaa.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 13.2.–24.2.2020. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa, joissa haastatteluiden toteuttaminen oli mahdollista suorittaa ilman häiriötä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin ja haastateltaville mainittiin nauhoituksesta vielä erikseen ennen haastattelun aloittamista. Nauhoittaminen oli tuotu esiin jo annetun tutkimuspaketin yhteydessä.

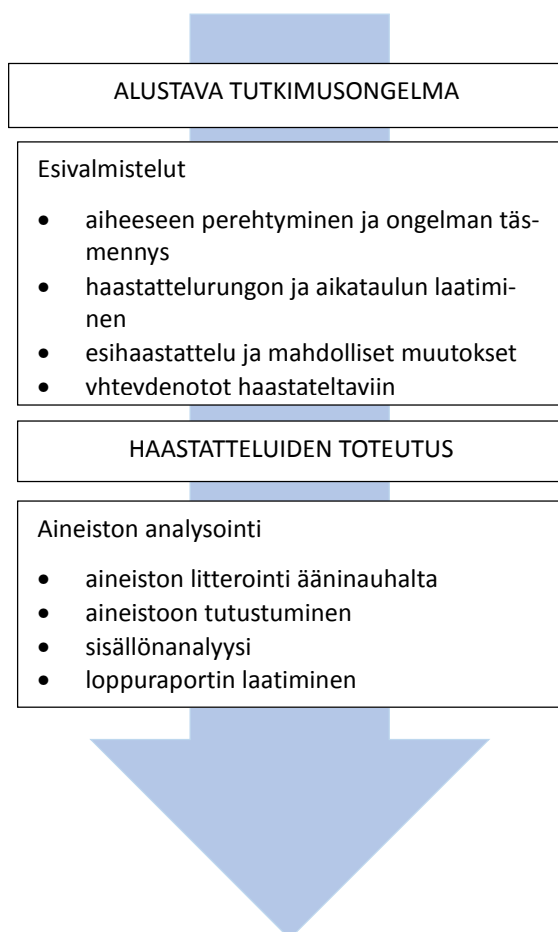
Haastattelut kestivät keskimäärin 44:39 minuuttia, lyhimmän haastattelun ollessa 31:44 minuuttia ja pisimmän haastattelun ollessa 58:21 minuuttia. Haastateltujen keski-ikä oli 43,5 vuotta ja työsuhteen pituus oli keskimäärin 18 kuukautta eli 1,5 vuotta. Haastateluista neljällä oli ammattikorkeakoulututkinto ja loppuilla ammattitutkinto. Haastateltujen työuran kokonaiskesto oli keskimäärin reilut 22 vuotta.

Aineiston analyysiin ryhdyttiin heti haastatteluiden jälkeen. Tällöin aineisto inspiroi tutkijaa (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 135). Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin auki mahdollisuuksien mukaan heti haastatteluiden jälkeen. Tällöin haastattelutilanne oli vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Kun haastattelut oli kirjoitettu auki, tutustui tutkija aineistoon lukemalla haastattelulitteroinnit useita kertoja läpi tehden samalla muistiinpanoja. Seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksessa löydetyt tulokset.

Jotta tutkimukseen osallistuvien informanttien/haastateltujen anonymiteetti on voitu suojata, on haastatteluista otetut suorat sitaatit muokattu ei-tunnistettavissa olevaan

muotoon. Muokkaamisella tarkoitetaan sellaisten seikkojen, kuten arkaluontoisten ja henkilöllisyyden paljastavien tietojen pois jättämistä suorista sitaateista. Haastateltavat on numeroitu, jotta aineiston analysointivaiheessa aineistot on voitu anonyymisti yksilöidä.

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analyysivaiheita ovat: Aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 173) Aineistosta hahmotettiin teemoja, jotka pelkistämällä alkuperäistä ilmaisua johdatettiin teoreettisiin teemoihin ja yläkäsitteisiin. Kokonaisuudessa laadullisen tutkimuksen eteneminen on kuvattu kuviossa 4:



Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 14)

Tutkimuksen sisällön analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroitu haastatteluaineisto pelkistettiin poimimalla tutkimustehtävää kuvaavat ilmaisut. Ilmaisut kerättiin erilliseen dokumenttiin ja niistä haettiin yhtenäisiä teemoja värittämällä eri teemat eri väreillä. Tämän jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin värien perusteella eri teemoihin. Sekä pelkistämässä että ryhmittelyssä säilytettiin mukana alkuperäisilmaukset, joista johdettiin pelkistetyt ilmaukset ja teemat eli alaluokat. Alaluokkia lähdettiin yhdistämään ja luotiin käsitteille yläluokat. Näin päästiin muodostamaan teoreettisia käsitteitä, joista pystyttiin johtamaan johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 173–175)

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 249; Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 185; Eriksson & Kovalainen, 2013, s. 292; Koskinen ym., 2005, s. 253–255). Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata (Koskinen ym., 2005, s. 254). Validiteetti voidaan ymmärtää siten, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 222) eli tutkimus on eheä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 222) ja ristiriidattomuutta (Koskinen ym., 2005, s. 255).

Reliabiliteetin ja validiuden käsitteet ovat syntyneet pääosin määrällisen tutkimusperinteen piirissä ja niiden soveltuvuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on esitetty kritiikkiä (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 249; Koskinen ym., 2005, s. 255). Kritiikki kohdistuu lähinnä luotettavuuskäsitteiden oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 249) Reliabiliteetin ja validiuden käsitteiden soveltumattomuus laadulliseen tutkimukseen ei tarkoita sitä, että tutkimusta voisi tehdä miten tahansa (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 188–189).

Laadulliseen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on määritetty validiteetista ja reliabiliteetista eroavia käsitteitä. Eriksson ja Kovalainen (2013, s. 294–295) esittävät käytettäviksi käsitteiksi Lincolnin ja Guban (1985) neljää ulottuvuutta, jolla tutkimusta ja tutkimuskäytäntöä tulisi pystyä seuraamaan. Nämä ulottuvuudet ovat: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus (Koskinen ym., 2005, s. 257). Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusaiheeseen perehtyneisyyttä ja tutkimuksessa käytetyn aineiston sopivuutta tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Luotettavuutta voidaan määritellä myös tutkimuksen toistettavuudella, jossa toinen tutkija pystyisi samaa aineistoa käyttämällä, päästä lähes samoihin johtopäätöksiin. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tekijän vastuuta oman tutkimuksen ja aiemman tutkimuksen yhtäläisyyksien esittämisessä. Myös aiemman tutkimuksen ja oman tutkimuksen välisen yhteyden esittämisellä voidaan parantaa tutkimuksen siirrettävyyttä. Riippumattomuudella tarkoitetaan tutkimuksen tekijän vastuuta lukijalle tarjottavasta informaatiosta, jonka perusteella tutkimuksen osoitetaan olleen looginen, jäljitettävissä oleva ja dokumentoitu. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksessa tehtyjen havaintojen ja tulkintojen esittämistä lukijalle niin, että aineiston ja havaintojen välinen yhteys on näkyvissä. (Eriksson & Kovalainen, 2013, s. 294–295)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen tarkasteluun kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 226). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään valitsemalla tutkittavan ilmiön kannalta sopiva aineiston hankintamenetelmä. Sitä kautta tutkimuksessa on pyritty arvioimaan käytetyn aineiston sopivuutta tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Haastattelun käyttämistä aineiston hankintamenetelmänä on käsitelty luvussa 4.4. Tutkimuksen siirrettävyyttä on pyritty parantamaan esittämällä aiemman tutkimuksen ja oman tutkimuksen välistä yhteyttä viittaamalla aiempaan teoriaan tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen kohdalla. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kiinnittämällä huomiota vahvistettavuuteen esittämällä aineistosta suoria lainauksia, joiden pohjalta on tehty päätel-

miä ja tulkintoja. Lisäksi tutkimuksen riippuvuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimuksen toteutus mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jolloin lukijalle välittyy kuva tutkimusprosessista.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tuloksia havainnollistetaan haastatteluista tehdyillä suorilla lainauksilla. Ajatusviivaa (- -) on käytetty kuvaamaan sitaatin katkaisemista. Tutkittavasta yrityksestä käytetään tuloksien kuvaamisessa nimeä ”Yritys”.

Kuviossa 6. on esitetty tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset käydään seuraavaksi läpi taulukon kategorioiden mukaisesti.

<p>VAKIINNUTTAVA</p> <ul style="list-style-type: none"> -viralliset toimet -esimiehen rooli -oman paikan löytäminen -luottamuksen syntyminen 	<p>TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET SOSIAALISTUMISPROSESSISTA</p>
<p>YKSILÖLLINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> -epäviralliset toimet -tiedonkulku -esimies-alaissuhde -epävirallisten suhteiden luominen -yrityksen toiminnan hahmottaminen 	
<p>SOSIAALISTUMISEN TOIMIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> -työyhteisön vastaanotto -työntekijän oma rooli 	

Kuvio 6. Tutkimustulokset

Aineistosta nousi esiin työntekijöiden kokemuksina työnantajan käyttämiä sekä virallisia sosiaalistamiskäytänteitä että epävirallisia käytänteitä. Näitä virallisia sosiaalistamiskäytänteitä kutsun tuloksissa vakiinnuttaviksi käytänteiksi Jonesin (1986) sosiaalistamistaktiikoiden lajittelun mukaisesti ja epävirallisia yksilöllisiksi taktiikoiksi.

Vakiinnuttavat käytänteet

Haastatteluissa työntekijät tunnustivat yrityksen **virallisia toimia**, joita olivat työsuhteen alussa tapahtunut työntekijästä informointi ja nimetyn tahon antama yleisperehdytys organisaation käytänteistä. Uudesta työntekijästä informointi koettiin tärkeäksi asiaksi ja se oli vaikuttanut siihen, miten tulokas oli otettu työpaikalla vastaan. Myös yleisperehdytys koettiin työhön sisälle pääsemistä avustavana tekijänä.

”Silloin oli kuitenkin tiedotettu, että olen tullut taloon. On kerrottu, että sähköpostia oli lähetetty.”

”Hr:ltä on tullut järjestelmään liittyvä perehdytys, työaikaleimaushommat - -”

Yhteisten ohjeiden laatiminen nousi aineistossa esiin toiveena, jolla voitaisiin vastata tulokkaan työsuhteen alun tiedonjanoon. Työntekijät kokivat, että tällä hetkellä yhteistä ohjeistusta ei juurikaan ollut. Yhtenäisen ohjeistuksen ja materiaalin avulla kaikilla olisi myös mahdollisuus saada työsuhteen alussa sama tieto yrityksen yhteisistä käytänteistä.

”Ja selviä ohjeita. Ettei tarvi niitä itse keksiä, että kaikki tekisi samalla tavalla.”

Haastatteluissa nousi esiin myös **esimiehen rooli** ja sen vaikutus sosiaalistumiseen. Uuden työn aloittamisessa, varsinkin tehtävän ollessa kokonaan uusi, koettiin esimiehen rooli erittäin tärkeäksi. Hyvin usein juuri esimies toimi perehdyttäjänä, joten sitäkin kautta esimiehen rooli sosiaalistumisprosessissa on merkittävä. Esimieheltä toivottiin tukea, jotta tulokas löytäisi oman roolinsa uudessa työyhteisössä. Samassa yhteydessä tuotiin esille myös vierihoidoperehdyttämisestä hyötyminen. Myös nimetty mentori saattaisi näissä tilanteissa olla hyödyllinen tuki ja turva tulokkaalle.

”Toimi oli mulle uusi, niin ehkä silloin et siinä olis ollu mahdollisuus olla rinnakkain jonkun kanssa, joka olis jo tehnyt sitä aikasemmin. Olis saanu vaikka kuukauden seurailta ja tehdä yhdessä.”

”Toimenkuva oli uusi eli en tiennyt, miten sitä oli ennen tehty tai miten sitä oli ajateltu tehtävän. Rakensin sen sitten omalta pohjalta ja tein sitä omalla tavallani. Enkä siitä koskaan saanut mitään palautetta.”

Haastatteluissa nousi esiin tilanteita, joissa esimiehen rooli oli jäänyt epäselväksi tulokkaan perehdyttämisessä ja tilanteita, joissa esimies oli hoitanut perehdyttämisen esimerkillisesti. Aineiston perusteella juuri esimies oli työntekijän ensimmäinen kontakti uudessa työpaikassa. Osa haastateltavista kertoi, että esimies oli ottanut työntekijän ensimmäisenä työpäivänä vastaan ja kierrättänyt yrityksen tiloissa.

”Kierrettiin talossa ja kerrottiin kuka mä olen ja kerrottiin mitä mä tulen tekemään.”

Osa taas kertoi, ettei tiennyt perehdyttämisen vastuuhenkilöä. Perehdyttäminen ja sosiaalustuminen koettiin aineiston perusteella sekä hyväksi että huonoksi. Työntekijöiden kokemusten perusteella virallisiin käytänteisiin, kuten perehdyttämisvastuisiin, kaivattiin selkeyttä.

”En tiedä, kuka vastasi perehdyttämisestä.”

Esimiehen tietämys talon yhteisistä käytänteistä koettiin heikoksi. Työntekijälle muodostui käsitys, ettei esimiehellä ollut tietoa yhteisistä talon tavoista. Työsuhteen alkuun kuuluva tiedon tarve ja tieto talon tavoista hankittiin näissä tapauksissa jostain muualta, kuten lähimmältä työkaverilta.

”Työterveyskäytännöt ja poissaolokäytännöt, niistä ei ollut mitään. Silloinen esimies ei tiennyt itsekään näistä.”

Haastatteluissa nousi esiin myös työntekijöiden kokemus epäselvistä vastuista ja esimiehen kiire. Esimiehellä ei koettu olevan työntekijän tarvitsemaa aikaa käydä perehdyttämistä läpi tai perehdyttämiselle ei ollut osoitettu selkeästi toista vastuuhenkilöä.

”Nämä vastuuasiat tuntuvat olevan hieman... Silloin esimiehellä tuntui olevan niin paljon hommia joka puolella.”

”Toki siinä oli se, että kaikilla on aina kiire. Eikä joka päivä välttämättä nähnyt esimiestä, niin tuli ehkä sellainen, ettei uskaltanut välttämättä kysyä ja turvautua siihen tukeen. - - En oikein tiennyt, että voinko vain mennä ja kysellä asioita.”

Haastatteluissa työntekijät kokivat **luottamuksen syntymisen** työntekijän ja työnantajan välille erittäin tärkeäksi organisaatioon sosiaalistumisen tekijäksi. Luottamuksen syntymistä kuvattiin monella eri tavalla. Osa koki työyhteisön etsivän syyllistä ratkaisujen sijasta ja tällaisen ilmapiirin koettiin nakertavan luottamusta.

”Ei anneta ratkaisuja, vaan annetaan vaan niinkö syyllisiä.”

Osa koki omasta osaamisestaan epävarmuutta, jonka koettiin myös vaikuttavan luottamuksen syntymiseen. Epävarmuuden kokemus liittyi tilanteeseen, jossa työntekijä koki oman osaamisensa olevan vielä puutteellista ja työntekijä olisi kaivannut tukea uusien työtehtävien kanssa. Työntekijän kokemus oli kuitenkin, että yhteisesti keskusteltu tuen antaminen oli unohdettu ja hänen oletettiin osaavan työ hyvin äkkiä. Uusien työtehtävien oppiminen vie aikaa. Liian suurten odotusten lataaminen työntekijää kohtaan työsuhteen alussa tai työtehtävän muuttuessa, nakertaa luottamuksen syntymistä.

”Koen sitäkin, että hetken aikaa ymmärrettiin, että aloitan ihan nollasta, mutta sitten se unohdettiin melko nopeasti. Paljon on vielä opittavaa, mutta sitä ei tahdota enää muistaa.”

Luottamuksen syntymiseen koettiin vaikuttavan myös epätietoisuus ja epävarmuus luottamuksen suhteen. Esimiehen kanssa käytyjen keskusteluiden ei koettu johtavan yhdessä sovittuun lopputulemaan. Selkeiden toimien läpikäynti ja aikataulutukset koettiin työntekijän luottamuksen kokemuksesta edistävänä tekijänä.

”Välillä tulee niitä, että epäröin. Siihen vaikuttaa epätietoisuus. Vaikka jotakin puhutaan ja luvataan, mutta sitten ei tapahdu mitään, niin tulee sellainen syrjäytetty olo.”

Haastatellut korostivat sosiaalistumisprosessin onnistumisessa **oman paikan löytämisen** tärkeyttä. Organisaatioon sosiaalistumisen tavoitteena on tulokkaan sosiaalistuminen työyhteisöön ja tulokkaan liittyminen uuden työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Kun

työntekijälle on etukäteen mietitty valmiiksi paikka, jossa työn tekeminen voidaan aloittaa, on työntekijän helppo päästä uuteen työyhteisöön sisälle. Työntekijöiden kokemus oman paikan löytymisestä työyhteisössä oli positiivinen.

”- - Tuossa mennään heti suoraan siihen työhön ja heti löytyy se paikka.”

Haastatteluissa tunnistettiin myös työntekijän kokemus muuhun työyhteisöön tutustumisesta. Työntekijät kokivat, että lähin työporukka tuli kyllä tutuksi, mutta muu työyhteisö ei. Sosiaalistuminen muuhun työyhteisöön tai yritykseen ja sen rakenteisiin, jäi puuttumaan. Työntekijöillä oli aiempia kokemuksia, joihin he tekivät vertauksia. Tämä vaikuttaa osaltaan oman paikan löytymiseen. Oma paikka saattaa löytyä lähimmän työporukan keskeltä, mutta koko organisaation osalta omaa paikkaa ei hahmotettu.

”Olen ollut useammassa firmassa töissä, että tavallaan sitä jotakin ihmettelin tai tavallaan, et se porukka, jossa teen työtä, niin se tuli tutuksi, mutta kaikki muut ei. En mä tiennyt kuka oli toimitusjohtaja. Tavallaan kaikki muut on ihan vieraita.”

Yksilölliset käytänteet

Haastatteluissa tunnistettiin **epävirallisia toimia**, jotka olivat edistäneet työntekijän sosiaalistumista. Työkaverin kanssa oli löytynyt nopeasti keskinäinen luottamus ja tulokkaalla oli mahdollisuus täyttää virallisten tointen jättämiä aukkoja työkaverin tietämystä hyödyntämällä.

”Aika nopeasti tultiin tutuksi työparin kanssa, että pystyin häneltä sitten kysymään niitä tyhmiäkin kysymyksiä.”

Työntekijät kokivat, että sosiaalistumisessa suurena apuna olivat juurikin työkaverit. Työkavereilla saattoi olla asioista parempi ja pidempi kokemus kuin esimiehellä ja sen takia työkavereiden puoleen myös käännyttiin usein.

”Tuki tulee kokeneilta työkavereilta ja se on ihan toimiva juttu. Kokeneet työntekijät tietävät useasti paremmin kuin työnjohtajat.”

Sosiaalistumiseen koettiin vaikuttavan myös **tiedonkulku**. Aineiston perusteella tiedonkulun varmistamiseksi ei ollut käytössä yhteisiä toimintatapoja. Osalle tieto tuli perille saakka, mutta osalle se jäi tulematta.

”Sellainen selkeämpi kuvio ja kun joku muuttuu, niin sekin tieto tulisi vaikka ilmoitustaululle tai yhteystiedot ja kaikki.”

Vakiinnuttavien toimien kohdalla mainittiin, että yrityksellä oli käytössä virallisina toimina uusista työntekijöistä tiedottaminen sähköpostilla. Haastatteluista nousi esiin kuitenkin kokemus, että tiedottaminen ei ollut säännöllistä ja se taas altisti työyhteisön erilaisten juurujen leviämiseen. Virallisesti tiedottamalla mahdollistetaan kaikille sama tieto ja myös osaltaan tiedon oikeellisuus. Mikäli osa työntekijöistä saa tiedon toisen tai kolmannen osapuolen kautta, on vaarana tiedon muuttuminen alkuperäisestä.

”Uusista työntekijöistä ja lähteneistä työntekijöistä ei tiedoteta. Lähtevistä tulisi tiedottaa sekä myös aloittavista pitäisi tulla etukäteen info. - - En näe, miksi tällaisista asioista ei voisi tiedottaa. Kun jätetään tiedottamatta, niin silloin annetaan juoruille ja huhuille mahdollisuus levitä. Sitten työntekijät miettivät omassa porukoissaan syitä asioiden tapahtumiselle. Kuppikuntien syntymiseen vaikuttaa osaltaan myös huono tiedottaminen. Osalle tiedottaminen saattaa tulla toisten työntekijöiden kautta, jolloin tieto on saattanut vääristyä.”

Esimies-alaissuhde tunnistettiin sosiaalistumiseen vaikuttavana tekijänä. Työntekijän kokemus keskusteluyhteydestä esimiehen kanssa tai sen puuttumisesta, vaikutti merkittävästi työntekijän omaan kokemukseen tekemänsä työn merkityksellisyydestä.

”Mun esimies ei ole koskaan, me ei olla puhuttu mun työstä, ei mitään. Kahteen kertaan olen koittanut. Kertoo vähän siitä mikä on menossa ja mitä on tekeillä. Mä väittäisin, että täällä ei ole hirveen montaa ihmistä, jotka tietää mitä mä olen tehnyt viimeisen puolen vuoden tai viimeise vuoden aikana”.

”En ole kovin montaa kertaa keskustellut esimiehen kanssa. Esimiehellä on kova kiire. Ei ole oikein luottavainen olo, että mua esimerkiksi kuunneltaisiin.”

Kun työntekijällä on tiedossa työn tavoitteet ja esimiehellä riittävä käsitys työntekijän osaamisesta, luo se tulokkaalle turvallisuuden tunteen. Esimiehen odotukset ja tulokkaan luottamus esimieheen, vapauttavat tulokkaan keskittymään uuden työhön sosiaalistumiseen.

”Tiesin työn tavoitteet. Oli helppo tulla, kun esimies tiesi minun osaamisalueet ja sen mihin pystyn, mä tiesin, ettei esimies vaadi multa ihmeitä tai vaadi jotain sellaista, mitä en osaa.”

Epävirallisten suhteiden luominen muun työyhteisön kanssa koettiin erittäin merkitykselliseksi, koska sitä toivottiin monessa kohtaa. Osa koki, että omassa työssä kohtaa vain osan työkavereista ja osa jää ulkopuolelle. Koko työyhteisön välisten suhteiden kehittymistä pidettiin tärkeänä sosiaalistumista edistävänä tekijänä.

”Hirveen paljon jää porukkaa taas ulkopuolelle. Jotka on kuitenkin työkavereita, joitten kans pitäisi olla jonkunlaista kanssakäymistä”

Työyhteisön yhtenäisyyden koettiin vaikuttavan myös tiedonkulkuun ja yhteistyön onnistumiseen. Mitä paremmin työkaverit tuntee, sitä helpompaa yhteistyön tekeminen ja tiedon jakaminen on.

”Että sais informaation kulkeen paremmin ja ehkä sellaiset osastot, jotka yhdessä tekee töitä voi tavata useemminkin.”

Aineiston perusteella työntekijät toivoisivat enemmän yhteisöllisyyttä sekä mahdollisuuksia työkavereiden kohtaamiseen. Epävirallisten suhteiden luominen työajan ulkopuolella nousi myös esiin. Työasioissa saatettiin olla paljonkin tekemisissä, mutta epävirallisia suhteita ei työasioiden lomassa ehtinyt muodostaa kuin lähimpien työkavereiden kanssa. Muut jäivät ulkopuolisiksi, vaikka ovatkin kiinteä osa työyhteisöä.

”Haluaisin, että oltaisiin yksi yhteinen porukka.”

Sosiaalistumista edistävänä tekijänä tunnistettiin tarve selkeälle suunnitelmalle, jossa tulokkaalle olisi sovittu etukäteen valmiiksi tapaamisia eri osastojen kanssa. Näiden tapaamisten avulla tulokkaalla olisi mahdollisuus tutustua uusiin työkavereihin ja myös nähdä yrityksen muiden työntekijöitä tekemiä töitä. Samalla tulokkaalle muodostuisi käsitys koko yrityksen toiminnasta. Tällöin lisätietojen kysyminen oikealta henkilöltä olisi jatkossa myös helpompaa.

”- - olis buukattu ensimmäinen viikko tai kaks joka osaston kanssa joku puolen tunnin tai tunnin pikku palaveri, niin sen mä uskon, et olis auttanut tosi paljon, et olis nopeemmin päässy vauhtiin ja että sais sen ymmärryksen koko ketjusta.”

Haastatteluissa nousi esiin myös työntekijöiden tahto yhteisen suunnan tietämisestä. Osa oli pohtinut tätä jo ääneen ja osa koki yhteisen suunnan puuttumisen tavoitteiden epämääräisyyden kautta. Yhteisen suunnan kertominen vaikuttaa myös organisaatioon sosiaalistumiseen ja oman paikan löytämiseen. Suunnan ollessa selvä ja kaikilla sama, on yhteistyön tekeminen ja yhteisöllisyyden kokeminen helpompaa.

”Sitä itseasiassa eilen sanoin, että haluaisin nähdä jonkun esityksen tän yrityksen visiosta. Se kiinnostais. Että mihin suuntaan me tähdätään. Mulla on tietenkin omat visiot, mutta jos kaikilla on eri, niin se voi mennä vähän.”

Sosiaalistumisen toimijat

Haastatteluissa tunnistettiin **työntekijän oman roolin** vaikutus organisaatioon sosiaalistumisessa. Oma innostus uuden työn oppimisessa koettiin vaikuttavan merkittävästi siihen, miten työn oppiminen sujui. Mikäli itsellä oli intoa opetella uusi työ, oli se myös käytännössä helpompaa. Myös sosiaalistumisen kannalta halu tutustua yrityksen tapoihin sekä uusiin työkavereihin edes auttaa uuteen työyhteisöön sopeutumisessa.

”Olin itse aika innostunut tästä uuden työn opettelusta, niin se tietysti vaikutti siihen, miten pääsin töihin käsiksi.”

Työmoraali mainittiin työntekijän oman roolin kohdalla. Mikäli työntekijällä on korkea työmoraali ja halu tehdä työnsä hyvin, on niin uuden työn omaksuminen kuin sosiaalistuminen nopeampaa. Korkea työmoraali myös sitouttaa työntekijöitä, koska tällöin heillä on tahto tehdä parhaansa yrityksen puolesta.

”Me ollaan niin tarkkoja, että aikaa tahto mennä ehkä enemmän, mutta halutaan käyttää siihen työvaiheeseen vähän enemmän aikaa, ettei tarvitse korjailla. Usein kiire aiheuttaa virheitä. Jos virhe tulee, niin ei se yleensä enää sitten toistu seuraavissa.”

Myös **työyhteisön rooli** sosiaalistumisen onnistumisessa koettiin merkittävänä. Työyhteisön rooli näkyi muun muassa tavassa, jolla tulokas on otettu vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Haastatteluiden perusteella työyhteisö on yleisesti ottanut tulokkaan positiivisesti vastaan. Positiivinen vastaanotto koettiin merkittävänä, sosiaalistumista edistävänä tekijänä.

”Hyvin otettiin vastaan, ei ole mitään valittamista. En ainakaan joutunut mitenkään ulkopuoliseksi. Tuli ihan positiivinen tunne, kannustettiin ja otettiin huomioon.”

”Tunsin itseni tervetulleeksi.”

Positiivinen vastaanotto koettiin myös pieninä tekoina ensimmäisenä työpäivänä, kuten oman paikan antamisessa kahvipöydässä. Myös esimiehen valmistautuminen uuden työntekijän aloittamiseen hankkimalla työvaatteet, koettiin merkittävästi positiivista tunnetta nostattavana.

”Oikeestaan annettiin työvaatteet ja tota sitten mentiin sinne kämppään ja sitten tervehti nämä mun työkaverit, jotka edelleen on ja niinkö annettiin kahvipöydästä oma paikka ja niin pois päin.”

Työkavereiden merkitys nousi haastatteluissa selvästi esiin. Usea haastateltu mainitsi, että työkaverit ovat se, minkä takia töissä viihtyy ja töihin on mukava tulla.

”Työkaverit on se paras, minkä takia täällä viihtyy.”

”Hyvin on otettu vastaan. Paljon hyviä tyyppejä, kiva tulla aamulla”.

Myös sidosryhmien kanssa yhteistyön tekeminen on koettu helpoksi ja se on edesauttanut oman roolin ja paikan löytämistä organisaatiossa. Sidoryhmien kanssa on päässyt nopeasti luomaan luottamuksellista suhdetta ja se myös lisää työntekijän tunnetta työyhteisön jäsenenä olemisesta.

”Työyhteisöön sisään pääseminen, sen koin helpoksi. Muiden sidoryhmien kanssa suhteiden luominen sujui myös helposti.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijät kokevat yrityksen sosiaalistumisprosessin osittain ennalta suunniteltuna, vakiinnuttavia taktiikoita sisältävänä kokonaisuutena ja osittain suunnittelemattomana, yksilöllisiä taktiikoita sisältävänä kokonaisuutena. Työntekijät tunnistivat sosiaalistumiseen vaikuttavina tekijöinä esimiehen roolin perehdyttämisessä ja siitä vastaamisessa. Työntekijät kokivat, että yritys voisi lisätä vakiinnuttaviin taktiikoihin kuuluvia muodollisia taktiikoita, kuten erilaisten materiaalien ja ohjeistusten käyttämistä sosiaalistumisen nopeuttamiseksi. Myös ennalta suunniteltujen osastopalaverien järjestämistä ja tutustumista työkavereihin pidettiin tärkeänä.

Yksilölliset taktiikat sisältävät käytänteitä, jotka korostavat jokaisen tulokkaan omaa perehdytys- ja sosiaalistumispolkua. Vapaamuotoisten elementtien lisääminen muodollisten taktiikoiden rinnalle, nostaisi myös muun työyhteisön roolin esille sosiaalistumisprosessissa. Työntekijät kokivat erittäin tärkeäksi työkalvereiden kanssa toimimisen ja sitä kautta oppimisen. Haastatteluissa tunnistettiin myös työntekijän oman roolin vaikutus sosiaalistumisprosessin onnistumisessa. Vaikka esimiehen roolia ja vastuita hieman kritisoitiin, ei haastatteluissa kuitenkaan unohdettu työntekijän omaa roolia. Vastuuta sosiaalistumisen onnistumisesta ei langettu kokonaan esimiehelle, vaan työntekijä nähtiin siinä aktiivisena toimijana. Esimieheltä toivottiin lähinnä selkeitä ohjeistuksia ja yhdenmukaista viestiä yrityksen toimintatavoista, jotta työntekijä ei joutuisi työsuhteen alussa

hämilleen mahdollisten epävirallisten lähteiden ohjeistuksista. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen perusteella laadittuun viitepohjaan peilaten seuraavassa luvussa.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia tarkemmin teoriaosuuden esiteltyjen teorioiden kautta. Tutkimustulosten perusteella tehdään analyysi ja vastataan työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luku sisältää myös tutkimuksen kontribuutiot sekä jatkotutkimusaiheet.

6.1 Tutkimuksen tarkastelu, kontribuutiot ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on selvitetty suomalaisen teollisuusalan yrityksen työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia yrityksen organisaatioon sosiaalistumisprosessista. Tutkimusaiheena organisaatioon sosiaalistuminen on ajankohtainen, koska yritykset käyvät kovaa kilpailua osaavasta työvoimasta. Osaajien rekrytointi ja oikeiden osaajien pitäminen ovat keskeisiä haasteita jokaiselle organisaatiolle (Ojala, 2008, s. 25; Truss ym., 2012, s. 24; Strömmer, 1999, s. 50). Organisaatioon sosiaalistumisen yhtenä lopputulemana voidaan pitää organisaatioon sitoutumista. Kun työntekijä aloittaa työt yrityksessä, on hänellä erilaisia toiveita, tarpeita ja osaamista mukanaan. Työntekijän organisaatioon sitoutuminen riippuu siitä, miten hyvin organisaatio pystyy vastaamaan työntekijänsä tarpeisiin. (Steers, 1977) Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa panostamalla perehdyttämiseen ja luomalla sitä kautta kestävä pohja työsuhteelle (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 23). Tutkimuksen kontribuutiona kohdeyritykselle oli selvittää, minkälaisena työntekijät kokevat yrityksen nykyiset organisaatioon sosiaalistumisen ja perehdyttämisen käytännöt. Tutkimuksessa saavutettu tulos on sidottu aikaan ja paikkaan (Hirsjärvi & Hurme, 2004, s. 17–18), mutta selvityksen avulla yrityksellä on mahdollista ottaa tutkimuksessa esille nousseita asioita mukaan tulevilla kehittämisprojekteilla.

Laadukkaalla sosiaalistamisella ja perehdyttämällä on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Acevedo & Yancey, 2011). Työvoiman liikkuvuuden lisääntyminen ja uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille ovat muuttaneet työntekijöiden näkemyksiä työelämästä ja työsuhteista. Käynnissä oleva työn murros haastaa

myös omalta osaltaan organisaatioita työvoiman houkuttelemisessa palvelukseensa. Tämä käy ilmi eri instanssien teettämistä tutkimuksista (ks. Valtioneuvoston julkaisuja, 2018; CGI, 2019). Organisaatioon sitoutumisen yksi merkittävimmistä lopputuloksista on pysyvämpi työvoima (Steers, 1977). Työvoiman vaihtuvuudesta syntyy yritykselle kustannuksia lisääntyneinä rekrytointikuluina, perehdyttämiseen käytettävän ajan kasvuna sekä menetyksinä työajan tehokkuudessa ja kehittämisessä. Työvoiman vaihtuvuuden mukanaan tuomat lisäkustannukset ovat saaneet yritykset kehittämään henkilöstöjohtamisen käytänteitään (Al-Emadi ym., 2015). Yrityksen panostus uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on myös selkeä viesti yrityksen kiinnostuksesta uutta tulokasta kohtaan (Acevedo & Yancey, 2011; Tannenbaum ym., 1991; Delobbe ym., 2016).

Työntekijöiden kokemukset yrityksen nykyisestä sosiaalistumisprosessista olivat vaihtelevia. Nykyisessä sosiaalistumisprosessissa on havaittavissa vaihtelua riippuen työtehtävistä, esimiehestä ja työskentelypaikasta. Tästä voidaan päätellä, että yrityksellä ei ole käytössä yhdenmukaista ja suunniteltua sosiaalistumisprosessia ja siihen liittyviä käytänteitä, kuten perehdyttämisohjelmaa tai -suunnitelmaa. Työturvallisuuslain (2020) mukaan työnantaja on vastuussa työntekijän riittävästä työhön perehdyttämisestä, ja yleensä tämä tarkoittaa käytännössä esimiehen vastuuta asiasta. Työnantajan tulisi kuitenkin varmistaa, että kaikilla esimiehillä on samanlaiset edellytykset perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Esimieheltä saatu informaatio vaikuttaa merkittävästi tulokkaan organisaatioon sosiaalistumiseen (Kammeyer-Muellerin ja Wanbergin, 2003).

Työturvallisuuslaissa (2020) puhutaan työhön perehdyttämisestä, joka on yksi osa-alue perehdyttämisen kokonaisuudesta (Kupias & Peltola, 2017, s. 19). Perehdyttäminen antaa myös valmiudet työskennellä työyhteisössä oikealla tavalla (Työturvallisuuskeskus, 2020). Tutkimuksen perusteella yrityksessä yhteiset toimintatavat ovat epäselviä uusille työyhteisön jäsenille. Vapaamuotoisen sosiaalistamistaktiikan valitseminen joko tietoisesti tai tiedostamatta, ei ole talon tapojen perehdyttämisessä eli yleisperehdyttämisessä kannatettava vaihtoehto. Vapaamuotoisella sosiaalistamistaktiikalla tarkoitetaan

lähinnä työtehtäviin perehdyttämistä. Van Maanen ja Scheinin (1977) mukaan vapaa-
muotoisessa sosiaalistamisessa tulokasta ei eroteta työyhteisöstä erillisellä vaatetuksella
tai muilla merkeillä, vaan uusi työntekijä on mukana toiminnassa täysivaltaisena jäse-
nenä. Jos työ vaatii tiettyjä taitoja, tulisi työn aloittamiseen liittyä muodollisen sosiaalis-
tamisen vaihe, jossa tulokkaalle annetaan tarvittavat tiedot ja taidot työn tekemiseen.
Tässä yhteydessä talon tavat ja työyhteisössä toimiminen voitaisiin käsittää muodol-
liseksi sosiaalistamiseksi ja sen jälkeinen työn opettelu vapaamuotoiseksi. Yritys hyötyisi
muodollisen sosiaalistamisen eli suunnitellun perehdytysohjelman toteuttamisesta.
Hyötyinä olisivat samanlaiset toimintatavat läpi organisaation, viestinnän avoimuus ja
läpinäkyvyys, tulokkaan energian suuntaaminen oikeisiin asioihin ja epävarmuuden pois-
taminen. Perehdyttämisen päätavoite on tällöin uuden työntekijän työpanoksen mah-
dollisimman nopea yrityksen käyttöön saaminen. Myös työsuhteen alussa muodostuva
luottamus on tärkeässä roolissa työntekijän sosiaalistumisen kannalta (Lapointe & Van-
denberghe, 2016). Luottamuksen syntyminen tunnistettiin tutkimuksessa tärkeäksi teki-
jäksi sosiaalistumisen kannalta.

Perehdytyksen suunnitelmallisuuden yhteydessä on hyvä nostaa esille myös työntekijöi-
den työtehtävien vaatimukset sekä tulokkaan omat kokemukset ja osaamisalueet. Pe-
rehdytyksen suunnittelu tulokkaan tarpeista ja lähtökohdista käsin edes auttaa sen on-
nistumista. Tausta tulisi ottaa huomioon myös tapauksissa, joissa tulokas on jo mahdol-
lisesti tehnyt samaa työtä jonkun toisen työnantajan palveluksessa. Perehdyttämällä
varmistutaan, että työntekijä perehtyy juuri kyseisen yrityksen työhön ja työolosuhteisiin
(Työturvallisuuskeskus, 2020; Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Perehdyttäjillä oleva
selkeä ohjeistus perehdytyksessä läpi käytävistä asioista sekä dokumentointi edistävät
perehdyttämisen tasapuolisuutta. Tällöin voidaan varmistua siitä, että jokainen työnte-
kijä saa samanlaisen perehdytyksen esimiehestä riippumatta.

Aineiston perusteella uudet työntekijät saivat osittain tietonsa yrityksestä ja toimintata-
voista lähimmiltä työkavereilta. Esimiehen rooli sosiaalistumisprosessissa oli osassa ta-

pauksista heikko. Sosiaalistumisen haasteina voidaan nähdä organisaation sisäisten epävirallisten kanavien kautta tuleva informaatio, johon organisaatiolla ei välttämättä ole mahdollisuutta vaikuttaa (Cooper-Thomas & Andersson, 2006). Mikäli lähimmät kollegat ovat itsekin uusia talossa, voi tieto olla hyvin pirstaleista, jos sen oikeellisuuteen ei ole kiinnitetty huomiota. Organisaatiolle on erittäin hyödyllistä varmistaa jokaisen työntekijän pääsy informaation lähteille, kuten intranet tai muu kanava, sekä tiedottaa avoimesti ja läpinäkyvästi organisaation tilasta ja mahdollisista muutoksista. Organisaation ”talon tavat” tulisi olla mahdollisimman selkeät jokaiselle työntekijälle, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Lisäksi esimiehille tulisi tarjota koulutusta ajankohtaisista asioista, jotta he voivat jakaa oikeaa tietoa omille alaisilleen. (Cooper-Thomas & Andersson, 2006; Sherman & Morley, 2015)

Työntekijöiden sosiaalistumisessa Cooper-Thomas ja Andersson (2006) näkevät erittäin tärkeänä epävirallisen tutustumisen työkavereihin. Yrityksen tulisi edistää uusien työntekijöiden sosiaalista kanssakäymistä mahdollisimman avoimesti. Uusista työntekijöistä olisi hyvä tiedottaa etukäteen ja kertoa myös heidän taustastaan, jotta työkavereiden olisi helpompi ottaa uusi työkaveri vastaan. Tutustuminen omaan työyhteisöön vie aikaa, mutta siihen panostaminen kannattaa. On todettu, että läheiset suhteet työkavereihin vähentävät työntekijöiden lähtöaikoja. Monessa tämän tutkimuksen haastattelussa kävi ilmi, että työkaverit ovat nimenomaan se tekijä, jonka takia työntekijä on vielä talossa. Tämä havainto saa osaltaan tukea teoriasta (Cooper-Thomas & Andersson, 2006). Lisäksi toivottiin erilaisia vapaamuotoisia tapahtumia, joissa olisi mahdollisuus tutustua koko työyhteisöön paremmin. Kanssakäymisen rajautuminen vain lähimpiin työkavereihin eriyttää työntekijät muusta työyhteisöstä. Työnantajalle olisi erittäin hyödyllistä mahdollistaa työntekijöiden toisiinsa tutustumista yli osastorajojen. Organisaatiossa olevat sosiaalistumisen agentit lisäävät sosiaalisten suhteiden kehittymistä tulokkaan ja organisaation muiden jäsenten välillä. Tällä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Saks & Gruman, 2012, s. 40).

Perehdyttäminen ja sosiaalistuminen ovat prosesseina uuden tiedon ja osaamisen oppimista. Organisaation osaamispääoman kehittämisen edellytyksiä ovat oppivan organisaation mukaiset rakenteet ja erityisesti yrityskulttuuri (Ojala, 2008, s. 278). Oppimismyönteiseen yrityskulttuuriin kuuluu mm. *avoin ilmapiiri ja luottamuksen kulttuuri, innostavuus, positiivinen tunnelma, mukavuusrajan ylittämiseen houkuttavuus ja jokaisen näkemyksen arvostaminen* (ks. täydellinen listaus Ojala, 2008, s. 279). Haastatteluissa kävi ilmi yrityksen tiedonkulussa olevat haasteet. Avoimuus ja avoimen ilmapiirin luominen on yksi oppivan organisaation tunnusmerkki (Ojala, 2008, s. 280).

Perehdyttäminen ja sen organisointi kuuluvat keskeisiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan luoda kilpailuetua. Nykypäivän työntekijät arvostavat laadukasta johtamista, kehittymismahdollisuuksia sekä avoimuutta ja luottamusta. Entisaikojen mikromanageeraamisella eli tiukalla asiajohtamisella ei enää luoda kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Työvoiman saatavuuden haasteet haastavat yritykset kehittämään toimintaansa ja kilpailemaan osaajista panostamalla houkuttelevaan työnantajabrändiin.

Sosiaalistumisen lopputuloksena voidaan nähdä tilanne, jossa sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät. Työntekijällä on onnistuneen sosiaalistumisen jälkeen todennäköisesti halu kuulua työyhteisöön ja halu kertoa omille sidosryhmilleen olevansa osa kyseistä organisaatiota. Työnantajalla taas on tavoitteena rakentaa positiivisen työntekijäkokemuksen kautta työnantajakuvaansa niin nykyisten kuin uusien asiakkaiden ja mahdollisten tulevien työntekijöiden suuntaan. (Cooper-Thomas & Andersson, 2006)

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Kuten kaikessa tutkimuksessa, on myös tämän tutkimuksen kohdalla syytä pohtia jatkotutkimusaiheita. Tehty tutkimus antaa suuntaviivoja myöhemmän tutkimuksen tekemiselle erityisesti perehdyttämisen ja työn murroksen näkökulmasta. Tutkimuksen loppu-

raportin kirjoittamisen aikaan maailmaa ravistellut COVID-19-virus muutti kerralla yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteitä, kuten sosiaalistumista ja perehdyttämistä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia, miten tämä haastava aika on vaikuttanut organisaatioon sosiaalistumisen prosessiin, kun oletettavasti työyhteisön rooli prosessissa saattaa olla aiempaa pienempi. Voiko organisaatioon sosiaalistumisen prosessi tapahtua ja toteutua ilman, että työpaikalla ollaan fyysisesti läsnä. Miten työyhteisön etäällä olo vaikuttaa yrityksen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista tutkia myös työntekijöiden sosiaalistumiselle antamia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin, mutta varsinainen asioille ja ilmiölle annettavien merkityksien tutkiminen jäi tutkimatta. Merkitysten tutkimisen lisäksi tässä tutkimuksessa sivuttua organisaatioon sitoutumista olisi mielenkiintoista tutkia määrällisesti laajalla aineistolla. Tutkimus voitaisiin toteuttaa ennen yrityksen suorittamia kehittämistoimenpiteitä sekä niiden jälkeen. Tällöin voitaisiin selvittää sosiaalistumisen ja sitoutumisen välistä yhteyttä sekä niiden vaikutusta muun muassa yrityksen taloudelliseen menestymiseen ja vaihtuvuuteen.

Lähteet

- Acevedo, J. M. & G. B. Yancey (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*. 23:5, 349–354.
- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus* (2. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Al-Emadi, A. A. Q., C. Schwabenland & Q. Wei (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. 14:3, 7–32.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990a). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63:1, 1–18.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990b). Organizational Socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*. 33:4, 847–858.
- Allen, D. G., L. M. Shore & R. W. Griffeth (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*. 29:1, 99–118.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & R. T. Lee (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. *Human Relations*. 51:7, 897–926.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & J. S. Tucker (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*. 92:3, 707–721.

- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C. & S. S. Culbertson (2009). Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangers. *American Psychological Association*. 94:4, 844–858.
- Boxall, P., & J. Purcell (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4. painos). Lontoo: Palgrave.
- Cable, D. M., F. Gino & B. R. Staats (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*. 58:1, 1–36.
- CGI (2019). Työn murros Suomessa. *Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työnmurroksesta 2020*. Sähköinen julkaisu. Haettu 9.1.2020. https://www.fi.cgi.com/hubfs/Tyon_murros_Suomessa_2020.pdf?utm_campaign=FI-IPS%20Työn%20murros%20tutkimus&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-9J0PaYh-T9vlo4QA4fos16jrr8cPboVdun_D1em-nbWSfcThIWRMJ-POIN5giVvN79I8V6zkwjMxPq8ktpFylc4cg83w&_hsmi=81009502&utm_source=hs_automation&utm_content=81009502&hsCtaTracking=c19d9221-8487-4a88-8915-08ef317ec2c3%7C43eba580-1e6d-4664-8bd0-391ff2b3fc1c.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*. 21:5, 492–516.
- Delobbe, N., H. Cooper-Thomas & R. de Hoe (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*. 37:6, 845–867.

- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch & L. Rhoades (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86:1, 42–51.
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: Grano.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.
- Eronen, A. (1999). *Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo (ETLA)*. Sähköinen julkaisu. Haettu 4.2.2020. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Fang, R., M. K. Duffy & J. D. Shaw (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*. 37:1, 127–152.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*. 21:3, 433–452.
- Heiskanen, T., Syvänen, S. & T. Rissanen (2019). *Mihin työelämä on menossa? : Tutkimuksen näkökulmia*. Sähköinen julkaisu. Haettu 5.2.2020. Julkaisun pysyvä osoite <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2004). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*. 29:2, 262–279.

- Juuti, P. & A. Vuorela (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & C. R. Wanberg (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedent and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*. 88:5, 779–794.
- Kangas, P. & J. Hämäläinen (2007). *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kim, M., Chai, D. S., Kim, S. & S. Park (2015). New Employee orientation: cases of Korean corporations. *Human Resources development international*. 18:5, 481–498.
- Kjelin, E. & P-C. Kuusisto (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Jyväskylä: Vastapaino Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kupias, P. & R. Peltola (2017). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Unigrafia.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*. 25:2, 226–251.
- Lämsä, A-M. & T. Päivike (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet* (1.–6. painos). Porvoo: Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991). A three-component conceptualization organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1:1, 61–89.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. New York: Sage Publications.
- Morris, T., H. Lydka & M. F. O’Creevy (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resources Management Journal*. 3:3, 21–42.
- Mowday, T. R., R. M. Steers & L. W. Porter. (1979). The Measure of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*. 14:2, 224–247.
- Mowday, T. R., L. W. Porter & R. M. Steers (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Porter, L. W. & R. M. Steers (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80:2, 151–176.
- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*. 12:2, 278–287.
- Saks, A. M. & J. A. Gruman (2012). *Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory*. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

- Saks, A. M., K. L. Uggerslev & N. E. Fassina (2006). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. 70, 413–446.
- Saks, A. M. & B. E. Ashforth (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behaviour*. 51:2, 234–279.
- Sherman, U.P. & M. J., Morley (2015). On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective. *Group & Organization Management*. 40:2, 160–192.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 3:22, 46–56.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tannenbaum, S. I., E. Salas, J. A. Cannon-Bowers & J. E. Mathieu (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy and Motivation. *Journal of Applied Psychology*. 76:6, 759–769.
- Toiminen, M. (2017). *Välähdyksiä tulevaisuudesta*. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-93-8972-8 (sid.) ISBN 978-952-93-8973-5 (PDF) Luettu 10.1.2020. Helsinki: Mindmill Network.
- Tomprou, M. & I. Nikolaou (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*. 16:4, 342–363.
- Truss, C., Mankin, D. & C. Kelliher (2012). *Strategic Human Resources Management*. New York: Oxford University Press.

Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi: Uudistettu laitos*. Tammi: e-kirja e-ISBN: 9789520400118

Työsuojelu (2020). <https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta>. Haettu 6.2.2020.

Työturvallisuuslaki (2020). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Haettu 6.2.2020.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*. Cambridge. 39:2, 15–26.

Van Maanen, J. & E. H. Schein (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Working paper (Sloan School of Management)*. 960-77.

Valtioneuvoston julkaisuja. Työssäolobarometri (2018). http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161439/TEM_15_2019_Tyoolobarometri_2018_ennakkotiedot.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 3.12.2019.

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä* (1.–2. painos). Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. US: Sage Publications.

Liitteet

Liite 1. Tiedote tutkimuksesta

Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

Pro gradu -tutkimus Perehdyttäminen sitouttamisen välineenä, rekisterinpitäjä Niina Pudas, Vaasan yliopisto johtamisen yksikkö, a111250@student.uwasa.fi, 050-4112 695

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan ja kartoitetaan Yritys X:n perehdyttämiskäytänteitä ja työntekijöiden käsityksiä niistä. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska Sinulla on arvokasta tietoa yrityksen käytännön perehdyttämiskäytänteistä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojen käsittelystä.

Mukaan pyydetään yhteensä 12 tutkittavaa.

Tietoja ei kerätä muista lähteistä.

Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen, milloin tahansa.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla. Haastatteluissa käydään läpi tutkimuksen teoriaan pohjautuvia teemoja. Teemoja ei tarvitse tuntea tai tietää ennalta. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen työntekijöiden käsityksiä perehdyttämisestä ja perehdyttämisen tilasta yrityksessä. Tutkimus toteutetaan kevään 2020 aikana ja haastattelut toteutetaan tammi-helmikuussa 2020. Yksi haastattelu kestää n. tunnin.

Tutkimuksen kustannukset

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja toimeksiantona Yritys X:lle.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyö. Tutkimustuloksien informoinnista yrityksessä sovitaan yrityksen edustajan kanssa erikseen tutkimuksen valmistuttua. Tutkimustulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä osallistujia/informantteja pystytä tunnistamaan.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Tutkimuksen toteuttava opiskelija Niina Pudas, 050-4112 695,
a111250@student.uwasa.fi

Liite 2. Tietosuojailmoitus

Kuvaus henkilötietojen käsittelystä ja käsittelyn tarkoituksesta tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016) 13, 14, 30 artikla)

1. Opinnäytetyönä toteutettavassa tutkimuksessa ”Perehdyttäminen sitouttamisen väli-neenä” käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja:

Nimi, ikä, työsuhteen kesto, koulutustausta, työuran pituus, haastattelun aikana muodostuva äänitallenne ja haastattelumuistiinpanot

Sinua koskevia muita tietoja ei kerätä muista henkilörekistereistä.

Tämä tietosuojailmoitus on lähetetty sähköpostitse tutkittavalle ennen haastattelun toteuttamista.

2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa

- Tutkittavan suostumus (EU 679/2016 6.1 a)
- Käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta taikka tilastointia varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun *yleisen edun* mukaiseen tavoitteeseen nähden (tietosuojalaki 4.1 § 3-kohta)
- Rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen (EU 679/2016 6.1 f)
- Muu peruste

Tutkimuksessa ei käsitellä/kysytä erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvia henkilötietoja taikka rikkomuksia ja rikostuomioita.

3. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei siirretä EU/ETA -alueen ulkopuolelle.

4. Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Henkilötietojasi käytetään ja luovutetaan vain historiallista/tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten (tilastointi) sekä muutoinkin toimitaan niin, että Sinua koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.

5. Tunnistettavuuden poistaminen

- Aineisto anonymisoidaan aineiston perustamisvaiheessa (kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteelliseen tietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja)
- Suorat tunnistetiedot poistetaan suojatoimena aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja)
- Aineisto analysoidaan suurin tunnistetiedoin
- Sinulta pyydetään nimenomainen suostumus henkilötietojesi julkaisuun tutkimustuloksi raportoituksessa (esim. asiantuntijahaastattelut)

6. Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan

- käyttäjätunnuksella salasanalla käytön rekisteröinnillä kulunvalvonnalla (fyysinen tila)
- muulla tavoin, miten:

Tutkija on suorittanut tietosuoja ja tietoturvakoulutukset

- Kyllä

7. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään (12/2020 mennessä)
- Tutkimusrekisteri anonymisoidaan eli kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteelliseen henkilötietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja
- Tutkimusrekisteri arkistoidaan tunnistetiedoin

8. Rekisterinpitäjä(t) ja tutkimuksen tekijät

Rekisterinpitäjä on se, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tavoitteet ja keinot organisaatio(t) tai henkilö(t) sekä vastaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta.

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on: Niina Pudas, Satamakatu 51 as 2, 67900 Kokkola. Puhelin 050-4112 695. S-posti: a111250@student.uwasa.fi

Tutkimuksen vastuullinen johtaja: Monika Von Bonsdorff, professori ja akatemiaturkija, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö / Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, monika.von.bonsdorff@uwasa.fi

Tutkimuksen suorittajat: rekisterinpitäjänä toimiva opiskelija Niina Pudas, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

9. Rekisteröidyn oikeudet

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki, PL 800, 00521 Helsinki

Puhelinvaihe: 029 566 6700

Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja@om.fi

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

- työsuhteen kesto
- koulutus
- ikä
- työuran pituus (kokonaiskesto)

Yleistunnelma

Mitä sinulle kuuluu?
Miten olet viihtynyt yrityksessä?

Yritykseen saapuminen/sosiaalistuminen

Miten sinut on otettu vastaan yrityksessä?
Tunsitko itsesi tervetulleeksi? Miten se ilmeni?

Kuka vastaanotti sinut? Kuka esitteli sinut muille?

Koitko, että tuloosi oli valmistauduttu?

Minkälaisia odotuksia sinulla oli työnantajaa kohtaan?

Minkälaisia odotuksia työnantajalla oli?

Miten todellisuus ja odotuksesi kohtasivat?

Perehdytys

Minkälaisia asioita mielestäsi kuuluu (hyvään) työhön perehdyttämiseen?

Oletko saanut perehdytyksen tullessasi taloon? Mitä se piti sisällään?

Kerro omin sanoin saamastasi perehdytyksestä
-yrityksen tiedot (toiminta-ajatus, arvot, strategia, missio, visio)
-tehtävän/toimenkuvan tiedot

Kuka vastasi perehdyttämisestä?

Oletko saanut yrityksestä materiaalia? Minkälaista?

Kerro omin sanoin, miten perehdytys olisi parhaiten toiminut sinun kannaltasi?
Koetko, että perehdyttämiselle voi olla esteitä? Minkälaisia?

Mikä edistää?

Oletko saanut tukea esimieheltäsi?

Oletko saanut tarvittaessa tukea työkavereiltasi?

Onko sinulle asetettu tavoitteita?

Oletko itse asettanut itsellesi tavoitteita esim. urakehitys?

Sitoutuminen

Minkälainen merkitys työllä on elämässäsi?

Mikä on ollut haastavinta työn aloittamisessa yrityksessä?

Mikä on ollut helppoa?

Minkälaiset tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi? Mikä saa sinut pysymään yrityksessä?

Mikä vähentää?

Kuinka tärkeäksi koet työskentelyn juuri tässä yrityksessä?

Osaatko kertoa mitkä organisaation tavoitteet ja arvot ovat?

Pystytkö samaistumaan niihin?

Minkälaisena koet roolisi organisaatiossa?

Oletko saanut työstäsi/työsuorituksestasi palautetta?

Onko rekrytointivaiheessa esitetty työnkuva toteutunut työsuhteen alkaessa?

Näetkö itsesi yrityksessä kolmen vuoden jälkeen?

Sosiaalistuminen

Miten suhtaudut uusien asioiden opettelemiseen?

Onko työhösi kuulunut viimeisen vuoden aikana uusien asioiden oppimista?

Oletko saanut tukea uusien asioiden oppimisessa?

Mikä olisi edistänyt oppimistasi?

Koetko työssäsi onnistumisen tunteita?

Minkälaiset asiat edistävät onnistumisia? Entä estävät?

Miten yrityksen sisäinen kommunikointi mielestäsi toimii?

Miten yhteistyö esimiehen kanssa toimii?

Miten yhteistyö työkavereiden kanssa toimii?

Onko käytössä sellaisia toimintatapoja, jotka estävät yhteistyön tekemisen?

Entä edistävät?

Minkälaisia yhteistyötä edistäviä käytänteitä toisit tähän yritykseen esim. aiemmista työpaikoistasi?

Työn murros

Onko termi työn murros sinulle tuttu?

Minkälaisia asioita seuraavat termit tuovat mieleesi?

- robotiikka
- automaatio
- alustatalous

Kuinka paljon käytät työssäsi teknologiaa esim. tietokone?

Osaatko arvioida, onko määrä lisääntynyt vai vähentynyt viimeisen kahden vuoden aikana?

Miten suhtaudut tulevaisuuteen työn näkökulmasta?

Muuta?