

MITÄ TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN ON?
Vuorovaikutuksen näkökulma

Heidi Rantala
Puheviestinnän maisterintutkielma
Kevät 2018
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Heidi Rantala	
Työn nimi – Title MITÄ TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN ON? Vuorovaikutuksen näkökulma	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2018	Sivumäärä – Number of pages 44
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä tutkielmassa tarkasteltiin työhön perehdyttämistä siihen kytkeytyvien ilmiöiden avulla. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, mitä työhön perehdyttäminen on ja millainen on vuorovaikutuksen rooli osana työhön perehdyttämistä.</p> <p>Tutkielma toteutettiin käyttämällä tutkimusmenetelmänä narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tiedonhaun tuloksena analyysin kohteeksi valittiin viisi ilmiötä; sosiaalistuminen (<i>organizational socialization</i>), assimilaatio (<i>organizational assimilation</i>), kiinnittyminen (<i>engagement</i>), orientoiva perehdyttäminen (<i>orientation</i>) ja ohjaava perehdyttäminen (<i>onboarding</i>). Tutkielman aineisto koostui kansainvälisistä artikkelitietokannoista poimituista vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista, jotka käsittelivät analyysin kohteena olevia ilmiöitä ja vuorovaikutusta.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että työhön perehdyttäminen jäsentyy kahteen eri näkökulmaan sen mukaan, nähdäänkö toimijana organisaatio vai tulokas eli yksilö. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna perehdyttäminen on strateginen prosessi, joka sisältää tiedon jakamista sekä erilaisten vuorovaikutustilanteiden ja -ympäristöjen luomista ja ylläpitämistä. Uuden työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna perehdyttäminen näyttäytyy dynaamisena vuorovaikutusprosessina, jolle ominaista on roolien ja merkitysten luominen sekä yhteensovittaminen yhdessä organisaation muiden jäsenten kanssa.</p> <p>Tulosten pohjalta voidaan myös todeta, että vuorovaikutuksen rooli on merkittävämpi niissä työhön perehdyttämiseen kytkeytyvissä ilmiöissä, joissa toimijana on organisaation sijaan yksilö. Lisäksi näyttää siltä, että työhön perehdyttämisessä ja siihen kytkeytyvien ilmiöiden tutkimuksessa on viimeisten vuosikymmenten aikana siirrytty organisaatiokeskeisyydestä tulokaskeskeisyyteen.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset lisäävät ja yhtenäistävät ymmärrystä työhön perehdyttämisestä ja luovat pohjaa vuorovaikutuksen tutkimiselle osana perehdytysprosessia. Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan soveltaa etenkin organisaatioissa ja työyhteisöissä osana työhön perehdyttämisen suunnittelua ja kehittämistä.</p>	
Asiasanat – Keywords puheviestintä, työhön perehdyttäminen, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIELMAN TOTEUTUS	5
2.1 Lähtökohdat ja tavoite	5
2.2 Tutkimuksen toteuttaminen	6
2.3 Aineiston hankinta	8
2.4 Aineiston käsittely ja analysointi	10
2.5 Tutkimusprosessin arviointi	12
3 PEREHDYTTÄMISEEN LIITTYVÄT ILMIÖT	14
3.1 Perehdyttäminen sosiaalistumisena	14
3.2 Perehdyttäminen assimilaationa	18
3.3 Perehdyttäminen ohjaavana perehdyttämisenä	21
3.4 Perehdyttäminen orientoivana perehdyttämisenä	22
3.5 Perehdyttäminen kiinnittymisenä	24
4 POHDINTA	28
4.1 Yhteenveto työhön perehdyttämiseen kytkeytyvistä ilmiöistä	28
4.2 Perehdyttämisen käytänne organisaation ja tulokkaan näkökulmasta	34
4.3 Jatkotutkimushaasteet	37
KIRJALLISUUS	39

1 JOHDANTO

Lisääntynyt kilpailu, globalisaatio ja työn muuttuva luonne ovat saaneet yritykset ymmärtämään, että uusien työntekijöiden perehdyttämiseen panostaminen on paljon muutakin kuin vain kuluerä ja rutiininomainen toimenpide. Työhön perehdyttäminen voidaan määritellä toimenpiteiksi, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä, työpaikkansa, ihmiset, työpaikan tavat sekä työhönsä liittyvät odotukset (Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Onnistuneesta perehdytysprosessista on hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle, sillä se edistää muun muassa työtyytyväisyyttä, työtehokkuutta, organisaatioon sopeutumista sekä työhön sitoutumista.

Parhaimmillaan hyvä perehdyttäminen voi lyhentää myös työn oppimiseen tarvittavaa aikaa, jolloin perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä nopeasti takaisin.

Työhön perehdyttäminen nähdään useissa organisaatioissa tärkeänä osana uuden työntekijän työhön tutustuttamisprosessia, mutta käsitys siitä, mitä perehdyttäminen oikeastaan edes on, vaihtelee laajasti. Organisaation toimintaa perehdytysprosessissa ohjaa työturvallisuuslaki (2002/738), joka velvoittaa työnantajan opastamaan uuden työntekijän työturvallisuuden ja työn toteuttamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi perehdytysprosessiin liittyy kuitenkin myös paljon sosiaalisia käytänteitä, joiden opastaminen ja huomioon ottaminen saatetaan sivuuttaa organisaatioissa kokonaan.

Perehdytysprosessia on viime vuosikymmeninä tutkittu paljon, mutta siihen kytkettyjen ilmiöiden moninaisuus haastaa käsitystä siitä, mitä kaikkea työhön perehdyttämisellä oikeastaan tarkoitetaan. Eri ilmiöitä kuvaavia käsitteitä käytetään toisinaan myös ristiriitaisesti, mikä voi tehdä yhteisen ymmärryksen rakentamisesta ja jäsentämisestä haastavaa. Jotta perehdyttämistä organisaatiossa voidaan kehittää, on tärkeää, että kaikilla organisaation jäsenillä on yhteinen käsitys siitä, mitä perehdyttäminen on.

Tässä tutkielmassa työhön perehdyttämistä tarkastellaan käytänteenä, johon kiinnittyy useita vuorovaikutusilmiöitä. Tutkielmassa tarkastellaan työhön perehdyttämistä ja vuorovaikutuksen roolia eri ilmiöiden kautta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mitä työhön perehdyttäminen on ja millainen rooli vuorovaikutuksella on osana perehdytysprosessia.

2 TUTKIELMAN TOTEUTUS

2.1 Lähtökohdat ja tavoite

Erilaisten perehdytysprosessien tutkimus on tullut entistä tärkeämmäksi, sillä yhdessä yrityksessä tehdyn elämäntyön sijaan ihmisillä on nykyään useita työpaikkoja työuransa aikana. Organisaation perehdytysprosessista löytyy paljon tuoretta tutkimustietoa 2010-luvulta, mutta aihetta on tutkittu jo 1970-luvun lopulta lähtien (ks. esim. Van Maanen & Schein 1979; Fisher 1986; Jablin 1987).

Työhön perehdyttämistä on tutkittu paljon etenkin organisaatioviestinnän alalla ja HR-kentällä. Perehdyttäminen mielletään usein organisaation HR-yksikön vastuualueeksi, vaikka siihen liittyvät toimet koskettavat koko organisaatiota. Työhön perehdyttämistä on tutkittu myös puheviestinnän alalla etenkin intra- ja interpersonaalaisella tasolla keskittyen esimerkiksi uuden työntekijän kokemuksiin (Kramer & Vernon 2014), oppimisprosessiin (Klein & Hauser 2008) sekä roolien rakentumiseen työyhteisössä (Apker 2012). Myös perehdyttämiseen liittyviä sosialisaatiotaktiikoita on tutkittu useista eri näkökulmista (esim. Van Maanen & Schein 1979; Bauer 2006; Kramer & Vernon 2014; Lapointe, Vandenberghe & Boudrias 2014).

Tutkimuskirjallisuudessa työhön perehdyttämiseen kytkeytyy useita erilaisia ilmiöitä. Vaikka työhön perehdyttämistä tarkastellaankin ilmiöstä riippuen hieman eri lähtökohdista ja näkökulmista, usein näitä eri ilmiöitä kuvaavia käsitteitä käytetään tutkimuskirjallisuudessa rinnakkain, päällekkäin ja toisiaan verraten, mikä tekee perehdyttämisestä käytänteenä todella laajan ja monitulkintaisen.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy paljon tietoa perehdyttämisprosessista sekä erilaisista perehdytykseen kytkeytyvistä ilmiöistä, mutta näitä kokoavaa tietoa on verrattain vähän saatavilla. Myös eri ilmiöiden välisten yhteyksien tarkastelu on jäänyt tutkimuskirjallisuudessa vähemmälle huomiolle, joten kokoavaa katsaustyyppistä tutkimusta tarvitaan.

Jotta organisaatioiden perehdytysprosesseja voidaan kehittää, täytyy ensin ymmärtää, minkälaisia ilmiöitä työhön perehdyttämiseen kytkeytyy ja millaisia merkityksiä ja

tulkintoja ne sisältävät. Ymmärrys ja tietoisuus erilaisista ilmiöistä auttavat organisaatioita kehittämään perehdytysprosessia siten, että tulokkaista saadaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Ilmiöiden tarkastelu nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta on tärkeää, sillä vuorovaikutuksen avulla voidaan perehdytysprosessiin osallistaa koko työyhteisö ja näin tehdä prosessista entistä tehokkaampi.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sitä, minkälaisia ilmiöitä työhön perehdyttämiseen kytkeytyy ja miten eri tavoin niitä määritellään, tulkitaan ja toteutetaan organisaatioissa. Tarkastelun kohteena olevat ilmiöt ja niitä kuvaavat käsitteet ovat yleisesti henkilöstöjohtamisessa käytössä olevia käsitteitä. Tutkielma on osa organisaatioviestinnän tutkimuskenttää, mutta aihetta lähestytään puheviestinnän näkökulmasta tarkastellen vuorovaikutuksen roolia osana perehdytysprosessiin kytkeytyviä ilmiöitä. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, mitä työhön perehdyttäminen on ja millainen rooli vuorovaikutuksella on osana työhön perehdyttämistä.

2.2. Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkielmassa työhön perehdyttämistä ja siihen kytkeytyviä ilmiöitä tarkastellaan narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta käytetään myös nimitystä kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja se voidaan määritellä yhdeksi kirjallisuuskatsauksen muodoksi (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 291).

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan aineistolähtöistä ja ymmärtämiseen tähtäävää ilmiön kuvausta (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 298), mikä tukee hyvin tämän tutkimuksen tavoitteita työhön perehdyttämisen ja vuorovaikutuksen roolin ymmärtämisestä. Aineistolähtöisyydellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että aineiston valinta ja analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti ja osittain myös samanaikaisesti toteuttaen.

Esimerkiksi systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta poiketen, narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt eikä

tutkimusaineisto ole käynyt läpi systemaattista seulaa. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetään kuitenkin laajoja aineistoja ja niiden avulla pystytään antamaan laaja kuva käsiteltävästä ilmiöstä sekä sen historiasta ja kehityskulusta. (Salminen 2011, 6–7). Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen valintaa tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi tuki se, että narratiivista kirjallisuuskatsausta on kuvailtu tarkoituksenmukaiseksi menetelmäksi etenkin silloin, kun tutkimuksen aihe kohdistuu humanistisen tutkimusperinteen mukaisiin historiallisiin, kielellisiin ja käsitteellisiin ilmiöihin, joissa keskeistä ei ole ilmiön yleisyys tai näytön aste (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 293). Lisäksi narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastellaan usein ilmiön keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 294). Tässä tutkielmassa pyritään narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla rakentamaan kokonaiskuvaa työhön perehdyttämisestä ja vuorovaikutuksen roolista perehdyttämiseen kytkeytyvien ilmiöiden ja niitä kuvaavien käsitteiden kautta.

Tutkielmassa sovelletaan aineiston käsittely- ja analysointivaiheessa narratiivisen kirjallisuuskatsauksen rinnalla myös käsiteanalyysia. Käsiteanalyysia käytetään tutkielmassa aineistoon perehtymisen sekä aineiston jäsentämisen apuna.

Käsiteanalyysin tarkoituksena on selvittää käsitteiden sisältöä ja suhteita lähikäsitteisiin, ymmärtää käsitteisiin kytkeytyviä merkityksiä, jäsentää käsitteitä sekä luoda pohjaa käsitteiden määrittelylle ja arvioinnille (Nupponen 2008, 13; Puusa 2008, 36). Perehtymällä käsiteanalyysin avulla erilaisiin työhön perehdyttämiseen kytkeytyviin ilmiöihin sekä niitä kuvaaviin käsitteisiin saadaan selville, millaisia ominaispiirteitä eri käsitteillä on ja miten ne kuvaavat työhön perehdyttämistä. Menetelmä auttaa ymmärtämään työhön perehdyttämistä käytänteenä ja tarjoaa myös mahdollisuuden vuorovaikutuksen roolin tarkasteluun eri käsitteiden kautta.

Nupposen (2003, 17) mukaan käsiteanalyysiä voidaan tarkastella kolmesta eri lähtökohdasta. Ensimmäisellä, *todellisuuden tasolla*, tarkastellaan, rakennetaan ja muokataan todellisuutta sekä etsitään ratkaisua jollekin ongelmalle. Esimerkkejä tästä tasosta ovat potilaan tautien tunnistaminen oireiden perusteella, uusien viestinnän ilmiöiden tutkiminen tai kielentutkijan pyrkimys erotella havaintoja toisistaan. Todellisuuden tasolla tutkijalla on apunaan jo olemassa olevat käsitteet ja

käsitejärjestelmät, mutta tarve käsiteanalyysiin lähtee todellisuudesta ja tarpeesta jäsentää sitä.

Toisella, *käsitteiden tasolla*, valmiiden käsitteiden kautta tarkastellaan todellisuutta tai käsitteitä muokataan ja selvennetään. Käsitteiden tasolla esimerkiksi opettaja perehtyy alansa käsitteistöön ja välittää sen oppilailleen tai sisällöntuottaja perehtyy tuotteen suunnittelijan käsitemaailmaan ja pyrkii välittämään tiedot tuotteesta ostajan käsitteistöön soveltuen. Kolmannella, *ilmaisutasolla*, keskiössä ovat termit ja tekstit eli kieli. Käsiteanalyysin ilmaisutasolla esimerkiksi kääntäjä etsii vieraskielisille sanoille vastineita, tekstintutkija etsii tekstin merkityksiä tai opettaja selvittää käyttämiensä termien historiaa.

Tutkielmassa käytetään käsiteanalyysin lähtökohtana todellisuuden tasoa, sillä tavoitteena on käsitteiden jäsentämisen lisäksi ymmärtää sitä, millaista tulokkaan ja työyhteisön todellisuutta työhön perehdyttämiseen liittyvillä ilmiöillä ja niitä kuvaavilla käsitteillä kuvataan ja rakennetaan. Analyysin pohjalta pyritään rakentamaan kattava kuva siitä, mitä työhön perehdyttäminen on ja millainen rooli vuorovaikutuksella on osana työhön perehdyttämistä.

2.3 Aineiston hankinta

Puheviestinnän näkökulmasta työhön perehdyttämistä voidaan tarkastella erilaisten vuorovaikutusilmiöiden kautta. Aloitin aineiston hankintaprosessin kartoittamalla ensin ne ilmiöt, jotka työhön perehdyttämiseen olennaisesti liittyvät. Tutkielman luonteen vuoksi ja luotettavuuden takaamiseksi en halunnut määritellä ilmiöitä omista lähtökohdistani, vaan asetin tavoitteekseni löytää alan tutkimuskirjallisuudesta ne ilmiöt, joihin työhön perehdyttämisen yhteydessä usein viitataan. Ilmiöiden kartoittamisesta haastavaa teki se, että työhön perehdyttämiseen liittyviä ilmiötä on tutkittu ja kuvattu monin eri käsittein tieteenalasta ja tutkimuksen näkökulmasta riippuen. Lisäksi työhön perehdyttämiseen kytkeytyviin ilmiöihin viitataan englanniksi usein eri käsittein eikä suoria suomenkielisiä käännöksiä kaikille käsitteille ole.

Ilmiöiden kartoituksen aloitin manuaalisella tiedonhauulla tutustuen tämän tutkielman aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja niistä löytyviin viitetietoihin. Käytännössä manuaalinen tiedonhaku tarkoitti sitä, että selasin Jyväskylän yliopiston kirjastosta löytyviä puheviestinnän käsikirjoja sekä *Communication Yearbook* -kausijulkaisuja etsien työhön perehdyttämiseen viittaavia organisaatioon liittymiseen sekä uuteen työntekijään liittyviä artikkeleita ja tutkimuksia. Kyseiset julkaisut auttoivat hahmottamaan, miten työhön perehdyttämistä on puheviestinnän alalla tutkittu ja millaisia vuorovaikutusilmiötä siihen liitetään. Työhön perehdyttäminen kytkeytyy vahvasti organisaatioviestinnän tutkimuskenttään, joten merkittäviksi lähteiksi osoittautuivat myös organisaatioviestinnän käsikirjat, kuten esimerkiksi *Handbook of organizational communication*.

Ilmiöiden ja niitä kuvaavien käsitteiden valintakriteereinä olivat 1) käsitteen käytön yleisyys tutkimuksissa sekä 2) käsitteen viittaaminen työhön perehdyttämiseen vaiheessa, jossa uusi työntekijä aloittaa työt uudessa organisaatiossa. Tiedonhaun tuloksena havaitsin, että yksi tutkituimmista työhön perehdyttämiseen liittyvistä ilmiöistä on sosiaalistuminen (*organizational socialization*). Muita manuaalisen tiedonhaun avulla löytyneitä työhön perehdyttämiseen liittyviä ilmiöitä olivat assimilaatio (*organizational assimilation*) ja kiinnittyminen (*engagement*). Lisäksi tiedonhaku osoitti, että työhön perehdyttämiseen liittyy olennaisesti kaksi käytännettä, joita ovat orientoiva (*orientation*) ja ohjaava (*onboarding*) perehdyttäminen.

Lopullisiksi työhön perehdyttämiseen kytkeytyviksi ilmiöiksi ja niitä kuvaaviksi käsitteiksi valikoituivat siis sosiaalistuminen (*organizational socialization*), assimilaatio (*organizational assimilation*), kiinnittyminen (*engagement*), orientoiva perehdyttäminen (*orientation*) sekä ohjaava perehdyttäminen (*onboarding*). Näistä ohjaava ja orientoiva perehdyttäminen ovat ennemminkin käytänteitä kuin ilmiöitä, mutta tässä tutkielmassa työhön perehdyttämiseen kiinnittyvillä ilmiöillä viitataan sekä edellä mainittuihin ilmiöihin että käytänteisiin. Tutkielmaan valikoituneet ilmiöt ja niitä kuvaavat käsitteet ovat yleisesti henkilöstöjohtamisessa käytössä olevia käsitteitä ja niihin viitataan usein työhön perehdyttämisen tarkastelun yhteydessä.

Manuaalisen tiedonhaun jälkeen siirryin tiedonhaun seuraavaan vaiheeseen, jossa etsin vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita kansainvälisistä artikkelitietokannoista (*Academic Search Elite EBSCO*, *ProQuest Central* sekä *Communication & Mass*

Media Complete). En tehnyt tiedonhaussa julkaisujen ajallista rajausta, sillä tutkielmassani on olennaista ottaa huomioon myös se, miten työhön perehdyttämiseen kytkeytyvien ilmiöiden ja niitä kuvaavien käsitteiden käyttö ja tulkinta ovat ajan kuluessa muuttuneet. Narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle ominaisesti kiinnitin tiedonhaussa enemmän huomiota aiemman tutkimuksen sisällölliseen valintaan kuin ennalta asetettujen hakuehtojen mukaiseen tiedonhakuun (ks. Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 296).

Tässä tiedonhakuvaiheessa käytin hakusanoina manuaalisen tiedonhaun tuloksena löytyneitä ilmiöitä ja niitä kuvaavia käsitteitä, joita olivat sosiaalistuminen (*organizational socialization*), assimilaatio (*organizational assimilation*), kiinnittyminen (*engagement*), orientoiva perehdyttäminen (*orientation*) sekä ohjaava perehdyttäminen (*onboarding*). Tutkimuksen kontekstia korostaakseni lisäksi hakusanoiksi myös organisaatiota ja uutta työntekijää kuvaavia hakusanoja, kuten tulokas (*newcomer*), organisaatio (*organization*) ja työpaikka (*workplace*). Varsinaisen tiedonhaun suoritin muodostamalla perehdyttämiseen kytkeytyvistä käsitteistä ja kontekstia korostavista hakusanoista hakulauseita. Tavoitteena oli löytää riittävästi artikkeleita, joissa perehdyttämiseen kytkeytyvää ilmiötä tarkastellaan vaiheessa, jossa uusi työntekijä aloittaa työt uudessa organisaatiossa. Artikkelien valintaa ohjasi myös organisaatioon ja työympäristöön rajautuva tutkimuksen konteksti.

2.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Tiedonhaun jälkeen oli vuorossa perehtyminen aineistoon, josta pyrin kartoittamaan mahdollisimman laajasti erilaisia esimerkkejä ilmiöiden ja niitä kuvaavien käsitteiden tulkinnasta sekä käytöstä. Tässä vaiheessa tutkielmaa hyödynsin narratiivisen kirjallisuuskatsauksen rinnalla käsiteanalyysia, joka rakentuu aikaisemman tutkimuksen varaan sekä pohdintaan tutkimuksen kohteena olevista käsitteistä ja määritelmistä (Puusa 2008, 36–39).

Huolellinen perehtyminen erilaisiin alan teoksiin auttaa käsiteanalyysin tekijää hahmottamaan käsitteeseen liitettäviä ominaispiirteitä ja antaa tukea omalle tulkinnalle (Puusa 2008, 39). Koska käsiteanalyysissä on olennaista hyödyntää jo olemassa olevan

tiedon lisäksi analyysin tekijän omaa oivalluskykyä (Puusa 2008, 39), laadin itselleni apuvälineeksi kysymyspatteriston (kuvio 1), jonka avulla lähdin käsittelemään aineistoa. Aineistoon perehtyessä tutkin, mitä käsitteitä työhön perehdyttämiseen kytkeytyvistä ilmiöistä käytetään ja miten niitä määritellään ja jäsennetään. Kiinnitin erityisesti huomiota siihen, mihin lähteeseen käsitteen määrittelyssä viitataan ja mikä on käsitteen alkuperä. Tämä auttoi havaitsemaan ja ymmärtämään ilmiöiden suhteita toisiinsa sekä sitä, mistä lähtökohdista tutkimus on tehty. Lisäksi tarkastelin sitä, millaista ilmiötä käsitteellä pyritään kuvaamaan, käyttävätkö eri tutkijat käsitettä keskenään erilaisissa merkityksissä ja millaisista tieteenfilosofisista lähtökohdista käsitettä on tarkasteltu.



KUVIO 1 Käsiteanalyysin kysymyspatteristo

Aineistoon perehtymisen jälkeen käsitteelin aineistoa vielä ilmiö kerrallaan poimimalla tutkimuksista ilmiötä kuvaavia ominaisuuksia sekä vertaamalla ilmiöitä toisiinsa. Lisäksi tutkielman tavoitteen mukaisesti kävin aineiston läpi kiinnittäen huomiota siihen, millainen rooli vuorovaikutuksella on eri työhön perehdyttämiseen kytkeytyvien ilmiöiden ja niitä kuvaavien käsitteiden käytön yhteydessä: Käsitelläänkö vuorovaikutusta lainkaan ja jos käsitellään niin kuinka näkyvä ja

tunnistettu sen rooli on? Saadakseni vielä kattavamman käsityksen siitä, millainen rooli vuorovaikutuksella on eri työhön perehdyttämiseen kytkeytyvien ilmiöiden yhteydessä, tein tiedonhakuja kansainvälisistä artikkelitietokannoista hakusanapareilla, joissa yhdistelin työhön perehdyttämiseen liittyviä ilmiöitä ja niitä kuvaavia käsitteitä vuorovaikutus-hakusanaan (*interaction, human interaction*).

2.5 Tutkimusprosessin arviointi

Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusprosessin arviointi ja luotettavuuskysymysten tarkastelu kytkeytyvät tutkimustehtävään, valitun kirjallisuuden perusteluun sekä tutkimusprosessin johdonmukaisuuteen (Kangasniemi 292). Tässä tutkielmassa tutkimustehtävä muotoutui tutkimuksen tavoitteeksi ymmärtää, mitä työhön perehdyttäminen on ja mikä on vuorovaikutuksen rooli osana työhön perehdyttämistä. Tarkastelin työhön perehdyttämistä siihen kytkeytyvien ilmiöiden kautta.

Työhön perehdyttämiseen kytkeytyvien ilmiöiden ja käytänteiden kirjo on hyvin laaja, mikä teki ilmiöiden valinnasta haastavaa. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston keruu ja valinta ovat aina suhteellisen subjektiivisia prosesseja, sillä ne eivät käy läpi systemaattista seulaa. Tutkielmani luotettavuutta lisää kuitenkin se, että ilmiöitä ei valittu sattumanvaraisesti, vaan ne etsittiin tutkimuskirjallisuudesta tiettyjen hakukriteerien avulla. Ilmiötä kuvaavat käsitteet ovat peräisin englanninkielisestä tutkimuskirjallisuudesta, joten tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden takaamiseksi käsitteiden alkuperäiset englanninkieliset versiot esitellään suomenkielisten käännösten rinnalla.

Tutkimuksen lähtökohdat nojautuvat viestintätieteisiin, joten valitsin tiedonhakuun Communication & Mass Media Complete -tietokannan. Mahdollisimman monipuolisen aineiston takaamiseksi käytin tiedonhaussa myös kahta muuta monitieteistä tietokantaa. Useamman tietokannan käyttö oli perusteltua, sillä se auttoi hahmottamaan laajemmin työhön perehdyttämiseen kytkeytyviä ilmiöitä sekä käsitteitä, joita ilmiöistä käytetään.

Tutkimusprosessin haasteellisimmat vaiheet liittyivät aineiston keruuseen ja rajaamiseen. Aineistoa kertyi prosessin alussa hyvin paljon hakusanojen laajuuden vuoksi ja aineiston karsiminen oli aikaa vievä prosessi. Vielä tarkempien valintakriteerien ja hakusanojen yhdistelmien muodostaminen ennen kirjallisuushakua olisi voinut säästää aikaa manuaaliselta karsimiselta. Haasteeksi aineistoa kartoittaessa muodostui yllättäen myös se, että hakusanapareilla, joissa yhdistelin työhön perehdyttämiseen liittyviä ilmiöitä ja niitä kuvaavia käsitteitä vuorovaikutus-hakusanaan, löytyi yllättävän vähän aineistoa. Toisaalta tämä haaste auttoi muodostamaan ensimmäiset havainnot vuorovaikutuksen roolista osana työhön perehdyttämistä ja nämä havainnot saivat vahvistusta syvemmän analyysin myötä.

Aineistoksi muodostui lopulta moninainen kokonaisuus, joka sisälsi laajasti eri näkökulmista työhön perehdyttämistä käsitteleviä tutkimuksia. Pyrin tutkimusprosessissa menetelmälliseen objektiivisuuteen eli tutkimuksen toistettavuuteen samoista lähtökohdista (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 280), mutta tärkeää on ottaa huomioon se, että tutkijan omilla lähtökohdilla ja tulkinnoilla on aina vaikutusta myös tutkimuskirjallisuuden valintaan. Menetelmällistä objektiivisuutta tässä tutkielmassa tukee hakusanojen ja työvaiheiden tarkat kuvaukset.

Tutkielman aineiston muodostumisen jälkeen oli vuorossa aineistoon perehtyminen ja analysointi, jotka pyrin suorittamaan huolellisesti ja systemaattisesti. Aineiston analyysivaiheessa käytin narratiivisen kirjallisuuskatsauksen rinnalla käsiteanalyysia ja muodostin sen menetelmiä mukailen kysymyspatteriston. Kysymyspatteristo toimi hyvin, sillä sen avulla eri ilmiöitä kuvaavia käsitteitä oli helppo verrata ja suhteuttaa toisiinsa. Toisaalta laajempi kysymyspatteristo olisi voinut tuottaa moninaisempaa ja laajempaa tulkintaa käsitteistä.

3 TULOKSET

3.1 Perehdyttäminen sosiaalistumisena

Sosiaalistuminen (*organizational socialization*) voidaan määritellä vaiheittaiseksi prosessiksi, jossa uusi työntekijä oppii asenteet ja käyttäytymismallit, joita organisaatio heiltä odottaa ja edellyttää (Fisher 1986; Van Maanen & Schein 1979, 211–212). Tällaisessa sopeutumisprosessissa yksilöt omaksuvat organisaatiossa roolin, joka vastaa sekä yksilön että organisaation tarpeisiin (Klein, Polin ja Sutton 2015, 263).

Eräs tärkeimmistä sosiaalistumisen tarkoituksista on antaa tietoa ja tutustuttaa uusi työntekijä organisaation toimintatapoihin, sisäisiin suhteisiin sekä arvoihin (Hart 2012, 191–192). Organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan sosiaalistumiseen käyttämällä erilaisia sosialisatiotaktiikoita eli perehdytysmenetelmiä osana uuden työntekijän perehdytysprosessia (ks. Van Maanen & Schein 1979). Sosiaalistumisella on myös osoitettu olevan merkittävä vaikutus organisaation toimintaan, työtyytyväisyyteen, työtehokkuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä vaihtuvuuteen työpaikalla (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Trucker 2007; Klein & Polin 2012).

Käytän tässä tutkielmassa *organizational socialization* -käsitteestä suomennosta sosiaalistuminen viittaamaan ilmiöön yleisellä tasolla. Tutkimuskirjallisuudesta käy kuitenkin ilmi, että sosiaalistuminen voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan toimijan mukaan: 80–90 -luvun tutkimuskirjallisuus (esim. Black & Ashford 1995; Allen & Meyer 1990; Falcione & Wilson 1988; Fisher 1986; Jones 1986; Jablin 1987; Van Maanen & Schein 1979) käsittelee pitkälti uuden työntekijän *sosiaalistamista organisaatioon* organisaation toimesta, kun taas 2000 -luvun tutkimuskirjallisuudessa (esim. Klein, Polin & Sutton 2015; Kramer & Sias 2014; Hart 2012; Taormina 2009; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Trucker 2007; Hart 2000) käsite on muuntunut ennemminkin *organisaatioon sosiaalistumiseksi*, jossa sosiaalistumisen toimijana

nähdään organisaation sijaan tulokas eli yksilö. Seuraavaksi kuvailen näitä kahta eri sosiaalistumisen näkökulmaa.

Sosiaalistuminen 1980–90-luvun tutkimuskirjallisuudessa

Sosiaalistumisen juuret ulottuvat 1970-luvun lopulle Van Maanenin & Scheinin (1979, 211–212) määritelmään, jonka mukaan sosiaalistuminen on prosessi, jossa tulokkaat oppivat asenteet ja käyttäytymisen, joita organisaatio heiltä odottaa ja näin sopeutuvat osaksi organisaatiota. Samoilla linjoilla on myös Fisher (1986), joka määrittelee sosiaalistumisen sopeutumisprosessiksi, jossa uusi työntekijä hankkii työhön tarvittavat taidot, omaksuu odotetun käyttäytymismallin sekä sulautuu osaksi työyhteisöä.

Van Maanenin ja Scheinin (1979) sekä Fisherin (1986) määritelmät edustavat *sosiaalistamista organisaatioon*, sillä määritelmässä sosiaalistuminen nähdään prosessina, jossa perehdytettävä eli uusi työntekijä sopeutuu osaksi organisaatiota nimenomaan organisaation normien ja tavoitteiden mukaisesti. Organisaation vahvaa roolia osana sosiaalistumista heijastavat myös sosiaalistamiseen liittyvässä tutkimuksessa huomiota saaneet sosialisatiotaktiikat (ks. Van Maanen & Schein 1979).

80–90-luvun sosiaalistumiseen liittyvä tutkimus voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan. Ensimmäinen näkökulma on tarkastellut tasoja, joiden kautta uusi työntekijä muuttuu ulkopuolisesta yksilöstä työyhteisön jäseneksi. Toinen näkökulma on keskittynyt organisaatioiden käyttämiin sosialisatiotaktiikoihin ja kolmas prosesseihin, joissa tulokkaat pyrkivät selviytymään uudessa ympäristössä. (Morrison 1993, 557). Näissä tutkimuksissa tutkimuksen kohteena on ollut useimmiten uusi työntekijä, mutta taustalla ovat selkeästi vaikuttaneet organisaation intressit ja normit. Tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa sitä, miten uuden työntekijän sosiaalistumisprosessi vaikuttaa tietyn roolin omaksumiseen tai organisaatioon sitoutumiseen (esim. Ashforth & Saks 1996; Jablin 1987). Huomionarvoista on, että uuden työntekijän ja organisaation muiden jäsenten välistä vuorovaikutusta on 80–90-luvun tutkimuksissa tarkasteltu melko vähän, vaikka edellä kuvatut näkökulmat selkeästi viittaavat vuorovaikutuksen prosesseihin.

Katsaus 1980–90-luvun tutkimuskirjallisuuteen osoittaa, että uuden työntekijän rooli sosiaalistumisprosessissa on nähty melko passiivisena. Myös vuorovaikutus osana tutkimusta on jäänyt vähäiselle tarkastelulle eikä uuden työntekijän ja organisaation muiden työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle ole 80–90-luvun tutkimuksissa juurikaan annettu merkitystä. Vaikka Van Maanenin ja Scheinin (1979) sekä Fisherin (1986) määritelmät sosiaalistumisesta heijastavat vahvasti uuden työntekijän passiivista roolia, ne ovat edelleen tutkimuskirjallisuuden käytetyimpiä määritelmiä.

Sosiaalistuminen 2000-luvun tutkimuskirjallisuudessa

Sosiaalistumista käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta käy ilmi, että 2000-luvun tutkimuskirjallisuudessa sosiaalistumista ei nähty enää ainoastaan organisaation toimenä, vaan myös yksilö nousi keskeiseen rooliin ilmiötä tarkasteltaessa sekä käsitteen määrittelyssä. 2000-luvulla *sosiaalistaminen* organisaatioon muuttui organisaatioon *sosiaalistumiseksi*. Tämä näkyy esimerkiksi Kleinin, Polinin ja Suttonin (2015, 263) tutkimuksessa, sillä heidän mukaan sosiaalistumisessa olennaista on, että uuden työntekijän omaksuma rooli vastaa organisaation tarpeiden lisäksi myös yksilön omia tarpeita. Yksilön tarpeet alkoivat kiinnostaa ja osoitettiin, että niiden huomioimisella on olennainen merkitys työyhteisön hyvinvointiin (ks. esim. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Trucker 2007). Myös Taorminan (2009, 654) mukaan sosiaalistumisprosessissa on olennaista ottaa huomioon sekä työntekijän että organisaation erityispiirteet, kuten esimerkiksi organisaation kulttuuri sekä työntekijän henkilökohtaiset tarpeet ja odotukset. Sen sijaan 80-luvun ja 90-luvun alkupuolen sosiaalistumista käsittelevässä tutkimuksessa ei työntekijän ominaisuuksilla ja tarpeilla nähty vielä roolia osana sosiaalistumisprosessia (Taormina 2009, 653–654).

Voidaan ajatella, että 2000-luvulta lähtien sosiaalistuminen on nähty organisaation toimenpiteiden sijaan yksilön eli uuden työntekijän läpikäymänä prosessina, mikä on vahvistanut ja tuonut uusia näkökulmia myös vuorovaikutuksen merkitykseen osana sosiaalistumista. 2000-luvun tutkimuskirjallisuudessa esimerkiksi painotetaan, että uudet työntekijät kokevat sosiaalistumista merkittävästi myös epävirallisissa tilanteissa, joissa suhde niin sanotun mentorin kanssa on muodostunut luonnollisesti itsestään (esim. Kramer & Sias 2014, 476). 2010-luvulle tultaessa sosiaalistuminen on jo itsessään nähty vuorovaikutusprosessina: Poolen (2011, 254) mukaan sosialisatiokonteksti vaikuttaa viesteihin, jotka syntyvät ihmisten välisessä

vuorovaikutuksessa, mutta samalla vastaavasti tämä vuorovaikutus muokkaa yksilön tulkintaa sosialisaatiokontekstista ja organisaation prosesseista. Vuorovaikutuksella on siis merkittävä rooli organisaation prosessien kehittymisessä ja näin ollen myös työhön perehdyttämisessä.

Mielenkiintoista on, että vaikka 2000-luvulta alkaen sosiaalistumista käsittelevät tutkimukset ovat nostaneet yksilön tarpeet ja tavoitteet perehdyttämisprosessin keskiöön, käytetään käsitteen määrittelyssä edelleen pääsääntöisesti organisaation tavoitteisiin ja sosiaalistamiseen viittavia Van Maanenin & Scheinin (1979) sekä Fisherin (1986) määritelmiä.

Yksilöllinen ja institutionaalinen sosiaalistuminen

Organisaatiokeskeinen lähestymistapa uuden työntekijän sosiaalistumiseen on jaettu perinteisesti myös kahteen käsitteelliseen kategoriaan, joita ovat yksilöllinen sosiaalistuminen (*individualized socialization*) ja institutionaalinen sosiaalistuminen (*institutionalized socialization*). Yksilöllisessä sosiaalistumisessa yksilöt ovat itse vastuussa omasta sosiaalistumisestaan esimerkiksi informaaleissa tilanteissa, kun taas institutionaalisessa sosiaalistumisessa organisaatiot käyttävät muodollisia ja järjestelmällisiä menettelytapoja osana sosiaalistumista (esim. Jones 1986).

Tämä jaottelu kuvaa hyvin 80–90-luvun tutkimusperinnettä ja organisaation vahvaa asemaa sosiaalistumisprosessin toimijana, kuten myös Jonesin (1986, 266) oletus siitä, että nämä organisaation käyttämät institutionaaliset sosialisaatiotaktiikat (*institutionalized tactics*) sitouttavat uuden työntekijän organisaatioon paremmin kuin niin sanotut yksilölliset sosiaalistamistoimet (*individualized treatment*). Jonesin (1986, 266) mukaan tällaiset muodolliset institutionaaliset sosialisaatiotaktiikat ovat informatiivisia ja järjestelmällisiä ja näin ollen helpottavat paremmin uuden työntekijän sopeutumista uuteen ympäristöön. Jonesin (1986) tulkinta sosiaalistumisesta heijastaa hyvin aiemmin esiteltyä 80–90-luvun tutkimusperinnettä, jolloin työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella ei nähty olevan juurikaan merkitystä osana perehdytystä.

Myös 2000-luvun tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty näitä kahta käsitteellistä kategoriaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että institutionaalisilla sosiaalistumistoimilla on yhteys työn selkeyteen ja positiivisempaan asennoitumiseen työtä kohtaan (esim.

Bauer, Bodner, Edrogan, Truxillo & Tucker 2007), mutta niiden on myös osoitettu vähentävän innovatiivisuutta ja rohkaisevan uusia työntekijöitä omaksumaan roolin, jossa he vain suorittavat organisaation selkeästi määräämät tehtävät (esim. Ashforth, Sluss & Saks, 2007). Uusimmissa 2010-luvun tutkimuksissa työyhteisön antamalla tuella on osoitettu olevan paljon suurempi merkitys onnistuneessa sosiaalistumisessa kuin tiettyjen sosialisatiotaktiikoiden käytöllä (Perrot, Bauer, Abboneau, Camboy, Edrogan & Liden 2014, 265).

1980-90-luvun sosiaalistumiseen liittyvä tutkimus on siis selkeästi keskittynyt organisaation strategiseen tapaan käyttää taktiikoita muodollisissa tilanteissa (esim. Baker 1992; Allen & Mayer 1990; Jones 1986), kun taas uudemmassa tutkimusperinteessä on kiinnitetty laajemmin huomiota sosiaalistumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä organisaation että uuden työntekijän näkökulmasta (esim. Hart & Miller 2005). Tämä kuvaa hyvin tutkimuksen fokuksen siirtymistä organisaatiotasolta yhä enemmän kohti yksilötasoa.

3.2 Perehdyttäminen assimilaationa

Assimilaatio (*organizational assimilation*) kuvaa työyhteisöön liittymisen astetta ja viittaa pitkäkestoiseen prosessiin, jossa yksilö sopeutuu osaksi organisaatiokulttuuria (Jablin 2001, 755). Jablin (1987) on jakanut assimiloitumisen neljään vaiheeseen, jotka jokainen yksilö käy organisaatiossa läpi. Ensimmäinen assimiloitumisen vaihe on ennakoiva sosialisatio (*anticipatory socialization*), joka kuvaa yksilön kokemusta organisaatioon liittymisestä. Toinen vaihe, kohtaaminen (*encounter*), käsittää uuden tulokkaan kokemuksen organisaation jäsenyydestä ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana. Kolmas vaihe on muutos (*metamorphosis*), jolloin yksilö vielä hakee omaa paikkaansa, mutta ei enää tunne olevansa ”uusi tulokas”. Viimeinen eli neljäs vaihe on *poistuminen (exit)*, joka kuvastaa prosessia, jossa yksilö lähtee lopulta organisaatiosta. (Kramer & Vernon 2014, 526–527).

Tutkimuskirjallisuudesta käy ilmi, että assimilaatiota määriteltäessä viitataan lähes aina Jabliniin (1987; 2001, 755). Käsitteen määrittelyn konsensuksesta huolimatta

assimilaatiota on eri tutkimuksissa tulkittu hyvin eri tavoin. Moni tutkijoista tulkitsee assimilaation organisaation pyrkimyksenä muuttaa yksilön tarpeet vastaamaan organisaation tarpeita (esim. Moreland & Levine 2001; Clair 1999; Turner 1999). Jablin (2001, 754) itse on sen sijaan käyttänyt assimilaatio-käsitettä kuvaamaan jännitettä organisaation ja yksilön tarpeiden välillä käsitteillä *socialisaatio* (*socialization*) ja yksilöinti (*individualization*). Samalla, kun organisaatiolla ja sen jäsenillä on pyrkimys muuttaa uusi työntekijä vastaamaan heidän tarpeitaan (socialisaatio), myös uusi työntekijä pyrkii vaikuttamaan organisaatioon siten, että se täyttää hänen tarpeensa (yksilöinti). Tämä Jablinin (2001) tulkinta kuvaa hyvin sitä, että organisaation ja tulokkaan välinen vuorovaikutus sisältää jännitteitä, jotka kuuluvat luontaisesti vuorovaikutussuhteisiin.

Käsitteen monitulkintaisuutta näyttää lisäävän myös se, että yleensä assimilaatiota ja sosiaalistumista käsitellään eri prosesseina, mutta tutkimuksissa saatetaan silti käyttää näitä käsitteitä synonyymeina (esim. Miller 2014, 119–136; Kramer 2011, 52).

Käsitteen monitulkintaisuus lieneekin yksi syy siihen, että käsitettä käytetään työhön perehdyttämiseen kytkeytyvässä tutkimuksessa yhä harvemmin.

Vaikka tutkimuksista löytyy erilaisia tulkintoja siitä, kuka ja keneen assimilaatiolla pyritään vaikuttamaan, voidaan tutkimuskirjallisuuden pohjalta todeta, että ilmiöön viitataan yleisimmin yhteyksissä, joissa organisaatio nähdään työhön perehdyttämisen toimijana. Tulokkaan pyrkimyksiä ja tavoitteita vaikuttaa rooliinsa työyhteisössä on tutkittu melko vähän. Yhteistä assimilaatiota käsitteleville tutkimuksille on kuitenkin se, että tarkastelun kohteena on tulokas ja käsitteellä viitataan nimenomaan yksilön kokemukseen.

Jaottelu organisaatioon toimijana ja uuteen työntekijään assimilaatioprosessin läpikävijänä on nähtävissä Jablinin (1987) assimilaatiomallissa, johon myös useat assimilaatiota käsittelevät tutkimukset viittaavat. Mallin mukaan assimilaatio jakautuu neljään vaiheeseen, jossa tarkastellaan uuden työntekijän kokemuksia eri organisaatioon integroitumisen vaiheista aina organisaatioon liittymisestä sieltä lähtemiseen. Jo ensimmäisessä vaiheessa näkyy organisaation rooli toimijana; Assimilaatio alkaa uuden työntekijän sosiaalistamisella organisaatioon orientoivan perehdytyksen avulla (Myers & Oetzel 2003, 440).

Perinteisesti assimilaatio on nähty prosessina, jonka aikana organisaatioon kuulumisen tunne kasvaa ajan mittaan lineaarisesti (Myers & Oetzel 2003, 439). Tällöin voidaan tulkita, ettei vuorovaikutuksella ole lainkaan roolia osana työhön perehdyttämistä, sillä uusi työntekijä integroituu automaattisesti uuteen työpaikkaan ajan myötä.

Myöhemmin on kuitenkin osoitettu, että vuorovaikutuksella on merkittävämpi rooli kuin alun perin on uskottu. Tämä on nähtävissä esimerkiksi Myersin ja Oezelin (2003, 450) tutkimuksessa, jonka mukaan organisaatioon kuulumisen tunteeseen ja assimilaation etenemiseen vaikuttavat useat tekijät kuten muun muassa suhteet työkavereihin. Olennaista assimilaation onnistumisessa onkin se, että siihen osallistuu sekä koko organisaatio että uusi työntekijä, mikä näkyy muun muassa uuden työntekijän halukkuutena jäädä ja sitoutua organisaatioon (Myers & Oetzel 2003, 439).

3.3 Perehdyttäminen ohjaavana perehdyttämisenä

Ohjaavalla perehdyttämisellä (*onboarding*) viitataan organisaation ja sen toimijoiden käyttämiin virallisiin ja epävirallisiin käytäntöihin ja toimintaperiaatteisiin, joilla pyritään vaikuttamaan uuden työntekijän sopeutumiseen osaksi organisaatiota (Klein & Polin 2012, 268) ja sitä käytetään organisaatiossa edesauttamaan uuden työntekijän sosiaalistumista (Klein, Polin & Sutton 2015, 263).

Ohjaava perehdyttäminen voidaan myös määritellä oppimisprosessiksi, jossa uusi työntekijä muuttuu ulkopuolisesta yksilöstä organisaation jäseneksi (Bauer & Edrohan 2010, 51). Usein ohjaavalla perehdyttämisellä viitataan transformaalisen johtamisen toimintoihin, jolloin työnantajan tehtävä osana ohjaavaa perehdyttämistä on toimia uuden työntekijän ohjaajana ja neuvonantajana sekä tarjota resursseja ja tukea työntekijälle (Bradt 2010, 4–5).

Tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen osoittaa, että tutkimuksissa, joissa viitataan ohjaavaan perehdyttämiseen, viitataan hyvin organisoituun ja ennalta suunniteltuun strategiseen työhön perehdyttämiseen, joka lähtee työnantajan tavoitteista ja toiveista. Tämä näkyy vahvasti esimerkiksi Bradtin (2012) tutkimuksessa, jossa käsitellään ohjaavan perehdyttämisen hyötyjä. Bradtin (2012, 18) mukaan hyvin suunnitellulla

ohjaavalla perehdyttämällä työntekijästä saadaan tehokas työntekijä kaksi kertaa nopeammin kuin sillä, että uuden työntekijän rekrytointi, opastaminen ja johtaminen tehtäisiin erikseen. Ohjaavan perehdyttämisen avulla työntekijän hyöty organisaatiolle voidaan myös maksimoida ennen uuteen työpaikkaan siirtymistä. Lisäksi Bradt (2012, 2) puhuu tutkimuksessaan ohjaavan perehdyttämisen käytänteistä, jotka rakentaessaan ja ylläpitäessään organisaatiokulttuuria, voivat muodostaa yritykselle merkittävän kilpailuedun markkinoilla. Strategiseen, prosessinomaiseen ja hyvin organisoituun perehdyttämiseen näyttäisivät viittaavan myös tehtävälisterit ja suunnitelmat, joita ohjaavaa perehdyttämistä käsittelevissä tutkimuksissa suositellaan (esim. Klein, Polin, Sutton 2015; D’Aurizio 2007).

Yksittäisiä tehtävälisterit ja suunnitelmia laajemmin ohjaavaa perehdyttämistä ovat jäsentäneet muun muassa Klein ja Heuser (2008), jotka ovat tutkimustensa pohjalta muodostaneet ohjaavan perehdyttämisen käytänteitä kuvaavan viitekehysten (*Inform-Welcome-Guide Framework*). Tämä viitekehys jakaa käytänteet kolmeen kategoriaan, joita ovat uutta tietoa antavat käytänteet (*inform*), uuden työntekijän tervetulleeksi toivottavat käytänteet (*welcome*) sekä käytänteet, jotka opastavat ja ohjaavat uutta työntekijää (*guide*). Uutta tietoa antavien käytänteiden tarkoitus on auttaa uusia työntekijöitä omaksumaan tietoa, jota he tarvitsevat onnistuakseen työssään. Käytänteisiin kuuluvat muun muassa viestintä, resurssien tarjoaminen sekä koulutukset. Tervetulokäytänteet sisältävät puolestaan toimintaa, jonka tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja auttaa häntä kehittämään sosiaalista pääomaa työpaikalla. Opastavat käytänteet sisältävät niitä toimia, jotka perinteisesti ymmärretään perehdyttämiseksi. Tällainen käytänte on esimerkiksi uudelle työntekijälle osoitettu perehdyttäjä, jonka tarkoituksena on saada uudesta työntekijästä organisaation aktiivinen ja tehokas jäsen. (Klein & Heuser 2008, 318–319).

Samanlaisen jaottelun ohjaavasta perehdyttämisestä on tehnyt myös D’Aurizio (2007), jonka mukaan onnistunut ohjaava perehdyttäminen sisältää prosessin, tuen ja seurannan. Prosessi sisältää muun muassa informaation jakamisen ja tarvittavien työvälineiden toimittamisen uudelle työntekijälle sekä uuden työntekijän esittelyn muille työntekijöille. Prosessissa merkittävässä roolissa on uuden työntekijän esimies. Tuki ilmenee tärkeiden yhteistyökumppaneiden esittelynä sekä huolehtimisena siitä, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi. Vastuu tämän jakson aikana on

esimiehellä ja osoitetulla perehdyttäjällä. Kun uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, hän on tuottavampi ja tiimiorientoituneempi. Seuranta puolestaan sisältää tapaamiset ennalta sovituin aikaväleihin sekä palautteen antamisen. Seurannan avulla työntekijä saa tietää, miten hän on edistynyt ja esimies puolestaan sen, ovatko työntekijän odotukset vastanneet todellisuutta. (D’Aurizio 2007, 228–229).

D’Aurizion (2007) ja Kleinin ja Heuserin (2008) ohjaavan perehdyttämisen jaotteluissa on nähtävissä paljon yhtäläisyyksiä. Prosessi on verrattavissa uutta tietoa antaviin käytänteisiin, sillä molemmat sisältävät informaation sekä aineellisten resurssien jakamisen. Tuki puolestaan viittaa tervetulokäytänteisiin, sillä tavoitteena on toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi ja tarjota mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Seurannassa ja opastavissa käytänteissä yhteistä ovat ne tavat, joilla perehdyttämisen etenemistä seurataan. Näissä jaotteluissa näkyy selkeästi näkökulma perehdyttämiseen, sillä ohjaavalla perehdyttämällä viitataan selkeästi organisaatioon toimijana ja työhön perehdyttäminen on organisaatiolähtöistä. Myös työyhteisön vuorovaikutuksella näyttää olevan selkeä rooli osana ohjaavaa perehdyttämistä, mutta sen merkitys nähdään hyvin strategisena, sillä näillä organisaation toimilla on selkeä tavoite ja niillä pyritään tietoisesti ohjaamaan tulokkaan sopeutumisprosessia.

3.4 Perehdyttäminen orientoivana perehdyttämisenä

Orientoiva perehdytys (*orientation*) on yksi sosialisaatiotaktiikoista eli perehdytysmenetelmistä, joilla helpotetaan uuden työntekijän sosialisaatioprosessia. Orientoivassa perehdyttämässä organisaatiota tarkastellaan useista eri näkökulmista. Näiden eri näkökulmien kautta uusi työntekijä tutustutetaan muun muassa organisaation menettelytapoihin, työterveyteen- ja turvallisuuteen, sosiaaliseen käyttäytymiseen kohdistuviin odotuksiin sekä tehtäviin liittyviin vastuukysymyksiin. (Tabvuma, Georgellis & Lang 2015, 303–305).

Orientoiva perehdyttäminen voidaan myös määritellä uuden työntekijän koulutusohjelmaksi, jonka tarkoitus on esitellä työntekijälle työ ja organisaatio sekä työkaverit, joiden kanssa he tulevat työskentelemään (Klein & Weaver 2000, 48).

Kolmannen määritelmän mukaan orientoiva perehdyttäminen on muodollinen perehdytysohjelma, jonka kesto vaihtelee tunneista päiviin (Klein & Polin 2012, 4).

Orientoivasta perehdyttämisestä löytyy melko vähän tutkimusaineistoa, mutta se mainitaan usein sosiaalistumiseen viittaavien tutkimusten yhteydessä. Orientoivasta perehdyttämisestä on myös käsitteenä monitulkintainen. Esimerkiksi Kleinin ja Polinin (2012, 4) mukaan orientoiva perehdyttäminen voidaan nähdä tietynlaisena muodollisena organisaation järjestämänä perehdytysohjelmana, kun taas Tabvuman, Georgellisin ja Langen (2015, 303–305) määrittelevät orientoivan perehdyttämisen yhdeksi organisaation käyttämäksi sosialisatiotaktiikaksi. Tämän monitulkintaisuuden valossa onkin ymmärrettävää, että eri organisaatioissa ymmärretään ja toteutetaan orientoivaa perehdyttämistä eri tavoin. Jo käsitys siitä, että onko kyseessä yksittäisen sosialisatiotaktiikan käyttö vai syvällisempi perehdytysohjelma, vaikuttaa siihen, miten pitkäkestoisena orientoivaa perehdytystä organisaatioissa toteutetaan.

Vaikka orientoiva perehdyttäminen mainitaan usein sosiaalistumista käsittelevien tutkimusten yhteydessä, sosiaalistumisesta ja orientoivasta perehdyttämisestä ei voida puhua synonyymeina. Käsitteenä orientoiva perehdyttäminen näyttää huomattavasti suppeampana kuin sosiaalistuminen, sillä orientoiva perehdyttäminen käsitetään ennemminkin lyhytkestoisena koulutusohjelmana, joka toteutetaan muutamien organisaation jäsenten toimesta, kun uusi työntekijä saapuu organisaatioon. Sosiaalistuminen sen sijaan nähdään pitkäkestoisena prosessina, joka koskee uuden työntekijän lisäksi myös laajemmin organisaation eri jäseniä. (Wanous ja Reichers 2000, 48; 437–439; Davis 2005, 129). Yhteistä kaikissa orientoivaa perehdyttämistä käsittelevissä tutkimuksissa näyttää kuitenkin olevan se, että orientoiva perehdyttäminen nähdään osana sosiaalistumisprosessia (esim. Saks & Ashforth 1997; Klein & Weaver 2000; Tabvuma Georgellis & Lang 2015). Voidaankin ajatella, että orientoiva perehdyttäminen on käytänne, jonka avulla pyritään vaikuttamaan tulokkaan sosiaalistumiseen.

Yhteistä eri tutkimuksille on myös se, että orientoiva perehdyttäminen nähdään tärkeänä informaation jakamisen välineenä. Orientoivan perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle informaatiota organisaation rakenteesta, historiasta, tavoista ja arvoista sekä työntekijän tehtävänkuvasta ja muista töihin liittyvistä

asioista, kuten työterveydestä ja -turvallisuudesta (Klein & Weaver 2000; 48, 62–63; Tabvuma, Georgellis & Lange 2015, 303). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna orientoiva perehdyttäminen on siis organisaatiolähtöistä tiedon jakamista tulokkaalle. Orientoivassa perehdyttämisessä ei kuitenkaan tule keskittyä kapea-alaisesti vain muodollisen informaation jakamiseen, sillä uudet työntekijät tarvitsevat apua myös uusien suhteiden luomisessa sekä epävarmuuden ja stressin hallinnassa (Wanous & Reichers 2000, 437–438).

Orientoivaa perehdyttämistä tarkastelevissa tutkimuksissa perehdyttäminen nähdään siis vahvasti organisaation toimena, jonka yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on informaation jakaminen uudelle työntekijälle. Perehdyttäminen toteutuu tällöin yksisuuntaisena viestintänä, jossa viestin vastaanottajana on tulokas. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatio olettaa, että tulokas omaksuu ohjeet ja viestit sellaisenaan ilman vuorovaikutusta.

3.5 Perehdyttäminen kiinnittymisenä (*engagement*)

Työntekijän organisaatioon kiinnittyminen (*engagement*) voidaan määritellä moniulotteiseksi rakenteeksi, joka sisältää erilaisia käyttäytymismalleja ja asenteita, joita työntekijällä ilmenee organisaatiota kohtaan (Kumar & Pansari 2015, 68).

Kiinnittyminen voitaisiin suomentaa myös sitoutumiseksi, mutta tulokkaan sitouttamiseen viitataan usein silloin, kun tavoitteet ovat organisaatiolähtöisiä. Tässä tutkielmassa ilmiöstä käytetään suomennosta kiinnittyminen korostamaan nimenomaan yksilön roolia kiinnittymisen toimijana.

Kiinnittymisen tarkastelun keskiössä ovat tulokkaan kokemukset, joten kiinnittymisestä saatua tutkimustietoa voidaan hyödyntää organisaatioiden perehdytysprosessien suunnittelussa. Organisaatioon kiinnittyneitä työntekijöitä kuvataan työhönsä henkisesti sitoutuneina, kognitiivisesti tarkkaavaisina ja emotionaalisesti työhönsä ja työtovereihinsa sitoutuneina työntekijöinä (Ferrer 2005).

Kumarin ja Pansarin (2015, 68–69) mukaan organisaatioon kiinnittyneisyys voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat työntekijän tyytyväisyys (*satisfaction*),

identifikaatio (*identification*), sitoutuminen (*commitment*), lojaalisuus (*loyalty*) ja toiminta-/suorituskyky (*performance*). Ensimmäinen vaihe, *työntekijän tyytyväisyys*, tarkoittaa positiivista kokemusta työstä sisältäen kokemukset niin esimiehestä, palkasta kuin työkavereistakin. Toinen vaihe, *työntekijän identifikaatio*, viittaa puolestaan emotionaaliseen tasoon, jossa työntekijät identifioituvat osaksi organisaatiota. Organisaatioon identifioituneet työntekijät näkevät itsensä osana yrityksen brändiä – Kun ihmiset puhuvat brändistä hyvää, vahvasti organisaatioon identifioituneet työntekijät ottavat kehua henkilökohtaisena kohteliaisuutena.

Kolmas vaihe, *työntekijän sitoutuminen*, on tärkeä osa työntekijän organisaatioon kiinnittymistä, sillä se saa työntekijän panostamaan työhönsä. Sitoutunut työntekijä ”vartioi” organisaation salaisuuksia, mikä tekee hänestä lojaalin työntekijän.

Neljäs vaihe, *työntekijän lojaalisuus* organisaatiota kohtaan, luo puolestaan positiivisen asenteen, joka voi saada työntekijän tekemään enemmän kuin häneltä odotetaan ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän työn tulokseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Myös kiinnittyneisyyden viides vaihe, *työntekijän suoriutumisen*, näyttäytyy muun muassa tuotteiden ja palveluiden laatuna sekä asiakaspalautteena.

Kiinnittymisen tutkimus voidaan tutkimuskirjallisuuden perusteella jakaa kolmeen tutkimusperinteeseen. Ensimmäisen tutkimusperinteen merkittävimpiä edustajia oli Kahn (1990; 1992), joka tarkasteli 1990-luvun alun tutkimuksissaan kiinnittymistä yksilön kautta. Kahnin (1990, 694) mukaan työntekijän roolitasapainoilu ja itsensä ilmaiseminen ilmenee omakohtaisena kiinnittymisenä (*personal engagement*) sekä omakohtaisena kiinnittymättömyytenä (*personal disengagement*). Omakohtainen kiinnittyminen määrittellään työntekijän valjastamiseksi työrooliinsa siten, että tämä työskentelee ja ilmaisee itseään fyysisesti, kognitiivisesti sekä emotionaalisesti erilaisten roolien läpi. Omakohtainen kiinnittämättömyys voidaan puolestaan määrittellä työntekijän haluun vastustaa roolien sulautumista. Tällöin henkilö kamppailee ja vastustaa työroolin ja oman itsensä fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista yhteensulautumista. Onnistunut kiinnittyminen edellyttää kolmen perustarpeen toteutumista. Kiinnittyäkseen organisaatioon ja työhönsä, työntekijän täytyy voida kokea työnsä merkityksellisenä, työpaikka turvallisena ja työtehtävien suorittamiseen tarvittavien resurssien saatavuus riittävänä (Kahn 1990).

Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että ensimmäistä tutkimusperinnettä edustavan Kahnin (1990) tutkimus on tehty psykologisista lähtökohdista, jossa kiinnittyminen perehdytyksen näkökulmasta tarkasteltuna näyttää viittaavan uuden työntekijän läpikäymään prosessiin. Vuorovaikutuksen rooli on vähäinen, mutta se nousee välillisenä tekijänä esiin. Vuorovaikutuksen merkitykseen viittaa esimerkiksi Kahn (1990, 707–708), jonka mukaan kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä vaikuttaa olennaisesti työssä koetut interpersonaaliset vuorovaikutussuhteet. Vuorovaikutus, joka lisää työn merkitykselliseksi kokemista, sisältää vuorovaikutussuhteen osapuolten välistä keskinäistä kunnioitusta, arvostusta sekä positiivista palautetta (Kahn 1990, 708). Tällaisesta näkökulmasta tarkasteltuna vuorovaikutus on keino, jonka avulla voi saavuttaa merkityksellisyyden tunteen.

Toinen tutkimusperinne sai alkunsa 2000-luvun puolelle siirryttäessä, kun huomattiin, että työntekijän itsensä lisäksi kiinnittymisestä hyötyy myös koko organisaatio. Tutkimuksen fokus näyttää siirtyneen yksilöstä organisaatioon ja omakohtaisen kiinnittymisen-käsite (esim. Kahn 1990; 1992; Buckingham & Coffman 1999) vaihtui tutkimuksissa työntekijän kiinnittymiseksi (*employee engagement*) (esim. Harter, Schmidt & Hayes 2002; Robinson, Perryman & Hayday 2004; Kumar & Pansari 2015), vaikka tutkimuksissa tarkasteltiin edelleen samaa asiaa kuin ennenkin eli työhön ja organisaatioon kiinnittymistä.

Käsitteen vaihtumisen lisäksi 2000-luvulla kiinnittymistä käsittelevien tutkimusten näkökulma vaihtui negatiivisista asenteista työntekoa ja kiinnittymistä edistäviin positiivisiin tekijöihin (Welch 2011, 333). Näkökulman muutos on nähtävissä myös kiinnittymisen määritelmän uudelleen muotoutumisena, sillä 2000-luvun alussa määritelmä muotoutui työntekijän positiiviseksi asenteeksi organisaatiota ja sen arvoja kohtaan (esim. Robinson, Perryman ja Hayday 2004). Lisäksi uuden näkökulman määritelmissä korostettiin, että kiinnittynyt työntekijä on tietoinen liiketoiminnan kontekstista ja hän työskentelee yhdessä kollegoidensa kanssa organisaation hyödyksi. Kiinnittynyt työntekijä on organisaatiolle tuottavampi, joten organisaatio tarjoaa työntekijälle kiinnittymistä edistäviä etuuksia, mikä tekee suhteesta vastavuoroisen (Robinson, Perryman ja Hayday 2004, 9).

Myös Kumarin ja Pansarin (2015, 68–69) viidessä kiinnittymisen vaiheessa on nähtävissä selkeästi organisaation intressit ja hyödyt työntekijän organisaatioon kiinnittymiseen, sillä vaiheet kuvaavat sitä, miten työntekijä saadaan kiinnittymisen avulla muun muassa panostamaan työhönsä ja sitoutumaan organisaation arvoihin. Vaikka kiinnittyminen nähtiin toisessa tutkimusperinteessä edelleen selkeästi työntekijän läpikäymänä prosessina, näkökulman muutoksessa näkyi entistä vahvemmin myös organisaation intressit ja tavoitteet osana perehdyttämistä.

2010-luvulle tultaessa, kolmannessa tutkimusperinteessä, kiinnittymisen käsitteestä erotettiin erilleen vielä työhön kiinnittyminen (*work engagement*). Työhön kiinnittyminen voidaan määritellä työhön liittyväksi positiiviseksi hyvinvoinniksi vastakohtana esimerkiksi työuupumukselle. Työhön kiinnittyminen liittyy myös vahvasti motivaatioon, sillä työhön kiinnittynyt ihminen haluaa menestyä työssään ja on valmis tekemään töitä menestyksensä eteen (Leiter & Bakker 2010, 1–2). Erona työntekijän kiinnittymiseen, työhön kiinnittyminen viittaa työntekijän ja työn väliseen yhteyteen, kun taas työntekijän kiinnittyminen käsittää työn lisäksi myös yhteyden koko organisaatioon (Schaufeli & Bakker 2010, 10).

Leiterin ja Maslachin (2010, 178) mukaan työhön kiinnittymistä voidaan edistää muun muassa yhteistyöllä (kiinnittyminen on jotain, mitä tehdään jonkun kanssa, ei jollekin) sekä vakiinnuttamalla jatkuvat prosessit (kiinnittymien on jatkuva prosessi ja tapa tehdä asioita organisaatiossa, joka vaatii jatkuvaa seuranta, sopeutumista ja toimintaa). Kolmannessa tutkimusperinteessä huomio kiinnittyi siis entistä enemmän yksilöön ja työhyvinvointiin. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tämä on merkittävä huomio, sillä muun muassa vuorovaikutustaidot kytkeytyvät olennaisesti työhyvinvointiin ja näin ollen myös vuorovaikutuksen rooli osana kiinnittymistä on tullut näkyvämmäksi. Lisäksi vuorovaikutus nähdään kolmannessa tutkimusperinteessä keinona, jolla voidaan vaikuttaa kiinnittymiseen.

4 POHDINTA

4.1 Yhteenveto työhön perehdyttämiseen kytkeytyvistä ilmiöistä

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää, mitä työhön perehdyttäminen on ja millainen rooli vuorovaikutuksella on osana sitä. Lähestyin aihetta narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastelemalla työhön perehdyttämiseen olennaisesti kytkeytyviä ilmiöitä. Tässä luvussa jäsennän tutkielman tuloksia ja esittelen yhteenvedon siitä, mitä työhön perehdyttäminen on eri ilmiöiden näkökulmasta tarkasteltuna ja millainen rooli vuorovaikutuksella eri ilmiöiden yhteydessä on. Toisessa alaluvussa tarkastelen tulosten pohjalta sitä, mitä työhön perehdyttäminen on organisaation ja tulokkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Lopuksi kuvaan jatkotutkimushaasteita ja pohdin, mihin suuntaan tutkimusta kannattaisi jatkaa.

Analyysin kohteena olevat ilmiöt osoittavat, että työhön perehdyttämisen tutkimuskenttä on hyvin laaja ja monitulkintainen. Työhön perehdyttämiseen liittyvien ilmiöiden ja niitä kuvaavien käsitteiden käyttö on monipuolista ja osin jopa ristiriitaista, mikä tekee perehdyttämisestä moniulotteisen käytänteen.

Rajamäki ja Mikkola (2017) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan työyhteisöön kuulumista avaten aihetta lukijalle eri käsitteitä kuvaavan taulukon avulla. Sovellan tässä tutkielmassa Rajamäen ja Mikkolan (2017, 251–252) taulukkoa kuvaamaan niitä ilmiöitä, jotka liittyvät olennaisesti työhön perehdyttämisen tarkasteluun. Taulukon 1 on tarkoitus havainnollistaa työhön perehdyttämiseen kiinnittyvien ilmiöiden suhdetta vuorovaikutukseen sekä tuoda esiin ilmiöiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja.

TAULUKKO 1 Työhön perehdyttämiseen kytkeytyvät ilmiöt

Käsite	Toimija	Vuorovaikutuksen rooli ja merkitys
Sosiaalistuminen/Sosiaalistaminen (<i>Organizational Socialization</i>)	Organisaatio	Ei roolia, merkitys vähäinen. Keskiössä organisaation toiminta.
Sosiaalistuminen/Sosiaalistuminen (<i>Organizational Socialization</i>)	Yksilö/Tulokas	Rooli eksplisiittinen, merkitys vahva. Muodostuu vuorovaikutuksessa.
Assimilaatio/Sosialisaatio (<i>Organizational Assimilation</i>)	Organisaatio	Ei roolia, merkitys vähäinen. Keskiössä organisaation toiminta.
Assimilaatio/Yksilöinti (<i>Organizational Assimilation</i>)	Yksilö/Tulokas	Rooli eksplisiittinen, merkitys tunnustetaan. Tulokas neuvottelee roolistaan muiden jäsenten kanssa.
Kiinnittyminen (<i>Engagement</i>)	Yksilö/Tulokas	Rooli implisiittinen, merkitys tunnustetaan. Keskiössä yksilön kokemus.
Ohjaava perehdyttäminen (<i>Onboarding</i>)	Organisaatio	Rooli tunnustetaan, merkitys strateginen. Organisaation tavoitteet ohjaavat toimintaa.
Orientoiva perehdyttäminen (<i>Orientation</i>)	Organisaatio	Ei roolia, merkitys vähäinen. Yksisuuntaista viestintää.

Taulukko 1 koostuu kolmesta eri sarakkeesta: Perehdyttämiseen kytkeytyvästä ilmiöstä ja sitä kuvaavasta käsitteestä, ilmiön toimijasta sekä vuorovaikutuksen roolista ja merkityksestä osana ilmiötä. Taulukko havainnollistaa hyvin sen, että se, millaisena vuorovaikutuksen rooli ja merkitys nähdään osana työhön perehdyttämistä, riippuu hyvin pitkälti siitä, mistä näkökulmasta ja minkä ilmiön kautta työhön perehdyttämistä tarkastellaan.

Sosiaalistumisessa toimijuuden määrittely riippuu näkökulmasta, josta ilmiötä tarkastellaan. Kun toimijana on organisaatio (sosiaalistaminen), vuorovaikutuksella ei ole sosiaalistumisessa roolia ja merkitys on vähäinen, sillä sosiaalistumisen tavoitteena on tulokkaan sopeuttaminen työyhteisöön organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tällöin vuorovaikutus nähdään lähinnä yksisuuntaisena ja keskiössä on organisaation toiminta. Kun toimijana on puolestaan tulokas eli yksilö (sosiaalistuminen), vuorovaikutuksen roolin voidaan nähdä olevan sosiaalistumisessa eksplisiittinen ja

merkityksen vahva, sillä tulokkaan sosiaalistuminen tapahtuu nimenomaan vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa.

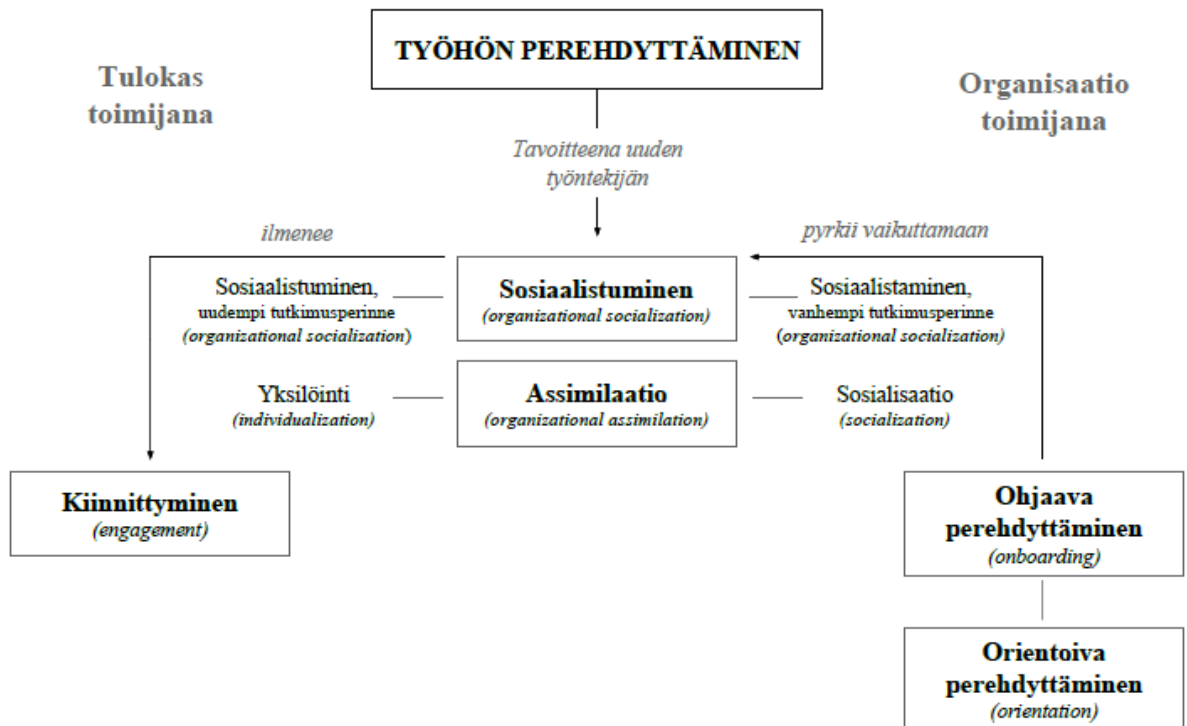
Sosiaalistumisen tavoin myös assimilaatio voidaan jakaa kahteen osaan toimijuuden mukaan. Tulokkaan toimijuutta edustaa yksilöityminen ja organisaation toimijuutta sosialisatio. Kun assimilaation toimijana nähdään organisaatio, ei vuorovaikutuksella ole roolia, sillä tällöin assimilaatio tulkitaan organisaation pyrkimykseksi muuttaa yksilön tarpeet vastaamaan organisaation tarpeita. Työhön perehdyttäminen ei tällöin tapahdu vuorovaikutuksessa, vaan se on organisaatiolta tulokkaalle suuntautuvaa yksisuuntaista viestintää. Tulokkaan ollessa toimija, vuorovaikutuksen rooli on näkyvä ja tunnistettava, sillä tulokas pyrkii vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa neuvottelemaan roolistaan työyhteisössä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tulokkaan rooli muodostuu vuorovaikutuksessa ja näin ollen koko työyhteisöllä on merkitystä onnistuneeseen perehdytykseen.

Kiinnittymisessä toimijana ja tarkastelun kohteena on tulokas, sillä kiinnittyminen ilmentää tulokkaan asenteita ja käyttäytymistä suhteessa organisaatioon.

Vuorovaikutus ei suoraan näy kiinnittymisessä, mutta vuorovaikutus tunnistetaan keinona, jolla voi vaikuttaa kiinnittymiseen. Näin ollen vuorovaikutukseen ja sen laatuun panostaminen perehdyttämisen yhteydessä on tärkeää.

Orientoivassa ja ohjaavassa perehdytyksessä toimijana on organisaatio, mutta vuorovaikutuksen merkitys vaihtelee käytänteestä toiseen. Ohjaavassa perehdyttämisessä vuorovaikutuksen rooli tunnistetaan osana perehdytysprosessia, mikä ilmenee esimerkiksi palautteen antamisena ja saamisena. Orientoivassa perehdyttämisessä vuorovaikutuksella ei ole roolia ja sen merkitys on vähäinen, sillä orientoivassa perehdyttämisessä korostetaan yksisuuntaista viestintää ja informaation jakamista organisaatiolta tulokkaalle.

Seuraava käsitekartta (kuvio 2) on rakentunut tulosten sekä edellä kuvatun taulukon 1 pohjalta ja se havainnollistaa työhön perehdyttämiseen kytkeytyvien ilmiöiden ja niitä kuvaavien käsitteiden suhdetta toisiinsa.



KUVIO 2 Käsittekartta työhön perehdyttämiseen kytkeytyvistä ilmiöistä

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työhön perehdyttäminen jäsentyy kahteen näkökulmaan sen mukaan, nähdäänkö toimijana tulokas vai organisaatio. Jako kahteen eri näkökulmaan näkyy vahvasti eri käsitteiden määrittelyssä ja käytössä ja osoittaa sen, kenen intressit ja tavoitteet perehdyttämisen taustalla ovat ja miten ne vaikuttavat vuorovaikutuksen rooliin osana työhön perehdyttämistä. Yhteistä organisaatiolähtöisessä toimijuudessa on perehdyttämisen strategisuus, suunnitelmallisuus ja tuloksellisuus sekä toiminnan lyhytkestoisuus, kun taas työntekijälähtöisessä toimijuudessa korostuu roolien yhteensovittaminen, työyhteisön vuorovaikutus sekä toiminnan dynaamisuus.

Riippumatta siitä, nähdäänkö toimijana työntekijä vai organisaatio, työhön perehdyttämisen yhteisenä tavoitteena on sosiaalistuminen, joka kuvaa prosessia, jossa uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen. Ilmiön jäsentymisen kahteen eri näkökulmaan näkyy kuitenkin myös sosiaalistumisessa, minkä vuoksi sosiaalistuminen on kuviossa 2 keskellä kahden eri toimijan välimaastossa. Vanhemmassa tutkimusperinteessä tarkastellaan organisaatiota perehdyttämisen toimijana (sosiaalistaminen), kun taas uudemmassa tutkimusperinteessä toimijana on tulokas (sosiaalistuminen). Sosiaalistamisen näkökulmasta tarkasteltuna tulokas

nähdään perehdyttämisen passiivisena osapuolena ja viestien vastaanottajana eikä työyhteisön vuorovaikutuksella nähdä roolia osana työhön perehdyttämistä. Keskiössä on organisaation toiminta ja se, miten organisaatio voi ohjata työntekijää ja tämän perehdyttämistä omien tavoitteidensa mukaisesti. Sen sijaan sosiaalistumisen näkökulmasta tarkasteltuna työhön perehdyttäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa ja uudella työntekijällä on aktiivinen rooli omassa sosiaalistumisprosessissaan.

Sosiaalistuminen löytyy kuvion 1 keskeltä, sillä se on työhön perehdyttämiseen kytkeytyvä keskeinen ilmiö ja sitä käytetään käsitteenä laajasti eri tieteenaloilla. Lisäksi tulokset osoittavat, että kaikki muut työhön perehdyttämiseen kytkeytyvät ilmiöt viittaavat jollain tapaa sosiaalistumiseen. Tarkastelemistani ilmiöistä assimilaatio näyttäytyy tulosten pohjalta sosiaalistumisen synonyymina, minkä vuoksi se on kuvion 1 keskellä heti sosiaalistumisen alla. Assimilaatio määritellään sosiaalistumisen tavoin pitkäkestoiseksi prosessiksi, jossa uusi työntekijä integroituu organisaatioon.

Myös assimilaatio jakautuu kahteen eri näkökulmaan sen mukaan, onko toimijana uusi työntekijä (yksilöinti) vai organisaatio (sosialisaatio), mutta toisin kuin sosiaalistumisessa, assimilaatiota käsittelevissä tutkimuksissa yksilön eli uuden työntekijän asema työhön perehdyttämisen toimijana on jäänyt verrattain vähäiselle tarkastelulle. Samoin kuten sosiaalistumisessa, myös assimilaatiota käsittelevissä tutkimuksissa on vasta viime vuosikymmeninä tunnistettu vuorovaikutuksen merkitys osana työhön perehdyttämistä. Tärkeää on, että perehdyttämistä ei toteuteta vain yhden tai muutaman mentorin toimesta, vaan siihen osallistuu koko organisaatio.

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna tärkeä työhön perehdyttämiseen liittyvä käsite on ohjaava perehdytys. Ohjaava perehdytys on sijoitettu kuvion 2 oikeaan reunaan organisaatiolähtöisen toimijuuden alle, sillä se on organisaation strateginen työväline, jolla pyritään vaikuttamaan uuden työntekijän sosiaalistumiseen. Ohjaava perehdytys koostuu erilaisista tehtäväliskoista ja suunnitelmista ja siinä korostuu organisaation näkökulma ja tavoitteet sekä toiminnan strategisuus. Vaikka ohjaavassa perehdytyksessä toimijuus on selkeästi organisaatiolähtöistä, se poikkeaa muista organisaatiolähtöisistä käsitteistä sillä, että se näkee kaikilla organisaation jäsenillä roolin osana uuden työntekijän sosiaalistumista ja onnistunutta työhön

perehdyttämistä. Vuorovaikutuksen rooli osana ohjaavaa perehdytystä on selkeästi tunnistettavissa, mutta vuorovaikutusta käsitellään organisaation tavoitteista käsin ja sen merkitys on hyvin strateginen.

Kuviossa 2 orientoiva perehdytys on linkitetty ohjaavan perehdytyksen alle, sillä ohjaava perehdytys sisältää myös orientoivan perehdytyksen, joka voidaan määritellä organisaation käyttämäksi sosialisatiotaktiikaksi. Orientoiva perehdytys on informaation jakamisen väline, jossa työhön perehdyttäminen tapahtuu yksisuuntaisena viestintänä organisaatiolta uudelle työntekijälle. Vaikka orientoiva perehdytys sisältyy ohjaavaan perehdytykseen, jossa vuorovaikutuksen rooli tunnistetaan, on orientoivassa perehdytyksessä vuorovaikutuksen merkitys vähäinen.

Uuden työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna olennainen työhön perehdyttämistä kuvaava ilmiö on kuvion 2 vasemmasta reunasta sijoitettu kiinnittyminen.

Sosiaalistuminen ilmentää työntekijän kokemuksia ja asenteita työtä ja organisaatiota kohtaan, jolloin sosiaalistumisen voidaan nähdä ilmenevän kiinnittymisenä. Tulosten mukaan näyttää siltä, että kiinnittyminen on sosiaalistamisen lisäksi ainoa perehdyttämistä kuvaava käsite, jossa organisaatiossa käytävää roolineuvottelua tarkastellaan siten, että toimijana on työntekijä. Toisaalta, vaikka toimijuutta tarkastellaan kiinnittymisessä yksilölähtöisesti, käsitteen kolmessa tutkimusperinteessä näkyy hyvin jännite organisaation ja tulokkaan intressien ja tavoitteiden välillä. Vuorovaikutuksen rooli osana kiinnittymistä on vähäinen, mutta sen merkitys uuden työntekijän kiinnittymisen edistäjänä kuitenkin tunnistetaan selkeästi.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutuksen rooli on näkyvämpi niissä työhön perehdyttämistä kuvaavissa käsitteissä, joissa toimijana on organisaation sijaan tulokas eli yksilö. Lisäksi näyttää siltä, että työhön perehdyttämistä kuvaavan käsitteistön käytössä on vähitellen siirrytty organisaatiokeskeisyydestä tulokaskeskeisyyteen, mikä näkyy muun muassa sosiaalistumisen tulkinnan ja käsitteen käytön muuttumisena. Ennen keskityttiin siihen, miten organisaatio vaikuttaa yksilöön, mutta nykyään ollaan tietoisia siitä, että perehdyttäminen on vastavuoroinen prosessi, jossa myös uusi työntekijä vaikuttaa organisaatioon. Tämän näkökulmamuutoksen myötä myös vuorovaikutuksen merkitys osana työhön perehdyttämistä on kasvanut.

4.2 Perehdyttämisen käytänte organisaation ja tulokkaan näkökulmasta

Työhön perehdyttämiseen liittyvässä tutkimuksessa on tulosten mukaan viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut selkeä näkökulman muutos. Passiiviseen yksilöön suuntautuvan opastamisen ja tiedon jakamisen sijaan työhön perehdyttäminen nähdään dynaamisena prosessina, jossa työntekijöiden mahdollisuus erilaisten vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen on avainasemassa. Työhön perehdyttäminen nähdään vastavuoroisena vuorovaikutustilanteena, jonka osapuolina ovat niin uusi työntekijä kuin kaikki organisaation jäsenet esimiehistä työntekijöihin.

Kun työhön perehdyttämistä tarkastellaan organisaation näkökulmasta, työhön perehdyttäminen näyttäytyy strategisena ja ennalta suunniteltuna prosessina, joka sisältää tiedon jakamista sekä erilaisten epävirallisten ja virallisten vuorovaikutustilanteiden ja -ympäristöjen luomista sekä ylläpitämistä.

Tiedon jakaminen sisältää organisaation toimintaan ja uuden työntekijän tehtäväkuvaan liittyvien asioiden läpikäymistä ja opastamista. Usein perehdytysprosessiin on nimetty vastuuhenkilö tai perehdyttäjä, joka käy näitä virallisia asioita läpi uuden työntekijän kanssa. Myös työyhteisön vertaisuuhteiden eli työkavereiden on osoitettu olevan uudelle työntekijälle tärkeitä tiedonlähteitä (Kramer & Sias 2014, 478–479; Hart 2012, 204). Näin ollen tärkeää on, että uuden työntekijän saapuessa organisaatioon huolehditaan myös siitä, että työyhteisön muilla jäsenillä on tarvittavat tiedot ja resurssit käytössä ja saatavilla. Käytännössä organisaatioissa tulee siis panostaa tulokkaan perehdyttämisen lisäksi myös siihen, että organisaation muutkin jäsenet saavat koulutusta ja jatkuvaa perehdytystä koko työuran ajan. Tällainen ennakoiva toiminta vähentää myös epävarmuutta, jota organisaation työntekijät saattavat kokea uuden työntekijän saapuessa organisaatioon (Gallagher & Sias 2009, 28–33; Kramer & Sias 2014, 475).

Tulosten valossa voidaan todeta, että perehdyttämisessä olennaista on tarjota uudelle työntekijälle mahdollisuus vuorovaikutukseen työyhteisön eri jäsenten kanssa. Kollegoilla on merkittävä rooli perehdytyksen onnistumisessa, sillä he ovat uudelle työntekijälle tärkeä informaation ja sosiaalisen tuen lähde, mitä uusi työntekijä

tarvitsee sopeutuakseen uuteen organisaatioon ja sen kulttuuriin (Kramer & Sias 2014; 479–480). Myös esimiehen ja uuden työntekijän suhteeseen tulee kiinnittää huomiota, sillä suhteella on vaikutusta muun muassa työntekijän työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Sias 2009, 42). Vuorovaikutuksen mahdollistaminen työyhteisössä ei silti itsessään riitä, vaan huomiota tulisi kiinnittää myös vuorovaikutuksen laatuun. Tulokkaan ja työyhteisön muiden jäsenten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa muun muassa työyhteisön rooli-odotukset ja erilaiset vuorovaikutuksen normit, joten on tärkeää, että näihin odotuksiin ja normeihin kiinnitetään huomiota ja niitä pyritään aktiivisesti muokkaamaan työyhteisöä kehittävään suuntaan. Näin vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda jo organisaatioon liittymisen vaiheessa perusteet muun muassa työhyvinvoinnille.

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna perehdytysprosessin tavoitteena on uuden työntekijän sopeuttaminen organisaation. Prosessia voidaan organisaation toimesta edesauttaa muun muassa erilaisilla etukäteen suunnitelluilla perehdytysohjelmilla ja koulutuksilla, joiden avulla uusi työntekijä omaksuu nopeammin roolinsa työyhteisössä. Pelkästään erilaisilla muodollisilla perehdytysoppailla ja -koulutuksilla ei voida kuitenkaan hallita perehdytysprosessin onnistumista, vaan prosessiin tulee osallistaa koko työyhteisö. Käytännössä osallistaminen voi tapahtua esimerkiksi siten, että organisaatiossa luodaan ja ylläpidetään tietoisesti organisaatiokulttuuria, jossa työntekijöitä kannustetaan avoimeen tiedonjakoon ja avun tarjoamiseen esimiehet esimerkkiä näyttäen. Myös epävirallisten vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeää, sillä niissä tapahtuva vuorovaikutus voi edistää työntekijän sopeutumista organisaatioon. Vuorovaikutuksessa organisaation jäsenet myös luovat ja ylläpitävät yhteisiä merkityksiä ja organisaatiokulttuuria (Ruben & Stewart 2006; 314), mikä voi vahvistaa uuden työntekijän organisaatioon kuulumisen tunnetta.

Ennen kaikkea onnistunut perehdytysprosessi edellyttää organisaation tarpeiden ja odotusten huomioimisen lisäksi myös työntekijöiden odotusten huomioon ottamista. Olennaista on pystyä yhdistämään sekä uuden työntekijän että organisaation tavoitteet ja tarpeet. Tällaiseen integraatioon organisaatiossa voidaan pyrkiä esimerkiksi ilmoittamalla hakijoille jo rekrytointivaiheessa, että tulokkaan työtehtäviä voidaan muokata tämän osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Työnkuvan ja -roolin muodostaminen heti perehdytysvaiheessa on kuitenkin tärkeää, jotta tulokkaan

integroituminen organisaation voi alkaa. Keino seurata tarpeiden ja odotusten toteutumista on säännöllinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen esimiehen ja tulokkaan välillä, minkä vuoksi palautekäytäntö on hyvä ottaa organisaation jatkuvaksi toimintatavaksi yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta.

Kun tutkielman tuloksia tarkastellaan työntekijän näkökulmasta, työhön perehdyttäminen on dynaaminen vuorovaikutusprosessi, jossa olennaista on oman roolin etsiminen ja neuvottelemine sekä yhteisten merkitysten luominen vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Uuden työntekijän eli yksilön näkökulmasta interpersonaalinen viestintä nousee tärkeään asemaan osana työhön perehdyttämistä. Interpersonaalilla viestinnällä tarkoitetaan tilannesidonnaista sosiaalista prosessia, jossa vuorovaikutussuhteen osapuolet pyrkivät luomaan jaettuun merkityksiä ja saavuttamaan yhdessä sosiaaliset tavoitteet (Burleson 2010, 151).

Työntekijöiden välinen vuorovaikutus näkyy interpersonaalisen viestinnän tasolla rooli- ja jäsenyysneuvotteluissa, joissa uuden työntekijän tavoitteena on löytää tasapaino omien tarpeiden ja organisaation muiden jäsenten odotusten välillä. Rooli- ja jäsenyysneuvottelujen tuloksena työntekijä löytää oman paikkansa osana työyhteisöä ja kokee kuuluvansa osaksi organisaatiota. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna vuorovaikutuksen rooli osana työhön perehdyttämistä on todella merkityksellinen, sillä työyhteisöön kuulumisen tunne rakentuu nimenomaan työyhteisön vuorovaikutuksessa (Rajamäki & Mikkola 2017, 261). Käytännössä organisaatio voi tukea tulokkaan rooli- ja jäsenyysneuvottelua sisällyttämällä perehdytysprosessiin tulokkaalle henkilökohtaisen tapaamisen niiden työntekijöiden kanssa, joiden työt linkittyvät läheisesti tulokkaan tehtäviin. Tällaisia vuorovaikutustilanteita luomalla organisaatio myös tukee työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden kehittymistä ja edistää tulokkaan työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Tutkielman tulosten valossa voidaankin todeta, että työhön perehdyttäminen jo itsessään on uuden työntekijän ja työyhteisön muiden jäsenten välistä vuorovaikutusta ja sen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti uuden työntekijän ja muiden työyhteisön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tarkasteltiin työhön perehdyttämistä sitten organisaation tai uuden työntekijän näkökulmasta, olennaista on ymmärtää, että

perehdyttämisprosessi on dynaaminen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa sovitetaan yhteen organisaation ja uuden työntekijän tarpeita ja tavoitteita. Mitä nopeammin nämä tarpeet tunnistetaan ja niihin pystytään vastaamaan, sitä nopeammin uusi työntekijä integroituu osaksi työyhteisöä ja organisaatiota.

Työhön perehdyttämiseen kytkeytyvät ilmiöt vahvistavat puolestaan ymmärrystä siitä, että perehdyttäminen ei ole vain käytänne, jossa organisaatio opastaa tulokkaan työntekoon, vaan se on vastavuoroinen vuorovaikutus- ja oppimisprosessi, jossa sekä tulokas että organisaatio voivat oppia toisiltaan uutta ja kehittyä. Ilmiöiden tunnistaminen ja tukeminen auttavat organisaatiota luomaan ja kehittämään perehdytysprosessiaan siten, että tulokkaasta saadaan motivoitunut ja sitoutunut työntekijä.

Nämä havainnot ovat merkittäviä ymmärtää, jotta työhön perehdyttämistä voidaan organisaatioissa kehittää. Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan soveltaa etenkin organisaatioissa ja työyhteisöissä osana työhön perehdyttämisen suunnittelua ja kehittämistä. Onnistuneen perehdytyksen tuloksena voidaan saada aikaan toimiva ja tyytyväinen työyhteisö, jossa työn tekeminen on tehokasta ja työntekijöiden vaihtuvuus pientä.

4.3 Jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkielman tulokset lisäävät ja yhtenäistävät ymmärrystä työhön perehdyttämisestä ja luovat pohjaa vuorovaikutuksen tutkimiselle osana perehdytysprosessia. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla saadut tulokset kertovat siitä, mitä työhön perehdyttäminen on nimenomaan eri tutkijoiden näkökulmasta ja miten sitä käsitellään tutkimuskirjallisuudessa. Jatkossa tutkimusta olisi mielenkiintoista syventää ja laajentaa selvittämällä, miten eri organisaatiot ja työntekijät tulkitsevat työhön perehdyttämiseen liittyviä ilmiöitä arjessa ja vastaavatko ne tutkimuskirjallisuuden pohjalta ilmenneitä tuloksia. Tekemällä näkyväksi eri käsitykset perehdytysprosessista, päästään paremmin käsiksi siihen, miten työhön perehdyttämistä voidaan kehittää.

Aineistoon perehtyminen osoitti, että työhön perehdyttämisen tutkimusalueelta löytyy paljon tutkimusta siitä, miten organisaatio voi vaikuttaa ja hallita uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon. Myös tulokkaan roolia on tutkimuksissa tarkasteltu, mutta lähinnä vain yksilötasolla. Koska työhön perehdyttämisessä on siirrytty yhä vahvemmin organisaatiokeskeisyydestä tulokaskeskeisyyteen, tarvitaan enemmän tutkimusta siitä, millainen vaikutus tulokkaalla on koko työyhteisöön ja miten se voidaan ottaa huomioon perehdytysprosessissa. Lisätutkimusta tarvitaan myös työyhteisön epävirallisten vuorovaikutustilanteiden vaikutuksesta työhön perehdyttämiseen ja uuden työntekijän organisaatioon sopeutumiseen, sillä ne syventäisivät ymmärrystä työhön perehdyttämisen prosessista ja kehittäisivät osaltaan myös puheviestinnän tutkimusta eteenpäin.

KIRJALLISUUS

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal* 33, 847–858.

Apker, J. 2012. *Communication in health organizations*. Cambridge: Polity.

Ashforth, B. E. & Saks, A. M. 1996. Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal* 39, 148–178.

Ashfort, B. E., Sluss D. M. & Saks, A. M. 2007. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior* 70, 447–462.

Baker, H. E. 1992. Employee socialization strategies and the presence of union representation. *Labor Studies Journal* 17, 5–17.

Bauer, T. N. 2006. Organizational socialization tactics. Teoksessa S. Rogelberg & C. Reeve (toim.) *The Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. New York: Sage, 583–585.

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

Bauer, T. N. & Erdogan, B. 2010. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Teoksessa S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker & J. Zhou (toim.) *APA handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 3.painos. Washington, DC: APA, 51–64.

Black, S. J. & Ashford, S. J. 1995. Fitting in or making jobs fit: Factors affecting of adjustment for new hires. *Human Relations* 48, 421–437.

Bradt, G. 2010. Onboarding: An act of transformational leadership. *People & Strategy* 33, 4–5.

Bradt, G. B. 2012. Socializing socialization: Everything is connected – especially recruiting, hiring, and accelerating talent. *The Oxford handbook of organizational socialization*. Saatavana:

<http://www.oxfordhandbooks.com.ezproxy.jyu.fi/view/10.1093/oxfordhb/9780199763672.001.0001/oxfordhb-9780199763672-e-17> [Viitattu 7.6.2017]

Buckingham, M. & Coffmann, C. 1999. *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.

Burleson, B. R. 2010. The nature of interpersonal communication: A message-centered approach. Teoksessa C. R. Berger, M. E. Roloff & D. R. Roskos-Ewoldsen (toim.) *The handbook of communication science*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 145–163.

Clair, R. P. 1999. Ways of seeing: A review of Kramer and Miller's manuscript. *Communication Monographs* 66, 374–381.

D'Aurizio, P. 2007. Onboarding: Delivering on the promise. *Nursing Economics* 25, 228–229.

Davis, J. 2005. Narrative as a tool in organizational socialization: Secular sermonic rhetoric in employee orientation programs. *Texas Speech Communication Journal* 29, 118–130.

Fagerholm, F., Guinea, A. S., Borenstein, J. & Münch, J. 2014. Onboarding in Open Source Projects. *IEEE Software* 31, 54–61.

Falcione, R. L. & Wilson, C. E. 1988. Socialization processes in organizations. Teoksessa G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (toim.) *Handbook of organizational communication*. Norwood, NJ: Ablex, 151–169.

Ferrer, J. 2005. Employee engagement: Is it organizational commitment renamed? Unpublished working paper. Melbourne: Victoria University.

Fisher, C. D. 1986. Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management* 4, 101–145.

Gallagher, E. B. & Sias, P. M. 2009. The new employee as a source of uncertainty: Veteran employee information seeking about new hires. *Western Journal of Communication* 73, 23–46.

Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA: University of California Press.

Hart, Z. P. & Miller V. D. 2005. Context and message content during organizational socialization. *Human Communication Research* 31, 295–309.

Hart, Z. P. 2012. Message content and sources during organizational socialization. *Journal of Business Communication* 49, 191–209.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87, 268–279.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Jablin, F. M. 1987. Organizational entry, assimilation, and exit. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage, 679–740.

Jablin, F. M. 2001. Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 732–819.

Jones, G. R. 1986. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal* 29, 262–279.

Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33, 692–724.

Kahn, W. A. 1992. To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations* 45, 321–349.

Klein, H. J. & Weaver, N. A. 2000. The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology* 53, 47–66.

- Klein, H. J. & Heuser, A. 2008. The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. Teoksessa J. J. Mortacchio (toim.) *Research in personnel and human resources management* vol. 27. United Kingdom: Elsevier JAI, 279–336.
- Klein, H. J. & Polin, B. 2012. Are organizations onboard with best practice onboarding? Teoksessa C. Wanberg (toim.) *The Oxford handbook of socialization*. Saatavana:
<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199763672.001.0001/oxfordhb-9780199763672-e-14> [Viitattu 18.2.2018]
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. 2015. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection & Assessment* 23, 263–283.
- Kramer, M. W. 2011. A study of voluntary organizational membership: The assimilation process in a community choir. *Western Journal of Communication* 75, 52–74.
- Kramer, M. W. & Sias, P. M. 2014. Interpersonal communication in formal organizations. Teoksessa C. R. Berger (toim.) *Interpersonal communication*. De Gruyter Mouton: Berlin, 467–491.
- Kramer, M. W. & Vernon, D. M. 2014. Socialization and assimilation. Teoksessa L. L. Putnam & D. K. Mumby (toim.) *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. 3. painos. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Kumar, V. & Pansari, A. 2015. Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review* 56, 67–72.
- Lapointe, È., Vandenberghe, C. & Boudrias, J-S. 2014. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87, 599–624.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 1–9.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. 2010. Building engagement: The design and evaluation of

- interventions. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 164–180.
- Miller, K. 2014. *Organizational communication: Approaches and processes*. 7. painos. Cengage Learning. Saatavana: <https://www.dawsonera.com/abstract/9781473714007> [Viitattu 6.5.2018]
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. 2001. *Socialization in organizations and work groups*. Teoksessa M. E. Turner (toim.) *Groups at work: Theory and research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morrison, E. W. 1993. Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Journal of Academy Management* 36, 557–589.
- Myers, K. K. & Oetzel, J. G. 2003. Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly* 51, 438–457.
- Nupponen, A. 2003. Käsiteanalyysi asiantuntijan työvälteenä. Teoksessa M. Koskela & N. Pilke (toim.) *Kieli ja asiantuntijuus. AFinLA -vuosikirja*. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistys, 13–24.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B. & Liden, R. C. 2014. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group Organizational Management* 39, 247–273.
- Poole, M. S. 2011. *Communication*. Teoksessa S. Zedeck (toim.) *Apa handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: APA, 249–270.
- Puusa, A. 2008. Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4, 36–42.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus* 15, 250–265.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. 2004. *The drivers of employee engagement*. Institute of Employment Studies. Report 405. Saatavana: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> [Viitattu 15.9.2017]
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. 1997. Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior* 51, 234–279.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) *Work*

engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press, 10–24.

Sias, P. M. 2009. Organizing relationships: Tradition and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks, CA: SAGE. Saatavana:
<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.4135/9781452204031.n3> [Viitattu 28.1.2018]

Tabvuma, V., Georgellis, Y. & Lange, T. 2015. Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management* 54, 303–321.

Taormina, R. J. 2009. Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology* 24, 650–676.

Turner, P. 1999. What if you don't? A response to Kramer and Miller. *Communication Monographs* 66, 382–389.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työnsuojelua. Saatavana:
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf [Viitattu 29.4.2016].

Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior* 1, 209–264.

Wanous, J. & Reichers, A. 2000. New employee orientation programs. *Human Resource Management Review* 10, 435–451.

Welch, M. 2011. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal* 16, 328–346.