



Nuorten työntekijöiden socialisaatio työpaikoilla:

Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys

Markku Jokisaari, Salla Toppinen-Tanner, Marjo Wallin, Pekka Varje, Jari Hakanen & Jukka Vuori



Nuorten työntekijöiden socialisaatio työpaikoilla:
Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja
perehdytyksen merkitys

Markku Jokisaari, Salla Toppinen-Tanner, Marjo Wallin,

Pekka Varje, Jari Hakanen & Jukka Vuori

TYÖYMPÄRISTÖTUTKIMUKSEN RAPORTTISARJA **67**

Työterveyslaitos • Helsinki

Työterveyslaitos
Työuramuutosten ja moninaisuuden
johtaminen -tiimi
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki

Kansi: Arja Tarvainen

Kannen kuva: Iisakki Härmä

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat

ISBN 978-952-261-148-2 (nid.)

ISBN 978-952-261-149-9 (PDF)

TIIVISTELMÄ

Uusien työntekijöiden suoriutuminen työtehtävissä ja kiinnittyminen työyhteisöön on usein haasteellista. Organisaatioissa tapahtuvan sosialisointin on katsottu olevan keskeinen tekijä, joka vaikuttaa ei vain uusien työntekijöiden jäämiseen ja sitoutumiseen organisaatioon vaan myös siihen kuinka he oppivat vaadittavia taitoja ja käytäntöjä ollakseen aktiivisia ja osaavia työyhteisön jäseniä. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että uusien työntekijöiden sosialisointin onnistuminen on monella tapaa yhteydessä heidän työtehtävien oppimiseen, työpaikkaan kiinnittymiseen sekä työhyvinvointiin. Siirtymä uuteen työpaikkaan sisältää myös riskitekijöitä ja uudet työntekijät vaihtavatkin työpaikkaa useammin kuin kokeneemmat työntekijät.

Tässä tutkimusraportissa tarkastelemme ensinnäkin miten uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteet ovat yhteydessä heidän työtehtävissä suoriutumiseen sekä työryhmän ja työyhteisön jäsenenä toimimiseen. Lisäksi tarkastelemme muutoksia uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteissa. Toiseksi katsomme miten uusien työntekijöiden sosialisointin on yhteydessä työssä koettuun hyvinvointiin. Tarkastelemme myös uusien työntekijöiden perehdytyskäytäntöjä henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Tutkimushankkeessa hyödynnettiin kahta tutkimusaineistoa. Uusien työntekijöiden sosialisointin tutkimukseen osallistui 231 uutta työntekijää ja heidän esimiehiään kolmesta kunta-alan organisaatiosta. Uudet työntekijät saivat kyselyn vastattavakseen neljästi työsuhteen alettua. Lisäksi heidän esimiehensä arvioivat heidän työtehtävissä, työryhmän, ja työyhteisön jäsenenä suoriutumista. Yhteensä muodostui 110 uusi työntekijä-esimies -paria. Työpaikkojen perehdytyskäytäntöjä koskevaan kyselytutkimukseen vastasi 188 henkilöstöhallinnon edustajaa.

Tulokset osoittivat ensinnäkin uusien työntekijöiden verkostojen tärkeyden heidän työtehtävissä ja työryhmän jäsenenä suoriutumisessa: hajanainen verkostorakenne oli yhteydessä uuden työntekijän työtehtävissä suoriutumiseen, ja toisaalta uusien työntekijöiden verkostot, joita luonnehtivat vahvat sidokset olivat yhteydessä siihen että uudet työntekijät suoriutuivat hyvin työryhmän jäseninä. Lisäksi tulokset osoittivat että uuden työntekijän työskentelysuhteen laatu esimiehen kanssa oli yhteydessä siihen kuinka uudet työntekijät tekivät "ekstraa" työyhteisön hyväksi. Mitä paremmaksi uudet työntekijät kokivat työskentelyn esimiehensä kanssa sitä aktiivisemmin he toimivat työpaikan hyväksi. Vastatulleiden kokemukset työuupumuksesta ja työn imusta muuttuivat ensimmäisen vuoden aikana merkittävästi ensin huonompaan ja sitten taas parempaan suuntaan, mikä vastaa aiempien tutkimusten tuloksia 'kuherruskuukaudesta' työsuhteen alussa. Arviot työstä ja sille asetettujen odotusten täyttymisestä olivat keskimäärin hyviä. Esimies-alaisuuden laatu oli keskeinen myös hyvinvoinnin kehityskulkujen kannalta.

Kaiken kaikkiaan tulokset korostavat uusien työntekijöiden verkosto- ja esimies-suhteiden tärkeyttä heidän työtehtävissä ja työryhmän jäsenenä suoriutumisessa. Lisäksi systemaattiseen perehdytykseen tulisi kiinnittää huomiota työpaikoilla.

SISÄLLYS

1. TAUSTA	1
1.1. Esimies- ja verkostosuhteiden tärkeys uuden työntekijän sosialisaatiossa	1
1.1.1 Uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteet ja heidän työssä ja työyhteisössä suoriutuminen	1
1.1.2 Uuden työntekijän suoriutuminen työtehtävissä, työryhmässä ja työyhteisössä	2
1.1.3. Uusien työntekijöiden verkosto- ja esimiessuhteiden muutos	3
1.2. Työtehtävien piirteet ja organisaation perehdyttämiskäytännöt	4
1.3. Uuden työntekijän toiminta ja voimavarat	4
1.4. Sosialisaatioprosessin tarkastelua käsitteellisen mallin avulla	5
2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	6
3. MENETELMÄT	7
3.1. Osallistujat ja tutkimuksen eteneminen	7
3.2. Mittarit	8
4. TULOKSET	10
4.1. Esimies- ja verkostosuhteet ja sosialisaatio	10
4.1.1. Esimies- ja verkostosuhteiden merkitys uusien työntekijöiden työssä, työryhmässä ja työyhteisössä suoriutumisessa.....	11
4.1.2. Esimies- ja verkostosuhteiden muutos	11
4.2. Vastatulleiden arviot työtehtävästä, omien odotusten toteutumisesta ja työtehtävän oppimisesta.	12
4.2.1. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn monipuolisuus ja työtehtävän vaatimukset.....	12
4.2.2. Näkemykset työpaikan ja omien odotusten vastaavuudesta	13
4.2.3. Työn hallinta, työroolin selkeys, sosiaalinen integraatio ja organisaatioon samaistuminen sosialisaation onnistumisen kuvaajina	14
4.3. Työhyvinvointia kuvaavat tekijät sosialisaatioprosessin aikana	15
4.4. Työuupumusta, työn imua ja eroaikomuksia selittävät tekijät	16
4.5. Sosialisaation ja esimies-alaisvuorovaikutuksen yhteydet työn imun ja työuupumuksen kehittymiseen	17
4.6. Työpaikkojen perehdyttämiskäytännöt	18
4.6.1. Henkilöstöhallinnon näkemykset perehdyttämisestä.....	18
4.6.2. Uusien työntekijöiden perehdytyskokemukset ja heidän niille antamat merkitykset	22
5. POHDINTA	24
5.1. Uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteiden merkitys	24
5.2. Verkosto- ja esimiessuhteiden muutos	25
5.3. Hyvinvointi	26
5.4. Työpaikkojen perehdytyskäytännöt	27
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	29
VIITTEET	30

1. TAUSTA

Suomen työikäisten ikäluokkien pienentyessä ennustetaan monilla aloilla työvoimapulaa ja kilpailu ammattitaitoisista ja koulutetuista työntekijöistä kasvaa. Yritykset ja organisaatiot ovat nyt tilanteessa, jossa osaavien työntekijöiden rekrytointiin ja työpaikkaan sitoutumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Sosialisatioprosessin organisaatioon on katsottu olevan keskeinen tekijä, joka vaikuttaa ei vain vastatulleiden jäämiseen ja sitoutumiseen organisaatioon, vaan myös siihen kuinka he oppivat vaadittavat taidot ja käytännöt ollakseen aktiivisia ja osaavia työntekijöitä (katsaus, Saks & Ashforth 1997). Toisin sanoen socialisaation organisaatioihin on katsottu olevan tapahtumakulku, jonka avulla uudet työntekijät sopeutuvat työympäristöön ja hankkivat tarvittavat tiedot ja kokemuksen, jota odotetaan organisaation täysivaltaiselta jäseneltä (esim. Feldman 1981, Schein 1978). Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut, että vastatulleiden socialisaation onnistuminen on monella tapaa yhteydessä työssä suoriutumiseen, työpaikkaan kiinnittymiseen, työpaikan vaihtohaluihin sekä työhyvinvointiin (katsaukset esim. Bauer et al. 2007, Saks & Ashforth 1997). Socialisaation on katsottu olevan tärkeä vaihe myös nuorten työntekijöiden työuran kehityksen kannalta. Esimerkiksi sillä, kuinka uudet työntekijät oppivat työtehtäviään ja integroituvat työyhteisöön voi olla kauaskantoisia vaikutuksia heidän työasenteilleen ja ammatilliselle kehittymiselleen (esim. Wanous 1992). Toisaalta epäonnistunut socialisaatio on taloudellinen menetys organisaatiolle, sillä jos vastatullut lähtee työpaikasta, jäävät organisaation rekrytointiin ja koulutukseen käyttämät panostukset vastikkeetta.

Tämän tutkimuksen yhtenä päätarkoituksena on selvittää, miten uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteet vaikuttavat uusien työntekijöiden organisaatioon sosiaalistumiseen ja työssä suoriutumiseen. Toisena päätarkoituksena on tutkia, miten työuran alkuvaiheen kehitys ja työhön kiinnittymisen onnistuminen vaikuttavat työssä koettuun hyvinvointiin. Lisäksi tarkastelemme uusien työntekijöiden perehdytyskäytäntöjä työpaikoilla henkilöstöhallinnon edustajien arvioimana.

1.1. Esimies- ja verkostosuhteiden tärkeys uuden työntekijän socialisaatiossa

1.1.1 Uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteet ja heidän työssä ja työyhteisössä suoriutuminen

Monien socialisaatiotutkijoiden mielestä vuorovaikutus uuden työntekijän ja kokeneiden organisaation jäsenten välillä on pääväylä uuden työntekijän socialisaatiolle (esim. Reichers 1987, katsaus Jokisaari & Nurmi 2012). Erityisesti esimiehet ovat keskeisiä tiedon ja palautteen antajia uusien työtehtävien oppimisessa. Esimiehillä on usein myös mahdollisuus vaikuttaa vastatulleiden työtehtävien sisältöön ja tukea niiden oppimista. Aikaisempi tutkimus onkin monin tavoin osoittanut esimiesten tärkeyden uusien työntekijöiden socialisaatiossa (esim. Jokisaari & Nurmi 2009). Myös johtamisteoriat korostavat esimiehen tärkeyttä siinä, kuinka uuden työntekijän siirtyminen uuteen työpaikkaan onnistuu (esim. Graen 1976). Erityisesti esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teorian (leader-member exchange theory) mukaan esimiesten merkitys on keskeinen työntekijöiden työurien kehitykselle organisaatiossa. Teorian mukaan esimiehen työskentelysuhde alaisten kanssa kuitenkin eroaa sen laadun mukaan (esim., Graen & Uhl-Bien, 1995). Työntekijät, joilla on hyvin toimiva työskentelysuhde esimiehen kanssa, pääsevät esimiehen läheisyyteen eli niin sanotusti "sisäpiiriin" jäseniksi (Graen & Uhl-Bien 1995). Työntekijät jotka kuuluvat esimiehen sisäpiiriin saavat käyttöönsä voimavaroja kuten neuvoja ja työmahdollisuuksia, jotka usein edesauttavat heidän työssä oppimista, näkyvyyttä organisaatiossa, palkitsemista ja työurien kehitystä. Toisin sanoen, jos esimies kokee työsuhteen alaisen kanssa toimivaksi, sitä enemmän hänen katsotaan investoivan voimavarojaan alaisen työssä suoriutumiseen ja opastamiseen (esim. Sparrowe & Liden 1997). Toisaalta moni työntekijä joutuu tyytymään esimiehen kanssa muodolliseen vuorovaikutukseen

mikä perustuu työsopimukseen ja tehtäväkuvauksiin. Tällöin työntekijät eivät saa käyttöönsä ylimääräisiä voimavaroja, mikä tukisi heidän oppimista ja työuraa organisaatiossa. Kokeneiden työntekijöiden keskuudessa onkin paljon aikaisempaa tutkimusnäyttöä siitä, kuinka hyvin toimiva esimies-alainen työsuhde vaikuttaa myönteisesti työntekijän kokemuksiin työstä ja organisaatiosta kuten oppimiseen, työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin (katsaus Gerstner & Day 1997). Valitettavasti uusien työntekijöiden keskuudessa työskentelysuhteen laatua esimiehen kanssa ei ole juurikaan tutkittu suhteessa työntekijöiden työssä oppimiseen ja suoriutumiseen.

Myös verkostonäkökulma tarjoaa uusien työntekijöiden socialisaatioon lähestymistavan, joka korostaa vuorovaikutuksen ja sosiaalisen suhteiden tärkeyttä työssä suoriutumisessa ja työurien kehityksessä (esim. Burt 1992). Itse asiassa verkostonäkökulma korostaa sitä, että organisaatioissa työntekijöiden viralliset työsuhteet esimiesten ja työkavereiden kanssa eivät riitä kuvaamaan sitä kuinka työskentely todellisuudessa tapahtuu ja työt saadaan tehdyksi vaan se vaatii tarkempaa kuvausta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta työpaikoilla. Esimerkiksi esimiehet voivat olla liian kiireisiä ohjaamaan uuden työntekijän perehdytystä. Verkostokirjallisuuden mukaan työpaikan verkostot ovat keskeinen väylä uusien työntekijöiden tiedon hankinnalle ja oppimiselle liittyen työhön, työkäytäntöihin ja organisaatioon yleensäkin (Jokisaari 2007, Jokisaari & Nurmi 2012, Morrison 2002). Toisin sanoen verkostonäkökulman mukaan uusien työntekijöiden osaaminen, toiminta ja työura riippuvat oleellisesti siitä keitä nämä henkilöt tuntevat verkostojensa kautta. Verkostot mahdollistavat monia voimavaroja uuden työntekijän käyttöön kuten tietoa, palautetta, suosituksia ja sponsorointia, jotka taas tukevat henkilöiden osaamista, ammattitaidon kehittymistä ja työuralla etenemistä (esim. Burt 2005, Jokisaari & Nurmi 2005, Seidel, Polzer & Stewart 2000).

Verkostoja on tyypillisesti tarkasteltu sekä verkoston rakenteen että henkilöiden välisten suhteiden tasoilla (esim. Granovetter 1992). Verkstorakennetta on tyypillisesti kuvattu verkoston tiheydellä joka viittaa siihen missä määrin verkoston henkilöt ovat keskenään tekemisissä. Kun henkilön verkosto sisältää monia ihmisiä, jotka eivät ole keskenään yhteydessä, on verkoston tiheys alhainen ja verkosto hajanainen. Sen sijaan verkosto, jossa kaikki tuntevat toisensa, on tiheä verkosto. Mitä vähemmän henkilön verkoston jäsenet tuntevat toisiaan, sitä enemmän henkilö itse toimii välittäjänä ja yhteyssiltana eri henkilöiden välillä. Tämä välittäjän rooli tuo tullessaan informaatiohyötyjä. Lisäksi on esitetty että verkoston jäsenet voivat myös esitellä henkilön kolmansille osapuolille sopivissa tilanteissa (Burt 1992). Mitä enemmän henkilön verkstorakenne on hajanainen, sitä erilaisimpiin ryhmiin ja sosiaalisiin ympyröihin henkilöllä on suhteita. Aikaisempi verkostotutkimus on monin tavoin osoittanut hajanaisen verkoston tuomat edut henkilön osaamiselle, palkitsemiselle ja työuralle (katsaus Burt 2005). Verkostojen suhdetaso taas viittaa henkilön kahdenvälisiin suhteisiin eli dyadeihin (esim. Granovetter 1992). Tyypillisesti on tarkasteltu henkilöiden koettua läheisyyttä. Kun henkilöllä on läheinen suhde toiseen henkilöön, puhutaan vahvasta sidoksesta henkilöiden välillä. Lisäksi on katsottu että vahvat sidokset edistävät tuen saamista ja voimavarojen jakamista henkilöiden välillä, sillä vahvoja sidoksia luonnehtivat luottamus ja pitäminen (esim. Burt 2005). Aikaisempi socialisaatiotutkimus ei valitettavasti ole juurikaan tarkastellut verkostojen roolia uusien työntekijöiden työssä suoriutumisessa ja oppimisessa (Jokisaari & Nurmi 2012).

1.1.2 Uuden työntekijän suoriutuminen työtehtävissä, työryhmässä ja työyhteisössä

Tässä tutkimuksessa uuden työntekijän työssä oppimista tarkasteltiin niin työtehtävien, työryhmän kuin työyhteisön suhteen. Uusien työntekijöiden esimiehet arvioivat näitä kolmea eri suoriutumisen ulottuvuutta. Jokisaaren (2011) mukaan aikaisemman socialisaatiotutkimuksen rajoite on se että uudet työntekijät ovat pääasiassa itse arvioineet omaa suoriutumistaan työssään. Tyypillisesti on

esimerkiksi kartoitettu uuden työntekijän pystyvyysuskomuksia työtehtävien hallinnan suhteen. Tutkimus on kuitenkin osoittanut että työntekijän omat arviot työssä suoriutumisesta ovat vain heikosti yhteydessä siihen kuinka esimerkiksi esimies arvioi hänen osaamistaan. Aikaisemman socialisaatiotutkimuksen rajoituksena on myös se, ettei se ole juurikaan tarkastellut uusien työntekijöiden suoriutumista muissa rooleissa kuten työryhmän ja työyhteisön jäsenenä vaan se on keskittynyt työtehtävissä suoriutumisen arviointiin (Jokisaari 2011). Tämä on selkeä rajoite. Ensinnäkin, uudet työntekijät työskentelevät usein työryhmän jäsenenä ja on tärkeää saada tutkimustietoa siitä, mitkä tekijät edistävät uusien työntekijöiden toimintaa työryhmän jäsenenä. Toiseksi, aikaisempi tutkimus liittyen toimimiseen työyhteisön jäsenenä korostaa työntekijöiden toimintaa varsinaisten työtehtävien lisänä oleellisena osana organisaatioiden ja työyhteisöjen toimivuutta (katsaus Podsakoff et al. 2009). Tämä toiminta työyhteisön hyväksi ei useinkaan sisälly työntekijän tehtäväkuvaukseen, mutta "tukee sosiaalista ja psykologista ympäristöä jossa työtehtävien suorittaminen tapahtuu" (Organ 1997, p. 95; Viit. Podsakoff et al. 2009).

1.1.3. Uusien työntekijöiden verkosto- ja esimiessuhteiden muutos

Sen lisäksi että tarkastelemme esimies- ja verkostosuhteiden seurauksia uusien työntekijöiden socialisaatiolle, on myös tärkeää kysyä sitä miten uusien työntekijöiden verkosto- ja esimiessuhteet kehittyvät työsuhteen edetessä. Ensinnäkin uusien työntekijöiden verkostot työpaikalla ovat alkuun usein vähäiset. Onkin havaittu, että uusilla työntekijöillä on enemmän verkostosuhteita työpaikan ulkopuolelle kuin kokeneemilla työntekijöillä, joilla verkostot keskittyvät enemmän työpaikalle (katsaus Jokisaari & Nurmi 2012). Uudet työntekijät tarvitsevat usein esimiesten ja kokeneempien työntekijöiden tukea päästäkseen sisään uuden työpaikkansa verkostoihin ja tiedonkulun kanaviin (esim. Sparrowe & Liden 1997). Meillä ei ole kuitenkaan aikaisempaa tutkimustietoa siitä, kuinka uusien työntekijöiden verkostot kehittyvät työsuhteen edetessä. Vaikka työpaikkojen verkostot muovautuvat pitkälti virallisen organisaatioaseman ja muodollisten työtehtävien mukaan, voidaan olettaa että uusien työntekijöiden verkostoissa tapahtuvan muutoksia uuden työntekijän oppiessa tuntemaan henkilöitä työpaikalla (Jokisaari & Nurmi 2012). Esimerkiksi verkostojen suhdetasolla voisi olettaa uusien työntekijöiden tärkeimpien verkostosidosten muuttuvan läheisimmiksi työsuhteen edetessä. Toisaalta kun kokeneemmat työntekijät oppivat tuntemaan uuden työntekijän tiedot ja taidot työtehtävien suorittamisessa, edesauttaa se monesti uuden työntekijän pääsyä mukaan työpaikan verkostoihin kun häneltä kysytään neuvoja ja informaatiota työtehtäviin liittyen (Jokisaari & Nurmi 2012).

Toiseksi, ei ole juurikaan tietoa siitä kuinka uuden työntekijän ja hänen esimiehensä välinen työskentelysuhte kehittyy ajan kuluessa (Bauer & Green 1996). Esimerkiksi kehittykö esimies-uusi työntekijä -työskentelysuhteen toimivuus kun osapuolten kokemukset toisistaan kertyvät ajan kuluessa? Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan uusia työskentelysuhteita luonnehtii ensin "kuherruskuukausi", jolloin osapuolet ovat motivoituneita näkemään vain hyviä puolia työskentelysuhteessa ja henkilöillä on hyväntahtoinen asenne työskentelysuhteen kehittymiseen (Fichman & Levinthal 1991). Näin voidaan olettaa uusien työntekijöiden aluksi kokevan työskentelysuhteen esimiehen kanssa hyvin toimivaksi. Toisaalta aikaisempi tutkimus on havainnut että esimiehen tuki uusille työntekijöille keskimäärin vähenee kuherruskuukauden jälkeen (Jokisaari & Nurmi 2009).

1.2. Työtehtävien piirteet ja organisaation perehdyttämiskäytännöt

Hyvinvointia ja työhön liittyviä voimavaratekijöitä selvittävät tutkimukset osoittavat yleisesti kokemusten vaikutusmahdollisuuksista, hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta sekä myönteisen organisaatioilmapiirin merkittävän vaikutuksen yksilön hyvinvoinnin kannalta (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006) ja myös sosialisatioprosessin kuluessa (Thomas & Lankau 2009). Tulokkaan hyvinvointia ja työhön sitoutumista voidaan pyrkiä vahvistamaan lisäämällä näitä työn resurssitekijöitä työympäristössä. Voimakkaaseen työhön sitoutumiseen voi liittyä esimerkiksi työn imun (job engagement; Schaufeli ym. 2002) tunne, jota luonnehtivat tarmokkuus, työlle omistautuneisuus ja uppoutuneisuus (Hakanen 2002, Schaufeli et al. 2002). Yksilöllisen työmotivaation ja työn imun kokeminen voi olla merkittävä tekijä yritysten ja sen työntekijöiden menestykselle ja tuottavuudelle.

Nuoren tulokkaan hyvinvoinnin kannalta keskeiset työhön liittyvät voimavarat voivat olla sisäisiä, kehittymiseen ja oppimiseen liittyviä, ulkoisia, työn tekemiseen ja työtavoitteiden saavuttamiseen liittyviä tai sosiaaliseen tukeen ja vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja. Työhön liittyvät voimavarat voivat keskeisesti lisätä yksilön työmotivaatiota. Esimerkiksi onnistunutta organisaatioon soziaalistumista edistää todennäköisimmin näiden voimavarojen kasautuvat myönteiset vaikutukset, jotka lisäävät tulokkaan kokemaa sitoutumista työhön sekä motivaatiota, mikä edelleen näkyy muun muassa hyvänä työssä suoriutumisena (Hobfoll 2001, Hakanen & Perhoniemi 2008, Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008). Muita voimavaroja ovat työn ja työympäristön sosiaaliset suhteet, kuten hyvä esimies-tulokas-vuorovaikutussuhde tai esimiehen työhön sitoutuminen ja sellaiset yksilölliset voimavarat, kuten pystyvyys tai positiiviset emootiot, sekä sosialisatiota tukevat käytännöt. Sosialisatiokirjallisuudessa sosialisatiion seurauksina on tutkittu erityisesti työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoa, mutta työhyvinvoinnin muut kuvaajat ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle.

Yksi keskeisesti tulokkaiden sosialisatiokokemuksiin vaikuttava tekijä on perehdyttämiskäytännöt (katsaus Saks, Uggerslev & Fassina 2007). Perehdyttämistä varten on joissain organisaatioissa varattu tietty aika, jolloin tulokasta pidetään osittain erillään muista työntekijöistä ja joissain työpaikoissa perehdyttäminen taas tapahtuu normaalin työn puitteissa. Joskus perehdyttäminen tehdään ryhmissä, jotkut organisaatiot taas hoitavat sen kunkin yksittäisen tulokkaan tarpeiden mukaan.

1.3. Uuden työntekijän toiminta ja voimavarat

Tulokkaat itse ovat myös enemmän tai vähemmän päämäärätietoisia toimijoita työelämän aloittamiseen liittyvässä sosialisatioprosessissa. He suuntaavat parhaan kykynsä mukaan aktiivisesti ammatillista kehittymistään ja urakehitystään. Yksilöllisten odotusten, tavoitteiden ja motivaation lisäksi muillakin yksilöllisillä ominaisuuksilla saattaa olla merkitystä sen kannalta, millaiseksi suhde työpaikkaan muodostuu, ja vastaavasti miten se vaikuttaa hyvinvointiin. Useat yksilölliset voimavarakäsitteet, kuten minä-pystyvyys (self-efficacy; Bandura 1986), proaktiivisuus (Greenglass 2005) ja valmistautuneisuus (Vuori & Vinokur 2005) on todettu hyödyllisiksi ominaisuuksiksi yksilön kannalta sekä stressitilanteista selviytymiseksi että terveyden ylläpitämiseksi. Yksilölliset voimavarat, esimerkiksi proaktiivisuus, lisäävät yksilöllisen toiminnan merkitystä erityisesti muutostilanteissa kuten siirtymä uuteen työpaikkaan. Ne lisäävät toiminnan tavoitteellisuuden lisäksi myös pyrkimysten pitkäjänteisyyttä tai pysyvyyttä. Proaktiivisella toiminnallaan, kuten palautteen ja tiedon hakemisella vastatullut voi selkeyttää rooliaan työpaikalla sekä edesauttaa omaa oppimistaan ja tällöin myös työympäristön tarjoamat resurssit ovat parhaiten yksilön ulottuvilla ja hyödynnettävissä (Ashford & Black 1996, Morrison 1993).

Yksilölliset odotukset liittyvät niihin käsityksiin, joita työntekijällä on ennen työn aloittamista ja niiden toteutumiseen työssä aloittamisen jälkeen. On esitetty, että työhön liittyvät odotukset muodostavat perustan työntekijän tunteille, uskomuksille ja asenteille työssä aloittamisen tilanteessa, toisin sanoen ne toimivat onnistuneen sosialisointin ja sen psykologisen sopimuksen perustana, joka on edellytys sille, että työntekijä antaa työlle parhaan panoksensa (Taris, Feij & Capel 2006). Toteutumatta jääneiden odotusten on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä muun muassa alhaisempaan organisaatioon samaistumiseen ja työhön sitoutumiseen (Ashforth & Saks 2000) sekä eroaikomuksiin (Wanous 1992). Odotusten toteutumatta jääminen saattaa suoran vaikutuksen lisäksi vaikuttaa työsuoritukseen pitkälläkin aikavälillä, sillä työntekijöillä on taipumus sovittaa tavoitteitaan todellista tilannetta vastaavaksi (Taris, Feij & Capel 2006). Todennäköisesti kuitenkin odotusten toteutumisen arviot heijastavat työntekijän kokonaisarviota työn tarjoamista voimavaroista ja omien kykyjen käyttöönoton mahdollisuudesta.

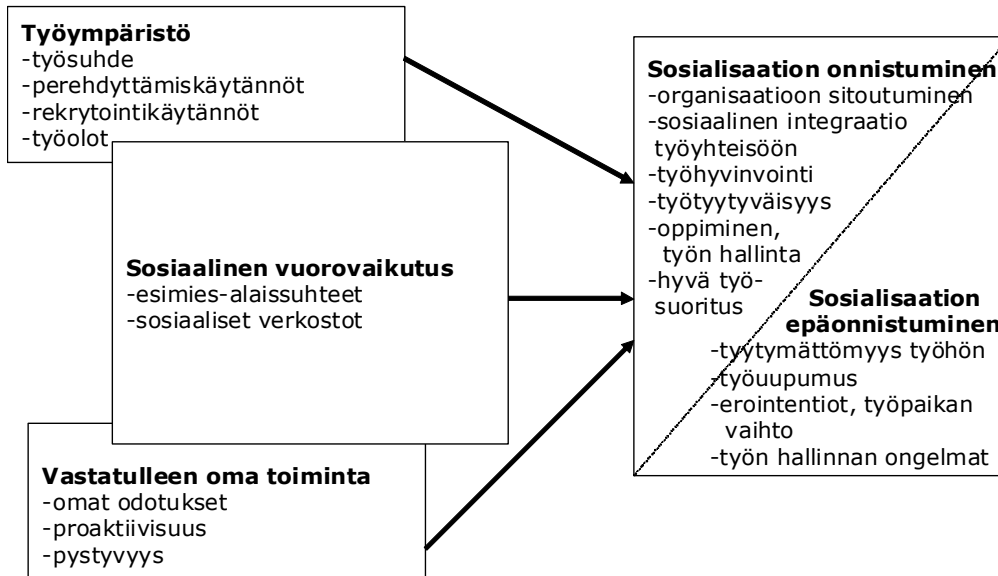
1.4. Sosialisointiprosessin tarkastelua käsitteellisen mallin avulla

Työpaikkaan sosialisointin on siis katsottu olevan tapahtumakulku, jonka avulla uudet työntekijät integroituvat työympäristöön ja hankkivat tarvittavat tiedot ja kokemuksen, jota odotetaan organisaation täysivaltaiselta ja osaavalta jäseneltä. Oletuksena on, että sosialisointiprosessi liittyy myös hyvinvoinnin kehittymiseen (kuva 1).

Kuten aikaisemmin totesimme monien alan tutkijoiden mielestä vuorovaikutus vastatulle ja muiden organisaation jäsenten välillä on pääväylä uuden työntekijän sosialisointille (esim. Reichers 1987). Sosiaalinen vuorovaikutus on myös hyvinvoinnin kannalta tärkeä voimavaroitekiä työuran alkuvaiheissa.

Toiseksi, organisaatioon integroitumiseen ja hyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti myös organisaation toimintatavat ja kokemus työympäristöstä. Organisaatiot pyrkivät jo rekrytoidessaan uuden työntekijän huomioimaan sekä työtehtävään että organisaatioon sopivuuden. Yksi keskeisesti tulokkaiden sosialisointikokemuksiin vaikuttava tekijä on perehdyttämiskäytännöt. Perehdyttämiskäytännöt ovat niitä toimia, joilla organisaatiot pyrkivät vauhdittamaan uusien tulokkaiden työtehtävän oppimista ja organisaatioon sitoutumista.

Hyvinvoinnin kannalta esimerkiksi työtehtävän hallinta sekä työroolin selkeys ovat merkittäviä sitoutumiseen ja kuormittuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä työtehtävässä aloittamisen jälkeen. Kuitenkin työntekijät tulevat työpaikkaan tietyn odotuksin ja tavoittein; toisaalta yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat monella tapaa siihen mitkä tekijät ovat tärkeitä työhön kiinnittymisen kannalta. Nuoren työntekijän oma toiminta, asenteet ja odotukset ovat merkityksellisiä ja vaikuttavat myös käyttäytymisen kautta siihen, miten työpaikan tarjoamia voimavaroja hyödynnetään. Toisin sanoen keskeinen kysymys on, miten siirtymä uuteen työpaikkaan vaikuttaa heidän sitoutumiseensa sekä terveyteensä ja hyvinvointiinsa. Suurin osa työhyvinvointitutkimuksista koskee jo työelämässä olevia henkilöitä. Tällöin ei kuitenkaan päästä tutkimaan, mikä osa työssä koetusta pahoinvoinnista voitaisiin ehkäistä työolosuhteita muuttamalla ja mikä osa taas voitaisiin ehkäistä paremmalla ja työntekijälle sopivampaan työorganisaatioon sosiaalistumisella. Tämän vuoksi tarvitaan uudessa työympäristössä aloittelevien henkilöiden pitkäaistutkimista hyvinvointiprosessien syy-seuraussuhteiden selvittämiseksi.



Kuva 1. Sosialisaaion prosessissa vaikuttavat tekijät.

2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat nuorten tulokkaiden organisaatioon sosiaalistumiseen ja kiinnittymiseen sekä työuran kehitykseen ja miten onnistunutta kiinnittymistä voitaisiin edistää. Toisena päätavoitteena oli tutkia, miten työuran alkuvaiheen kehitys ja työhön kiinnittymisen onnistuminen vaikuttavat työssä koettuun hyvinvointiin. Sosialisaaion prosessissa vaikuttavia tekijöitä tutkitaan kolmella tasolla: sosiaalinen vuorovaikutus, työympäristö ja työn piirteet sekä vastatulleen oma toiminta.

Sosiaalinen vuorovaikutus

Tutkimuskysymyksemme liittyen uusien työntekijöiden verkosto- ja esimies-suhteiden merkitykseen sosialisaaion prosessissa olivat seuraavat:

- 1) Missä määrin työskentelysuhteen toimivuus uuden työntekijän ja hänen esimiehensä välillä ovat yhteydessä uuden työntekijän työtehtävissä suoriutumiseen sekä työryhmän ja työyhteisön jäsenenä toimimiseen?
- 2) Missä määrin uusien työntekijöiden verkostojen ominaisuudet ovat yhteydessä heidän työtehtävissä suoriutumiseen sekä työryhmän ja työyhteisön jäsenenä toimimiseen?

Tutkimuskysymyksemme uuden työntekijän verkosto- ja esimies-suhteiden muutokseen:

- 3) Missä määrin uusien työntekijöiden verkoston ominaisuudet muuttuvat ajan kuluessa? Esimerkiksi muuttuvatko tärkeät verkostosuhteet läheisemmiksi ajan kuluessa? Missä määrin uusi työntekijä on tiedon ja neuvojen antaja verkostossa?
- 4) Missä määrin uuden työntekijän työskentelysuhde esimiehen kanssa muuttuu työskentelysuhteen alettua?

Työympäristö ja työn piirteet

- 5) Miten vastatulleiden sosialisaaion onnistumisen kuvaajat (työtehtävän hallinta, työroolin selkeys, sosiaalinen integraatio, organisaatioon samaistuminen) kehittyvät työn aloittamisen jälkeen?
- 6) Miten työympäristön ja työn ominaisuudet vaikuttavat sosialisaaion prosessiin ja hyvinvoinnin kehittymiseen työuran alkuvaiheissa?

Yksilön ominaisuudet ja toiminta

7) Miten omien odotusten toteutuminen ja palautteen hakeminen edesauttavat sosialisatiota ja hyvinvoinnin kehittymistä?

Sosialisaatioprosessin ja hyvinvoinnin yhteydet

8) Miten työhyvinvointi kehittyy sosiaalistumisprosessin aikana?

Perehdyttämiskäytännöt suomalaisessa työelämässä

9) Millaisia perehdyttämiskäytäntöjä esiintyy suomalaisilla työpaikoilla?

10) Miten organisaatioiden perehdyttämiskäytännöt ja uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä kohtaavat?

3. Menetelmät

3.1. Osallistajat ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimus 1

Lähestyimme organisaatioiden henkilöstöhallinnon edustajia sähköpostitse ja tiedustelimme heidän halukkuuttaan osallistua uusien työntekijöiden sosialisatiotutkimukseen. Alkuun saimme rekrytoitua sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita. Kuitenkin vuoden 2008 talouden taantuma supisti uusien työntekijöiden rekrytointia varsinkin yksityisellä sektorilla huomattavasti. Näin tutkimukseen osallistui uusia työntekijöitä ja heidän esimiehiään kolmesta kunta-alan organisaatiosta. Uudet työntekijät saivat kyselyn vastattavakseen neljästi työsuhteen alettua. Ensimmäinen mittauskerta oli 3 kuukautta työsuhteen alkamisesta. Tähän kyselyyn vastasi 231 uutta työntekijää (vastausprosentti 45%). Osallistujat olivat vakituudessa työsuhteessa, heillä oli työkokemusta omalta alaltaan keskimäärin 4 vuotta (mediaani), 85 % vastaajista oli naisia ja ikämediaani oli 29.5 vuotta. Vastaajien ammatteja olivat esimerkiksi opettaja, kokki, hammaslääkäri, nuorisotyöntekijä, insinööri. Seuraavat kyselyt lähetettiin 1. kyselyyn vastanneille 5 kuukauden välein eli 8, 13, ja 18 kuukauden jälkeen työsuhteen alettua: 152 henkilöä vastasi toiseen (65%), 114 kolmanteen (49%) ja 100 henkilöä neljanteen (43%) kyselyyn. Uusien työntekijöiden esimiehet saivat kyselyn noin 4 kuukauden kuluttua uuden työntekijän työsuhteen alkamisesta. Kyselyyn vastasi 129 (63%) esimiestä. Näin saimme muodostettua 110 uusi työntekijä-esimies -paria.

Tutkimus 2

Työpaikkojen perehdytyskäytäntöjä koskevaan kyselytutkimukseen vastasi 188 henkilöä (vastausprosentti 17 %). Kysely lähetettiin kaikille Henry ry. jäsenrekisterissä olleille HR-ammattilaisille. Siten vastaajat olivat pääosin (94 %) organisaation henkilöstöhallinnosta ja loput muuta johtoa (3 %) ja asiantuntijoita (3 %).

Vastaajat edustivat useimmiten suuria ja keskisuuria työpaikkoja. Yleisimpiä toimialoja olivat teollisuus, kauppa ja yksityiset palvelut sekä julkinen sektori.

Perehdytyskäytäntöjä työntekijöiden näkökulmasta selvittävään haastattelututkimukseen osallistui kahdeksan henkilöä, jotka olivat aloittaneet työpaikallaan noin vuosi sitten (mediaani 11 kk). Henkilöistä kolme oli miehiä ja viisi naista. Haastatelluista kolme oli 20–25-vuotiaita, kaksi 30–35-vuotiaita ja kolme 45–60-vuotiaita. Julkisen puolen organisaatioissa heistä työskenteli neljä ja loput yksityisellä sektorilla. Toimialat olivat koulutus, kulttuuri, terveydenhuolto, hallinto ja kiinteistöhuolto.

3.2. Mittarit

Uusien työntekijöiden kyselyihin sisältyi seuraavia alueita:

Sosiaalinen vuorovaikutus

Esimies-uusi työntekijä -työskentelysuhteen laatu (LMX)

Työskentelysuhteen laatu (LMX) kartoittaa keskinäistä luottamusta ja työsuhteen koettua tehokkuutta työntekijän ja esimiehen välillä (esim. Scandura & Graen 1984). Vastaajat arvioivat työskentelysuhdetta vastaamalla kahdeksaan väittämään (esim., "Tiedän yleensä mikä on asemani esimieheni kanssa."; "Voin luottaa siihen että esimieheni menisi minusta 'takuuseen', jopa omalla kustannuksellaan, jos todella tarvitsen sitä."). Vastausasteikko (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Summamuuttuja oli näiden väittämien keskiarvo. Muuttujan reliabiliteettikertoimet (α) tutkimusajankohtina 1-4 olivat seuraavat: .94, .91, .95 ja .94.

Uusien työntekijöiden verkostot

Uusien työntekijöiden verkostoja kartoitettiin pyytämällä heitä nimeämään henkilöitä työpaikalla keiden kanssa he ovat keskustelleet tärkeistä työasioistaan (Burt 1992, Jokisaari 2011): "Ihmiset keskustelevat usein tärkeistä asioistaan toisten kanssa. Jos ajattelet henkilöitä työpaikallasi, niin keitä ovat ne henkilöt, joiden kanssa olet useimmiten keskustellut viimeisten kuukausien aikana työhösi tai työpaikkaasi liittyvistä tärkeistä asioista? Nimeä alle henkilön etunimi ja sukunimen ensimmäinen kirjain." Tämän jälkeen heitä pyydettiin arvioimaan nimettyjä henkilöitä eri tavoin.

Verkoston tiheys. Ensinnäkin vastaajia pyydettiin arvioimaan missä määrin verkostohenkilöt keskustelevat keskenään tärkeistä työasioista (esim. "Keskustelevatko henkilöt 1 ja 2 keskenään tärkeistä työasioista?" 1 = eivät keskustele tai harvoin, 2 = silloin tällöin; 3 = erittäin usein). Vastaukset luokiteltiin seuraavasti: "0" = "eivät keskustele tai harvoin"; 0.5 = "keskustelevat silloin tällöin"; 1 = erittäin usein). Verkoston tiheys oli keskiarvo siitä miten usein verkoston henkilöt keskustelevat keskenään.

Sidosten vahvuus. Vastaajat arvioivat jokaisen nimeämänsä henkilön kysymyksellä: "Kuinka läheinen koet olevasi tämän henkilön kanssa?" (1 = en ollenkaan läheinen; 5 = erittäin läheinen). Sidosten vahvuus oli keskiarvo kaikista arvioituista henkilöistä.

Uusi työntekijä tiedon ja neuvojen lähteenä verkostossa. Vastaajat arvioivat jokaisen nimeämänsä henkilön kysymyksellä: "Kuinka usein hän kysyy sinulta tietoa tai neuvoa työhön liittyvissä asioissa?" (1 = Harvoin, 5 = erittäin usein). Tiedon antaminen oli summa kaikista arvioituista henkilöistä.

Työn piirteet

Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön (3 kysymystä, $\alpha=0.69$), työn vaatimuksia (4 kysymystä, $\alpha=0.77$) ja haasteellisuutta (5 kysymystä $\alpha=0.76$) selvitettiin Karasekin kysymyksillä (Karasek 1985).

Sosialisaation onnistumisen mittarina käytettiin työtehtävän hallintaa (6 kysymystä, $\alpha=0.76-0.81$; Morrison, 1993), työroolin selkeyttä (3 kysymystä, $\alpha=0.86-0.94$), sosiaalista integraatiota (5 kysymystä, $\alpha=0.76-0.84$; Morrison, 1993) ja organisaatioon samaistumista (4 kysymystä, $\alpha=0.65-0.82$).

Vastatulleen omia odotuksia ja proaktiivisuutta (palautteen hakemista työtovereilta ja esimieheltä) selvitettiin kahdella summamuuttujalla: työhön kohdistuneet odotukset (2 kysymystä, korrelaatio 0.71), ja palautteen haku työtovereilta (3 kysymystä, $\alpha=0.85$; Ashford & Black, 1996) ja esimieheltä (3 kysymystä, $\alpha=0.83$; Ashford & Black 1996).

Työhyvinvointi

Työuupumusta mitattiin Maslachin yleisen työuupumusmittarin 10 kysymyksellä, jotka kuvasivat työuupumuksen kahta ulottuvuutta: ekshaustio ja kyynistyneisyys (Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner 2006, Maslach, Leiter & Schaufeli 1996).

Ekshaustiota mitattiin 5 kysymyksellä voimakkaasta väsymyksestä ja uupuneisuudesta työssä ($\alpha=0.91-0.93$) ja kyynistyneisyyttä 5 kysymyksellä työn merkityksen muutoksesta itselle ($\alpha=0.88-0.90$).

Työn imun tuntemuksia selvitettiin Schaufelin ja Salanovan työn imu -kyselyn lyhyellä versiolla, johon kuuluu 9 kysymystä (Hakanen 2002, Schaufeli et al. 2002; $\alpha=0.92-0.96$).

Esimiehille tarkoitettu kysely:

Uuden työntekijän työssä suoriutuminen. Esimiehet arvioivat uuden työntekijän suoriutumista kolmella eri osa-alueella (Wellbourne, Johnson & Erez 1998):

- (1) työssä suoriutuminen (sellaisten tehtävien tekeminen jotka liittyvät työntekijän tehtävän kuvaukseen; esim. väittämä, "Työn tuotoksen laatu"; 1 = "Tarvitsee paljon kehittämistä", 5 = "erinomainen");
- (2) Työryhmä (työtoverien ja tiimin jäsenten kanssa työskentely; esim. väittämä, "Oman ryhmän menestymisen varmistaminen"; 1 = "Tarvitsee paljon kehittämistä", 5 = "erinomainen");
- (3) Organisaatio (enemmän kuin työn velvoittamaa kiinnostusta organisaatiosta; esim., " Organisaation yleisen edun hyväksi työskenteleminen."; 1 = "Tarvitsee paljon kehittämistä", 5 = "erinomainen").

Kuhunkin osaamisen osa-alueeseen oli neljä väittämää, joista muodostettiin summamuuttujat. Muuttujien reliabiliteettikertoimet olivat: 0.89, 0.90, 0.92.

Työpaikkojen perehdyttämiskäytännöt

Perehdyttämiskäytäntöjä selvitettiin sähköisellä kyselyllä, joka oli suunnattu organisaatioiden henkilöstöhallinnon edustajille. HENRY Foorumin kautta lähetettiin otokselle suomalaisia työpaikkoja **kysely, jossa selvitettiin:**

- vastaajien taustatietoja
- perehdytysohjelman virallisuutta ja pääasiallista toteutusmuotoa
- perehdytyksen toteuttajia
- perehdytyksen seuranta ja raportointia
- perehdytyksen sisältöä
- organisaation johdon ja HR-hallinnon yhteistyön sujumista perehdytyksen suhteen
- organisaation henkilöstön vaihtuvuutta.

Lisäksi kartoitimme vastaajien näkemyksiä kahdella hyviä perehdytyskäytäntöjä sekä kehittämiskohteita koskevalla avokysymyksellä.

Perehdytyskäytäntöjen kyselytutkimukseen vastaajista 81 % työskenteli yksityisellä sektorilla, joka kuvastaa melko hyvin suomalaisen työvoiman jakautumista yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Vuonna 2010 suomalaisesta työvoimasta 73 % työskenteli yksityisellä sektorilla. Toimialoittain tarkasteltuna vastaajat edustivat hyvin suomalaista työelämää, paitsi julkisen sektorin osalta. Vastaajista vain 16 % työskenteli julkisen puolen työpaikalla, kun Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2010 suomalaisesta työvoimasta 27 % työskenteli julkisella sektorilla. Kyselytutkimuksen otos painottui selkeästi suuriin työpaikkoihin, koska kyselyn kohteena olivat henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Pienillä työpaikoilla ei ole erillistä henkilöstöhallinnon yksikköä. Vaikka suomalaisista yrityksistä valtaosa (99 %) on alle 50 henkilön työpaikkoja, työllistävät Suomen lähes 3000 keskisuurta ja suurta yritystä lähes 53 % yksityisellä sektorilla työskentelevästä työvoimasta.

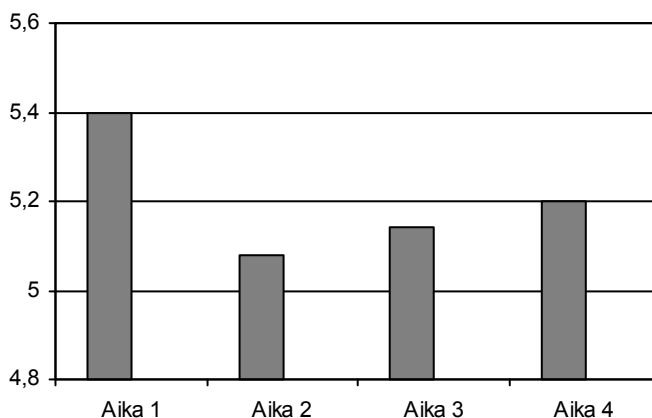
Tämän perusteella voidaan todeta, että huolimatta matalasta vastausprosentista, kyselytutkimuksen vastaajat olivat melko edustava näyte suomalaisista työpaikoista. Vastauksia voidaan hyödyntää yhtenä näkökulmana työpaikkojen perehdytyskäytäntöihin Suomessa, mutta tulosta ei voi yleistää koskemaan suomalaista työelämää.

Uusien työntekijöiden näkökulmasta perehdyttämiskäytäntöjä selvitettiin 8 henkilön **haastattelututkimuksella**. Teemahaastattelun aihealueina olivat uusien työntekijöiden työpaikalle perehtymiskokemukset ja erityisesti seikat, jotka he olivat kokeneet kaikkein hyödyllisimmiksi ja toisaalta esteiksi uuteen työhön perehtymisen kannalta.

4. TULOKSET

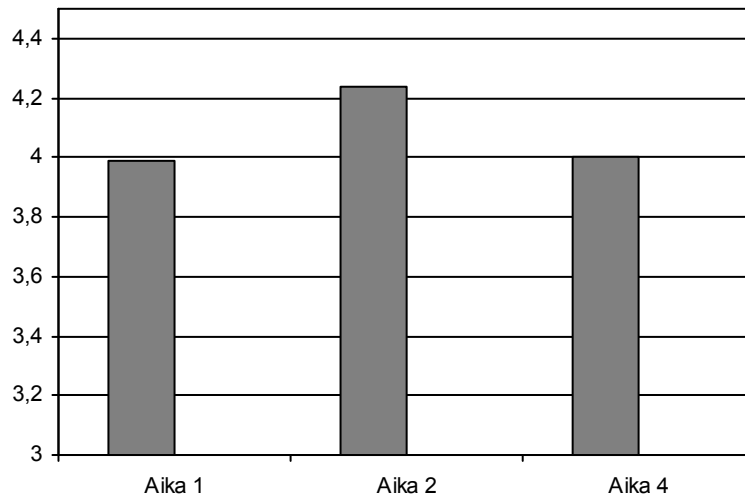
4.1. Esimies- ja verkostosuhteet ja socialisaatio

Uudet työntekijät arvioivat sekä työskentelysuhteensa laatua esimiehensä kanssa että verkostojaan työpaikalla. Kuten alla olevasta kuvasta (Kuva 2) käy ilmi uudet työntekijät keskimäärin arvioivat esimiessuhteensa toimivan hyvin joka mittauskerralla työsuhteen alettua. Toisin sanoen uudet työntekijät olivat keskimäärin joko "samaa mieltä" tai "erittäin samaa mieltä" väittämien kanssa että heidän työskentelysuhteensa esimiehen kanssa toimii hyvin (Aika 1: Keskiarvo (Ka) = 5.37; Keskihajonta (Kh) = 1.09; Aika 2: Ka = 5.09; Kh = 1.12; Aika 3: Ka = 5.14, Kh = 1.14; Aika 4: Ka = 5,19; Kh = 1.21).



Kuva 2. Uuden työntekijän työskentelysuhteen toimivuus esimiehen kanssa 3, 8, 13, 18 kuukauden kuluttua työsuhteen alettua (keskiarvot).

Uudet työntekijät myös arvioivat verkostojensa laajuutta ja vastaajat nimesivät joka mittauskerta keskimäärin neljä henkilöä työpaikalta (kuva 3), joiden kanssa he keskustelevat tärkeistä työhön liittyvistä asioista (Aika 1: Ka = 4.0; Kh = 1.30; Aika 2: Ka = 4.26; Kh = 1.08; Aika 4 Ka = 4.0; Kh = 1.29).



Kuva 3. Verkostohenkilöiden lukumäärä (keskiarvot) 3, 8, ja 18 kuukauden jälkeen työsuhteen alettua.

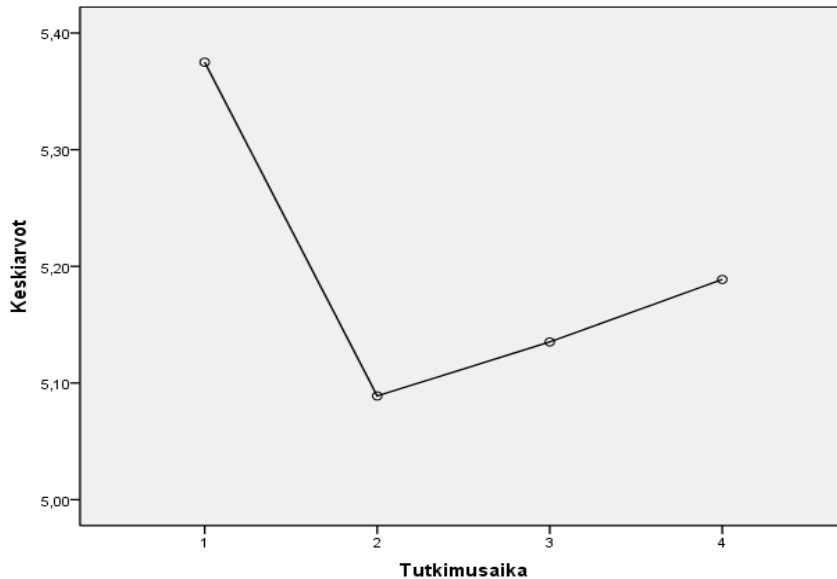
4.1.1. Esimies- ja verkostosuhteiden merkitys uusien työntekijöiden työssä, työryhmässä ja työyhteisössä suoriutumisessa

Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkastelimme hierarkkisilla regressioanalyysillä, jossa vakioitiin taustatekijöiden (organisaatio, työkokemus, asema työpaikalla, verkoston lukumäärä) vaikutus ennen esimies- ja verkostosuhteiden tarkastelua.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tarkastelimme uusien työntekijöiden verkosto- ja esimiessuhteiden merkitystä heidän työssä suoriutumisessa sekä toimimista työryhmän ja työyhteisön jäsenenä (Jokisaari 2011). Jokisaaren (2011) tulokset viittaavat siihen että työskentelysuhteen laatu esimiehen kanssa on yhteydessä työyhteisön hyväksi toimimiseen ($\Delta R^2 = .06$, $p < .05$); mitä toimivammaksi uudet työntekijät kokivat työskentelysuhteen esimiehen kanssa sitä enemmän he "tekivät ylimääräistä" työpaikan hyväksi. Tulokset osoittivat myös että uuden työntekijän verkoston rakenne oli yhteydessä työtehtävissä suoriutumiseen ($\Delta R^2 = .12$ $p < .01$;) ja verkostosuhteiden laatu oli yhteydessä työryhmän jäsenenä työskentelyyn ($\Delta R^2 = .05$ $p < .05$). Toisin sanoen, uudet työntekijät joiden verkosto oli hajanainen, eli verkosto koostui henkilöistä jotka eivät juurikaan ole keskenään vuorovaikutuksessa, suoriutuivat paremmin työtehtävistään kuin uudet henkilöt joiden verkostossa henkilöt olivat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi, uuden työntekijän läheiseksi kokemat eli vahvat verkostosuhteet edesauttoivat sitä että hän toimi työryhmän hyväksi.

4.1.2. Esimies- ja verkostosuhteiden muutos

Toisena tutkimuskysymyksenä oli tarkastella miten uusien työntekijöiden verkosto- ja esimiessuhteet kehittyvät työsuhteen alettua. Tulokset osoittivat että kolmen ja kahdeksan kuukauden välissä uudet työntekijät kokivat että heidän esimiessuhteensa toimivuus laski hieman (Ka:t = 5.38 vs. 5.09; $p < 0.01$; katso kuva 4). Tämän jälkeen uudet työntekijät eivät kokeneet muutoksia esimiessuhteensa toimivuudessa.



Kuva 4. Työskentelysuhteen laatu esimiehen kanssa 3 - 18 kuukauden aikana työskentelysuhteen alkamisesta (Tutkimusaika: 1 = 3 kuukautta, 2 = 8 kuukautta, 3 = 13 kuukautta ja 4 = 18 kuukautta työsuhteen alettua).

Tulokset osoittivat lisäksi että uusien työntekijöiden verkostoissa henkilöiden määrä kasvoi kolmen ja kahdeksan kuukauden välillä (Ka:t = 4.00 vs. 4.26, $p < 0.05$) työsuhteen alkamisesta. Tämän jälkeen henkilöiden määrä verkostoissa palautui niin että ensimmäisen ja viimeisen mittauskerran välillä ei ollut eroa verkoston henkilölukumäärässä.

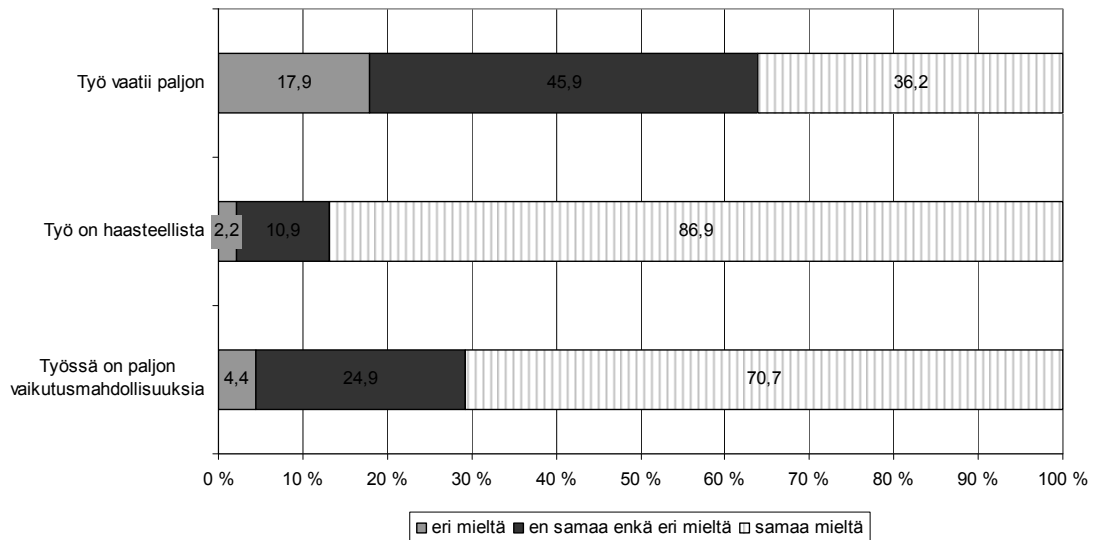
Seuraavaksi tarkastelimme missä määrin uudet työntekijät itse ovat tiedon ja neuvojen lähteenä verkostoissa eli missä määrin muut työyhteisön jäsenet kysyvät uudelta työntekijältä tietoa tai neuvoja. Tulokset osoittivat että verkostohenkilöt kysyivät uusilta työntekijöiltä tietoa tai neuvoja kasvavassa määrin 3 ja 18 kuukauden välillä (Ka:t 10.49 vs. 11.73, $p < 0.05$). Tulokset osoittivat myös että 3 ja 18 kuukauden välillä työsuhteen alkamisesta uudet työntekijät kokivat verkostosuhteidensa muuttuvan keskimäärin läheisimmiksi tai vähemmän etäisiksi (Ka:t 2.89 vs. 3.21, $p < 0.05$).

4.2. Vastatulleiden arviot työtehtävästä, omien odotusten toteutumisesta ja työtehtävän oppimisesta.

Sosialisaatioprosessin kuluessa selvitettiin vastatulleiden työtehtävän vaatimuksia ja työn voimavaroja. Lisäksi työntekijät arvioivat miten hyvin yhtäältä työn todellisuus vastasi omaa käsitystä työtehtävistä ennen työn vastaanottamista ja toisaalta miten hyvin omat työlle asetetut odotukset olivat toteutuneet. Työtehtävän hallintaa selvitettiin omalla arviolla työtehtävien hallitsemisesta, pätevyydestä, riittävästä taidoista ja kyvyistä työtehtävän hoitamiseen sekä työssä suoriutumisesta.

4.2.1. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn monipuolisuus ja työtehtävän vaatimukset

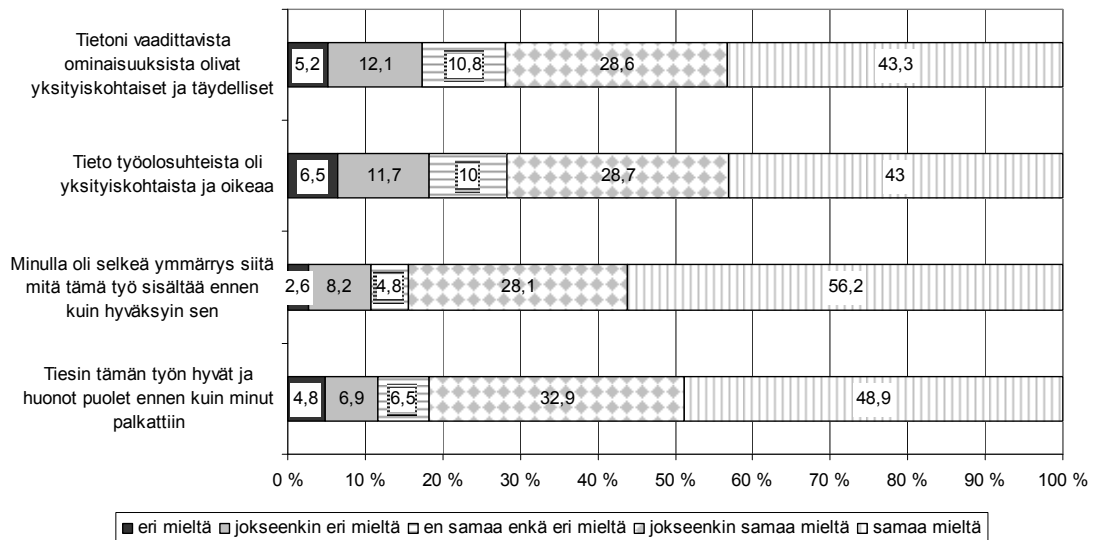
Työtehtävän vaatimuksia, vaikutusmahdollisuuksia ja monipuolisuutta selvitettiin ensimmäisessä kyselyssä. Suurin osa vastanneista koki työtehtävät haasteellisiksi (87 %) ja työssään olevan paljon vaikutusmahdollisuuksia (70 %) (kuva 5). Työn vaativuuden kokemuksissa oli enemmän hajontaa, sillä vastaajista vain 36 % koki työn vaativan erittäin kovaa työntekoa, nopeutta tai kohtuuttomasta työtehtävästä suoriutumista ja vajaa viidennes oli eri mieltä näiden väitteiden suhteen.



Kuva 5. Työtehtävän piirteet 3 kuukautta työssä aloittamisen jälkeen (%).

4.2.2. Näkemykset työpaikan ja omien odotusten vastaavuudesta

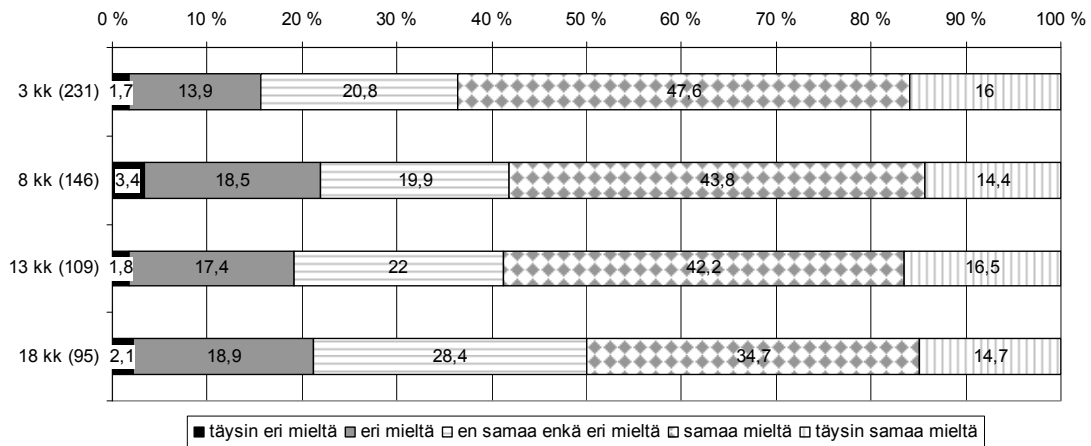
Noin puolet vastatulleista oli vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä ja noin kolmasosa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, että oli tiennyt työnsä hyvät ja huonot puolet, kun hänet palkattiin (kuva 6). Vielä vähän suuremmalla osuudella oli selkeä ymmärrys myös siitä, mitä työ sisälsi ennen otti sen vastaan. Noin 10 % vastanneista oli kuitenkin eri mieltä väittämistä. Tieto työolosuhteista ja työssä vaadittavista ominaisuuksista ei ollut aivan yhtä hyvällä tasolla. Vastatulleista noin 40% oli samaa mieltä ja noin 17 % eri mieltä siitä, että oli tiennyt työssä vaadittavat ominaisuudet tai työolosuhteet ennen työssä aloittamista.



Kuva 6. Vastatulleiden arviot väittämistä, jotka liittyvät työn ja omien odotusten vastaavuuteen (%).

Suuri osa vastatulleista koki työn ja kohdanneensa todellisuuden vastanneen niitä odotuksia, joita hänellä oli ollut ennen työn aloittamista. Arviot tästä vastaavuudesta kuitenkin keskimääräisesti heikkenivät ajan kuluessa (kuva 7).

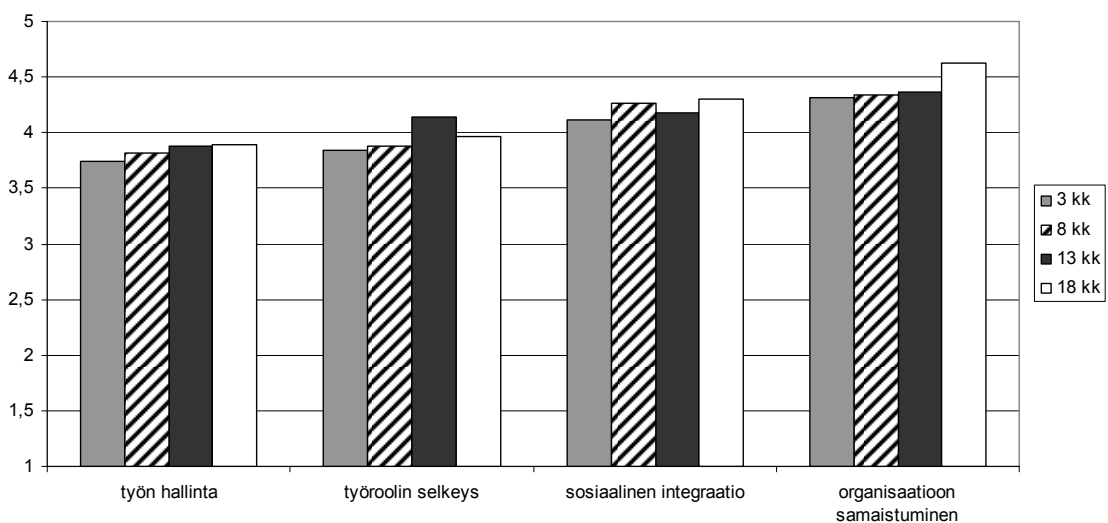
Nykyinen työni vastaa täysin työhön liittyneitä odotuksiani, joita minulle oli ennen kuin aloitin tämän työn



Kuva 7. Työn vastaavuus liittyen niihin odotuksiin, joita vastatulleella oli ennen työn aloittamista (4 mittauskertaa työn aloittamisesta; %).

4.2.3. Työn hallinta, työroolin selkeys, sosiaalinen integraatio ja organisaatioon samaistuminen socialisaation onnistumisen kuvaajina

Työtehtävän hallinta on socialisaation yksi keskeinen tehtävä ja liittyy työtehtävän oppimiseen ja omaksumiseen. Työroolin selkeys liittyy läheisesti työtehtävän omaksumiseen, sillä se kuvaa työhön liittyvien tavoitteiden ja oman roolin tuntemista. Sosiaalinen integraatio ja organisaatioon samaistuminen kuvaavat sosiaalisen ympäristön oppimista ja ihmisiin tutustumista sekä organisaation tavoitteisiin sitoutumista. Suurin osa vastanneista arvioi omaksuneensa sekä työtehtävään että sosiaaliseen ympäristöön liittyvät asiat hyvin, ja arviot työn hallinnasta ja sosiaalisesta integraatiosta paranivat socialisaatioprosessin aikana, mikä vastaa hyvin käsitystä socialisaatiosta oppimisprosessina. Työroolin selkeydessä ja organisaatioon samaistumisessa ei tapahtunut merkitseviä muutoksia puolentoista vuoden aikana.



Kuva 8. Työn hallinnan, työroolin selkeyden, sosiaalisen integraation ja organisaatioon samaistumisen arvioiden kehittyminen socialisaatioprosessin aikana (4 mittauskertaa; keskiarvot)

Organisaatioon samaistumista mitattiin kysymyksillä siitä miten voimakkaasti vastatullut oli kiinnostunut muiden ajatuksista organisaatiosta, ja miten

voimakkaasti hän itse samaistui organisaatioon. Organisaatioon samaistui voimakkaasti noin puolet vastatulleista vuoden kuluttua työn aloittamisesta (52 %). Kuitenkin lähes joka viides (19 %) oli samaistumista kuvaavien väittämien kanssa eri mieltä ja 28 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Organisaatioon samaistumista selittivät aloittamisvaiheen työn piirteistä, esimies-alaissuhteen laadusta ja yksilöllisistä työssä toteutuneista odotuksista ja palautteen hausta työhön liittyvien odotusten toteutuminen sekä esimieheltä haettava palaute vielä alkutilanteen samaistumisen jälkeen (taulukko 1).

Taulukko 1. Organisaatioon samaistumista selittävät tekijät työssä (regressioanalyysi, $F=5,93$, $p<0.001$).

Organisaatioon samaistuminen T3			
	ΔR^2	β	ΔF
	.32		
Organisaatioon samaistuminen T1		.31	3.29***
Työn haasteellisuus		.02	.15
Työn itsenäisyys		-.08	-.76
Työn vaatimukset		-.08	-.85
Esimies-alaissuhde		-.01	-.11
Toteutuneet odotukset		.32	2,96**
Palautteen hakeminen työtovereilta		-.05	-.57
Palautteen hakeminen esimieheltä		.22	2.21*

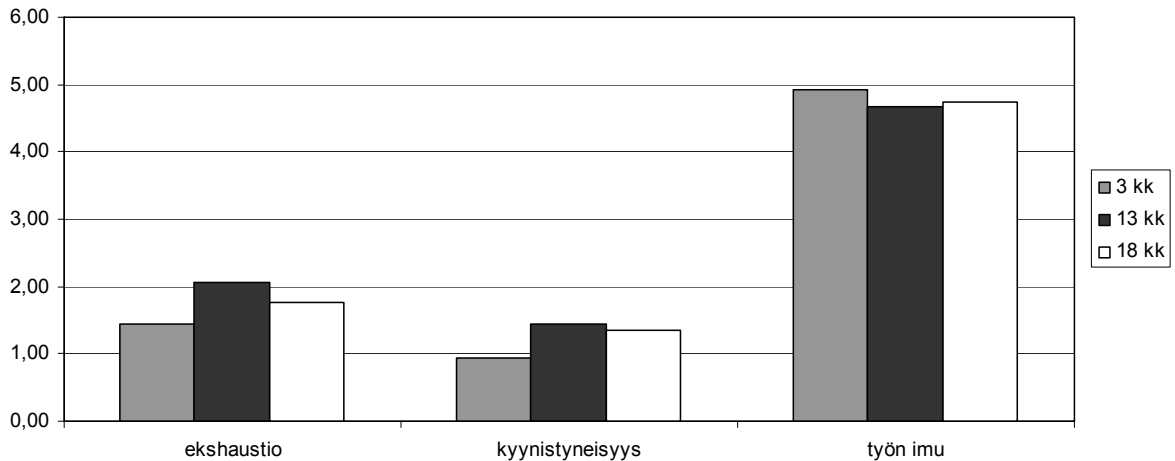
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.3. Työhyvinvointia kuvaavat tekijät sosialisatioprosessin aikana

Hyvinvoinnin tasossa tapahtui eri kuvaajilla joitain muutoksia mitatun ajan eli noin puolentoista vuoden kuluessa työssä aloittamisesta (kuva 9). Työuupumuksen ydinoireista vastatulleiden ekshaustio lisääntyi n. vuoden seurantaan, mutta kääntyi sitten taas laskuun. Samansuuntainen kehitys oli myös kyynistyneisyyden tasossa. Molemmassa kuvaajissa ensimmäinen mittaus poikkesi merkittävästi seurantakyselyjen tasosta ($p<0.001$). Myös työn imu heikkeni ensin, mutta kääntyi taas suuntaa antavasti nousuun viimeisessä seurantakyselyssä (tasoerot 1. ja seurantakyselyjen välillä $p<0.05$).

Vakavaa ekshaustiota eli väsymysoireita keskimäärin vähintään viikottain koki 9,1 % heti työn alkamisen jälkeen. Ajan kuluessa vakavan ekshaustion osuus kasvoi niin, että viidennes vastaajista koki vakavaa ekshaustiota n. 13 kuukauden kuluttua työssä aloittamisesta (keskiarvo 2,07). Vakavan ekshaustion määrä kuitenkin laski lähes alkukyselyn tasolle (10,4 %) puolitoista vuotta työn aloittamisen jälkeen. Sama kehityssuunta oli myös kyynistyneisyyden oireissa, jossa vakavan kyynistyneisyyden oireet vaihtelivat 5,7 % ja 11,9 % välillä laskien taas 6,3 % seuranta-ajan lopussa. Suurimmalla osalla vastanneista oli kuitenkin vain vähän tai ei lainkaan ekshaustiota ja kyynistyneisyyttä.

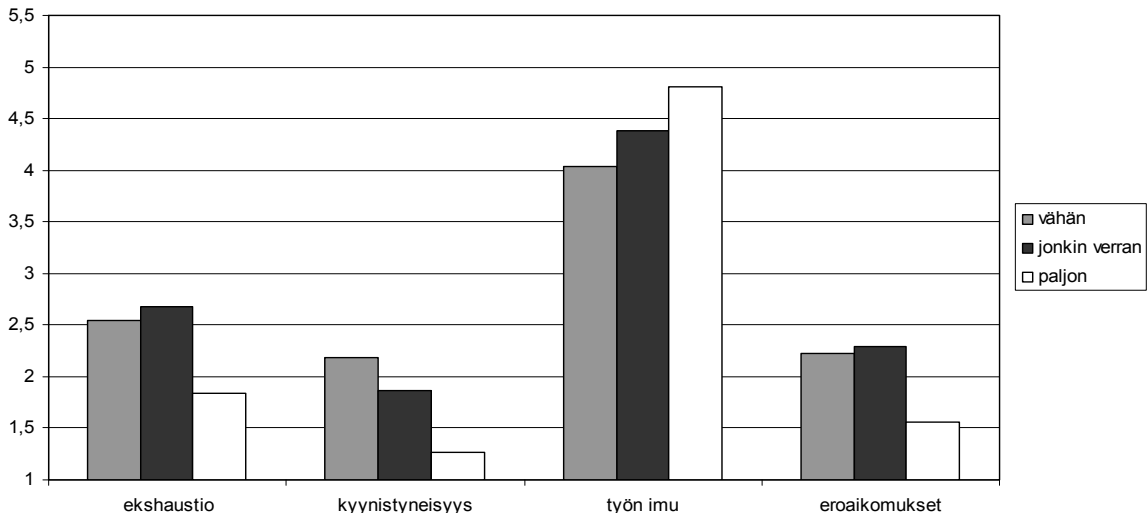
Aloittavien työntekijöiden työn imu oli korkea, eikä siinä tapahtunut suuria muutoksia ensimmäisen puolentoista vuoden aikana, vaikka samantapainen notkahdus kuin työuupumuksen kuvaajissa oli myös nähtävissä n. vuoden kuluttua työn aloittamisesta.



Kuva 9. Ekshaustion, kynnistyneisyyden ja työn imun tasojen kehittyminen sosialisatioprosessin aikana (keskiarvot).

Työtehtävän hallinnan yhteys työhyvinvoinnin kuvaajiin

Työtehtävän hallintaa arvioitiin väittämällä siitä, miten hyvin oli oppinut työtehtävät ja omasta pystyvyydestä työn suorittamisessa. Lähes kaikki vastanneista tunsivat hallitsevansa työnsä hyvin (80 %). Työhyvinvoinnin kuvaajista ekshaustio (13 kk mittauksessa) vaihteli työn hallinnan lähtötason (3 kk mittaus) mukaan (kuva 10). Työn hallinta heti työssä aloittamisen jälkeen ei kuitenkaan selittänyt merkittävästi työhyvinvoinnin kuvaajia noin vuoden kuluttua työn aloittamisesta, jos työhyvinvoinnin kuvaajan lähtötaso oli otettu huomioon.



Kuva 10. Työn hallinnan (3kk) yhteys myöhemmin koettuun (13 kk) työhyvinvointiin (keskiarvot; eroaikomukset asteikolla 1-5, ekshaustio, kynnistyneisyys ja työn imu asteikolla 0-6).

4.4. Työuupumusta, työn imua ja eroaikomuksia selittävät tekijät

Kun työuupumusta, työn imua ja eroaikomuksia selitettiin kaikilla työn piirteillä, sosialisatiion onnistumista kuvaavilla tekijöillä, yksilöllisillä odotuksilla ja proaktiivisuudella sekä esimies-alaissuhteen laadulla, selittivät mallit n. 30-50 % työhyvinvoinnin kuvaajien vaihtelusta. Kun kunkin työhyvinvoinnin kuvaajan lähtötaso oli huomioitu, työn itsenäisyys eli vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ennusti hyvää työn imua ja vähäistä työuupumusta noin vuoden kuluttua (taulukko 2). Työuupumuksen kuvaajista kynnistyneisyyttä ennusti työn vähäisen itsenäisyyden lisäksi työn liiallinen vaativuus.

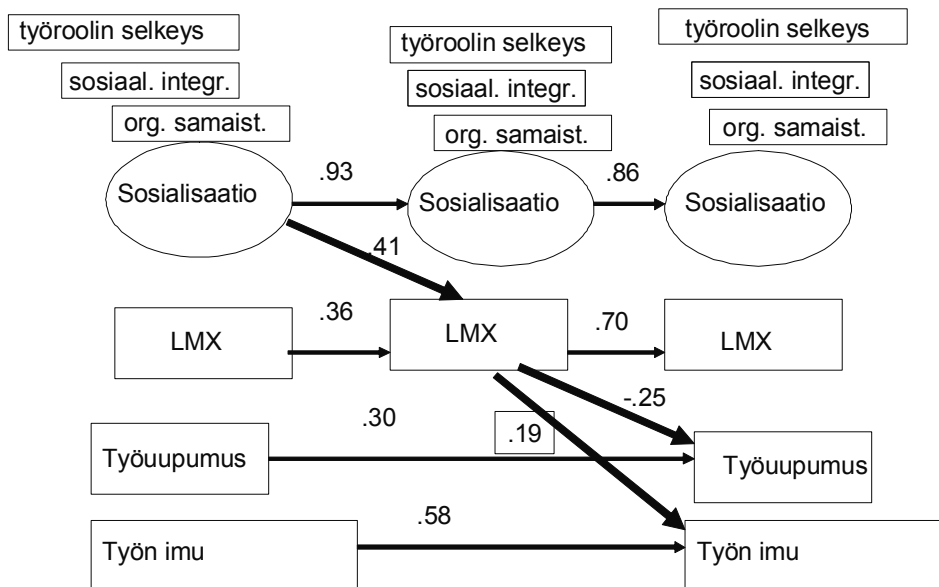
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin kuvaajia ennustavat tekijät vastatulleilla (regressiomallit).

T1 mittaus	Työuupumus		Työn imu		Eroaikomukset	
	β	ΔF	β	ΔF	β	ΔF
Työhyvinvoinnin kuvaaja	.36	3.19**	.53	5.56***	.52	4.59***
Työn haasteellisuus	-.02	-.15	.03	.34	-.01	-.08
Työn itsenäisyys	-.29	-2.65**	.21	2.23*	-.03	-.27
Työn vaatimukset	.18	1.82	.02	.29	.13	1.45
Esimies-alaissuhde	-.05	-.43	.12	1.31	-.11	-1.02
Toteutuneet odotukset	.02	.16	.06	.55	.02	.20
Palautteen hakeminen työtovereilta	-.08	-.81	.13	1.50	-.10	1.03
Palautteen hakeminen esimieheltä	.17	1.58	-.13	-1.44	.01	.12
Työn hallinta	-.09	-.82	-.02	-.16	.07	.70
Työroolin selkeys	-.06	-.49	.06	.59	-.09	-.80
Sosiaalinen integraatio	.19	1.67	-.01	-.12	.07	.70
Organisaatioon samaistuminen	.12	1.25	-.11	-1.26	-.01	-.11
ΔR^2	.31		.50		.40	

* $p < .05$. ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.5. Sosialisaaion ja esimies-alaisvuorovaikutuksen yhteydet työn imun ja työuupumuksen kehittämiseen

Polkuanalyysissä ennustettiin hyvinvoinnin kuvaajina työuupumusta ja työn imua esimies-alaisuuden laadulla ja sosialisaaion onnistumista kuvaavilla tekijöillä aikajanalla 3 - 13 kuukautta työn aloittamisesta (Toppinen-Tanner et al. 2011). Kun sosialisaaiota kuvattiin työroolin selkeydellä, sosiaalisella integraatiolla ja organisaatioon samaistumisella, löydettiin yli ajan yhteys hyvänä koettuun esimies-alaisuuden laatuun, joka taas ennusti hyvää työn imua ja vähäisempää työuupumusta (kuva 11).



Kuva 11. Polkuanalyysi sosialisaaion, esimies-alaisuuden ja työhyvinvoinnin välisistä yhteyksistä noin 3, 8 ja 13 kuukautta työssä aloittamisen jälkeen ($\chi^2(80) = 133.50$; $p < .001$; $IFI = 0.95$, $CFI = 0.95$, $RMSEA = 0.052$)

4.6. Työpaikkojen perehdyttämiskäytännöt

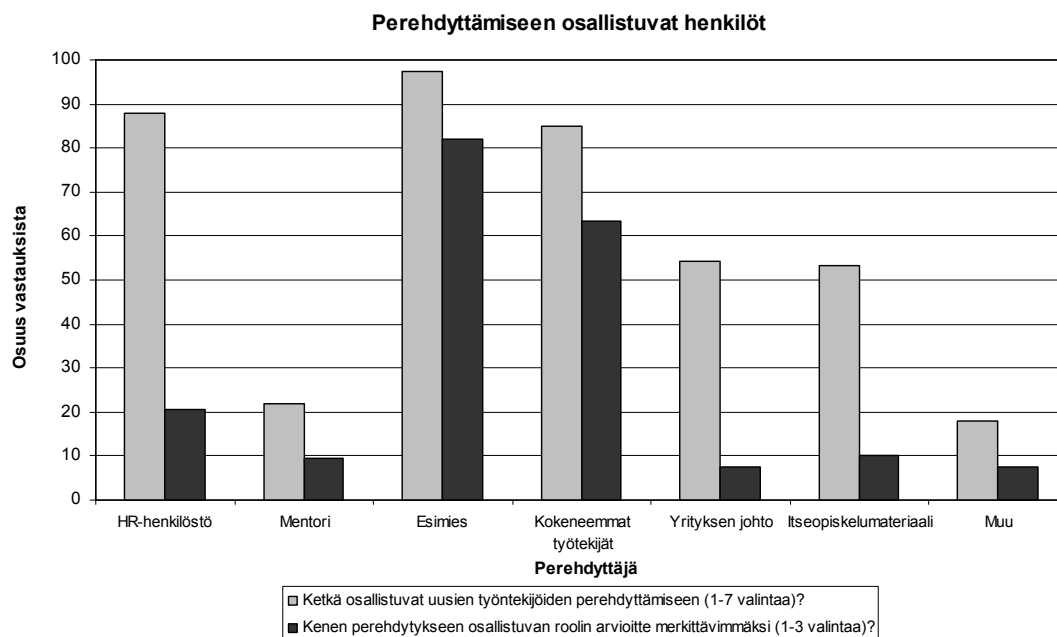
Viidentenä tutkimuskysymyksenä tarkastelimme millaisia perehdyttämiskäytäntöjä esiintyy suomalaisilla työpaikoilla sekä miten organisaatioihin vastatulleet työntekijät kokivat perehdyttämisen. Tähän kysymykseen vastattiin sekä loppuvuonna 2010 kerätyn kyselyaineiston avulla, jossa vastaajina olivat 188 suomalaisten työpaikkojen henkilöstöhallinnon edustajaa. Lisäksi haastateltiin kahdeksan organisaatioihin vastatullutta henkilöä.

4.6.1. Henkilöstöhallinnon näkemykset perehdyttämisestä

Vastaajien edustamista organisaatioista kolmella neljästä oli käytössään virallinen perehdytysohjelma. Reilulla viidenneksellä ei tällaista ollut, mutta perehdytyksestä kuitenkin huolehdittiin myös kyseisissä organisaatioissa. Vain yhdellä prosentilla organisaatioista ei ollut käytössään minkäänlaista perehdytysohjelmaa tai muuta käytäntöä. Suurissa organisaatioissa perehdytys oli useimmiten eriytetty toimialakohtaisesti, kun taas pienissä organisaatioissa yleisintä oli järjestää kaikille yhtenäinen perehdytys.

Perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt

Kysymykseen perehdyttämiseen osallistuvista henkilöistä useimmiten mainittiin esimies, HR-henkilöstö sekä kokeneemmat työntekijät (kuva 12). Myös yrityksen johto osallistui perehdyttämiseen yli puolessa vastaajaorganisaatioista, ja itseopiskelumateriaalia hyödynnettiin yhtä usein. Annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta vastauksissa mainittiin muun muassa erikseen tehtävään osoitettu yksikkö, erityiset työnopastajat, eri yksiköiden asiantuntijat tai ulkopuolisen yhteistyökumppanin työntekijät. Kysyttäessä keiden (1-3 tärkeintä) perehdyttämiseen osallistuvien rooli on merkittävin, vastaajat arvioivat tärkeimmiksi perehdyttäjäiksi uuden työntekijän esimiehen sekä kokeneemmat työntekijät. Vaikka HR-henkilöstö mainittiin toiseksi yleisimpänä perehdytykseen osallistuvana tahona, heidän merkitystään ei arvioitu kolmen tärkeimmän joukkoon kuin viidenneksessä vastauksista siitä huolimatta, että kyselyn vastaajat olivat useimmiten HR-henkilöstöä.

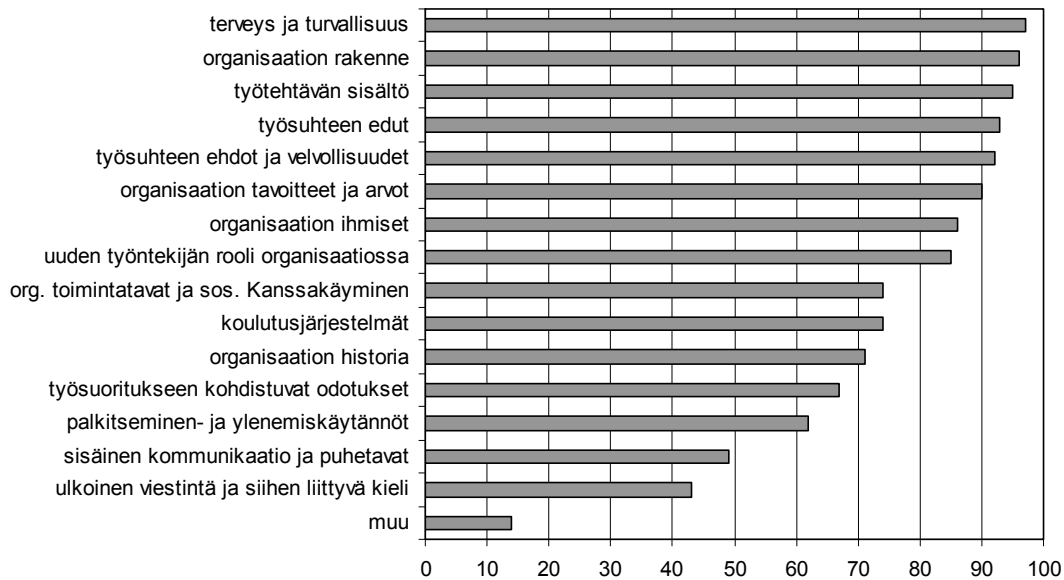


Kuva 12. Vastaajaorganisaatioissa perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt ja HR:n arvio kunkin roolin merkittäväyydestä (%).

Perehdytyksen sisältö

Perehdytyksen asiasisältö oli vastausten mukaan monipuolinen. Lähes kaikissa vastaajien edustamissa työpaikoissa perehdyttämiseen sisältyivät organisaation rakenne, työtehtävien sisältö sekä terveys ja turvallisuus (kuva 13). Lisäksi ainakin kolmessa neljästä työpaikasta kerrottiin organisaation tavoitteet ja arvot, työsuhteen edut sekä ehdot ja velvollisuudet sekä uuden työntekijän rooli organisaatiossa ja esiteltiin tulokkaalle organisaation ihmiset.

Perehdytyksen asiasisällöt ja prosentuaaliset osuudet vastauksissa

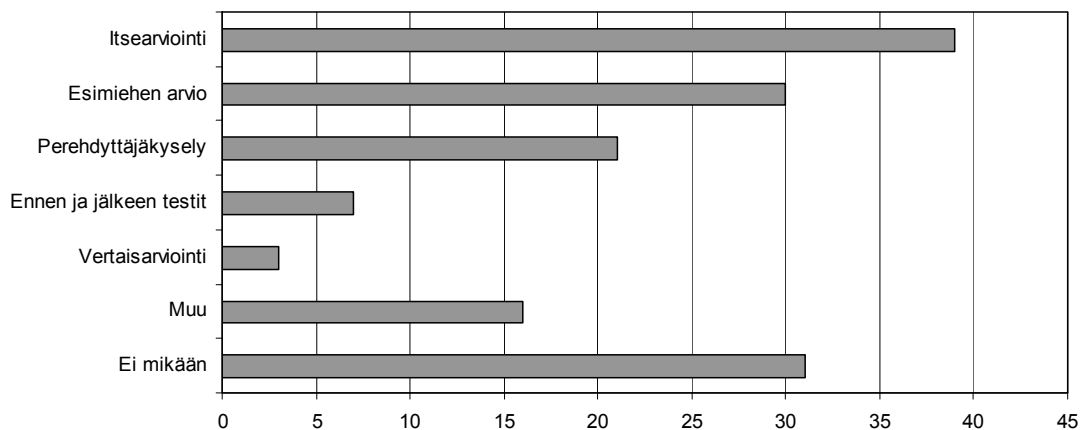


Kuva 13. Eri vastaajaorganisaatioissa annetun perehdytyksen asiasisällöt ja suhteelliset osuudet (%).

Perehdytyksen arviointi

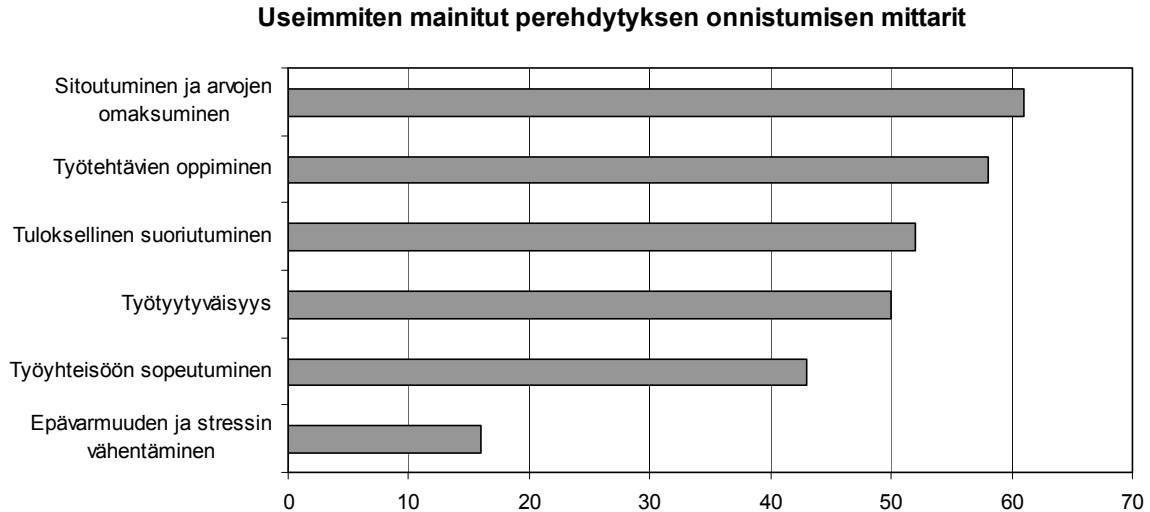
Kysymykseen työpaikalla käytettävistä perehdytyksen arviointimenetelmistä yleisimmin mainittiin työntekijöiden itsearviointi, esimiehen arvio ja perehdyttäjille tehty kysely (kuva 14). Kyselyyn vastaajien edustamista organisaatioista kaksi kolmesta käytti jonkinlaista perehdytyksen onnistumisen arviointimenetelmää. Toisin sanoen noin 1/3 työpaikoista ei ollut käytössä perehdytyksen arviointikeinoja.

Organisaatioiden perehdytyksen arviointikeinot



Kuva 14. Työpaikoilla käytössä olevat perehdytyksen arviointikeinot

Kysymykseen perehdytyksen onnistumisen mittareista (1-3 tärkeintä) viisi asiaa nousi muiden ylitse (kuva 15). Vajaa kaksi kolmesta vastaajasta arvioi sitoutumisen ja organisaation arvojen omaksumisen olevan tärkein perehdytyksen onnistumisen mittari. Työtehtävien oppiminen arvioitiin lähes yhtä tärkeäksi. Muut yleisimmät vastaukset olivat tuloksellinen suoriutuminen, työtyytyväisyys sekä työyhteisöön sopeutuminen.



Kuva 15. Työpaikkojen tärkeimmiksi arvioimat perehdytyksen onnistumisen mittarit (%).

Henkilöstöhallinnon hyväksi kokemat perehdytyskäytännöt

Kyselyn avovastauksissa oli mahdollista kuvailla organisaatiossa erityisen hyväksi koettuja perehdyttämiskäytäntöjä sekä havaittuja kehittämistarpeita. Kaikkein useimmin mainittu perehdyttämisen hyväksi koettu käytäntö oli organisaatiossa käytössä olevan perehdytyksen suunnitelmallisuus ja seuranta.

"Intrassa saatavilla perehdytyslomake, jossa listattu uudelle työntekijälle perehdytettävät asiat sekä vastuut kuka mitäkin perehdyttää. Lista alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja on myös esimiehen tukilista, mitä asioita tulee hoitaa ennen ensimmäistä työpäivää. Lomake sisältää myös oman osion työtehtäviin perehdyttämisestä, jota voi soveltaa vanhan työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin."

Suunnitelmallisuus virallisessa perehdyttämishjelmassa

Suunnitelmallisuus ja seuranta tarkoittivat etukäteen laadittua perehdyttämisen mallia, johon oli kirjattuna aikajärjestyksessä uuden työntekijän vastaanottamisen etukäteisvalmistelut, varsinainen vastaanottaminen ja perehdytys ja prosessin onnistumisen arviointi. Jokaisessa prosessin vaiheessa toiminnasta vastaavat olivat nimetty ja läpikäytävät asiat listattu.

Tämä suunnitelmallisuus koski hyväksi koettujen käytäntöjen kuvauksissa erilaisia perehdyttämistapoja. Formaalin perehdyttämishjelman suunnitelmallisuus näkyi kirjattuina selkeinä vastuun jakoina, kaikille tasalaatuisen perehdyttämisen varmistamisena ja perehdyttämishjelman aikataulutamisena.

"Alkuperehdytys (2pv), simultaaninen työssä opiskelu ja sen lomassa -8 viikkoa 'luokkaopetusta' viikon-parin jaksoissa"

Yhtenäisen ja virallisen perehdyttämisen runkona toimivat sekä intrasta löytyvä perehdyttämismateriaali että kaikille uusille työntekijöille yhteinen tervetuloa taloon -perehdytyspäivä.

Suunnitelmallisuus epävirallisessa perehdyttämisessä

Useissa avovastauksissa suunnitelmallisuus ja seuranta pitivät sisällään myös epäformaalia perehdyttämistä, Tällaisilla työpaikoilla oli määritelty selkeät vastuut

eri toimijoille, jotka auttoivat uuden työntekijän sisälle työhön ja työporukoihin. Useimmiten kokenut työntekijä perehdytti tulokkaan ja tämä vertainen oli sovittu virallisesti.

"Selkeä perehdytysohjelma ja sen läpiviemiseen nimetty ohjaaja"

"Perehdytyksen huolellinen suunnittelu. Perehdytyksen toteutuksen jakaminen useille henkilöille, myös vertaisille ja alaisille"

Lisäksi suunnitelmallisuus näkyi erilaisten vuorovaikutustilanteiden järjestämisenä, joissa uudet työntekijät kohtasivat kasvokkain talon johtoa, omia työtovereitaan tai/ja muita uusia työntekijöitä.

"Henkilölle annetaan lista henkilöistä joita hänen tulisi tavata eri asioiden tiimoilta ja hän vastaa näiden tapaamisten sopimisesta itse."

Henkilöstöhallinnon havaitsemat perehdyttämisen kehittämistarpeet

Kyselyn avovastauksissa oli mahdollista kuvailla myös työpaikalla havaittuja perehdyttämiseen liittyviä kehittämistarpeita. Avovastauksissa tärkeimmäksi tarpeeksi nostettiin perehdytysprosessien standardointi ja seuranta. Yksi usein mainittu tarve tässä yhdenmukaistamisessa oli perehdytysmateriaalin kokoaminen kaikkien helposti saataville.

"Perehdyttämiskäytäntöjen yhtenäistäminen, erityisesti yleisperehdytyksen osalta on juuri käynnissä. Uusien perehdyttämistapojen hyödyntäminen, lähinnä verkkomateriaalin koostaminen"

"Perehdytysmateriaalia on kehitettävä siten, että se jaotellaan entistä tarkemmin ennen työsuhteen alkua annettavaan informaatioon, ensimmäisten päivien aikana läpikäytäviin asioihin, itseopiskelumateriaaliin ja perehdytykseen liittyviin koulutuksiin. Myös perehdyttämiseen liittyviä vastuita tulee lisätä mm. nimeämällä."

Perehdyttämiskäytäntöjen yhdenmukaistamiseen liittyi myös huoli esimiesten perehdyttämispäätöksen tasalaatuisuuteen.

"Käytäntöjen yhtenäistämisen. Jotkut esimiehet toimivat todella mallikaasti, toiset enemmän huithapelisti."

"Esimiehille tulisi laatia selkeät ohjeet perehdytyksestä. Nyt jokainen tekee omalla tavallaan ja toiset tulevat paremmin perehdytetyiksi kuin toiset. Usein kiire saa aikaiseksi oikaisemisen eli perehdytys jää puolitiehen ja työntekijä joutuu yksin vastuuseen liian nopeasti."

Monet vastaajat katsoivat, että esimiesten osaamista ja kiinnostusta perehdyttämisen suhteen olisi parannettava. Sama vastaus esiintyi myös siten, että esimiesten tulisi paremmin ymmärtää huolellisen perehdyttämisen tarpeellisuus.

"Esimiehet sitoutuisivat entistä paremmin ja oivaltaisivat perehdyttämisen merkityksen laajemmin ja pitkällä aikajänteellä. Myös siten, että perehdytettävän kautta voi reflektoida organisaation omia toimintatapoja niin kauan kuin uusi henkilö on vielä 'tuore' ajatuksineen."

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan perehdytysprosessien standardoimisella ja vastuiden selventämisellä. Vastajaorganisaatiot kokivat kuitenkin yleisesti ongelmaksi sen, että perehdytyksen onnistumisesta tiedettiin varsin vähän. Niinpä kolmanneksi vastaajat katsoivat, että perehdyttämisen seuranta, mittaamista ja raportointia olisi kehitettävä. Muissa vastauksissa esiintyi myös työntekijöiden yksilöllisyyden huomiointi ja perehdytykseen varattavan ajan lisääminen.

4.6.2. Uusien työntekijöiden perehdytyskokemukset ja heidän niille antamat merkitykset

Haastatellut uudet työntekijät muodostivat hyvin heterogeenisen joukon aikaisemman työkokemuksen, koulutustaustan ja työnkuvan suhteen. Kuitenkin heidän perehtymiskokemuksissaan toistuivat yhteisinä teemoina kolme tärkeää työpaikalle sisäänpääsyn kulmakiveä. He nostivat tärkeimmäksi asiaksi 1) kohtaamisen oman esimiehen ja toisaalta kokeneempien kollegojen kanssa. Kaikki haastatellut painottivat myös 2) oman aktiivisuuden tärkeyttä työpaikan toimintatapoihin perehtymisessä. Lisäksi haastateltavat nostivat esille 3) työpaikan olemassa olevan toimintakulttuurin, joka saattoi auttaa uutta tulokasta pääsemään nopeasti työporukan jäseneksi tai sitten vaikeuttaa oppimista ja sisälle pääsyä.

Esimiehen tuki on tärkeää

Kohtaamisella oman esimiehen kanssa haastateltavat tarkoittivat tilannetta, jossa tulokkaalla on mahdollisuus käydä läpi työhön liittyviä konkreettisia asioita esimiehensä kanssa.

” Ongelmaksi työkavereiden kesken koettu, ettei esimies osallistu käytännön perehdyttämiseen. Työkaverit perehdyttävät; osaa itse just tehdä työnsä, mutta ei sillai oikeesti ja sitten pitäisi neuvoa uudelle miten tehdään.”

Tärkeänä asiana korostettiin keskustelun dialogisuutta ja epäformaalisuutta. Esimiehen kanssa haluttiin keskustella asioista, joita ei välttämättä ole kirjoitettu perehdytysmateriaaleihin. Työtehtävien läpikäymisen lisäksi uudet työntekijät toivoivat mahdollisuutta kysyä mieltä askarruttavista asioista esimieheltään.

”Eka viikko puhuttiin, keskusteltiin ja mä tein kysymyksiä niistä asiasisällöistä ja arvoista, toimintakulttuurista ja käytännöistä ja sitten sellaisista toimintatavoista, mitkä ei ole julkisesti ja juridisesti niinku missään, vaan et semmosia näkymättömiä...”

Lisäksi esimieheltä toivottiin tukea ammatilliseen kehittymiseen. Tämä edellytti haastateltavien mukaan yhdessä asioiden miettimistä, kokemusten jakamista ja rohkaisua.

” sitten vois olla jopa tämmöstä mentorin tukea, mä oon kokenut – en tarvi tukea pikkuasioissa...vois olla semmonen systeemi et pari kolme kertaa ihan tavattais syksyn aikana ja keskusteltais...”

” mun mielestä kolleegojen, siis ihan esimiesten kannattais kokoontuu...kerran kuussa ihan vapaamuotoisesti, aamukahvin merkeissä. Se on työnhajausta samalla, se on sen uuden tutustuttamista, perehdyttämistä.”

Esimiehen kohtaamisen lisäksi haastateltavat toivoivat vastaavanlaista tukea kokeneemmilta kollegoilta. Tilanteissa, joissa uusi tulokas ei kokenut saavansa tukea esimieheltä eikä kollegalta, saattoi tuen antaja olla tulokkaan oma alainen, joka oli työskennellyt työpaikalla pitkään.

Oma-aloitteisuus auttaa uutta työntekijää

Oman aktiivisuuden merkitystä perehtymisessä korostivat sekä työntekijä että esimies asemaan tulleet haastateltavat. Esimiehet näkivät oma-aloitteisuuden ja ongelmanratkaisun osana omaa työnkuvaansa. Työntekijäasemassa olevat haastateltavat kuvasivat oman aktiivisuutensa olevan henkilökohtainen piirre. Omalla aktiivisuudella perehtymisessä haastateltavat tarkoittivat itsenäisesti asioiden etukäteisselvittelyä ja tutustumista sekä lisätietojen kysymistä uuden työpaikan kokeneemmilta työntekijöiltä.

Välitön ja uusille avoin työporukka ottaa mukaan

Työpaikan toimintakulttuuri nousi haastatteluissa esille joko perehtymistä edistävänä tai haittaavana tekijänä. Työpaikassa, jossa työntekijät olivat tottuneet lähestymään esimiestä avoimesti ja tekemään työtä yhdessä yli ammattiryhmärajojen, uuden tulokkaan oli helppo päästä sisälle työyhteisöön.

”Se (työpaikan) oma kulttuuri nimenomaan auttoi eniten, et jossain muussa paikassa olis voinut olla paljon heikompaa, ohuempaa – näin mä kuvittelisin. Et nää mitä on jotain auditorio tilaisuuksia: ”tervetuloa töihin”, nehän toimii ihan ok ja esittelee sen, mutta ne on semmoista pintaa. Mikä on tärkeätä – näkee ihmiset, okei et tää on tän näkönen ihminen, tähän mä otan näissä asioissa yhteyttä...sitte täällä yksikössä se on se tärkein mihin sä tuut töihin. Et jos ei se täällä toimi, niin se (perehtyminen) on aina vaikeempaa ja pidempää..pitkäaikainen prosessi.”

*Haastatteliija: Mikä tämän työpaikan kulttuurissa oli se toimiva juttu?
”Henkilöt...onhan tää juttu henkilökemiaa...minkälainen yhteistyökulttuuri (työpaikalla) on. Onko kaikki oman pirtansa puurtajia, sul on tietty sektori mitä sä teet ja et vilkuile muualle, vai onks totuttu tekee yhteistyötä. Niinku mun mielestäni tässä talossa on totuttu tekee yhteistyötä. Se vaikuttaa hurjasti, että miten he on tottunut työskentelemään entisen esimiehen kanssa – uskaltaaks sinne mennä kysymään vai tullanks niinku korvat luimussa, et mää näin pienellä asialla vaivaan. Et se vuoropuhelu työntekijöiden kanssa löytyy myös heti, et sehän on tärkeä.”*

Lisäksi työpaikalla tavanomaiset epäformaalit vuorovaikutustilanteet, kuten kahvitauot tai tupakkatauot ja yhteiset ruokailuhetket auttoivat tulokkaita pääsemään sisälle ”porukoihin”. Kollegoihin tutustuminen madalsi kynnystä kysäistä työssä askarruttavia asioita kokeneemmilta työtovereilta. Uuden työntekijän perehtymistä haittasivat ”luutuneet käytännöt”, joiksi haastateltavat kuvasivat epävirallisia, joskus jopa virallisten ohjeiden vastaisia, toimintatapoja.

”Mä on nyt vaan huomannut, kun on kiertänyt monella eri osastolla, niin on jotenkin niin älyttömiä, sellaisia piintyneitä käytäntöjä ihmisillä...ihan älyttömiä juttuja. Sit kun on yrittänyt sanoo, et vois paljon järkemämminkin tehdä siis niinku joku asia, niin totta kai...ei niin kovin positiivisella asenteella niitä oteta vastaan- uusia mielipiteitä ja ajatuksia. Mutta tota mä olen sit yrittänyt tehdä...et miten mä koen...no mä olen tehnyt tavallaan vaan omalla tavallani, totta kai työt pitää hoitaa...mahdollisimman hyvin, mut et niinku...mut en mä ole niinku kaikkia tollasia käytäntöjä, käytäntöihin niinku sulautunu.”

Lisäksi nämä ”luutuneet käytännöt” näyttäytyivät käsittämättöminä vuorovaikutus tapoina tai näkökulmina uusille tulokkaille. Työntekijäasemaan tulleet tulokkaat korostivat, että he pyrkivät oppimaan työnsä mahdollisimman hyvin, mutta eivät halua omaksua tai hyväksyä ihan kaikkia työpaikan toimintatapoja. Uudet työntekijät joutuivat tasapainottelemaan tämän ristiriidan kanssa, koska he eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan olemassa olevaan toimintakulttuuriin, vaan päinvastoin kokivat painetta omaksua kritiikittä sen toimintatavat. Esimiesasemassa olevat tulokkaat kertoivat sen sijaan aktiivisesti puuttuneensa sellaisiin työpaikan toimintatapoihin, joita eivät voineet hyväksyä ja jotka estivät yhteistyötä tai heikensivät työhyvinvointia.

”Mä keksin semmosen uudistuksen heti kun mä tulin tänne – kysyin et miksi täällä on kaikilla kellokortit? Sit me poistettiin ne, koska (ammatti) toimenkuva ei ole sellainen, että kellokortit toimii. Jälleen kerran, kun ihmisten on helpompi liikkua, niin ihmisten on helpompi tehdä töitä yhdessä.”

Huolellinen perehdytys toi tyytyväisyyttä työhön

Näiden yhtenäisten teemojen lisäksi haastateltavat puhuivat työkokemuksen merkityksestä työtehtäviin perehtymiseen. Aikaisempi kokemus kyseisistä työtehtävistä samassa organisaatiossa auttoi työpaikalla nopeasti työhön sisälle pääsyyn. Eri organisaatiossa hankittu työkokemus koettiin hyödyllisenä, mutta haastateltavat toivat esille, että erilaisten toimintatapojen takia tarvitaan silti yksityiskohtaista perehdytystä itse työn tekemiseen. Haastateltavat, jotka olivat kokeneet saaneensa huolellisen perehdytyksen työtehtäviinsä, tunsivat tyytyväisyyttä työpaikkaansa ja työtänsä kohtaan.

Haastateltavilla, joilla ei ollut aikaisempaa työkokemusta tai kokemusta kyseisistä työtehtävistä, oli tarve saada työpaikkaan perehdyttämisen lisäksi formaalia, systemaattista koulutusta työtehtäviin. Haastateltavat, jotka olivat saaneet pidemmälle aikavälille ulottuvan perusteellisen koulutuksen, kokivat sen toimineen perehdytyksenä nykyiseen työhön ja lisäksi kokivat nyt hallitsevansa työtehtävänsä.

Niukka perehdytys vaikeutti töidentekoa pitkään

Haastatellut uudet työntekijät toivat toisenlaisiakin kokemuksia esille. Jos työntekijän kokemuksessa perehdytys oli jäänyt niukaksi tai se oli tuntunut liian "teoreettiselta", haastateltavat kertoivat työtehtävissä olevista "mustista aukoista". Tällä tulokkaat tarkoittivat esille tulevia yllättäviä asioita ja työtehtäviä useita kuukausia työn aloittamisen jälkeen. "Mustat aukot" liittyivät esimerkiksi työn vuosi sykliin, jolloin tiettyjä asioita, kuten seuraavan vuoden budjetin laadinta tapahtui vain syksyllä. Haastateltavat toivoivat, että perehdytys olisi jatkunut vuosisykliä mukaillen siten, että tulokasta olisi orientoitu jokaisessa syklin vaiheessa mitä tehtäviä juuri tähän jaksoon kuuluu.

Ilman aikaisempaa työkokemusta ja systemaattista työtehtävien opettamista, perehtyminen työhön kesti pitkään ja haastateltavat kertoivat päivittäin eteen tulevista tilanteista, joissa ei tiedä miten tulisi toimia. Näissä tilanteissa työn lomassa tapahtunut kokeneemman kollegan antama perehdytystä työhön ei koettu riittäväksi, koska se oli sattumanvaraista ja epäsystemaattista.

5. POHDINTA

Tutkimushankkeessa olemme tarkastelleet uusien työntekijöiden socialisaatiota työpaikoilla. Tutkimuksessa erityisiä painopistealueita ja tarkastelukulmia liittyen uusien työntekijöiden socialisaatioon työpaikoilla olivat: 1) uusien työntekijöiden verkosto- ja esimiesuhteet ja miten ne ovat yhteydessä uuden työntekijän työssä, työryhmässä ja työyhteisössä suoriutumiseen; 2) socialisaation onnistumista kuvaavat tekijät ja hyvinvoinnin väliset yhteydet sekä 3) työpaikkojen perehdyttämiskäytännöt henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

5.1. Uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteiden merkitys

Aikaisempi socialisaatiokirjallisuus on korostanut sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä uusien työntekijöiden oppimisessa ja uuteen työpaikkaan integroitumisessa (katsaus Jokisaari & Nurmi 2012). Esimerkiksi esimiesten tärkeys uusien työntekijöiden socialisaatiossa on osoitettu monin tavoin aikaisemmissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa olemme tarkastelleet uusien työntekijöiden esimies- ja verkostosuhteiden tärkeää merkitystä ensinnäkin työssä osaamisessa ja suoriutumisessa (Jokisaari 2011). Tulokset osoittivat uusien työntekijöiden sekä rakenteellisen että suhdetason verkosto-ominaisuuksien olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen. Ensinnäkin tulokset osoittivat että hajanainen verkostorakenne edisti uuden työntekijän työtehtävissä suoriutumista esimiehen arvioimana. Eräs

selitys tälle tulokselle on se että hajanainen verkostorakenne tukee uuden työntekijän työssä oppimista mikä vuorostaan näkyy työssä suoriutumisessa (Jokisaari 2011). Hajanainen verkosto voi edistää uudessa työpaikassa työntekijän saamaa tietoa ja palautetta siitä kuinka "asiat täällä todella tehdään". Tämä verkostoihin perustuva tieto ja palaute vuorostaan tukevat työssä suoriutumista. Verkostotutkijat ovat sitä mieltä, että hajanainen verkosto, eli verkosto jossa verkoston jäsenillä on enemmän sidoksia ryhmän ulkopuolella kuin ryhmän sisällä, edistää uuden tiedon ja näkemysten käyttöön saamista (esim. Burt 1992, Granovetter 1973). Aikaisempi verkostotutkimus on esimerkiksi osoittanut, että verkoston rakenne edistää tiedonsiirtoa työryhmän jäsenten välillä suhdetason tekijöiden, kuten luottamus, lisäksi (Reagans & McEvily 2003). Verkostotutkijat selittävät tätä sillä, että kun verkoston jäsenillä on yhden ryhmän lisäksi enemmän sidoksia ulkopuolisiin ryhmiin, todennäköisyys moninaisempaan tietoon ja näkemyksiin kasvaa.

Toiseksi tulokset osoittivat että uusien työntekijöiden verkostot joita luonnehtivat vahvat sidokset olivat yhteydessä työntekijöiden hyvään suoriutumiseen työryhmän jäsenenä esimiehen arvioimana (Jokisaari 2011). Eräs selitys tälle tulokselle on se, että vahvat ja läheiset verkostosidokset tarjoavat tukea ja neuvoja uudelle työntekijälle, ja uusi työntekijä vuorostaan "maksaa takaisin" tämän tuen ja avun osoittamalla kiinnostusta työryhmänsä jäsenten hyväksi toimimiseen. Aikaisempi verkostotutkimus on esimerkiksi osoittanut että läheiset sidokset tarjoavat paremmin tukea kuin etäisemmät sidokset (Wellman & Frank 2001). Kaiken kaikkiaan nämä tulokset (Jokisaari 2011) uusien työntekijöiden verkostojen tärkeydestä heidän työssä suoriutumisessaan antavat arvokasta uutta tietoa socialisaatiokirjallisuudelle, jossa ei ole juurikaan aikaisempaa tutkimustietoa uusien työntekijöiden verkostojen yhteyksistä työssä suoriutumiseen ja työryhmän jäsenenä toimimiseen (katsaus, Jokisaari & Nurmi 2012).

Kolmanneksi tulokset osoittivat että uuden työntekijän työskentelysuhteen laatu esimiehen kanssa oli yhteydessä siihen kuinka uudet työntekijät tekivät "ekstraa" työpaikan hyväksi (Jokisaari 2011). Mitä paremmaksi uudet työntekijät kokivat työskentelyn esimiehensä kanssa sitä aktiivisemmin he toimivat työpaikan hyväksi esimiehen arvioimana. Tämä tulos saattaa selittyä sillä että hyvin toimivassa esimies-alaisuudessa työntekijä on valmis olemaan aktiivinen työpaikan hyväksi, koska kokee että täten hän omalla osuudellaan pitää yllä hyvin toimivaa työskentelysuhdetta esimiehen kanssa. Esimies on usein tärkein työntekijän edustaja uudelle työntekijälle ja esimiehen kautta värityy uuden työntekijän näkemys työnantajasta laajemminkin. Kaiken kaikkiaan tämä yhteys uuden työntekijän esimiehuhteen toimivuuden ja hänen toimintansa työyhteisön hyväksi on yhteneväinen sen selityksen kanssa että hyvin toimivassa esimies-alaisuudessa työntekijä on motivoitunut "tekemään enemmän", koska kokee näin tekevänsä osuutensa vuorostaan hyvälle esimiehelle.

5.2. Verkosto- ja esimiehuhteiden muutos

Tarkastelimme myös kuinka uuden työntekijän verkosto- ja esimiehuhteet muuttuvat työsuhteen alkamisen jälkeen. Tulokset osoittivat ensinnäkin, että uusien työntekijöiden verkostoissa henkilöiden määrä kasvoi aluksi kolmen ja kahdeksan kuukauden välillä työsuhteen alkamisesta. Tämän jälkeen henkilöiden määrä verkostoissa palautui niin, että ensimmäisen ja viimeisen mittauskerran välillä ei ollut eroa verkoston henkilölukumäärässä. Tämä tulos saattaa selittyä sillä että ensi alkuun uudella työntekijällä on "kuherruskuukausi" työpaikalla. Tällöin muut työntekijät ovat uteliaita tutustumaan uuteen työntekijään, mikä näkyy väliaikaisena kasvuna verkoston jäsenten määrässä. Aikaisempi verkostotutkimus on kuitenkin osoittanut että verkostosidoksilla, jotka solmitaan ulkoisten tekijöiden vuoksi, kuten yleensä työskentelysuhteet ovat, on taipumus passivoitua kuherruskuukauden jälkeen. Tällaisten verkostosuhteiden kehityksessä on havaittu olevan "uutuuden riski". Toisin sanoen verkostosuhteiden, joiden ikä on

keskimäärin lyhyempi kuin kaksi vuotta on suurempi todennäköisyys loppua kuin verkostosuhteilla, jotka ovat olleet olemassa yli kaksi vuotta (Burt 2000). Myös uusien työntekijöiden keskuudessa voi olla niin että uuden työntekijän kuherruskuukauden aikana hänen verkostosuhteidensa lukumäärä kasvaa väliaikaisesti. Tämän jälkeen "uutuuden riski" verkostosuhteiden kehityksessä vaikuttaa siihen, ettei pysyvien verkostosuhteiden lukumäärä enää kasva vaan ennemminkin laskee kuherruskuukauden jälkeen.

Toisaalta tulokset osoittivat että 3 ja 18 kuukauden välillä työsuhteen alkamisesta uudet työntekijät kokivat verkostosuhteidensa muuttuvan keskimäärin läheisemmiksi. Toisin sanoen uudet työntekijät luonnehtivat tärkeitä verkostosuhteitaan ensin enemmänkin etäisiksi kuin läheisiksi ja ajan kuluessa verkostosuhteiden arvioitiin olevan enemmän etäisen ja läheisen suhteen välimaastossa kuin etäisiä. Tämä "läheisyyden kasvu" verkostossa voi olla myös heijastusta "uutuuden riskistä" verkostosuhteiden kehityksessä. Kun kuherruskuukauden jälkeen uuden työntekijän verkostohenkilöiden määrää laskee ja tasaantuu, niin se voi merkitä myös sitä että uuden työntekijän verkostoon jäävät vain ne henkilöt joiden kanssa työtehtävien hoitaminen sujuu ja heidän kanssaan vuorovaikutus ja kanssakäyminen lisääntyvät. Vuorovaikutuksen lisääntyminen puolestaan lisää kokemusta työskentelysuhteen läheisyydestä.

Tulokset osoittivat lisäksi että verkostohenkilöt kysyivät uusilta työntekijöiltä tietoja tai neuvoja kasvavassa määrin 3 ja 18 kuukauden välillä. Jokisaari ja Nurmi (2012) esittävät että muut työntekijät ovat enenevässä määrin kysymässä uudelta työntekijältä neuvoja tai tietoa työtehtävissä, kun uuden työntekijän maine "hyvänä työntekijänä" kasvaa ajan kuluessa työpaikalla. Verkostotutkimus on osoittanut että henkilöltä kysytään neuvoja kun hänen osaamistaan arvostetaan ja osaaminen on muiden tiedossa. Täten verkostojen ja uuden työntekijän osaamisen välillä voi olla vastavuoroinen suhde (Jokisaari & Nurmi 2012). Toisaalta uuden työntekijän verkostoihin perustuvat voimavarat kuten neuvot, palaute ja sponsorointi edistävät hänen osaamista työtehtävissä sekä näkyvyyttä organisaatiossa. Yhtäältä uuden työntekijän osaaminen ja näkyvyys organisaatiossa edesauttavat uusien verkostosuhteiden syntyä.

Tulokset osoittivat myös, että uudet työntekijät kokivat heidän esimiessuhteensa toimivuuden laskevan hieman työskentelysuhteen alettua. Eräänä selityksenä voi olla, että uuden työntekijän "kuherruskuukausi" työpaikassa vaikuttaa myös hänen kokemukseensa työskentelystä esimiehen kanssa. Toisin sanoen työskentelysuhteen alkuvaiheessa uusi työntekijä on motivoitunut näkemään työskentelysuhteensa esimiehen kanssa positiivisessa valossa vaikka hänellä ei ole juurikaan kokemusta yhteisestä työskentelystä esimiehen kanssa. Lisäksi voi olla niin, että työskentelysuhteen alkuvaiheessa myös esimiehet panostavat uuden työntekijän socialisaatioon, ja se näkyy myös uuden työntekijän arvioissa työskentelysuhteen toimivuudesta esimiehen kanssa. Kuitenkin "kuherruskuukauden" jälkeen työn arki voi vaikuttaa siihen että uuden työntekijän kokemus työskentelystä esimiehen kanssa ei yllä enää kuherruskuukauden tasolle. Aikaisempi tutkimus on esimerkiksi havainnut, että esimiesten kiireisyys vaikuttaa alaisten kokemukseen työskentelysuhteen toimivuudesta esimiehen kanssa.

5.3. Hyvinvointi

Uudet työntekijät kokivat työhyvinvointinsa melko hyväksi työssä aloittamisen jälkeen. Hyvinvoinnin kuvaajissa, kuten työuupumuksen oireissa (ekshaustio, kyynistyneisyys) ja työn imussa oli kuitenkin nähtävissä alkuvaiheen jälkeen notkahdus huonompaan, joka vastaa 'kuherruskuukausi' -vaikutusta. Kun lähtötason työhyvinvointi oli otettu huomioon, työn itsenäisyys ennusti noin vuoden kuluttua koettua hyvää työn imua ja vähäistä työuupumusta. Myös Maunon ym. (2007) tutkimuksessa eri työn voimavaroista nimenomaan hyvät hallintamahdollisuudet (itsenäisyys ja työn kehittävyys) työssä parhaiten ennustivat seurannassa työn imua. Mainittu tutkimus ei kohdistunut uusiin työntekijöihin,

joten työn itsenäisyydellä ja kehittävyydellä on oletettavasti iso merkitys työn imulle työhistoriasta riippumatta (Hakanen 2011).

Sosialisaation onnistuminen (eli työroolin selkeys, sosiaalinen integraatio ja organisaatioon samaistuminen) vaikutti työhyvinvointiin esimies-alaisuuteen välityksellä siten, että hyvä esimies-alaisuuteen laatu vahvisti työn imua ja vähensi työuupumusoireita (Toppinen-Tanner et al., 2011). Tämä vastaa aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan sekä esimies-alaisuuteen laatu että toimivat mentorointisuhteet vaikuttavat erityisesti oman selkeämmän työroolin kautta myönteisesti työhyvinvointiin (Thomas & Lankau 2009). Tämän tutkimuksen seuranta-aineiston valossa vaikuttaa siltä, että ensimmäisen vuoden aikana työntekijän omat odotukset ja työpaikan olosuhteet kohtaavat toisensa. Tämä vastaa organisaatiotutkimuksissa saatua tulosta, jonka mukaan työsuhteen alkuvaiheet ovat keskeisiä organisaatioon sitoutumisen kannalta (Taris, Feij & Capel 2006). On myös mahdollista, että työn oppimisen ja sosiaalisen verkoston vakiintumisen vaikutuksesta myös työtehtävät lisääntyvät, laajentuvat tai monipuolistuvat, mikä saattaa myös lisätä työn vaativuutta. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työpaikassa aloittamisen jälkeenkin organisaation ja esimiehen toiminnalla voitaisiin vaikuttaa siihen, että työntekijällä olisi työssään myös hyvinvointia ylläpitäviä voimavaroja. Sosiaalisia tukimuotoja voisi olla esimerkiksi mentorointi tai kehityskeskustelu esimiehen kanssa alkuvaiheen innostuksen ja työtehtävien ja työorganisaation todellisen tilanteen omaksumisen jälkeen. Kehityskeskustelussa voitaisiin keskittyä työntekijän hyvinvointia ylläpitäviin voimavaroihin ja niiden tukemiseen. Myös työhön kohdistuneiden odotusten toteutumisesta voitaisiin käydä keskustelua. Näin voitaisiin välttää esimerkiksi ekshaustion ja kynnistyneisyyden tuntemusten kehittyminen tai jääminen korkealle tasolle. Tutkimuksessa todettiin esimerkiksi, että perehdyttämiskäytännöt eivät suoraan ennustaneet työntekijän työhön sitoutumista, vaan sitä välittivät työntekijän omat havainnot työn sopivuudesta itselle (Saks & Gruman 2011). Näihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi pystyvyyden tunteiden vahvistamisella.

Erilaiset tasapainomallit työn vaatimusten ja voimavarojen ja toisaalta työntekijän taitojen ja edellytysten välillä kuvaavat sitä, miten työ vaikuttaa ihmiseen joko kuormittavasti tai voimavaroja antavasti. Monet hyvinvointitutkimuksen ja työn kuormittavuuden mallit perustuvat tälle ajatukselle työn ja työntekijän yhteensopivuuden merkityksestä. Työn aloittamiseen liittyy monenlaisia odotuksia, jotka työkokemuksen karttuessa kohtaavat arjen todellisuuden. Työtehtävän soveltuvuuden lisäksi myös organisaation erityispiirteet luovat niitä reunaehtoja, joilla hyvinvointi työssä syntyy ja kehittyy. Yleensä työpaikan vaihtoaikkeitä tai niiden toteuttamista on pidetty kielteisenä seurauksena, mutta tasapainomallien mukaan työpaikan ja jopa ammatin vaihto voi olla yksilön hyvinvoinnin kannalta myönteinen ratkaisu ainakin pitkällä tähtäimellä. Tutkimus onkin osoittanut, että työpaikan vaihtoa haluavilla työn voimavarojen puuttuminen saattaa estää lähdön ja vaikuttaa kielteisesti hyvinvointiin (Böckerman et al. 2011).

On mahdollista, että organisaatioiden perehdyttämiskäytännöistä hyötyvät erityisesti ne työntekijät, joilla ei välttämättä ole omia edellytyksiä hankkia itselleen tarvitsemiaan voimavaroja työpaikalla. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että yksilöllisiä voimavaroja ja valmistautuneisuutta työuran siirtymätilanteisiin voidaan vahvistaa, ja hyvinvoinnin suhteen hyötyjiä ovat erityisesti alun perin riskiryhmissä olevat (Koivisto ym. 2007, Vuori ym. 2002, 2008, Vuori, Toppinen-Tanner & Mutanen painossa). Tätä tukee myös organisaation sosiaalisten resurssien hyödyntäminen tukiverkoston luomiseksi, sillä sisäinen motivaatio rakentuu juuri merkityksellisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa on mahdollisuus itsemääräämisen ja pystyvyyden kokemusten saamiseen.

5.4. Työpaikkojen perehdytyskäytännöt

Tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla uusia työntekijöitä perehdytettiin lähes aina organisaatioon ja työtehtäviin. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta tärkein perehdyttäjä oli uuden työntekijän esimies ja kokeneemmat työkaverit. Haastatellut

uudet työntekijät painottivat myös esimiehen ja kokoneiden työtovereiden tärkeää merkitystä työpaikalle perehtymisessä. Kuitenkin henkilöstöhallinnon kyselyiden ja työntekijöiden haastattelujen perusteella ilmeni, että käytännössä esimiesten panos ja tuki perehdyttäjänä vaihteli käytännössä suuresti. Uudet työntekijät kaipasivat esimiehen kanssa vietettyä aikaa ja epäformaalia keskustelua tehtävistä. Vuorovaikutuksen ja yhteisen tekemisen kautta uusi työntekijä sai tarvitsemaansa tukea perehtymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta perehdyttämistä pyrittiin kehittämään kouluttamalla esimiehiä, jotta he ymmärtäisivät oman tärkeän roolinsa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Lisäksi haluttiin selventää perehdyttämisen sisältöjä ja niistä vastuussa olevia toimijoita. Joissakin organisaatioissa oli koettu hyvänä käytäntönä järjestää perehdyttämisprosessin aikana ennalta sovitusti tilaisuuksia, joissa uusi työntekijä pääsi vuorovaikutukseen esimiesten, talon johdon ja muiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi henkilöstöhallinnon ja uusien työntekijöiden näkökulmasta pidettiin hyödyllisinä perehdytyksen toimintatapoja, kuten mentorointia tai nimettyä konkariperehdyttäjää, jotka virallistivat kokoneemman työntekijän antaman tuen ja ohjauksen pidemmän ajan kuluessa ja työn lomassa.

Perehdytyskäytäntöjä kartoittaneen tutkimuksen sekä määrällisen että laadullisen osion tulosten perusteella perehdyttämiskäytäntöjä tulisi kehittää systemaattisemmiksi ja enemmän vuorovaikutusta mahdollistaviksi. Työpaikalla voidaan valmistautua uusien työntekijöiden perehdyttämiseen eri tasoilla. Ensinnäkin perehdyttämissuunnitelmaan voidaan kirjata perehdytyksen sisällöt ja toimintatavat sekä nimetyt vastuuhenkilöt. Kirjaaminen koskee sekä perehdytysmateriaalien löytymistä kaikille uusille työntekijöille helposti esim. intranetissä että ennalta suunniteltuja tapoja, joiden kautta uusi työntekijä voi omaksua uudet tiedot ja päästä sisälle työyhteisöön. Samanlaiset toimintatavat jokaisen uuden työntekijän perehdyttämiseksi varmistavat, että myös eniten tukea tarvitsevat työntekijät saavat tarvitsemansa tuen ja ohjauksen. Tähän hyvänä käytäntönä voi toimia esimerkiksi etukäteen laadittu lukujärjestys uudelle työntekijälle, johon on sovittu henkilökohtaiset tapaamiset työpaikan eri toimijoiden ja/tai sidosryhmien edustajien kanssa. Tapaamiset työpaikan avaintoimijatahojen kanssa mahdollistaa ennalta sovitusti kiireettömän vuorovaikutus hetken uuden työntekijän ja työpaikan toimijan välillä. Aikaisempi tapaaminen madaltaa kynnystä kysyä mieltä askarruttavia asioita ja lisäksi mahdollistaa sellaisten työpaikan toimintatapoihin liittyvien kysymysten esittämisen, jota ei kehtaa kysyä tuntemattomilta.

Myös esimiehille tulisi tarjota koulutusta ja aikaresursseja uuden työntekijän kanssa vietettävään aikaan. Uuden työntekijän kohtaaminen ja avoimen vuoropuhelun syntyminen todennäköisesti edistää hyvän työskentelysuhteen syntymistä esimiehen ja työntekijän välille. Tätä yhdessä vietettävää aikaa ei tulisi kuitenkaan varata ainoastaan uuden työsuhteen alkuun, vaan jatkaa kasvokkain tapaamista ja työasioista keskustelua säännöllisin väliajoin työsuhteen ajan. Luottamuksellisessa suhteessa voidaan myös arvioida työlle asetettujen odotusten toteutumista ja mahdollisuuksia muutosten toteuttamiseen tarvittaessa. Toisaalta uusi työntekijä voisi hyötyä siitä että hänellä on kokoneen työkaverin vertaistuki ja mahdollisuus keskustella ja kysellä esiin nousevista asioista. Tämän tyyppinen vertaistuki tai mentorointi tulee mahdollistaa myös työtehtävien oppimisen jälkeen, koska myöhemminkin uusi työntekijä mahdollisesti tarvitsee tukea ja keskusteluyhteyttä työpaikkaa hyvin tuntevan konkarin kanssa. Perehdytys, jonka uusi työntekijä kokee perusteelliseksi ja hyväksi, lisää työtehtävistä suoriutumista ja työntekijän hyvinvointia. Näin työnantajan panostusta uuden työntekijän perehdyttämiseen voidaan ajatella yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön työhyvinvointiin investointina, joka palkitsee myös työnantajaa pidemmällä ajan jaksolla.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimushankkeessa olemme tarkastelleet uusien työntekijöiden socialisaatiota työpaikoilla. Tämä on tutkimusalue, joka on jäänyt yllättävän vähälle huomiolle Suomessa. Olemme tutkimushankkeellamme pyrkineet tuomaan esiin uusien työntekijöiden socialisaation tärkeyttä sekä kuvaamaan niitä tekijöitä, jotka sitä edesauttavat. Tutkimushankkeemme ja siihen liittyvät tutkimukset tarjoavat seuraavia johtopäätöksiä tulosten osalta.

Verkosto- ja esimiessuhteiden tärkeys

Tulokset osoittivat ensinnäkin uusien työntekijöiden verkostojen tärkeyden heidän työtehtävissä ja työryhmän jäsenenä suoriutumisessa (Jokisaari 2011): hajanainen verkostorakenne oli yhteydessä uuden työntekijän työtehtävissä suoriutumiseen, ja toisaalta uusien työntekijöiden verkostot, joita luonnehtivat vahvat sidokset olivat yhteydessä siihen että uudet työntekijät suoriutuivat hyvin työryhmän jäseninä. Jokisaaren (2011) mukaan nämä tulokset antavat viitteitä siitä että työpaikoilla tulisi kiinnittää huomiota uusien työntekijöiden työskentelysuhteisiin niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Ensinnäkin organisaatiot voinevat kehittää uusien työntekijöiden työtehtävien oppimista ja suorittamista sillä että uusi työntekijä pyritään sijoittamaan työryhmään tai työkavereiden pariin, joilla on moninaisia suhteita myös oman työryhmänsä ulkopuolelle (vrt. Burt 2005). Näin uudella työntekijällä on mahdollisuus moninaiseen tietoon ja palautteeseen mikä vuorostaan edistäisi hänen suoriutumista työtehtävissä. Toiseksi uudella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen tekemiseen, joka mahdollistaa hänen työskentelysuhteidensa kehityksen. Kun uusi työntekijä kokee että hänen suhteensa työkavereihin eivät ole pelkästään muodollista ja virallista kanssakäymistä, hän myös näyttää panostavan enemmän työryhmänsä toiminnan hyväksi.

Tulokset osoittivat myös että hyvin toimiva työskentelysuhde uuden työntekijän ja hänen esimiehen välillä oli yhteydessä siihen että uusi työntekijä toimi aktiivisesti työyhteisön jäsenenä (Jokisaari 2011). Esimies on usein tärkein työntekijän edustaja uudelle työntekijälle ja esimiehen kautta värittyy uuden työntekijän näkemys työnantajasta laajemminkin ja hyvä esimiessuhde motivoi tätä uutta työntekijää myös toimimaan työyhteisön hyväksi. Näin ollen uuden työntekijän esimiessuhteen merkitys korostuu myös uuden työntekijän suhteessa työyhteisöön laajemminkin.

Työhyvinvoinnin muutos

Vastatulleiden työn voimavarat olivat keskimäärin hyviä ja socialisaatioprosessin aikana tapahtui oppimista eli uudet työntekijät arvioivat oman työn hallinnan parantuneen ja kokivat tullessaan hyväksytyiksi työkavereiden joukossa. Työhyvinvoinnin kehittyminen puolestaan hyvästä huonompaan ja sitten taas parempaan suuntaan antoi viitteitä kuherruskuukaudesta työsuhteen alkuvaiheissa. Työhön liittyvien odotusten toteutuminen tai työtehtävän oppimiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät kokemukset eivät vaikuttaneet yhtä merkittävältä myöhempää työhyvinvointia selittäviltä tekijöiltä kuin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Esimies-alaisuuden merkitys voi kuitenkin välittyä sekä suoraan työhyvinvointiin että välillisesti työn voimavarojen mahdollistamisen kautta. Myös muiden sosiaalisten tuen muotojen mahdollistaminen on tärkeää onnistuneen socialisaation kannalta.

Perehdytyskäytännöt

Tulokset osoittivat, että perehdyttämiskäytäntöjä on monilla työpaikoilla, mutta niiden toimivuus käytännössä vaihtelee. Sekä henkilöstöhallinnon edustajat että työntekijät näkivät esimiehen ja kokeneiden työtovereiden merkityksen perehdyttämisessä keskeisenä.

VIITTEET

- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. New York: Prentice-Hall.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. & Tucker, J. (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., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2000). Decay functions. *Social Networks*, 22: 1-28.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure*. Oxford University Press.
- Böckerman, P., Ilmakunnas, P., Jokisaari, M. & Vuori, J. (painossa). Who stay unwillingly in a job? A study based on representative sample of employees. *Economic and Industrial Democracy*.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6: 309-318.
- Fichman, M. & Levinthal, D. A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16: 442-468.
- Gerstner, C. & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82: 827-844.
- Graen, G. B. (1976). Role-making process within complex organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: McNally.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In N. Nohria & R. Eccles, (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, form, and action* (pp. 25-56). Boston: Harvard University Press.
- Greenglass, E. (2005). Proactive coping, resources and burnout: implications for occupational stress. In: A-S. G. Antoniou & C.L. Cooper (Eds.) *Research Companion to Organizational Health Psychology*, pp. 503-515. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen J. Työuupumuksesta työn imuun - positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. Työ ja Ihminen 2002; 1:42-58.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006) Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43 (6), 495-513.
- Hakanen, J., & Perhoniemi, R. (2008). Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät - kolmen vuoden seurantatutkimus. Työsuojelurahaston loppuraportti, hankenumero 1015325, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008) Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.

- Jokisaari, M. (2007). From newcomer to insider? The role of social networks in socialization into working life. In J. Bynner & H. Helve (Eds.), *Youth and social capital*. Tufnell Press. London
- Jokisaari M. (2011). The role of supervisor and network ties in newcomers' in-role and extra-role performance. A paper presented at the annual Academy of Management Meeting, 12.-16.8.2011, San Antonio, USA.
- Jokisaari M. & Nurmi J.-E. (2005). Company matters: Goal-related social capital in the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 413-428.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J.-E. (2009). Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, 52: 527-544.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J.-E. (2012). Getting the right connections? The Consequences and Antecedents of Social Networks in Newcomer Socialization. Ilmestyy teoksessa C. Wanberg, (Ed.), *The Oxford Handbook of Socialization*. The Oxford University Press.
- Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner (2006). Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Karasek, R.A. (1985). Job content instrument: questionnaire and user's guide., Los Angeles, CA: University of Southern California
- Koivisto, P., Vuori, J., & Nykyri, E. (2007). Effects of the School-to-Work Group Method among young people. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 277-296.
- Liang, S.-C. & Hsieh, A.-T. (2008). The role of organizational socialization in burnout: a Taiwanese example. *Social Behavior and Personality*, 36, 197-216.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Maslach, C. M., Jackson, S. E., Leiter, M. P. 1996. *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 173-183.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45: 1149-1160.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenships behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Podsakoff, N. A., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12: 278-287.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 234-279.
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 383-402.
- Saks, A., Uggerslev K. & Fassina, N. 2007. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individuals and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Seidel, M.-C. L., Polzer, J. T. & Stewart, K. J. (2000). Friends in high places: The effects of social networks in discrimination in salary negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 45: 1-24.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader member exchange. *Academy of Management Review*, 22: 522-552.
- Taris, T., Feij, J. & Capel, S. (2006). Great Expectations – and What Comes of it: The Effects of Unmet Expectations on Work Motivation and Outcomes Among Newcomers. *International Journal of Selection and Assessment* 14, 256-268.
- Thomas, C.H. & Lankau, M.J. (2009). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48, 417-432.
- Toppinen-Tanner, S., Jokisaari, M., Hakanen, J. & Vuori, J. (2011). Newcomers into organizations: determinants of organizational socialization and their relation to burnout and work engagement. EAWOP 2011, 26.5.-28.5.2011 Maastricht, Hollanti.
- Vuori, J., Koivisto, P., Mutanen, P., Jokisaari, M., & Salmela-Aro, K. (2008). Towards Working Life: Effects of an intervention on mental health and transition to post-basic education. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 67-80.
- Vuori, J., Silvonen, J., Vinokur, A., & Price, R. (2002). The Työhön Job Search Program in Finland: Benefits for the unemployed with risk of depression or discouragement? *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 5-19.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner & Mutanen. Effects of resource building group intervention in work organizations on career management and mental health: Randomized controlled field trial (RCT). *Journal of Applied Psychology*, (in press).
- Vuori, J. & Vinokur, A. (2005). Job-search preparedness as a mediator of the effects of the Työhön job-search intervention on reemployment and mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 275-291.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Welbourne, T.M., Johnson, D.E., Erez, A. (1998), The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540-55.
- Wellman, B., & Frank, K. A. (2001). Network capital in the multilevel world: Getting support from personal communities. In N. Lin, K. Cook & R. Burt (Eds.). *Social capital: Theory and research* (pp. 233-273). New York, Aldine de Gruyter.