

Paula Autio

## **UUDEN TYÖNTEKIJÄN LIITTYMINEN TYÖYHTEISÖÖN**

# UUDEN TYÖNTEKIJÄN LIITTYMINEN TYÖYHTEISÖÖN

Paula Autio  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Sosiaalialan tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan tutkinto-ohjelma, Sosionomi (AMK)

---

Tekijä: Paula Autio

Opinnäytetyön nimi: Uuden työntekijän liittyminen työyhteisöön.

Työn ohjaajat: Kiviniemi, Liisa & Ylikauma, Pirjo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2016

Sivumäärä: 67 sivua + 6 liitesivua

---

Opinnäytetyön aiheella on yhteys Valmiina työelämään (VALTE) hankkeeseen. Valmiina työelämään hanke on valtakunnallinen usean oppilaitoksen yhteinen kehittämishanke. Keskeisiä teemoja hankkeessa ovat työelämän moninaisuus, muuttuvan työelämän vaatimukset ja työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Hankkeen tuloksena syntyy oppilaitosten yhteistyössä tuottama työhyvinvoinnin opintokokonaisuus.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiden käsityksistä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen. Tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden käsityksiä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on toimiva työyhteisö.

Opinnäytetyö tehtiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruu menetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin eläytymismenetelmää. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulosten mukaan uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä edistävät onnistunut vastaanotto työyhteisöön, onnistunut perehdyttäminen, työyhteisön avoin ja myönteinen ilmapiiri ja työyhteisötaidot. Haasteita uuden työntekijän liittymiselle voivat olla esimiestyöhön liittyvät vaikeudet, puutteet perehdyttämisessä sekä uuden työntekijän ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät asiat.

Aineiston pohjalta keskeisiksi kehittämideoiksi muodostuivat työyhteisötaitojen kehittäminen sekä rekrytoinnin ja perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen. Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää työelämän toimijat: työyhteisöt ja esimiehet. Tulosten avulla voidaan kehittää työpaikan toimintaa ja valmiuksia vastaanottaa työyhteisöön uusi työntekijä. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että työyhteisötaitoinen työyhteisö voi merkittävästi tukea ja helpottaa uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös Valmiina työelämään -hankkeen kaltaisiin tarkoituksiin.

---

Asiasanat: Toimiva työyhteisö, työyhteisötaidot, esimiestyö, perehdyttäminen.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Social Services

---

Author: Paula Autio

Title of thesis: New employee's joining to working community

Supervisors: Kiviniemi, Liisa & Ylikauma, Pirjo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2016

Number of pages: 67 pages + 6 appendix pages

---

The thesis was made as part of Valmiina työelämään (VALTE) program. Valmiina työelämään (VALTE) program is a nationwide joint development program of several educational institutions. Central themes in the program are the diversity of working life, the changing labor requirements, and well-being in different areas of working life. Result of the program will be work life well-being study program.

The aim of this study was to get information about functioning working community from employees' perceptions in a situation of new employee's accession. The purpose was to describe the perceptions of workers. The theoretical framework of the study was functional working community. This thesis was made by using qualitative research method. Data was collected with conditioned role-playing method. The data was analyzed by using content analysis.

The results of the study show that the success of new employee's accession in to working community is improved by successful introduction open and positive culture, and workplace skills. The challenges of a new employee's accession can be caused by difficulties related to work of supervisors, lack of orientation and subjects related to interaction of new employee and working community.

Based on the gathered material, the most important development ideas were found out to be developing improvements of workplace skills, recruitment skills and work introduction. The results of the thesis are useful for the actors of the work life such as working communities and managers.

With results of the study, it is possible to improve workplace activities and capabilities to introduce new employee into the working community. The main conclusion of the study is that workplace skilled working community can remarkably support the new employee's first phases inside the working community. The results of the study can also be taken in advantage in similar purposes as Valmiina työelämään program.

---

Keywords: work community, work community skills, management, orientation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMIVA TYÖYHTEISÖ TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA .....	8
2.1	Toimivan työyhteisön määrittelyä .....	8
2.2	Työyhteisötaidot .....	11
2.3	Johtajuus ja johtaminen.....	14
2.4	Työyhteisöön perehdyttäminen .....	18
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	23
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	25
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
5.1	Kertomus aineistonkeruumenetelmänä .....	29
5.2	Kohderyhmä ja aineistonkeruu .....	31
5.3	Aineiston analyysi.....	33
5.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	36
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	40
6.1	Työyhteisöön liittymistä edistävät asiat.....	40
6.2	Työyhteisöön liittymistä vaikeuttavat asiat.....	45
6.3	Kehittämissuhteita .....	50
7	TULOSTEN TARKASTELU .....	53
8	POHDINTA .....	59
8.1	Tutkimuksen toteutuksen pohdinta.....	59
8.2	Tutkimusprosessin pohdinta.....	60
8.3	Tulosten pohdinta .....	63
8.4	Jatkotutkimushaasteet.....	65
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET .....	70

# 1 JOHDANTO

Läntisten maiden talouskriisi on heijastunut vääjäämättä myös suomalaiseen työelämään. Talouden taantuman pitkittyessä organisaatiot joutuvat kiristyvässä kilpailussa keskittymään kustannusten leikkaamiseen ja toiminnan tehostamiseen. Selviytyäkseen tässä kilpailussa organisaatiot käynnistävät yhä uusia muutosprosesseja kilpailukykyä parantamiseksi. Keskeisiä työelämän nykytilaan heijastuvia lyhyen aikavälin muutosprosesseja ovat mm. lisääntynyt kaupallisuus ja kiire, uuden teknologian hyödyntäminen, yksilöllisyyden korostuminen ja jatkuvat muutokset. Näiden lisäksi pitkän aikavälin muutosvirtaukset ovat huomaamatta muuttaneet työnsisältöjä ja työskentelyn luonnetta. (Juuti & Salmi 2014, 18. Kaivola & Launila 2007, 16.) Muutoksesta ja uudistumisesta on tullut pysyvä osa työelämää.

Muutosvirtausten taustalla on hyvää tarkoittava pyrkimys muuttaa työelämää paremmaksi ja osin tässä on onnistuttukin. Toisaalta nopeiden muutosten ja kovenevan kilpailun myötä nykyisessä työelämässä ei juurikaan näytä olevan sijaa eettisillä periaatteilla ja ihmisyydellä. Työelämässä ihmisyyttä ei kuitenkaan voi sivuuttaa: Ihminen on edelleen kaiken mitta. (Juuti & Salmi, 2014.) Piispa Irja Askola on todennut osuvasti, että inhimillisyys on olennainen osa muutostyöskentelyä, koska kestäviä muutoksia voidaan tehdä vain ihmisiä varten ja ihmisten kanssa. Työpaikoillakin useimmat ihmiset toivovat ja tarvitsevat ihan tavallisia arkisia asioita voidakseen hyvin. (Askola 2013, 1. Viitattu 15.8.2015)

Maailmanlaajuisen World Poll - tutkimuksen yksi suurimmista yksittäisistä löydöistä on, että hyvä työpaikka on noussut maailmanlaajuisesti ihmisten eniten toivomaksi asiaksi. (Clifton 2007, 3 Viitattu 16.8.2015). Työ ja työyhteisö merkitsevät jokaiselle eri asioita, koska jokaisen ihmisen tapa kokea ja tulkita asioita on yksilöllinen. Työelämä ja kaikki työt sisältävät sekä myönteisiä että kielteisiä asioita (Virtanen & Sinokki 2014, 206 - 207). Työyhteisön merkitys työn tekemiselle on kuitenkin suuri. Suomalaisen työelämän kehittämistä on linjattu kansallisessa työelämästrategiassa. Työelämästrategian visiona on, että Suomen työelämä on Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian mukaisesti työelämän laatua ja tuottavuutta pitää kehittää samanaikaisesti. Laadukkaan ja hyvin toimivan työelämän edellytyksenä ovat hyvin toimivat työpaikat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 8. Viitattu 20.8.2015)

Opinnäytetyössäni tarkastelun kohteena on hyvin toimiva työyhteisö. Työssäni kuvailen työntekijöiden käsityksiä toimivan työyhteisön osatekijöistä muutostilanteessa, jossa työyhteisöön liittyy uusi jäsen. Uuden työyhteisön jäsenen työyhteisöön liittymistä edistäviä ja vaikeuttavia asioita tarkastellaan tässä tutkimuksessa työyhteisön näkökulmasta. Työyhteisön toimivuus ja täysivaltaisuus työyhteisön jäsenenä ovat myös työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Marja-Liisa Mankan mukaan kannattavimpia työhyvinvointiin vaikuttavia panostuksia ovat mm. henkilöstön osaamista, työyhteisön toimivuutta sekä johtamista ja esimiestyötä vahvistavat toimet (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju. 2010, 13. Viitattu 19.8.2015) Työhyvinvointi ja toimiva työyhteisö kulkevat käsi kädessä.

Työyhteisöjen toimintaan on syytä kiinnittää huomiota yksittäisen työntekijän, työnantajan sekä asiakkaan näkökulmasta. Työnantajan näkökulmasta hyvin toimiva työyhteisö vetää puoleensa osaavia työntekijöitä ja hyviä yhteistyökumppaneita. Toimiva työyhteisö on myös tehokas, taloudellinen ja tuottava yhteisö. Hyvinvoivat työntekijät tekevät laadukasta työtä, johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Kaivola & Launila 2007, 133.)

## 2 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA

Toimiva työyhteisö on tässä tutkimuksessa tietoperustan keskeinen käsite, koska toimiva työyhteisö tukee kaikkien työntekijöiden jaksamista, terveyttä ja hyvinvointia. Toimiva työyhteisö ja sen osatekijät, kuten työyhteisö- ja esimiestäidot vaikuttavat kaikkiin toimivan työyhteisön osatekijöihin. Yhdessä toimivien perehdyttämiskäytäntöjen kanssa nämä tekijät edistävät myös uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä.

### 2.1 Toimivan työyhteisön määrittelyä

Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisten muodostamaa sosiaalista yhteisöä, jolla on yhteinen tehtävä ja tavoite. Työyhteisön toiminnan tavoitteet määrittää se perustehtävä, jota varten yhteisö on olemassa.

Työyhteisön toimivuutta voidaan tarkastella erilaisten teoreettisten mallien kautta. Ehkä tunnetuin on organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2001) esittämä Toimivan työyhteisön peruspilarit malli. Mallissa toimiva työyhteisö kuvataan perustuksen ja pilarien varaan rakentuvaksi taloksi. Talon perustuksena, kivijalkana on työyhteisön selkeä perustehtävä. Toimivan työyhteisön peruspilareihin kuuluvat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatu sekä toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 2001, 27-28.) Yhdenkin peruspilarin rapautuminen vaikeuttaa työyhteisön toimintaa.

Kaivolan ja Launilan (2007) esittämässä kehämäisessä mallissa toimivan työyhteisön elementit rakentuvat myös perustehtävän ja ydinosaamisen ympärille. Muita elementtejä ovat kyllin hyvä johtajuus, elävä yhteinen visio ja strategia, toimivat rakenteet ja riittävät resurssit, positiivinen yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku, kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmia sekä halu oppia ja kehittyä. Toimiva työyhteisö koostuu lähinnä vuorovaikutuksellisista elementeistä. Toimiva työyhteisö on kokonaisuus, jossa jokainen elementti on vuorovaikutuksessa keskenään.



Molemmissa malleissa korostuu perustehtävä työyhteisön toimivuuden perustana. Myös Leena Paasivaara (2009) on sitä mieltä, että perustehtävä ilmaisee perimmäisen syyn työyhteisön olemassaololle ja toiminnalle. Paasivaara on määritellyt työyhteisön olevan ihmisten toimintaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kaikille työyhteisöille yhteistä on, että niiden toiminta perustuu johonkin tehtävään tai päämäärään, joka tekee työyhteisön jäsenten yhdessäolon oikeutetuksi. Jokaisen työyhteisön toiminnan tulisi perustua siihen, että työtä tehdään tämän päämäärän saavuttamiseksi. Kaikella, mitä työyhteisössä tehdään, tulisi olla yhteys tähän perustehtävään. (Paasivaara 2009. 52.)

Muita keskeisiä toimivan työyhteisön elementtejä molemmissa malleissa on johtajuus ja esimiestyö sekä työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Työyhteisön sosiaalista toimivuutta ja sosiaalista tukea käsiteltäessä, käytetään teoreettisesta mallista riippuen hieman eri käsitteitä. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät läheisesti mm. työyhteisö- ja yhteistyötaidot ja työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu. Mitä työyhteisön sosiaaliin suhteisiin liittyvä sosiaalinen tuki oikeastaan on, on monta erilaista määritelmää.

Leena Paasivaaran (2009) mukaan sosiaalisella tuella tarkoitetaan työyhteisön sosiaaliin suhteisiin liittyvää, stressiä ehkäisevää ja terveyttä edistävää ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa työntekijät antavat ja saavat tiedollista, toiminnallista, aineellista, emotionaalista ja henkistä tukea toisiltaan. Paasivaara on määritellyt selkeästi sosiaaliseen tukeen kuuluvaksi mm.

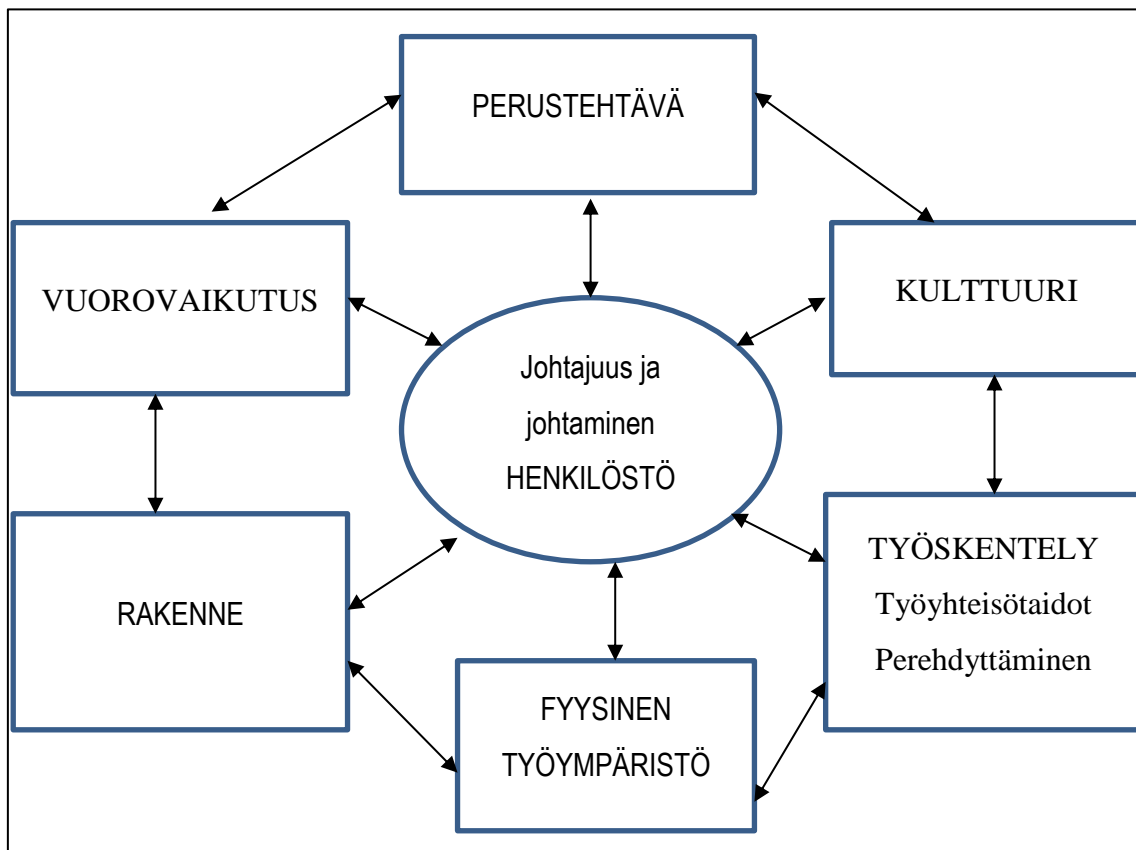
1. tietotuki (neuvot, ehdotukset, tilanteen uudelleen arviointi)
2. aineellinen tuki (arvostustuki, myönteisten arvioiden lausuminen toisen tekemisistä ja kyvyistä)
3. henkinen tuki (halukkuus auttaa, empaattisuus, luottamuksellisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen)

Sosiaalisen tuen perustana on toisten auttaminen ja sosiaalinen tuki välittyvät työntekijöiden välisessä arkipäiväisessä keskustelussa. Sosiaalinen tuki edistää työyhteisöön sosiaalistumista ja muodostaa tärkeän yhteisöllisen selviytymisjärjestelmän, joka suojaa työhön liittyviltä paineilta ja vaatimuksilta. (Paasivaara 2009, 25 - 26.)

Juhani Tarkkonen (2012) lähestyy lähityöyhteisön toimivuutta ja kehittämistä systeemimallin kautta. Tässä mallissa on paljon erilaisia osatekijöitä. Mallin keskukseen on sijoitettu henkilöstö sekä johtajuus ja johtaminen. Ulkoiseen ympäristöön on sijoitettu perustehtävä, vuorovaikutus, rakenne,

fyysinen työympäristö, kulttuuri ja työskentely. Työskentely sisältää useita eri tekijöitä esimerkiksi työhyvinvointikäytännöt, joihin kuuluu mm. perehdyttäminen ja työnopastus. Mallia on kuvattu tarkemmin kuviossa 1. (Tarkkonen 2012, 155 – 161.)

Tarkkosen (2012) mukaan henkilöstö on sijoitettu systeemin keskukseen, koska jokaista lähityöyhteisössä työskentelevää työntekijää voidaan tarkastella ikään kuin työyhteisön solmukohtana. Jokainen työntekijä on tekemisissä systeemin muiden osien kanssa ja voi omalla toiminnallaan ja olemisellaan vaikuttaa useimpiin niistä. Työntekijän työturvallisuuden, työkyvyn, työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä on osaaminen, johon kuuluu työhallinta ja työyhteisötaidot. Työyhteisön keskiössä on aina myös johtajuus työyhteisöllisenä roolina ja johtaminen työnjaollisena toimintana. Johtajuus roolista käsin vaikuttaa pitkällä aikavälillä lähityöyhteisön kaikkiin osiin. Työnjohdollisin keinoin voidaan vaikuttaa työyhteisöllisiin asioihin. (Tarkkonen 2012, 156 – 161.)



KUVIO 1. Lähityöyhteisön systeemimalli Tarkkosta (2012) mukaillen.

Systeemimallissa lähityöyhteisön ulkoiseen ympäristöön on sijoitettu perustehtävä, joka on työyhteisön toiminnan yhteinen nimittäjä. Rakenne, joka kuvaa työyhteisön toiminnan

perusprosessia mm. työyhteisön valtasuhteita. Fyysinen työympäristö, joka tarkoittaa mm työtiloja. Kulttuuri, joka tarkoittaa työyhteisön henkilöstön tajuntaan rakentuneita perusoletuksia, jotka vaikuttavat ajatteluun, suhtautumistapoihin ja käyttäytymistapoihin työpaikalla. Vuorovaikutus, joka on työyhteisön yksi perustekijä. Vuorovaikutukseen tässä mallissa sisältyvät myös palaverikäytännöt. Mallin viimeinen osatekijä on työskentely, johon liittyy useita eri tekijöitä mm työyhteisökäyttäytyminen ja työhyvinvointikäytännöt. Työhyvinvointikäytännöt ovat menettelytapoja, joilla vaikutetaan erityisesti työhyvinvointiin. Yksi esimerkki työhyvinvointikäytännöistä on perehdyttäminen ja työhönopastus. (Tarkkonen 2012, 156 – 161.)

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi olen valinnut lähityöyhteisön systeemimallin, koska mielestäni se on linjassa tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kanssa. Systeemimallissa henkilöstö on sijoitettu systeemin keskukseen ja samoin tämä tutkimus kuvailee henkilöstön näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön. Lähityöyhteisön systeemimallin kautta jäsenän tutkimaani ilmiötä. Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet: työyhteisötaidot, johtajuus ja johtaminen ja perehdyttäminen sekä näiden väliset suhteet kuvataan lähityöyhteisön systeemimallissa. Tutkimuksessa tarkastelen näitä käsitteitä työyhteisön näkökulmasta.

## **2.2 Työyhteisötaidot**

Puusa, Mönkkönen & Kuittinen (2010) toteavat artikkelissaan työyhteisötaitojen olevan käsitteenä laaja ja monia eri ulottuvuuksia sisältävä. Käsitteenä työyhteisötaidot laajentavat näkökulmaa yhteisötasolle ja sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun. Heidän mukaansa työyhteisötaidoista ja alaitaidoista on vielä vain vähän tutkittua tietoa. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen. 2010, 10)

Työyhteisötaidot eivät ole työntekijän tai esimiehen ominaisuus, vaan taito, joita voidaan ja pitää kehittää. Oulun kaupungin hyvinvointipalvelujen strategiassa 2020 yksi kriittinen menestystekijä on henkilöstön hyvinvointi ja strateginen tavoite on työyhteisötaitojen kehittäminen (Oulun kaupunki 2013. Viitattu 5.11.2015). Käytännön toimena hyvinvointipalvelujen keskitettyyn henkilöstökoulutussuunnitelmaan kuuluu työyhteisötaitojenkoulutus. Koulutuksen tavoitteena on työyhteisötaitojen merkityksen tiedostaminen muuttuvassa työelämässä ja oman roolin tunnistaminen toimivan työyhteisön ylläpitäjänä (Oulun kaupunki 2014. Viitattu 6.11.2015).

Työyhteisötaitojen kehittymistä ja työyhteisön toimintaa tuetaan työyhteisössä myös yhdessä sovituilla ja kirjatuilla pelisäännöillä. Oulun kaupungin hyvinvointi-palveluissa on käytössä myös toimintamalli oppaita esim. Hyvän käytöksen opas, joiden tarkoituksena on edistää hyvää ja asiallista käytöstä. Erityisen tärkeää on, että oppaiden sisällöstä keskustellaan työyhteisössä avoimesti. Keskusteluun tulee tarjota mahdollisuus ja yhteistä aikaa koko työyhteisölle.

Alaistaito käsitteellä ei ole vielä suomen kielessä vakiintunutta vastinetta, joka olisi vailla alisteisuuteen ja alamaisuuteen viittaavaa sävyä. Vastaava englanninkielinen ilmaisu organizational citizenship tarkoittaa suoraan suomennettuna organisaatiokansalaisuutta. Organisaatiokansalaisuuden voidaan ajatella sisältävän samoja piirteitä kuin suomalainen kansalaistaito -käsite sisältää. Sanna Laulaisen (2010) vanhustyöhön liittyvässä tutkimuksessa on käsitellyt organisaatiokansalaisuuden olemusta nyt ja tulevaisuudessa vanhustyön kentällä. (Laulainen 2010, 153.) Organisaatiokansalaisuuden voidaan ajatella sisältävän samoja piirteitä kuin suomalainen kansalaistaito -käsite sisältää. Hyvään kansalaistaitoon kuuluu huolehtiminen kanssaihmisistä sekä ympäristön siisteydestä ja viihtyvyydestä. Kansalaistaito merkitsee myös aktiivista otetta yhteisiin asioihin ja omalla työllä yhteiskunnan rakentamista. Vastaavalla tavalla voimme ajatella hyvän alaistaidon sisältävän velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä sekä yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa. Alaistaitoon kuuluu myös oman mielipiteen ilmaiseminen rakentavalla tavalla yhteisten asioiden eteenpäin viemiseksi. (Keskinen 2005, 20.)

Soili Keskinen (2005) on laajassa kehittämishankkeessa kartoittanut Rauman kaupungin työntekijöiden alaistaitoja, toteaa että suomalaisessa työelämässä alaistaito on hyvin vähän tutkittu teema. Alaistaitoa ilmiönä on alettu tutkia runsaammin 1990 -luvun loppupuolella ja käsitteenä alaistaito on Suomessa otettu käyttöön vasta 2000 -luvulla. Johtajuutta ja Esimiestaitoja sen sijaan on tutkittu runsaasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Keskinen nostaa kuitenkin esille näkökulman, jonka mukaan voimakas kiinnostus johtajuuteen ja sen kehittämiseen ei tuota toivottuja tuloksia, jos esimiestaitojen ohessa tarkastella myös alaisen toiminnan laatua. Ovatko johtajuuden kehittämiseen tähänneet hankkeet jääneet siitä syystä puolitiehen, koska samanaikaisesti ei ole pohdittu, miten työntekijän työkäyttäytymistä voitaisiin edistää. (Keskinen 2005, 19.) Esimiestaitojen lisäksi onkin hyvä tarkastella työyhteisötaitoja, joihin kuuluvat myös alaistaidot.

Keskisen mukaan alaistaito on vaikeasti määriteltävissä ja tästä syystä on olemassa monia eri tavoin painotettuja alaistaidon määritelmiä. Joissakin tutkimuksissa korostuu alaistaidon erityinen piirre: työntekijän halukkuus osallistua ”yli ja ohi” virallisten sovittujen roolirajojen tehtäviin, jotka edistävät organisaation suoriutumista perustehtävästään ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. Alaistaidon voidaan painottaa sisältävän sellaista tahdikkuutta ja hienovaraisuutta, joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimintaa. Tästä ei kuitenkaan erikseen palkita tai tehdä muuten virallisesti näkyväksi. Tällöin alaistaidon ajatellaan sisältävän työkäyttäytymisessä erityisen roolin (extra-role behavior) jolla tarkoitetaan mm. sitä, että työntekijän lähestyy käyttäytyessään esimiehen roolia, kun hän osallistuu oma-aloitteisesti esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämiseen, mitä häneltä ei työsopimuksessa virallisesti edellytetä. Keskinen toteaa kuitenkin osuvasti, että viisas esimies havaitsee ne työntekijät, joiden alaistaidot ovat monipuoliset. Mikäli alaistaitojen monipuolinen käyttö jää huomiotta työntekijä vetäytyy vastuusta ja laskee vaatimustasoaan työkäyttäytymisensä suhteen. Työyhteisön ja organisaation edun vuoksi esimiehen on tärkeää havaita ja palkita alaistaitoja laadukkaasti käyttävät työntekijät. (Keskinen 2005.)

Soili Keskinen mukaan alaistaitoa voidaan käsitellä seuraavien lähikäsitteiden kautta; organisaatioon sitoutuminen ja samaistuminen, motivoituneisuus ja ammattitaito eli ammatillinen osaaminen. Alaistaidossa on piirteitä kaikista näistä lähikäsitteistä, mutta alaistaito on laajempi käsite kuin alla mainittavat lähikäsitteet (Keskinen 2005, 33.) Laulainen (2010) on puolestaan omassa tutkimuksessaan arkipäiväistänyt organisaatiokansalaisuus käsitteeseen perinteisesti liitettyjä piirteitä.

**Sitoutumisessa** on kyse suhtautumistavasta ja asenteesta organisaatiota kohtaan. Käytännössä sitoutuminen näkyy työntekijän sisäistettynä vastuunottamisena työpanoksestaan. Sitoutuminen on aina kahden kauppa: organisaation piirteet vaikuttavat sitoutumisen mahdollisuuksiin, mutta työntekijän motivaatorakenne säätelee sitoutumisen tason. Tätä vaihtosuhdetta puolestaan säätelee keskinäinen luottamus. (Keskinen 2005, 26.) Laulaisen (2010) mukaan tunnollisuus sisältää ajatuksen minimitasovaatimuksen ylittävästä työpanoksesta, joka hyödyntää organisaatiota yleisesti. (Laulainen 2010, 43).

**Samaistuminen** on hyvin lähellä organisaatioon sitoutumista, mutta samaistumisella tarkoitetaan enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta organisaatioon. Vahva sitoutuminen ja halu samaistua organisaatioon ovat alaistaitojen edellytys. (Keskinen 2005, 26-33.) Laulainen taas

kuvaa samaistumista kansalaishyveellisyys käsiteellä, jonka arkipäiväisinä muotoina hän pitää mm. tapaamisiin osallistumista, sisäisten tiedotteiden lukemista ja suoraan puhumista. (Laulainen 2010, 43).

**Motivoituneisuus** tarkoittaa työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa tavoitteet tarkoituksenmukaisella tavalla. Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijässä itsessään olevat tekijät, kuten ammatillinen mielenkiinto ja esimiehen toiminta. (Keskinen 2005, 32.) Laulainen puolestaan toteaa, että työelämäsuhteisiin liittyvien erilaisten velvollisuuksien lisäksi, organisaation ja työntekijän välisiin suhteisiin ja toimintaan organisaatioissa liittyy myös työntekijöiden oikeuksia, joita turvataan lainsäädännöllä ja esimerkiksi hyvillä johtamiskäytännöillä ja työhyvinvointia tukevilla toimenpiteillä. (Laulainen 2010, 43).

**Ammatillinen osaaminen** liittyy vahvasti alaistaitoon, mutta se voidaan kuitenkin määritellä myös alaistaidosta erilliseksi. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan sitä substanssiosaamista, jonka työntekijä on hankkinut ammatillisen koulutuksen ja kertyneen työkokemuksen myötä tai näiden yhdistelmänä. Ammatillinen osaaminen on laadukkaan työn edellytys, mutta yksinään se ei vielä useinkaan ole riittävä edellytys (Keskinen 2005, 32.) Myös organisaatiokansalaisuus käsitteeseen sisältyy työntekijän itsensä kehittäminen. (Laulainen 2010, 43).

Hyvät työyhteisötaidot auttavat uutta työntekijää tehokkaampaan alkuun uudessa työyhteisössä (Tarja Rätty & Pirkko Mäkinen 2014, 3. Viitattu 14.1.2016).

### 2.3 Johtajuus ja johtaminen

Johtajuus ja esimiestyö ovat yksi keskeinen osatekijä toimivaa työyhteisöä määriteltäessä. Johtaja on ratkaisevassa asemassa työyhteisössä. Johtamisen avulla varmistetaan, että työyhteisön perustehtävän mukaiset tavoitteet saavutetaan. (Paasivaara, 2009. 105.) Järvisen (2001) mukaan halu tehdä työtä ja työnilo syntyvät, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää. (Järvinen 2001, 27).

Esimiestaidot ja alaistaidot ovat toisiaan täydentäviä työyhteisötaitoja ja ne vaikuttavat käytännön työssä keskeisesti toisiinsa. Esimiehen työyhteisötaidot ovat merkittävässä roolissa työyhteisön toimivuuden edistämiseksi, hyvä esimies kannustaa alaistaitoisuuteen. (Räty 2011, 6.) Esimiehen tehtävänä on siis mahdollistaa yhteistyö ja luoda tilanteita, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen. Työntekijän näkökulmasta työyhteisötaidot merkitsevät halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla perustehtävän suuntaisesti. Tiedollisten valmiuksien lisäksi keskeistä on työntekijän asenne ja käyttäytyminen. (Oulun kaupunki 2015, 89. Viitattu 7.11.2015.)

Johtamisesta tulee ensimmäiseksi mieleen ainoastaan johdon ja esimiesten toiminta. Johtaminen on kuitenkin ihmisten välistä toimintaa, joka liittyy kiinteästi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tietty henkilö esimerkiksi esimies ei aina johda, vaikka hän muodollisesti onkin johtaja. Tämä johtuu siitä, että johtaminen on ja tulisi olla jaettava, ihmisten väliselle toiminnalle perustuvaa toimintaa. (Juuti 2013, 13-24.) Järvinen puolestaan muistuttaa siitä, että jo johtamistehtävän vuoksi esimiehen asema määrittyy työntekijöihin nähden valtasuhteeksi. Esimiehellä on laillinen työnjohto-oikeus työntekijöihin ja tästä valtasuhteesta johtuen työntekijät ovat riippuvaisia esimiehestään mm. palkkauksen ja koulutusmahdollisuuksien suhteen. Kuitenkin myös Järvisen (2001) mielestä, johtaminen on vahvasti inhimilliseen vuorovaikutukseen nojaava ammatti. (Järvinen 2001, 139-141.)

Johtaminen liittyy vahvasti jokaiseen työntekijään yksilönä, toisaalta johtaminen on yhteisöllistä. Johtamiseen koostuu monista osa-alueista ja sisältää myös lukuisia työyhteisöön liittyviä näkökulmia. Työyhteisön näkökulmasta johtaminen tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenillä on yhteisiä mielikuvia, näkökulmia ja päämääriä. Johtaminen toteutuu esimiehen, alaisten ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. (Juuti 2013, 13 – 24.)

Johtamiseen liittyviä ilmiöitä on eri aikakausilla tarkasteltu tämän aikakauden muokkaaman kulttuurisen ajattelutavan mukaisesti. Antiikin kreikassa tehtiin jyrkkä ero tietämisen ja tekemisen välille. Johtamisnäkemys tähän eroon on heijastunut siten, että teoriaa on pidetty käytännön toimintaa merkittävämpänä. Johtamiseen liittyviltä teorioilta on vaadittu yleistettävyyttä. Yleistettävyyden tarkoittaa, että teorioita on voitava siirtää organisaatiosta ja tilanteesta toiseen. Kuitenkin ripustautumalla yhteen ainoaan johtamisnäkemykseen, tulee sen käytöstä rutiininomaista toimintaa. Silloin ei enää ajatella niinkään niitä kysymyksiä ja lähtökohtia, joiden ratkaisemiseksi juuri tätä johtamisnäkemystä on alun perin alettu käyttää. Tästä syystä johtamisesta ei ole helppo laatia yleisiä teorioita tai lainalaisuuksia, jotka ovat oikeita kaikkina

aikoina ja kaikissa työyhteisöissä. Mikäli jokin tietty johtamisnäkemys auttaa työyhteisössä olevia ihmisiä eteenpäin niissä pulmissa, joita he kulloinkin kohtaavat, on johtamisnäkökulmalla arvoa. (Juuti 2013, 25 – 27.)

Johtamisen suhteistetun näkökulman mukaisesti ei pyritä rakentamaan yleistettäviä ja varmoja totuuksia johtamisesta. Suhteitetussa näkökulmassa ajatellaan, että johtaminen riippuu työyhteisössä olevien ihmisten välisten suhteiden laadusta. (Juuti 2013, 26 – 27.) Työyhteisön kohtaamat tilanteet vaihtelevat ajallisesti suuresti ja sekä ympäristö että suhteet voivat muuttua koko ajan. Jatkuvien muutosten ja uudistusten vuoksi Järvinen (2001) pitääkin tärkeänä työpaikan selkeitä toimintaohjeita ja -malleja. Tämä on tärkeää erityisesti uusien työntekijöiden kannalta. (Järvinen 2001, 38.)

Suhteistetussa näkökulmassa ajatellaan, että johtamisnäkökulmat ovat ihmisten rakentamia sosiaalisia rakennelmia ja niistä syntyviä puhetapoja. Kussakin johtamisnäkökulmassa omaksutusta puhetavasta tulee työyhteisön arjen tanssia ohjaavia tanssiaskelten kuvioita. Johtamispuheen arvo voidaan mitata sillä, kykeneekö se muuttamaan työyhteisön arjessa toimivien ihmisten tanssiesitystä suotuisalla tavalla. Omaksuttu puhetapa toimii työyhteisön toimintaa ohjaavana pelisääntönä. (Juuti 2013, 26 – 27.)

Suhteistetun johtamisnäkökulman näkemyksen mukaan todellisuus ja tieto rakentuvat sosiaalisesti vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisössä työntekijöiden erilaiset näkökulmat kohtaavat ja kohtaamisen seurauksena syntyy uudenlaisia näkökulmia. Kun työyhteisön jäsenet kokevat, että muut kuulevat hänen näkemyksiään ja kun hän kuulee muiden näkemyksiä, tapahtuu muutosta. Muutosta edistää, jos työyhteisössä on totuttu tarkastelemaan esiin tulevia asioita yhdessä. Jaettu johtajuus syntyy helpommin, kun työntekijät käyvät keskenään dialogia työyhteisössä. (Juuti 2013, 151 – 153.) Toisaalta Järvinen (2001) pitää tärkeänä muistaa, että esimiehellä on työnjohto-oikeus ja velvollisuus. Työyhteisö ei hänen mielestään ole parlamentti, jossa demokraattisesti äänestämällä päätetään, mitä kulloinkin tehdään ja tehdäänkö mitään. (Järvinen 2001, 37.)

Johtaminen on sosiaalisesti rakentuva ilmiö. Työyhteisön yhteinen todellisuus rakentuu työyhteisön kunkin jäsenen kokemuksellisesti rakentaman elämysmaailman varaan. Työyhteisön todellisuutta on vain harvoin tehty sanallisesti näkyväksi. Työyhteisössä on usein uskomus, että kaikki työyhteisön jäsenet jäsentävät ja tulkitsevat työyhteisön tapahtumat samalla tavalla. Jokaisen työntekijän tulkinnat ovat kuitenkin erilaisia. On tärkeää, että näitä erilaisia tulkintoja tarkastellaan



ja niistä puhutaan työpaikalla. Työntekijöiden puhuessa työkokemuksistaan aidosti ja avoimesti syntyy työyhteisössä ymmärrys siitä, kuinka kokonaisnäkemys työyhteisön todellisuudesta onkin rakentunut virheellisten oletusten varaan. Nämä oletukset paljastuvat vääriksi vain, kun työyhteisön jäsenet kertovat työssään kohtaamista haasteista ja niistä hetkistä, jolloin heidän oma ajattelunsa on muuttunut näiden kokemusten seurauksena. Näitä uuden omaksumisen ja muuttumisen hetkiä voidaan kutsua johtamisen kehyksiksi. (Juuti 2013, 40 – 42.)

Myös Järvinen (2001) kuvaa, kuinka jokaisessa työyhteisössä vaikuttaa sekä ryhmän sisäinen maailma, että työn maailma. Sisäinen maailma tarjoaa paikan työyhteisölle tarinoidensa avulla purkaa työhön liittyvää turhautumista ja tyytymättömyyttä. Työn maailman muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi sisäisen maailman imu kasvaa. Kohtuuden rajoissa tämä palvelee stressinsäätelyä eikä vaikuta kielteisesti työyhteisön ilmapiiriin tai toimintaan. Sisäisessä maailmassa toiminta kuitenkin perustuu lähinnä henkilöiden asenteisiin, mielikuviin, huhuihin ja ennakkoluuloihin, jotka ovat kaukana totuudesta. Kun sisäinen maailma kasvaa työyhteisössä kohtuuttoman suureksi, todellisuudentaju hämärtyy ja henkilöt alkavat tulkita työpaikan tapahtumia omien mielikuviansa ja pelkojensa kautta. (Järvinen 2001, 53-56.)

Uuden työntekijän tullessa organisaatioon hän sosiaalistuu työyhteisöön ja hänestä tulee työyhteisön jäsen. Hän saa tietyt tehtävät ja tietyn roolin työyhteisössä. Jokaisen työntekijän on voitava työssään kokea tekevänsä merkittävää työtä ja olevansa merkittävä työyhteisön jäsen ja arvostettu sekä työntekijänä että ihmisenä. (Juuti 2013, 222.) Omat haasteensa johtajuudelle asettavat nykyisin niin yleiset verkostot. Näissä verkostomaisissa työyhteisöissä ei ennätä useinkaan muodostua kiinteitä työryhmiä. Näissä työyhteisöissä myös työntekijöiden väliset suhteet perustuvat niin sanotulle nopealle luottamukselle. (Juuti 2013, 180.)

Luottamus on osa työyhteisön sosiaalista pääomaa, myös johtamiseen liittyy aina vahvasti luottamus. Luottamuksen syntyminen työyhteisössä edellyttää esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus heijastuu myönteisesti vuorovaikutuksen laatuun työyhteisössä. Luottamus on myös kunnioitusta ja oikeudenmukaisuutta. Kuuntelemalla, keskustelemalla ja osallistumalla työyhteisön arkeen esimies voi osoittaa välittämistä ja luottamusta työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Luottamuksen syntymistä edistää toisen toimintatapojen tunteminen. Samoin käytännön työn tuntemus luo pohjan esimiehen tasapuolisuudelle ja oikeudenmukaiselle päätöksenteolle. Esimiehen ja työntekijöiden välinen

luottamus on yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin, jaksamisen ja voimaantumisen edellytyksistä. (Surakka 2009, 127. Paasivaara 2009, 122 – 123.)

## 2.4 Työyhteisöön perehdyttäminen

Perehdyttämisen käsitteen sisältö on muuttunut aikojen kuluessa. Aiemmin perehdyttämisessä on ollut kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Työtehtävien ja organisaatioiden monimutkaistuesssa myös perehdyttäminen on tullut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. Laajemmassa näkökulmassa perehdyttäminen nähdään yleisterminä, joka sisältää työnopastamisen lisäksi työyhteisöön ja koko organisaatioon tutustumista. Nykyinen perehdyttämisen käsite kattaa työnopastuksen lisäksi myös alku- ja yleisperehdytyksen. (Kupias & Peltola 2009, 166.) Juuti ja Vuorela rajaavat perehdyttämisen tarkoittamaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Heidän mielestään perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan, että kuuluu tärkeänä osana työyhteisöön. (Juuti & Vuorela. 2011, 48.)

Perehdyttämisvaihe voidaan nähdä mahdollisuutena kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Se on mahdollisuus hyödyntää uuden tulokkaan osaamista, mutta sisältää muutoksen mahdollisuuden myös koko työyhteisölle. Kupiaksen ja Peltolan mukaan painopiste on siirtynyt yksilöllisestä perehtymisestä yhteisöllisen oppimisen suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 166.) Myös Geier (2011) toteaa, että perehdyttäminen on oppimisprosessi. Se on tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. (Geier 2011, 88.)

Kupias ja Peltola (2009) kiteyttävät perehdyttämisen käsitteen seuraavasti:

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

Työn tekeminen on lailla suojattua toimintaa, myös perehdyttämistä ohjaa työlainsäädäntö. Perehdyttämistä käsittelevää lainsäädäntöä ovat mm. työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työturvallisuuslaki sekä työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuus-laki. Työsopimuslaki kiinnittää huomiota työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee myös muita kuin uusia työntekijöitä. Myös työturvallisuus on erittäin tärkeä osa huolellista perehdyttämistä. Perehdyttäminen ei liity pelkästään työsuhteen alkuun, vaan perehdyttämistä tarvitaan myös työtehtävien muuttuessa tai työntekijän ollessa poissa pidempään tutusta työstä. (Kupias & Peltola 2009, 13-18.) Juutin ja Vuorelan (2011) mukaan uuden työntekijän työympäristöön tutustumisen myötä vähenee työtapaturmien todennäköisyys. Heidän mukaansa perehdyttäminen on myös alku työn ilon kokemiselle ja työssä viihtymiselle. (Juuti & Vuorela 2011, 49-50.)

Geierin (2011) mukaan perinteinen näkemys perehdyttämisestä on varsin kapea. Perehdyttäminen on yleisesti mielletty uuden työntekijän kertaluonteiseksi sopeuttamiseksi työyhteisöön. Perehdyttämisen päätavoitteena pidetään vain työyhteisöön sitouttamista ja varsinaiseen työhön opastamista. (Gaier 2011, 2.) Perehdyttämisen tulisi olla luonteva osa henkilöstön kehittämistä ja nivoutua hyvin organisaation muihin kehittämiskäytäntöihin. Erilaisissa organisaatioissa ja työtehtävissä käytetään erilaisia perehdyttämiskonsepteja. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perinteinen sopeuttava perehdyttäminen on ensi sijassa uuden työntekijän sopeuttamista ”valmiiseen” työtehtävää. Sopeuttavassa perehdyttämisessä perehdyttämisen kohde on uusi työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, 29 – 51.)

Geier (2011) painottaa tutkimuksessaan, erityisesti asiantuntija organisaatioissa jatkuvaa vuorovaikutteista perehdyttämisprosessia, joka vahvistaa uuden tiedon ja ymmärryksen syntymistä. Parhaimmillaan perehdyttäminen tarjoaa mahdollisuuden molemminpuoliseen, vuorovaikutteiseen oppimiseen. (Geier 2011, 2-3.) Vuorovaikutteisessa eli dialogisessa perehdyttämisessä perehdyttämisen kohteena on puolestaan koko työyhteisön kehittäminen ja oppiminen. Dialogisessa perehdyttämisessä uuden tulokkaan osaamista hyödynnetään jo perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa. Vastuuta perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa siirtyy tulokkaalle. Perehdyttäminen tapahtuu uuden tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittelynä. Toki myös dialogiseen perehdyttämiseen kuuluu informaatiota toistaiseksi pysyvistä asioista esim. organisaation arvoista. (Kupias & Peltola 2009, 29 - 51.)

Hyvää perehdyttämistä voidaan toteuttaa monin erilaisin keinoin. Olennaista kaikenlaisessa perehdyttämisessä on, että perehtyjä saa hyvät lähtökohdat menestyä työssään. (Kupias, & Peltola 2009, 167.) Geierin (2011) mielestä onnistuneen perehdyttämisen lähtökohta on perehdyttämisen huolellinen räätälöinti, olipa kyseessä uusi työntekijä tai tehtävänvaihtaja. Räätälöinti vaatii vuorovaikutusta eli rauhallista keskustelua. Sitä ei voida toteuttaa kyselylomakkeella tai sähköpostitse. Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu on siten aina perehdyttämisen ensimmäinen askel. Tällaisella keskustelulla on hänen tutkimuksensa mukaan tärkeä merkitys erityisesti uudelle työntekijälle, koska se lisää ja helpottaa vuorovaikutusta ja vähentää uuteen tilanteeseen liittyvää jännitystä. (Geier 2011, 76.)

Viimekädessä esimies vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttämisen lisäksi myös koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiehen työtä. Valitaanpa mikä perehdyttämisen konsepti tahansa, ovat myös koko työyhteisö sekä työympäristö myötävaikuttamassa uuden työntekijän alun onnistumiseen. Kupias ja Peltola (2009) painottavat perehdyttämisessä ja kaikessa oppimisessa yhteisöllistä näkökulmaa. Oppiminen ei tapahdu pelkästään yksilöiden päässä, vaan koko työympäristö, työyhteisö sekä organisaatio säätelevät ja mahdollistavat perehtymistä ja oppimista. (Kupias, & Peltola 2009, 167.)

Ajoissa hoidetulla ja selkeällä viestinnällä työyhteisö virittyy vastaanottamaan uuden työntekijän. Mahdollisimman avoimella ennakkokäsittelyllä luodaan otollinen pohja uudelle tulokkaalle. Esimiehen tehtävänä on tiedottaa työyhteisöä siitä, kuka on tulossa, mitä tekemään ja miksi juuri kyseinen henkilö on valittu tehtävään. Työyhteisölle on tarpeen järjestää myös mahdollisuus keskustella tulokkaan työtehtävistä, perehdyttämisestä ja muista tarvittavista järjestelyistä. Työyhteisö voi ennen uuden työntekijän tuloa yhdessä miettiä ja sopia keskeiset pelisäännöt jotka uudelle tulokkaalle tulee kertoa. Samoin voidaan yhdessä pohtia asioita, joita erityisesti halutaan ja voidaan kehittää ja joista uudelta tulokkaalta halutaan huomioita. Etukäteen keskustellen voidaan varautua myös sellaiseen kritiikkiin, jota ei ehkä haluttaisikaan kuulla. Työyhteisössä voidaan pohtia myös sitä, millaisin keinoin uuden henkilön aloitusta työyhteisössä voidaan helpottaa. (Kupias & Peltola 2009, 76 – 77.)

Työyhteisön mahdollisimman huolellinen valmistelu uuden työntekijän tuloon on tärkeää työyhteisön oppimisen ja kehittymisen kannalta. Työyhteisössä tulisikin ottaa avoimesti esille uuden henkilön tullessa töihin, se miten mahdollisimman rakentavasti voidaan hyödyntää tulokkaan ajatuksia työyhteisössä. Ennakkovalmistelu luo otollista maaperää myös palautteelle. Palautteen

osalta on keskusteltava yhdessä sekä palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta rakentavassa hengessä. Tämän keskustelun tulee luonnollisesti koskea sekä tulokasta että työyhteisöä. Palautteen vastaanottaminen vaikeutuu, jos tulokkaan huomiot ovat yksinomaan arvostelevia ja kriittisiä. Avoin ja aidosti ihmettelevä palaute on helpompi ottaa vastaan ja uuden tulokkaan ihmettelyihin voi olla järkevä selitys. Uudelle tulokkaalle on reilua avoimesti kertoa mistä asioista erityisesti halutaan palautetta ja mitkä ovat niitä vakiintuneita toimintakäytänteitä joihin tulokkaan odotetaan sopeutuvan. Nämä vakiintuneet käytänteet pitää pystyä myös perustelevaan tulokkaalle. Harjoittelemalla työyhteisön on mahdollista kehittää ja vahvistaa valmiuksiaan vastaanottaa palautetta ja omaksua avoin ja rakentava suhde palautteeseen. ((Kupias & Peltola 2009, 78 – 80.)

Työyhteisö työskentelee ja elää omaa elämäänsä. Uusi työntekijä tulee omalla tavallaan hämmentämään yhteisön toimintaa. Tämä häiriö voi olla myönteinen tai kielteinen. Uuden työntekijän on aluksi nöyryyttävä siihen, että on vielä työyhteisössä se, joka tietää vähiten, vaikka kuinka osaisi oman alansa ja ammattinsa. Alun avuttomuutta helpottaa turvallinen ja auttava työyhteisö. (Kupias & Peltola 2009, 68 – 70.)

Positiivinen työskentelyilmapiiiri motivoi myös tulokkaan aktiiviseksi oppijaksi. Jos tulokas tulee uuteen työyhteisöön kaikkietävänä neuvoja, on vaarana, että muut loukkaantuvat tästä. Tulokkaan entisestä työstä mukanaan tuomat ideat eivät sellaisina ehkä olekaan sovellettavissa uuteen työhön. Uuden oppisen edessä tarvitaan rohkeutta, mutta myös nöyryyttä sekä kykyä tunnistaa omat vahvuudet. Oman äänensä ja paikkansa uusi tulokas löytää parhaiten työyhteisössä, jossa kunnioitetaan ihmisten erilaisuutta ja pidetään sitä rikkautena. (Kupias & Peltola 2009, 68 – 70.)

Hyvä ja laadukas perehdyttäminen ei tapahdu itsestään. Esimies on avainasemassa perehdyttämisen kehittämisessä ja toteuttamisessa. Esimies voi myös delegoida osan perehdyttämistä nimetyille perehdyttäjälle. Nimetty perehdyttäjä toimii yhteistyössä esimiehen kanssa ja hänen tukenaan. Usein perehdyttäjä saa myös koulutusta perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. Perehdyttämisessä vaadittavaa erityisosaamista tulee keinoihin luontevasti nimetyn perehdyttäjän ja esimiehen kautta. Vastuuta on tavallista delegoida myös useammalle perehdyttäjälle ja onkin tavallista, että uuden tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu useita perehdyttäjiä. (Kupias & Peltola 2009, 81 - 84.)

Geier (2011) on samaa mieltä, mutta korostaa, että perehdyttäminen on keskeinen esimiestyön osa-alue ja perehdyttäminen toimii myös tärkeänä esimiesalaissuhteen rakentajana. (Geier 2011, 89). Kupias ja Peltola (2009) pitävät tärkeänä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma osansa tulokkaan perehdyttämisestä ja näin jokainen myös pääsee jo alkuvaiheessa tutustumaan tulokkaaseen. Heidän mielestä hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa vastuussa tulokkaan perehdyttämisestä omalta osaltaan. (Kupias & Peltola 2009, 81 - 84.)

Kaikissa perehdyttämismalleissa tavoitteena on hyvä perehtyminen. Perehdyttäminen on keino tuottaa hyvää perehtymistä. Perehtymisen tarpeet määrittävät perehdyttämisen sisällön, perehdyttämisen laajuuden ja perehdyttämiseen tarvittavat henkilöt. Perehdyttäjä on palvelutehtävässä ja perehdyttämisessä korostuu aina vuorovaikutus. On tärkeää, että perehdyttäjä kykenee perustelemaan perehdytettävät asiat. Ei riitä, että asiat vain käydään läpi tai tiedotetaan tulokkaalle. Kun opittavat asiat perustellaan, syntyy perehtyjälle ymmärrys siitä mitä tehdään ja miksi. Mitä paremmin uusi tulokas on asiat ymmärtänyt, omaksunut ja oivaltanut, sitä paremmin hän osaa toimia oikein ja tarkoituksenmukaisesti sekä työssään että työyhteisössään. (Kupias & Peltola 2009, 166 – 167.)

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työntekijöiden käsityksiä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä on toimiva työyhteisö.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa työntekijöiden käsityksistä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen.

Tutkimus on sosiaalialan koulutusohjelmaan kuuluva opinnäyte. Opinnäytetyön tutkimustuloksia hyödynnetään työelämätaitoihin keskittyvässä Valmiina työelämään – hankkeessa. Valmiina työelämään (VALTE) – hanke on oppilaitosten yhteinen hanke työelämävalmiuksien kehittämiseksi. Hankkeen päätoteuttaja on Turun yliopiston informaatioteknologianlaitos ja osatoteuttajina mm. Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu ja Oulun seudun ammattiopisto. (VALTE- hanke 2016. Viitattu 25.11.2016)

Hankkeen tavoitteena on tukea opiskelijoiden voimavaroja ja muutoskykyä sekä kehittää yhdessä opiskelijoiden tulevaisuuden työelämävalmiuksia. Hankkeen tuloksena syntyy työhyvinvoinnin opintokokonaisuuksia, jotka tulevat osaksi opiskelijoiden tutkintoja. Opintokokonaisuus sisältää tietoa työhyvinvoinnin eri osa-alueista, kuten työntekijöihin, johtamiseen, työpaikkaan ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä. Opiskelijoiden siirryttyä työelämään taidot heijastuvat myönteisesti työelämään. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään tässä hankkeessa.

Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää työpaikoilla, jotka ottavat vastaan uusia työntekijöitä. Tutkimustulosten avulla työyhteisöt voivat miettiä omia toimintatapojaan ja sitä, voiko aloittavan työntekijän alkuvaiheisiin jollakin osa-alueella kiinnittää enemmän huomiota. Tieto toimivan työyhteisön osatekijöistä lisää ymmärrystä siitä, miten toimintani työntekijänä vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja miten omalta osaltani voin edistää työyhteisön toimintaa. Tätä tietoa voivat myös esimiehet hyödyntää työyhteisöjen kehittämistyössä. Tavoitteena on tutkimustulosten hyödyttävän myös asiakasta laadukkaampana, asiakaslähtoisempänä ja inhimillisempänä palveluna.

Omat oppimistavoitteeni ovat sosiaalialan kompetenssien mukaiset:

1. Sosiaalialan eettinen osaaminen; tavoitteeni on, että kykenen sosionomin työn edellyttämään eettiseen reflektioon tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa.
2. Asiakastyön osaaminen; tunnistan sosionomina ja tässä työssä tutkijana oman ihmiskäsitykseni ja arvomaailmani.
3. Sosiaalialan palvelujärjestelmäosaaminen; opin toimimaan moniammatillisissa työryhmissä ja verkostoissa sekä ottaa vastaan ohjausta ja palautetta.
4. Kriittinen ja osallistava yhteiskunta osaaminen; opin käyttämään työelämässä tarvittavaa suullista ja kirjallista viestintää.
5. Tutkimuksellinen kehittämisosaaminen; opin suunnittelemaan, toteuttamaan ja raportoimaan työssäni tarvittavia raportteja ja selvityksiä. Sisäistän tutkivan ja kehittämismyönteisen työotteen.
6. Johtamisosaaminen; opin kehittämään sosiaalialan työyhteisöjä.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävät ovat:

1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä edistävästä asioista?
2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä vaikeuttavista asioista?
3. Mitä kehittämisehdotuksia työntekijöillä on uuden työntekijän alkuvaiheiden helpottamiseksi työyhteisössä?



## 4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tieteellisissä tutkimuksissa tiedonhankinta menetelmät voidaan yksinkertaistaen jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin tai näiden molempien lähestymistapojen yhdistelmään eli monistrategiseen menetelmään. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 28.) Tutkimuskohteen ja ongelman luonne määräävät, mitä tiedonkeruu menetelmää käytetään. Riippumatta menetelmästä tutkijan on perusteltava lähtökohtansa ja sitoumuksensa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 15).

Laadullista tutkimusta voidaan jaotella monin eri tavoin ja laadullinen tutkimus onkin terminä eräänlainen sateenvarjo, jonka alla on erilaatuisia laadullisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 9). Kvalitatiivisilla menetelmillä päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Näin saadaan kuuluviin tutkittavien ääni ja näkökulma. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 28.) Opinnäytetyöni lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisella menetelmällä pyrin kuvaamaan työyhteisöjen inhimillistä toimintaa. Tässä tutkimuksessa työntekijät kuvaavat omin sanoin toimivan työyhteisön piirteitä. Tutkimuksen lähtökohtana on nimenomaan tuoda esiin työntekijöiden ääni ja antaa tilaa heidän kokemuksille toimivan työyhteisön piirteistä. Kiinnostuksen kohteena on työntekijöiden inhimillinen kokemus työyhteisön toiminnasta. Koska tutkimuksessa hyödynnetään työntekijöiden kokemusperäistä tietoa ja tavoitteena on ymmärtää toimivan työyhteisön piirteitä, on tutkimus luonteeltaan empiiristä ja liittyy fenomenologiseen tutkimusstrategiaan.

Tieteen metodeista puhuttaessa kuvataan sitä, miten tutkimuksen avulla hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. Metodeilla voidaan tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joita tutkija käyttää etsiessään tietoa. Metodologia eli menetelmäoppi puolestaan käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä perusnäkemystä tai maailmankatsomusta. Metodologiaa voidaan tarkastella suppeasti ja laajasti. Metodologisten ratkaisujen pohtiminen suppeasti tarkoittaa, että keskitytään lähinnä tieteellisten metodien pätevyyden arviointiin. Laajemmassa näkemyksessä ei keskitytä vain metoditason tarkasteluun, vaan odotetaan, että tutkija pohtii tieteellisen toiminnan

peruslähtökohtia. Tutkittavana oleva ilmiö määrittää siis valitun menetelmän lisäksi metodologiset sitoumukset. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 15 - 20.)

Tällöin pohditaan mm. millaiseen ihmiskuvaan ja käsitykseen todellisuudesta tutkija on sitoutunut. Ontologia on filosofian haaraan kuuluva oppi olevaisen perusolemuksesta. Ontologia tarkoittaa sitä, miten tutkijana ymmärrän tutkimukseni kohteen, sen olemuksen ja olemassaolon. Tutkijan on tärkeää tunnistaa nämä sitoumuksensa ja edettävä tutkimuksessa niiden mukaisesti. Epistemologia tarkoittaa tieto-oppia. Epistemologialla tarkoitetaan tietoteoreettisia kysymyksiä siitä, mikä on tiedon käsite ja miten tutkijana ajattelen saavani tietoa tutkimuskohteesta. Tutkijan ontologiset ja epistemologiset taustat määrittävät tutkijan ja tutkittavan suhdetta, tutkittavaan ilmiöön suhtautumista sekä tulosten tulkintaa ja raportointia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 15 -16.)

Tämän tutkimuksen taustalla on vaikuttamassa oma sitoutumiseni humanistiseen ihmiskäsitykseen. Minulle on tärkeää puolustaa inhimillistä ja humaania näkökulmaa työelämässä. Minulle niin elämässä kuin työelämässäkin tärkeimpiä arvoja on ihmisen kunnioittaminen ja puolustaminen. Käytännössä tämä näkyy työntekijöiden arvostamisena ja ennakkokäsityksenä, että työyhteisöt koostuvat tuntevista ja toimivista ihmisistä, joilla on paljon tietoa, taitoa ja osaamista, jota ei ole varaa sivuuttaa. Työyhteisöjen toiminta ja toiminnan kehittäminen ovat inhimillistä toimintaa, jonka päämääräksi ei saisi nostaa rahaa. Ihminen ja ihmisyyys ovat itseisarvoja ja rahalla on vain välinearvo. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on työpaikallaan oikeus tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi sekä tuntea itsensä ja työnsä merkittäväksi osaksi kokonaisuutta. Tutkimuksen kautta haluan tuoda kuuluville työntekijöiden oman äänen ja korostaa näiden tarinoiden merkitystä.

Tässä tutkimuksessa tiedonantajina toimivat työyhteisön jäsenet. Tutkijana ajattelen saavani tietoa tutkimuskohteesta eli työyhteisöstä juuri työyhteisön jäseniltä. Jokaisen työntekijän havainnot, kokemukset ja ajatukset ovat toimivan työyhteisön piirteistä erilaisia, mutta yhtä arvokkaita. Työntekijöiltä saatu tieto perustuu heidän havaintoihin ja kokemuksiin ja on kokemuksellista arkitietoa.

Tutkijana pidän tätä arkitietoa arvokkaana pohjana tutkimukselleni.

Jari Eskola ja Juha Suoranta (2008) ovat listanneet laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä seuraavasti:

1. Hypoteesittomuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyä ennakkokäsitystä tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Yksi laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteista on, että tutkija oppii tutkimuksen kuluessa. Oppiminen edellyttää, että tutkija tiedostaa ja ottaa huomioon muodostamansa ennakkokäsitykset. Tutkijan tarkoituksena ei ole pelkästään todentaa esioletuksiaan vaan löytää aineiston avulla ihan uusia näkökulmia.

2. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu menetelmiä perinteisesti ovat haastattelu ja havainnointi. Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiösiltään tekstiä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden kietoutumista yhteen. Tutkimussuunnitelmaa saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa.

3. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkökulma. Osallistuvuus on keskeistä laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään monimuotoisia tutkimustapoja. Kenttätyö on yksi tapa päästä läheisiin kosketuksiin tutkittavien kanssa. Tässä yhteydessä esiin nousee eettisiä kysymyksiä sekä kysymys objektiivisuuden ja subjektiivisuuden suhteesta. Tärkeää on, että tutkija yrittää tunnistaa omat uskomuksensa, asenteensa ja arvostuksensa eivätkä sekoita näitä tutkimuskohteeseen. Jos tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma näkemys tutkittavasta ilmiöstä, on se tutkimusraportissa mainittava.

4. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä. Pelkistetyimmillään tämä tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta käsin, ikään kuin alhaalta ylös.

5. Laadullisen tutkimuksen harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseen vahva teoreettinen perusta, joka ohjaa aineiston hankintaa. Tutkittavaa joukkoa ei ole hyödyllistä poimia sattumanvaraisesti vaan tutkimus kannattaa kohdistaa niihin tutkittaviin jotka täyttävät tutkittavan käsitteen tunnusmerkit. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan näitä mahdollisimman tarkasti. Aineiston tieteellisyden kriteerinä toimii siis laatu, ei määrä.

6. Tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen. Tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista vapautta, joka antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Riippumatta menetelmistä tutkimukset sisältävät aina erilaisia intuitiivisia ratkaisuja, joita ohjaavat arkijärjen mukaiset päättelyt. Nämä ratkaisut tulee kertoa myös tutkimusraportissa.

Myös tieteelliset tutkimukset koostuvat aikaisemmista kokemuksista ja maalaisjärjestä. Tieteellisyys on pieni osa tutkimusta.

7. Laadullista aineistoa voidaan lähestyä myös narratiivisuuden näkökulmasta. Tarinallisuus on ihmisille tyypillinen tapa tehdä selkoa todellisuudesta ja se on yksi tapa jäsentää kokemuksia. Ihmisten maailma perustuu juuri tarinoiden kertomiseen ja niiden kuuntelemiseen. Tarinallisuudesta on tullut myös tieteellisen tutkimuksen kohde ja tarinallisuutta voidaan tutkimuksellisesti käyttää lukemalla, keräämällä tai kirjoittamalla ja kirjoittamalla. Laadullisessa tutkimuksessa tarinallisuus on erityinen näkökulma aineistoon. Tarinallisuus on myös laadullista tutkimusta luonnehtiva ominaisuus, joka kertoo paitsi tutkimuksen tekijästä, myös hänen käyttämästään aineistosta. Tästä näkökulmasta laadullinen tutkimus on sukeltamista kertomuksellisuuden ja kertomusten moniulotteisiin maailmoihin. (Eskola & Suoranta 2008, 15 – 24.)

Tutkimukseni taustalla vaikuttaa osaltaan oma näkemykseni suomalaisen työelämän tilasta ja työn ja työyhteisön merkityksestä ihmiselle. Useissa tutkimuksissa ja työelämää käsittelevissä teoksissa, joihin opinnäytetyötä tehdessäni olen tutustunut, on kuvattu työelämän muutoksia ja niiden vaikutuksista työhön, työntekijöihin ja työyhteisöihin. Puhutaan jopa työelämän murroksesta. On kuitenkin hyvin ristiriitaisia arvioita siitä, miten nämä muutokset käytännössä näkyvät arkisessa työssä. Useat ihmiset ovat myös varsin tyytyväisiä omaan työhönsä. Tämä ajattelen johtuvan siitä, että työ merkitsee jokaiselle työntekijälle monia eri asioita. Jollekin työyhteisön jäsenelle työ voi olla elämäntehtävä, kutsumus tai välttämätön paha. Suhtautuminen työhön vaihtelee esimerkiksi elämäntilanteen mukaan. Oma henkilökohtainen käsitykseni on, että työ antaa mielekkyyttä ihmisen elämälle ja työpaikka parhaimmillaan tarjoaa ihmiselle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä sekä ammattilaisena että ihmisenä.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Kertomus aineistonkeruumenetelmänä

Eläytymismenetelmän juuret ovat angloamerikkalaisessa alan kirjallisuudessa. Suomessa eläytymismenetelmäkokeilut käynnistyivät 1980 luvulla. Vuosien aikana menetelmä on osoittanut käyttökelpoisuutensa ja vakiinnuttanut paikkansa tiedonhankintamenetelmänä muiden joukossa. Eläytymismenetelmää on viime vuosina kehitelty nimenomaan Suomessa ja menetelmän käyttäminen tiedonhankintamenetelmänä on yleistymässä. (Aaltola & Valli 2010, 74.)

Tutkimusaineiston kerääminen eläytymismenetelmällä tarkoitetaan pienimuotoisten tarinoiden kirjoittamista tutkijan ohjeiden mukaisesti. Nimensä mukaisesti eläytymismenetelmässä olennaista on eläytyminen. Vastaajia pyydetään eläytymään johonkin tilanteeseen ja kertomaan mitä tilannetta ennen on voinut tapahtua tai viemään esitetty tilanne eteenpäin. (Eskola & Suoranta 2008, 110.)

Eläytymismenetelmän taustalla on pyrkimys huomioida tutkittavien asema. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden kohdella tutkittavia ikään kuin he olisivat ihmisiä. (Aaltola & Valli 2010, 74.) Tässä tutkimuksessa eläytymismenetelmä tiedonhankintamenetelmänä on tutkimuksen käytännönläheiseen luonteeseen soveltuva valinta. Tutkimuksessa korostuu tutkittavien työntekijöiden asema työyhteisön jäsenenä. Tavoitteena on että, tutkittavat voivat mahdollisimman vapaasti tuoda esiin omaa ajatteluaan ja asenteitaan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijana olen asioita refleктоiva ja siksi eläytymismenetelmänä on minulle myös tutkijana luonteva vaihtoehto.

Eläytymismenetelmässä tutkija laatii lyhyen kehyskertomuksen. Kehyskertomuksen laadinnassa on olennaista, että niissä vaihtelee vain yksi asia, kertomusten ollessa muuten mahdollisimman samanlaisia. Tämä merkitsee sitä, että kehyskertomuksia pitää olla vähintään kaksi. Menetelmän keskeinen idea on siis kehyskertomuksen muuntelu eli variointi. (Eskola & Suoranta 2008, 110 – 112.) Haastavaa on laatia hyvin toimiva kehyskertomus.

Tutkimusaineiston keräämisen keinona tässä tutkimuksessa sovellettiin eläytymismenetelmää. Orientaatioksi annoin vastaajille kaksi lyhyttä kehyskertomusta. Kehyskertomus variaatiossa keskityn kuvaamaan tilanteesta vain tärkeimmät seikat. Kehyskertomuksia oli kaksi erilaista, joissa vaihtui yksi seikka. Ensimmäisen kehyskertomuksen mukaan työyhteisössä aloittanut uusi työntekijä kertoi tiimipalaverissa, että koki liittymisen työyhteisöön hyvin onnistuneeksi. Toisen kehyskertomuksen mukaan uusi työntekijä kertoi kokevansa, ettei liittyminen työyhteisöön ole onnistunut hyvin. Vastaajia pyydettiin eläytymään tilanteeseen ja kirjoittamaan, mitä työyhteisössä ennen tätä kuvattua tilannetta on voinut tapahtua. (LIITE 3). Tyypillisesti vastaajia tulee viedä kehyskertomuksessa kuvattua tilannetta eteenpäin tai kuvata, mitä kehyskertomuksessa kuvattua tilannetta ennen on voinut tapahtua. (Eskola & Suoranta 2008, 110).

Alustaviin kehyskertomusehdotuksiin hain palautetta oman työyhteisöni jäseniltä. Testattavat kehyskertomusehdotukset tuottivat molemmissa tapauksissa vastaukseksi kertomukset, jotka oli kirjoitettu uuden työntekijän näkökulmasta. Tämän johdosta lisäsin kertomukseen lauseen: osallistut työyhteisösi jäsenenä tiimipalaveriin. Toivoin tämä auttavan vastaajia eläytymään tilanteeseen työyhteisössä jo työskentelevänä työntekijänä ja tuottavan vastauksia tästä näkökulmasta. Esitestauksena kannattaa luettaa ja kirjoituttaa muutama tarina, jotta nähdään, toimiiko kehyskertomus ja minkä tyyppisiä vastauksia kertomus synnyttää. (Eskola & Suoranta 2008, 115). Lopullisiksi kehyskertomuksiksi muodostuivat seuraavat lyhyet kertomukset:

1. Työyhteisössäsi on aloittanut uusi työntekijä. Neljän kuukauden kuluttua tiimipalaverissa uusi työntekijä kertoo kokevansa, että liittyminen työyhteisöön on onnistunut oikein hyvin.

Miksi? Mitä kaikkea työyhteisössä on tapahtunut? Kuvittele tilanne ja kirjoita lyhyt kertomus, jossa kerrot työntekijän liittymisestä työyhteisöön ja siitä, mitkä asiat ovat edistäneet sitä.

2. Työyhteisössäsi on aloittanut uusi työntekijä. Neljän kuukauden kuluttua tiimipalaverissa uusi työntekijä kertoo kokevansa, että liittyminen työyhteisöön ei ole onnistunut hyvin.

Miksi? Mitä kaikkea työyhteisössä on tapahtunut? Kuvittele tilanne ja kirjoita pieni kertomus, jossa kerrot tämän työntekijän liittymisestä työyhteisöön ja siitä, mitkä asiat ovat vaikeuttaneet sitä.

Menetelmä ei tuota tutkittavasta ilmiöstä yleistettäviä faktoja vaan kiinnostuksen kohteena ovat omakohtainen tieto ja paikalliset tapahtumat joista tutkittavat kertovat. Vastaukset eivät välttämättä ole todellisia tarinoita, mutta useimmiten kuitenkin mahdollisia tarinoita (Aaltola & Valli 2010, 81).

## 5.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa kuten muissakaan laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtämään siihen liittyvää toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tarkoituksenmukaisen otannan mukaan tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85 -86.)

Tässä tutkimuksessa tiedonantajina toimi Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden ohjauspalveluiden henkilökuntaa Asumisen ohjauksessa korostuu moniammatillinen verkostotyö. Asumisen ohjaus on voimakkaasti kasvava palvelu ja siksi myös työyhteisön koko on jatkuvasti kasvanut. Tutkittavat valittiin siksi, koska heillä on työympäristönsä ja työyhteisönsä erityispiirteiden vuoksi kokemusta työyhteisön toimintaan liittyvistä muutoksista. Tutkijana minulle muodostui käsitys, että tiedonantajilla on työyhteisön jäsenenä tutkimuksen kannalta olennaista tietoa toimivan työyhteisön piirteistä sekä käsitys siitä, mitkä tekijät mahdollisesti edistävät tai vaikeuttavat uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85).

Työyhteisön vastaava ohjaaja toimi yhteyshenkilönä. Saatekirjeessä ja vastaavalle ohjaajalle lähetettävässä sähköpostissa painotetaan, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tiedonantajat voivat tutustua vastaavalle ohjaajalle lähetettyyn opinnäytetyön suunnitelmaan ja saada tietoa tutkimuksesta voidakseen päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Saatekirjeessä on myös yhteystietoni ja halutessaan he voivat saada osallistumiseen ja vastaamiseen liittyvää lisätietoa minulta. Saatekirje on opinnäytetyön lopussa liitteenä (LIITE 2).

Eläytymismenetelmä on monenlaisille vastaajille soveltuva aineistonkeruu menetelmä. Vastaukset kirjoitetaan tavallisesti jossain ryhmän kokoontumisessa ja tilanteeseen eläytymiselle ja kirjoittamiselle vartaan aikaa 20 – 30 minuuttia. (Aaltola & Valli 2010, 75 – 76.) Tässä tutkimuksessa tutkittavat kirjoittavat vastauksensa työyhteisön kehittämispäivän aluksi.

Kehittämispäivä pidettiin Oulu10 keskustan palvelupisteen tiloissa. Tilanteessa oli paikalla koko työyhteisö. Ennen kertomusten kirjoittamista pidin noin 15 minuuttia kestäneen alustuksen. Kerroin opinnoistani, opin-näytetyöni aiheesta, tutkimusmenetelmästä ja tutkimukseen osallistumisesta. Kerroin, että tutkimukseen vastaaminen on vapaaehtoista Sovimme, että jaan kaikille työntekijöille kehyskertomukset ja niihin liitetyt A4 paperiarkit vastaamista varten. Tämän jälkeen poistun tilasta, jossa vastaajat ovat. Näin toimien ajattelin helpottavani niiden työntekijöiden asemaa, jotka eivät tutkimukseen halunneet osallistua. Yhdessä sovimme, että kun vastausaika, 30 minuuttia on kulunut, tulen takaisin yhteiseen tilaan ja saan vastaavalta ohjaajalta kuoren, jossa kaikki kehyskertomukset ja vastauspaperiarkit ovat, onpa niihin kirjoitettu vastauskertomus tai ei.

Tullessani takaisin tilaan muutaman vastaajan vastauskertomuksen kirjoittaminen oli vielä kesken. Annoin heille 10 minuuttia ylimääräistä aikaa kirjoittaa kesken eräiset vastauskertomukset loppuun. Molemmat vastaajat saivatkin vastauskertomukset kirjoitettua annetun ajan puitteissa. Vastaajat olivat kirjoittaneet eri mittaisia ja erityyppisiä vastaustarinoita. Pisimmät tarinat oli kirjoitettu vastauspaperin molemmin puolin. Toiset vastaukset olivat ranskalaisin viivoin kirjoitettuja lauseita. Joissakin vastauksena oli vain sana. Molemmat kehyskertomukset sisälsivät myös kysymyksen, jossa haettiin kehittämisehdotuksia uuden työntekijän alkuvaiheisiin työyhteisössä. Tämän ns. ylimääräisen kysymyksen osalta mainitsin alustuksessani, että kehittämisehdotukset voi halutessaan listata myös ranskalaisin viivoin. Ehkä tästä seurasi se, että myös muutamat vastauskertomukset olivat ranskalaisten viivojen kokoelma.

Kerättyyn aineistoon tutustuessani oivalsin nopeasti saaneeni tutkijana käsiini kullanarvoisia kertomuksia. Aluksi luin kaikki tarinat läpi pari kertaa. Tähän vaiheeseen kului aikaa odotettua enemmän, koska minun lukijana piti harjaantua ottamaan selvää, erilaisilla käsialoilla kirjoitettujen kertomusten sisällöstä. Aineisto on tärkeää tuntea perusteellisesti ja siksi on syytä lukea saatu aineisto useampaan kertaan, jotta se avautuu tutkijalle. Lukemisen tarkoitus on tutustua teksteihin ja päästä sinuiksi aineiston kanssa. (Eskola & Suoranta 2008, 151). Lukemisen aikana ymmärsin,



että kertomuksissa oli mukana sekä odotettuja, tyypillisiä kertomuksia, että ennalta odottamattomia, tyypillisistä vastauksista poikkeavia kertomuksia.

Kokonaisuutena sain hyvin vastauksia, yhteensä 15 kappaletta, eli vain muutama työyhteisön jäsen jätti vastaamatta. Yleensä eläytymismenetelmätarinoita on helppo kerätä riittävästi. Otanta ja edustavuus eivät olekaan tämän tutkimusmenetelmän keskeisiä käsitteitä. Tutkittavan ilmiön vaihtelevuus saadaan esille käyttämällä erilaisia kehyskertomuksia, ei niinkään aineistoa kasvattamalla. (Eskola & Suoranta 2008, 114-115.)

Eläytymismenetelmällä jo pienestäkin aineistosta löytyy mielenkiintoisia vastauksia, koska menetelmä mahdollistaa vastaajille oman ajattelun aktiivisen käytön. Juuri tästä syystä kertomusten kirjoittaminen oli tähän tutkimukseen soveltuvim aineistonkeruumenetelmä. Menetelmä mahdollistaa sen, että vastaajat voivat hyödyntää samoja toimintamuotoja kuin työssäänkin mielenterveyskuntoutujien asumisen ohjauksessa; ongelmanratkaisutaitojaan, eri vaihtoehtojen pohdintaa ja harkintakykyään. Menetelmälle tyypillistä on, että se tuottaa eräänlaisia merkkejä ja vihjeitä, jotka ruokkivat tutkijan tieteellistä mielikuvitusta.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.) Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysilla aineistoa pyritään tiivistämään luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2008, 137.)

Laadullisen aineiston analyysitekniikoita useita ja jossain määrin niiden soveltaminen riippuu aineiston laadusta. On tärkeää tuntea aineistonsa perinpohjaisesti. Aineisto on aluksi syytä lukea useampaan kertaan. Lukemisen tarkoituksena on päästä sinuiksi aineiston kanssa. Aineiston koodaukseen eli litterointiin on kaksi periaatteellista tapaa. Ensimmäinen tapa on analysoida aineistoa aineistolähtöisesti. Aineistoa lähdetään analysoimaan aineistolähtöisesti ilman

teoreettisia etukäteisolettamuksia. Tutkijalla voi olla kyllä esiolettamuksia tutkittavasta kohteesta, mutta niiden ei anneta häiritä aineistosta nousevia teemoja. Toisessa lähestymistavassa hyödynnetään jotakin teoriaa tai teoreettista näkökulmaa. Aineistoa käsitellään tuosta näkökulmasta käsin. (Eskola & Suoranta 2008, 151 – 152.)

Aineistoa voidaan järjestellä luokitellen, teemoitellen ja tyyjitellen. Aineistoa luokitellessa, määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on kerrottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tyyppittelyssä aineisto tyyjitellään tietyiksi tyypeiksi. Teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä yhteisistä näkemyksistä muodostetaan eräänlainen yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92 – 93.)

Kun aineisto on saatu keräytyksi, aloitetaan saadun materiaalin muokkaus. Analysointitapa riippuu siitä, mitä aineistolta haluaa ja mihin etsii vastauksia. Analyysin tässä vaiheessa on hyvä selvittää, hakeeko aineistosta samanlaisuuksia vai erilaisuuksia. Eläytymismenetelmässä kehyskertomuksen variaatiot muodostavat teemat joihin voi aluksi tarttua ja jatkaa teemoitteluä eteenpäin (Eskola & Suoranta 2008, 175). Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävät ja kehyskertomukset liittyvät tekijöihin jotka työyhteisön näkökulmasta edistävät tai vaikeuttavat uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä. Nämä ovat tutkimukseni teemoja, joiden kautta aineistoa lähden tarkastelemaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, erityisesti eläytymismenetelmän osalta, on aineiston analysointi vaikeampaa kuin aineiston kerääminen. Aineiston käsittelyn alkuvaiheessa oli monien vastaamattomien kysymysten äärellä. Aineiston käsittelyn aloittamiseksi korkean kynnyksen muodosti se, että kunnioitin aineistoa niin suuresti, että tunsin itseni hyvin epävarmaksi ja kokemattomaksi lähteä analysoimaan vastaajien kertomuksia. Kysyin itseltäni, kuinka on mahdollista esittää tulokset siten kuin vastaajat ovat ne tarkoittaneet. Pystynkö kertomuksista kuulemaan ja ymmärtämään tiedonantajien äänen. Rehellinen vastaukseni oli, että väistämättä kertomukset suodattavat itseni kautta ja tulkitsen niitä omalla tavallani. Joku toinen analysoisi ja tulkitsisi samaa aineistoa eri tavalla kuin minä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe onkin tulkintojen tekeminen.

Aineistoa pelkistetään eli redusoidaan siten, että siitä karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla informaation pilkkomista osiin tai tiivistämistä. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109). Tutustuttuani aineiston sisältöön lukemalla, puhtaaksikirjoitin kertomukset word tiedostolle. Järjestin aineiston eri variaatioiden mukaisiin tiedostoihin: liittymistä edistävät tekijät, liittymistä vaikeuttavat tekijät ja kehittämissuhteet. Tämän jälkeen etsin auki kirjoitetusta aineistosta pelkistettyjä ilmauksia ja listasin pelkistetyt ilmaukset. Tässä vaiheessa työskentelyäni ohjasivat tutkimustehtävät

Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyyssissa tulee määrittää analyysiyksikkö. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.) Tämän tutkimuksen aineiston pelkistämistä sujuvoitti se, että tiedonantajat olivat käyttäneet kertomuksissaan ammattikäsitteitä ja täsmällisiä ilmaisuja. Aineistosta johtuen käytin analyysiyksikkönä useampia lauseita sisältävää ajatuskokonaisuuksia ja lauseen osia. Näin halusin myös varmistaa olennaisen informaation säilymisen. Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.) Ryhmittelin eri väreillä samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut omiksi ryhmikseen ja yhdistin luokaksi sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Muodostetut alaluokat ovat alustavia kuvauksia tutkittavasta kohteesta.

Käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111-113). Tuloksissa kuvaan pelkistetyistä ilmauksista muodostetut alakäsitteet ja luokittelun pohjalta muodostamani yläkäsitteet. Käsitteitä yhdistelemällä olen saanut vastaukset tutkimustehtäviini. Esimerkki analyysin etenemisestä (LIITE 4). Luokkien muodostaminen uuden työntekijän liittymistä edistävästä asiasta.

#### 5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys on tieteellisen toiminnan ydin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211). Eettiset näkökulmat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä tekemisiin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125). Jo tutkimusaiheen valinta on tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkijan on pohdittava, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 129). Eettiseen pohdintaan kuuluu pohtia myös aiheen merkitystä yhteiskunnallisesti (Kankkunen & Vehviläinen 2013, 218).

Tämä tutkimus on sosiaalialan opintoihin kuuluva opinnäytetyö. Ajankohtainen työelämään liittyvä ilmiö valikoitui luontevasti aihealueeksi oman monipuolisen työkokemuksen ja työhyvinvointivalmentaja koulutukseni kautta. Ikääntyvänä opiskelijana ja työntekijänä sydäntäni lähellä olevia teemoja on työelämässä jaksamisen ja työuran jatkamisen tukeminen eri menetelmin sekä hyvinvoinnin edistäminen. Olen aidosti kiinnostunut hankkimaan uutta informaatiota aiheesta.

Tutkijan on varmistettava tutkimuksen eettisyys tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkittavien itsemääräämisoikeus on yksi tutkimukseen osallistumisen lähtökohdista. Osallistumisen tulee olla aidosti vapaaehtoista ja tutkittavilla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta sen kaikissa vaiheissa. Tutkittaville on myös tarjottava mahdollisuus esittää tutkimukseen liittyviä kysymyksiä. Tutkittavien on tiedettävä tutkimuksen luonne, jolloin osallistuminen perustuu tietoiseen suostumukseen. (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2013, 218 - 219.) Kun tätä tutkimusta varten tehty tutkimussuunnitelma on valmis ja sen on ohjaava opettaja hyväksynyt, voin hakea tutkimuslupaa yhteistyötahoilta. Tutkimuslupahakemuksesta ilmenee tutkimuksen tausta, tavoitteet ja kuvaus.

Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti on myös keskeinen asia tutkimustyössä (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2013, 221). Tässä tutkimuksessa tutkittavilta ei kysytä mitään taustatietoja. Tutkittavat palauttavat vastauksensa nimettöminä. Tässä tapauksessa toteutuu siis täydellinen nimettömyys. Vastauksia käsittelem luottamuksellisesti. Vastaukset säilytän lukitussa kaapissa, joten kukaan ulkopuolinen ei pääse vastauksiin käsiksi. Kertomuksia käytetään aineistona ainoastaan tässä tutkimuksessa. Analyysivaiheen jälkeen, raportin valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Eettistä arviointia tässä tutkimuksessa on aiheuttanut tutkittavien valikoituminen tutkimukseen. Noudatanko erityisiä kriteereitä osallistujille? Haluanko vastauksia työntekijöiltä, jotka ovat olleet esim. vuoden tässä työpaikassa. Tästä ajatuksesta kuitenkin luovuin. Jätän vastaamisen työntekijöiden oman harkinnan varaan. Voihan olla tilanne, että työntekijä on uusi työntekijä tässä työyhteisössä, mutta hän on työskennellyt aikaisemmassa työyhteisössään vuosia. Näin hänellä on tietoa tutkimuksessa kyseessä olevasta aiheesta. Lisäksi tarkoituksena ei ole tutkia tätä työyhteisöä, vaan näiden työntekijöiden käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Näin kohtelen mielestäni kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti ja kunnioittavasti.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu mm. että tutkija noudattaa yleistä huolellisuutta ja rehellisyyttä koko tutkimusprosessin ajan, soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä ottaa huomioon muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132 - 133.) Valittu lähdekirjallisuus on ajantasaista, mahdollisimman uutta tietoa. Tähän tietoon olen suhtautunut kunnioittavasti, mutta kriittisesti. Valitsemani tutkimusmenetelmä sopii tarvitsemiini aineiston keräämiseen mielestäni hyvin. Uskon, että saamani aineiston avulla pystyn vastaamaan asettamiini tutkimustehtäviin. Tutkimuksessa toteutettuja ratkaisuja on pohdittu eettisestä näkökulmasta yhdessä opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. Tästä syystä luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 2010).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudesta puhutaan nimenomaan mittauksen luotettavuutena. Tutkijan muiden toimenpiteiden osuutta ei useinkaan ole tapana arvioida. Kvalitatiivinen tutkimusraportti puolestaan sisältää yleensä paljon tutkijan omaa pohdintaa. Niinpä kvalitatiivisen aineiston luotettavuutta arvioitaessa ongelmaksi muodostuu perinteinen, toisenlaiseen tutkimukseen tarkoitettu käsitteistö. Perinteisesti ymmärrettynä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola & Suoranta 2008, 210 – 211).

Laadullisessa tutkimuksessa perinteinen luotettavuuskäsitteistö voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Perinteisiä käsitteitä pyritään mahdollisuuksien mukaan soveltamaan laadullisessa tutkimuksessa. Vanhoille termeille voi kehittää uusia sisältöjä tai vanhat termit voidaan hylätä kokonaan. Laadullisen tutkimuksen erityisluonne huomioiden käsitteiden merkitykset ovat neuvottelunvaraisia kysymyksiä. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa on kuitenkin aivan ensiksi tarkasti pohdittava, mitä milläkin käytetyllä käsitteellä tarkoitetaan ja mietittävä uudesta käsitteellistyksestä aiheutuvia seurauksia. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa juuri sitä, että tutkijan on tarkistettava, vastaako hänen käsitteellistyksensä tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2008. 210 -211.)

Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin (Eskola & Suoranta 2008. 211). Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta asiasta. Vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulokset saavat tukea vastaavaa ilmiötä aikaisemmin tarkastelluista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2008. 212.)

Tässä tutkimuksessa tulosten siirrettävyys ei ole mahdollista. En etsi vastauksista yleistä, vaan tavoitteena on tehdä näkyväksi eri tekijöitä, joilla työntekijöiden mielestä on tutkittavaan asiaan merkitystä. Tutkijana myös oma ennakkokäsitykseni liittyy tutkittavan asian monimuotoisuuteen. Vaikka tutkimukseni on rajattu tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä työyhteisön näkökulmasta, liittyy ilmiöön monia eri osatekijöitä, jotka ovat suhteessa keskenään. Tutkimuksen alkuvaiheessa en löytänyt aikaisempia tutkimuksia samasta näkökulmasta. Tutkimussuunnitelman loppuvaiheessa löysin Johanna Reimin (2015) Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan Pro gradu tutkielman: Tärkeintä on, että opettajaa arvostetaan. Luokanopettajaksi opiskelevien käsitykset uuden opettajan työyhteisöön liittymistä vaikeuttavista ja edistävästä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa eläytymismenetelmällä on tutkittu luokanopettajiksi valmistuvien opiskelijoiden käsityksiä uuden opettajan liittymisestä koulun työyhteisöön. (Reimi 2015, Viitattu 10.5.2016)

Joiltakin osin tutkimuksen eettisyyteen ja liittyvä pohdinta on sidoksissa toisiinsa. Tutkimusprosessin aikana olen pohtinut miksi tämä tutkimus on minusta tärkeä, mitä olen tutkimassa ja miksi. Tutkimussuunnitelma sisältää alustavan aikataulun tutkimukselle.

Aineiston hankinnan jälkeen tutkimuksen eettisyyden, että luotettavuuden kannalta on aineisto analysoitava tarkasti ja huolellisesti. Tutkimuksen raporttiin kuvaan tarkkaan, miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu sekä miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on tultu. Raportissa

pohdin ja perustelen tekemiäni valintoja yksityiskohtaisemmin sekä arvioin, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja raportointi luotettavaa.

Raportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkimusprosessista. Tarkkaan ja yksityiskohtaisesti kerrottujen valintojen ja perustelujen kautta tutkimustulokset tulevat ymmärrettävämmiksi ja selkeämmiksi. Laadullisen raportin muoto on yksi ajankohtainen kysymys. Voiko laadullisen aineiston raportti tulevaisuudessa olla tutkittavasta ilmiöstä kertova tarina, jonka liitteinä esitellään valitut menetelmät perusteluineen sekä tutkimuksen eettisyys- ja luotettavuuspohdintoineen. (Tuomi & Sarajärvi 2013. 140 – 141.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Työyhteisöön liittymistä edistävät asiat

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävinä oli kuvata, millaisia käsityksiä työntekijöillä on uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä edistävästä ja vaikeuttavista asioista. Tässä luvussa käsittelemme työntekijöiden käsityksiä siitä, mitkä asiat voivat edistää uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Tarkastelu pohjautuu työntekijöiden teksteihin, jotka on kirjoitettu kehyskertomukseen, jossa uusi työntekijä kokee liittymisen työyhteisöön onnistuneen erittäin hyvin. Kehyskertomuksessa työntekijöiltä kysyttiin, mitkä asiat heidän mielestään edistävät uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön.

Saamastani tekstimuotoisesta aineistosta olen sisällönanalyysin avulla muodostanut tiivistetyn kuvauksen siitä, mitkä asiat työntekijöiden mielestä edistävät uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön. Kiinnostukseni kohteena on saada vastaus asetettuihin tutkimustehtäviin. Aineiston pohjalta keskeisiksi pääluokiksi muodostuivat uuden työntekijän onnistunut vastaanotto työyhteisöön, onnistunut perehdyttäminen ja työnopastus, työyhteisön ilmapiiri ja toimintamallit ja esimies- ja alaistaidot.



## Uuden työntekijän onnistunut vastaanotto työyhteisöön

” Hymy toivottaa tervetulleeksi työyhteisöön ”.

Uuden työtyöntekijän työyhteisöön liittymistä edistäväksi asiaksi koettiin hyväksyvä ja avoin ensimmäinen kohtaaminen työyhteisössä. Jos työyhteisö kokee uuden työntekijän tulemisen työyhteisöön positiivisena asiana, tämä edistää uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä. Esille nostettiin useita konkreettisia keinoja, miten uusi työntekijä otetaan hyvin ja ystävällisesti vastaan työyhteisöön. Liittymistä edistäviä konkreettisia keinoja ovat kaikkien työntekijöiden esittäytyminen ja kättely. Kättely osoittaa, että huomaan juuri sinut. Myönteisen kiinnostunut ja utelias asenne uutta työntekijää kohtaan auttavat työntekijää liittymään onnistuneesti työyhteisöön. Kiinnostusta osoitetaan kysymällä uudelta työntekijältä mistä tulet ja mitä olet tehnyt, mitä kuuluu, miten menee ja kuinka voit.

Vastaajat painottavat ensimmäistä avointa ja hyväksyvää kohtaamista työyhteisössä. Yksi vastaajista on alleviivannut sanan ensimmäinen kohtaaminen. Ensimmäiseen kohtaamiseen vaikuttaa vastaajien mukaan työntekijöiden asenne. Uuden työntekijän liittymistä edistävät työntekijöiden avoin ja ystävällinen asenne uutta työntekijää kohtaa sekä periaate erilaisuus on rikkaus. Kun työyhteisössä kaikkien ammatti-identiteetti vahva, uutta työntekijää ei koeta uhkana.

Uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön edistetään ottamalla hänet aktiivisesti mukaan porukkaan. Pyydetään syömään, jutellaan kahvi- ja ruokatauoilla. Rento ja mukava yhdessä tekeminen, esimerkiksi työyhteisön virkistyspäivinä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Jos uuden työntekijän vastaanottaminen koetaan työyhteisössä positiivisena asiana, on hänen helpompi löytää tilaa ja oma paikkansa työyhteisössä.

” Jokainen voi katsoa itseään peiliin ja miettiä mitkä asiat vaikuttavat hyvää työyhteisöön ja miten pääsee mukaan työyhteisön sisälle uutena työntekijänä ”.

## Työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja hyvä yhteishenki

” Liittymistä on edistänyt lämminhenkinen ilmapiiri, josta työntekijälle on tullut tunne, että hän on tervetullut ”.

Vastaanottavan työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja hyvä yhteishenki edistävät uuden työntekijän alkuvaiheita ja liittymistä työyhteisöön. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana arkipäivän toimintaa. Arkipäivän työssä työyhteisön hyvä yhteishenki näkyy tiedonkulun sujuvuutena. Asioista informoidaan kaikkia työyhteisön jäseniä. Myös palautteen antaminen, kiittäminen ja kannustaminen edistävät uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön. Työyhteisön hyvä yhteishenki näkyy siinä, että ilmapiiri työyhteisössä on rento, avoin, hyväksyvä, inhimillinen, rakentava ja iloinen. Työyhteisössä viljellään huumoria.

Uuden työntekijän liittymistä edistäväksi asiaksi koettiin, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja kaikki työntekijät omaavat erittäin hyvää ammattitaitoa. Edistäväksi asiaksi mainittiin myös se, että työyhteisössä arvostetaan uusia näkemyksiä ja kehittämissuhteita työyhteisön toiminnan edelleen kehittämiseksi. Yksi vastaajista totesi uuden työntekijän saapumisen työyhteisöön olevan muutos, joka aiheuttaa kriisin. Miten kriisiin suhtaudutaan ja miten se käsitellään riippuvat työyhteisön voinnista ja yhteistyöstä. Terve ja toimiva työyhteisö ei suuresti hätkähä muutoksista. ” Työyhteisö on yhteisönä niin vahva ja avoin, että uudelle henkilölle löytyy tilaa ja oma paikka työyhteisössä ”.

Työyhteisön myönteiseen ilmapiiriin kuuluu, että työyhteisön toimintamallit ovat kunnossa ja että yhdessä sovitut pelisäännöt tunnetaan ja niitä on sitouduttu noudattamaan. Vastauksissa mainitaan esimerkiksi Oulun kaupungin hyvän käytöksen opas. Oppaan tarkoituksena on antaa käytännönläheisiä neuvoja työntekijöille, miten työpaikalla käyttäytyään ja edistetään hyvää käytöstä. (Oulun kaupunki. Viitattu 10.6.2016)

”Hyvät käytöstavat kunniaan. Kiitosta ja hymyä mahtuu maailmaan”. Vastauksissa todetaan, ettei hyvään käytökseen kuulu esimerkiksi väheksyminen, selän takana puhuminen tai työyhteisöön muodostuneet ”kuppikunnat”.

” Se, ettei työyhteisö ole klikkiytynyt mahdollistaa sen, että uusi työntekijä ei joudu valitsemaan ”puolia”, vaan pystyy rauhassa tutustumaan kaikkiin ”.

## **Esimies- ja alaistaidot**

Yhteisten pelisääntöjen ja toimintamallien varaan rakentuvat työyhteisötaidot. Aineistossa mainittiin uuden työntekijän liittymistä edistävänä asiana useita työyhteisötaitoihin kuuluvia ominaisuuksia, kuten tervehtiminen, avoin ja ystävällinen asenne, yhteisistä pelisäännöistä kiinnittäminen, saavutaan ajoissa palavereihin, palautteen antaminen, kehittämismyönteisyys ja uuden työntekijän tukeminen, mukaan ottaminen ja alkuun auttaminen. Vastauksissa painottuivat kehyskertomuksen kysymyksen asettelun mukaisesti jo työyhteisössä toimivien alaistaidot. Myös uuden työntekijän työelämätaidot ovat tekijöitä, jotka edistävät alkuvaiheita uudessa työyhteisössä. Liittymistä työyhteisöön edistävät mm. uuden työntekijän oma esittäytyminen, oma-aloitteisuus, avoimuus ja luottavaisuus.

” Liittyminen työyhteisöön on sujunut siitä syystä hyvin, koska työntekijä on ollut oma-aloitteinen ja lisäksi luonne täytyy sopia tiettyihin työtehtäviin ”.

” Uusi työntekijä on myös itse ollut avoin ja luottavainen uudessa työpaikassa ”.

Uutta työntekijää autetaan alkuun rohkaisemalla, että saa ja pitää kysyä, jos joku asia mietityttää. Vastauksissa mainittiin myös, että uuden työntekijän alkuvaiheita helpottaa ohjeistaminen, mistä mihinkin mahdollisesti eteen tulevaan ongelmaan löytyy apu. Konkreettisesti uutta työntekijää huomioidaan työtilanteissa ja autetaan alkuun tarjoamalla apua työssä, ottamalla hänet heti rohkeasti mukaan työtilanteisiin ja asiakaskäynneille. Uutta työntekijää voidaan auttaa myös verkostoitumaan, kertomalla hänestä omista verkostoista.

Esimiehen toiminta mainittiin tärkeänä uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä edistävänä asiana. Vastauksissa todetaan, että esimies on tärkeässä asemassa uuden työntekijän tullessa työyhteisöön. Yksikön vastaava ohjaaja vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriin ja toimintakäytäntöihin. Yksikön vastaava ohjaaja vastaa myös resurssien järkevästä käytöstä mm. siitä, että rauhallista aikaa varataan perehdyttää ja perehtyä työhön kunnolla. Vastaava ohjaaja voi omalla toiminnallaan myös mahdollistaa erilaisia tilanteita työntekijöiden tutustumiseen ja yhdessäoloon. Vastaavan ohjaajan rooliin kuului vastaajien käsityksen mukaan myös hyödyntää työyhteisössä työntekijöiden osaamisalueita ja kuunnella herkällä korvalla työntekijöiden mielipiteitä kehittämisestä.

## **Perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön**

” Uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä on edistänyt hyvä perehdytys ja siitä työntekijälle seurannut tunne pärjäämisestä”.

Perehdyttämisellä ja työnopastuksella edistetään uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Useissa vastauksessa mainittiin perehdyttäminen ja/tai työnopastus keinona edistää uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön. Vastauksissa perehdyttämistä kuvailtiin erilaisin adjektiivein kuten: hyvä perehdytys työtehtäviin, perehdytetään kunnolla työhön, asianmukainen ja onnistunut perehdytys. Onnistuneeseen perehdyttämiseen sisältyvät mm. ajantasainen ja kattava perehdyttämismateriaali, ennakkoon nimetty perehdyttäjä ja aikaa perehdyttää ja perehtyä rauhassa.

Perehdyttämisen suunnittelu, työnjaosta sopiminen ja valmistautuminen uuden työntekijän tuloon ennakkoon edistävät uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Huolellinen ennakkovalmistelu uuden työntekijän tuloon koettiin tärkeäksi. Esimiehen tehtävänä on tiedottaa työyhteisöä uuden työntekijän aloittamisesta työyhteisössä, jolloin työyhteisöllä on mahdollisuus valmistautua vastaanottamaan uusi työntekijän. Yksikön esimies on vastuussa perehdyttämisen suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Käytännössä tämä tapahtuu yhdessä työyhteisön kanssa. Työntekijöiden osaamisalueiden hyödyntäminen ryhmätoimintojen ja perehdyttämisen suunnittelussa on vastaajien käsityksen mukaan tekijä, joka edistää uuden työntekijän perehtymistä ja liittymistä työyhteisöön.

” Työntekijää on perehdytetty yhteistuumin, mutta 1-2 työntekijällä on ollut päävastuu perehdyttämisestä”.

Myös perehdyttäjän asenteella koettiin olevan merkitystä onnistuneessa perehdyttämisessä. Hyvä perehdyttäjä on helposti lähestyttävä, turvallinen ja asiantunteva. Muutama vastaaja käytti perehdyttäjistä sanaa tukihenkilö ja mentori. Tämä viittaa mahdollisesti siihen, että vastaajat kokevat uuden työntekijä liittymistä työyhteisöön edistävän pidempikestoinen mentorointi. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että kunnolliseen perehdyttämiseen kuuluu myös hiljaisen tiedon jakamista.

## **6.2 Työyhteisöön liittymistä vaikeuttavat asiat**

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävinä on kuvata, millaisia käsityksiä työntekijöillä on uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä edistävästä ja vaikeuttavista asioista. Tässä luvussa käsittelen työntekijöiden käsityksiä siitä, mitkä asiat voivat vaikeuttaa uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Tarkastelu pohjautuu työntekijöiden teksteihin, jotka on kirjoitettu kehyskertomukseen, jossa uusi työntekijä kokee, että liittyminen työyhteisöön ei ole onnistunut hyvin. Kehyskertomuksessa työntekijöiltä kysyttiin, mitkä asiat heidän mielestään ovat vaikeuttaneet uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön.

Saamastani tekstimuotoisesta aineistosta olen sisällönanalyysin avulla muodostanut tiivistetyn kuvauksen siitä, mitkä asiat työyhteisössä vaikeuttavat uuden työntekijän liittymistä siihen. Kiinnostukseni kohteena on saada vastaus asetettuihin tutkimustehtäviin. Aineiston pohjalta keskeisiksi pääluokiksi muodostuivat työyhteisöön liittyvät vaikeuttavat tekijät, työhön liittyvät vaikeuttavat tekijät, esimiestyön haasteet, puutteet perehdyttämisessä sekä uuden työntekijän ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät.

### **Työyhteisöön liittyvät vaikeuttavat asiat**

Uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä vaikeuttaa työyhteisön valmistautumattomuus ja negatiivinen asenne uuden työntekijän vastaanottoon. Työyhteisön asennoituminen voi olla uutta tulijaa kohtaan hämmentynyttä ja jopa vähän vihamielistä, jos yksikössä jo olevat työntekijät ovat saaneet vain vähän ennakkotietoa tulossa olevista muutoksista. Liittymistä vaikeuttavana tekijänä koettiin myös samanaikaiset muutokset perustehtävässä. Useampien uusien työntekijöiden tuleminen työyhteisöön vähän ajan sisällä johtaa siihen, että työntekijät väsyvät jatkuvaan muutokseen. Työyhteisössä oleva katkeruus ja työntekijöiden väsymys heijastuvat uuden työntekijän alkuvaiheisiin työyhteisössä.

” joten asetelmana vanhat työntekijät joutuvat suurten muutosten eteen aivan käytännön työtä ajatellen ja uudet työntekijät tulivat ”virkeinä” ja ”puhtaalta pöydältä” työpaikkaan. Näin ollen vanhan porukan paukut eivät riittäneet uusien työntekijöiden sisään ajamiseen”.

Työyhteisössä vallitsevien ristiriitaisuuksien vuoksi uusi työntekijä saattaa jäädä ilman tarvitsemaansa työyhteisön tukea, mikä vaikeuttaa työyhteisöön liittymistä. Työyhteisössä olevat kuppikunnat, klikit ja muut työntekijöiden väliset ristiriidat ja kiistat vaikeuttavat uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä.

” ...vahvoja ihmisiä, jotka ehkä hallitsevat muidenkin tapaa kohdata uusi työntekijä”.

Useat työyhteisölliset asiat vaikuttavat siihen, ettei työyhteisö ole kypsä vastaanottamaan uutta työntekijää. Työyhteisössä olevia uuden työntekijän alkuvaiheita vaikeuttavina tekijöinä mainittiin mm. ongelmat tiedon kulussa ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä. Tämä näkyi mm. siten, että työyhteisön mielipidettä ei ole kysytty uuden työntekijän valinnassa tai se on sivuutettu. Ongelmat tiedon kulussa voivat liittyä puutteisiin joko perehdyttämisessä tai palaverikäytännöissä. Tiedon saanti voi olla heikkoa tai pirstaleista, jos tiimipalavereja ei ole, niihin ei osallistu tai palavereissa ei tule kuulluksi.

### **Työhön liittyvät vaikeuttavat asiat**

Monet työhön liittyvät asiat koettiin sellaisiksi, että ne aiheuttavat haasteita ryhmäytymiseen ja vaikeuttavat työyhteisöön liittymistä. Näitä asioita mainittiin mm. liikkuva ja itsenäinen työ sekä työyhteisön koko. Liittyminen isoon työyhteisöön voi olla vaikeaa, varsinkin kun työ on itsenäistä, jolloin työkavereita näkee harvemmin. Kiire ja stressi voivat näyttäytyä uudelle työntekijälle välinpitämättömyytenä. Välillä ei muisteta edes pysähtyä miettimään tuntevatko uudet työntekijät liittyneensä joukkoon.

” Myös tehokkuuspaineet luovat oman haasteensa, koska jokaisen työntekijän työn tulos on määritelty ja seurannassa”.

Muita liittymistä vaikeuttavina yksittäisinä asioina voi vastaajien mukaan olla erilainen koulutus ja myös ikä voi olla tällainen tekijä. Työntekijöiden erilainen koulutustausta ja ikä voivat aiheuttaa erilaisia näkemyksiä ja tapoja tehdä työtä. Työsuhteen laatuun liittyvä epätasa-arvo voi aiheuttaa erillisyyden kokemuksen työyhteisössä.

” Määräaikaisella työntekijällä ei ole samanlaisia oikeuksia esimerkiksi koulutusten, lomien ja joidenkin tietoteknisten käyttöjärjestelmien suhteen, kuin vakituisilla”.

### **Puutteet perehdyttämiskäytännöissä**

Puutteet perehdyttämiskäytännöissä tai tilanne, jossa perehdyttäminen puuttuu kokonaan vaikeuttaa uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Joskus uuden työntekijän tullessa työyhteisöön on mahdollisesti unohtunut nimetä kuka työntekijöistä perehdyttää ja kuka ottaa uuden työntekijän mukaan käytännön työtehtäviin. Muita puutteita perehdyttämisessä vastaajien käsityksen mukaan ovat se, että perehdyttäminen tapahtuu yleisellä tasolla eli perehdyttämistä ei ole suunniteltu yksilöllisesti tai jos perehdyttämisen seuranta puuttuu, josta voi seurata tilanne, ettei ole perehdytetty tarpeeksi.

Vastaajien käsityksen mukaan puutteet perehdyttämisessä liittyvät mahdollisesti siihen, että perehdyttämismateriaali on päivittämättä ja ajantasaista perehdyttämismateriaalia ei ole. Myös perehdyttämiseen käytettävä aika ja muut resurssit vaikuttavat perehdytykseen.

” Uusien työntekijöiden tuleminen on voinut ajoittua kiireiseen aikaan jolloin perehdytykseen ei ole ollut välttämättä tarpeeksi resurssia, vaikka se olisikin tehty kaikki perehdytyskaavakkeen osa-alueet huomioon ottaen”.

### **Esimiestyön haasteet**

Esimiestyöhön liittyvät haasteet heijastuivat vastaajien käsityksen mukaan myös työyhteisöön ja uuden työntekijän alkuvaiheisiin. Vaikeina koettiin tilanteet, joissa työyhteisössä tapahtuu useita muutoksia samanaikaisesti, työyhteisöön tulee useita uusia työntekijöitä vähän ajan sisällä tai uusien työntekijöiden tuleminen työyhteisöön ajoittuu kiireiseen aikaan. Näissä tilanteissa esimiehen on haastavaa turvata riittäviä resursseja uusien työntekijöiden ”sisään ajamiseen” työhön ja työyhteisöön. Esimiehen vaativana tehtävä on turvata jo työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden jaksaminen ja toisaalta taas uusien työntekijöiden alkuvaiheiden onnistuminen.

Uuden työntekijän alkuvaiheita vaikeuttavana asioina vastaajien käsityksen mukaan on työyhteisön valmistautumattomuus uuden työntekijän tulon työyhteisöön. Esimiehen tehtävä on tiedottaa ja

keskustella yhdessä työyhteisön kanssa uuden työntekijän valintaan liittyvistä asioista ja kuulla työntekijöitä. Uuden työntekijän alkuvaiheita vaikeuttaa tilanne, jossa työntekijät ovat saaneet vain vähän ennakkotietoa uusista työntekijöistä, eivät ole voineet valmistautua vastaanottamaan uusia työntekijöitä.

” Uusien työntekijöiden liittyminen työyhteisöön ei alun alkaen onnistunut, koska ensimmäiseen rakennemuutokseen liittyvän työntekijöiden lisäykseen oli esimiestasolla valmistauduttu huonosti. Yksikössä jo olevat työntekijät saivat vähän ennakkotietoja tulevasta”.

### **Uuden työntekijän ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät asiat**

Uuden työntekijän luonteen piirteet ja persoonallisuus voivat mahdollisesti vaikeuttaa alkuvaiheita työyhteisössä. Arka ja ujo työntekijä ei uskalla kysyä uudessa työssä ja työyhteisössä eteen tulevista asioista. Jos uusi työntekijä ei rohkene kysyä neuvoja tarvittaessa, jäävät työyhteisön säännöt ja toimintamallit epäselviksi. Uusi työntekijä saattaa ajatella, että jos hän kyselee jatkuvasti neuvoja muilta, aletaan hänen ammattitaitoaan ja osaamistaan epäillä. Arka ja ujo työntekijä kokee herkästi jäävänsä asioineen yksin. Näin erityisesti silloin, jos uuden työntekijän tarpeista huolimatta työyhteisössä ei ole mahdollisuutta järjestää pidempään kestävää mentorointi suhdetta.

” Työntekijän itsensä aktiivisuus vaikuttaa hyvin paljon liittymisessä työyhteisöön. Hänen pitäisi rohkeasti kysyä ja kyseenalaistaa asioita”.

Ihmistyyppiltään hiljaisilla introverteilla suhteiden luominen työkavereihin on hidasta. Tämä johtaa työyhteisössä helposti puolin ja toisin väärin ymmärryksiin ja kielteisiin kokemuksiin työyhteisössä. Tilannetta yksi vastaajista kuvailee näin:

” Kahvittauolla ja tiimipalavereissa uusi jäsen kokee, ettei tule kuulluksi. Työyhteisön jäsenet alkavat vähän kartella uutta tulokasta. Uusi jäsen ei pääse tutustumaan kenenkään työntekijän kanssa tarpeeksi hyvin. Työyhteisössä on alettu varomaan, ettei loukattaisi uuden tulokkaan tunteita, koska hän itse vaikuttaa siltä, ettei halua olla aktiivinen”.

Eri työntekijöiden erilaisuuden hyväksyminen ja vahvuuksien tunnistaminen mahdollistavat jokaisen vahvuuksien hyödyntämiseen työyhteisön parhaaksi.

” Uusi työntekijä voi olla arka, ei ehkä sosiaalisin, mutta paljon voimavaroja.”



Toisaalta taas nämä uuden työntekijän voimavarat, kuten virkeys, voivat olla juuri niitä tekijöitä, jotka väsyneissä työntekijöissä aiheuttavat katkeruuden tunnetta.

Uuden työntekijän alkuvaiheita vaikeuttaa, jos hän tulee työyhteisöön sellaisessa tilanteessa, ettei hän pääse kulkemaan riittävän kauaa muiden työntekijöiden mukana. Tästä johtuen uuden työntekijän voi olla vaikeaa muodostaa kokonaiskuvaa siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitä työnkuvaan kuuluu. On luonnollista, että työyhteisöön ja työhön sisälle pääseminen vie useampia kuukausia. Vastaajien mukaan näin tapahtuu silloin, jos uusi työntekijä ei ole koskaan tehnyt saman tyyppistä työtä. Erilainen työhistoria ja työkokemus voivat siis olla uuden työntekijän alkuvaiheita vaikeuttavia tekijöitä.

” Myös aiempi työhistoria ja kokemus mielenterveyskuntoutujien kanssa työskentelystä helpottaa myös työyhteisöön liittymistä, koska työntekijän on heti alusta lähtien helpompaa hahmottaa työtä myös suuremmassa mittakaavassa”.

### 6.3 Kehittämisehdotuksia

”Nämä toimivat meillä, miksipä ei muuallakin”.

Tämän tutkimuksen kolmantena tutkimustehtävänä oli kuvata mitä kehittämisehdotuksia työntekijöillä on uuden työntekijän alkuvaiheiden helpottamiseksi työyhteisössä. Kehyskertomuksessa työntekijöitä pyydettiin kertomaan kehittämisehdotuksia uuden työntekijän alkuvaiheiden helpottamiseksi työyhteisössä. Saamastani tekstimuotoisesta aineistosta olen sisällönanalyysin avulla muodostanut tiivistetyn kuvauksen kehittämisehdotuksista. Aineiston pohjalta keskeisiksi pääluokiksi muodostuivat työyhteisötaitojen kehittäminen sekä rekrytoinnin ja perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen.

Työelämä- ja työyhteisötaitojen kehittäminen helpottaa uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Vastauksissa mainitaan erikseen työelämätaitojen opettamisen opiskelijoille. Useassa vastauksessa mainitaan hyviin alaistaitoihin liittyviä piirteitä mm. tervehditään, ei väheksytä eikä puhuta selän takana uudesta työntekijästä ja palautteen antaminen uudelle työntekijälle. Työyhteisötaitoihin liittyvien alaistaitojen kehittäminen koetaan tärkeäksi niin uudelle työntekijälle kuin vastaanottavan työyhteisön jäsenillekin. Kehittämisehdotuksia, jotka mahdollisesti viittaavat alaistaitoihin ovat esimerkiksi: aikuisen ihmisen tapa, kypsä tapa olla tasavertaisena työyhteisössä ja kunnioitus ja avoin lähestymistapa puolin ja toisin.

Vastauksissa ehdotetaan kehittämään myös työyhteisön yhteisöllisyyteen liittyviä tekijöitä, kuten työyhteisön yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöitä. Useassa vastauksessa mainitaan, että yksinkertaisin keino helpottaa uuden työntekijän alkuvaiheita on, työyhteisön työntekijät tukevat, auttavat ja hyväksyvät uuden työntekijän. Vastaajat kehottavat olemaan avoimempia uusien työntekijöiden suhteen, ottamaan kontaktia ja keskustelemaan. Uutta työntekijää pitää tukea kysymällä kuulumisia, miten menee, onko kaikki hyvin ja tarvitsetko tukea.

”Jokainen voi katsoa itseään peiliin ja miettiä mitkä asiat vaikuttavat hyvään työyhteisöön ja miten pääsee mukaan työyhteisöön sisälle uutena työntekijänä”

Kehittämisehdotuksista välittyvät myös vastaajien työpaikan erityispiirteet. Asumisen ohjaus on asiakkaiden kotona tapahtuvaa ohjaustyötä. Asiakkaiden kotona työskennellään pääsääntöisesti yksin ja työyhteisön jäsenet kohtaavat satunnaisesti yhteisessä toimistossa. Tästä syystä kyseessä on perinteisestä työyhteisöstä poikkeava työryhmä asiantuntijoita. Työyhteisön jäsenillä on yhteinen perustehtävä, vaikka he eivät työskentelekään yhdessä tilassa perinteisen työyhteisön tavoin. Mahdollisesti tästä syystä vastaajien mielestä uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä helpottaa molemminpuolinen tutustuminen. Tutustuminen helpottaa kanssakäymistä ja kysymistä, kun eteen tulee esimerkiksi vaikeita asiakastilanteita. Tutustumisen helpottamiseksi vastaajat ehdottavat kehittämään käytäntöjä, joissa uusi työntekijä huomioidaan pyytämällä häntä mukaan kahville, syömään tai muihin vapaamuotoisiin tapahtumiin.

Vastaajat tuovat esiin myös kehittämisehdotuksia jotka liittyvät uuden työntekijän työtehtävien ja asiakas työn alkuvaiheisiin. Uuden työntekijän alkuvaiheita työssä vastaajien mukaan helpottaisi pehmeä lasku työpaikkaan. Pehmeä lasku uuteen työpaikkaan ja työhön tarkoittaa vastaajien mukaan sitä, että kehitetään käytäntöjä, joissa annetaan uudelle työntekijälle aikaa uuden työn oppimiselle. Esimerkiksi uusi työntekijä voisi kulkea toisen työntekijän rinnalla asiakaskäynneillä 1-2 viikkoa.

Perehdytyskäytäntöjen kehittäminen ja hyvin hoidettu perehdyttäminen helpottavat uuden työntekijän sopeutumista ja alkuvaiheita uudessa työyhteisössä. Perehdyttämiseen liittyviä hyviä käytäntöjä ovat yksikkökohtainen perehdyttämisohjelma, ajantasainen perehdyttämismateriaali ja ennakkoon nimetty perehdyttäjä. Vastaajien mukaan perehdyttäjän pitää olla taitoa, kokemusta ja motivaatio perehdyttämiseen. Myös perehdyttämisen aikainen vuoropuhelu kuuluu hyvään perehdyttämiseen. Uudelta työntekijältä kannattaa kysyä miten hän kokee työn ja työyhteisön ja miten häntä voisi tukea paremmin alkuvaiheessa. Yksikön esimiehen vastuulla on varata riittävästi rauhallista aikaa perehdyttämiseen.

Vastaajien kehittämisehdotuksia on, että esimiehen tulee tiedottaa työyhteisöä tilanteesta, jossa työyhteisö kasvaa ja ottaa työyhteisö mahdollisuuksien mukaan rekrytointiprosessiin. Työyhteisön kanssa käytävää keskustelua rekrytoitavan osaamis- ja ominaisuusvaatimuksista vastaajat pitävät keinona saada työyhteisöön persoonaltaan sopiva tyyppi.

” Mielestäni esimies on tärkeässä asemassa uuden tullessa. Usein muutokset voivat aiheuttaa vastarintaa, mutta hyvin tiedottamalla muutokset on helpompi ottaa vastaan työyhteisössä”.



## 7 TULOSTEN TARKASTELU

### Edistävät asiat

Yksi tämän tutkimuksen keskeisistä tuloksista korostaa uuden työntekijän liittymistä edistävänä asiana uuden työntekijän ja työyhteisön muiden jäsenten ensikontaktin merkittävyyttä. Käytännön näkökulmasta mainittiin useita tähän liittyviä asioita mm. kasvokkain kohtaaminen, esittäytyminen puolin ja toisin, hymyily, kättely ja kuulumisten kysyminen. Tutustuminen nousi aineistossa vahvasti esille.

Tutustumisen ja tuttuuden merkitys yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden rakentumisessa nostetaan esiin myös Työterveyslaitoksen Rajoja rikkoja työ -hankkeen loppuraportissa (2015). Tutkimuksen kohteena ovat terveydenhuoltoalalla toimiva ensiapu ja rakennusalan insinööri-toimisto. Raportissa esitetään mielenkiintoinen kysymys siitä, kokevatko työntekijät ylipäätään kuuluvansa työyhteisöön ja minkä varaan yhteisöllisyys rakentuu uudelaissa työyhteisöissä, joissa työprosessit kulkevat hallinnollisten rajojen yli. (Toivainen & Järvensivu 2015, Viitattu 17.11.2016.)

Rajoja rikkova työ -hankkeen kehittämistutkimuksen haastatteluaineistosta ilmenee, että työssä, jolle on leimallista vaihtuvat kokoonpanot, yhteisöllisyys kumpuaa varsin perinteisten yhteisöllisyyden elementtien pohjalta. (Toivainen & Järvensivu 2015, 39. Viitattu 17.11.2016). Myös tässä tämän tutkimuksen tuloksissa nousee esille, että mahdollisuus tutustumiseen ja kasvokkain kohtamiseen edistää uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Yhteinen kahvihetki tai lounastauko uuden työntekijän kanssa mahdollistaa kohtaamisen ja tutustumisen. Jo lyhyetkin kohtaukset tutustuttavat työyhteisön jäseniä ja luovat ”meitä”. (Toivainen & Järvensivu 2015, 44. Viitattu 17.11.2016).

Kohtaamisia ja tutustumista vaikeuttaa opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan työn eriaikaisuus, joka johtuu liikkuvasta työstä samoin kiire ja iso työyhteisö. Toivasen ja Järvensivun (2015) mukaan, jos yhteisiä kohtaamisen paikkoja ei ole, saattaa yhteinen rakentua sen luottamuksen pohjalle, jota tunnetaan toisen ammattitaitoa kohtaan. Näissä kohtaamisissa ei niinkään korostu yhteisöllisyys tai työyhteisö, vaan ammattitaitoiset persoonat ja heidän välilleen muodostuvat yhteistyösidokset.

Verkostoituvan työn johtamisessa tulee erityistä huomiota kiinnittää siihen, että tutustumiselle luodaan mahdollisuuksia. Jokaisessa ryhmässä on sisäinen maailma ja se tarjoaa työyhteisölle yhteisen lepopaikan, joka auttaa ponnistelemaan työssä. Siksi on tärkeää, että työyhteisössä on yhteisiä taukohetkiä, erilaisia virkistystilaisuuksia ja rentouttavaa kanssakäymistä työn lomassa. Kun sisäinen maailma pysyy hallituissa rajoissa, se luo työyhteisöön kannustavaa me-henkeä ja vahvistaa työyhteisön kiinteyttä. (Järvinen 2001, 55-56.)

Toinen opinnäytetyön tutkimustuloksissa esiintyvä, uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä edistävä asia, on työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja toimintamallit. Tuloksissa korostuu myönteisen ilmapiirin merkitys uuden työntekijän alkuvaiheita helpottavana asiana. Käytännössä tämä tarkoittaa työyhteisöön tulevan uuden työntekijän huomioimista ja kohtaamista arjessa myönteisellä tavalla. Työ ja terveys 2012 -haastattelun mukaan työtovereiden keskinäinen tuki ja apu näyttävät olevan lähes kiitettävän yleistä. (Ttl 2012. Viitattu 23.11.2016.)

Opinnäytetyön tietoperustan mukaan toimiva työyhteisö koostuu vuorovaikutuksellisista elementeistä. Toimivan työyhteisön elementtejä aikaisempien tutkimusten mukaan ovat mm. toimiva yhteistyö ja yhteiset pelisäännöt. (kts. Järvinen 2001, Kaivola & Launila 2007, Tarkkonen 2012). Juutin ja Vuorelan (2005) mukaan työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliseen avuliaisuuteen, avoimuuteen ja luottamukseen. (Juuti, P. & Vuorela, A, 2005. 71). Myös Paasivaara (2009) on määritellyt työntekijöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvään sosiaaliseen tukeen kuuluvaksi mm. empaattisuuden, halun auttaa, rohkaisemisen, kuuntelemisen, myönteisten asioiden lausumisen uuden työntekijän kyvyistä ja neuvot sekä ehdotukset työtehtäviin liittyen. (Paasivaara 2009, 25-26.) Nämä asiat tulivat esiin myös tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa.

Hyvän ja toimivan ilmapiirin piirteinä opinnäytetyön tutkimustuloksissa mainittiin arkipäivän toiminnassa näyttäytyvää sujuvaa tiedonkulkua ja työssä saatavaa palautetta. Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan sujuva tiedonkulku helpottaa uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä, vahvistamalla uuden työntekijän osallisuutta työyhteisössä sekä parantamalla työn ja työhön liittyvien toimintatapojen hallintaa. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimustulosten kanssa. Kaivolan (2003) mukaan työyhteisön kokoukset, neuvottelut ja palaverit kokoavat työyhteisön jäsenet yhteen. Hyvin toimivassa työyhteisössä yhteiset kokoontumiset tarjoavat kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa, osallistua ja tuoda työhön liittyviä asioita yhteiseen käsittelyyn. (Kaivola 2003, 155.) Juuti ja Vuorela tarkastelevat yhteisiä palavereja

johtamisen näkökulmasta. Heidän mukaansa palaverit ovat kulttuurisia rituaaleja, joissa parhaimmillaan osallistujat voivat tuntea tulleen kuulluiksi ja arvostetuiksi. (Juuti & Vuorela 2011, 114). Myös työhyvinvoinnin näkökulmasta säännölliset palaverit ovat tärkeitä. (Tarkkonen 2012, 162).

Opinnäytetyöntutkimustuloksissa palautteen antaminen ja saaminen ovat toimivassa työyhteisössä uuden työntekijän työyhteisöön liittymistä edistävä asia. Opinnäytetyön teoriapohjassa palautteen antamista työsuorituksesta tarkastellaan lähinnä johtamisen näkökulmasta. Kehityskeskustelut ovat yksi esimiehen työkalu, jolla voidaan varmistaa, että kaikki työyhteisön jäsenet saavat palautteen työstään. (Järvinen 2001, 113). Oman tutkimukseni tuloksissa painottuvat lähinnä työyhteisön jäsenten välinen kannustava ja kiittävä palaute.

Kehittämismyönteisyys nousee myös tutkimustuloksissa liittymistä edistäväksi tekijäksi. Edistäväksi tekijäksi nimetään se, että työyhteisössä arvostetaan uusia näkemyksiä ja kehittämissuhteita työyhteisön toiminnan edelleen kehittämiseksi. Tarkkonen (2012) tarkastelee lähityöyhteisön toimintaa systeeminä. Systeemin keskukseen hän on sijoittanut henkilöstön. Jokaisen henkilöstöön kuuluvan oman työturvallisuuden, työkyvyn, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat Tarkkonen mukaan kehittämisaktiivisuus ja osaaminen, johon kuuluvat sekä työnhallinta, että työyhteisötaidot. (Tarkkonen 2012, 156-157).

Tuloksista käy ilmi myös vastavuoroisuus: paitsi työyhteisössä olevien työntekijöiden alustaidot, asenne ja osaaminen ovat vaikuttavia asioita uuden työntekijän tullessa työyhteisöön, samoin vaikuttavat uuteen tulokkaaseen itseensä liittyvät asiat. Tulosten mukaan liittymistä työyhteisöön edistävät mm. uuden työntekijän oma esittäytyminen, oma-aloitteisuus avoimuus ja luottavaisuus. Rätty & Mäkinen (2014) ovat todenneet, että hyvät työyhteisötaidot auttavat myös uutta työntekijää tehokkaampaan alkuun uudessa työpaikassa. (Rätty & Mäkinen. 2014, 3. Viitattu 14.1.2016).

Esimiestyö ja johtajuus ovat yksi keskeisiä osatekijöitä toimivaa työyhteisöä määriteltäessä ja tämä käy ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Esimies voi käyttää valtaa ja vaikuttaa työyhteisössä moneen asiaan esim. ilmapiiriin, perehdyttämiseen ja muihin toimintakäytäntöihin sekä työyhteisön kehittämistoimintaan. Myös Tarkkonen (2012) sijoittaa johtamisen systeemimallin keskukseen. Tarkkonen mukaan johtajuus roolista käsin esimies vaikuttaa pitkällä aikavälillä kaikkiin lähityöyhteisön systeemin osiin. (Tarkkonen 2012, 156-157).

Tulosten mukaan perehdyttämällä ja työnopastuksella edistetään uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Tuloksissa kävivät ilmi perehdyttämisen onnistumiseksi tarvittavat asiat. Ajantasainen perehdyttämismateriaali, suunnitelmallinen perehdytyksen ja vastuiden suunnittelu ja yksilöllinen perehdyttäminen. Perehdyttämisen onnistumiseksi tarvitaan aikaa perehtyä ja perehdyttää. Aikaisemmissa tutkimuksissa painotetaan kunnolla suoritettua perehdyttämistä ja työnopastuksen järjestämistä. Perehdyttäminen ja työnopastus nähdään olennaisena osana työtehtävien omaksumista ja työn hallintaa. (Juuti & Vuorela 2011, 48-50).

### **Vaikeuttavat asiat**

Tulosten mukaan uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ristiriidat. Ristiriitoja näyttäisi muodostuvan työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen liittyen. Näitä ovat mm. voimakkaat, hallitsevat persoonat työyhteisössä, klikkiytyminen ja kuppikuntaisuus. Toisaalta tuloksissa käy myös ilmi, että yleensä työyhteisön ristiriidat johtuvat erilaisista väärinymmärryksistä ja virheellisistä tulkinnoista, jotka matkan varrella paisuvat isoihin mittasuhteisiin.

Myös aikaisemman tiedon perusteella ristiriidat työyhteisössä ovat monien eri tekijöiden synnyttämiä. Usein isot ristiriidat työyhteisössä ovat alun perin saaneet alkunsa pienistä käsittelemättömistä asioista. (Kaivola 2003, 75.) Kaivola (2003) on teoksessaan käsitellyt käsitettä ratkaisuja estävä kehä. Hän tarkoittaa estävällä kehällä sellaista asioihin puuttumista, jolla säilytetään ja vahvistetaan epäselväksi jäänyttä tilannetta. Estävä kehä syntyy työntekijöiden välille jostakin asiasta, josta ei voida puhua kasvotusten. Kumpikaan ei tiedä, mitä toinen ajattelee ja tämä lisää puolustautumista. Kun asiaa ei kyetä käsittelemään, alkavat molemmat osapuolet tehdä omia tulkintojaan asiasta. Puhumattomuus johtaa ylivarovaisuuteen. (Kaivola 2003, 77). Tuloksissa oli kuvausta näistä tilanteista työyhteisössä olevan työntekijän ja uuden tulokkaan välillä.

Kun työkaveria ei vielä oikein tunneta, on vaikeaa arvioida miten ja mistä asioista on sopivaa puhua. Tulosten mukaan työyhteisöön liittymistä vaikeuttavaksi asiaksi voi, erityisesti alkuvaiheessa muodostua myös uuden työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Esimerkkinä mainitaan, että Ihmistyypiltään hiljaisilla introverteilla suhteiden luominen työkavereihin on hidasta. Työyhteisön jäsenten välinen erilaisuus tuokin varmasti omat haasteensa työyhteisöön liittymiselle ja työyhteisön toiminnalle.



Toimiva työyhteisö ei kuitenkaan tarkoita ongelmattonta työyhteisöä. Eri lähteiden mukaan erilaiset ongelmatilanteet ovat yleisiä työyhteisöissä. On luonnollista, että työntekijöiden välille työyhteisössä syntyy jännitteitä ja ristiriitoja. Konflikteiksi ristiriidat kehittyvät silloin, jos niitä ei kyetä kohtaamaan ja käsittelemään. (Kaivola 2003, 72; Järvinen 2001, 69.)

Työyhteisöön saattaa tulosten mukaan syntyä ristiriitaisuuksia myös ulkoisten tekijöiden aiheuttamana. Kun ulkoiset paineet kasvavat on työntekijöiden jaksaminen koetuksella ja paineet purkautuvat työyhteisössä erilaisina ristiriitoina. Kuvausta näistä tilanteista tuloksissa oli runsaasti. Ulkoisten tekijöiden vaikutukset heijastuvat yksittäisten työntekijöiden jaksamiseen ja työyhteisöjen toimintaan heikentävästi. Työyhteisön toimintaa ja uuden työntekijän liittymistä työyhteisöön vaikeuttava asia on tulosten mukaan puutteet työntekijöiden hyvinvoinnissa ja jaksamisessa. Käsitteenä sekä käytännössä toimiva työyhteisö ja työhyvinvointi kulkevat käsikädessä.

Myös aikaisempien tutkimusten mukaan työn luonne, työn organisointi ja työolot vaikuttavat työhyvinvointiin. Erityisiä työhön liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi liiallinen tai liian vähäinen työmäärä, vähäiset osallistumismahdollisuudet sekä vuorotyö. Työhön liittyviä voimavaratekijöitä taas ovat työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, joustavat työajat sekä mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 12).

Tulosten perusteella tärkeimmiksi uuden työntekijän liittymistä vaikeuttaviksi asioiksi muodostuivat siis työyhteisön ilmapiiriin liittyvät ristiriidat ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat sekä työhyvinvointia haastavat ulkoiset asiat.

### **Kehittämisehdotuksia**

Tulosten pohjalta huomiota kannattaa kiinnittää perehdyttämisprosessin kehittämiseen kokonaisuutena. Jotta uusi työntekijä tuntisi itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan ja työyhteisöön tarvitaan jatkuvaa perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistä ja jatkuvaa perehdyttämisprosessia. Kokonaisuuteen kuuluu tulosten mukaan työyhteisön valmistelu vastaanottamaan uuden työntekijän, rekrytointikäytäntöjen kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa, perehdyttämisen yksilöllistäminen, seuranta ja arviointi sekä työnopastus. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan systemaattiseen perehdytykseen työpaikoilla tulisi kiinnittää

huomiota. (Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori 2011, 1). Tulosten mukaan hyvä käytäntö olisi pidempiaikainen mentorointisuhde Tärkeää näkökulma on, että pidempiaikaisen mentoroinnin avulla voidaan siirtää myös hiljaista tietoa vanhemmalta työntekijältä uudelle työntekijälle.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa korostuu perinteisen uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi voimakkaasti työyhteisöllinen näkökulma. Tulosten mukaan työyhteisön näkökulmasta, uuden työntekijän alkuvaiheita voidaan helpottaa hyvissä ajoin ennakkoon toteutettavalla tiedottamisella ja yhteisellä keskustelulla työyhteisön kanssa. Avoin ja keskusteleva ennakkokäsittely ennen uuden työntekijän saapumista luon hyvän pohjan uuden työntekijän saapua työyhteisöön. Työyhteisön jäsenten mielipiteet tulevat huomioituiksi eikä työyhteisöön synny tunnetta työntekijöiden sivuuttamisesta Tätä työyhteisön mukaan ottamista ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole juurikaan huomioitu. Kupias & Peltola (2009) tuovat työyhteisöön perehdyttämisen yhteydessä myös työyhteisön näkökulmaa esille. (Kupias & Peltola 2009, 76 – 77).

Tulosten mukaan opiskelijoiden työelämätaitoja ja työyhteisötaitoja tulisi edelleen koulutuksen kautta kehittää. Työyhteisötaitoihin luetaan kuuluvaksi sekä esimies- että alaistaidot. Hyvät alaistaidot ovat työntekijän keino vaikuttaa perustehtävään, työyhteisöön ja johtamiseen. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010). Myös aikaisempien tutkimustulosten mukaan alaistaitoinen työntekijä kykenee yhteistyöhön sekä työkaverien että esimiesten kanssa, on auttamishaluinen, osaa ilmaista mielipiteensä asioiden eteenpäin viemiseksi ja osallistuu aktiivisesti työpaikan kehittämistyöhön. (mm. Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010; Keskinen 2005). Näitä taitoja tullaan enenevässä määrin tulevaisuuden työelämässä tarvitsemaan.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tutkimuksen toteutuksen pohdinta

Tämän tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa olen tutkijana joutunut pohtimaan ja tekemään ratkaisuja eettisestä näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on toimiva työyhteisö. Työyhteisössä uuden työntekijän alkuvaiheita edistäviä ja vaikeuttavia tekijöitä tarkastellaan jo lähtökohtaisesti myönteisestä näkökulmasta. Tutkimustehtäviin liittyy myös kehittämiseen liittyvä näkökulma. Tutkimusaiheeseen liittyvää pohdintaa on auttanut se, että ihmiset kuullessaan tutkimusaiheeni, tulevat mielellään keskustelemaan aiheesta ja pitävät sitä tärkeänä. Aineistonkeruutilanteessa yksi tutkimukseen osallistuvista käytti puheenvuoron, missä hän kiitti valitsemaani aihetta ja piti merkityksellisenä asiana sitä, että työyhteisön toimintaan uuden työntekijän tullessa työyhteisöön tutkitaan, siitä saadaan tietoa ja mahdollisesti kehitettyä uusia parempia toimintamalleja. Hän perusti mielipiteensä käytännön oppimisjaksoilla opiskelijoilta kuulemastaan palautteesta. Hänen mielestään opiskelijat kertovat yhä enemmän joutuvansa keskelle työyhteisöjen keskinäisiä ristiriitoja.

Olen pohtinut myös tutkimukseni metodologisia valintoja eettisestä näkökulmasta. Valitussa menetelmässä korostuu tutkittavien oma ajattelu ja ääni, mikä on minusta oikein. Tosin kehyskertomus väistämättä ohjaa jollain tavalla tutkittavien ajattelua. Tästä syystä olen tehnyt kehyskertomuksen hyvin niukaksi. Aineistonkeruutilanteessa kysymyksiä esitettiin siitä, pitääkö tarinoiden olla tosia. Tästä aiheesta syntyi mielenkiintoinen keskustelu. Yhdessä tutkittavien kanssa päätimme, että tarinoiden on hyvä mahdollisia tarinoita. Ne ovat voineet tapahtua tässä tai jossain muussa työyhteisössä jollekin henkilölle tai itselle tai sitten se voi olla kuulemani tarina. Olimme yksimielisiä siitä, että tarinassa tärkeintä on, että se sisältää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Eettistä pohdintaa aiheutti myös tutkimuksen aineistonkeruun tapahtuminen työyhteisön tilaisuudessa. Tilanne mahdollisti nopean ja vaivattoman aineistonkeruun tutkijan näkökulmasta. Pohdin kuitenkin, oliko aineistonkeruu työyhteisön yhteisessä tilaisuudessa tutkimukseen osallistumiseen velvoittava työntekijöiden näkökulmasta. Tutkittavien aitoon vapaaehtoisuuteen aineistonkeruutilanteessa kiinnitin huomiota tekemällä mahdollisimman luontevaksi ja helpoksi

myös olla osallistumatta tutkimukseen. Jokaisen tiedonantajan vapaaehtoista osallistumista painotti myös työntekijöille välitetty tutkimuksen saatekirje (LIITE 1) sekä suullinen informaatio, jota annoin ennen aineistonkeruuta. Tutkimukseen osallistuville selvitettiin tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä.

Ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 131.) Tutkimuksen kaikissa vaiheissa tiedonantajat ovat jääneet nimettömiksi. Aineistonkeruu vaiheessa en kerännyt tiedonantajilta minkäänlaisia henkilö- tai taustatietoja. Tutkimusaineiston olen kerännyt käytettäväksi vain tässä tutkimuksessa. Alkuperäisen aineiston hävitin silppurissa sen jälkeen, kun olin auki kirjoittanut aineiston tietokoneelle tiedostomuotoon. Tietokoneella aineisto on vahvalla salasanalla suojattuna vain minun itseni käytettävissä. Myös tämä aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

## **8.2 Tutkimusprosessin pohdinta**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata työntekijöiden käsityksiä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa työntekijöiden käsityksistä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen. Teoreettisena viitekehysenä on toimiva työyhteisö. Oli luontevaa päätyä tutkimaan toimivaa työyhteisöä, koska olen valmistunut työhyvinvointivalmentajaksi. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa ymmärsin, että käsitteet toimiva työyhteisö, työhyvinvointi ja työyhteisötaidot kulkevat käsikädessä. Keskeinen oivallus oli, että työyhteisötaidot ovat keino vaikuttaa työyhteisöön, johtamiseen ja perustehtävään. Tämä tukee myös sitä, että työssä voidaan hyvin. Tutkimusprosessia voin osuvasti kuvata matkana, joka on ollut pitkä, mutta opettavainen. Yksi laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteista on, että tutkija oppii tutkimuksen kuluessa. (Jari Eskola ja Juha Suoranta (2008)

Tietoperustan laatimiseen käytin runsaasti aikaa ja se on mielestäni huolella laadittu. Tietoperustaan perehdyin lukemalla teoriaa ja kirjoittamalla paljon. Yhdessä opinnäytetyön sisällön ohjaajan kanssa tietoperustan kokoaminen kävi vaivattomasti siten, että karsimme noin puolet kirjoittamastani tekstistä pois. Osaa tästä tekstistä käytin työn myöhemmissä vaiheissa. Eniten

ohjausta tarvitsin pysyäkseni tutkimuksen rajatussa näkökulmassa eli tilanteessa, jossa työyhteisöön tulee uusi jäsen. Opettelin suodattamaan kaiken tämän näkökulman kautta.

Aineiston kokosin kirjoittamalla tiedonantajilla kertomuksia. Valitusta menetelmästä sain monenlaista kommenttia. Joku piti tarinoita ”hieman lapsellisina” tai vaikeana tapana hankkia aineistoa. Itse pidin valittua aineistonkeruumenetelmää sopivimpana tämän tutkimuksen viitekehukseen. Näkökulma, jota korostan tutkimuksen kaikissa vaiheissa, on työyhteisön jäsenten, henkilökunnan keskeinen asema. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkökulma. Vilpitön pyrkimys on heidän näkökantojensa esille tuominen, kunnioittaminen ja ymmärtäminen. Kerronnallisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien ja tutkijan roolien muuttuminen kanssakulkijoiksi, jolloin molemmat oppivat toisiltaan. (Estola, Kaunisto, Keski-Filppula, Syrjälä & Uitto 2007, 28.) Kiitän lämpimästi kaikkia tiedonantajina toimineita henkilöitä.

Työ ei ajallisesti edennyt suunnitellusti. Tutkimuksen työohjelma liitteenä. (LIITE 1). Ensimmäistä tutkimusta tekevänä en osannut esimerkiksi realistisesti suunnitella kuinka kauan aineiston analyysiin menee aikaa. Virheellisesti kykenin ajattelemaan vain aineiston tuloksista kirjoittamiseen kuvaa aikaa. Olin todella hämmästynyt ja epävarma saatuaani aineiston käsiini. Haastavaa oli opetella menetelmä, jolla pystyn aineistoa analysoimaan. Tässä vaiheessa osasin jo hakea tukea opinnäytetyön sisällön ohjaajalta. Opin, että minun tulee vain edetä vaihe vaiheelta. En voi suoralta käsin hypätä tulosten tarkasteluun ja johtopäätöksiin. Minun piti tietää, ymmärtää ja osata kertoa, miten näihin tuloksiin olin päätenyt.

Henkilökohtaiset oppimistavoitteet tutkimusprosessille olivat sosiaalialan kompetenssien mukaiset. Tarkastelen oppimistani suhteessa näihin tavoitteisiin:

1. Sosiaalialan eettinen osaaminen.

Eettisen osaamisen syventymistä on tapahtunut lähinnä siitä näkökulmasta, että olen oppinut ymmärtämään, kuinka syvälle ihmisten tunteisiin vaikuttavia tapahtumia voivat työhön liittyvät asiat olla. Jo tällaiseen pienimuotoiseen tutkimukseen osallistuminen voi vaikuttaa tutkimukseen osallistuviin hyvin voimakkaasti. Eettinen pohdinta kulki mukana koko prosessin ajan.

## 2. Asiakastyön osaaminen.

Tutkimukseen on liittynyt myös omien ennakkokäsitysten tunnistamista, refleктоimista ja auki kirjoittamista tutkittavasta asiasta. Itsetuntemukseni on lisääntynyt oman arvomaailmani ja ihmiskäsitykseni tutkimisen myötä. Itsetuntemus toimii pohjana myös asiakastyössä.

## 3. Sosiaalialan palvelujärjestelmäosaaminen.

Tutkimuksen eri vaiheissa olen myös päässyt toimimaan erilaisissa ryhmissä mm. aineistoa kerätessä ja työtä esitettäessä.

## 4. Kriittinen ja osallistava yhteiskunta osaaminen.

Tutkimusprosessi on vaatinut opettelemaan tuottamaan tieteellistä tekstiä ja vertaamaan omia näkökulmia tutkittuun tietoon. Tiedonhankinta osaamiseni on lisääntynyt: Olen oppinut hakemaan ja suhtautumaan kriittisesti tutkimustietoon ja ammatilliseen kirjallisuuteen. Myös tietotekninen rohkeus ja osaaminen on lisääntynyt.

## 5. Tutkimuksellinen kehittämisosaaminen.

Olen oppinut suunnittelemaan, toteuttamaan ja raportoimaan sosiaalialan ammatillisissa tehtävissä tarvittavia pienimutoisia raportteja ja selvityksiä.

Tutkimuksen eri vaiheissa olen oppinut rakentamaan teoriapohjaa ajankohtaisille työelämään liittyville ilmiöille ja oppinut soveltamaan tätä tietoa käytännön tilanteisiin. Tutkimukseen liittyvien erilaisten näkökulmien, periaatteiden ja arvojen perusteellinen jäsentäminen on syventänyt omaa ymmärrystä työyhteisöjen toiminnan taustoista ja toisaalta seurauksista. Tutkimuksen loppuvaiheessa olen myös oppinut liittämään nämä yksittäiset löydöt osaksi työelämän kokonaisuutta.

## 6. Johtamisosaaminen.

Opinnäytetyö tutkimustulosten kautta oma ymmärrykseni on syventynyt työyhteisöissä vaikuttavista asioista ja uskon, että tämä on hyvä pohja sekä kehittämistyölle että esimiestyölle. Arvokkaana pidän myös löytämiäni aikaisempia tutkimuksia ja niistä oppimiani asioita.

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi on opettanut sietämään epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Olen oppinut tarvittaessa pyytämään ja ottamaan vastaan apua ja palautetta sekä luottamaan ohjaukseen. Sekä näyttämään ja asettamaan myös keskeneräisen työn arvioinnin ja palautteen

kohteeksi. Tämä on minulle vaikeaa. On paikallaan kiittää kaikesta saamastani ohjauksesta ja tuesta heitä, jotka ovat mahdollistaneet tutkimuksen valmistumisen.

Laadullinen tutkimusprosessi on usein hyvin henkilökohtainen. Henkilökohtaiselle tutkimuskokemukselle tunnusomainen piirre on tutkijan itselleen asettama elinikäinen sivistysprojekti, joka vastaa kysymykseen siitä, millaiseksi ihmiseksi haluan kasvaa. (Eskola & Suoranta 2008, 249-250).

Tässä tutkimuksessa tulokset ovat valitusta tutkimusmenetelmästä johtuen mahdollisia tarinoita. Mielestäni tulokset herättävät uusia kysymyksiä siitä mitkä asiat mahdollisesti edistävät ja vaikeuttavat uuden työntekijän alkuvaiheita työyhteisössä. Voiko siis ollakin niin, että tutkimuksen tulokset ovat vastausten lisäksi kysymyksiä, joita on aiheellista pohtia määriteltäessä toimivaa työyhteisöä. Millainen on minun unelmieni työyhteisö ja millaista työyhteisöä minä omalla toiminnallani rakennan.

### **8.3 Tulosten pohdinta**

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja siksi myös työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia valmiuksia vastata näihin muutoksiin. Näitä valmiuksia ovat esimerkiksi ammatilliseen osaamiseen kuuluvat työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen avulla voidaan rakentaa myös toimivaa työyhteisöä ja työhyvinvointia. Tulosten kautta välittyy kuva työyhteisötaidoista myönteisenä asenteena itseen, muihin työyhteisön jäseniin, työhön ja työelämään kokonaisuudessaan. Myönteinen asenne näkyy yksilötasolla omasta itsestä huolehtimisena ja arvostamisena. Työyhteisötaitojen vaikutus nähdäänkin työssä hyvinvointia ja iloa tuottavana asiana yksilötasolla.

Työyhteisöissä tulosten mukaan korostuvat työyhteisön jäsenten ammatillinen osaaminen, jota tulevaisuudessa pitää työtehtävien muuttuessa, jatkuvasti päivittää. Työyhteisön muotojen muuttuessa työyhteisöjen ja tiimien jäsenillä korostuvat sosiaaliset taidot: yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Näistä tuloksista voivat hyötyä yksittäiset työntekijät. Itsetuntoon ja itsetuntemukseen pohjautuva henkilökohtaista osaamista voi jokainen halutessaan kasvattaa ja kehittää. Osallistuminen omaa ammatillista ja sosiaalista osaamista kehittävään koulutukseen lisää

ammattillisia valmiuksia ja auttaa kehittymään ihmisenä. Tarvitaan henkilökohtainen oivallus siitä, että omalla käyttäytymiselläni vaikutan työyhteisön toimintaan. Työyhteisötaidot eivät ole pysyvä ominaisuus vaan niitä voi ja pitää koulutuksen kautta kehittää. Tätä tulosta voivat eri hankkeet ja koulutuksen järjestäjät hyödyntää.

Työn ja työyhteisöjen muotojen muuttuessa tarvitaan tulosten mukaan tulevaisuudessakin johtamista ja esimiestyötä. Työyhteisöt ovat ihmisistä koostuvia sosiaalisia yhteisöjä, joissa edelleen vallitsevat niin myönteiset kuin kielteisetkin ryhmäilmiöt. Tuloksista tulee esille se, kuinka huomaamatta työyhteisö eksyy työn maailmasta sisäiseen maailmaan. Tällöin työyhteisön jäseniä ja ilmapiiriä ohjaavat huhut, ennakkoluulot, väärinymmärrykset ja virheelliset tulkinnat. Voidaan vain arvella, kuinka paljon esimerkiksi kiusaamiskokemuksista johtuu näistä vääristä tulkinnoista ja väärinymmärryksistä. Näissä tilanteissa työyhteisö tarvitsee korjaavaa palautetta voidakseen korjata toimintaansa.

Tuloksista välittyy se, kuinka vahingollista sekä yksilö- että yhteisötasolla on epäoikeudenmukainen kohtelu sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen mielipiteiden sivuuttaminen on. Esimieheltä vaaditaan oikeudenmukaista kohtelua. Uudenlainen jaettu johtajuus korostuu entisestään, kun työntekijät eläköityvät ja työelämäänsä astuu uusi sukupolvi. Työntekijät haluavat vaikuttaa päätöksentekoon, tehdä haastavaa ja mielekästä työtä.

Keskenään ristiriitaiset arvostukset suhteessa työhön näkyvät myös tuloksissa. Yhtäältä arvostetaan itsenäistä työskentelyä, päätöksen tekoa ja ongelmanratkaisua työtehtävien muuttuessa. Toisaalta taas korostuvat yhteisölliset arvot. Yhteisistä pelisäännöistä ja toimintamalleista sopiminen ja niihin sitoutuminen. Julkisella sektorilla on jo paljon kirjallisia toimintamallioppaita. Näiden tunnetuksi tekeminen ja jalkauttaminen työyksikköjen arkeen on jäänyt kesken, eivätkä työntekijät tiedä näistä. Tärkeä osa esimiehen tehtävää olisi viedä näitä sovittuja malleja käytäntöön.

Työelämän kielteiset piirteet, kuten suorituspainee, kiire ja stressi näkyvät myös tämän tutkimuksen vastauksissa. Nämä ilmiöt valitettavasti heijastuvat kielteisesti myös yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja työyhteisöjen toimintaan. Tulevaisuuden kestävä työelämän rakentamisessa onkin tulevaisuudessa huomioitava myös inhimillinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Jossain vaiheessa tulemme työelämässä saavuttamaan lakipisteen sille, että tuottavuutta tehostetaan lisäämällä työn määrää työntekijämäärän pysyessä ennallaan.



Muutoksissa ja taloudellisesti vaikeina aikoina työyhteisötaidot auttavat myös yksittäistä työntekijää jaksamaan. Toisaalta tuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että työyhteisötaitoinenkaan työntekijä ei voi suojautua työelämän kielteisiä piirteitä vastaan. Tulosten perusteella näyttäisi sille, että muutokset, kiire ja stressi heijastuvat pitkään jatkuneena työntekijän asenteisiin. Väsynyt ja katkeroitunut työntekijä ei kykene täysimittaisesti ottamaan käyttöönsä osaamistaan ja taitojaan, vaikka hän omaisikin hyvät työyhteisötaidot.

Mikäli tulevaisuudessa haluamme kehittää työelämän laatua, pitää työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi asettaa koko yhteiskunnan tasolla keskeiseksi arvoksi. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös tuottavia ja tehokkaita. Siksi myös lainsäädännön ja poliittisten päätösten tulisi tulevaisuudessa huomioida työn jakautumisen tasaisemmin. Sosiaalialan ammattilaisen tehtävänä on vaikuttaa ihmisten elämään ja yhteiskuntaan. Työelämän epäkohtia, jotka heijastuvat työntekijöiden ja heidän perheidensä elämään epäsuotuisasti, voimme tuoda esille ainakin puhumalla ja kirjoittamalla.

#### **8.4 Jatkotutkimushaasteet**

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja siksi myös työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia valmiuksia vastata näihin muutoksiin. Näitä valmiuksia ovat esimerkiksi ammatilliseen osaamiseen kuuluvat työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen avulla voidaan rakentaa myös toimivaa työyhteisöä ja työhyvinvointia. Muutoksissa ja taloudellisesti vaikeina aikoina työyhteisötaidot auttavat myös yksittäistä työntekijää jaksamaan. Työyhteisötaitoja voidaan kehittää paremmiksi koulutuksen kautta. Koulutuksen tueksi tarvittaisiin mielestäni käytännönläheistä tutkimusta siitä, mitä työyhteisötaidot käytännössä ovat. Millaisia käsityksiä työyhteisötaidoista on työyhteisöllä tai vasta valmistuneella ammattilaisella sekä millaisia työyhteisötaitoja työyhteisössä esimiehen näkökulmasta tarvitaan nyt tai tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa tutkin työyhteisön toimintaa tilanteessa, jossa työyhteisöön tulee uusi jäsen. Käsityksiä uuden työntekijän alkuvaiheita helpottavista asioista tutkittiin työyhteisön näkökulmasta. Jatkotutkimushaasteena olisi mielestäni hyödyllistä laajentaa tutkimusta kokonaisuudeksi

koskemaan myös työyhteisössä vasta aloittaneen työntekijän käsityksiä ja esimiehen käsityksiä tästä samasta ilmiöstä.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Askola, I. 2013. Talouden tiukat ehdot – onko inhimillisyydelle tilaa muutoksissa? Viitattu 15.8.2015,  
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2013/kuntajohtajat/Documents/03Askola.pdf>
- Clifton, J. 2007. Global Migration Patterns and Job Creation. Viitattu 16.8.2015,  
<http://media.gallup.com/WorldPoll/PDF/GallupWorldPollWhitePaperGlobalMigration.pdf>
- Gaier, S. 2011. Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämisen prosessiin. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Estola, E., Kaunisto, S–L., Keski-Filppula, U., Syrjälä, M & Uitto, M. 2007. Lupa puhua. Kertomisen voima arjessa ja työssä
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. 2011. Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raportisarja 67 Työterveyslaitos.
- Juuti, P. 2013. Johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätö. Polemia -sarjan julkaisu nro 59.

- Kupias, P & Peltola, R. 2012. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Laulainen, S. 2010. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.
- Manka, M., Hakala, L. & Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Viitattu 19.8.2015, [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf).
- Mäkineniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? kaks – kunnallisalan kehittämissäätiö
- Oulun kaupunki 2013. Kaupunkistrategia Oulu 2020. Viitattu 6.11.2015, [http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=3cd43780-be77-4bd9-9f09-96d93811cd9a&groupId=52058](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=3cd43780-be77-4bd9-9f09-96d93811cd9a&groupId=52058)
- Oulun kaupunki. Uusi akkuna. Oulun kaupungin keskitetty koulutussuunnitelma, syksy 2014. Viitattu 6.11.2015.
- Oulun kaupunki. Uusiakkuna. 2014. Hyvän käytöksen opas. Viitattu 10.6.2016, <https://uusiakkuna.oulunkaupunki.fi/Henkilostolle/Terveys%20ja%20hyvinvointi/hyakaytos/Documents/hyakaytos.pdf>.
- Oulun kaupunki. Esimiesopas hyvinvointipalvelut. 2015. Viitattu 7.11.2015, <https://www.innokyla.fi/documents/990395/f6c7119c-381f-4807-ae51-97fa610e525a>
- Paasivaara L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Tammi.
- Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010. Onko kaikki todella johtamisesta kiinni?
- Reimi, J. 2015. Tärkeintä on, että opettajaa arvostetaan. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Luokanopettajakoulutus. Lapin yliopisto. Viitattu 10.5.2016, <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62115/Reimi.Johanna.pdf?sequence=2>
- Räty, T. 2011. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.
- Räty, T. & Mäkinen, P. 2014. Työyhteisötaidot -lyhytohje. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.1.2016, <http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoyhteisotaidot/Tyoyhteisotaidot.pdf>.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Toivainen, M. & Järvensivu, A. 2015. Teoksessa Rajoja rikkova työ. Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Hakupäivä 17.11.2016 [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Rajoja\\_rikkova\\_ty%C3%B6\\_loppuraportti\\_pdf.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Rajoja_rikkova_ty%C3%B6_loppuraportti_pdf.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020. Viitattu 20.8.2016, [http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf).

VALTE –hanke. 2016. Viitattu 25.11.2016, <http://valte.utu.fi/>

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Työterveyslaitos. Työ ja terveys suomessa 2012. Viitattu 23.11.2016. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012\\_yhteenveto.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012_yhteenveto.pdf)

## LIITTEET

### TUTKIMUKSEN TYÖOHJELMA

### LIITE 1

Tutkimuksen vaiheet taulukkomuodossa.

<b>1. VAIHE</b> Kevät 2015	Aiheen valinta ja rajaaminen
Tutkimusaihe	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite
<b>2. VAIHE</b> Kesä 2015 Aiheeseen perehtymistä ja tutkimussuunnitelman kirjoittamista	Lähdekirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen
	Tutkimustehtävien määrittely ja rajaaminen
	Tutkimuksen tietoperusta ja keskeiset käsitteet
<b>3. VAIHE</b> Syksy 2015 /Talvi 2016	Työohjelman ja aikataulun laatiminen
Tutkimussuunnitelma valmis	Tutkimusmenetelmän valinta
	Aineistonhankinta- ja aineistonanalyysimenetelmän valinta
<b>4. VAIHE.</b> Kevät 2016	Aineiston hankinta
Tutkimusaineiston hankinta	Aineiston analyysi
	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys omassa tutkimuksessa
<b>5. VAIHE</b> Touko-, kesäkuu 2016	Kirjoittaminen lopulliseen muotoonsa ja raportointi
	Opinnäytteen esittäminen ja kypsyysnäyte

Hei!

Teen opinnäytetyötä siitä, millaisia käsityksiä työntekijöillä on toimivasta työyhteisöstä tilanteessa, jolloin työyhteisöön tulee uusi jäsen. Onnistunut työyhteisöön liittyminen on merkittävä asia työnantajan, työyhteisön sekä uuden työntekijän näkökulmasta ja siksi siihen liittyvät käsitykset ovat mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työntekijöiden käsityksiä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on toimiva työyhteisö.

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa sosiaalialan koulutusohjelmassa. Tämä laadullinen tutkimus on opintoihini kuuluva opinnäytetyö. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa työntekijöiden käsityksistä toimivasta työyhteisöstä uuden työntekijän liittyessä siihen. Tutkimusaineiston kerään eläytymismenetelmällä. Olen saanut luvan kerätä aineistoa työyhteisöni kehittämispäivän alkaessa 13.5.2016.

Pyydän sinua osallistumaan kirjoittamalla aiheeseen liittyvän lyhyen kertomuksen työyhteisön työntekijöiden näkökulmasta. Mitä työyhteisössä tapahtuu, kun sinne tulee uusi jäsen? . Lue aiheeseen liittyvä kehyskertomus, eläydy tilanteeseen ja kirjoita kehyskertomuksessa kysytyistä asioista lyhyt kertomus. Kysytyihin kehittämisideoihin voit vastata ranskalaisin viivoin.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Lisätietoja osallistumisesta ja vastaamisesta voit kysyä suoraan minulta. Kirjoittamalla tekstin, myönnät minulle oikeuden sen käyttöön opinnäytetyössäni. Aineisto kerätään ilman tunnistetietoja ja aineisto käsitellään nimettömänä ja tuhotaan tutkimuksen valmistuttua.

Kiitos osallistumisestasi!

Opinnäytetyöterveisin  
Paula Autio  
0400 384 560  
paula.autio@ouka.fi

Opinnäytetyön ohjaaja: Yliopettaja Liisa Kiviniemi

1. Työyhteisössäsi on aloittanut uusi työntekijä. Neljän kuukauden kuluttua tiimipalaverissa uusi työntekijä kertoo kokevansa, että liittyminen työyhteisöön on onnistunut oikein hyvin.

Miksi? Mitä kaikkea työyhteisössä on tapahtunut?

Kuvittele tilanne ja kirjoita lyhyt kertomus, jossa kerrot työntekijän liittymisestä työyhteisöön ja siitä, mitkä asiat ovat edistäneet sitä.

2. Työyhteisössäsi on aloittanut uusi työntekijä. Neljän kuukauden kuluttua tiimipalaverissa uusi työntekijä kertoo kokevansa, että liittyminen työyhteisöön ei ole onnistunut hyvin.

Miksi? Mitä kaikkea työyhteisössä on tapahtunut?

Kuvittele tilanne ja kirjoita pieni kertomus, jossa kerrot tämän työntekijän liittymisestä työyhteisöön ja siitä, mitkä asiat ovat vaikeuttaneet sitä.



PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
<p>Työyhteisössä on otettu uusi työntekijä hyvin vastaan  Työntekijä on toivotettu tervetulleeksi työyhteisöön  Uusi työntekijä on otettu ystävällisesti vastaan  Jokainen on esittäytynyt  Työntekijä on toivotettu tervetulleeksi työyhteisöön  Avoin vastaanotto työyhteisöön  Uuden työntekijän vastaanottaminen työyhteisöön on koettu positiivisena asiana</p> <p>Kaikki työntekijät ovat käyneet esittäytymässä  Kaikki työyhteisön jäsenet ovat esitelleet itsensä uudelle työntekijälle  Ensimmäisellä tapaamisella kaikki esittelevät itsensä  Kättely osoittaa, että huomaan juuri sinut</p> <p>Kiinnostunut ja utelias asenne uutta työntekijää kohtaan  Uudelta työntekijältä kysellään mistä tulet ja mitä olet tehnyt  Työyhteisön muut jäsenet ovat kiinnostuneita uudesta työntekijästä</p> <p>Työntekijän kanssa keskustellaan  Uudelta työntekijältä kysytään mitä kuuluu, miten menee ja kuinka voit</p> <p>Otetaan uusi työntekijä heti mukaan  Uusi työntekijä otetaan porukkaan mukaan kahvi- ja ruokatauoilla jutellaan virkistyspäivänä yhteinen tekeminen</p> <p>Uutta työntekijää ei koeta työyhteisössä uhkana  Työntekijät omaavat erittäin hyvän ammattitaidon  Vahva ammatti-identiteetti</p>	<p>Myönteinen ihmiskäsitys</p> <p>Tutustuminen</p> <p>Myönteinen kiinnostus uutta työntekijää kohtaan</p> <p>Vuorovaikutus uuden työntekijän kanssa</p> <p>Otetaan uusi työntekijä mukaan työyhteisön jäseneksi</p> <p>Ammatillinen asenne uutta työntekijää kohtaan</p>	<p>Uuden työntekijän onnistunut vastaanotto työyhteisöön</p>

--	--	--

**LIITE 4**

**LUOKKIEN MUODOSTAMINEN**

Uuden työntekijän liittymistä edistävät asiat

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
<p>Ennakoon nimetty perehdyttäjä Perehdyttämiseen ennalta sovittu työntekijä</p> <p>Uutta työntekijää on alettu perehdyttämään hyvin Hyvä perehdytys Hyvä perehdytys työtehtäviin Perehdytetään kunnolla työhön Käydään läpi kaikki työyhteisöön liittyvät asiat Perehdyttäjä kertoo uudelle työntekijälle kattavasti työstä</p> <p>Ajantasainen perehdytyskansio Kattava perehdytyskansio Perehdyttämiskansio</p> <p>Aikaa perehdytykselle Annettu aikaa perehtyä työhön</p> <p>Perehdyttäjän asenne uutta työntekijää kohtaa Turvallinen perehdyttäjä Asiantunteva perehdyttäjä Helposti lähestyttävä mentori Helposti lähestyttävä tukihenkilö</p> <p>Työhön perehdytys on sujunut asianmukaisesti Perehdytys on onnistunut Perehdytyksestä uudelle työntekijälle seuraa tunne pärjäämisestä</p>	<p>Perehdyttämisen suunnittelu</p> <p>Perehdyttämisen toteutus</p> <p>Päivitetty perehdyttämisen materiaali</p> <p>Ajan resursointi perehdyttämiseen ja perehtymiseen</p> <p>Perehdyttäjän ominaisuudet</p> <p>Seurataan ja arvioidaan perehdyttämisen onnistumista</p>	<p>Onnistunut perehdytys</p>

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
<p>Työyhteisössä on hyvä yhteishenki</p> <p>Lämminhenkinen ilmapiiri</p> <p>Rento ilmapiiri</p> <p>Avoin ilmapiiri</p> <p>Hyväksyvä ilmapiiri</p> <p>Inhimillinen ilmapiiri</p> <p>Iloinen ilmapiiri</p> <p>Rakentava ilmapiiri</p> <p>Huumori</p>	<p>Hyvä yhteishenki</p> <p>Välittävä ilmapiiri</p>	<p>Työyhteisön myönteinen ilmapiiri</p>
<p>Tiedon kulku työyhteisössä</p> <p>Asioista informoidaan kaikkia</p>	<p>Sujuva tiedonkulku</p>	
<p>Annetaan palautetta</p> <p>Kiitetään</p> <p>Kannustetaan</p>	<p>Osataan antaa rakentavaa palautetta</p>	
<p>Hyvä ammattitaito</p>	<p>Osaaminen</p>	
<p>Työyhteisössä arvostetaan uusia näkemyksiä</p> <p>Kehittämisehdotuksia toiminnan edelleen kehittämiseksi</p>	<p>Kehittämismyönteisyys</p>	
<p>Uudelle työntekijälle löytyy tilaa ja omaa paikka</p> <p>Terve työyhteisö</p> <p>Toimiva työyhteisö</p>	<p>Avoin työyhteisö</p>	
<p>Työyhteisön toimintamallit</p> <p>Työyhteisössä noudatetaan pelisääntöjä</p> <p>Hyvän käytöksen opas käytössä</p>	<p>Noudatetaan yhteisiä toimintamalleja</p>	
<p>Hyvät käytöstavat</p> <p>Ei puhuta selän takana</p> <p>Työyhteisöön ei ole muodostunut kuppikuntia</p> <p>Terve työyhteisö</p> <p>Toimiva työyhteisö</p>	<p>Hyvä työkäyttäytyminen</p>	