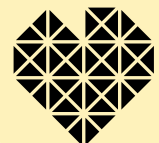







# Kriisien hybrideiksi hajauttamattomat työyhteisöt

Miten uudet työntekijät pääsevät osaksi niitä?

JUSSI TANSKANEN | AIJA SIIRIÄINEN | LIISA MÄKELÄ



**Julkaisija** Vaasan yliopisto  
Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

**Tekijät** Jussi Tanskanen  <https://orcid.org/0000-0003-3619-6191>  
Aija Siiriäinen  <https://orcid.org/0009-0005-2352-9200>  
Liisa Mäkelä  <https://orcid.org/0000-0002-7761-3767>

### Hankeraportti

ISBN 978-952-395-141-9 (online)  
URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-141-9>  
ISSN 2489-2580 (Vaasan yliopiston raportteja 50, verkkoaineisto)

### Julkaisun nimi

Kriisien hybrideiksi hajauttamattomat työyhteisöt – miten uudet työntekijät pääsevät osaksi niitä?

**Asiasanat** työyhteisöt, työntekijät, työelämä, sosiaaliset suhteet, organisaatiot, etätyö, johtaminen

**Rahoittaja** Työsuojelurahasto



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Kansikuva** Sirpa Varis



Tämä teos on lisensoitu [Creative Commons Nimeä EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0 kansainvälinen](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) -lisenssillä.

## Tiivistelmä

Tämä Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän LEADIS-tiimin tutkijoiden toteuttama hanke ”Kriisien hybrideiksi hajauttavat työyhteisöt – miten uudet työntekijät pääsevät osaksi niitä?” tuotti tietoa uusien työntekijöiden sosiaalisesta integroimisesta etä- ja hybridityöyhteisöihin. Hanketta rahoitti Työsuojelurahasto ylimääräisen teemahaun (”Kun työpaikkaa kohtaa poikkeuksellinen ulkoinen kriisi”) kautta.

Etätöyön määrä on lisääntynyt COVID-19-pandemian myötä pysyvästi, ja erilaiset ulkoiset kriisit voivat johtaa etätöyösuositukseen jatkossakin. Hybridityöstä on tullut monella alalla normaali työnteon muoto, mutta sen organisointi kestäväällä tavalla vaatii tutkimustietoa ja hyviä uusia käytänteitä. Hybridityöorganisaatioissa uutena aloittavat työntekijät voivat jäädä työyhteisössä ulkopuolisen rooliin, ellei heidän sosiaalista integroitumistaan tueta soveltuvilla hybridityökäytännöillä.

Hankkeessa tehty empiirinen tutkimus nojasi vuosina 2020–2022 kerättyyn neljän mittauskerran tilastolliseen pitkittäisaineistoon ja viimeisen mittauskerran poikkileikkausaineistoon, sekä tutkimushankkeen aikana kerättyyn haastatteluaineistoon. Tutkimustulokset tukivat näkemystä, että hybridityöorganisaatioissa uusien työntekijöiden työyhteisöön asettumisessa on haasteita, jotka liittyvät kanssakäymisen rajallisuuteen virtuaalisessa ympäristössä. Uusilla työntekijöillä ilmeni vähemmän työhön liittymätöntä vuorovaikutusta kollegoiden ja esihenkilön kanssa varsinkin etänä. He kokivat myös enemmän työyksinäisyyttä kokeneisiin työntekijöihin nähden. Sosiaalisen tuen puute ja laadultaan heikko kommunikaatio ovat riskejä uusien työntekijöiden hyvinvoinnille ja työyksinäisyyden kokemukselle, mutta myös sujuvalle työhön asettumiselle työyhteisön jäädessä kaukaiseksi. Tulosten valossa uutta työntekijää ei tulisi myöskään jättää työskentelemään suureksi osaksi täysin itsenäisesti ja on tärkeää huolehtia, etteivät uudet työntekijät koe jäävänsä työtehtäviensä kanssa yksin.

Tutkimushanke tuotti etä- ja hybridityöpaikoille materiaalipaketin helpottamaan uusien työntekijöiden sosiaalista integroitumista ja asettumista työyhteisöön käytännön toimenpidesuositusten ja -ohjeiden avulla. Tutkimusryhmän ylläpitämältä Etätöyökompassi-verkkosivustolta löytyvä [materiaalipaketti](#) sisältää oppaan, joka sisältää vinkkejä eri tahoille organisaatiossa, työkirjan uudelle työntekijälle, sekä postereita työyhteisöjen käyttöön. Materiaalipaketissa ja tässä raportissa esitämme useita tutkimukseen perustuvia käytännön suosituksia, jotka voivat auttaa organisaatioita luomaan työympäristön, joka tukee uusien työntekijöiden integroitumista osaksi työyhteisöä ja joka kohentaa kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja madaltaa työyksinäisyyden kokemisen riskiä.

## Sisältö

TIIVISTELMÄ .....	III
1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimushankkeen tavoitteet .....	3
2 UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHÖN JA TYÖYHTEISÖÖN ASETTUMINEN 4	
2.1 Organisatorinen socialisaatio.....	4
2.2 Uuden työntekijän sosiaalinen integroituminen ja työn sosiaaliset suhteet.....	5
2.3 Miksi etätö on haaste uuden työntekijän socialisaatioprosessille?.....	7
3 TUTKIMUKSEN TULOKSIA.....	9
3.1 Onko uusien ja kokeneiden työntekijöiden työyksinäisyyden ja sitä selittävien tekijöiden välillä eroavaisuuksia? .....	9
3.1.1 Johtopäätökset ja käytännön ehdotukset.....	10
3.2 Millaisia uusien työntekijöiden socialisaation esteitä ja edellytyksiä etä- ja hybridityössä kohdataan?.....	11
3.2.1 Hybridityön asettamat esteet ja haasteet.....	11
3.2.2 Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden edellytykset ja edistäjät.....	13
3.3 Uusien työntekijöiden sosiaalisten suhteiden kehitys .....	15
3.3.1 Uusien työntekijöiden kehitysprofiilit .....	15
3.3.2 Työhön liittyvät sosiaaliset suhteet työsuhteen eri vaiheissa.....	17
3.3.3 Johtopäätöksiä tutkimustuloksista .....	19
4 MATERIAALEJA KÄYTÄNNÖN TYÖELÄMÄN AVUKSI .....	20
5 KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSIA .....	21
LÄHTEET.....	23

# 1 JOHDANTO

Kriisit vaikuttavat työn tekemisen tapoihin. Etä- ja hybridityökin lisääntyivät COVID-19-pandemian seurauksena monella alalla, ja muutoksen arvioidaan olevan pysyvää (esim. Allen ja muut, 2024; Thulin & Vilhelmson, 2022). Etätyö alkoi yleistyä 1970-luvulla energiakriisin seurauksena, ja ympäristö- sekä energiakriisi ovat ajankohtaisia tälläkin hetkellä, kuten myös tulevaisuudessa. Niiden lisäksi pandemia ja turvallisuusuhat voivat vähentää työmatkojen lisäksi myös päivittäistä työhön liittyvää liikkumista. Suomessa onkin annettu suosituksia etätöiden tekemisestä jopa haastavien sääolosuhteiden vuoksi.

Hybridityöllä tarkoitetaan työnteon muotoa, jossa työtä tehdään vaihtelevissa määrin sekä työpaikalla että sen ulkopuolella etätyönä (Carrasco-Garrido ja muut, 2023). Usein työnteon paikkana etätyössä on oma koti. Hybridityöstä on usealla alalla tullut normaali työnteon muoto, ja parhaillaan organisaatiot hakevat niille optimaalisia hybridityömalleja. Pohdinnassa on tyypillisesti se, miten aika etä- ja lähityön välillä jaetaan ja liittykö siihen viikonpäiviin sidottuja ohjeita tai määräyksiä. Hybridityömallia noudattavissa organisaatioissa toimistolle meneminen ei välttämättä takaa kasvokkaista sosiaalista vuorovaikutusta, mikäli työkaverit ovat sinä päivänä etätöissä. Täten riippumatta missä työskentelee, hybridityössä vuorovaikutus voi tapahtua suurelta osin teknologian välityksellä, mikä muuttaa työn sosiaalista luonnetta sekä luo haasteita kommunikaatiolle ja sosiaalisten suhteiden rakentamiselle sekä ylläpitämiselle. Muun muassa työkavereiden satunnaisten tapaamisten (Dimitrova, 2003) ja vuorovaikutuksen (Grant ja muut, 2013) on todettu vähenevän etätyössä, sekä väärinymmärrysten on havaittu lisääntyvän (Kruger ja muut, 2005). Digitaalisen viestinnän on todettu vähentävän epävirallisen ja spontaanin kommunikaation määrää (Jämsen ja muut, 2022; Mirowska & Bakici, 2024). Lisäksi työntekijät ovat raportoineet vähäisemmästä palautteen ja sosiaalisen tuen määrästä etätyössä verrattuna lähityöhön (esim. George ja muut, 2022; Sardeshmukh ja muut, 2012; Wang ja muut, 2021).

Riski sosiaalisten suhteiden heikentymisestä hybridityössä on syytä ottaa vakavasti, sillä sosiaaliset suhteet ovat ihmisille tärkeitä. Ne tarjoavat resursseja sekä tyydyttävät yhteenkuuluvuuden tarvetta (Ryan & Deci, 2020; Baumeister & Leary, 1995) myös työelämässä (Martela & Ryan, 2016). Heikot sosiaaliset suhteet työssä voivat johtaa työyksinäisyyden kokemukseen. Työyksinäisyys määritellään negatiiviseksi tunteeksi, joka kumpuaa epätydyttäväksi koetuista työhön liittyvistä sosiaalisista suhteista (Wright & Silard, 2021; Ozelik & Barsade, 2018). Subjekttiivinen yksinäisyyden tunne on tärkeää erottaa hetkellisestä yksin olemisesta tai objektiivisesti vähäisistä sosiaalisista suhteista. Työyksinäisyyden prosessimallin mukaan työyksinäisyyden kokemus syntyy, kun työntekijä kaipaisi määrältään enemmän ja varsinkin laadukkaimpia sosiaalisia suhteita työssä kuin hänellä sillä

hetkellä on (Wright & Silard, 2021). Etätöön heikentämät sosiaaliset suhteet on tunnistettu yhdeksi työksinäisyyden riskitekijäksi (Jämsen ja muut, 2022; Mäkelä ja muut, 2024).

Yksinäisyys vaikuttaa sosiaaliseen kognitioon, käyttäytymiseen ja terveyteen liittyviin fyysisiin ja biologisiin mekanismeihin (Hawkley & Cacioppo, 2010). Työksinäisyys on siten haitallista sekä yksilöille että koko organisaatiolle. Työksinäisyyden on löydetty olevan yhteydessä heikentyneeseen etätöytyytyvyyteen sekä työhyvinvointiongelmien, kuten stressiin ja työuupumukseen (Becker ja muut, 2022; Kemppinen & Tanskanen, 2023; Tanskanen ja muut, 2023; Wright, 2005) ja se on riski myös organisaatioon sitoutumiselle sekä työssä suoriutumislle (Ozcelik & Barsade, 2018; Jung ja muut, 2021).

Työksinäisyyttä voidaan pyrkiä ehkäisemään vaikuttamalla haluttujen ja todellisten sosiaalisten suhteiden tasapainoon. Organisaatiot voivat muuttaa työntekoon ja työyhteisöön liittyviä käytänteitään tukemaan paremmin yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostumista ja ylläpitoa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi järjestämällä puitteita ja mahdollisuuksia sosiaaliselle vuorovaikutukselle, luomalla sosiaalisen käytöksen normistoa ja luottamuksen ilmapiiriä tai organisoimalla mentori- tai buddy-ohjelmia (Wright, 2015; Wright & Silard, 2021). Pelkkien sosiaalisten tilanteiden lisääminen ei kuitenkaan riitä, vaan tulee etsiä myös tapoja kehittää sosiaalisten suhteiden laatua (Wright, 2015). Vakavan yksinäisyyden tapauksessa kokemukseen liittyvät kognitiivisen toiminnan häiriöt ja ylivirittyneisyys sosiaalisten uhkien havaitsemisessa voivat synnyttää yksinäisyyttä pahentavan negatiivisen kierteen, jonka katkaisemiseen pyrkiminen terapian avulla on keskeistä (Andel ja muut, 2021; Hawkley & Cacioppo, 2010).

Etätö on lisännyt yleisesti ottaen työntekijöiden vaihtuvuutta työyhteisöissä, ja kriisien seurauksena työpaikan vaihtaminen voi johtua myös työmarkkinoilla tapahtuvista muutoksista. Suomessakin pandemian aikana pääosin etätöitä tehneet ovat vaihtaneet lähtöitä tehneitä useammin työpaikkaa (Suomen Nuorkauppakamarit, 2022), joten varsinkin etä- ja hybridityöorganisaatioissa on paljon uusia työntekijöitä. Uusien työntekijöiden liittäminen osaksi hybridityöyhteisöjä on kuitenkin haaste, johon tarvitaan toimenpiteitä sekä uudenlaista tutkimustietoa.

Uusiksi työntekijöiksi lasketaan heidät, jotka ovat aloittaneet työskentelyn nykyisessä työpaikassa hiljattain, mutta korkeintaan viimeisen kahden vuoden sisällä (Lee ja muut, 2011). Uuden työntekijän työyhteisöön sekä työhön kiinnittymisen kannalta tärkeässä asemassa on kokeneemmilta työntekijöiltä saatu tuki. Myös mahdollisuudet opetella ja kerätä tietoa uudesta työympäristöstä vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa sekä verkostoituminen ja oma aktiivisuus työyhteisön suuntaan vahvistavat sosiaalista integroitumista (Cooper-Thomas, 2009; Ellis ja muut, 2015; Wang ja muut, 2015). Näiden osa-alueiden toteutumiselle etä- ja hybridityö luo kuitenkin haasteita, sillä virtuaalisessa työympäristössä vuorovaikutus muiden kanssa on usein siiloutunutta ja rajoittuneempaa

kuin lähityössä. Myös tiedon ja tuen saatavuudessa koetaan olevan puutteita (Jämsen ja muut, 2022; Wang ja muut, 2021). Etätöskentelyn ero lähityöhön nähden voi korostua nimenomaan uusien työntekijöiden tuen tarpeiden ja sosiaalisen integroitumisen näkökulmista. Haasteena on se, että olemassa olevia työpaikan sosiaalisia suhteita ei ole vielä muodostunut ja niiden rakentumisen tulisi tapahtua pitkälti digitaalisessa vuorovaikutusympäristössä.

Hybridityö voi siis asettaa esteitä laadukkaiden sosiaalisten suhteiden muodostumiselle, mikä on haaste etenkin uusille työntekijöille, joiden organisaatioon sosiaalistumisen prosessi on vasta käynnissä (Carlos & Murallas, 2022). Jos työpaikat eivät huomioi esimerkiksi perehdytyksessä ja työn sekä sosiaalisen integroitumisen organisoinnissa uusia työnteon tapoja, on suuri riski, ettei uusien työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tarve tyydyty ja työyhteisöön lisääntyä. Tämä voi heijastua negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja suoriutumiseen (Wright & Silard, 2021; Ozcelik & Barsade, 2018).

## 1.1 Tutkimushankkeen tavoitteet

Tutkimushanke ”Kriisien hybrideiksi hajauttamattomat työyhteisöt – miten uudet työntekijät pääsevät osaksi niitä?” on tuottanut tieteellistä tietoa uusien työntekijöiden työyhteisöön integroitumisesta, työyhteisöön sisällyttämisestä ja yhteenkuuluvuudesta etä- ja hybridityön kontekstissa.

Tutkimushankkeen ensimmäinen tutkimustavoite oli tuottaa uutta tutkimustietoa uuden etä-/ hybridityöntekijän työsuhteen alkuvaiheen kehitysprosessista. Selvitimme, 1) miten uusien työntekijöiden sosiaaliset suhteet, hyvinvointi ja suoriutuminen kehittyivät ajassa etä- ja hybridityön aikakaudella, sekä 2) miten uusi työntekijä kokee ja tulkitsee sosiaalistumisprosessiaan organisaatioon ja miten hän merkityksellistää etä- ja lähityön kerronnassaan. Toinen tutkimustavoitteemme oli selvittää, mitkä tekijät edistävät tai estävät uuden työntekijän sosiaalistumista työyhteisöön. Tutkimme, 1) mitkä tekijät suojaavat uusia työntekijöitä työyhteisöön sisällyttämiseltä sekä 2) miten eri toimijat (uudet työntekijät, henkilöt, HR) käsittävät ja kokevat uusien työntekijöiden sosiaalisen integroitumisen edellytykset ja esteet hybridityössä ja millaisena eri tahojen toimijuus edellytysten ja esteiden yhteydessä ymmärretään.

Tutkimushankkeen empiirinen tutkimus nojaa isoon tilastoaineistoon sekä hankkeen aikana kerättyyn laadulliseen haastatteluaineistoon. Tämä laaja ja monimenetelmällinen tutkimusaineisto tarjosi vahvan pohjan tutkimustyölle. Tuotetun tiedon pohjalta esitämme käytännönläheisiä toimenpidesuosituksia siitä, miten uudet työntekijät tulisi ottaa vastaan ja edistää heidän sosiaalisten verkostojensa muodostumista etä- ja hybridityötä tekevissä organisaatioissa. Työyhteisöille suunnattu [materiaalipankki](#) sisältää oppaan, työkirjan ja postereita.

## 2 UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN ASETTUMINEN TYÖHÖN JA TYÖYHTEISÖÖN

Työsuhteensa alkuaikana uusi työntekijä omaksuu ja hahmottaa työkuvansa sekä tulee tutuksi työpaikkansa käytänteiden ja siihen kuuluvan työyhteisön kanssa. Sekä uuden työntekijän että työnantajan intresseinä on varmistaa työnkuvan selkeys, uuden työntekijän itseluottamus työskentelyyn tehtävässään sekä integroituminen ja asettuminen organisaatioon ja työyhteisöön. Näin vahvistuu myös työssä koettu sitoutuminen, suoriutuminen ja tyytyväisyys (Fang ja muut 2011; Bauer ja muut, 2007; Zhao ja muut, 2023).

Kun työpaikalle tulee uusi työntekijä, se on muutos sekä työyhteisön rakenteelle että ennen kaikkea uudelle työntekijälle itselleen. Uusi työntekijä on altis kokemaan epävarmuutta ja stressiä suoriutumiseensa, organisaatiokäytänteisiin, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja työyhteisössä hyväksytyksi tulemiseen liittyen (Ellis ja muut, 2015; Saks & Ashforth, 1997). Erilaisilla perehdyttämiskäytännöillä, esihenkilöllä, työkavereilla sekä uudella työntekijällä itsellään on kaikilla vaikutuksensa siihen, miten sujuvasti uusi työntekijä pääsee kiinni tehtäviinsä ja kokee olevansa osa yhteisöä. Uusi työntekijä aloittaa tehtävät usein itselleen tuntemattomassa sosiaalisessa kontekstissa, jossa hänellä ei ole ennestään olemassa olevia sosiaalisia suhteita ja yhteisöön opettelu ja asettuminen vasta alkaa. Tutustuminen ja suhteiden muodostaminen on vasta alussa, mikä voi jo itsessään olla kuormittavaa. Työssä kehittyvät mielekkäät sosiaaliset suhteet sekä uudelle työntekijälle syntyvä kokemus jäsenyydestä työyhteisössä ja organisaatiossa hyödyttää kuitenkin pitkällä aikavälillä kaikkia sosialisatioprosessiin liittyviä osapuolia: uutta työntekijää, esihenkilöä, työtovereita sekä organisaatiota (Cooper-Thomas, 2009).

Uuden työntekijän tutustuminen ja tottuminen työtehtäviin sekä työyhteisöön on perinteisesti perustunut vahvasti kasvokkaiseen kanssakäymiseen ja fyysisen työpaikan kontekstiin (Cooper-Thomas, 2009). Etä- ja hybridityön kontekstissa uudessa työssä ja työyhteisössä aloittamiseen liittyvät epävarmuuden kokemukset voivat korostua ja pitkittyä, kun teknologiavälitteisessä vuorovaikutusympäristössä kanssakäyminen on rajallisempaa, hajautuneempaa ja virtuaalisesti toteutuvaa (Woo ja muut, 2023; Gruman j& Saks 2018).

### 2.1 Organisatorinen sosialisatio

Organisatorisella sosialisatiolla (organizational socialization) viitataan prosessiin, jossa uudesta, ulkopuolisesta työntekijästä tulee organisaation sisäpiiriläinen. Tämä prosessi tapahtuu työpaikassa oppimisen, integroitumisen ja vähitellen laajentuvan ymmärryksen kautta (ks. esim. Fang ja muut, 2011; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Bauer ja muut, 2007). Organisatorisen sosialisatian myötä työsuhteen alussa koetut epävarmuudet hälvenevät ja uudesta työntekijästä tulee 'muukalaisen' sijaan osa organisaation 'sisäpiiriä',



kun uusi työntekijä oppii ja omaksuu tarvittavat taidot, asenteet ja tavat sekä sulautuu uuteen työympäristöön ja -yhteisöön (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Van Maanen, 1976; Saks ja muut, 2007). Organisatorinen sosialisatioprosessi on niin työtehtäviä, organisaation tapoja ja kulttuuria kuin uuden työn sosiaalista kontekstia sekä työyhteisön dynamiikkaa koskevaa oppimista ja omaksumista (Bauer ja muut, 2021; Kowtha, 2018; Van Maanen & Schein, 1979; Wang ja muut 2015). Organisatorisessa sosialisatiossa on siis kyse virallista perehdytysjaksoa laajemmasta ja monimuotoisemmasta taipaleesta uuden työntekijän työhön asettumisessa (Bauer & Erdogan, 2012).

Oman työnkuvan selkeytyminen ja sen hahmottaminen, miten omat edellytykset ja resurssit työssä suoriutumiseen soveltuvat (esim. omat ja käytettävissä olevat tiedot ja taidot), auttavat uutta työntekijää soputumaan. Sosiaalisen integroitumisen myötä uusi työntekijä kokee jäsenyyttä yhteisöönsä sekä omaksuu talon tavat ja käytännöt (Bauer ja muut, 2007; Fang ja muut, 2011). Työnantaja tukee uutta työntekijää erilaisten perehdytyskäytänteiden avulla sopeutumaan ja suoriutumaan työtehtävässään, kiinnittymään organisaatioon ja pääsemään sisään uuteen työyhteisöönsä (Allen, 2006). Tätä tukee myös uuden työntekijän työympäristöstä, sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta saama informaatio ja palaute (Cooper-Thomas, 2009; Saks ja muut, 2011; Zhao ja muut, 2023).

Onnistuneen sosialisatioprosessin lyhyen aikavälin vaikutuksia ovat muun muassa työnkuvan selkeys ja uuden työntekijän itseluottamus tehtävistä suoriutumisessa sekä integroituminen organisaatioon ja työyhteisöön (Cooper-Thomas ja muut, 2020). Nämä lyhyen aikavälin ”välietapit” tuottavat hyviä seurauksia myös pitkällä aikavälillä, sillä ne edesauttavat työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja työssä suoriutumista sekä vähentävät työnlopetusaikeita (Bauer & Erdogan, 2012; Ellis ja muut, 2015; Allen & Shanock, 2013). Kokonaisuudessaan uuden työntekijän sosiaaliseen integroitumiseen vaikuttaa uuden työntekijän proaktiivisuuden ja työnantajan toiminnan rinnalla myös työn sosiaalinen toimintaympäristö (Wang ja muut, 2015).

## 2.2 Uuden työntekijän sosiaalinen integroituminen ja työn sosiaaliset suhteet

Uuden työntekijän ja työyhteisön jäsenten välisellä kanssakäymisellä ja sosiaalisten siteiden rakentumisella on keskeinen merkitys siihen, kuinka jouhevasti uusi työntekijä pääsee kiinni tehtäviinsä sekä osaksi työyhteisöä. Tämä auttaa häntä myös ymmärtämään rooliin suhteessa muuhun yhteisöön, sekä kokemaan itsensä hyväksytyksi (Fang ja muut, 2011; Nelson & Quick, 1991; Harris ja muut, 2020). Työyhteisöltä saatava sosiaalinen tuki, tieto sekä työyhteisöön ja organisaatioon koettu yhteys ja identifioituminen ovat keskeisiä onnistuneen organisatorisen sosialisatiion edellytyksiä (Allen, 2006).

Kanssakäyminen työtovereiden ja esihenkilön kanssa auttaa uutta työntekijää kerryttämään tietoa sekä pyytämään ja vastaanottamaan omaan rooliinsa liittyvää palautetta (Ellis ja muut, 2017; Zhao ja muut, 2023). Se myös auttaa solmimaan suhteita sekä ymmärtämään työympäristönsä sosiaalista ja professionaalista dynamiikkaa (Cooper-Thomas, 2009). Uuden työntekijän tulisi saada kokea olevansa hyväksytty ja tervetullut uuteen työyhteisöönsä (Rajamäki & Mikkola, 2021) sekä saada kanssakäymisen ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden myötä mahdollisuuksia ja tilaisuuksia aktiivisesti edistää omaa sosiaalista integroitumistaan sekä muodostaa työhön liittyvää ymmärrystään (Cooper ja muut, 2021; Harris ja muut, 2020; Zhao ja muut, 2023; Saks ja muut, 2011). Vuorovaikutuksen kautta uusi työntekijä saa kokeneemilta palautetta ja tietoa, joka tukee oman työnkuvan sekä organisaation käytänteiden hahmottamista ja auttaa omaksumaan muiden ja oman työnkuvan välistä dynamiikkaa (Harris ja muut, 2020; Cooper ja muut, 2021; Li ja muut, 2011; Morrison, 2002). Sen lisäksi vastavuoroinen kanssakäyminen kollegoiden kanssa tarjoaa sosiaalista tukea ja täyttää yhteenkuuluvuuden tarvetta työssä (Nelson & Quick, 1991).

Tutkimusten mukaan uusien työntekijöiden oma-aloitteisuus ja proaktiivisuus työyhteisön suuntaan edistävät sosiaalista integroitumista (Ellis ja muut, 2015; Zhao ja muut, 2022), mutta olennaista on myös, millaista vastakaikua uudet työntekijät saavat työyhteisön suunnalta tarpeilleen ja toiveilleen kokea kohdatuksi tulemista, yhteenkuuluvuutta ja jäsenyyttä (Morrison 2002; Cooper ja muut, 2021). Toisin sanoen kanssakäymisen laatu ja kuinka työyhteisön jäsenet suhtautuvat uuteen työntekijään vaikuttaa myös siihen, miten uusi työntekijä pääsee solmimaan sosiaalisia suhteita, vahvistamaan integroitumistaan, ja tuntee tulevansa otetuksi osaksi joukkoa (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Wang ja muut, 2015). Esihenkilöiden ja työyhteisön uudelle työntekijälle antama tuki edistää asettumista uuteen työhön myös etä- ja hybridityössä. Työyhteisön tuki vahvistaa uuden työntekijän tunneperustaista sitoutumista työssä, sillä fyysisestä välimatkasta ja erillään työskentelystä riippumatta uudelle työntekijälle muodostuu luottamus siihen, että tukea on saatavilla ja että hänellä on arvoa työyhteisölle (Mazzei ja muut, 2023).

Jos uusi työntekijä kokee yhteenkuuluvuuden sijaan sosiaalista ahdistusta ollessaan kanssakäymisessä työtovereidensa kanssa, halukkuus ja aktiivisuus kurottautua työyhteisön suuntaan vähenee, ja työntekijä tukeutuu entistä enemmän esihenkilöönsä (Nifadkar & Bauer 2016). Esihenkilön antaman tuen määrän on kuitenkin huomattu laskevan työsuhteen ensimmäisten kuukausien jälkeen (Jokisaari & Nurmi 2009). Toisaalta esihenkilön tuki on erityisesti alkuvaiheessa uudelle työntekijälle erityisen tärkeää, sillä esihenkilöltä tuleva palaute ja tieto voivat auttaa uutta työntekijää hahmottamaan uutta työn kuvaa ja sosiaalista ympäristöään niin, että sosiaalinen integroituminen ja identifioituminen on sujuvampaa (Lee, 2023; Li ja muut, 2011). Esihenkilön tuen on myös todettu auttavan uutta työntekijää ennen kaikkea työtehtävässä suoriutumisessa (Nifadkar & Bauer 2016).

## 2.3 Miksi etätyö on haaste uuden työntekijän sosialisatioprosessille?

Pääasiallisesti teknologiavälitteisesti tapahtuva tiedonkulku, kanssakäyminen sekä vuorovaikutus poikkeaa lähityöympäristöstä. Etätyössä on havaittu, että teknologiavälitteinen kanssakäyminen on niukempaa ja siinä tapahtuu vähemmän spontaania ajatustenvaihtoa ja epämuodollisempaa sosiaalista kanssakäymistä kuin lähityössä. Myös työyhteisöstä saatava tuki koetaan vähäisemmäksi (Viererbl ja muut, 2022; Jämsen ja muut, 2022; Van Zoonen & Sivunen, 2022; Wang ja muut, 2021). Tutustuminen ja merkityksellisten sosiaalisten suhteiden rakentaminen sekä muilta saatavan tiedon kautta tapahtuva työtä koskevan ymmärryksen muodostuminen (Lapointe ja muut, 2014) voi muuttua hankalammaksi.

Etätyössä aloittava työntekijä voi kohdata haasteita erityisesti oppimisen, havainnoinnin ja sosiaalisten suhteiden muodostumisen osalta (Gruman & Saks, 2018). Kun työyhteisö toimii hajallaan ja kasvokkaiset kohtaamiset työkavereiden kanssa ovat vähäisiä, tai niitä ei ole lainkaan, uuden työntekijän voi etätyössä olla lähityöhön nähden hankalampaa tulla uuden yhteisön kanssa tutuksi, kurottautua työyhteisön suuntaan, ja oivaltaa työyhteisön tapoja ja dynamiikkaa (ks. esim. Woo ja muut, 2023; Gruman & Saks, 2018). Etätyössä on hankala seurata ja havainnoida vierestä, miten kokeneemmat työtään tekevät. Kynnys lähestyä muita voi olla korkea. Uuden työntekijän saattaa olla vaikea hahmottaa, toimiiko hän omassa tehtävässään oikein, keneltä hän voi kysyä neuvoa, tai mitä kaikkea työssä suoriutuakseen ja organisaation jäsenenä ollakseen kuuluisi ylipäätään tietää. Uudella työntekijällä voi etätyössä olla vaikeuksia hahmottaa, mitä talon tavat ovat (Woo ja muut, 2023), mistä voi aiheutua ulkopuolisuuden kokemusta. Sosiaalinen yhteys muihin voi etätyössä ja teknologiavälitteisesti tapahtuvan niukan kommunikoinnin kontekstissa jäädä ohueksi (Van Zoonen ja muut, 2023), ja uusi työntekijä saattaa kokea olevansa irrallaan muista ja mielekkäistä sosiaalisista suhteista työssä. Etätyössä työskentely on myös varsin itseohjautuvaa ja fyysisesti erillään muista tapahtuvaa, missä piilee riski, että uudelle työntekijälle kehittyy kokemus epätietoisuudesta, ulkopuolisuudesta tai yksin jäämisestä työssä (Woo ja muut 2023).

Etätyöllä onkin uusien työntekijöiden työhön asettumisen ja sosiaalisen integroitumisen kannalta paradoksaalisia piirteitä, joissa kytkeytyvät haasteet työnkuvan hahmottamisessa ja sosiaalisten suhteiden ja yhteenkuuluvuuden muodostumisessa. Kanssakäymiseen ja omassa roolissa ”oikein” toimimiseen liittyy etätyössä uusilla työntekijöillä vuorovaikutuksen niukkuudesta johtuvaa epävarmuutta (Woo ja muut, 2023; Gruman & Saks 2018), jolloin työyhteisö voidaan kokea vaikeasti lähestyttävänä ja vieraana, mikä taas voi vaikeuttaa roolin selkeyden hahmottamista sekä sosiaalisten suhteiden ja yhteenkuuluvuuden muodostamista. Toisaalta voi olla hankala rakentaa sosiaalisia suhteita tai hälventää tietämättömyyteen liittyviä epävarmuuksia, jollei työssä tapahdu spontaaneita tai

epämuodollisia kohtaamisia, missä oppia muista ja nostaa erilaisia ajatuksia ja kysymyksiä esiin (Viererbl ja muut, 2022; Mirowska ja Bakici, 2024).

Mikäli uudelle työntekijälle syntyy vaikutelma, että työyhteisöstä ei saa vastakaikua pyrkimyksissä kanssakäymiselle, tukea tai neuvoa ei ole saatavilla, tai pahimmillaan kollegoiden suhtautuminen häneen on negatiivista tai sivuuttavaa, heikentävät tällaiset kokemukset uuden työntekijän kiinnittymistä ja tyytyväisyyttä työssä (Cooper ja muut, 2021; Nifadkar & Bauer 2016). Digitaalinen vuorovaikutusympäristö ja fyysinen etäisyys työkaverihin, joihin tutustuminen on saattanut jäädä rajalliseksi ja vaille kasvokkaisia kohtaamisia, voi itsessään luoda tällaista vaikutelmaa. Uusille työntekijöille voikin katsoa etätyöstä aiheutuvan erityinen riski, että työn sosiaaliset suhteet jäävät ohuiksi ja työssä koetaan ulkopuolisuutta ja vierautta, mikä voi heikentää työhön asettumisen ja mielekkyyden edellytyksiä. Kuten Mazzei kumppaneineen (2023) nostaa esiin, etätyölle on ominaista vähentävä kanssakäyminen, epämuodollisen vuorovaikutuksen puute, sekä kollegiaalisen tuen kaventuminen, minkä vuoksi etätyö asettaa olennaisia haasteita uusien työntekijöiden työhön kiinnittymisen prosessille.

### 3 TUTKIMUKSEN TULOKSIA

#### 3.1 Onko uusien ja kokeneiden työntekijöiden työyksinäisyyden ja sitä selittävien tekijöiden välillä eroavaisuuksia?

Tämä [osatutkimus](#) on julkaistu Työn tuuli -lehden numerossa 2/2023, ja tekstin tuottamisessa on hyödynnetty erilaisia teknologisia apuvälineitä.

Tutkimuksen poikkileikkausaineisto (N=1641) on kerätty Suomessa toimivan suuren teknologiateollisuuden yrityksen hybridityöntekijöiltä. Aineisto kerättiin joulukuussa 2022. Lisäksi saimme yrityksen henkilöstörekisteristä demografisia taustatietoja. Vain 4 %:lla vastaajista oli puuttuvaa tietoa, ja kuvailevissa analyyseissä käytettiin vastaajia, joilta tietoa ei puuttunut (n = 1579).

Suurin osa vastaajista (n=1317, 83 %) oli kokeneita työntekijöitä ja lähes viidennes (n=262, 17 %) uusia työntekijöitä, jotka olivat aloittaneet työnsä COVID-19-pandemian aikana. Tarkastelimme työyksinäisyyden mahdollisina ennustajina yrityksen sisäisen viestinnän määrää ja laatua (epämuodollinen vuorovaikutuksen määrä esihenkilön kanssa ja epämuodollisen vuorovaikutuksen määrä kollegoiden kanssa) sekä sosiaalista tukea (esihenkilöltä ja kollegoilta). Kontrollimuuttujat olivat sukupuoli, ikä, tiimin koko, etätönn määrää, yksin työskentelyn määrää, työn autonomia ja työn määrälliset vaatimukset. Aineistoa analysoitiin riippumattomien muuttujien t-testeillä sekä lineaarisella regressioanalyysillä, moniryhmävertailua hyödyntäen.

Keskeisimmät tutkimuslöydöksemme olivat:

- Uusien työntekijöiden työyksinäisyys oli korkeampaa kuin kokeneilla työntekijöillä.
- Uudet työntekijät saivat enemmän tukea esihenkilöltään kuin kokeneet työntekijät.
- Uusien ja kokeneiden työntekijöiden kommunikaation määrässä ja laadussa (epämuodollinen vuorovaikutuksen määrä esihenkilön/ kollegoiden kanssa) tai kollegoilta saadussa sosiaalisen tuen määrässä ei ollut eroja.
- Epävirallinen, ei työhön liittyvä vuorovaikutus oli melko harvinaista, keskimäärin tätä tapahtui kerran viikossa kollegoiden kanssa ja vieläpä sitä harvemmin esihenkilön kanssa.

- Esihenkilön ja työtovereiden alhainen sosiaalinen tuki olivat tärkeimpiä työyksi­näisyyden riskitekijöitä.
  - Tulokset antoivat viitettä siitä, että esihenkilöltä saatu tuki oli työyksi­näisyyden kannalta merkittävämpää uusille kuin kokeneille työntekijöille, kun taas kollegoilta saatu tuki oli kokeneille työntekijöille huomattavasti mer­kittävämpää kuin esihenkilön tuki.
  - Uusille työntekijöille esihenkilöltä ja kollegoilta saatu tuki olivat yhtä tär­keitä työyksi­näisyydeltä suojaavia tekijöitä.
- Mitä tiiviimpää epävirallinen työhön liittymätön yhteydenpito esihenkilön ja kol­legoiden kanssa oli, sitä vähäisempää oli työyksi­näisyys.
- Sisäisen viestinnän kokonaisuus ei ollut yhteydessä työyksi­näisyyteen.
- Hyvin autonominen työ ja yksin työskentely ovat riskitekijöitä työyksi­näisyydelle uusilla työntekijöillä.

### 3.1.1 Johtopäätökset ja käytännön ehdotukset

Tutkimuksemme vahvistaa, että uudet työntekijät kokevat usein korkeampaa työyksi­näisyyttä verrattuna kokeneisiin työntekijöihin, joten hybridityötä hyödyntävissä organisaa­tioissa tulee kiinnittää erityistä huomiota uusien työntekijöiden sosiaaliseen integraatioon ja tukeen. Tulokset osoittavat, että esihenkilön tuki on merkittävä tekijä työyksi­näisyyden kannalta, erityisesti uusille työntekijöille. Organisaatiot voivat panostaa esihenkilöiden koulutukseen ja valmentamiseen, jotta he voivat tarjota tukea ja ohjausta uusille tulok­kaille. Vaikka kollegoilta saatu sosiaalinen tuen määrä ei vaihdellut merkittävästi uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, sen merkitys työyksi­näisyyden vähentäjänä oli avain­asemassa niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille, joten organisaatioiden tulisi edel­leen edistää kollegiaalista tukea ja yhteistyötä työympäristössä.

Tutkimus korostaa epävirallisen ei työhön liittyvän vuorovaikutuksen merkitystä työyksi­näisyyden vähentämisessä. Organisaatiot voivat kannustaa tällaista vuorovaikutusta luomalla rennon ilmapiirin ja tarjoamalla mahdollisuuksia epämuodolliseen yhteydenpitoon. Selkeä ja avoin sisäinen viestintä voi auttaa kaikkia työntekijöitä tuntemaan olevansa osa organisaatiota, mutta pelkkä informaation lisääminen ei ole ratkaisu työyksi­näisyyteen. Viestintään keskittyminen on erityisen tärkeää etä- ja hybridityöskentelyssä, jossa kom­munikaatio voi olla haastavampaa ja väärinkäsityksiä syntyy helposti. Lisäksi organisaatiot voivat harkita erityistoimia autonomisesti työskentelevien ja yksin työskentelevien työntekijöiden tukemiseksi, kuten verkostoitumismahdollisuuksia ja vuorovaikutuksen li­säämistä muiden työntekijöiden kanssa.

### 3.2 Millaisia uusien työntekijöiden socialisaation esteitä ja edellytyksiä etä- ja hybridityössä kohdataan?

Laadullista tutkimusta varten kerättiin vuonna 2023 haastatteluaineisto (N=18). Haastattelut olivat neljästä etä- ja hybridityötä tekevästä yrityksestä eri toimialoilta. Haastateltavista yhteensä 6 oli esihenkilöitä, 4 henkilöstöhallinnon (HR) edustajia, ja 8 uusia työntekijöitä (uudessa tehtävässä COVID-19 etätyörajoitusten jälkeen aloittaneita). Lisäksi kaksi haastateltavista esihenkilöistä oli itse aloittanut uutena työntekijänä pandemiarajoitusten pakottaman etätyösiirtymän aikana, ja heitä rohkaistiin haastateltaessa kertomaan ajatuksiinsa molemmista näkökulmista (esihenkilö ja uusi työntekijä). HR-puolen haastateltavien lähitiimeissä oli etätyöaikana aloittanut uusia työntekijöitä, ja haastatteluissa he keskustelivat tutkimusaiheista oman roolinsa lisäksi työkaverin näkökulmasta käsin. Laadimme tiettyin osin kohdennetut puolistrukturoidut haastattelurungot (Shenton, 2004) kullekin haastateltaviksi tulevien organisaatiotoimijoiden (uudet, esihenkilöt, HR) näkökulmalle. Alustavia haastatteluteemoja olivat:

- Työsuhteen alkuvaiheen käytänteet ja tutustuminen työyhteisöön.
- Suhteen rakentaminen ja merkitys työkavereiden/esihenkilön ja uuden työntekijän välillä.
- Uuden työntekijän sosiaalisen integroitumisen esteet ja edellytykset (sosiaalisen kontekstin oppiminen ja kehitys, ja merkitys tehtävään asettumisessa).
- Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakentumiseen liittyvät riski- ja suojaavat tekijät.

Haastattelut toteutti kaksi tutkimushankkeen tutkijaa. Kolmannes haastatteluista tehtiin kasvotusten ja loput etäyhteydellä joko haastateltavan omasta toiveesta, tai maantieteellisestä välimatkasta johtuen. Haastattelut kestivät yhdestä kahteen tuntia, kuitenkin keskimäärin 1,5 tuntia per haastattelu. Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin ja pseudonymisoitiin. Haastatteluaineisto tutkittiin temaattisen analyysin (Braun & Clarke, 2006) keinoin hyödyntäen Nvivo-ohjelmistoa.

Haastatteluiden pyrkimyksenä oli tavoittaa tuoreita kokemuksia, havaintoja ja tuntemuksia uusien työntekijöiden sosiaalisen integroitumisen prosessista etä- ja hybridityön kontekstissa, ja syventää ymmärrystä siitä millaiset asiat vaikeuttavat ja tukevat uusien työntekijöiden mahdollisuuksia ja edellytyksiä päästä osaksi työyhteisöä etä- ja hybridityössä.

#### 3.2.1 Hybridityön asettamat esteet ja haasteet

Etätyössä tapahtuva kanssakäyminen eroaa lähityöstä. Virtuaalinen kanssakäymisympäristö voi aiheuttaa uudelle työntekijälle haasteita niin työyhteisöön asettumisessa kuin

omaan työhön liittyvän kokonaiskuvan hahmottamisessa, jotka vaikuttivat aineiston perusteella olevan saman kolikon kaksi eri puolta. Mikäli työhön sisältyvää vuorovaikutusta on vähän ja viestintäkäytänteet ja työkaverit ovat vielä vieraita, uudelle työntekijälle on epäselvää, kuka vastaa mistäkin asioista sekä miten ja millaisissa asioissa muita lähestytään. Uudelle työntekijälle voi etätyössä kehittyä tunne, ettei hänellä ole riittävästi tietoa – tai ettei ylipäätään tiedä mitä kuuluisi tietää – ymmärtääkseen, miten tehtävässään suoriutua ja kuinka oma työ asettuu suhteessa muiden tehtäviin. Aineistossa osa uusista työntekijöistä kuvailikin kokeneensa irrallisuutta ja epätietoisuutta, koska etätyössä työkaverit koettiin kaukaisina ja vaikeasti lähestyttävänä.

Aineiston perusteella uudet työntekijät laittavat etätyöympäristössä itseään sosiaalisesti paljon likoon tiedon muodostamiseksi sekä tutustuakseen muihin. Uusien työntekijöiden kokemuksista välittyi heidän korostunut tarpeensa proaktiivisuuteen ja tunne siitä, ettei etätyössä koettu välttämättä olevan mahdollisuuksia työtehtävien sujuvaan oppimiseen tai työyhteisön osaksi pääsemiseen. Etä- ja hybridityössä sosiaalisen kanssakäymisen ollessa rajallista työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu. Itsenäisessä työtavassa työntekijöiltä vaaditaan työn sisällöllisen osaamisen ohella itsensä johtamisen taitoja ja oma-aloitteisuutta, mitä aineistossa erityisesti esi- ja HR-henkilöt korostivat olennaiseksi tekijäksi myös uusien työntekijöiden sujuvalle työhön asettumiselle. Vaikka työn autonomisuus koettiin myös uusien työntekijöiden keskuudessa monin tavoin positiivisena asiana, ruokki etätyön itsenäinen työtapo monilla epävarmuutta ja epätietoisuutta, erityisesti jos lähi-työyhteisön kanssa tapahtuva kanssakäyminen ja vuorovaikutus olivat rajallista tai vähäistä.

Etätyökommunikointiin liitetty haaste oli myös se, että virtuaalinen kanssakäyminen koettiin vastausten perusteella rajoittuneena ja virallisena. Kun eleet, kehon kieli sekä käytäväkeskustelut ja epävirallinen kahvihuonerupattelu puuttuvat, voi olla vaikea oppia tuntemaan toista tai saada kollegiaalista tietoa, joka lähityössä kulkee sujuvammin. Uudet työntekijät myös kokivat etänä tapahtuvan kanssakäymisen kankeana ja haastavana, jolloin uusi työyhteisö ja tiimiläiset koettiin kaukaisina. Muiden lähestyminen neuvojen saamiseksi ja tutustumiseksi oli hankalaa, kun vuorovaikutustilanteita ja -suhteita ei päässyt syvemmin rakentumaan. Uuden työntekijän kynnys kysyä neuvoa tai apua kollegalta voi olla korkeampi etätyössä, kun ei näe mitä toisella on tietyllä hetkellä meneillään tai työtoverit eivät pidä kameraa päällä etäkokouksissa, kun taas toimistoympäristössä voi huikata ovelta onko toisella aikaa tai kohdata käytävällä. Etätyössä uusi työntekijä voi näin ollen herkemmin kokea, ettei kertyneen tiedonkaan varassa ole täysin omaksunut, miten tiettyjä työhön liittyviä asioita kuuluisi hoitaa tai ratkaista.

Hybridityömalleista huolimatta kokeneempien työntekijöiden suhtautuminen toimistolle tuloon oli toisinaan passiivista tai halutonta. Tällöin uuden työntekijän oli hankalampi oppia tuntemaan heitä tai saada kaipaamansa kasvokkaista kanssakäymistä muiden kanssa,



joka tukisi tutustumista ja suhteiden solmimista. Aineistosta välittyi uusien työntekijöiden halukkuus lähityöhön erityisesti alussa, jotta he oppisivat tuntemaan työkavereitaan, rakentaisivat työtehtäviä koskevaa ymmärrystään työyhteisön tuella, ja pääsisivät ”mukaan porukkaan”. Osa heistä oli pettyneitä, kun työkavereita ei päässytäkään lähityön kautta tapaamaan. Uudelle työntekijälle voi olla lannistavaa tulla tutustumisen ja kanssakäymisen toivossa toimistolle, mikäli siellä ei olekaan omia tiimiläisiä tai muita sidosryhmäläisiä.

Esihenkilöt tiedostivat etätöiden tuovan haasteita uusille työntekijöille ja arvostivat uusien työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta tiedonhankinnassa sekä yhteydenpidossa. Aineiston mukaan esihenkilöt kannustavat, ja omassa ajattelussaan jopa vastuuttavat, uusia työntekijöitä etätöissä vahvaan oma-aloitteisuutteen sekä rohkeuteen lähestyä muita, erityisesti tiedontarpeisiin liittyvissä asioissa. Esihenkilöiden mielestä uusille työntekijöille oli etätöympäristössä tarjolla helppoja matalan kynnyksen kanavia etsiä apua ja tietoa, kun taas uudet työntekijät saattoivat kokea kynnyksen samojen kanavien käyttöön korkeana riippuen virtuaaliseen kanssakäymiseen liittyvistä käytänteistä. Uusien työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksien välillä olikin eroa virtuaalisesti tapahtuvan kanssakäymisen vaivattomuudesta, esimerkiksi millaista on kysyä tietoa chatin tai keskustelukanavien kautta, jolloin esitetyistä asioista jää tällöin näkyviin jälki. Esihenkilöt arvioivat, että virtuaalisessa ympäristössä olisi helppoja matalan kynnyksen alustoja, joissa uusien työntekijöiden esittämät kysymykset voivat auttaa muitakin, ja kannustivat uusia työntekijöitä olemaan virtuaalisesti yhteydessä. Uusi työntekijä taas saattoi kokea tällaisen asettelman itselleen kiusallisena ja kyseenalaistaa, onko oma kysymys tarpeeksi relevantti jäädäkseen muiden nähtäville esimerkiksi keskustelukanavilla. Uudet työntekijät kuvailivat kokevansa virtuaalisessa ympäristössä häiritsevänsä kollegaa, erityisesti jos ei tunne tätä vielä kunnolla, tai esittävänsä tyhmiä kysymyksiä.

### 3.2.2 Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden edellytykset ja edistäjät

Yhteenkuuluvuuden ja hyväksytyksi tulemisen kokemus rakentuu tiimin kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, ja tämä nousi esiin olennaisena osana uusien työntekijöiden työhön asettumista. Tiimiläiset ja esihenkilö ovatkin tärkeässä asemassa siinä, miten uusi työntekijä pääsee kiinni uuteen tehtävään ja yhteisöön etä- ja hybridityössä. Aineiston perusteella tiimin jäsenten suhtautuminen, osallistuminen ja vastavuoroisuus vaikuttavat olennaisesti uuden työntekijän kokemukseen työnkuvan selkeydestä sekä yhteenkuuluvuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta. Kunnollinen esittäytyminen ja tutustuminen työyhteisön kanssa heti alkumetreillä tuki uuden työntekijän tehtävään asettumista ja siinä suoriutumista, sekä vahvisti kanssakäymisen ja jäsenyyden rakentumista. Kollegoiden ystävällisyys, avuliaisuus ja uuden työntekijän aloitteisiin vastaaminen koettiin uusien työntekijöiden kokemuksissa positiivisena ja merkityksellisenä.

Uudet työntekijät saattoivat itse olla jo heti alussa hyvin aktiivisia tiimensä suuntaan: he olivat halukkaita tapamaan kasvotusten, käymään toimistolla, tai jopa ehdottamaan itse tapaamisia muun tiimin kanssa. Vaikka uusille työntekijöille oli tärkeää tulla tutuksi työyhteisönsä kanssa ja kokea hyväksytyksi tulemista, oli sosiaalisissa tarpeissa toki eroa myös etä- ja hybridityön kontekstissa. Osa uusista työntekijöistä koki tarvetta päästä nopeasti sosiaalistumaan uusien työtovereiden kanssa, tutustumaan ja esittäytymään, osalle taas oli mielekkäämpää edetä vähitellen sosiaalisissa kohtaamisissa. Olennaista kuitenkin oli, että työyhteisön eri osapuolet tulevat hyvin varhaisessa vaiheessa kunnolla esitellyiksi uuden työntekijän kanssa joko kasvokkain tai virtuaalisesti ja uusi työntekijä kokee selkeänä ja mutkattomana lähestyä muita.

Kuten edellä jo mainittiin, aineistosta nousi vahvasti esiin se, että uusi työntekijä voi etätyössä kokea, että hänellä ei ole riittävästi tietoa tai ymmärrystä mistä tai keneltä kysyä apua. Tällainen epätietoisuus usein rohkaisi tai jopa pakotti uuden työntekijän ottamaan herkemmin yhteyttä kollegoihin, kysymään apua, ja oppimaan. Usein tämä johti myönteisiin kokemuksiin, mutta ikävimmillään yksinäisyyden ja epävarmuuden tunteisiin, esimerkiksi jos kollega ei vastannut yhteydenottoon lainkaan. Esihenkilön, tiimin ja työkavereiden antamat aikaresurssit, avuliaisuus sekä myönteinen suhtautuminen on etätyössä erityisen tärkeää, kuten useissa haastatteluissa nousi esiin. Työyhteisön, erityisesti lähitiimin, suhtautumistavan ja vastakäiön kautta uusi työntekijä kykenee kerryttämään itsevarmuutta ja oppii toimimaan yhteisössä. Näin hän myös kokee vahvemmin, että neuvoa ja tukea on tarvittaessa saatavilla ja hän on hyväksytty osa joukkoa. Tiheät tilannekatsaukset ja kuulumisten vaihto esihenkilön/perehdyttäjän/mentorin ja uuden työntekijän välillä koettiin tärkeinä. Näin opittiin molemminpuolisesti tuntemaan toisensa ja uusi työntekijä pystyi tuomaan kysymyksiä tai epäselvyyksiä esiin. Uusille työntekijöille oli tärkeää, että työyhteisössä oli edes yksi henkilö, jolle oli mahdollista jakaa huolia ja ajatuksia.

Epävirallisen kanssakäymisen merkityksellisyyttä työyhteisön oppimisessa, tutustumisessa ja suhteiden rakentumisessa tuotiin esiin niin uusien työntekijöiden, esihenkilöiden, HR-henkilöstön ja kollegoiden näkökulmista. Uusien työntekijöiden kokemuksissa epävirallisen kommunikoinnin ja kanssakäymisen koettiin sujuvoittavan asioiden esiin tuomista, integroitumista, ja auttavan hahmottamaan syvemmin, kuinka muiden tehtävät suhteutuvat omaan työhön, sekä tutustumaan työkavereihin. Myös satunnaiset kasvokkaiset kohtaamiset edistävät aineiston perusteella myöhempää epävirallista kanssakäymistä, sosiaalisten suhteiden rakentamista, ja auttavat uutta työntekijää saavuttamaan yhteenkuuluvuuden kokemusta. Satunnaisten kasvokkaisten kohtaamisten raportointiin myös madaltavan kynnystä kysellä työasioista kollegoilta. Konsensusta jatkuvien työn kasvokkaisten kohtaamisten tarpeelle, kuten säännöllisiin lähityöpäiviin, haastateltavilla ei ollut. Osa uusistakin työntekijöistä koki riittäväksi, että on alussa ja satunnaisesti myöhemmin kohdannut työkavereitaan kasvokkain, osa taas olisi kaivannut enemmän säännöllisiä kohtaamisia myös toimistolla.

Löydöksissä kuitenkin korostui, kuinka satunnainenkin ’livenä’ kohtaaminen työkavereiden kanssa syventää uusien työntekijöiden ymmärrystä työkavereista sekä auttaa solmi-  
maan mieleisiä suhteita. Haastatteluista ilmeni, että erityisesti työn epävirallisemmat kasvokkaiset tilaisuudet, kuten kesäpäivät tai vastaavat tapahtumat, voivat kumota uuden työntekijän erheellisiä tulkintoja työkavereistaan, joita kerrottiin syntyvän herkästi pelkän virallisen etäkommunikoinnin varassa. Syvempi työkavereiden oppiminen madalsi uusien työntekijöiden kokemaa epävarmuutta tai kynnyistä lähestyä toisia, ja työasioihin liittyvä yhteydenpito ja avunpyyntö koettiin henkisesti helpompana. Epävirallisten, kasvokkaisten tilanteiden myötä uudet työntekijät rakentavat ja solmivat sosiaalisia suhteita työkavereidensa kanssa, jotka sitten kannattelevat myös etätyökontekstissa. Tällöin on löytynyt joku kenelle jakaa asioita ja olla ”muuten vaan” yhteydessä.

Näytti siltä, että epävirallisen kanssakäymisen toteutuminen ei ole erityisesti kenenkään vastuulla, mutta erityisesti esihenkilöt voivat edistää epävirallisen ajatustenvaihdon toteutumista ja kanssakäymistä sekä etänä että hybridinä. Aineiston perusteella esihenkilöillä on keskeinen rooli siinä, että uusi työntekijä kokee voivansa turvallisesti esittää kysymyksiä, solmia sosiaalisia siteitä ja saada tukea ja neuvoa. Esihenkilöt pystyivät myös tukemaan uuden työntekijän tutustumista työyhteisön jäsenien kanssa erilaisin tavoin, kuten ohjaamalla uutta työntekijää kääntymään pulmatilanteissa eri henkilöiden puoleen, kokoamalla tiimipäiviä tai mahdollistamalla kahdenkeskisiä ”tutustumiskahveja”. Toisaalta esihenkilöt kuvailivat pyrkineensä omalla avoimuudellaan ja keskustelujen ohjaamisen kautta luomaan ilmapiiriä, jossa uuden työntekijän on helppo tuoda ajatuksia sekä kysymyksiä esiin. Esihenkilöt toimivat kannustavina esimerkkeinä muun muassa kameran käytön ja epävirallisen kanssakäymisen tukemisen kautta. Lisäksi esihenkilöillä oli tietoisia toimintatapoja tiimipalaverissa, joilla tuettiin uuden työntekijän osallisuutta ja pääsemistä ääneen, ja he myös toteuttivat suunnitelmallista eri työntekijöiden yhteen saattamista. Hybridimallissa esimerkiksi tiimipäiviä tai tapahtumia järjestämällä annetaan mahdollisuus kasvokkainiin kohtaamisiin ja tutustumiseen.

### 3.3 Uusien työntekijöiden sosiaalisten suhteiden kehitys

#### 3.3.1 Uusien työntekijöiden kehitysprofiilit

Selvitimme uusien työntekijöiden erilaisia kehityspolkuja COVID-19-pandemian aikana ja sen jälkeen heidän kokeman työksinäisyyden, kollegoiden tuen, työuupumuksen, työn imun ja suoriutumisen suhteen. Analyysissä käytettiin neljän mittauskerran tilastoaineistoa, joka kerättiin suuressa teknologiateollisuusalan konsernissa. Kolme ensimmäistä kyselyä toteutettiin COVID-19-pandemian aiheuttamien etätyörajoitusten ja -suositusten aikana (kevät 2020 - kevät 2021), jolloin myös vastaajista suurin osa työskenteli täysin etänä. Neljäs kysely toteutettiin syksyllä 2022, jolloin kyselyiden kohdejoukkona olleista

asiantuntijoista pieni osa oli palannut työskentelemään täysin toimistolla (4,1 %), pieni osa oli jäänyt täysin etätööhön (2,3 %), jolloin suuri enemmistö (93,6 %) työskenteli siis hybridisti sekä toimistolla että etänä. Keskimäärin vastaajat työskentelivät 56 % työajastaan etänä.

Määritimme uusiksi työntekijöiksi heidät, jotka olivat työskennelleet ensimmäisessä kyselyssä enintään kaksi vuotta yrityksessä. Heidä oli aineistossa 185 kappaletta, eli noin 15 % koko aineistoon vastanneista. Uusien työntekijöiden työyksinäisyyden, kollegoiden sosiaalisen tuen, työn imu, työuupumuksen sekä suoriutumisen kehitystä ajassa analysoitiin latentilla profiilianalyysillä, jolla pyrimme löytämään aineistosta tyypillisiä kehityspolkuja, eli kehitysprofieileja. Profiilianalyysin jälkeen pyrimme selvittämään yksinkertaisilla keskiarvovertailuilla usean selittävän muuttujan suhteen, keitä ja millaista työtä tekeviä kuhunkin kehitysprofiliin kuuluu. Tutkimuksessa käytettiin lähes poikkeuksetta validoituja mittareita ja analyysi suoritettiin Mplus-ohjelmistolla.

Latentissa profiilianalyysissä päädyimme tilastollisiin ja sisällöllisiin kriteerein kolmeen erilaiseen uusien työntekijöiden kehitysprofiliin. Ensimmäisen profiilin ('Kaikki huonosti') muodostivat 16 % vastaajista ja heillä työn sosiaaliset puolet, työhyvinvointi sekä suoriutuminen olivat alkuaankin heikolla tasolla ja ne vielä pahenivat pakotetun etätöön aikana varsinkin työyksinäisyyden ja työuupumuksen suhteen. Hybriditööhön siirtyminen kohensi tilannetta samalle tasolle kuin ensimmäisessä mittauksessa. Toiseen kehitysprofiliin ('Asiat kohtuullisesti') kuului 46 % uusista työntekijöistä ja heillä työ uudessa työyhteisössä oli alkanut ja pysyi mittareiden valossa kohtuullisen hyvissä merkeissä koko seurannan ajan. Kolmanteen kehitysprofiliin ('Kaikki hyvin') kuului 38 % vastaajista ja heillä meni kaikilla tutkituilla mittareilla hyvin läpi seurannan. 'Asiat kohtuullisesti' ja 'Kaikki hyvin' -profiileissa työyksinäisyys hieman lisääntyi toisena mittauskertana, mutta laski sen jälkeen tasaisesti. Näissä kahdessa profiilissa ei tapahtunut suuria muutoksia kollegoiden tuen, työn imun tai suoriutumisen suhteen, mutta työuupumus lisääntyi kummassakin profiilissa ajan myötä.

Selvitimme yksinkertaisella keskiarvovertailulla, keitä eri kehitysprofieileihin kuului ja miten eri profiilit erosivat toisistaan. Tuloksia tulkitessa on syytä huomioda, että aineiston suhteellisen pienestä koosta johtuen 'Kaikki huonosti' -profiiliin kuului vain 29 vastaajaa, mikä rajoitti tilastollisen testauksen tehoa. 'Kaikki huonosti' -profiilissa kukaan ei työntekijä ei ollut ensimmäisessä mittauksessa harjoittelija eikä toisaalta myöskään esihenkilöasemassa. Tässä ryhmässä vastaajat tekivät seurannan alussa selvästi enemmän töitä etänä (92 % työajasta) verrattuna kahteen muuhun profiliin (74 % ja 76 %). Kaikissa kolmessa profiilissa vastaajat arvioivat, että heidän työstään voisi normaalioloissa suorittaa tehokkaasti etänä noin 70%. 'Kaikki heikosti' -profiilissa siten tehtiin selvästi enemmän töitä etänä kuin pidettiin tehokkaana, joskaan ero muihin profieileihin ei ollut aivan tilastollisesti merkitsevä. Tässä profiilissa työntekijät olivat tehneet merkitsevästi vähemmän

etätöitä normaalioloissa ennen COVID-19-pandemiaa (keskimäärin 2 % työajasta) kuin muissa kahdessa profiilissa (7–9 %), joissa etätöiden määrä oli myös vähäistä, mutta siitä oli kuitenkin selvästi enemmän kokemusta. 'Kaikki heikosti' -profiilissa ilmeni muita profiileja enemmän tyytymättömyyttä organisaation ja esihenkilön johtamiseen pandemian aiheuttamassa muutostilanteessa. Myös kahdenväliset esihenkilö-alaisuudet arvioitiin selvästi heikommiksi kuin muissa profiileissa. Näiden lisäksi 'Kaikki heikosti' -profiilissa työn määrälliset vaatimukset arviointiin suuremmiksi ja työn ja muun elämän balanssi heikommaksi seurannan alussa. 'Kaikki heikosti' -profiilissa oli suhteessa muihin profiileihin hiukan enemmän naisia ja työntekijöitä, joilla oli huollettavia lapsia kotona, mutta nämä erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Muodostuneet profiilit eivät eronneet toisistaan merkitsevästi myöskään esimerkiksi iän tai tehtyjen työtuntien suhteen.

'Kaikki hyvin' -profiiliin kuuluvat vastaajat arvioivat keskimäärin työnsä autonomian korkeammalle ja työn epävarmuuden matalammalle tasolle verrattuna muihin profiileihin. He myös raportoivat saavansa enemmän sosiaalista tukea esihenkilöltään ja myös kahdenväliset esihenkilö-alaisuudet sekä esihenkilön virtuaalijohtamistaidot arvioitiin paremmiksi kuin muissa profiileissa. 'Kaikki hyvin' -profiilissa itsensä johtamista harjoitettiin myös muita profiileja enemmän. He arvioivat organisaation ja esihenkilön muutosjohtamisen paremmin onnistuneeksi kuin muiden profiilien vastaajat. Etätötyytyväisyys ja työn ja muun elämän balanssi olivat myös keskimäärin muita korkeammalla tasolla 'Kaikki hyvin' -profiilin vastaajilla.

### 3.3.2 Työhön liittyvät sosiaaliset suhteet työsuhteen eri vaiheissa

Uusien työntekijöiden sosiaalisten suhteiden kehitystä tarkasteltiin myös vertailemalla eri ajan organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden työn sosiaalista luonnetta, sosiaalisia suhteita ja niiden laatua sekä viestintää. Vertailuun käytettiin keräämämme tilastollisen pitkittäisaineiston neljättä mittauskertaa, joka toteutettiin suuressa teknologiateollisuuden alan konsernissa syksyllä 2022. Tämä kysely sisälsi muita mittauskertoja laajemmin kysymyksiä liittyen työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin. Identifioimme yhteensä 1608 vastaajan työssä aloittamisen ajankohdan kyseissä organisaatiossa, jonka mukaan luokitelimme vastaajat kuuteen eri luokkaan:

1. alle puoli vuotta organisaatiossa työskennelleet (N=41; 2,5 %),
2. 0,5–1 vuotta organisaatiossa työskennelleet (N=65; 4,0 %),
3. 1–2 vuotta organisaatiossa työskennelleet (N=86; 5,3 %),
4. 2–3 vuotta organisaatiossa työskennelleet (N=82; 5,1 %),
5. 3–5 vuotta organisaatiossa työskennelleet (N=152; 9,5 %),

6. enemmän kuin 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet (N=1182; 73,5 %).

Suurin osa vastaajista oli työskennellyt jo pitkään organisaatiossa (keskiarvo: 14,6 vuotta), mutta uusiakin työntekijöitä oli aineistossa riittävästi mielekästä vertailua varten. Vertailu suoritettiin regressioanalyysillä, sillä halusimme vakioida taustekijöiden kuten iän, sukupuolen, kansallisuuden, työtuntien, esihenkilöaseman, ja tietyissä tapauksissa myös yksintyöskentelyn ja etätöön määrän, vaikutukset. Analyysit suoritettiin SPSS-ohjelmistoa käyttäen.

Tulokset osoittivat, että enintään vuoden organisaatiossa olleet työskentelivät hieman enemmän yksin kuin pidempään organisaatiossa olleet. Kiinnostavaa on myös, että aivan uudet työntekijät (alle puoli vuotta työskennelleet) tekivät selvästi muita vähemmän töitä etänä. Eroa oli noin 15 prosenttiyksikköä. Ryhmien välillä ei ilmennyt eroja kahdenvälisten esihenkilö-alaisuusuhteiden, esihenkilöltä tai kollegoilta saadun tuen suhteen. Eroja ei myöskään löytynyt sisäisen tai ulkoisen viestinnän määrän suhteen.

Viestintätapojen suhteen uudet työntekijät erosivat jonkin verran kokeneista työntekijöistä. Uudet käyttivät hieman enemmän videoneuvotteluja ja kokeneet taas enemmän puhelinta esihenkilön kanssa viestiessä. Esihenkilön kanssa viestiessä sähköpostin, pika-viestien tai kasvokkaisen vuorovaikutuksen käytössä ei ollut eroja ryhmien välillä. Kollegoiden kanssa uudet työntekijät käyttivät vähemmän sähköpostia ja puhelinta verrattuna kokeneisiin työntekijöihin, mutta alle puoli vuotta työskennelleet raportoivat yhtä paljon kasvokkaista viestintää kuin kokeneet työntekijät. Kuitenkin muut uudet työntekijät ja varsinkin 0,5–1 vuotta työskennelleet viestivät vähemmän kasvokkain verrattuna aivan uusiin ja kokeneisiin työntekijöihin.

Epävirallinen viestintä etänä esihenkilön kanssa lisääntyi vähitellen työskentelyajan lisääntyessä. Kasvokkaisessa epävirallisessa viestinnässä esihenkilön kanssa ei sen sijaan ilmennyt eroja ryhmien välillä. Kollegoiden kanssa taas viestittiin kasvokkain epävirallisesti paljon aivan työuran alussa, jonka jälkeen tapahtui dramaattinen lasku 0,5–1 vuotta työssä olleiden ryhmässä ja jota taas seurasi epävirallisen viestinnän määrän asteittainen kasvu seuraavissa ryhmissä. Etänä epävirallinen viestintä oli vähäistä vuoden tai alle työskennelleiden keskuudessa, jonka jälkeen ryhmät eivät enää eronneet toisistaan. Kasvokkaisissa työhön liittymättömissä epävirallisissa tapaamisissa työpäivän aikana tai vapaa-ajalla ei kuitenkaan ilmennyt merkitseviä eroja eri ryhmien välillä.

Ryhmä 2 eli 0,5–1 vuotta työskennelleet erosivat muista myös työhön liittyvien suhteiden tyytyväisyyden ja työyksinäisyyden kokemuksen mukaan. He raportoivat merkitsevästi alhaisempaa tyytyväisyyttä työsuhteiden määrän ja laadun suhteen verrattuna kokeneisiin työntekijöihin, kun muut ryhmät eivät juuri eronneet toisistaan. He myös kärsivät keskimäärin enemmän työyksiäisyydestä verrattuna kokeneisiin työntekijöihin.

### 3.3.3 Johtopäätöksiä tutkimustuloksista

Tutkimustulokset osoittivat, että uusien työntekijöiden sopeutumisessa työhön ja työyhteisöön oli vaihtelevuutta COVID-19-pandemian aikana. Suurin osa uusista työntekijöistä oli sopeutunut nopeasti yhteisöön ja heidän työhyvinvointinsa, suoriutuminen ja sosiaaliset suhteet olivat usean mittarin perusteella hyvällä tai vähintään kohtalaisella tasolla. Kuitenkin löytyi myös joukko uusia työntekijöitä, joilla tilanne kaikilla mittareilla mitattuna oli heikko ja tilanne paheni pandemian aikana. Tässä ryhmässä tehtiin pandemiaan liittyvien rajoitusten ja suositusten aikana keskimäärin paljon etätöitä, enemmän kuin vastaajat kokivat hyväksi tehokkaan työnteon kannalta. Työn määrälliset vaatimukset arvioitiin myös suuriksi. Etätyösuositusten loputtua ja osittain toimistolle paluun tapahduttua tilanne koheni, vaikka ero muihin ryhmiin oli edelleen olemassa. Heillä, joilla kaikki sujui hyvin seurannan alusta alkaen, oli keskimäärin enemmän autonomiaa työnsä suhteen ja suhde esihenkilöön ja häneltä saatu tuki arvioitiin muita ryhmiä paremmiksi. He myös raportoivat käyttävänsä keskimääräistä enemmän itsensä johtamisen strategioita, mikä varmastikin auttoi heitä pärjäämään pakotetussakin etätyössä. Suuri määrä etätöitä ei täten näytä sopivan kaikille uusille työntekijöille, mutta onnistunut työn organisointi ja johtaminen auttaa uusia työntekijöitä pärjäämään ja kukoistamaan etä- ja hybridityössä.

Hybridityö vaikuttaa asettavan haasteita uusien työntekijöiden sosiaalisille suhteille. Tutkimusaineiston ja -tulosten valossa ensimmäisen puolen vuoden aikana uudet työntekijät viettävät reilusti aikaa toimistolla lähityössä, jossa he tapaavat kasvokkain uusia kollegoita ja tutustuvat heihin kasvokkaisen epävirallisen viestinnän merkeissä. Tänä ajanjaksona he kokevat tyytyväisyyttä työhön liittyviin sosiaalisiin suhteisiin. Tämä varmasti osin selittyy virallisella perehdytysprosessilla ja siihen liittyvillä kohtaamisilla. Kiinnostavaa on, että aineiston perusteella tämän ns. kuherruskuukauden jälkeen ja normaaliin työarkeen siirryttäessä tapahtuu merkittävää laskua tyytyväisyydessä työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden määrään ja laatuun sekä työksinäisyyden tunteen lisääntymistä. Tässä vaiheessa uudet työntekijät olivat alkaneet tehdä enemmän töitä etänä ja kasvokkainen epävirallinen kommunikaatio väheni merkittävästi, mutta etänä tapahtuva epävirallinen viestintä ei ollut vielä päässyt käyntiin. He olivat jo jonkin verran tutustuneet esihenkilöön ja kollegoihin, mutta suhteet eivät olleet vielä syventyneet. Työhön liittyvät suhteet tuntuivat kuitenkin kehittyvän ja syventyvän suhteellisen pian, sillä yli vuoden työssä olleet viestivät esimerkiksi epävirallisesti kasvokkain ja etänä jo lähes yhtä paljon kuin kokeneet työntekijät ja heidän tyytyväisyys työhön liittyviin sosiaalisiin suhteisiin ja työksinäisyyden kokemukset eivät juurikaan enää eronneet kokeneista työntekijöistä.

## 4 MATERIAALEJA KÄYTÄNNÖN TYÖELÄMÄN AVUKSI

Hankkeessa kehitettiin materiaalipankki, jonka avulla työpaikat, joissa tehdään etä- ja hybridityötä, voivat kehittää toimintatapojaan uusien työntekijöiden organisatorisen sosiaalisaation edistämiseksi. Työyhteisölle suunnattu käytäntöorientoitunut materiaali sisältää oppaan, työkirjan sekä postereita. Materiaali löytyy tutkimusryhmän ylläpitämältä [Etätyökompassi-sivustolta](#).

Opas on käytännönläheinen verkkojulkaisu, joka palvelee HR-ammattilaisia, hybridi-/etätiimien esihenkilöitä, tiimin jäseniä ja uusina työntekijöinä tiimiin liittyviä henkilöitä. Se tuo yhteen eri toimijoiden roolit ja antaa toimenpidesuosituksia siitä, mitä kunkin tahon tulee omassa toiminnassaan huomioida ja tehdä, että uusi työntekijä sosiaalistuu organisaatioon. Työkirja taas on uudelle työntekijälle suunnattu kirjanen, johon hän voi etä- / hybridityöhön liittyvien tukikysymysten ja -tehtävien kautta tehdä muistiinpanoja ja kirjata havaintoja ja kokemuksia uudessa työpaikassa. Työkirjaa voidaan käyttää myös muun perehdytysprosessin tukena.

Kuvataiteilija Sirpa Variksen kanssa yhteistyössä toteutettujen esteettisesti korkealaatuisten postereiden tavoitteena on lisätä yhteiskunnallista ja työyhteisöjen tietoisuutta uusien työntekijöiden sosiaalistamisen merkityksestä ja kannustaa kaikkia aktiiviseen toimijuuteen osana työpaikkojen yhteenkuuluvuuden rakentamista.



## 5 KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSIA

Tutkimustulokset osoittavat, että hybridityöorganisaatioissa uusien työntekijöiden työyhteisöön asettumisessa on haasteita. Tutkimustulosten perusteella listasimme muutamia käytännön ehdotuksia, joita työpaikat voivat harkita työyhteisönsä vähentämiseksi sekä yhteisöllisyyden edistämiseksi, erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla:

- **Kollegiaalisen tuen lisääminen:** Vaikka tutkimustulokset osoittavat uusien työntekijöiden saavan yhtä paljon tukea kollegoiltaan verrattuna kokeneisiin työntekijöihin, organisaatiot voivat silti edistää kollegiaalista tukea ja vuorovaikutusta. Tämä voi sisältää tiimien rakentamista ja yhteistyömahdollisuuksien tarjoamista. Kollegoilta saatu tuki on yksi vaikuttavimmista työyhteisönsä ehkäisijöistä.
- **Epävirallisen vuorovaikutuksen edistäminen:** Epävirallinen, ei työhön liittyvä vuorovaikutus osoittautui suhteellisen harvinaiseksi ja on varsinkin etänä uusille työntekijöille selvästi haastavaa. Epävirallisen kanssakäymisen kautta opitaan kuitenkin työkavereista, koetaan yhteyttä ja luodaan vastavuoroista ymmärrystä. Epävirallinen vuorovaikutus on siten tärkeää syvempien suhteiden muodostamiseksi ja työyhteisönsä ehkäisemiseksi. Organisaatiot voivat kannustaa tällaista vuorovaikutusta esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä virtuaalisia kahvitaukoja tai vapaamuotoisempia osuuksia sisältäviä tapaamisia, joissa työntekijät voivat keskustella rennommin. Hybridityössä olisi tärkeää myös ainakin toisinaan tavata kasvokkain, ja näin edistää luonnollista vuorovaikutusta työyhteisössä.
- **Uuden työntekijän esittäytyminen:** Tuloksissa korostui, kuinka uuden työntekijän ja tiimiläisten välinen kohtaaminen sekä kunnollinen esittely ja esittäytyminen ensimetreillä on myöhemmän työhön asettumisen kannalta olennaisen tärkeää, tapahtuipa se kasvokkain tai virtuaalisesti.
- **Uusien työntekijöiden tapaaminen kasvokkain:** Tiimiläisten haluttomuus tulla toimistolle koettiin uusien työntekijöiden kannalta valitettavana, sillä uudet työntekijät olivat usein aloittaessaan halukkaita lähityöskentelyyn myös tutustumismielessä mutta halu hiipui, mikäli omia tiimiläisiä ei ollut paikalla. Yhteiset sovitut lähityöpäivät, jotka sisältävät sosiaalisia elementtejä, voivat olla paikallaan.
- **Uusia työntekijöitä ei pidä unohtaa virallisen perehdytyksen jälkeen:** Uusien työntekijöiden sosiaalistumista ei pidä jättää vain virallisen perehdytyksen varaan. Siirtyminen ns. normaaliin hybridityöarkeen voi olla vaikeaa, kun työhön liittyvät sosiaaliset suhteet eivät ole ehtineet vielä syventyä.
- **Esihenkilön rooli:** Koska esihenkilön tuki oli merkittävä tekijä työyhteisönsä vähentämisen kannalta, organisaatiot voivat kouluttaa esihenkilöitä tukemaan uusia

työntekijöitä paremmin, erityisesti heidän sosiaalisessa sopeutumisessaan. Esihenkilöt voivat ottaa aktiivisen roolin uusien työntekijöiden integroinnissa ja tarjota heille tukea. Omalla toiminnallaan ja esimerkillään esihenkilöt voivat vaikuttaa positiivisesti keskusteluilmapiiriin, tiimin sosiaalisiin käytäntöihin ja yhteenkuuluvuuden tukemiseen.

- **Sisäisen viestinnän parantaminen:** Vaikka sisäisen viestinnän kokonaisuus ei ollut suoraan yhteydessä työyhteisöön, organisaatiot voivat silti parantaa viestinnän selkeyttä ja avoimuutta. Tämä voi auttaa varmistamaan, että kaikki työntekijät, erityisesti etä- ja hybridityöntekijät, tuntevat olonsa osaksi organisaatiota. Yleiset ohjeistukset yhteydenpidon sekä yhteisöllisen käytänteiden varmistamiseksi varsinkin etä- ja hybridikontekstissa ovat paikallaan.
- **Itsenäisen työn tukeminen:** Koska autonomiset ja yksin työskentelevät uudet työntekijät saattavat kokea enemmän työyhteisöä, organisaatiot voivat harkita erilaisia toimenpiteitä, kuten lisääntynyttä vuorovaikutusta ja verkostoitumismahdollisuuksia näille työntekijöille. Tämä voi auttaa heitä tuntemaan olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Löydösten perusteella onkin ensisijaisen tärkeää, ettei uuden työntekijän tarvitse kokea jääneensä tai joutuvansa tekemään etä- eikä lähityötä yksin.

Nämä ehdotukset voivat auttaa organisaatioita luomaan työympäristön, joka tukee kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja vähentää työyhteisön riskiä, erityisesti uusien tulokkaiden keskuudessa. On tärkeää, että organisaatiot arvioivat omia tarpeitaan ja resurssejaan ja sovittavat nämä ehdotukset omiin olosuhteisiinsa sopiviksi.

## Lähteet

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of management*, *32*(2), 237–256.

<https://doi.org/10.1177/0149206305280103>

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(3), 350–369.

<https://doi.org/10.1002/job.1805>

Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, *217*, 112459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112459>

Andel, S. A., Shen, W., & Arvan, M. L. (2021). Depending on your own kindness: The moderating role of self-compassion on the within-person consequences of work loneliness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, *26*(4), 276–290. <https://doi.org/10.1037/ocp0000271>

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 707–721.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. Teoksessa C. R. Wanberg (Toim.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (s. 97–112). Oxford University Press.

Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D. E., Ellis, A. M., & Kurkoski, J. (2021). Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. *Journal of Management*, *47*(8), 2226–2261.

<https://doi.org/10.1177/0149206320962835>

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497–529.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, *61*(4), 449–464.

<https://doi.org/10.1002/hrm.22102>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.

Carlos, A. R., & Muralles, D. C. (2022). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, 48(1), 33–40. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>

Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2023). Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(12), e22472. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22472>

Cooper, D., Rockmann, K. W., Moteabbed, S., & Thatcher, S. M. (2021). Integrator or gremlin? Identity partnerships and team newcomer socialization. *Academy of Management Review*, 46(1), 128–146. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0014>

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*, 21(5), 492–516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>

Cooper-Thomas, H. (2009). The role of newcomer–insider relationships during organizational socialization. Teoksessa Morrison, R., & Wright, S. (Toim.) *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective* (s. 32–56). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230248359\\_3](https://doi.org/10.1057/9780230248359_3)

Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K., Tan, K. W., Paterson & Tansley, S. (2020). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35, 435–454. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09636-9>

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181–195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>

Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Simon, L. S. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 203–235. <https://doi.org/10.1177/0149206314557525>

Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>

- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127–152. <https://doi.org/10.1177/0149206310384630>
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2018). E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age. Teoksessa Dulebohn, J. H., & Stone, D. L. (Toim.). *The brave new world of eHRM 2.0*. IAP Information Age Publishing.
- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 193–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21384>
- Hawkley, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: a theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 40(2), 218–227. <https://doi.org/10.1007/s12160-010-9210-8>
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330971>
- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability*, 13(2), 948. <https://doi.org/10.3390/su13020948>
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kemppinen, S., & Tanskanen, J. (2023). Suomenkielisen työkyksinäisyysmittarin validointi etä- ja hybridityöläisillä. *Psykologia*, 58(3), 198–267.

Kowtha, N.R. (2018). Organizational socialization of newcomers: The role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106.

<https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over E-mail: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 925–936. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.925>

Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599–624.

<https://doi.org/10.1111/joop.12065>

Lee, A. S. (2023). Supervisors' roles for newcomer adjustment: review of supervisors' impact on newcomer organizational socialization outcomes. *European Journal of Training and Development*, 48(5/6), 521–539. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0107>

Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201–226. <https://doi.org/10.1002/hrm.20415>

Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317–1327.

<https://doi.org/10.1037/a0024029>

Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764.

<https://doi.org/10.1111/jopy.12215>

Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera Alfonsa, Conti Sara, & Fisichella Chiara. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>

Mirowska, A., & Bakici, T. (2024). Working in a bubble: Techno-isolation as an emerging techno-stressor in teleworkers. *Information Technology and People*, 37(3), 1403–1422.

<https://doi.org/10.1108/ITP-09-2022-0657>

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160.

<https://doi.org/10.2307/3069430>

Mäkelä, L., Tanskanen, J., Kemppinen, S., Siiriäinen, A., & Urrila, L. (2024). Determinants of Work Loneliness in Hybrid Work: A Comparison Study Between Newcomers and More Experienced Employees. *Management revue - Socio-Economic Studies*, hyväksytty julkaittavaksi.

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of organizational behavior*, 12(6), 543–554.

Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/apl0000035>

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2021). Membership negotiation in the first workplace—Newcomers' experiences. *Journal of Communication Management*, 25(1), 18–33. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2019-0162>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>

Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.007>

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Suomen Nuorkauppakamarit ry. (2022). *Johtajuusbarometri 2022*. Noudettu 7.5.2024 osoitteesta <https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuusbarometri/>
- Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L., & Urrila, L. (2023). *Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen*. Vaasan yliopiston raportteja 37. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8>
- Thulin, E., & Vilhelmson, B. (2022). Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time–space rhythms of daily work. *New Technology, Work and Employment*, 37(2), 250–269. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12224>
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: socialization to work. Teoksessa R. Dubin (toim.), *Handbook of work, organization, and society* (s. 67–130). Rand McNally College Publishing Co.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Van Zoonen, W., Sivunen, A. E., & Blomqvist, K. (2023). Out of sight–Out of trust? An analysis of the mediating role of communication frequency and quality in the relationship between workplace isolation and trust. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.006>
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- Wang, M., Kammeyer-Muelle, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3–25. <https://doi.org/10.1177/2041386614528832>



Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Woo, D., Endacott, C. G., & Myers, K. K. (2023). Navigating water cooler talks without the water cooler: Uncertainty and information seeking during remote socialization. *Management Communication Quarterly, 37*(2), 251–280. <https://doi.org/10.1177/08933189221105916>

Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the Workplace*. [Väitöskirja, University of Canterbury].

Wright, S. L. (2015) Coping with loneliness at work. Teoksessa A. Sha'ked & A. Rokach (toim.) *Addressing Loneliness: Coping, Prevention and Clinical Interventions* (s.123–134), Psychology Press.

Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations, 74*(7), 1060–1081. <https://doi.org/10.1177/0018726720906013>

Zhao, T., Liu, J., Zawacki, A. M., Michel, J. S., & Li, H. (2023). The effects of newcomer proactive behaviours on socialization outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 96*(1), 1–32. <https://doi.org/10.1111/joop.12407>