



## **Millenniaalisukupolven kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia tukeva perehdytys**

Kaisa Rantala

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

**Tekijä**

Kaisa Rantala

**Tutkinto**

Tradenomi

**Opinnäytetyön nimi**

Millenniaalisukupolveen kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia tukeva perehdytys

**Sivu- ja liitesivumäärä**

56 + 1

Työvoiman kokonaismäärä pienenee, mutta millenniaalisukupolveen kuuluvien työntekijöiden osuus siitä kasvaa jatkuvasti. Yhtenä leimallisesti millenniaalisukupolveen kuuluvien ominaisuutena pidetään sitoutumattomuutta, minkä lisäksi millenniaalien väitetään olevan muun muassa vaikeasti johdettavia. Koska työvoimasta joudutaan kilpailemaan, yrityksissä on kannattavaa kiinnittää huomiota millenniaalisukupolveen kuuluvien työntekijöiden toiveisiin ja vaatimuksiin.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, onko millenniaalisukupolveen kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia tukevassa perehdytyksessä joitakin piirteitä, jotka kannattaa huomioida perehdytysprosessissa sekä tuottaa tietoa, joka helpottaa perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta työhyvinvointia tukevalla ja sitoutuneisuutta lisäävällä tavalla.

Teoriaosuus kattaa opinnäytetyössä käsitellyt teemat, jotka tarjoavat opinnäytetyön lukijalle tarvittavan tietoperustan tutkimustulosten ja niiden analyysin ymmärtämiseen. Tutkimuksellisessa osassa esitellään tutkimustulokset ja analysoidaan ne.

Tutkimus toteutettiin aikavälillä 2020–2021 kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä hyödyntämällä teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kohderyhmään kuuluvia henkilöitä eli vuosina 1980–2000 syntyneitä tietotyöläisiä, jotka ovat käyneet perehdytysprosessin kokonaisuudessaan läpi.

Haastateltujen vastaukset vahvistivat sen, että työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla jo perehdytyksen aikana. Lisäksi perehdytyksen laadun vaikutus työntekijän sitoutuneisuuteen työsuhteen alkupuolella vahvistui; sitoutuneisuutta voidaan lisätä hyvällä perehdytyksellä, ja huono perehdytys lisää todennäköisyyttä työntekijän irtisanoutumiseen koeaikana.

**Asiasanat**

Perehdytys, perehdyttäminen, työhyvinvointi, y-sukupolvi, tietotyö, sitouttaminen

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, kohderyhmä ja tutkimusongelma.....	1
1.2	Opinnäytetyön toteuttamistapa ja rakenne.....	2
2	Työhyvinvointi.....	4
2.1	Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset.....	5
2.2	Työhyvinvoinnin haasteet.....	7
3	Perehdytys.....	8
3.1	Perehdytyksen sisältö.....	9
3.2	Perehdytyksen vaikutukset.....	11
4	Aivotyö.....	13
4.1	Aivotyön ominaispiirteet.....	13
4.2	Aivotyön haasteet.....	15
4.3	Tietoergonomia eli kognitiivinen ergonomia.....	16
5	Millenniaalisukupolvi.....	18
5.1	Millenniaalisukupolvelle ominaiset piirteet.....	19
5.2	Millenniaalit työelämässä.....	20
5.3	Millenniaalinen sitouttaminen.....	21
6	Tutkimuksen toteutus.....	23
6.1	Tutkimuksen toteuttamismenetelmät.....	23
6.2	Tutkimusprosessin vaiheet.....	27
6.3	Kohderyhmän eli haastateltavien rajaaminen.....	28
7	Tulokset.....	31
7.1	Perehdytyksen sisältö.....	31
7.2	Perehdyttäjä tai perehdyttäjät.....	33
7.3	Työyhteisö.....	35
7.4	Perehdytyskansio ja intranet.....	37
7.5	Palautte perehdytysprosessista.....	38
7.6	Huonon perehdytyksen vaikutukset.....	39
7.7	Yhteenveto.....	40
8	Pohdinta.....	42
8.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	42
8.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
8.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	48
8.4	Tutkimusprosessi ja oma oppiminen.....	50
	Lähteet.....	53
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Päähaastattelukysymykset.....	57

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdytystä millenniaalisukupolven kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia tukevien toimintatapojen näkökulmasta. Esittelen kohderyhmän näemyksen perehdytyksen työhyvinvointia tukevista sekä heikentävistä ominaisuuksista. Työn kohdeyleisöön kuuluvat perehdytystä suunnittelevat ja toteuttavat tahot, jotka voivat hyödyntää tutkimustuloksia perehdytysprosessien laatimisessa ja kehittämisessä sekä itse perehdytyksessä.

Työelämä on muuttunut. Enää työntekijät eivät kilpaile parhaista työpaikoista, vaan työpai-  
kat kilpailevat parhaista työntekijöistä. Työvoiman määrä pienenee tulevan 15 vuoden ai-  
kana yli neljä prosenttia, kun suuret ikäluokat eläköityvät. Työntekijöiden määrän vähenty-  
essä parhaat osaajat hankkiutuvat niihin työpaikkoihin, joissa haluavat työskennellä. (Mel-  
lanen & Mellanen 2020, 17.)

Viimeistään nyt organisaatioissa kannattaa syventyä siihen, mitä millenniaalit kaipaavat  
työelämältä, sillä arvioiden mukaan alle kymmenessä vuodessa globaalista työvoimasta  
75 prosenttia on millenniaaleja (Mellanen & Mellanen 2020, 11; Studentwork Group Oy  
2018, 2) – siis heitä, joille on ominaista job hopping eli työpaikasta toiseen vaihtaminen  
(Mellanen & Mellanen 2020, 12). Organisaatio, joka uskaltaa kyseenalaistaa vanhanaikai-  
sen johtamisen, onnistuu todennäköisemmin sitouttamaan millenniaalisukupolven kuulu-  
vat ammattilaiset (Mellanen & Mellanen 2020, 83).

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, kohderyhmä ja tutkimusongelma

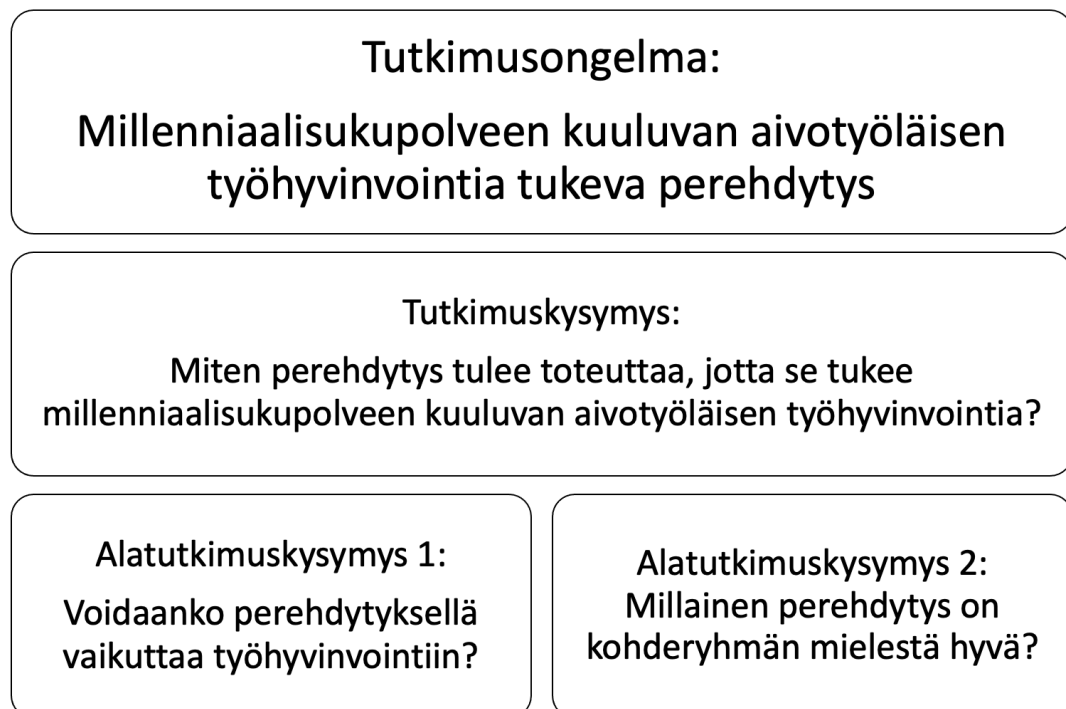
Opinnäytetyöni tavoite on tuottaa tietoa, joka helpottaa perehdytyksen suunnittelua ja to-  
teutusta millenniaalisukupolven kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia tukevalla tavalla.  
Empiirisen osan eli tutkimukseni tavoite oli selvittää, onko tämän rajatun ryhmän työhyvin-  
vointia tukevassa perehdytyksessä joitakin piirteitä, joiden huomioon ottaminen perehdy-  
tysprosessissa on hyödyllistä ja kannattavaa. Tutkimustulosteni hyödyntämisen päämää-  
ränä voidaan pitää kohderyhmään kuuluvien työntekijöiden työhyvinvoinnin tuomaa tuotta-  
vuuden lisääntymistä sekä näiden henkilöiden vahvistunutta sitoutuneisuutta työnanta-  
jaan.

Tutkimukseni kohderyhmään kuuluvat aivo- eli tietotyötä tekevät millenniaalit, jotka ovat  
käyneet perehdytysprosessin läpi. Millenniaalisukupolven sisältyvien syntymävuosien ra-  
jauksena käytän Finton (2020) sekä Mellanen ja Mellanen (2020, 11) määritelmää, jonka  
mukaan millenniaalit ovat syntyneet vuosina 1980–2000. Tätä opinnäytetyötä varten

haastateltujen syntymävuodet mahtuvat kuitenkin kaikkiin muihinkin tässä opinnäytetyössä mainitsemiini millenniaalisukupolven määritelmiin, joista kerron enemmän luvussa 5.

Tutkimusongelmani syntyi kiinnostuksestani tutkia perehdytyksen vaikutusta työhyvinvointiin. Taustavaikuttimena on millenniaalisukupolvelle ominaisena nähty taipumus sitoutumattomuuteen, joka näkyy pahimmillaan irtisanoutumisena jo aivan koeajan alussa – toisin sanoen kesken perehdytyksen. Halusin selvittää, onko yhtäältä perehdytyksen ja työhyvinvoinnin välillä ja toisaalta työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden välillä yhteys, ja vaikuttaako perehdytyksen laatu työhyvinvoinnin kautta sitoutuneisuuteen.

Tutkin aihetta tutkimusongelmastani johdettujen tutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymysten kautta, jotka esittelen kuvassa 1. Opinnäytetyöni tietoperustan muodostavat neljä tutkimusongelmasta johdettua teemaa: työhyvinvointi, perehdytys, aivo- eli tietotyö sekä millenniaalisukupolvi. Näiden käsitteiden laajuuden vuoksi avaan ne erillisissä pääluvuissa 2–5. Pääluvuissa on alalukuja, jotka syventävät teemojen esittelyä ja tarjoavat opinnäytetyöni lukijalle tarvittavan tietoperustan tutkimustulosten ja niiden analysoinnin ymmärtämiseen.



Kuva 1. Opinnäytetyön tutkimusongelma, tutkimuskysymys sekä alatutkimuskysymykset

## 1.2 Opinnäytetyön toteuttamistapa ja rakenne

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen ja toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Analysoitavan aineiston keräsin teemahaastattelulla, joissa haastattelin

seitsemää kohderyhmän edustajaa, joiden olin etukäteen todennut sopivan tutkimukseeni. Analysoin aineiston laadullisella sisällönanalyysillä hyödyntäen teorian ohjaamaa koodausta omaksuen tutkimusaineiston tarkasteluun faktaanäkökulman. Avaan tutkimuksen toteutusta sekä kohderyhmää tarkemmin luvussa 6.

Tämän opinnäytetyön rakenne noudattaa tutkimuksellisen opinnäytetyön tyypillistä rakennetta. Opinnäytetyöni pää- ja alalukujen otsikoiden mukainen rakenne on esitettyä Sisällys-osiossa, minkä lisäksi taulukossa 1 esittelen pääluvut ja avaan lukujen sisällön. Koska tietoperustani sisältää neljä teemaa ja kattaa näin ollen neljä lukua, on opinnäytetyöni päälukujen kokonaismäärä kahdeksan.

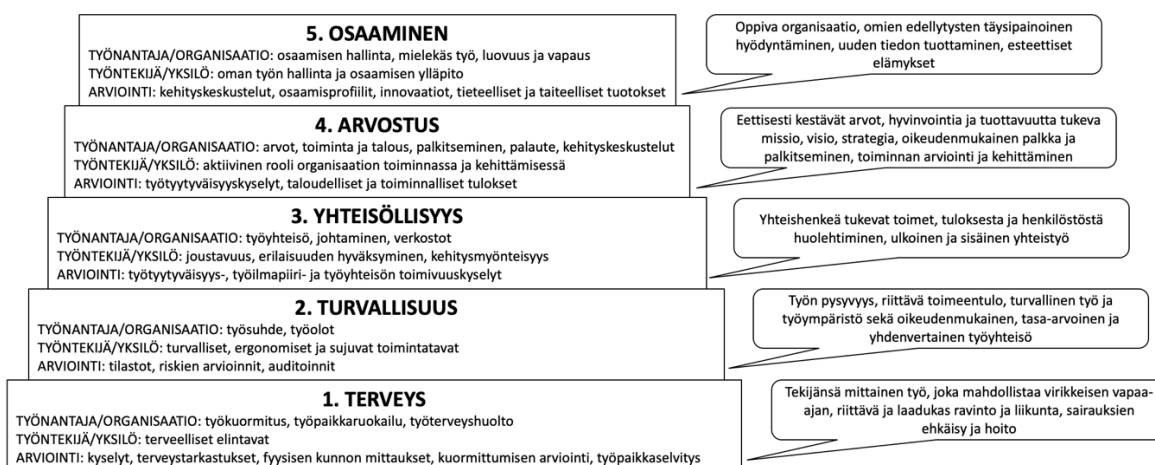
Taulukko 1. Opinnäytetyön lukujen sisältö

<b>Luku 1: Johdanto</b>	Opinnäytetyön aihe, tavoite, kohderyhmä, tutkimusongelma ja rakenne
<b>Luvut 2–5: Tietoperusta</b>	Opinnäytetyössä käsiteltävät teemat (käsitteet)
<b>Luku 6: Tutkimuksen toteutus (empiirinen osuus)</b>	Opinnäytetyön menetelmävalinnat ja niiden perustelut, tutkimuksen toteutuksen ja työtapojen kuvaus, aineiston ja käytettyjen analyysien kuvaus, haastateltavien rajauksen perustelu ja haastateltujen taustojen esittely
<b>Luku 7: Tulokset</b>	Haastatteluilla kerättyjen tutkimustulosten esittely jaoteltuina perehdytyksen osa-alueisiin, lopussa yhteenveto tuloksista
<b>Luku 8: Pohdinta</b>	Tutkimustulosten tarkastelu ja liittäminen tietoperustaan, vastaukset tutkimuskysymyksiin, johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset, kannanotto tutkimuksen luotettavuuteen, opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arviointi
<b>Lähteet ja Liitteet</b>	Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ja päähaastattelukysymykset sisältävä liite

## 2 Työhyvinvointi

Käsitetasolla työhyvinvoinnilla on erilaisia määritelmiä, joskin niiden sisältö on samansuuntainen. Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Työterveyslaitoksen (2020a) määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden sekä työyhteisöjen tekemää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetuissa organisaatioissa. Kyseisen määritelmän mukaan työhyvinvointi sisältää sen, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat tekemänsä työn mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. Rauramon (2012a, 10) mukaan työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä työ on olennainen osa elämää ja työ ja vapaa-aika heijastelevat toisiinsa.

Rauramo tarkastelee työhyvinvointia Maslow'n tarvehierarkian näkökulmasta (2012a, 13) ja on luonut sen pohjalta Työhyvinvoinnin portaat -mallin (2012a, 14–15), jonka esittelen kuvassa 2. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa peilataan ihmisen perustarpeita työhön ja tarkastellaan näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Koska tämä teoria on yhtäältä laaja ja toisaalta yksityiskohtiin pureutuva, valitsin sen tämän opinnäytetyön työhyvinvointiosuuden kantavaksi rakenteeksi. Kuitenkin kuten Rauramo toteaa (2012b, 170), työhyvinvointi on äärimmäisen monimuotoinen kokonaisuus, johon vaikuttavat muutkin asiat kuin tarpeet, kuten esimerkiksi arvot ja persoonallisuus.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaatsmalli (mukailen Rauramo 2012b, 15)

Työhyvinvointi syntyy pääosin työn arjessa. Sitä edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja läpileikkaavaa ja kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työyhteisöön, työympäristöön ja työprosesseihin, minkä lisäksi myös johtaminen voi olla työhyvinvointia edistävää. Työhyvinvointia ei voi saavuttaa esimerkiksi työhyvinvointitempauksilla, jotka ovat työstä irrallisia. (Työterveyslaitos 2020a.) Hyvän työyhteisön ilmapiiriin lisäksi työhyvinvointia lisäävät muun

muassa motivoiva johtaminen ja työntekijöiden ammattitaito (sosiaali- ja terveysministeriö 2020).

Sekä työnantaja että työntekijät ovat vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä (sosiaali- ja terveysministeriö 2020), mutta vaikka työyhteisön jokaisen jäsenen tulee osallistua työhyvinvoinnin edistämiseen, on vastuu siitä pohjimmiltaan organisaation ylimmällä johdolla (Rauramo 2012a, 20). Työntekijä on vastuussa oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä (sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Työnantajan tulee huolehtia hyvästä johtamisesta, työympäristön turvallisuudesta sekä työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta (sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Työyksikkötasolla

Jo perehdytyksessä voidaan huomioida työhyvinvoinnin toteutuminen. Voitaneen todeta, että samat asiat, jotka edistävät työhyvinvointia työsuhteen jatkuessa, edistävät ja tukevat sitä myös perehdytyksen aikana. Esimerkiksi perehdytykselle asetettu tavoite perehdyttävän integroitumisesta työyhteisöön (Eklund 2018, 207) tukee toteutuessaan työhyvinvointia erityisesti millenniaalien kohdalla, sillä nämä arvostavat aiempia sukupolvia enemmän mieluisaa työyhteisöä. Millenniaalien sitoutumattomuuden (Mellanen & Mellanen 2020, 51–52) huomioiden työhyvinvointia tukeva työyhteisö ja siihen integroitumiseen panostaminen perehdytyksen aikana ovat todennäköisesti tarpeen yritettäessä sitouttaa millenniaali organisaatioon. Perehdytyksen aikana voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin myös esimerkiksi tukemalla työntekijän ammattitaitoa (sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Lisäksi koska lähiesimiehellä on suuri vaikutus työhyvinvointiin (Rauramo 2012a, 20) ja tämä on vastuussa perehdytyksen järjestämisestä (Eklund 2018, 21), tämä voi edesauttaa tai heikentää merkittävästikin perehdyttävän työhyvinvointia perehdytyksen aikana. lähiesimiehellä on suurin vaikutus työhyvinvointiin (Rauramo 2012a, 20).

Työhyvinvoinnin kannalta huomionarvoista on erityisesti se, etteivät palkka tai titteli motivoi millenniaalia (Mellanen & Mellanen, 2020, 15). Millenniaalit arvostavat työpaikoillaan ja työnantajissaan niin sanottuja pehmeitä arvoja, jotka huomioivat yksilön ja tämän tarpeet. Mellanen ja Mellanen (2020, 15) mukaan millenniaalit pitävät aiempien sukupolvien edustajia tärkeämpinä esimerkiksi arvostuksen ja kunnioituksen saamista sekä työn ja vapaaajan tasapainoa. Näin ollen voitaneen tulkita, että työhyvinvointiin panostaminen on erityisen kannattavaa työyhteisössä, jossa on runsaasti millenniaaleja, sillä motivoinnin ja sitouttamisen on tultava näiden kohdalla muista asioista kuin palkasta ja tittelistä. Luvuissa 5.2 ja 5.3 avaan tarkemmin millenniaalien toiveita työelämää kohtaan.

## **2.1 Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset**

Työhyvinvointiin panostaminen on kiistattoman kannattavaa, mutta yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta kiinnostavaa lienee erityisesti työhyvinvoinnin positiivinen vaikutus

talouteen. Kuten Manka ja Manka (2016, 56) toteavat: työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn muun muassa työntekijöiden paremman töissä suoriutumisen, paremman asiakastyön laadun sekä pidempien työurien kautta.

Työhyvinvoinnilla on huomattava positiivinen vaikutus yritysten tulospainotteisiin, joihin luokituvat muun muassa tuottavuus, liikevoitto, sairauspoissaolot sekä asiakastyytyvyys, mistä syystä hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin saattavat maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti (Työterveyslaitos 2020a). Kehusmaa (2011, 81) kertoo, että tutkimusten mukaan yritykset voivat saada kymmen- tai jopa kaksikymmenkertaisena takaisin työhyvinvointiin tekemänsä sijoitukset, sillä työhyvinvointia tukemalla luodaan pitkällä aikavälillä kestävää tuloskehitystä, sillä se edistää henkilöstön jaksamista ja organisaation uudistumis- ja tuloksentekeyttä.

Hyvinvoiva työntekijä on tuottava, joten työpaikalla kannattaa tehdä toimenpiteitä, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin (Rauramo 2012a, 16). Työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työssä jaksamiseen. Hyvinvoiva työntekijä on työssään tuottavampi sekä työhönsä sitoutuneempi. Lisäksi hyvinvoivan työntekijän sairauspoissaolojen määrä pienenee (sosiaali- ja terveysministeriö 2020).

Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. On monin tutkimuksin osoitettu, että ihmisiin investointi tuottaa samalla tavoin voittoa kuin muutkin investoinnit. Puolet hyödyistä saadaan siitä, että sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat, ja toinen puolikas hyödyistä tulee henkilöstön parantuneesta tuottavuudesta. (Kehusmaa 2011, 81).

On arvioitu, että työhyvinvoinnin laiminlyöntien takia tekemättä jäävän työn hinta on vähintään 24 miljardia euroa vuodessa. Arvio sisältää muun muassa sairauspoissaolot, ennenaikaisen eläköitymisen sekä ammattitaudit. (Manka & Manka 2016, 7). Rauramon (2012a, 19) mukaan työterveyden ja työturvallisuuden kannalta ennaltaehkäisevä toiminta on kustannustehokkainta.

Tietotyötä tekevän työntekijän työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä työuupumus on ominaista erityisesti tietotyöläisille; luovan tietotyön lisääntyessä työn hallitseminen on vaikeampaa ja kiireen, paineen ja stressin määrä lisääntyy (Mellanen & Mellanen, 12). Health Foundationin tekemän tutkimuksen tulosten mukaan millenniaalit saattavat olla ensimmäinen sukupolvi, joka on aiempia sukupolvia sairaampi keski-ikässä (Mellanen & Mellanen 2020, 12). Koska työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työssä jaksamiseen jopa niin

paljon, että hyvinvoivan työntekijän sairauspoissaolojen määrä pienenee (sosiaali- ja terveysministeriö 2020), on työhyvinvoinnin edistämiseen panostaminen perustellulla tavalla kannattavaa erityisesti organisaatioissa, joissa on runsaasti tietotyöläisiä.

## 2.2 Työhyvinvoinnin haasteet

Työhyvinvoinnin toteutuminen ei ole itsestäänselvyys, sillä sen edistäminen vaatii tietoista työskentelyä ja sekä ajallisia että taloudellisia resursseja. Työhyvinvoinnin kehittäminen on monimutkainen prosessi, ja vaikka kehitystyöhön on tarjolla paljon ohjeita, oppaita sekä työkaluja, voi kehitystyö monessa vaiheessa mennä pieleen. Työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset ovat kiistattomat, mutta siihen ei useinkaan panosteta sen ansaitsemalla tavalla. Seuraavaksi avaan tämän mahdollisia syitä.

Työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen voi olla vaikeaa todentaa konkreettisesti. Ensinnäkin työhyvinvointiin liittyvät asiat eivät ole mitattavissa yksiselitteisillä, perinteisillä tuottavuuden mittareilla ja toiseksi työhyvinvoinnin edistämisen vaikutus realisoituu pitkällä aikavälillä – mahdollisesti jopa vasta vuosien kuluttua työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden toteuttamisesta. Lisäksi tuottavuutta tarkastellaan organisaatioissa usein vain kannattavuuden näkökulmasta, vaikka kannattavuutta mitataan eripituisilla tarkasteluajanjaksoilla kuin itse tuottavuutta. (Kehusmaa 2011, 81.)

Työhyvinvointia ei voida toteuttaa niin, että yksi henkilö tai työryhmä vastaa työhyvinvoinnin kehitystyöstä sekä toteuttamisesta ja kehitystyön katsotaan tulevan kerralla valmiiksi. Työhyvinvoinnin parantuminen vaatii koko henkilöstön ja johdon sitoutumisen sekä sen, että tuloksia seurataan ja puutteet korjataan (Rauramo 2012a, 20). Voidaankin sanoa, että yksittäinen henkilö ei voi toteuttaa hyvinvoivaa työyhteisöä, mutta voi hyvinkin pilata sen.

Lisäksi työhyvinvointia kehittävää toimintaa on kyettävä arvioimaan. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi sekä työhyvinvoinnin tuloksellinen johtaminen ja kehittäminen vaativat sen, että niitä voidaan mitata järjestelmällisesti, mikä vaatii pitkäjänteistä työtä ja monipuolisen mittariston. Tiedossa on oltava, mihin kehitystyöllä ja mittaamisella pyritään ja mitkä mittarit tukevat parhaiten tulosten seuranta ja työhyvinvoinnin kehitystä. Mittaristo tulee perustaa organisaation strategiaan ja riskianalyysiin, ja seuranta vaatii erilaisia ennakoivia ja repressiivisiä sekä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia mittareita, joita tulee arvioida ja kehittää tarvittaessa (Rauramo 2012a, 16, 20.)

### 3 Perehdytys

Perehdytyksen tavoite on varmistaa, että työntekijä oppii työnkuvaansa lukeutuvat tehtävät ja uusi työntekijä integroituu työyhteisöön (Eklund 2018, 207). Uuden työntekijän rekrytointi vaatii organisaatiolta mittavan taloudellisen investoinnin, ja perehdytyksen päämäärä on varmistaa tämän investoinnin kannattavuus (Eklund 2018, 31–32). Niissäkin tapauksissa, joissa työntekijä on niin sanotusti kävellyt sisään taloon ilman työpaikkailmoitusten laatimista ja useita haastattelukierroksia, on uuden henkilön sisään ajaminen organisaatioon aina investointi. Tästä syystä perehdytykseen on kannattavaa panostaa.

Perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, ihmiset työyhteisössä sekä omaan työhönsä kohdistuvat odotukset. Perehdytys sisältää myös työnopastuksen, johon kuuluvat kaikki itse työn tekemiseen liittyvät asiat. Työnopastus kattaa esimerkiksi työkokonaisuuden sekä sen, mistä osista ja vaiheista työ koostuu ja mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Uuden työntekijän kannalta perehdytys tarkoittaa uuden tiedon ja toimintatapojen oppimista ja omaksumista sekä sopeutumista työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin (Eklund 2018, 47). Ihannetilanteessa perehdytys toteutetaan alusta loppuun tutkitusti toimivalla tavalla huomioiden organisaation ja perehdytettävän mahdolliset erityispiirteet.

On huomionarvoista, että perehdytysprosessi voi olla perehdytettävälle raskas. Perehdytyksen aikana uudelle työntekijälle aiheuttaa stressiä runsas sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden määrä, joten perehdyttäjän tulisi huolehtia siitä, ettei ärsykkeiden määrä kasva liian suureksi (Eklund 2018, 49). Lisäksi perehdytettävälle on tarjottava riittävästi aikaa tiedon sisäistämiseen sekä palautumiseen (Eklund 2018, 50).

Työntekijän perehdytyksessä sekä muussa opetuksessa ja ohjauksessa on otettava huomioon tämän koulutustausta, ammatillinen osaaminen ja työkokemus (Työsuojeluhallinto 2018). Voitaneen olettaa, että työntekijä, jolla on aikaisempaa työkokemusta tietynlaisista työtehtävistä, kykenee hallitsemaan vastaavat työtehtävät nopeammin ja vähemmällä opastuksella kuin työntekijä, jolla ei ole lainkaan kokemusta vastaavista työtehtävistä. Kattavakaan työkokemus ei kuitenkaan voine korvata perehdytystä ja työnopastusta, sillä organisaatioiden työnteon tavat ja käytänteet poikkeavat toisistaan.

Perehdytykseen vaikuttavat myös yksilön persoonalliset ominaisuudet, kuten muun muassa oppimiskyky. Tukemalla yksilölle ominaisia oppimistyyliä voidaan edesauttaa tiedon nopeaa omaksumista. Oppimistyyliä voidaan jaotella esimerkiksi seuraavasti (Vantaan ammattiopisto Varia 2016):

- auditiivinen oppiminen (oppiminen tapahtuu ensisijaisesti kuuloaistia hyödyntämällä)
- visuaalinen oppiminen (oppiminen tapahtuu ensisijaisesti näköaistia hyödyntämällä)
- kinesteettinen oppiminen (oppiminen tapahtuu ensisijaisesti tuntoaistia hyödyntämällä)
- taktiilinen oppiminen (oppiminen tapahtuu ensisijaisesti liikettä hyödyntämällä).

Kasvatustieteen professori Markku Niemivirran (Nygren 2016) mukaan oppimiseen vaikuttavat erot yksilön temperamentissa, tiedollisissa valmiuksissa sekä motivaatiossa ja oppimista tukevat kiinnostuksen herättäminen, epäonnistumisen salliminen ja itseluottamuksen vahvistaminen. Tiedostamalla yksilölliset erot ja tukemalla oppimista edesautetaan perehdytysprosessin onnistumista.

Perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan toimialasta ja työpaikan koosta riippumatta. Kaikkien henkilöstön jäsenten tulee kuulua järjestelmällisen perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin, mukaan lukien esimiehet sekä vuokratyöntekijät (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Ei riitä, että vain uusi työntekijä perehdytetään. Myös niin sanotut vanhat työntekijät tarvitsevat opastusta ja tukea uusissa tilanteissa, esimerkiksi uusiin tehtäviin siirtyessään (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Työnopastusta tulee tarjota myös pitkän poissaolojakson jälkeen töihin palaavalle työntekijälle (Työturvallisuuskeskus TTK 2012, 11). Työnopastusta tarvitaan seuraavissa tilanteissa (Työsuojeluhallinto 2018):

- uusi työntekijä aloittaa työn
- työntekijän työtehtävät muuttuvat
- työtehtävä toistuu harvoin
- työmenetelmät muuttuvat
- käyttöön otetaan uusia laitteita tai aineita
- turvallisuusohjeita ei noudateta
- sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti
- annetussa työnopastuksessa huomataan puutteita
- työskentelytilanne poikkeaa tavanomaisesta
- toiminnassa huomataan virheitä ja tuotteiden sekä palvelujen laadussa puutteita.

### 3.1 Perehdytyksen sisältö

Koska kukin työpaikka, työyhteisö, työtehtävä ja työntekijä on erilainen, perehdytyksen suunnittelu ja toteutus on haastavaa (Eklund 2018, 14). Perehdytyksessä voidaan painottaa erilaisia asioita huomioiden organisaation perehdytykselle asettamat tavoitteet. Painottaa voidaan esimerkiksi seuraavia asioita (Eklund 2018, 29):

- työtehtävän nopea oppiminen
- työyhteisön yhteisen kulttuurin vahvistaminen
- tehokas tiimityöskentely
- mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn
- työntekijän vahvat valmiudet ottaa vastuuta

Perehdytysprosessin toteuttaminen suunnitelmallisesti tasalaatuaista perehdytystä, joten sen onnistuminen ei riipu yksittäisen perehdyttäjän motivaation tasosta eikä perehdytystaidoista, minkä lisäksi perehdytyksen suunnitelmallisuus edesauttaa organisaation jatkuvaa kehittymistä palautteiden kautta. Palautetta perehdytysprosessista kannattaa kerätä sekä perehdyttäjiltä että uudelta työntekijältä. (Eklund 2018, 20.)

Esimies on vastuussa perehdytyksen järjestämisestä, mutta tämä voi tarvittaessa delegoida perehdytystehtäviä myös muille (Eklund 2018, 21), kuten organisaatiossa aiemmin työskennelleelle työntekijälle, toiselle esimiehelle, organisaation nimetylle kouluttajalle tai organisaation ulkopuoliselle henkilölle tai jopa usealle henkilölle (Eklund 2018, 140). Koska perehdytyksen laatu riippuu useimmiten perehdyttäjän taidoista ja kokemuksista, on tärkeää varmistaa perehdyttäjän valmius perehdytystyöhön (Eklund 2018, 36).

Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä opastetaan riittävällä tasolla työhön, työpaikan oloihin ja käytäntöihin, työmenetelmiin, työvälineiden oikeanlaiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuskeskus TTK 2012, 11). Työnopastuksessa on aina varmistettava, että annettu tieto on ymmärretty oikein (Työturvallisuuskeskus TTK 2012, 12).

Perehdytyksen aikana uuden työntekijän täytyy oppia ja omaksua uusia taitoja ja organisaation toimintatapoja sekä oppia toimimaan tehokkaasti muiden organisaation työntekijöiden kanssa. (Eklund 2018, 25.) Uudelle työntekijälle aiheuttaa stressiä valtava uuden tiedon määrä perehdytyksessä, mikä vaikeuttaa sekä uuden oppimista ja omaksumista että olennaisen tiedon hahmottamista. (Eklund 2018, 20.) Onnistuneessa perehdytyksessä ymmärretään ja huomioidaan yksilöiden perehdytykseen kohdistuvat erilaiset tarpeet ja toiveet (Eklund 2018, 207).

Huonolla perehdytyksellä voidaan pilata onnistunut rekrytointi (Eklund 2018, 34). Kun näin tapahtuu, sekä rekrytointiin että perehdytykseen käytetyt resurssit valuvat hukkaan. Gallupien mukaan vain 12 % työntekijöistä kokee vahvasti edustamansa yrityksen onnistuvan hyvin uusien työntekijöiden perehdytyksessä (SurveyMonkey 2021). Kun huomioidaan millenniaalien väitetty taipumus sitoutumattomuuteen, huonon perehdytyksen aiheuttaman irtisanoutumisen riski saattaa olla merkittävä.

Organisaation kannattaa hyödyntää toimintansa kehittämisessä uuden työntekijän näkemykset pyytämällä perehdyttävältä palautetta erityisesti perehdytysjakson alussa, sillä joidenkin kolmen kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta uusi työntekijä on omaksunut organisaation ja työyhteisön tavat, eikä näin ollen kykene tarjoamaan yhtä tuoretta perspektiiviä kehitystyöhön. (Eklund 2018, 22.)

### 3.2 Perehdytyksen vaikutukset

Perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa monin tavoin sekä perehdytettävään itseensä että organisaatioon. Perehdytykseen panostamisella on kauaskantoisia vaikutuksia muun muassa organisaation talouteen. Vaikka perehdytys on yksi organisaation kalleimmista prosesseista, parhaimmillaan se voi parantaa työnantajamielikuvaa ja tarjota loistavan kilpailuedun (Eklund 2018, 25). Laadukkaasti suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä nostetaan organisaation tuottavuutta, lisätään työtyytyväisyyttä sekä vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Eklund 2018, 20.)

Yksi yleisimmistä perehdytykselle asetetuista tavoitteista on juuri uuden työntekijän sitoutuminen organisaatioon (Eklund 2018, 28). Hyvät työntekijät halutaan pitää organisaatiossa, sillä näiden korvaaminen on todennäköisesti haastava ja pitkä prosessi (Eklund 2018, 31). Tutkimusten mukaan perehdytyksellä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutuneisuuteen, jonka kannalta olennaisimpia ovat työsuhteen ensimmäiset kuukaudet (Eklund 2018, 34). Lisäksi suunnitelmallinen perehdytys lisää huomattavasti sen todennäköisyyttä, että perehdytetty työntekijä jatkaa työtehtävässään vielä kolmen vuoden kuluttua (Eklund 2018, 35).

Perehdytys vaikuttaa merkittävästi työntekijän suoriutumiseen työssään sekä tämän työhyvinvointiin ja työssään ja organisaatiossa viihtymiseen, ja nämä seikat vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen (Eklund 2018, 31). Työntekijän sitoutuneisuuteen kannattaa panostaa. Tutkimusten mukaan sitoutunut työntekijä tekee työnsä tehokkaammin ja tuntee itsensä tyytyväisemmäksi työhönsä (Eklund 2018, 35). On huomattavaa, että työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen eivät vaikuta vain esimies tai perehdyttäjä, vaan koko organisaatio (Eklund 2018, 35–36).

Perehdytys ei vaikuta vain perehdytettävään itseensä vaan koko työyhteisöön ja organisaatioon. Sekä perehdytyksen onnistumiset että epäonnistumiset heijastelevat muihin työntekijöihin. Ihanteellisessa, joskin täysin mahdollisessa tilanteessa uusi työntekijä helpottaa merkittävästi nykyisten työntekijöiden työtaakkaa ja lisää huomattavasti organisaation tehokkuutta. (Eklund 2018, 20.)

Epäonnistuneen perehdytyksen negatiivisin lopputulos on työntekijän jatkuva tuottavuuden lasku ja/tai tämän irtisanominen tai irtisanoutuminen, jolloin sekä rekrytointiin että perehdytykseen tehdyt investoinnit valuvat hukkaan. Tutkimusten mukaan työntekijän korvaaminen maksaa jopa kaksi kertaa työntekijän vuosipalkan verran. (Eklund 2018, 33–34.)

Huono perehdytys heikentää uuden työntekijän tuottavuutta ja tämän työtuntien tehokkuutta sekä aiheuttaa stressiä paitsi työntekijälle itselleen myös työnantajalle – aiheuttaen lopulta merkittäviä rahallisia kustannuksia (Eklund 2018, 19). Puutteellinen työopastus on yleinen syy tapaturmiin (Työturvallisuuskeskus TTK 2012, 11), ja vaikka ne toimistotyössä ovat harvinaisia, kannattaa niitä kuitenkin mahdollisuuksien mukaan ehkäistä.

Sekä työsuhteen alussa että sen aikana voidaan perehdytyksellä vähentää tietotyöläisen kuormitusta, sillä perehdytys sisältää myös työnopastuksen, jonka tavoite on muun muassa varmistaa, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä (Työturvallisuuskeskus ry 2021). Tietotyö on vaativaa ja sitä tehdään kuormittavissa olosuhteissa ja työntekijän on samanaikaisesti jatkuvasti opittava ja omaksuttava uutta pysyäkseen mukana työn muutoksessa, minkä lisäksi aivotyössä korostuvat uusien työvälineiden ja toimintatapojen haltuun ottamisen sekä jatkuvan uuden oppimisen ja oman osaamisen päivittämisen tärkeys (Työterveyslaitos 2020b). Näin ollen perehdytys myös työsuhteen aikana on tärkeää.

## 4 Aivotyö

Lähteideni käytäntöä mukaillen käytän tässä opinnäytetyössä termejä ”aivotyö” ja ”tietotyö” toistensa synonyymeinä. Käytännössä aivotyöllä ja tietotyöllä voitaneen nähdä selkeitäkin eroavaisuuksia, mutta koska kohderyhmäni (ml. haastateltavat, joilta kerään aineiston) tekevät työtä, joka on samanaikaisesti sekä aivotyötä että tietotyötä, en erottele niitä tässä opinnäytetyössä toisistaan. Synonyyminä tietotyölle käytetään myös termiä ”tietointensiivinen työ” (Blom, Melin & Pyöriä 2000, 422; Työturvallisuuskeskus ry 2020).

Finto (2017) määrittelee tietotyön työksi, jossa keskeistä on tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen. Työterveyslaitoksen (2020b) mukaan aivotyössä korostuvat tietotekniikan keskeisyys työvälteenä ja uusien työvälteen ja toimintatapojen haltuun ottamisen sekä jatkuvan uuden oppimisen ja oman osaamisen päivittämisen tärkeys.

Työ itsessään sekä sen tekemisen tavat muuttuvat alati teknologian kehittymisen myötä. Tällä hetkellä ajankohtaisin työelämän murros liittyy siihen, että työ muuttuu konkretiasta abstraktimmaksi; laitteet saadaan yhä useammin tekemään rutiininomaisen fyysisen työn, jolloin ihminen vapautuu esimerkiksi laitteen ohjaksiin tai kehittämiseen sekä suunnittelu-tehtäviin. Mekaaninen fyysinen työ vähenee, kun taas digitaalinen aivotyö lisääntyy (Valtonen 2019). Siirtymä teollisesta työstä palvelujen tarjoamiseen alkoi 1980-luvulla, ja 1990-luvulla tietotekniikan käyttöönotto muutti tuotanto- ja ohjausjärjestelmiä tavalla, joka teki informaation hallinnasta keskeisen vaatimuksen työntekijöille (Härmä & Nupponen 2002, 24).

### 4.1 Aivotyön ominaispiirteet

Alasta riippumatta työ on nykyaikana kognitiivisesti vaativaa; työ vaatii monenlaista ajattelua, huomaamista, muistamista, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua sekä jatkuvaa uuden oppimista (Kiiski 2019). Lisäksi aivotyö muuttuu jatkuvasti, kun työtilat, työvälteen ja itse työ muuttuvat (Työterveyslaitos 2021b). Huutilaisen ja Saarikiven (2018, 75) mukaan koneiden lisääntynyt käyttö on muuttanut ja muuttaa työelämää siten, että työntekijät keskittyvät yhä enemmän tehtäviin, joille ominaista ovat seuraavat piirteet:

- Oikea vastaus ei ole etukäteen tiedossa tai sitä ei välttämättä ole lainkaan olemassa.
- Tehtävässä vaadittu osaaminen ei ole etukäteen tiedossa.
- Ratkaisun löytäminen on uuden tiedon rakentamista.

Pyöriä (2005, 124) luettelee perinteisen työn ja tietotyön eroavaisuuksia koulutuksen, tarvittavien taitojen, työn luonteen, organisaatorakenteen sekä työvälteen näkökulmasta

(taulukko 2). Jaottelu on pääosin paikkansapitävä vielä tänäkin päivänä, joskaan moni tietotyötehtävä ei enää nykyään vaadi laajamittaista koulutusta, minkä lisäksi moni työ sisältää piirteitä sekä perinteisestä työstä että tietotyöstä (Huotilainen & Saarikivi 2018, 77).

Taulukko 2. Perinteisen työn ja tietotyön eroavaisuudet (mukaillen Pyöriä 2005, 124)

	<b>Perinteinen työ</b>	<b>Tietotyö</b>
Koulutus	Vaatii jossakin määrin koulutusta sekä työnteon ohessa oppimista	Vaatii laajamittaista koulutusta sekä jatkuvaa työnteon ohessa oppimista
Tarvittavat taidot	Työssä tarvittavat taidot ovat tarkkaan määritellyt	Työssä tarvittavat taidot ovat yleisluontoisia (käytettävissä monissa erilaisissa työtehtävissä)
Työn luonne	Työ on yhtenäistettyä eli se on ainakin suurin piirtein samanlaista eri organisaatioissa ja prosessit vakiintuneita	Työ ei ole yhtenäistettyä eli se on erilaista eri organisaatioissa ja työssä on vain vähän vakiintuneita käytäntöjä
Organisaatorakenne	Organisaatorakenne on tyypillisesti hierarkkinen; päätöksenteko on rooliperusteista; roolit ja toimenkuvat ovat pysyväisluonteisia; tieto on toissijainen tuotantoon vaikuttava tekijä	Organisaatorakenne tyypillisesti ei ole hierarkkinen; päätöksenteko on osaamisperusteista; tiimeissä korostuu itseohjautuvuus; toimenkuvissa tehdään työkiertoa; tieto on ensisijainen tuotantoon vaikuttava tekijä
Työvälineet	Työssä tyypillisesti työstehtään konkreettista materiaa joko suoraan tai esimerkiksi hallitsemalla tuotantoprosesseja	Työtä tehdään abstrakteilla tiedolla ja symboleilla

Tiedon ja työvälineiden muuttuminen sähköisiksi on mahdollistanut sen, että työnteon sijainnilliset ja ajalliset rajoitteet ovat vähentyneet (Valtonen 2019). Tämä mahdollistaa sen, että työntekijällä itsellään on mahdollisuus päättää, missä ja milloin tekee työnsä. Näin ollen työnteko voidaan nykyaikana sovittaa muuhun elämään, siinä missä aiemmin vapaa-aika sovitettiin ennalta määritellyyn, joustamattomaan työaikaan. Työntekijän mahdollisuus määrittää itse ajankäyttönsä ja aikataulunsa tukee tämän hyvinvointia, kun tämä voi huomioida oman luontaisen päivärytminsä ja ehtii harrastamaan itselleen mieluisia asioita.

Sijainnillisten rajoitteiden väheneminen mahdollistaa etätyöskentelyn esimerkiksi kotoa käsin. Etänä työskenteleminen voi vähentää erilaisia työntekoa haittaavia häiriöitä, kuten esimerkiksi keskeytyksiä. Lisäksi etätyö saattaa muuttaa työn mittaamista ajallisesta enemmän tulosperustaiseksi (Kokkonen 2020, 70). On kuitenkin huomioitava, että kaikkien työntekijöiden ei sallita työskentelevän kotoa käsin, vaikka se olisi työnkuvan kannalta mahdollista (Malminen 2020).

Tietotyö on fyysisesti kevyttä eikä se samalla tavalla altista tapaturmille tai loukkaantumisille kuin moni fyysinen työ (Työterveyslaitos 2021). Lisäksi erityisesti jatkuvasti paremmiksi kehitettävien apuvälineiden ansiosta aivotyötä pystyvät tekemään myös monet niistä, joilla on sellaisia rajoitteita, jotka estävät fyysisen työn tekemisen, sillä aivotyö tapahtuu pääosin nimensä mukaisesti aivoissa.

## 4.2 Aivotyön haasteet

Fyysiseen suoritettavaan työhön verrattuna tietotyön toimintaympäristö on usein psyykkisesti haastavampi, sillä työ on luonteeltaan abstraktimpaa ja selkeät prosessit ja rutiinit puuttuvat (Mellanen & Mellanen 2020, 14). Tietotyö vaatii aivoilta paljon; tietotyö on vaativaa ja sitä tehdään kuormittavissa olosuhteissa, ja kuitenkin työntekijän on samanaikaisesti jatkuvasti päivitettävä osaamistaan (eli opittava ja omaksuttava uutta) pysyäkseen mukana työn muutoksessa (Työterveyslaitos 2020b).

Aivotyö on henkisesti kuormittavaa. Työuupumus onkin ominaista erityisesti tietotyöläisille, sillä luovan tietotyön lisääntyessä työn hallitseminen on vaikeampaa ja kiireen, paineen ja stressin määrä lisääntyy (Mellanen & Mellanen, 12). Health Foundation -ajatushautomon tutkimuksen tulokset maalaavat uhkakuvan siitä, että millenniaalit edustavat ensimmäistä sukupolvea, joka on aiempia sukupolvia sairaampi keski-ikässä (Mellanen & Mellanen 2020, 12).

Tietotyötä tehdään tyypillisesti aivojen kuormitusta lisäävissä olosuhteissa. Työntekijän selviytymistä tietotyötehtävissä heikentävät tietotulva, muistettavien asioiden suuri määrä, häiriöt kuten melu ja häly, keskeytykset ja aikapaine, minkä lisäksi ympäristössä on tekijöitä, jotka herkästi vievät huomion. Tietotyössä tarvitaan huomiokykyä, kykyä tehdä montaa asiaa samanaikaisesti, hyvää muistia, kykyä päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisukykyä. Tietotekniikka on keskeisessä roolissa tietotyössä, ja sen nopean kehityksen vuoksi uusien työvälineiden ja toimintatapojen haltuun ottaminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja omaksumista. Tiedonkäsittelyn vaatimukset korostuvat sekä nykyajan työelämässä että tulevaisuudessa. (Kiiski 2019; Työterveyslaitos 2020b.)

Aivotyölle tyypillistä on se, ettei työ pääty työpaikalta lähtemiseen tai työnteon lopettamiseen, vaan mieli askartelee työasioissa vapaa-ajallakin joko tiedostettuna tai alitajunnassa. Työntekijä esimerkiksi saattaa vapaa-ajallaan saada työhönsä liittyvän idean tai keksiä ratkaisun työssään kohtaamaansa ongelmaan. Tämän vuoksi työajan ei tulisi olla ainoa seurattava mittari (Mellanen & Mellanen 2020, 234).

Henkisen rasituksen lisäksi tietotyö rasittaa työntekijää myös fyysisesti. Usein aivotyö on päätetyöskentelyä (eli työskentely tapahtuu tietokoneen ääressä), mikä aiheuttaa omanlaistaan fyysistä rasitusta työntekijälle. Työterveyslaitoksen (2021a) mukaan päätetyötä tekevien vaivoihin kuuluvat tyypillisesti esimerkiksi silmäoireet ja niska-hartiaseudun kivut, joita aiheuttavat esimerkiksi:

- yhtäjaksoinen paikallaan istuminen
- samanlaisina toistuvat liikkeet (esimerkiksi pään tai käsien)
- huono niskan asento (eteen- tai taaksepäin taipunut tai kiertynyt)
- käsien tukemattomuus ja hankalat asennot
- taipunut tai tukematon selän asento
- näkökyvyn ongelmat
- taukojen pitämättömyys.

#### **4.3 Tietoergonomia eli kognitiivinen ergonomia**

Olenaisena osana tietotyöhön liittyy niin sanottu tieto- eli kognitiivinen ergonomia. Se tarkastelee psyykkisten toimintojen (mm. havaintokyky, muisti, päättelykyky, motoriset vasteet) sekä ihmisen ja muun toimintajärjestelmän osien vuorovaikutusta, jonka keskiössä ovat psyykinen kuormitus, päätöksenteko, taitosuoritukset, ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus, inhimillisen toiminnan luotettavuus, työstressi sekä koulutus. (Työturvallisuuskeskus TTK 2012, 42–43.)

Kognitiivinen ergonomia keskittyy työn kognitiiviseen puoleen, kuten kognitiivisesti kuormittaviin työolosuhteisiin sekä esimerkiksi havaitsemisen, muistamisen, oppimisen, kielellisten toimintojen ja päätöksenteon vaatimukseen (Työterveyslaitos 2021b). Tietoergonomialla eli kognitiivisella ergonomialla pyritään parantamaan työntekijän kognitiivista työ- ja toimintakykyä (Työturvallisuuskeskus ry 2020). Kun kognitiivinen ergonomia on hyvällä tasolla, tarpeeton aivojen kuormitus vähenee ja psykososiaalinen kuormitus sekä sujuvan työn esteet ovat hallittavissa (Työterveyslaitos 2020c).

Nykyaikana aivotyö on yhteistyötä, jossa yhtäältä jokaisen oma tekeminen vaikuttaa muiden työyhteisössä työskentelevien työhön ja toisaalta muiden toimintatavat vaikuttavat jokaisen oman työn onnistumiseen. Vaikka jokainen voi edistää kognitiivisen ergonomian toteutumista työssään, toimivat monet hyvän kognitiivisen ergonomian mukaiset käytännöt

paremmin, kun koko työyhteisö noudattaa niitä. Jotta hyvä kognitiivinen ergonomia toteutuu, on organisatorisen ergonomian oltava kunnossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimiesten tuella ja yhteisillä sopimuksilla sujuvoitetaan aivotyötä. Olennaista on myös se, että organisaation johto sitoutuu mahdollistamaan puitteet, joissa aivotyön tekeminen on tehokasta ja terveellistä. (Työterveyslaitos 2021b.)

## 5 Millenniaalisukupolvi

Perinteisen määritelmän mukaan sukupolvi tarkoittaa ryhmää, joka koostuu yksilöistä, jotka ovat suunnilleen saman ikäisiä ja joilla on samanlaisia historiallisia tai sosiaalisia kokemuksia, ongelmia ja asenteita sekä ideologioita, minkä lisäksi eri sukupolvissa korostuvat erilaiset ominaisuudet (Mellanen & Mellanen 2020, 21). Trendit muun muassa sosioekonomisissa asioissa, taloudessa sekä politiikassa vaikuttavat sukupolvien kokemuksiin, asenteisiin ja mielipiteisiin, ja millenniaalisukupolvelle näitä trendejä ovat muun muassa teknologian muutos ja digitalisaation kasvu (Mellanen & Mellanen 2020, 22).

Millenniaalisukupolven määritelmästä ei vallitse konsensus; eri tahot sisällyttävät millenniaalisukupolven määritelmään toisistaan poikkeavat alku- ja päättymissyntymävuodet. Millenniaalisukupolven alkamisvuosi vaihtelee eri määritelmien mukaan 1970-luvun lopulta (Tapscott 2010, 30) noin 1980-luvun puoleenväliin (Howe & Strauss 2007, 44) ja päättymisvuosi noin 1990-luvun puolestavälistä (Dimock 2019; Tapscott 2010, 30) 2000-luvun ensimmäisiin vuosiin (Howe & Strauss 44; Main 2017).

-- on mahdotonta määrittää vuosilukua, joka erottaisi selkeästi kaksi sukupolvea toisistaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 22.)

Koska tutkin millenniaaleja erityisesti suomalaisesta näkökulmasta, halusin löytää millenniaalisukupolvelle suomalaisen määritelmän. Sen tarjoavat Atte ja Karoliina Mellanen (Mellanen & Mellanen 2020, 11) teoksessaan ”Hyvät, pahat ja millenniaalit : Miten meitä tulisi johtaa” sekä suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto (Finto 2020), joskin Finto kutsuu kyseistä sukupolvea y-sukupolveksi. Molempien tahojen määritelmän mukaan millenniaalisukupolven lasketaan kuuluvan vuosina 1980–2000 syntyneet.

Eri määritelmien mukaan vuosiin 1980–2000 sisältyy jopa neljä sukupolvea. Pew Research Centerin mukaan millenniaalisukupolvea edeltävään x-sukupolven kuuluvien viimeinen syntymävuosi on 1981 (Dimock 2019) ja George Masnickin mukaan 1984 (Masnick 2012). Osa tahoista katsoo, että x- ja y-sukupolvien välissä on mikrosukupolvi xennials, jotka ovat syntyneet vuosien joko vuosien 1977 ja 1985 (Lebowitz & Akhtar 2019) tai 1979 ja 1983 (Oelbaum & Stankorb 2014) välillä. Z-sukupolven katsotaan alkaneen ”aikaisintaan vuonna 1996” (Dagmar Oy 2019), vuonna 1997 (Johansson & Röksä 2019), vuonna 1998 (A-lehdet Oy 2019) tai 2000-luvulla (Rahkonen 2018).

Tässä opinnäytetyössä määrittelen millenniaalisukupolven koostuvan vuosina 1980–2000 syntyneistä, sillä se löytyy kahdesta luotettavasta suomalaisesta lähteestä, kuten edellä kerroin. Lisäksi tätä skaalaa käyttämällä saan hyödynnettyä numeerisia lähteitä, joiden

määritelmä millenniaalisukupolvesta sijoittuu vuosien 1980 ja 2000 väliin. Kuitenkin kuten luvussa 6 ilmenee, tätä opinnäytetyötä varten haastattelemiini henkilöt ovat syntyneet tuon ajanjakson keskivaiheilla, vuosina 1986–1995.

Millenniaalisukupolven ajallisen määritelmän lisäksi myös sen nimestä ollaan montaa mieltä. Jotkin tahot käyttävät y-sukupolvea millenniaalisukupolven synonyyminä (Finto 2020; Jaakola 2020, 9; Rantakoski 2020, 13). Sosiologian professori Elwood Carlson käytti sukupolvesta nimeä New Boomers perustaen nimen syntyvyyden huomattavaan kasvuun Yhdysvalloissa (Carlson 2008, 29). Myös nimityksiä Echo Boomers (Weller 2019), nettisukupolvi (Tapscott 2010, 30), diginatiivit (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 5) ja vuosituhannen sukupolvi (Tapscott 2010, 30) käytetään.

Koska x-, xennial-, y- ja z-sukupolvien alkamis- ja päättymissyntymävuosista vallitsee disensus, käytän vuosina 1980–2000 syntyneiden sukupolvesta nimitystä millenniaalisukupolvi ja sen edustajista nimitystä millenniaalit. Tämä on linjassa Finton (2020) sekä Mellanen ja Mellanen (2020, 11) määritelmän kanssa. Termien indefiniittisen luonteen vuoksi pidättäydyn käyttämästä niiden synonyymejä.

### 5.1 Millenniaalisukupolvelle ominaiset piirteet

Vaikka eri sukupolvilla on joitakin yhteisiä tarpeita ja odotuksia työelämässä (mm. oikeudenmukaisuus sekä esimiestyön merkitys), niiden tärkeysjärjestys vaihtelee. Millenniaalit arvostavat vanhempia sukupolvia selkeästi enemmän mieluisaa työyhteisöä, arvostuksen ja kunnioituksen saamista sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Millenniaalia ei motivoi korkea palkka tai titteli, joten tämän sitouttaminen näillä keinoin ei todennäköisesti onnistu. (Mellanen & Mellanen 2020, 15.)

Stereotyyppisesti väitetään, että millenniaalit (Mellanen & Mellanen 2020, 51–52)

- ovat vaikeasti johdettavia
- asettavat työelämälle epärealistisen positiivisia odotuksia
- ovat illojaaleja ja herkästi työpaikkaa vaihtavia
- ovat laiskoja uurastamaan edetäkseen työurallaan, haluavat kaiken heti
- ovat riippuvaisia puhelimestaan, eivätkä voi olla siitä erosta edes työpäivänsä ajan
- ovat egoistisia ja toimivat oman halunsa mukaan
- eivät kunnioita vanhempia työntekijöitä tai esimiehiä.

Selitykseksi näille edellä mainituille negatiivisille ominaisuuksille tarjotaan seuraavia asioita (Mellanen & Mellanen 2020, 52):

- millenniaalit ovat kunnianhimoisia ja haluavat työltä eri asioita kuin edeltävät sukupolvet

- massairtisanomisten vuoksi millenniaalien luottamus työnantajiin on kärsinyt
- millenniaalit ovat syntyneet ja kasvaneet maailmassa, jossa kaikki on heti saatavilla
- millenniaalit ovat tottuneet digitalisoituneeseen maailmaan, jossa erilaiset toiminnot ovat siirtyneet Internetiin ja älypuhelimiin
- millenniaalit ovat varttuneet tasa-arvoisessa maailmassa, jossa kaikki ovat samanarvoisia.

Millenniaaleja voidaan pitää hankalina, sillä heille on ominaista kyseenalaistaa työelämän normeja. Millenniaalit muun muassa suhtautuvat huonosti toimintatapaan, jossa asioita tehdään tietyllä tavalla vain siksi, että niin on aina tehty (Mellanen & Mellanen 2020, 39), minkä lisäksi he kokevat, ettei työn arvoa määritä siihen käytetty aika vaan lopputulos (Mellanen & Mellanen 2020, 42).

Millenniaalisukupolven edustajia yhdistävät muun muassa netti- eli diginatiivius, yksilöllisyys sekä sitoutumisvaikeudet (Puttonen 2012), jotka kaikki omalta osaltaan näkyvät siinä, miten millenniaali toimii työelämässä. Näiden ominaisuuksien huomioon ottaminen ja muistaminen organisaation käytäntöjen luomisessa ja muokkaamisessa edesauttaa luomaan sellaisen organisaation, jossa millenniaali viihtyy.

## 5.2 Millenniaalit työelämässä

Millenniaalien määrä työelämässä on jo tällä hetkellä suuri, minkä lisäksi heidän osuutensa työvoimasta kasvaa jatkuvasti. Tällä hetkellä puolet työvoimasta koostuu millenniaaleista (Mellanen & Mellanen 2020, 11). On arvioitu, että alle kymmenessä vuodessa globaalista työvoimasta 75 prosenttia on millenniaaleja (Mellanen & Mellanen 2020, 11; Studentwork Group Oy 2018, 2).

Eläketurvakeskuksen (2020) mukaan vanhimpien millenniaalien (vuonna 1980 syntyneiden) alin eläköitymisikä on 66 vuotta, joten vuonna 2020 tarkasteltaessa heillä on ainakin 26 vuotta työelämää jäljellä. Nuorimpien millenniaalien (vuonna 2000 syntyneiden) alimman eläköitymisiän ollessa 68 vuotta (Eläketurvakeskus 2020), heillä on vuonna 2020 tarkasteltaessa ainakin 42 vuotta työelämää jäljellä.

Millenniaalisukupolven edustajat muodostavat tällä hetkellä puolet työvoimasta ja heidän osuutensa kasvaa entisestään, minkä lisäksi he jatkavat työskentelyä vielä monen vuosikymmenen ajan. Näin ollen on kannattavaa kiinnittää huomiota tätä ryhmää edustavien työntekijöiden erityispiirteisiin. Voitaneen nähdä, että koska millenniaalisukupolvi on henkilö määrällisesti muihin nykyään ja lähiaikoina työelämässä oleviin sukupolviin verrattuna suuri, on organisaatioiden hyvin vaikeaa koostaa henkilöstönsä muista kuin millenniaaleista. Lisäksi yhdenvertaisuuslaki kieltää ikäsyrjinnän (Finlex 2014), minkä takia millenniaalien rekrytoiminen alkaa näyttää väistämättömältä.

### 5.3 Millenniaalinen sitouttaminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä jatkaa organisaatiossa työskentelyä ja on sitoutunut sen toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin (Eklund 2018, 68). Sitoutuneisuuteen vaikuttavat muun muassa työntekijän kokemukset työn mielekkyydestä, kehittymismahdollisuuksista, sosiaalisesta ympäristöstä sekä työssä onnistumisesta (Eklund 2018, 68). Krusen mukaan (2012, teoksessa Tervetuloa meille! : Uuden työntekijän perehdytys 2018, 68) seuraavat tekijät vaikuttavat olennaisesti työntekijän sitoutuneisuuteen:

- vuorovaikutus
- läsnäolo
- palautteen saaminen
- mahdollisuus kasvuun
- luottamus.

Sitoutumattomuutta pidetään millenniaaleille ominaisena piirteenä. Uudessa työtehtävässä aloittaessaan millenniaaleista lähes 40 prosenttia suunnittelee jo uransa seuraavaa askelta, ja vain 39 prosenttia uskoo jatkavansa työskentelyä nykyisellä työnantajallaan vuoden kuluttua (Mellanen & Mellanen 2020, 11). Tutkijoiden ennusteen mukaan työntekijöiden työsuhteiden määrä kaksinkertaistuu siirryttäessä sukupolvesta seuraavaan, ja millenniaaleilla arvellaan olevan keskimäärin 16 työnantajaa työuransa aikana (Mellanen & Mellanen 2020, 11–12). Sitouttaminen ei siis jää vain millenniaalisukupolvelle ominaiseksi piirteeksi, vaan nykytietojen valossa seuraavat sukupolvet ovat yhä haastavampia sitouttaa. Työvoiman toistuva työpaikasta toiseen vaihtaminen eli ns. job hopping johtaa siihen, että työnantajat joutuvat kilpailemaan sitouttaakseen työntekijät (Mellanen & Mellanen 2020, 12).

Millenniaalisukupolven edustajat kokevat työn olevan minuuden ja unelmien toteuttamisen jatke, minkä takia työpaikkaa ja -tehtävää vaihdetaan herkästi, jos ne eivät tue henkilökohtaisia tavoitteita. Tästä syystä millenniaalit haluavat, että työllä on tarkoitus ja työ itsessään on mielekästä ja motivoivaa. Millenniaaleilla on tarve voida edistää työllään arvonsa mukaista toimintaa. He haluavat tehdä työtä, joka on osa jotakin suurempaa kokonaisuutta. (Mellanen & Mellanen 2020, 41; 60.) aTalent Recruitment Oy:n (2018) julkaiseman tutkimuksen mukaan tärkeimmät tekijät millenniaalisukupolvea edustavan työntekijän sitouttamisessa ovat mielenkiintoiset työtehtävät, hyvät etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, hyvä esimies sekä palkkaus.

Kun huomioidaan, että työuupumus on ominaista erityisesti tietotyöläisille ja että millenniaalit saattavat edustaa ensimmäistä edeltäjiään keski-iässä sairaampaa sukupolvea, voitaneen vetää johtopäätös, että työpaikasta toiseen vaihtaminen saattaa ilmentää myös yritystä pakoilla kuormittuneisuutta. Tätä johtopäätöstä tukee myös 2010-luvulla erityisesti

nuorten aikuisten keskuudessa yleistynyt ns. downshifting eli elämän kohtuullistaminen, jolla tavoitellaan mielekkäämpää elämänrytmiä vähentämällä työntekoa (Heikkilä 2010). Sitoutumattomuudestaan tunnetut millenniaalit arvostavat luonnostaan sellaisia asioita, jotka tukevat heidän työhyvinvointiaan, joten työhyvinvointiin panostavan organisaation voitaneen nähdä olevan millenniaalia kiinnostava.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen eli tutkimustyyppinen, ja toteutin sen laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Keräsin tutkimusaineiston teemahaastatteluilla eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelin seitsemää tutkimuksen kohderyhmää edustavaa henkilöä eli millenniaalisukupolveen kuuluvaa tietotyöläistä, joka on käynyt perehdytysprosessin läpi. Kohderyhmän eli haastateltavien rajaamista avaam tarkemmin luvussa 6.3.

### 6.1 Tutkimuksen toteuttamismenetelmät

Halusin tässä opinnäytetyössäni tutkia, onko 1.) perehdytyksen ja työhyvinvoinnin ja 2.) työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden välillä yhteys, sekä sitä, vaikuttaako perehdytyksen laatu työhyvinvoinnin kautta sitoutuneisuuteen. Toisin sanoen halusin tutkia perehdytyksen vaikutusta työhyvinvointiin ja sitä kautta sitoutuneisuuteen. Tästä kokonaisuudesta muodostin tutkimusongelmani. Tutkimusongelmani muodostamisen taustalla vaikutti millenniaalisukupolvelle ominaisena nähty taipumus sitoutumattomuuteen, joka näkyy pahimmillaan irtisanoutumisena jo perehdytyksen aikana. Halusin tutkia, voiko kohderyhmän mielestä hyvällä perehdytyksellä tukea työntekijän työhyvinvointia ja sitouttaa tämä organisaatioon.

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kanasen (2010, 41) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa

1. ilmiöstä ei ole saatavilla tietoa, teorioita tai tutkimusta
2. ilmiöstä halutaan saada syvälinen käsitys
3. luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja
4. käytetään triangulaatiota
5. ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus.

Koska tässä tutkimuksessani pätee kohta 2 (ja jossakin määrin myös kohdat 1, 3 ja 5), oli kvalitatiivisen tutkimuksen valitseminen tutkimusmenetelmäksi itsestään selvää. Tutkimukseni tavoitteena ei ollut saada laajaa pintapuolista käsitystä aiheen teemoista, vaan siinä tavoiteltiin yksityiskohtiin menevää ja syvällistä käsitystä sekä niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta että niiden ja itse ilmiön (pääteeman eli tutkimusongelman) limittymisestä. Laadullisen tutkimuksen valintaa tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä tukee se, että Kanasen listan 2. ja 5. kohtaa vastaavasti myös Juutin ja Puusan (2020, 11) mukaan laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohderyhmän edustajien näkökulmasta, eli sillä pyritään selvittämään näiden ajatuksia, tunteita, tulkintoja ja käsityksiä tutkimuksen kohteesta (Juuti & Puusa 2020, 81). Toisin sanoen laadullisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin, tunteisiin ja niihin merkityksiin, joita tutkimuksen kohteena olevat henkilöt antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle (Juuri & Puusa 2020, 9). Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat induktiivisia eli tutkimuksen johtopäätökset tehdään aineistosta käsin (Juuti & Puusa 2020, 11).

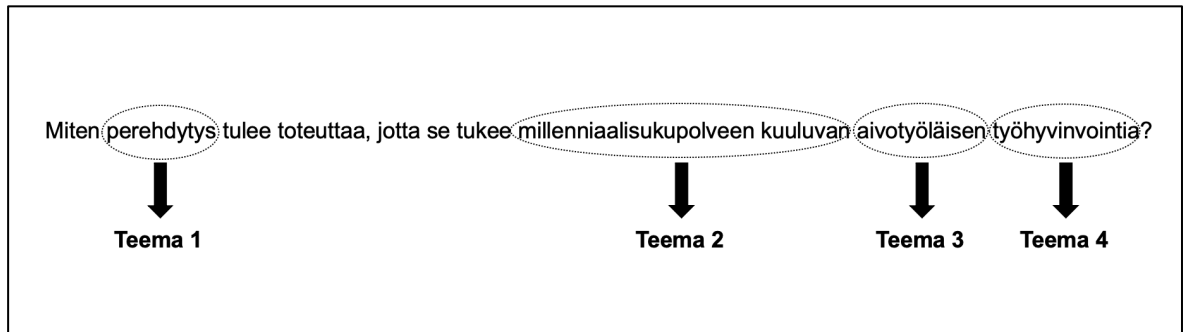
Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tämän opinnäytetyön tiedonhankintatavaksi eli aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, jossa tutkittavaa ilmiötä (tässä tapauksessa tutkimusongelmaa) tarkastellaan eri näkökulmista. Teemahaastattelussa näkökulmista (tutkimuksen tapauksessa teemoista) keskustellaan haastateltavien kanssa tavoitteena saada selvennystä ilmiöön. (Kananen 2010, 53.)

Haastattelun etuihin aineistonkeruumenetelmänä lukeutuvat joustavuus, havainnointimahdollisuus, mahdollisuus valita haastateltaviksi tutkimuksen kannalta sopivat henkilöt sekä tiedonantajien korkea kynnys kieltäytyä haastattelusta ja kieltää antamansa vastausten käytön. Joustavuus näkyy muun muassa mahdollisuutena esittää tarkentavia kysymyksiä ja muuttaa kysymysten järjestystä sen mukaan, mikä on tilanteessa luontevaa. Havainnointimahdollisuuden myötä haastattelijä voi kirjata muistiin vastausten sisällön lisäksi myös sen, miten vastaaja reagoi haastattelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86).

Teemahaastatteluissa eli puolistrukturoiduissa haastatteluissa edetään ennalta valittujen teemojen mukaan sekä niistä johdetuilla tarkentavilla kysymyksillä. Teemahaastattelulla pyritään löytämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia, ja etukäteen valitut teemat (ja niistä johdetut kysymykset) perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä ennalta tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88).

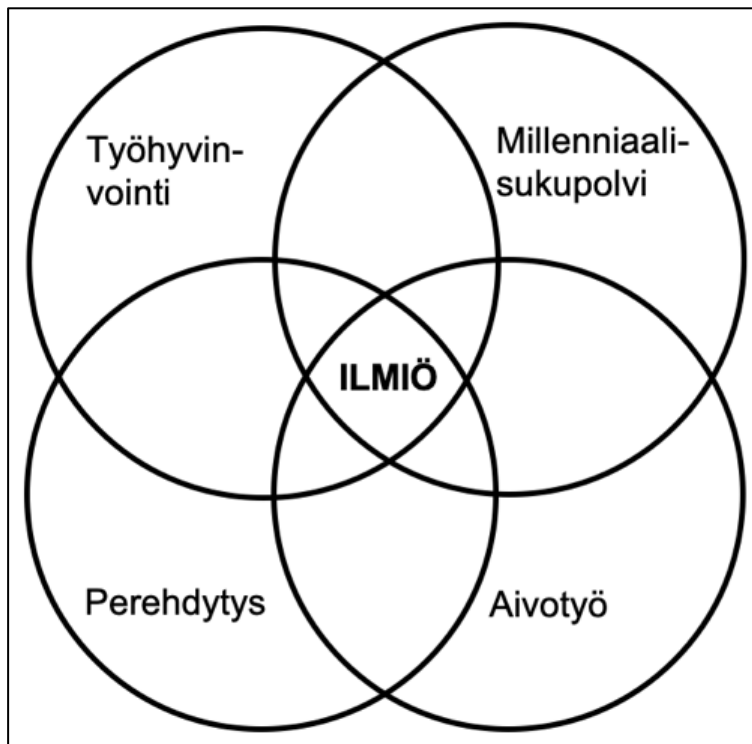
Teemahaastattelumetodin mukaisesti johdin tutkimukseni teemasta tutkimusongelman, josta johdettuihin tutkimuskysymyksiin hain vastauksia kohderyhmään kuuluvien henkilöiden teemahaastatteluilla. Jotta sain tutkimuskysymykseeni vastauksen, oli minun tutkittava kaikkia sen sisältämiä teemoja. Tästä syystä koin teemahaastattelun olevan erityisen luonteva valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastatteluilla selvitin kohderyhmän näkemyksiä teemoista sekä niiden suhteista toisiinsa.

Tässä opinnäytetyössäni pyrin löytämään vastauksen tutkimuskysymykseeni ”miten perhdytys tulee toteuttaa, jotta se tukee millenniaalisukupolven kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia?” Kuvassa 3 esittelen, miten sain tutkimuskysymyksestä suoraan johdetua tutkimuksen kannalta olennaiset teemat, jotka ovat perhdytys, millenniaalisukupolvi, aivotyö ja työhyvinvointi. Koska tietoa teemojen synergiasta ei juurikaan ole saatavilla, katsoin teemahaastattelun olevan paras vaihtoehto tuottamaan vastauksen tutkimuskysymykseeni.



Kuva 3. Tutkimuskysymyksestä johdetut teemat

Tutkin teemoja sekä yksittäisinä kokonaisuuksina teemoittain että toisiinsa ja itse ilmiöön (eli pääteemaan tai tutkimusongelmaan) limittyvinä kokonaisuuden osina (kuva 4). Toisin sanoen tutkin, millaisessa vuorovaikutuksessa teemat ovat toisiinsa ja itse ilmiöön.



Kuva 4. Tutkimuksen teemat yksittäisinä kokonaisuuksina ja niiden limittyminen toisiinsa ja itse ilmiöön (pääteemaan eli tutkimusongelmaan)

Kanasta (2015, 151) mukaillen, en hankkinut aineistoa laajalta kohderyhmältä yksinkertaisilla dikotomisilla tai numeerisilla kysymyksillä, vaan etukäteen rajatulta ja soveltuvaksi todetulta kohderyhmältä avoimilla mitä-, miksi- ja miten-kysymyksillä, joihin vastaaminen edellytti asioiden selittämistä. Valittuani aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, pystyin toteuttamaan haastattelut melko avoimina keskusteluina. Pyrin haastatteluissa keskustelunomaisuuteen ja vapaamuotoisuuteen.

Haastattelut toteutin vuoden 2021 helmi- ja maaliskuun aikana yksilö- ja pienryhmähaastatteluina osittain etäyhteydellä COVID-19-pandemian vuoksi. Haastattelut olivat henkilöitä, joilla oli tutkimusongelman kannalta yhtäläisiä kokemuksia, mikä Kanasen (2015, 149) mukaan todentaa ryhmähaastattelun sopivuuden tiedonhankintamenetelmäksi. Aloitin haastattelut yksilöhaastatteluina, mutta koska teemat olivat kohderyhmälle yhteisiä ja valittu haastattelutapa teemahaastattelu, tutkimukseni edetessä katsoin ryhmähaastattelun tuovan avoimen keskustelun ansiosta yksilöhaastatteluun nähden lisäarvoa. Ryhmäkoot pidin pieninä, jotta kullakin haastateltavalla oli mahdollisuus päästä ääneen.

Kerroin haastateltaville anonymiteettisuojusta sekä haastatteluiden äänitallenteiden käyttötarkoituksesta ja säilytysajasta. Ohjeistin haastateltavia vastaamaan kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti sekä mahdollisimman laajasti korostaen, ettei kysymyksiin ollut oikeita tai vääriä vastauksia. Päähaastattelukysymysten lisäksi esitin haastateltaville täsmentäviä kysymyksiä, jotka johdin heidän vastauksistaan pääkysymyksiin. Osassa tapauksista sain vastaukset päähaastattelukysymyksiin niitä suoraan kysymättä.

Ensimmäisen päähaastattelukysymyksen ainoa tavoite oli saada keskustelu hyvin käyntiin ja lievittää haastateltavan jännitystä. Kuitenkin jokaisessa haastattelussa jo ensimmäinen kysymys johti hyvään keskusteluun, josta sain lisäkysymyksillä paljon tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa. Koska hyödynsin teemahaastattelua, tiesin jo etukäteen kysyväni paljon kysymyksiä päähaastattelukysymysten ulkopuolelta. Nämä kysymykset erosivat toisistaan eri haastateltujen kohdalla, sillä haastattelut keskittyivät hyvin erilaisiin asioihin vastatessaan pääkysymyksiin ja näin ollen antoivat hyvin erilaisia vastauksia. Hyödynsin päähaastattelukysymyksiä tutkimukseni teemojen muistiinpanoina, jotta sain haastatellut puhumaan keskenään samankaltaisista asioista.

Analysoin tutkimustuloksia laadullisella sisällönanalyysillä, joka perustuu koodaukselle eli aineistosta löydettyjen sisällöllisten elementtien tunnistamiselle ja nimeämiselle. Tutkin aineistoa teorian ohjaamalla koodauksella: valitsen teorian eli opinnäytetyön teemojen pohjalta, mitkä elementit aineistossa ovat relevantteja tutkimukseni kannalta. Tein aineiston sisällöstä johtopäätöksiä, jotka kuvaavat aineiston tutkimuksellisen sisällön kiinnostavia elementtejä. (Vuori 2021).

Tutkin aineistoa fakthanäkökulmasta eli tarkastelin sitä, mitä haastatellut kertoivat ilmiöstä, minkä lisäksi oletin, että tutkimusaineisto kuvaa todellisuutta vääristelemättä ja eri analysointimenetelmiä hyödyntämällä siitä saadaan totuudenmukaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen ilmenemisestä (Juuti & Puusa 2020, 149). Toisin sanoen oletin, että haastatellut ovat olleet rehellisiä kertoessaan kokemuksistaan tutkittavasta ilmiöstä sekä tunteistaan ja ajatuksistaan sitä kohtaan. Fakthanäkökulman soveltuvuutta analyysiin tukee se, että rajasin haastateltavia sillä perusteella, miten rehellisesti uskoin heidän uskaltavan ilmiöstä puhua, sekä se, että esitin yksityiskohtiin meneviä tarkentavia kysymyksiä haastateltujen vastauksista haastattelujen edetessä.

Varauduin jo ennen haastatteluja siihen, että eri haastateltavien tuottamissa aineistoissa on yhtäläisyyksiä, mistä syystä aineistoa saattoi olla aiheen analysoida myös määrällisesti kvantifioimalla eli laskemalla tekstimuotoisesta aineistosta tiettyjen asioiden esiintyvyyttä (Juuti & Puusa 2020, 152). Koska onnistuin saamaan haastateltavat puhumaan tutkimukseni kannalta olennaisiksi katsomistani asioista, sain kerättyä aineistoa, jonka analysointi kvantifioimalla oli hyödyllistä.

Koodauksen ja kvantifioinnin todistaman tulosten saturaation myötä teemoittelin aineistot eli luokittelin analyysiyksiköt ennalta määrättyihin kategorioihin (Juuti & Puusa 2020, 152), jotka tässä tapauksessa olivat perehdytyksen eri osa-alueet. Menetelmänä teemoittelu viittaa siihen, että analysointivaiheessa tarkastellaan niitä elementtejä, jotka ovat yhteisiä monelle haastatellulle (Juuti & Puusa 2020, 152).

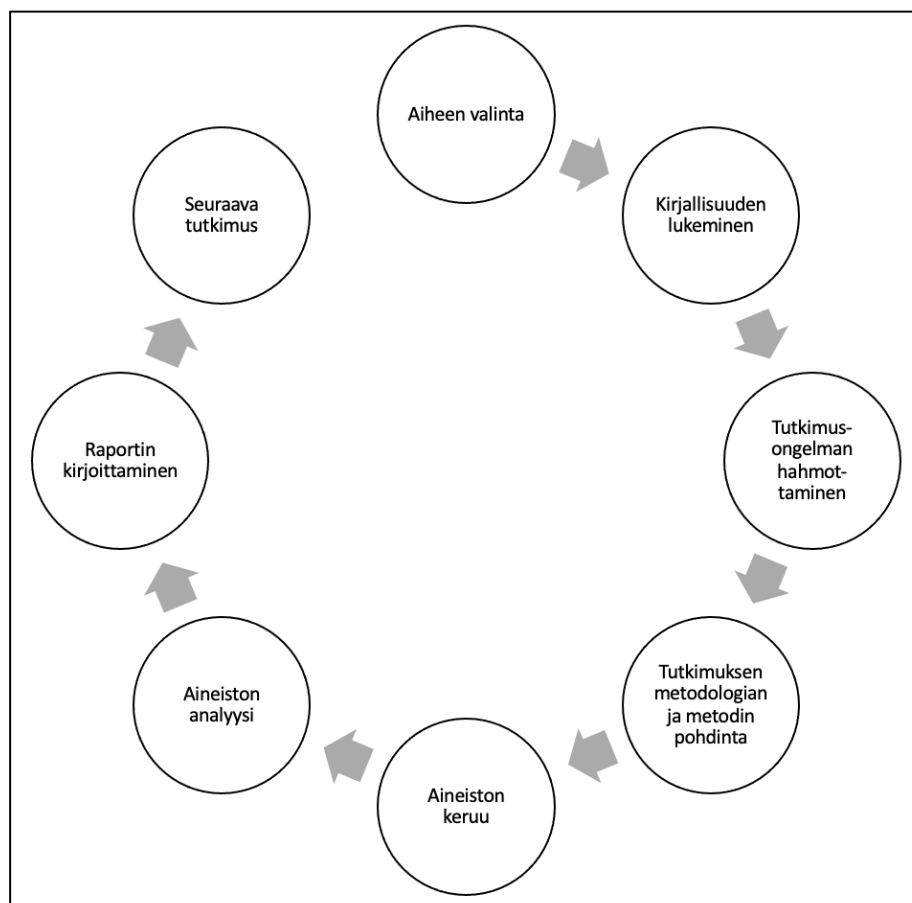
Koska toteutin haastattelut teemahaastatteluina, haastatelluille esittämäni kysymykset poikkesivat toisistaan sen perusteella, miten haastatellut vastasivat pääkysymyksiini. Koska vastaukset ja näin ollen jatkokysymykset liittyivät hyvin vahvasti haastatellun henkilökohtaiseen tilanteeseen, kaikkien kysymieni kysymysten kirjaaminen ei anonymiteettisuojan nimissä ole mahdollista. Näin ollen olen listannut tämän opinnäytetyön lopun Liitteet-osioon vain haastatteluissa käyttämäni pääkysymykset.

## 6.2 Tutkimusprosessin vaiheet

Toteutin tutkimusprosessin pitkälti noudattaen laadullisen tutkimuksen tutkimusspiraalia, jonka esittelen kuvassa 5. Suurin ero spiraaliin oli se, että kirjoitin raporttia koko tutkimusprosessin ajan. Haastatteluja aloittaessani minulla oli opinnäytetyössäni jo teoriaosuus ja tutkimuksen kuvaus, joka täydentyi tutkimuksen edetessä. Lisäksi tässä tutkimuksessani tutkimusspiraalin ensimmäiset askelet sekoittuivat toisiinsa alla kuvatulla tavalla.

Aiheen valinta ja kirjallisuuden lukeminen vuorottelivat tutkimusprosessissani alkuun, sillä alkuperäinen ajatukseni tutkimuksesta oli laajempi kuin lopulta toteuttamani. Yhtäältä kirjallisuuden lukeminen ja toisaalta ohjaajan kannustaminen aiheeni rajaamiseen muovasivat lopullisen aiheeni, jonka valitsin omien kiinnostuksenkohteideni sekä kokemani työelämän tarpeen mukaan. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys alakysymyksineen hahmotuivat aiheen valinnan yhteydessä.

Seuraavaksi perehdyin tutkimuksen metodologiaan ja pohdin tutkimukseni toteuttamiseen sopivaa metodologiaa. Metodoin valinnassa ohjaajastani oli suuri hyöty, minkä lisäksi paljon metodeista luettuani tutkimustyyppinen opinnäytetyö oli luonnollinen valinta. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä totesin sen sopivan juuri tähän tutkimukseen parhaiten, kuten edellä perustelin. Keräsin tutkimusaineiston heti menetelmän valitua, minkä jälkeen analysoin aineiston hyödyntäen sisällönanalyysiä. Lopuksi viimeistelin itse raportin eli opinnäytetyön, jota olin kirjoittanut aina tutkimusprosessin edetessä.



Kuva 5. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi (mukaan Tuomi & Sarajärvi 2018, 174)

### 6.3 Kohderyhmän eli haastateltavien rajaaminen

Valitsin haastateltavat ensisijaisesti seuraavien ominaisuuksien perusteella:

- milleniaalisukupolven edustaja eli syntynyt aikavälillä 1980–2000

- aivotyöläinen, joka on käynyt perehdytysprosessin läpi

Toissijaisena rajauksena, edellä mainitut kriteerit mielessä pitäen, hankin tutkimukseeni mahdollisimman monipuolisen otannan valitsemalla haastateltuja, joilla oli keskenään erilaiset taustat ja elämäntilanteet. Haastatellut poikkesivat toisistaan muun muassa koulustaustansa, työhistoriansa, työsuhteidensa määrän sekä perhetilanteen perusteella. Haastateltujen taustan monipuolisuuden vuoksi katsoin heidän edustavan riittävän monipuolista otosta kohderyhmästä. Lisäksi kiinnitin erityistä huomiota siihen, että valitsin haastateltuja, joiden uskoin pystyvän vastaamaan rehellisesti haastattelukysymyksiini.

Koska tässä opinnäytetyössäni käytetty määritelmä millenniaalisukupolvelle kattaa 20 vuotta (vuodet 1980–2000), olivat haastatellut jo ikänsäkin vuoksi hyvin erilaisissa elämäntilanteissa, vaikkei haastateltujen ikäskala kattanutkaan koko mainittua millenniaalisukupolviskaalaa. Esimerkiksi yhdellä haastatellulla oli haastatteluhetkellä kolme lasta ja takanaan verrattain pitkä työsuhteiden yhden työnantajan palveluksessa, toinen oli lapseton ja melko vastikään valmistunut ja kolmannella oli takanaan useampia työsuhteita koulustaan vastaavissa töissä. Lisäksi haastatellut työskentelevät keskenään eri toimialoilla tehden hyvin erityyppisiä työtehtäviä, ja heidän työhistoriassaan ja koulutustaustassaan on merkittäviä eroja. Taulukossa 3 esittelen haastateltuja määrittelevät kirjaimet sekä heidän taustatietonsa.

Taulukko 3. Haastateltuja määrittävät kirjaimet sekä heidän taustatietonsa

Haastateltu	A	B	C	D	E	F	G
Työsuhteita aivo-työssä	2	2	1	3	2	1	5
Valmistumisvuosi	2021*	2013	2020	2018	2021*	2021*	2019
Nykyisen työsuhteen alkamisvuosi	2016	2013	2019	2017	2011	2013	2020
Koulutus	Yliopisto, tohtori*	Yliopisto, maisteri	AMK	AMK	AMK*	AMK*	AMK

\*Haastateltu ei ollut vielä valmistunut haastatteluhetkellä

On huomionarvoista, että tätä tutkimusta varten haastattelemani henkilöt ovat syntyneet aikavälillä 1986–1995, mikä tarkoittaa sitä, etteivät he edusta tässä opinnäytetyössä käyttämäni millenniaalisukupolviskaalaa kokonaisuudessaan (vuosia 1980–2000). Yhtäältä tämän voi nähdä mahdollisesti rajoittavan vastausten monipuolisuutta; haastateltujen ulkopuolelle jää käyttämäni millenniaalisukupolvimääritelmän alusta kuusi vuotta ja lopusta viisi vuotta. On mahdollista, että haastateltujen valikoiminen koko skaalan laajuisesti olisi

tuottanut monipuolisempia vastauksia. Toisaalta koska sukupolvet sekoittuvat toisiinsa erityisesti sukupolviskaalan alku- ja loppupäässä, leimallisesti juuri millenniaalisukupolvea kuvaavat vastaukset saatetaan saada haastatteleamalla nimenomaan ajallisesti sukupolven keskivaiheille sijoittuvia henkilöitä.

Kuten Mellanen & Mellanen (2020, 24–25) toteavat, kahden eri sukupolven ominaispiirteet vaikuttavat voimakkaammin sukupolvien vuosilukuihin perustuvien aikajanojen leikkauspisteissä syntyneiden asenteisiin kuin aikajanojen keskipaikkeilla syntyneiden. Näin ollen millenniaalisukupolven keskivaiheilla syntyneiden voidaan katsoa edustavan leimallisesti niin sanotusti puhtaimpia millenniaaleja. Vuodet 1986–1995 myös mahtuvat jokaiseen muuhunkin tässä opinnäytetyössä mainittuun millenniaalisukupolven määritelmään. Kaikkien haastateltujen nykyiset työsuhteet ovat alkaneet ennen COVID-19-pandemiaa ja näiden perehdytys on ainakin pääosin saatettu päätökseen ennen käytännössä maailmanlaajuisista etätyöhön siirtymistä. Näin ollen en tässä tutkimuksessani tarkastele etäperehdyttämistä, mikä on kannattavaa huomioida tutkimustuloksia ja johtopäätöksiäni lukiessa. Etäperehdyttäminen asettanee perehdytyksen suunnittelulle ja toteutukselle omanlaisensa vaatimukset. Tässä opinnäytetyössä käsittelen perehdyttämistä, joka tapahtuu työpaikalla kasvokkain.

## 7 Tulokset

Tässä luvussa esittelen haastattelujeni tulokset. Käsittelen perehdytyksen osa-alueita yksitellen yhtäältä tietoperustan mukaisesti ja toisaalta sen mukaan, mitä haastatellut pitivät haastattelujen perusteella tärkeinä. Kerron kunkin haastatellun kokemuksen kyseisestä osa-alueesta, mikäli se tuli ilmi kyseistä haastateltua haastatellessani, sillä katson tärkeäksi saada haastateltujen äänen kuuluviin; tulosten hyödynnettävyyttä perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa tukee se, että tietoa on tarjolla laajemmin kuin luvussa 8 tekemissäni johtopäätöksissä. Koska toteutin haastattelut teemahaastatteluina, kaikkien haastateltujen vastauksissa ei käsitelty kaikkia perehdytyksen osa-alueita, minkä vuoksi kaikissa alaluvuissa ei ole vastauksia kaikilta haastatelluilta. Luvun lopussa on tutkimustulosteni tiivistetty yhteenveto.

### 7.1 Perehdytyksen sisältö

Haastateltu A kertoi, että on monessa työpaikassaan tullut palkatuksi eri rooliin kuin mitä hän on lopulta päätenyt tekemään. Tämä on johtanut siihen, että hän oppinut työnsä sitä tekemällä sen sijaan, että olisi oppinut perehdytyksien kautta. Perehdytykset itsessään ovat sisältäneet enimmäkseen perehdytystä talon toimintatapoihin, kun taas itse työt haastateltu A on oppinut kokeneemmilta kollegoiltaan tiiviissä yhteistyössä. Haastateltu A:n työlle ominaista on projektiluonteisuus, joten uuden projektin alkaessa projektipäällikkö käy läpi, mitä projektissa tehdään. Koska työssä eivät toistu viikoittainkaan samat asiat, projektit aloitetaan työntekijöiden yhteistyöllä, jossa kyseiseen projektiin liittyvät asiat käydään läpi. Haastateltu A kertoi, että suurin osa hänen kokemistaan perehdytyksistä itse työntekoon on toteutettu niin, että hän on oppinut suoraan kokeneemmalta kollegalta. Nykyisessä työssään hän käytti ensimmäisen viikon tutustuen työhön tutkimalla erilaisia projekteja ja antamalla näistä kommentteja, että mikä niissä toimii ja mikä ei. Haastateltu A:n työn luonteelle on ominaista jatkuva uuden oppimisen tarve, mistä syystä hänen täytyy toisinaan opiskella itsenäisesti projektin alussa. Haastateltu A:n mukaan asiantuntijatyöhön perehdyttäminen on pitkä prosessi, ja vasta noin vuoden kuluttua työsuhteen alkamisesta voidaan odottaa työntekijän tekevän itsenäisesti tuottavaa työtä.

”Perehdytyksessä kerrotaan, miten jokin asia toimii teoriassa, mutta eivät ne asiat koskaan mene juuri sillä tavalla käytännössä. -- Parhaiten pääsee asiaan sisään, kun sitä joutuu tekemään itse.” (Haastateltu A.)

Haastateltu B:lle ei annettu itse työhön ja työtehtäviin perehdyttämistä, koska tämän koulutus ja pitkä työharjoittelujakso valmistavat työhön siten, että valmistuneen odotetaan jo kykenevän tekemään työtä itsenäisesti. Ensimmäisen perehdytyksensä hän kertoi olleen

kokeneen kollegan toteuttama vertaisperehdytys, jonka aikana kollega näytti hänelle työkentelyn sijainnit sekä kertoi kyseisen työnantajan erityispiirteet. Kyseisessä työpaikassa samaa työtä tekivät vain haastateltu B ja tämän kollega, joten perehdytys oli täysin tämän kollegan vastuulla. Toisessa työpaikassa haastatellulla on enemmän kollegoita sekä esimies, jotka yhdessä vastasivat haastatellun perehdytyksestä. Käytössä oli listoja, joissa mainitut perehdytyksen osa-alueet merkittiin suoritetuiksi sitä mukaa, kun ne oli käyty läpi. Työsuhteen alun perehdytyksen lisäksi haastateltu B:n koko tiimi osallistuu kerran kuukaudessa järjestettäviin työnohjauksiin sekä kahdesti vuodessa järjestettäviin yleisluontoisempiin työnohjauksiin, jossa on haastatellun tiimin lisäksi muunlaista työtä tekeviä. Haastateltu B kertoi, että hänen nykyisessä työpaikassaan on hänen työsuhteensa alkamisen jälkeen kehitetty systemaattista vertaisperehdytystä, jossa jokainen kokenut kollega varaa vuorollaan viikossa tunnin uutta työntekijää varten. Näiden tuntien aikana uusi työntekijä voi kysyä kysymyksiä ilman, että hänen tarvitsee kokea joutuvansa häiritsemään kokeneita kollegoitaan. Haastateltu B kertoi, että molemmissa työpaikoissaan häntä on kannustettu kysymysten esittämiseen. Hän kertoo, että alalla yleisestikin nähdään tiedon avoin jakaminen hyödyllisenä.

Haastateltu C kertoi perehdytyksensä liittyneen vain yrityksen yleisiin käytäntöihin eikä millään tavalla itse työtehtävään, sillä hänet palkattiin yritykseen tekemään asioita, joita kukaan ei siellä ollut aiemmin tehnyt. Hän kertoi esimiehellään olleen jonkinlainen näkemys siitä, mihin työtehtävien tekemisen tulisi johtaa, mutta itse työn tekemiseen haastateltu ei saanut minkäänlaista opastusta. Haastatellulla ei ollut ketään, keneltä kysyä tai pyytää apua itse työtehtäviin liittyvissä asioissa, joten hän on itseopiskellut työnsä.

”Välillä tuntuu, että tätä työtä palkattiin tekemään joku vaan, koska tällaisten asioiden tekeminen on nyt 'in'. En ihan suoraan sanottuna osaa tehdä työtäni, mutta se ei tunnu kiinnostavan ketään.” (Haastateltu C.)

Haastateltu D:llä oli työtehtäviinsä kaksi perehdyttäjää ja sen myötä kaksi sangen erilaista perehdytystä, minkä lisäksi esimerkiksi työpaikan toimintatapojen ja muiden yleisten asioiden perehdyttämiseen osallistui myös hänen esimiehensä. Haastateltu D kertoi, että ensimmäinen perehdytys sisälsi työtehtävän antamisen, muttei käytännössä muuta. Toinen perehdytys oli parempi ja valmisti haastateltua paremmin itse työhön, mikä johti haastatellun kuormittuneisuuden vähenemiseen. Haastateltu D kertoi kaivanneensa työsuhteensa alkuun enemmän kokeneemmilta kollegoilta oppimista sekä työlle tyypillisten casejen läpikäymistä.

Haastateltu E perehdytettiin alun perin hyvin erilaisiin työtehtäviin kuin mitä hän nykyään tekee. Perehdytys sisälsi yrityksen toimipisteiden kiertämisen kokeneen kollegan kanssa

sekä yrityksen yleisten asioiden läpikäymisen, minkä jälkeen suuressa roolissa perehdytyksessä oli hyvin varhain aloitettu yrityksen puhelinasiakaspalvelussa toimiminen kokeneen kollegan tukemana. Haastateltu kertoi, että vaikka tilanne oli jännittävä, se antoi erinomaisen kokonaiskäsityksen yrityksen toiminnasta.

Haastateltu F siirtyi suorittavan tason työstä ensimmäistä kertaa tietotyöhön aloittaessaan nykyisen työnsä. Hän kertoi, ettei häntä lainkaan perehdytetty itse työhön. Perehdytys sisälsi koko henkilöstölle pidetyn luennon lisäksi vain kierroksen, jossa hänelle näytettiin muun muassa postilaatikon sijainti. Tämä oli haastateltavan mukaan ajanhukkaa, sillä fyysinen työympäristö oli hänelle entuudestaan tuttu, minkä myös perehdyttäjä tiesi. Haastateltu kertoi työsuhteensa alussa joutuneensa aivan jatkuvasti kysymään kollegoiltaan sellaisia asioita, jotka hänelle olisi pitänyt kertoa perehdytyksen aikana. Tämä oli haastatellulle kiusallista ja kuormittavaa, mutta sen lisäksi tuhlassi hänen kollegoidensa aikaa.

”Työni X:ssä alkoi siten, että minut pyydettiin sinne töihin. Kun kävin haastattelussa, minulle sanottiin, että aivan kaikki oli valmiina minua varten. Todellisuus oli se, ettei kirjaimellisesti mitään ollut valmiina. Jouduin toimimaan pioneerinä ja opettelemaan ihan kaikki asiat itse ja hankkimaan myös työvälineet itse. Koen, että minut huijattiin X:ään töihin.” (Haastateltu F.)

Haastateltu G koki, että hänen perehdytyksensä nykyiseen työtehtäväänsä oli erittäin laadukas. Perehdytyksen toteutustavat olivat monipuoliset ja sisälsivät muun muassa uusille työntekijöille yhteisiä luentoja, mentorin kanssa työskentelyä verrattain pitkään, perehdytyskansioon ja yrityksen intranettiin tutustumista, yhteisiä lounaita vaihtelevan kollegakokoonpanon kanssa sekä säännöllisiä palaverieita esimiehen kanssa. Haastateltu G koki perehdytyksensä valmistaneen hänet erinomaisella tavalla työhön, minkä lisäksi se edisti hänen integroitumistaan työyhteisöön. Huonoksi puoleksi perehdytyksessään hän kertoo sen jopa liiallisen kattavuuden. Hän koki oppineensa paljon sellaisiakin asioita, jotka eivät liittyneet juuri hänen työhönsä millään tavalla. Tämä aiheutti hänen mukaansa työsuhteen alussa jossakin määrin hänen oman roolinsa hämärtymistä, minkä lisäksi osa juuri hänen työnsä kannalta olennaisia asioita unohtui. Haastateltu G kertoi kokeneensa aiemmin myös kaksi sisällöllisesti puutteellista perehdytystä, joiden takia hän irtisanoutui koeajalla. Näissä tapauksissa perehdytykseen ei panostettu sen takia, että haastateltu G:llä oli vastaavista tehtävistä aiempaa työkokemusta. Kuitenkin käytäntö osoitti, ettei aiempi työkokemus valmistanut tehtäviin niin hyvin, että se olisi paikannut perehdytyksen puutteet.

## 7.2 Perehdyttäjät tai perehdyttäjät

Haastateltu A kertoi, että hänen töilleen on ollut ominaista se, että työntekijät kysyvät toisiltaan ja oppiminen tapahtuu yhdessä. Tämä on näkynyt myös siten, että haastateltu A:ta

on kannustettu kysymysten kysymiseen ja työn oppiminen on tapahtunut pääosin kokenemmalta kollegalta oppimalla. Hän kertoi kokeneensa, että hänen perehdyttäjänsä halusivat hänen oppivan työn hyvin, mutta toisinaan näillä vaikutti olevan paineita saada omat projektityönsä tehtyä. Haastateltu A kertoi myös, että mikäli perehdyttäjällä olisi huono asenne perehdyttämistä kohtaan, hän alkaisi todennäköisesti hakea muuta työtä.

”Perehdyttäjän pitäisi antaa perehdytettävälle sulatteluaikaa. -- Kaikkea ei opi heti, yhdellä kertomalla.” (Haastateltu A.)

Haastateltu B kertoi, että hänen perehdytyksensä toteutettiin yhteistyössä, eli siihen osallistui koko työyhteisö. Hän kertoi kollegoillaan tyypillisesti olevan avoin asenne tiedon jakamiseen, minkä ansiosta häntä on aina kannustettu esittämään kysymyksiä. Hän kertoi kokeneensa kollegat vastaanottavaisiksi ja itsensä tervetulleeksi työyhteisöön, mikä osaltaan on hänen mukaansa lisännyt hänen sitoutuneisuuttaan.

Haastateltu C kertoi, että hänen työsuhteensa ensimmäisen päivän jälkeen hänen perehdyttäjänsä eli hänen esimiehensä keskittyi tekemään omia töitään ja antoi haastatellun mukaan selkeästi ymmärtää oman työtilanteensa olevan äärimmäisen kuormittava. Tästä syystä haastateltu koki, että avun pyytäminen tai vastausten hakeminen tältä tuntui tämän kohtuuttomalta vaivaamiselta, minkä lisäksi haastateltu C:n töissä ei voinut kukaan muu kollega auttaa. Hän koki jääneensä yksin työsuhteensa alussa.

”Tuli tunne, että minun oli parempi pysyä poissa tieltä. -- Aika äkkiä työpaikalle menemisestä tuli vaikeaa, kun siellä oli aamusta iltaan yksin ja kamppaili niiden töidensä kanssa yksin.” (Haastateltu C.)

Myös haastateltu D koki jääneensä yksin aivan työsuhteen alussa, mutta tilanteen helpotaneen toisen perehdyttäjän myötä. Hän kertoi ensimmäisestä perehdyttäjästään jääneen vaikutelman, että perehdyttäminen ei kiinnostanut tätä ja että tämä halusi palata omien töidensä pariin mahdollisimman pian. Haastateltu D jäi miettimään, oliko perehdytys vain säilytetty tälle perehdyttäjälle selvittämättä tämän halukkuutta tai tämän työtilanteen kiireellisyyttä. Hän kertoi kokeneensa olonsa kurjaksi työsuhteen alussa, mutta hänen olonsa parantui merkittävästi hänen siirryttyään toisen kollegan perehdytettäväksi. Tämän kollegan haastateltu D koki olevan kiinnostunut perehdyttämään, vaikka haastateltu uskookin, ettei tälleäkään perehdyttäjälle ollut varattu aikaa itse perehdyttämiseen. Uuden perehdyttäjän myötä haastateltu D koki pärjäävänsä paremmin työssään ja tunsu olonsa tervetulleeksi kyseiseen työpaikkaan, mikä lisäsi merkittävästi hänen motivaatiotaan sekä sitoutuneisuuttaan yritykseen.

Haastateltu E kehui perehdyttäjäänsä ja kertoi, että tämä oli kannustanut häntä kysymään rohkeasti, minkä haastateltu E koki toimivaksi oppimisensa kannalta.

”Perehdyttäjä sanoi, että saan kysyä niin monta kertaa kuin tarvitsee, ja että hän vastaa joka kerta, kun kysyn. Vaikka pitäisi kysyä samaa asia 30 kertaa, niin sitten kysyn 30 kertaa, ja hän vastaa 30 kertaa. Sain kysyä niin monta kertaa, että asia tuli selväksi.” (Haastateltu E.)

Haastateltu G:n perehdytykseen hänen nykyisessä työpaikassaan osallistui monta henkilöä. Hän koki sen hyväksi toimintatavaksi, sillä eri perehdyttäjillä oli tietoa eri asioista. Haastateltu kuitenkin kertoo menneensä muutaman kerran sekaisin perehdyttäjiensä rooleissa ja esittäneensä kysymyksiä väärille henkilöille. Hän mainitsee kaikkein parhaaksi perehdyttäjäksi hänelle osoitetun mentorin, jonka kanssa hän työskenteli läheisesti työsuhteensa alussa viikkojen ajan. Haastateltu G kertoo, että mentorilta oppiminen valmisti hänet erinomaisella tavalla työhönsä, minkä lisäksi mentorin positiivinen ja kannustava asenne sai hänet tuntemaan olonsa tervetulleeksi yritykseen. Hän kertoo, että kukin perehdytykseen osallistunut oli valmistautunut perehdytykseen hyvin ja varannut sille aikaa. Haastateltu G kertoi kokeneensa myös erittäin huonon perehdyttäjän, joka ei panostanut hänen perehdyttämiseensä, koska uskoi, ettei haastateltu G ole pitkäaikainen työntekijä.

”Perehdyttäjä sanoi ihan suoraan, että ei aio käyttää minuun yhtään enempää aikaa kuin on välttämätöntä, koska minä lähden kuitenkin ihan kohta pois. Ja niin lähdenkin. Mutta en olisi todennäköisesti lähtenyt, jos se lähtökohtainen oletus ei olisi ollut se, että lähden. -- Ei työntekijän jäämistä ainakaan edesauta se, ettei siihen [työntekijään] panosteta sillä verukkeella, että kaikki hänen edeltäjänsä ovat lähteneet. Se hän ruokkii sitä kehää, että aina uusi työntekijä lähtee.” (Haastateltu G.)

### 7.3 Työyhteisö

Haastateltu A kertoi työyhteisön tulevan tutuksi työn yhteistyötä korostavan luonteen vuoksi, minkä lisäksi hän kertoi työpaikassaan käytössä olevan toimintatavan, jossa jokainen työyhteisön jäsen varaa uuden työntekijän kanssa puolen tunnin palaverin, jonka tavoite on tutustuminen ja tutuksi tuleminen. Näiden palaverien lisäksi uutta työntekijää kierätetään toimistolla tutustumassa työympäristön lisäksi siellä työskenteleviin ihmisiin. Tämän lisäksi työn yhteisöllisen luonteen vuoksi työyhteisön inklusiivisuus korostuu, mikä näkyy runsaana tiedon vaihtamisen ja yhteistyön runsaana määränä. Haastateltu A kertoi kokevansa työyhteisöön integroitumisen erittäin tärkeäksi paitsi oman viihtyvyytensä kannalta, myös työn teon helppouden vuoksi; työtä tehdään verkostoissa, ja hyvä yhteishenki edesauttaa projektien onnistumista. Hän kertoi, että huono työyhteisö heikentäisi hänen sitoutuneisuuttaan merkittävästi.

"Olen aikaisemmin pysynyt liiankin kauan työssä, joka ei ollut mieluista, koska työyhteisö oli niin hyvä." (Haastateltu A.)

Haastateltu B kertoi työsuhteensa sisältäneen alusta asti paljon kuulumisten vaihtamista kokeneempien kollegoiden kanssa, mikä lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta. Tähän ei ollut varattu kalentereista aikaa, mutta hän on kehittänyt kollegoidensa kanssa uutta systeemiä, jossa kuulumisten vaihtoon ja kysymysten esittämiselle varataan aikaa. Hän kertoi hyvän työyhteisön lisäävän hänen sitoutuneisuuttaan merkittävästi. Hänen kertoi, että jossakin muussa työpaikassa hän saattaisi saada enemmän palkkaa, mutta työ olisi yksinäisempää, mistä syystä hän kokee suurta sitoutuneisuutta nykyiseen työpaikkaansa. Haastateltu B kertoi työhönsä kuuluvan sen, että sitä jatkuvasti kehitetään, ja tässä on apua tiedon jakamisesta kollegoiden kesken.

Haastateltu C kertoi, että minkäänlaista tutustuttamista kollegoihin ei tarjottu uuden työpaikan puolesta, vaan tutustuminen jäi omalle vastuulle. Tutustuminen kollegoihin olisi vaatinut näiden työn teon keskeyttämistä, eikä haastateltu nähnyt tätä mahdollisena vaihtoehtona. Tämä aiheutti sen, että osa kollegoista on jäänyt haastatellulle vieraksi ja välit näihin etäisiksi. Haastateltu kokee sen vaikeuttavan näiltä kollegoilta avun pyytämistä tai kysymyksien kysymistä. Hän on kertomansa mukaan luonut parhaat välit sellaisiin kollegoihin, joiden kanssa hän on pystynyt viettämään yhdessä lounas- ja muita taukoja, joissa keskustelu on vapaamuotoisempaa kuin itse työtä tehdessä.

Haastateltu D kertoi, että integroituminen työyhteisöön tapahtui joka-aamuissa yhteisissä palaverissa sekä yhteisillä lounailla. Hän kertoi, että häntä erikseen pyydettiin mukaan lounaalle. Lisäksi yritys toimii avokonttoritilassa, ja koska työntekijät istuvat lähikäin, haastateltu D:llä oli sosiaalista kanssakäymistä kollegoidensa kanssa työsuhteen alusta alkaen. Hän kertoi, että työsuhteen alusta alkaen työyhteisöllä on ollut hänelle suuri merkitys. Hän kertoi kokeneensa olonsa tervetulleeksi työyhteisöön ja itsensä arvostetuksi osaksi työyhteisöä.

"Koen, että palkan pitäisi olla aivan poskettoman suuri, jotta suostuisin jäämään huonoon työyhteisöön. Hyvä työyhteisö on sellainen asia, jota ei voida korvata isolakaan rahasummalla." (Haastateltu D.)

Haastateltu E kertoi, että jokaisen uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä kyseisen toimipisteen henkilöstö kerääntyy yhdessä aamiaiselle. Näillä aamiaisilla puhutaan vapaa-

ajan asioita ja tutustutaan uuteen työntekijään ja annetaan tälle mahdollisuus tutustua kollegoihinsa ja työyhteisöönsä. Haastateltu E kertoi, ettei jäisi työyhteisöön, joka ei integroisi häntä.

Haastateltu F kertoi työpaikassaan ennen olleen perinteenä yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet, mutta niistä on säästöyistä luovuttu. Haastatellun mukaan tämä on selkeästi heikentänyt henkilöstön työhyvinvointia.

Haastateltu G kiitteli sitä, että hänen työsuhteensa alussa parin viikon ajan työnantaja tarjosi hänelle joka päivä lounaan ja hänen seurakseen lähti esimiehen lisäksi aika vaihteleva joukko kollegoita. Hän koki, että yhteiset lounaat tutustuttivat hänet kollegoihin ja malsivat kynnystä ottaa näihin yhteyttä esimerkiksi ongelmatilanteissa. Lisäksi hän kertoi kokevansa suhteensa esimieheensä vahvistuneen yhteisten lounaiden myötä. Lisäksi työpaikalla tuetaan yhteisöllisyyttä ja kollegoihin tutustumista arpomalla kerran kuussa kaksi henkilöstön edustajaa, joille työnantaja tarjoaa yhteisen lounaan.

#### **7.4 Pehdytyskansio ja intranet**

Haastateltu A kertoi, että hänen työpaikassaan intranet sisältää lähinnä yrityksen yleisiä ohjeita. Yksityiskohtaisia ohjeita itse työn tekemiseen siellä ei ole, sillä projekteissa kohdataan käytännössä aina jotakin uutta ja entuudestaan tuttuja asioita joudutaan soveltamaan. Lisäksi haastateltu A kertoi kokevansa, ettei asiantuntijatyötä useinkaan voida oppia lukemalla kirjallisia ohjeita intranetistä, mikä korostaa pehdytyksen sisällön ja pehdyttäjän resurssien ja asenteen merkitystä.

Haastateltu B kertoi kokevansa pehdytyskansiot sekä intranetin ohjeet tarpeettomina. Hän uskoo, ettei niiden sisältöä muisteta lukemisen jälkeen eikä niihin palata koskaan.

”Jos minulla on jokin esimerkiksi yritykseen liittyvä kysymys, niin en ala kahlata intranetistä tietoja. Se on ajanhukkaa, kun ihan hyvin voin kysyä kollegalta. -- En lue intran ohjeita, enkä tiedä ketään muutakaan, joka lukisi.” (Haastateltu B.)

Haastateltu C kertoi kokevansa kollegoilta kysymisen näiden vaivaamisena, mistä syystä hän etsii vastauksen kysymyksiinsä ensisijaisesti intranetistä. Hänen edustamansa yrityksen intranetillä ei ole nimettyä vastuuhenkilöä, vaan sitä ylläpidetään kollektiivisesti. Tämän haastateltu C kertoo olevan riskialtis toimintatapa, mutta hänen mukaansa se on toiminut tähän asti melko hyvin.

Haastateltu E on tyytyväinen edustamansa yrityksen intranetiin ja käyttää sitä mielellään. Hänen mukaansa henkilöstöä on ohjeistettu jakamaan aivan kaiken sisäisen tiedon intra-

netissä, joten se sisältää kaiken yrityksen sisäisen tiedon. Lisäksi se haastateltu E:n mukaan on selkeä ja pidetään ajan tasalla.

Haastateltu F tukeutuisi mielellään intranetiin, mutta hänen edustamansa yrityksen intranet on monella tapaa toimimaton. Haastateltu F:n edustamassa yrityksessä on henkilöstöä ohjeistettu käyttämään joka aamu 15 minuuttia yrityksen intranetin uutisosion läpikäyntiin, mutta haastateltu F:n mukaan kukaan ei tee sitä, sillä kaikki tärkeät asiat tiedotetaan myös sähköpostitse. Yrityksessä on hänen mukaansa käytössä liikaa ohjelmia, joten tieto on hajallaan. Intranetin hakutoiminto ei toimi, minkä lisäksi intranet sisältää liikaa tietoa, josta osa on vanhentunutta, sillä intranetin ylläpidosta vastaava henkilö ei arkistoi vanhaa tietoa. Lisäksi haastateltu F:llä on ollut merkittäviä ongelmia käyttöoikeuksien toimimattomuuden takia, minkä vuoksi hän on joutunut olemaan useita kertoja yhteydessä yrityksen IT-tukeen. Haastateltu F kertoi kokevansa, etteivät hänen työnantajansa tarjoamat työvälineet tue työn tekemistä vaan hankaloittavat sitä.

Haastateltu G kertoi, ettei opi hyvin lukemalla, minkä vuoksi hän suosii perehdytyksessä muita tapoja kuin pitkäkestoista yhtäjaksoista perehdytyskansioon ja intranetiin tutustumista. Hän kertoi kokevansa, että perehdytyksen aikana tarjottavan kirjallisen materiaalin tulisi olla kompakti ja sisältää vain olennainen. Haastateltu G kertoi mieluummin tukeutuvansa intranetiin vain niissä tilanteissa, joissa hän kaipaa vastausta johonkin, joten intranetin tulee olla helppo ja nopea käyttää ja sen tulee sisältää ajantasaista tietoa.

”Sellainen tuntuu hölmöltä, että uusi työntekijä määrätään tunneiksi lukemaan intranetiä, ja sitten oletetaan, että hän osaa ne asiat, kun ole itse ollenkaan sellainen, että jaksaisin lukea pitkiä tekstejä ja jälkikäteen muistaisin niistä jotakin.” (Haastateltu G.)

## 7.5 Palaute perehdytysprosessista

Haastateltu E:n mukaan yritys oli pieni hänen aloittaessaan työskentelyn siellä, eikä siellä esimerkiksi ollut HR-osastoa lainkaan. Hän kertoi kokeneensa, ettei yrityksessä ollut henkilöä, joka olisi pyytänyt palautetta ja kehittänyt perehdytysprosessia.

Haastateltu G kertoi nykyisen työpaikkansa olevan hänen kokemistaan ensimmäinen, jossa perehdytyksestä pyydettiin palautetta. Hän kertoi sen tuottaneen hänelle tunteen arvostuksesta, mikä motivoi häntä merkittävästi. Haastateltu G:n kertoman mukaan häneltä pyydettiin suullisesti palautetta joka päivä hyvinkin yksityiskohtaisilla kysymyksillä, minkä lisäksi perehdytysjakson päätyttyä hänelle lähetettiin kirjallinen palautelomake, jonka täyttämiseen varattiin kalenterista erikseen aikaa. Haastateltu G kertoi, että organisaation pe-

rehdytysprosessissa on huomioitu hänen antamansa palaute, mikä on lisännyt hänen kokemustaan siitä, että häntä arvostetaan ja sen kautta hänen sitoutuneisuuttaan organisaatioon.

## 7.6 Huonon perehdytyksen vaikutukset

Haastateltu C kertoi sairastuneensa työuupumukseen työsuhteensa alulla. Hänen mukaansa hänen taitonsa eivät vastanneet työn vaatimuksia, minkä lisäksi avun ja tuen puute kuormittivat häntä. Koska tilanne ei ole muuttunut, hän etsii muuta työtä.

Haastateltu D:n mukaan yksin jääminen työsuhteen alussa oli kuormittavaa ja sai hänet tuntemaan olonsa kurjaksi. Lisäksi työn oppimiskäyrä oli erittäin jyrkkä, ja haastateltu D kertoi kaivanneensa parempaa perehdytystä selviytyäkseen työstään paremmin heti työsuhteen alussa. Haastateltu D kertoi, että mikäli hän ei olisi ollut niin kiitollinen pääsystänsä oman alansa töihin, hän olisi todennäköisesti irtisanoutunut työstään koeajalla.

Haastateltu F kertoi kokeneensa, että hänet huijattiin aloittamaan työnteon työpaikassaan, sillä lupaukset työstä eivät vastanneet lainkaan todellisuutta. Perehdytyksen puute yhdistettynä työn haastavuuteen ja haastateltu F:n omalle luonteelle ominaiseen häneen itseensä kohdistuvaan vaativuuteen johtivat haastateltu F:n kohdalla työuupumukseen ensimmäisen vuoden aikana työsuhteen alusta. Työsuhteen alun kuormittavuus jätti haastateltu F:ään kyynisyyden, joka ei ole hellittänyt koko työsuhteen aikana. Hän kertoi olleensa työsuhteen alusta lähtien avoin muille työtarjoajille, mutta liian kuormittunut hakemaan itse muuta työtä.

”En tiedä, mitä on hyvä perehdytys. En osaa kuvitella sellaista.” (Haastateltu F.)

Haastateltu G kertoi huonon perehdytyksen johtaneen hänen irtisanoutumiseensa kolmesta edellisestä työpaikastaan koeajalla. Hän kertoi kokevansa, että perehdytyksen laatu kertoo kaiken siitä, miten paljon yrityksessä annetaan arvoa työntekijälle. Hänen mukaansa perehdytys peilaa sitä, millaista yrityksessä on työskennellä.

”Jos sinuun ei olla halukkaita panostamaan niin sanotun kuherruskuukauden aikana, niin on turhaa odottaa, että sitä panostusta tehtäisiin myöhemminkään.” (Haastateltu G.)

## 7.7 Yhteenveto

Haastatellut kokivat, että perehdytyksen laadulla on suuri vaikutus työhyvinvointiin, minkä lisäksi he olivat yhdenmielisiä siitä, mitkä asiat vaikuttavat perehdytyksen laatuun. Erityisen tärkeinä korostuivat työyhteisöön liittyvät asiat, joiden koettiin myös vaikuttavan merkittävimmin työhyvinvointiin sekä työpaikkaan sitoutuneisuuteen. Toisena tärkeänä asiana vastauksissa korostui perehdytyksen sisältö erityisesti niillä haastatelluilla, joiden perehdytys on ollut puutteellinen.

Haastatellut olivat yhdenmielisiä siitä, että perehdytyksen sisällön tulee ensisijaisesti valmistaa itse työn tekemiseen ja mahdollistaa mahdollisimman pian itsenäinen, tuottava työnteko. Haastattelujen perusteella parhaat tulokset perehdytyksestä on saatu, kun perehdytettävä on päässyt oppimaan suoraan samaa työtä tekevältä kokeneemmalta kollegalta. Näissä tapauksissa uusi työntekijä on nopeimmin alkanut tehdä tuottavaa työtä ja kokenut perehdytyksen laadukkaimmaksi ja vähiten kuormittavaksi, mikä on lisännyt työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta työnantajaan.

Yksilökohtaisia eroja haastateltujen välillä oli erityisesti heidän suosimissaan oppimis- ja tiedonhaun tavoissa. Vaikka perehdytyksen itsenäisyys miellytti joitakin haastateltuja, jokainen kertoi perehdyttäjän sekä työyhteisön roolin olevan merkityksellinen työhyvinvoinnin kannalta. Kokeneemmalta kollegalta oppiminen sekä mahdollisuus kysymysten esittämiseen korostuivat erityisen toimivina toimintatapoina.

Kaikki haastatellut kokivat perehdyttäjän roolin olevan ensisijaisen tärkeä perehdytyksessä. Avainasemassa haastateltujen mukaan on perehdyttäjän positiivinen asenne sekä se, että tällä todella on aikaa ja edellytyksiä perehdyttää.

Haastateltujen näkemykset eroavat siinä, miten he toimisivat kohdatessaan huonon perehdyttäjän, mutta kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että perehdyttäjän huono asenne vähentäisi heidän työhyvinvointiaan sekä sitoutuneisuuttaan merkittävästi.

Jokainen haastateltu korosti työyhteisön merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Perehdytyksessä äärimmäisen tärkeänä koettiin se, että uusi työntekijä saa kokea olevansa tervetullut työyhteisöön. Moni vastaaja kertoi sietävänsä epämieluisaa työtä pitkäänkin, mikäli työyhteisö on hyvä. Hyvän työyhteisön piirteiksi mainittiin muun muassa kannustavuus, huumori, reiluus ja se, että työntekijä sai kokea voitavansa olla oma itsensä ja että hänen työpanostaan arvostetaan. Hyvinä tapoina työyhteisöön integroitumiseen pidettiin erityisesti vapaamuotoisia keskusteluja kollegoiden kanssa.

Vahvimmin mielipiteitä jakoi intranet. Osa haastatelluista ei lue intranetiä käytännössä koskaan, kun taas osalle se on työsuhteen alusta alkaen ollut tärkeä työkalu. Intranetin sisältämän tiedon hyöty nähtiin erityisesti sellaisissa työtilanteissa, jotka toistuvat harvoin. Huomionarvoista on, että perehdytyskansio ja intranetin ohjeet koetaan kuitenkin hyödyllisinä vain siinä tapauksessa, että ne ovat ajantasaisia, selkeitä sekä nopeita ja helppoja käyttää. Ne haastatellut, jotka kokivat perehdytyskansioista ja intranetin ohjeistuksista olevan vain vähän tai ei lainkaan hyötyä, jakaantuvat kahteen tyyppiin: he joko tekevät sen tyyppistä työtä, jossa menestyminen vaatii pitkän ja spesifin koulutuksen, ja jonka prosessit eivät ole kuvattavissa lyhyiksi ja selkeiksi ohjeiksi (haastateltu B), tai he ovat päässeet käyttämään vain huonolaatuisia perehdytyskansioita ja intranetin ohjeita (haastateltu F). Huono laatu näkyy muun muassa siten, etteivät perehdytyskansio ja intranetin ohjeet ole ajantasaisia, yksiselitteisiä tai selkeitä eikä tieto ole helppoa ja nopeaa löytää. Toisin sanoen näiden käyttö koetaan kohtuuttoman vaivalloisena, jolloin haetaan vastauksia kysymyksiin kollegoilta. Haastatellut toivoivat, että käytössä olisi mahdollisimman vähän eri alustoja ja että kaikki tieto olisi mahdollisuuksien mukaan koottu yhteen paikkaan, jossa olisi selkeä rakenne ja hyvin toimiva hakutoiminto. Kaiken tiedon ajan tasalla pitäminen sekä tiedon yksiselitteisyys koettiin niin ikään erittäin tärkeiksi.

Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa sekä positiivisen että rakentavan palautteen saamisen erittäin tärkeänä. Niissä tapauksissa, joissa jo perehdytyksen aikana on saatu positiivista palautetta, koettiin sitoutuneisuuden lisääntyneen. Osa vastaajista koki myös mahdollisuuden palautteen antamiseen tärkeänä. Monelta vastaajalta kysyttiin kuulumisia työsuhteen alusta alkaen, mutta vastaajista suurin osa kuitenkin kertoi, että itse perehdytyksestä ei pyydetty palautetta.

Kaikki haastatellut eivät olleet kokeneet huonoa perehdytystä, mutta osa haastatelluista oli kokenut vain huonon perehdytyksen. Näin ollen vertailu hyvän ja huonon perehdytyksen välillä on vaikeaa. Haastattelutulosten perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että perehdytyksen laatu vaikuttaa työuupumusriskiin; haastatelluista vain erittäin huonon perehdytyksen kokeneet mutta työpaikkaan jääneet ovat sairastuneet työuupumukseen.

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa esitän tutkimustulosten perusteella tekemäni johtopäätökset sekä vastaukset tutkimuskysymyksiini. Erittelen tutkimusaineistoni perusteella hyvän ja huonon perehdytyksen ominaisuudet vain lyhyesti, sillä olen avannut niitä tarkemmin luvussa 7. Lisäksi teen ehdotuksia jatkotutkimuksista. Reflektoin myös tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimusprosessia ja omaa oppimistani.

### 8.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Haastattelujen perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että tässä tutkimuksessani esittämiäni hyvän perehdytyksen ominaisuuksien käyttöönotto perehdytyksen toteutuksessa todennäköisesti lisää millenniaalisukupolven kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia ja lisää tämän sitoutuneisuutta. Perehdytyksen sisältäessä haastateltujen huonon perehdytyksen ominaisuuksiksi mainittuja toimintatapoja kohderyhmän edustajan työhyvinvoinnin tason voidaan odottaa laskevan, mikä vähentää heidän sitoutuneisuuttaan työnantajaan ja organisaatioon.

Haastattelut vahvistivat sen, että perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämä toteutuu kahdella tavalla: joko vahvistaen tunnetta työhyvinvoinnista tai heikentäen sitä. Ennako-oletukseni mukaisesti hyvä perehdytys vahvistaa ja huono perehdytys heikentää koettua tunnetta työhyvinvoinnista. Yksilökohtaisia eroja haastateltujen välillä oli siinä, kuinka suuri vaikutus perehdytyksen eri osa-alueilla oli työhyvinvointiin. Tutkimustulosteni perusteella huono perehdytys voi johtaa työuupumukseen.

Tutkimustulosten perusteella millenniaalisukupolven kuuluva aivotyöläinen kokee perehdytyksen erittäin tärkeäksi, mistä syystä yritysten kannattaa panostaa perehdytysprosessiin. Vaikka haastatellut kokivat kunkin perehdytyksen osa-alueen merkitykselliseksi, korostuivat erityisen tärkeinä työyhteisö ja työnopastus, mikä on erityisen mielenkiintoista siksi, että Eklundin (2018, 207) mukaan perehdytyksen tavoite on varmistaa, että työntekijä oppii työnkuvaansa lukeutuvat tehtävät ja integroituu työyhteisöön. Haastatellut siis korostivat perehdytyksen osa-alueista tärkeimpinä juuri ne asiat, joita pidetään onnistuneen perehdytyksen tuloksina. Tutkimustuloksista ilmenee, että näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii perehdyttäjältä resursseja ja halua. Niissä tapauksissa, joissa uusi työntekijä on jätetty niin sanotusti oman onnensa nojaan, kokivat haastatellut merkittäväntä epävarmuutta osaamisestaan. Lisäksi haastateltu C ei koe vuodenkaan jälkeen integroituneensa työyhteisöön, sillä hänen mukaansa kynnys tutustua perehdytyksestä alkaen vie-raiksi jääneisiin työtovereihin on kasvanut liian korkeaksi.

Ajan varaamista vapaamuotoiselle tutustumiselle pidettiin työhyvinvointia merkittävästi lisäävänä toimintatapana. Jokainen haastateltu korosti kysymisen mahdollisuuden tärkeyttä ja kertoi sen olevan suuressa roolissa myös heidän itse perehdyttäessään muita. Tutkimustulokset vahvistivat Mellasen ja Mellasen (2020, 15) väitteen, että millenniaalisukupolven edustajat arvostavat muun muassa mieluisaa työyhteisöä; työyhteisön merkitys korostui haastateltujen vastauksissa. Huono työyhteisö oli monelle itsessään syy irtisanoutumiseen, kun taas hyvä työyhteisö sai sietämään monia negatiivisia työhön liittyviä piirteitä. Haastatelluista jokainen mainitsi työyhteisön merkityksen sitoutuneisuuden kannalta merkittävimmäksi.

Perehdytyksen kannalta on mielenkiintoista se, että sekä työnantaja ja työntekijä ovat vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä (sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Kuten haastateltujen vastauksista käy ilmi, perehdytys vaikuttaa merkittäväällä tavalla työhyvinvointiin. Perehdytyksen kannalta työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin ovat hyvin rajalliset, sillä tämä ei voi perehtyä itsenäisesti tai perehdyttää itse itseään. Se, miten työntekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiin perehdytyksen aikana, rajoittuu yhtäältä itsenäiseen tiedonhankintaan ja työtovereihin tutustumiseen sekä toisaalta palautteen antamiseen. Uuden työntekijän keinot itsenäiseen tiedonhankintaan ovat rajalliset, ja kuten tutkimustuloksista ilmenee, työtovereihin itsenäisesti tutustuminen voi olla kohtuuton vaatimus. Lisäksi mikäli perehdytyksestä ei pyydetä palautetta tai tarjota kanavaa sen antamiseen, jää tämäkin vaikutusmahdollisuus työntekijän ulottumattomiin. Koska päävastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on ylimmällä johdolla (Rauramo 2012a, 20), tulisi ylimmän johdon edustajien osaltaan huolehtia siitä, että myös perehdytys toteutetaan laadukkaasti. Työntekijän kokemuksen perehdytyksen laadusta voi saada esimerkiksi pyytämällä tältä palautetta perehdytyksestä. Perehdytyksen laatua voidaan parantaa varaamalla perehdyttäjälle riittävästi resursseja eli vähentämällä tämän omaa työkuormaa.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) mukaan hyvinvoiva työntekijä on työhönsä sitoutuneempi, mikä näkyi myös tutkimustuloksissa. Eklundin (2018, 31) mukaan perehdytys vaikuttaa merkittävästi työntekijän suoriutumiseen työssään sekä tämän työhyvinvointiin ja työssään ja organisaatiossa viihtymiseen, ja nämä seikat vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen. Tutkimustulostenkin perusteella työhyvinvoinnin vaikutus sitoutuneisuuteen näkyy selvästi jo perehdytyksen aikana, ja perehdytyksen vaikutukset kantavat pitkälle tulevaisuuteen työsuhteessa, mikäli se jatkuu. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että huono perehdytys heikentää sitoutuneisuutta, kun taas hyvä perehdytys lisää sitä. Niissä tapauksissa, joissa perehdytysprosessiin oltiin tyytyväisiä, haastatellut kokivat korkeampaa työhyvinvoinnin tasoa ja olivat sitoutuneempia työpaikkaansa. Haastateltujen perusteella perehdytysprosessiin tyytymättömät tunsivat matalampaa työhyvinvoinnin tasoa sekä heikompa sitoutuneisuutta työpaikkaansa niissäkin tapauksissa, joissa työsuhde oli jatkunut

verrattain pitkään. Näissä tapauksissa haastatellut olivat avoimempia työtarjouksille, vaikeivat etsisikään itse aktiivisesti töitä.

Mellasen ja Mellasen (2020, 51–52) mukaan millenniaalisukupolven edustajien väitetään vaihtavan herkästi työpaikkaa. Tutkimustulokset ovat ensi katsomalta ristiriitaisia tämän väitteen kannalta. Osa haastatelluista irtisanoutuu herkästi jo koeajalla, mikäli toteaa työpaikan olevan itselleen sopimatonta. Kuitenkin esimerkiksi haastateltu F on edelleen samassa työsuhteessa, johon sai yli kahdeksan vuotta sitten huonon perehdytyksen ja jonka kokee äärimmäisen kuormittavana eikä lainkaan palkitsevana. Huomionarvoista onkin, että niissä tapauksissa, joissa haastateltu on jäänyt pidemmäksi aikaa työsuhteeseen, joka heikentää tämän työhyvinvointia, kertoi kukin haastateltu olevan avoin työtarjouksille. Sitoutumattomuus ei siis välttämättä näy irtisanoutumisena, vaan voi ilmetä myös muun muassa minimipanosuhteena työhön, herkempänä sairauslomalle jäämisestä sekä asenteen muuttumisena. Kun sitoutumattomuuteen huomioidaan myös niin sanottu hiljainen sitoutumattomuus, vahvistavat tutkimustulokset millenniaalien sitoutumattomuuden.

Vaikka Työsuojeluhallinto (2018) sekä Ahokas ja Mäkeläinen (2013) määrittelevät työnopastusta tarvittavan myös niissä tilanteissa, joissa vanha työntekijä alkaa tehdä uusia työtehtäviä, tutkimustulokset osoittivat, ettei näin aina tapahdu. Haastateltu E:n yli kymmenvuotinen nousujohteinen ura samassa yrityksessä on sisältänyt vain työsuhteen alun perehdytyksen, joka valmisti haastateltu E:n aivan erilaisiin työtehtäviin kuin millaisia hän on enimmänsä osan työsuhteensa aikana tehnyt.

Kuten Eklund (2018, 36) toteaa, perehdytyksen laatu riippuu useimmiten perehdyttäjän taidoista ja kokemuksista, minkä vuoksi on tärkeää varmistaa tämän riittävä valmius perehdyttämiseen. Erityisesti haastateltujen C, F ja G kokemuksissa korostui perehdyttäjän resurssien tai halun puute. Huomionarvoista on, että G:n tapauksessa tämä johti hänen irtisanoutumiseensa, ja C ja F kärsivät työuupumuksesta, jonka merkittäväksi selittäväksi tekijäksi mainitsivat puutteellisen perehdytyksen.

Eklundin (2018, 19) mukaan huono perehdytys heikentää uuden työntekijän tuottavuutta ja tehokkuutta sekä aiheuttaa stressiä. Mellasen ja Mellasen (2020, 12) mukaan työuupumus on ominaista erityisesti tietotyöläisille, koska luovan tietotyön lisääntyessä työn hallitseminen on vaikeampaa ja kiireen, paineen ja stressin määrä lisääntyy. Tästä syystä tietotyötä tekevän laadukas perehdytys on ensiarvoisen tärkeää yritettäessä ehkäistä stressiä sekä lopulta työuupumusta. Tutkimustulokset vahvistivat tämän; niissä tapauksissa, joissa haastateltu oli kokenut työuupumuksen, taustalla oli huono perehdytys. Haastatellut kokivat huonon perehdytyksen olevan merkittävä syy työuupumukseensa.

Kuten Rauramo (2012a, 20) kertoo, työhyvinvoinnin parantuminen vaatii sen, että tuloksia seurataan ja puutteet korjataan. Kuitenkin se fakta, ettei suurimmalta osalta haastatelluista ole pyydetty palautetta perehdytyksestä kertoo osaltaan, ettei sen tuloksia seurata. Tämä korostuu erityisesti niissä tapauksissa, joissa työsuhde on päätetty koeajalla. Haastateltu C kertoi työpaikallaan olevan melko suuri vaihtuvuus, muttei seuranta sen syistä. Koska suurin osa uusista työntekijöistä lopettaa yrityksessä työskentelyn jo koeajalla, voitaneen olettaa puutteellisella perehdytyksellä olevan siihen ainakin jonkinlainen vaikutus.

Täysin yksiselitteistä vastausta päätutkimuskysymykseeni en haastatteluillani saanut – toisin sanoen haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, ettei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa toteuttaa perehdytys niin, että sen voidaan varmistaa tukevan millenniaalisukupolven kuuluvan aivotyöläisen työhyvinvointia. Haastattelut kuitenkin tarjosivat selkeitä suuntaviivoja perehdytyksen toteuttamiseen, sillä monissa perehdytykseen liittyvissä asioissa haastattelut olivat yhdenmielisiä.

Haastattelujen perusteella integroituminen työyhteisöön nousi sitoutuneisuuden kannalta tärkeimmäksi perehdytyksen osa-alueeksi. Se, että haastateltu koki olevansa arvostettu ja pidetty työyhteisön jäsen, vähensi puutteellisesta tai muuten huonosta perehdytyksestä johtuvaa kuormitusta. Tutkimustulosten perusteella hyvän työyhteisön merkitys säilyy läpi työsuhteen ja paikkaa merkittävästi työn tai työpaikan mahdollisia puutteita.

Tutkimustuloksissa korostui kysymysten esittämisen mahdollisuuden tärkeys. Kysymiseen kannustaminen poistaa kuormitusta myös perehdyttäjältä; kun perehdytettävä uskaltaa kysyä avoimesti, perehdyttäjä voi luottaa siihen asioiden tulevan käsiteltyä, vaikkei hän itse muistaisi tai hoksaisi niitä ennen kysymistä ottaa puheeksi. Kysymiseen kannustamisen ohella myös palautteen antamiseen kannattaa kannustaa, sillä tutkimustulosten perusteella perehdytettävät antavat mielellään ehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseen.

Tutkimustulosten perusteella kohderyhmä kokee, että hyvä perehdytys

- nopeuttaa valmiutta tehdä työtä itsenäisesti saavuttaen hyvän lopputuloksen
- integroi aktiivisesti osaksi työyhteisöä
- on kannustava
- huomioi yksilölliset erot
- on räätälöity kyseiseen työtehtävään
- on suunniteltu ja hallittu kokonaisuus
- antaa perehdytettävälle aikaa sisäistää opetetut asiat.

Tutkimustulosten perusteella kohderyhmä kokee huonon perehdytyksen ominaisuuksiksi seuraavat:

- perehdytys ei anna valmiuksia työstä suoriutumiseen
- perehtyminen jätetään perehdytettävän vastuulle
- perehdytys on liian laaja ja/tai yleistasoinen

- perehdytys on sekava
- perehdytys toteutetaan liian nopealla aikataululla
- perehdytys tukeutuu huonoon intranettiin tai perehdytyskansioon
- perehdytettävän yksilöllisyyttä esimerkiksi oppimistavoissa ei huomioida
- perehdytettävä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan
- perehdyttäjät ei hallitse perehdyttämäänsä asiaa
- perehdyttäjällä ei ole resursseja perehdyttää hyvin
- perehdyttäjällä ei ole halua perehdyttää hyvin
- perehdyttäjällä on negatiivinen asenne ja hän antaa sen näkyä

Myös perehdytyksen tai jonkin sen osa-alueen puuttuminen mainittiin merkittäväksi kuorimitustekijäksi, joka heikensi koettua tunnetta työhyvinvoinnista. Tutkimustulosten perusteella riski työuupumukseen kasvoi erityisesti niissä tapauksissa, joissa perehdytys oli selkeästi puutteellinen.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat tietoperustassa esittelemäni teoriat. Lisätietoa tutkimus tuotti siitä, mitkä asiat millenniaalisukupolven kuuluva aivotyöläinen arvottaa kaikkein tärkeimmiksi. Lisäksi sitoutumattomuuden käsite laajeni kattamaan myös henkisen sitoutumattomuuden, joka ei johda välittömästi irtisanoutumiseen tai työnhakuun, mutta joka heikentää työntekijän työpanosta ja saa tämän olemaan avoin uusille työtarjouksille. Yritysten kannalta kumpikin sitoutumattomuus on pahasta, joten tässä opinnäytetyössä esitellyt keinot työhyvinvoinnin parantamiseen on kannattavaa ottaa käyttöön.

On huomionarvoista, ettei tutkimukseni vastaa siihen, ovatko tässä opinnäytetyössäni ehdottamani perehdytyksen toteuttamistavat toimivia vain rajatun kohderyhmän mielestä. On mahdollista, että myös kohderyhmään kuulumattomat kokevat tutkimustulosten mukaiset toimintatavat toimiviksi. Lisäksi on huomioitava myös kohderyhmään kuuluvien henkilöiden yksilöllisyys ja sen kautta eroavaisuudet siinä, millaiset toimintatavat työntekijä kokee toimiviksi.

## **8.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten pohjalta laadituilla kvantitatiivisilla kysymyksillä voidaan hankkia lisätietoa tulosten paikkansapitävyydestä ja yleisyydestä kohderyhmän edustajien keskuudessa sekä siitä, miten tulokset vertautuvat verrokkiryhmiin, joita voivat olla esimerkiksi eri sukupolvea edustavat tai suorittavaa ja/tai fyysistä työtä tekevät.

Koska tämä tutkimukseni ei ota kantaa siihen, ovatko perehdytyksen toteuttamistavat toimivia vain rajatun kohderyhmän mielestä, olisi tässä mielenkiintoinen aihe tutkia syvemmin. Lisätutkimuksen voisi toteuttaa valikoimalla haastateltavia tämän tutkimuksen kohde-

ryhmän lisäksi sen ulkopuolelta, jolloin haastatella voisi eri sukupolvien edustajia sekä erilaisia töitä tekeviä. Lisäksi on huomattava, että kaikki tätä tutkimusta varten haastatellut asuvat pääkaupunkiseudulla, joten muualla Suomessa asuvien vastaukset saattaisivat poiketa tämän tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen kohderyhmää voisi tuki laajentaa myös Suomen rajojen ulkopuolelle.

Siihen nähden, että haastattelemani henkilöt edustavat sitoutumattomuudesta parjattua millenniaalisukupolvea, he ovat vaihtaneet työnantajaa yhtä lukuun ottamatta verrattain harvoin. Voisi olla mielenkiintoista tutkia erityisesti usein työpaikkaa vaihtaneita millenniaaleja ja selvittää syyt, miksi nämä kulloinkin ovat vaihtaneet työpaikkaa. Tätä aihetta tutkimalla saatettaisiin löytää lisää keinoja millenniaalien sitouttamiseen.

Kaikki tätä tutkimusta varten haastatellut ovat aloittaneet työsuhteensa ennen COVID-19-pandemiaa ja käyneet myös läpi perehdytyksen niin, että ovat voineet tehdä työtään itsenäisesti etänä. Pandemian myötä annettu laaja etätyösuositus on varmasti tuonut omat ongelmansa perehdytykseen. Näitä ongelmia ja selviytymiskeinoja niistä olisi mielenkiintoista tutkia, sillä maailmanlaajuisia pandemioita on todennäköisesti odotettavissa myös tulevaisuudessa etenkin globalisaation tahdin edelleen kiihtyessä.

Haastateltujen vastauksissa korostui työyhteisön merkitys. Voisi olla mielenkiintoista tutkia, minkä vuoksi työyhteisö koetaan niin tärkeäksi, että haastatellut ovat pysyneet pitkiäkin aikoja työpaikoissa, joissa tekemästään työstä eivät olet pitäneet ja joissa esimiestyö on ollut huonolaatuista. Hedelmällistä voisi olla myös tutkia, millä tavoin tällaisen sitouttavan työyhteisön syntymistä voi edesauttaa ja mitä erityispiirteitä siinä on.

Globalisoituvassa maailmassa myös työyhteisöt muuttunevat. Miten voidaan huomioida yksilön tarve inklusiivisuuteen ja toisaalta tarve omana itsenä olemiseen ja hyväksytyksi tulemiseen? Kun työyhteisöt muuttuvat moninaisemmiksi, vahvistuuko vai heikkeneekö niiden merkitys yksilön työhyvinvoinnin kannalta? Vai pysyykö se ehkä ennallaan? Minkä tyyppisiä esimerkiksi persoonaan tai työnteon tapoihin liittyviä ominaisuuksia tulevaisuuden työyhteisöt kaipaavat?

Perehdytyksestä palautteen pyytäminen on tutkimustulosten perusteella harvinaista, vaikka perehdytysprosessin kehittämisen kannalta palautteen kerääminen perehdytettävältä sekä perehdyttäjältä olisi arvokasta. Yritykset saattavat palkata asiantuntijoita ja konsultteja kehittämään perehdytysprosessia, vaikka henkilöstön edustajien oma potentiaali kehitystyössä jää hyödyntämättä. Mielenkiintoinen aihe tutkia olisivat syyt sen taustalla, että palautetta ei pyydetä perehdyttäjiltä eikä perehdytettäviltä eikä annettua palautetta ja kehitysehdotuksia oteta vastaan.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia, millä tavalla tulevat sukupolvet eroavat siinä, millaisia asioita niiden edustajat arvostavat työelämässä. Jo millenniaalien ja suurten ikäluokkien välillä on havaittavissa selkeitä eroavaisuuksia, ja nähtäväksi jää, eroavatko tulevat sukupolvet edeltäjistään aina selkeämmin vai alkavatko näiden arvot muistuttaa edeltävien sukupolvien edustajien arvoja.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat arvioitavuus tai dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio (Kananen 2010, 71). Lisäksi laadullista tutkimusta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kannalta; validiteetti toteutuu, kun tutkimuksessa on tutkittu luvattua asiaa ja reliabiliteetti toteutuu, kun tutkimustulokset ovat toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Arvioin opinnäytetyöni luotettavuutta näistä näkökulmista.

Huomioin tutkimukseni arvioitavuuden valitsemalla juuri tämän tutkimuksen kannalta parhaat tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät. Pehdyin erilaisiin menetelmiin ajan kanssa osatakseni valita niistä juuri tähän tutkimukseen sopivimmat, minkä lisäksi tutustuin termeihin huolellisesti ja perustelin menetelmävalintani kirjallisesti selkeästi opinnäytetyöni luvussa 6.

Haastatteluilla keräämäni aineiston tulkinnan tein yhteistyössä haastateltujen kanssa haastattelutilanteessa kysymällä tarkentavia kysymyksiä ja kertaamalla omin sanoin haastatellun vastauksen haastatellulle. Näin toimimalla varmistin ymmärtäneeni heidät ja heidän vastauksensa oikein. Pysin erityiseen huolellisuuteen sen suhteen, etten esittänyt johdattelevia kysymyksiä, joskin vuorovaikutuksellisessa haastattelutilanteessa on aina mahdollisuus siihen, että haastattelija myös ei-sanallisesti johdattelee haastateltavat vastaamaan toivomallaan tavalla. Katson kuitenkin onnistuneeni johdattelemattomuudessa ja haastatellun oman äänen kuuluviin saamisessa. Tällä katoen tulkinnan ristiriidattomuuden lisäksi luotettavuuskriteerin ”luotettavuus tutkitun kannalta”. Kysyin haastatelluilta myös yksityiskohtiin meneviä kysymyksiä, jotta sain kattavan kokonaiskuvan heidän näkemyksistään. Tein lainaukset erityistä huolellisuutta käyttäen, jotta haastatellun sanoma ei muuttunut.

Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että uusia havaintoyksikköjä (tässä tapauksessa haastateltavia) tutkitaan niin kauan kuin ne tuovat tutkimukseen uutta tietoa (Kananen 2010, 70). Vaikka haastattelin millenniaalisukupolven kokoon nähden sangen pienen joukon kohde-

ryhmään kuuluvia, saturoituivat vastaukset selkeästi. Jo kahden ensimmäisen haastattelun vastaukset olivat yhdenmukaisia pienin eroavaisuuksin. Haastattelin kaikkiaan seitsemää kohderyhmään kuuluvaa ja saavutin selkeän käsityksen siitä, miten kohderyhmä tutkimukseni aiheesta kokee. Aiemmissä tutkimukseni osissa olen ottanut kantaa siihen, miltä osin kohderyhmää voisi laajentaa, jotta saataisiin mahdollisesti tämän tutkimuksen tuloksista poikkeavaa tietoa.

Opinnäytetyöni on validi, sillä tutkin aiheittani tutkimusongelmani ja tutkimuskysymysteni kautta. Pidin ne mielessäni koko tutkimuksen ajan ja huolehdin siitä, että ne muodostavat opinnäytetyöni kantavan rungon. Haastattelutilanteiden vapaamuotoisuudesta huolimatta ohjasin keskustelua niin, että sain vastaukset kysymyksiini, mutten ohjannut haastateltuja vastaamaan tietyllä tavalla vaan selvitin heidän oman näkemyksensä.

Tutkimustulokseni ovat todennäköisesti toistettavissa, joten reliabiliteetin voitaneen katsoa toteutuvan opinnäytetyössäni. Mikäli haastatteleminen henkilöiden kanssa keskustelisi opinnäytetyöni aiheesta, tutkimusongelmastani ja tutkimuskysymyksistäni hyödyntäen pääkysymyksiäni, heiltä suurella todennäköisyydellä saisi tässä opinnäytetyössä kertomani mukaiset vastaukset. Kuten luvussa 6 kerroin, tutkin aineistoa faktanäkökulmasta eli oletin, että haastatellut olivat rehellisiä. Mikäli he kuitenkin eivät olleet, saattaisivat vastaukset poiketa saamistani. Nykytietämykseni valossa koen, että reliabiliteetti toteutuu opinnäytetyössäni.

Puusa ja Juuti (2020) toteavat, että jopa tosiasioista voi syntyä tulkinnallisia erimielisyyksiä; kaksi tutkijaa ei päätyisi täsmälleen samaan lopputulokseen, vaikka heillä olisi käytävissään sama laadullinen aineisto. Kuitenkin tulkinnan ja analysoinnin kannalta tässä tutkimuksessa kerätty aineisto oli melko yksiselitteinen, sillä haastatellut vastasivat kysymyksiin selkeästi ja suoraan ja aineisto oli helppo kategorisoida.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä tehdä päätelmiä aineistosta yleistettävyyden näkökulmasta, voidaan tutkittavan ilmiön pohjalta kuitenkin saada viitteitä vastaavansiin tapauksiin. Ilmiötä riittävän perusteellisesti tutkittaessa saadaan esille sen merkittävät ominaisuudet ja mahdollinen toistuvuus yleisemmän tason tarkastelussa. Yleistykset tehdään tutkimusaineiston pohjalta tehdyistä tulkinnoista, minkä vuoksi yksi yleistettävyyden kriteereistä on tutkimusaineiston tarkoituksenmukainen kokoaminen. Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden arvioimista edistää myös tutkimuksen perusteellinen kuvaaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koska tutkimustulokseni ovat linjassa tämän opinnäytetyön tietoperustassa esittelemieni tutkimustulosten ja teorioiden kanssa, koen tutkimukseni olevan uskottava ja sen tulosten olevan ainakin jossakin määrin yleis-

tettävissä, minkä lisäksi tutkimusaineiston saturoituminen tukee tutkimustulosteni yleistettävyyttä. Vaikka en tuottanut juurikaan uutta tietoa, vahvistin tietoperustassa esitettyjä teorioita niitä joiltakin osin täydentäen. Tämän opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa se, että noudatin sitä tehdessäni hyvää tieteellistä käytäntöä ja perustelin tekemäni valinnat ja johdopäätökseni tukien ne tietoperustaan. Tuin työskentelytavoillani ja menetelmävalinnoillani opinnäytetyöni luotettavuutta tarkoituksellisesti ja huomiota kiinnittäen koko opinnäyteprosessin ajan aina suunnittelusta toteutukseen ja analysointiin ja lopulta tulosten hyödynnettävyyden pohtimiseen.

#### 8.4 Tutkimusprosessi ja oma oppiminen

Ote Arno Kotron runosta (2003, 21) kuvaamaan tutkimusprosessini etenemistä:

*”olisi silloin pitänyt*

jälkiviisautta tietty

                    kaikki tyynni

sekin parempaa sentään

                    kuin jälkityhmyys”

Aloitin tämän opinnäytetyön teon jo keväällä 2019, ja nyt keväällä 2021 tätä viimeistellessäni joudun toteamaan, että vanha tuttu sanonta lisäkin kirkosta sopii tähän yhteyteen erinomaisesti. Syitä tutkimusprosessini venymisen taustalla on useita, mutta koska ne liittyvät yksityiselämäni, en avaa niitä tässä. Uskon, että mikäli elämässäni ei olisi tapahtunut niin paljon tämän prosessin aikana, olisin saanut tämän valmiiksi huomattavasti nopeammin. Tietysti myös työskentelytavoissani on parantamisen varaa, mutta ottaen huomioon kaiken tapahtuneen ja vallitsevat olosuhteet sekä omassa elämässäni että maailmalla (COVID-19-pandemia), olen lopputulokseen tyytyväinen.

Nyt opinnäytetyötäni viimeistellessäni olen ollut melkein 2,5 vuotta oman alan töissä. Ei ole tuulesta temmattua väittää, että opinnäytetyöhön motivoituminen on työn ja tuskan takana, kun on jo päässyt kiinni työelämään. Työ vaatii omat resurssinsa, ja se kaikki on pois opinnäytetyöhön käytettävissä olevista voimavaroista – ja ajasta. En ihmettele, että monella jää valmistuminen opinnäytetyötä vaille. Olen onnellinen (ja hieman ylpeäkin) siitä, että saan lopulta valmistuttua.

Uskon elämän mittaiseen oppimiseen, ja tämä tutkimusprosessi on ollut minulle erittäin opettavainen. Olen oppinut valtavan paljon paitsi tutkimukseni aiheesta, myös itsestäni. Jos nyt aloittelisin tätä prosessia, neuvoisin itseäni näin: Mene kirjastoon. Lainaa Jorma Kanasen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Lue se tehden muistiinpanoja. Laadi tutkimuksen rakenne tyhjään opinnäytetyöpohjaan. Mieti omasta työhistoriastasi tai työnykyisyydestäsi asia, joka on mielestäsi jollakin tavalla pielessä. Lue siihen liittyvää kirjallisuutta tehden muistiinpanoja. Lue ja kirjoita joka päivä. Edellä mainitulla tavalla toimimalla olisin edennyt prosessissa huomattavasti nopeammin. Sattumalta tuo samainen neuvorimpu on sisällöltään juuri se, jota ohjaajani yritti takoa päähäni prosessin ensimetreiltä asti. Kantapään kautta, kuten sanotaan.

Kuten edellä ja luvussa 6.2 olen kertonut, opinnäytetyöprosessini ei ollut aivan suoraviivainen. Työni suunnitteluosuus olisi kannattanut tehdä suoraviivaisemmin. Omilla työtavoillani hankaloitin yhtäältä kokonaisuuden hahmottamista ja toisaalta rajaamista. Kun pääsin suunnitteluvaiheesta toteutukseen, työ alkoi sujua hyvin. Toteutusvaiheesta enimmänsä aikaa vei tietoperustan laatiminen, mitä avaan alempana enemmän. Analysointivaihe oli työn mielenkiintoisin osuus ja myös opettavaisin. Koen, että valitsemillani analysointimenetelmillä sain tutkimusaineistosta irti sen, minkä halusinkin. Tulokseni ovat hyödynnettävissä, mitä tukee myös niiden sisällön samankaltaisuus tietoperustan kanssa. Aion itsekin hyödyntää tutkimustuloksiani työssäni, jos saan siihen mahdollisuuden.

Eriyksen vaikeaksi koin aiheen rajaamisen. Jo tultuani valituksi Haaga-Heliaan opiskelijaksi olin innoissani siitä, että pääsen tekemään opinnäytetyön. Aivoni pursusivat mielenkiintoisia tutkimuskohteita ja sydämeni intoa paneutua niihin kaikkiin. Asiantuntijuuspolkuni (johtaminen ja HR) tietysti rajasi aihemahdollisuuksiani, minkä koin vain ja ainoastaan positiiviseksi asiaksi. Lopulta opinnäytetyön tekemisen aloitettuani jouduin pakottaamaan itseni keskittymään käsillä olevaan aiheeseen, sillä ideoita tuli koko ajan lisää ja sitä kautta hinku laajentaa aihetta. Kirjoittaessani jatkotutkimusehdotuksia kihisin innosta päästä perehtymään niihin itse. Jätän ne kuitenkin jollekin muulle.

Juutuun lukemaan. Kuten lähdeluettelostani saattaa voida päätellä, pidän lukemisesta ja uuden oppimisesta. Luin kymmeniä kirjoja, jotka jollakin tavalla liittyivät aiheeseeni, minkä lisäksi kahlasin verkossa tutkien lisää. Teoriaosuuteni paisui. Kun se oli 43-sivuinen, lasikin kirjat käsistäni ja suljin verkkoselaimen itseäni kiukustuneena. Aloin karsia. Yritin koko ajan pitää mielessäni kysymyksen ”Mikä on olennaista juuri tämän tutkimuksen kannalta?” Totesin sen hyvin vaikeaksi, sillä koen, että kaikki liittyy kaikkeen. Lopulta sain mielestäni siedettävän kokoisen teoriaosuuden aikaiseksi.

Erityisen tyytyväinen olen siihen, miten orjallisesti maltoin noudattaa valitsemieni menetelmien toteuttamistapoja. Olen iloinen, että käytin aikaa niihin perehtymiseen ja niiden valikoimiseen, sillä ne tukivat työni sujuvaa etenemistä. Olisin todennäköisesti voinut valita työni menetelmiksi muitakin, mutta näin taaksepäin katsoessa voin todeta, että valitsemilani pääsin hyvään lopputulokseen ja voin tuntea tyytyväisyyttä.

Koen, että opinnäytetyön tekeminen oli ammatillisesti kasvattavaa. Sen lisäksi, että opin opinnäytetyöni aiheesta valtavan paljon uutta, opin paljon myös tutkimuksen teosta. Jos kohta en missään nimessä itseäni tutkijaksi tituleeraisikaan, on seuraavan tutkimuksen aloittaminen tämän prosessin jälkeen helpompaa. Pidän huomionarvoisena sitä, että vasta opinnäytetyön myötä minulle vahvistui se, että valitsin oikean – itselleni sopivan – asiantuntijuuspolun. Minua kiehtovat erityisesti ihmisen henkinen hyvinvointi ja työhyvinvointi, ja niiden tarkastelu taloudellisissa raameissa on mielenkiintoista.

Huijarisyndrooma vaivasi minua siihen asti, kunnes litteroin haastatteluni ja totesin saaneeni haastatelluista irti valtavan paljon. On oikeastaan sääli, miten paljon joudun jättämään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Koen, että teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä oli loistava valinta tähän tutkimukseen. Haastatellut todella halusivat kertoa kokemuksistaan, ja heidän tunteenpurkauksiaan kuunnellessani totesin, että tutkimukseni aihe on tärkeä. Keräsin voimaa työn raskaimman osuuden tekoon siitä ajatuksesta, että joku, jossakin, joskus saattaa voida hyödyntää tätä tutkimustani niin, että joku perehdytettävä perehdytetään paremmin ja hän voi tuntea korkeampaa työhyvinvoinnin tasoa. On mahdollisuus, että välillisesti tämän opinnäytetyön myötä joku välttää työuupumuksen. Siinä vasta ajatus, joka palkitsee!

## Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu: 26.8.2020.
- A-lehdet Oy. 2019. XYZ – Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? | A-lehdet. Luettavissa: <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>. Luettu: 23.9.2020.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2000. Tietotyö- ja -lumo- ja -realiteetit.pdf. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Pasi\\_Pyoeriae/publication/256463314\\_Tietotyön\\_lumo\\_ja\\_realiteetit/links/00b49522df0c1a5493000000/Tietotyö- ja -lumo- ja -realiteetit.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pasi_Pyoeriae/publication/256463314_Tietotyön_lumo_ja_realiteetit/links/00b49522df0c1a5493000000/Tietotyö- ja -lumo- ja -realiteetit.pdf). Luettu: 18.12.2020.
- Carlson, E. 2008. The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom. Luettavissa: <https://books.google.fi/books?id=zUJgaHde6YUC&pg=PT45#v=onepage&q&f=false>. Luettu: 19.9.2020.
- Dagmar Oy. 2019. Millenniaalien jälkeen aikuistuu Z-sukupolvi. Joko tunnet tulevaisuuden kuluttajat? - Dagmar. Luettavissa: <https://www.dagmar.fi/trendit/millenniaalien-jalkeen-aikuistuu-z-sukupolvi-joko-tunnet-tulevaisuuden-kuluttajat/>. Luettu: 23.9.2020.
- Dimock, M. 2019. Where Millennials end and Generation Z begins | Pew Research Center. Luettavissa: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Luettu: 19.9.2020.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.
- Finlex 2014. Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Luettu: 8.5.2021.
- Finto 2017. Finto: TSR: tietotyö. Luettavissa: <https://finto.fi/tsr/fi/page/p13055>. Luettu: 23.9.2020.
- Finto 2020. Finto: YSO: y-sukupolvi. Luettavissa: <https://finto.fi/yso/fi/page/p27507>. Luettu: 13.9.2020.
- Heikkilä, A. 2010. Downshifting kiinnostaa nuoria aikuisia | Yle Uutiset | yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-5532964>. Luettu: 8.5.2021.
- Howe, N. & Strauss, W. 2007. Harvard Business Review. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Luettavissa: <http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf>. Luettu: 19.9.2020.
- Huutilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa : Sitran raportteja 22. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf>. Luettu: 3.12.2020.
- Jaakola, P. 2020. Millenniaalit ulkoisen työnantajabrändäyksen kohteena sosiaalisessa mediassa. Opinnäytetyö. Luettavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202008152797.pdf>. Luettu: 19.9.2020.

- Johansson, T. & Röksä, J. 2019. Y:n jälkeen tulee Z\* -Sukupolvet somessa - Humak. Luettavissa: <https://www.humak.fi/blogit/z-sukupolvi-on-diginatiivi/>. Luettu: 23.9.2020.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas : Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna). Luettu: 23.9.2020.
- Kiiski, K. 2019. Aivotyö - tasapainoilua työn kuormitusten ja voimavarojen välillä :: Työnohjaus&Koulutus Katja Kiiski. Luettavissa: <https://www.katjakiiski.com/l/aivotyo-tasapainoilua-tyon-kuormitusten-ja-voimavarojen-valilla/>. Luettu: 4.12.2020.
- Kokkonen, L. 2020. Työterveyslaitos: Hyvinvointia työstä 2030-luvulla : Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. PunaMusta Oy. Tampere.
- Kotro, A. 2003. Sanovat sitä rakkaudeksi. Like Kustannus. Helsinki.
- Lebowitz, S. & Akhtar, A. 2019. Facts about 'xennials', who were born in between millennials and Gen X - Business Insider. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/xennials-born-between-millennials-and-gen-x-2017-11?r=US&IR=T>. Luettu: 23.9.2020.
- Leivo, T., Mutanen, M. & Nieminen-Sundell, R. 2009. Diginatiivit-2.pdf. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27172222/Diginatiivit-2.pdf>. Luettu: 24.9.2020.
- Malminen, U. 2020. Toiset ovat väsyneet etätöihin, toisille taas etäilyä ei sallita vaikka se olisi mahdollista – juristi kertoo, mitkä ovat työntekijän oikeudet | Yle Uutiset | yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11676028>. Luettu: 4.12.2020.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Masnack, G. 2018. Housing Perspectives (from the Harvard Joint Center for Housing Studies): Defining the Generations. Luettavissa: <https://housingperspectives.blogspot.com/2012/11/defining-generations.html>. Luettu: 23.9.2020.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit : Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Nygren, J. 2016. Väärinkäsitys: Jokaisella on oma oppimistyyhinsä | Prisma Studio | Tiede | yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/07/16/vaarinkasitys-jokaisella-oma-oppimistyyhinsa>. Luettu: 14.1.2021.
- Oelbaum, J. & Stankorb, S. 2014. Reasonable People Disagree about the Post-Gen X, Pre-Millennial Generation – GOOD. Luettavissa: <https://www.good.is/articles/generation-xennials>. Luettu: 23.9.2020.
- Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot | Tiede. Luettavissa: [https://www.tiede.fi/artikkeli/juutut/artikkelit/z\\_luo\\_uudet\\_arvot](https://www.tiede.fi/artikkeli/juutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot). Luettu: 18.9.2020.

Pyöriä, P. 2005. 74854 116..127 - The-Concept-of-Knowledge-Work-Revisited.pdf. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Pasi-Pyoe-ri-ae/publication/220363097\\_The\\_Concept\\_of\\_Knowledge\\_Work\\_Revisited/links/00b7d517a99de8d2af000000/The-Concept-of-Knowledge-Work-Revisited.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pasi-Pyoe-ri-ae/publication/220363097_The_Concept_of_Knowledge_Work_Revisited/links/00b7d517a99de8d2af000000/The-Concept-of-Knowledge-Work-Revisited.pdf). Luettu: 23.9.2020.

Rahkonen, J. 2018. Minusta tuli nelikymppisenä seniorikuluttaja. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/tiedosta/minusta-tuli-nelikymppisena-seniorikuluttaja>. Luettu: 23.9.2020.

Rantakoski, T. 2020. Työssä saa viihtyä. Vox cordis. Luettavissa: [https://issuu.com/universityofvaasa/docs/vox\\_cordis\\_1\\_2020](https://issuu.com/universityofvaasa/docs/vox_cordis_1_2020). Luettu: 19.9.2020.

Rauramo, P. 2012a. Työhyvinvoinnin portaat : viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell Oy. Porvoo.

Rauramo, P. 2012b. Rauramo 2012 (Rauramo & Louhevaara, 2005). Teoksessa Rauramo, P. Työhyvinvoinnin portaat : viisi vaikuttavaa askelta, s. 15. Bookwell Oy. Porvoo.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - 6.2.3 Yleistäminen. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html). Luettu: 11.5.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 8.9.2020.

Studentwork 2020. Nuoret osaajat työelämässä. Luettavissa: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4959747/Studentwork%20-%20CONTENT%20OFFERS/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018.pdf>. Luettu: 18.9.2020.

SurveyMonkey 2021. 8 Parasta käytäntöä millenniaalien johtamiseen | SurveyMonkey. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/5-best-practices-for-managing-millennials/>. Luettu: 14.1.2021.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan : sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työsuojeluhallinto 2018. Opetus ja ohjaus - Työsuojelu. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>. Luettu: 26.8.2020.

Työterveyslaitos 2020a. Työhyvinvointi - Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 5.9.2020.

Työterveyslaitos 2020b. Aivotyö - Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>. Luettu: 24.9.2020.

Työterveyslaitos 2020c. Aivotyö toimivaksi - kognitiivinen ergonomia keskiöön | Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/palvelu/aivotyo-toimivaksi-kognitiivinen-ergonomia/>. Luettu: 4.12.2020.

Työterveyslaitos 2021a. Toimisto- ja tietotyö - Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö/>. Luettu: 7.1.2021.

Työterveyslaitos 2021b. Aivotyötä tehdään yhdessä - Oppimateriaalit - Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/aivotyo-sujuvaksi/aivotyota-tehdaan-yhdessa/>. Luettu: 8.5.2021.

Työturvallisuuskeskus ry 2020. Tietotyö ja tietoergonomia - Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija\\_ja\\_toimistotyto/tietotyto\\_ja\\_tietoergonomia](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistotyto/tietotyto_ja_tietoergonomia). Luettu: 4.12.2020.

Työturvallisuuskeskus ry 2021. Työhön perehdyttäminen ja työnopastus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus). Luettu: 8.5.2021.

Työturvallisuuskeskus TTK 2012. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Kyriiri Oy. Helsinki.

Valtonen, T. 2019. Sujuva aivotyö on yhteistyötä | Professorien, Tieteentekijöiden ja yliopistojen opetusalan lehti | Acatiimi. Luettavissa: [https://www.acatiimi.fi/1\\_2019/20.php](https://www.acatiimi.fi/1_2019/20.php). Luettu: 3.12.2020.

Vantaan ammattiopisto Varia 2016. Oppimistyylejä – Oppimisen tuki. Luettavissa: [https://www.verkkovaria.fi/opiskelijantuki/oppimisentuki/?page\\_id=86](https://www.verkkovaria.fi/opiskelijantuki/oppimisentuki/?page_id=86). Luettu: 14.1.2021.

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi - Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 2.5.2021.

Weller, C. 2020. Who are 'echo boomer' millennials? - Business Insider. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/what-are-echo-boomers-2017-3?r=US&IR=T>. Luettu: 23.9.2020.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Päähaastattelukysymykset**

1. Kuvaile kokemiasi perehdytyksiä.
2. Millä tavalla olet itse voinut vaikuttaa perehdytykseen?
3. Tuleeko mieleesi kokemistasi perehdytyksistä jokin erityisen hyvin toimiva käytäntö?
4. Tuleeko mieleesi kokemistasi perehdytyksistä jokin erityisen huonosti toimiva käytäntö?
5. Millä tavalla Sinä perehdytät tai perehdyttäisit uuden työntekijän? Miksi?