

Nuorten työntekijöiden perehdytyksen onnistumistekijät

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Maija Porali

Tiivistelmä

Tekijä(t) Maija Porali	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 36+1	
Työn nimi Nuorten työntekijöiden perehdytyksen onnistumistekijät		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutus		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mistä tekijöistä nuorten, kokemattomien, työntekijöiden onnistunut perehdytys koostuu. Tutkimuksesta saatava tieto auttaa Etelä-Karjalan Osuuskaupan nuorien työntekijöiden perehdytyksen kehittämistyössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Sen teoreettinen osuus koostui perehdyttämisestä, motivaatiosta, oppimisesta ja nuorien työntekijöiden erityispiirteistä. Tutkimuksen empiria koostui kahdeksan työntekijän ja kahden esihenkilön teemahaastattelusta. Haastateltavat olivat 21-vuotiaita ja sitä nuorempia työntekijöitä, jotka olivat työskennelleet työnantajalla alle vuoden. Haastattelusta saatu aineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysia. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä aiheita nuoret toivovat nostettavan esiin perehdytyksessä työsuhteen alussa, ja millaisin keinoin he haluavat, että se toteutetaan.</p> <p>Työ tuo esiin oppimiseen vaikuttavia taustatekijöitä, onnistuneen perehdytyksen edellytyksiä sekä sen vaikutuksia työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Tulokset osoittavat, että onnistuminen koostuu monista asioista, joista tärkeimpiä ovat muun muassa uutta työntekijää motivoiva kannustava ja turvallinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys. Työn tuloksia voidaan hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa erityisesti nuorille, työelämään astuville, työntekijöille.</p>		
Asiasanat nuori työntekijä, perehdyttäminen, perehdytys, oppiminen, työyhteisö		

Abstract

Author(s) Maija Porali	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 36+1	
Title of Publication Factors for successful induction of young employees		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Abstract <p>The aim of the thesis is to find out, which factors make up the successful induction of young, inexperienced employees. The information obtained from the research will help in the development work of the orientation of young employees of Etelä-Karjalan Osuuskauppa.</p> <p>The study was carried out as qualitative research. Its theoretical part consisted of induction, motivation, learning and special characteristics of young workers. Empiricism of the research consisted of theme interview of eight employees and two supervisors. The interviewees were employees aged 21 and younger who had worked for the employer for less than a year. The material obtained from the interviews were analysed by using inductive content analysis. The study found out which topics the young people hope to bring up in orientation at the beginning of the employment relationship, and how they want it to be implemented.</p> <p>The thesis brings out the background factors affecting learning, the prerequisites for successful orientation and how it effects on work well-being and work commitment. The results show that success consists of many things, the most important of which are, among other things, a supportive and safe atmosphere that motivates new employees and community spirit. The results of the work can be used in the planning of orientation, especially for young employees entering the working life.</p>		
Keywords young employee, familiarization, introduction, learning, work community		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustat	1
1.2	Aikaisemmat tutkimukset	2
1.3	Etelä-Karjalan Osuuskauppa	3
1.4	Tutkimus.....	3
1.5	Tutkimuskysymykset.....	4
2	Perehdyttäminen.....	5
2.1	Perehdyttäminen ja sen tavoitteet.....	5
2.2	Perehdytyksen merkitys yritykselle	6
2.3	Perehdytyksen merkitys työntekijälle	8
2.4	Motivaation merkitys oppimiseen	9
2.5	Oppiminen työelämässä	10
2.6	Perehdytysprosessin hyödyt.....	11
2.7	Perehdyttämisen haasteet	12
3	Nuoret työntekijät.....	14
3.1	Nuoren työntekijän erityispiirteet.....	14
3.2	Työantajan vastuut ja velvollisuudet	15
3.3	Nuoren työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.....	16
3.4	Nuorten perehdyttäminen	17
4	Teemahaastatteluiden toteutus.....	20
4.1	Tavoite ja kohderyhmä	20
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	20
4.3	Sisällönanalyysi	21
4.4	Luotettavuus	21
4.5	Eettisyys	22
5	Tutkimuksen tulokset	24
5.1	Työskentely ja työyhteisö.....	24
5.2	Turvallisuus	25
5.3	Organisaatio	26
5.4	Motivaatio	27
5.5	Toteuttaminen.....	28
5.6	Ideaali perehdytys.....	30
6	Yhteenveto ja pohdinta	32
6.1	Tavoitteen ja tuloksen pohdinta	32

6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	34
6.3	Tulosten hyödynnettävyys	34
6.4	Jatkotutkimusaihe.....	34
	Lähteet	36

Liite 1. Teemahaastattelu

1 Johdanto

1.1 Taustat

Perehdyttäminen on aina ajankohtainen aihe. Uusia työntekijöitä aloittaa työpaikoissa päivittäin ja kokeneemmatkin, vanhemmat, työntekijät vaihtavat uransa aikana työtehtäviä sekä työpisteitä. Työelämässä eletään jatkuvaa muutosta, ja työntekijät tarvitsevat säännöllistä perehdytystä uusiin esimerkiksi uusien toimintamallien suhteen, laitteiden käyttöön tai ohjelmistojen toimintaan. Yrityksen näkökulmasta perehdytyksen avulla halutaan saada työntekijästä mahdollisimman lyhyessä ajassa osaava ja tehokas osa organisaatiota.

Perehdyttämisen merkitys korostuu erityisesti niissä tilanteissa, kun työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta. Kokemusta voi puuttua kyseisistä työtehtävistä, työntekijä voi aloittaa aivan uudella alalla tai hän voi astua ensimmäistä kertaa mukaan työelämään. Nuorille koulumaailmasta astuminen työhön tuo mukanaan monia uusia asioita, joista heillä ei ole vielä aikaisempaa kokemusta. Varsinaisten työtehtävien lisäksi nuorella on paljon opetettavaa työelämäosaamisessa. Työelämän pelisäännöt ja toimintamallit voivat olla monelle nuorelle aivan uusia asioita, varsinkin, jos näistä ei ole keskusteltu koulussa tai kotona.

Onnistunut perehdytys antaa nuorelle työntekijälle erinomaiset lähtökohdat työssä menestymiseen. Työntekijän oman edun lisäksi hänen osaamisensa on koko työyhteisön, yrityksen kuin myös asiakkaiden etu. Perehdyttäminen on työnantajan velvollisuus, ja perehdytyksen laadukkuus heijastelee yrityksen vastuullisuudesta.

Valitsin aiheekseni nuorten työntekijöiden perehdyttämisen, koska henkilöstön osaaminen on merkittävä osa yritysten liiketoimintaa. Olen työssäni ollut paljon mukana perehdytyksessä, ja sitä kautta kiinnostukseni aiheeseen on kasvanut. Työnkuvaani kuului aikaisemmin työntekijöiden perehdyttäminen, ja nyt kouluttaminen sekä materiaalien luominen. Perehdyttäminen onkin säilynyt työssä mukana, vaikka työnkuva onkin muuttunut. Vanhan sanonnan mukaan virheiden kautta oppii, mutta itse koen, että onnistumisten kautta oppii paremmin. Haluaisinkin tehdä osani asian eteen, että useammalle nuorelle tämä olisi mahdollista. On koko yrityksen ja kaikkien sen työntekijöiden etu, että uusi työntekijä oppii tekemään työnsä oikein heti alusta alkaen sekä mahdollisimman tehokkaasti. Koen tarpeelliseksi selvittää, mihin nuorten perehdyttämisessä tulisi panostaa, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Koska perehdytykseen käytettävät resurssit ovat rajalliset, on tarpeellista selvittää, mihin avaintekijöihin nuorten perehdytys tulee kohdentaa. Näin voidaan priorisoida ajankäyttö juuri oikeiden asioiden opettelulle, tarkoitukseen sopivin keinoin. Tätä kautta voidaan tarjota nuorille juuri heidän tarpeisiinsa sopivimmat apukeinot työelämään astumisen tueksi.

Tutkimuksen aihetta valitessa tutustuin siihen, kuinka paljon aiheesta on kirjoitettu aikaisemmin. Minua kiinnostavasta, onnistumistekijöiden näkökulmasta, ei löytynyt silmään pistävän suurta määrää tuloksia. Valitsinkin aiheen siksi, että vaikka perehdytyksestä on muilta osin kirjoitettu paljon, minun näkökulmani, eli ikäryhmään eikä työtehtävään kohdistuvat onnistumistekijät, oli vähemmän tutkittu. Tutkimuksen tuloksien toivon olevan yleistettävissä ja hyödynnettävissä työelämässä, ja olevan hyödyksi sekä työntekijöille, että työnantajalle perehdytyksen ja työntekijäkokemuksen kehitystyössä. Uskon työstä olevan myös itselleni ammatillista hyötyä henkilöstöhallinnon sekä myyjän tehtävissä.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Perehdyttäminen on aina ajankohtainen aihe, ja siitä onkin jo kirjoitettu paljon. Esimerkiksi lokakuussa 2022 Theseus-järjestelmä antaa yli 13 000 tulosta hakusanalla ”perehdyttäminen” ja hakusana ”perehdytys” noin 17 000 tulosta. Kun järjestelmästä etsitään tuloksia tutkimuksien avainsanalla ”nuoret”, saadaan 50 tulosta, ”nuoret työntekijä” saadaan kolme (3) tulosta tai ”nuori työntekijä” saadaan yksi (1) tulos. Sanan ”perehdyttäminen” hakutuloksista suurin osa on perehdytysoppaan ja perehdytysuunnitelman muodossa tai tutkimuksia perehdytyksen toteuttamisesta tiettyihin tehtäviin tai yksiköihin. (Theseus)

Google Scholar-haun kautta viimeisen neljän vuoden ajalta hakusanalla ”nuoren työntekijän perehdyttäminen” löytyy 6640 tulosta marraskuussa 2022, joista lähes kaikki tulokset ovat Theseus-tietokannan opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia. Näistä hakutuloksista suuri osa käsitteli perehdytysoppaita tai perehdytysmateriaaleja. Vain yksittäisiä tuloksia nousi esiin, jotka eivät olleet edellä mainittuja opinnäytetöitä, mutta nämä tulokset eivät olleet verrannollisia nyt tutkittavaan aiheeseen. (Google Scholar) Lappeenrannan teknillisen yliopiston kirjaston hakukoneen kautta tuloksia hakusanalla ”perehdyttäminen” löytyy tuloksia 104 kappaletta, kun hausta rajataan pois ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja pro gradut, jotka ovat nousseet esiin jo Theseuksen kautta. Jäljelle jääneet hakutulokset 104 kappaletta käsittelevät perehdyttämistä tietyissä työympäristöissä, ja nämäkin tulokset olivat useamman vuoden takaa, kuten väitöskirja vuodelta 2016. (LUT Primo) Kohtuullisella etsinnällä voidaan siis todeta, että eri toimialoille yleistettäviä nuorten työntekijöiden perehdyttämisen onnistumistekijöitä ei ole tutkittu Suomessa lähimenneisyydessä merkittävässä määrin, vaan näkökulma on ollut perehdyttämisen toteuttamisessa tiettyihin tehtäviin. Kuten Aaltonen on pro gradu -tutkielmassaan (2018, 18.) ja Ketola (2010, 24.) väitöskirjassaan ovat todenneet myös, perehdyttämisestä on tarjolla paljon yksittäisille yrityksille laadittuja oppaita, mutta vähän tutkimustietoa. Perehdyttämisestä löytyvä materiaali pohjautuu hyvin paljon kokemuksiin.

1.3 Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Tutkimus tehdään yhteistyössä Etelä-Karjalan Osuuskaupan (myöhemmin Eekoo) kanssa. Eekoo on yksi S-ryhmän Suomen 19 alueosuuskaupasta. S-ryhmä koostuu alueosuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, josta käytetään myös lyhennettä SOK sekä sen tytäryhtiöistä. Osuuskaupat omistavat niiden asiakkaat, eli asiakasomistajat. (S-ryhmä 2022.)

Yrityksellä on Etelä-Karjalan alueella pitkä historia. Se on perustettu vuonna 1907, eli jo 115 vuotta sitten, tarjoamaan maataloustuotteita alueen asukkaiden tarpeisiin. (Eekoo b.) Nykyisin Eekoo tuottaa asiakasomistajilleen palveluita Etelä-Karjalan alueella 11 kunnassa. Sen omistaa noin 69 000 asiakasomistajaa. Toiminta koostuu käyttö- ja päivittäistavarakaupasta, liikennemyymälätoiminnasta, matkailu- ja ravitsemispalveluista ja autokaupasta. (Eekoo b.)

Eekoon rooli alueen työnantajana on merkittävä, sillä sen palveluksessa on ympäri vuoden hieman alle tuhat työntekijää. Yritys työllistää vakituisten työntekijöiden lisäksi vuosittain satoja työelämään tutustujia, kesätyöntekijöitä sekä työharjoittelijoita. Välillisesti se työllistää lukuisia ihmisiä esimerkiksi investointien kautta sekä myymällä valikoimissaan paikallisten tuottajien tuotteita. (Eekoo c.)

Koska yrityksen kausityöntekijöiden massa on suuri ja esimerkiksi kesätöissä työsuhteen kesto on lyhyt, on tärkeää, että perehdytys olisi strukturoitua ja tehokasta, jotta työntekijät saisivat mahdollisimman tasalaatuista ja kohdennettua perehdytystä riippumatta siitä, kuka heidät perehdyttää tai missä toimipisteessä he ovat töissä.

1.4 Tutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä nuorten työntekijöiden onnistunut perehdyttäminen koostuu. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelun teemat suunnitellaan käyttäen pohjana Oikotie Työpaikkojen järjestämän Vasstuullinen Kesäduuni 2022-kyselyn avoimien kysymysten vastauksia, teoreettisessa viitekehäyksessä esiin nousseita teemoja ja Eekoon aikaisempia perehdytysmateriaaleja. Kyselyn vastauksista poimitaan aiheita, joita vastanneet nuoret olisivat halunneet kehittää perehdyttämisessä. Tutkimus kohdennetaan 21-vuotiaisiin ja sitä nuorempiin työntekijöihin. Ikäryhmä valitaan siksi, että usein tämän ikäiset henkilöt ovat ensimmäisissä työpaikoissaan esimerkiksi kesätöissä, opiskelujen ohessa tai juuri valmistumisen jälkeen. He ovat juuri astuneet mukaan työelämään, eikä heille siksi vielä ole kertynyt aikaisempaa kokemusta.

Kokemuksen puutteen takia monet käytännön asiat ja toimintamallit voivat olla aivan uusia ja siksi epäselviä, ja tämä tulee ottaa huomioon heidän perehdytysprosesseissaan.

Tuloksien avulla voidaan kehittää ja kohdentaa perehdytystä tulevaisuudessa. Tuloksia voidaan hyödyntää vuosittain työharjoittelijoiden, kausityöntekijöiden, uusien vakituisten työntekijöiden ja Tutustu työelämään ja tienaa- ohjelman harjoittelijoiden osalta.

Tutkimus rajataan alle 21-vuotiaisiin työntekijöihin, jotka ovat työskennelleet Eekoolla alle vuoden työsuhteessa. Työsuhteen pituus rajataan sillä perusteella, että haastatteluun osallistuvilla olisi mahdollisimman tuore muistikuva siitä, millaista on olla uusi työntekijä ja millaisia asioita he toivoisivat perehdytysprosessilta. Tuoreessa muistissa olevan kokemuksen avulla heidän on helpompi asettua juuri työnsä aloittaneiden asemaan, kuin kokeneempien työntekijöiden, ja tuoda ilmi, millaisia asioita he toivoisivat seuraavien nuorien perehdytykselle. Haastateltavat henkilöt työskentelevät eri toimialoilla sekä eri yksiköissä.

1.5 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pää tutkimuskysymys on

- Mitä nuoret odottavat perehdytykseltä?

Alakysymykset ovat

- Mitkä asiat kiinnostavat nuoria työnantajayrityksessä?
- Mitkä ovat parhaita keinoja tarjota nuorelle tietoa työturvallisuudesta perehdytysvaiheessa?
- Millainen on toimiva ja kiinnostava perehdytysmateriaali?

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttäminen ja sen tavoitteet

Perehdytyksen tavoite on olemassa olevan tiedon siirtäminen uudelle työntekijälle, jotta hän voi soveltaa oppimaansa työtehtävissään. (Aaltonen 2018, 13.) Perehdytyksen päämääränä on oppiminen työhön, eli oppia ja ymmärtää uusia asioita sekä sitoutua työyhteisöön. Sen avulla halutaan tarjota uudelle työntekijälle mahdollisimman sujuva aloitus uudessa työpaikassaan. Hänelle annetaan osaamista omaan työtehtäväänsä, omassa tiimissä toimimiseen, organisaatiossa työskentelyyn, toimialaan, työsuhteeseen sekä yleiseen työelämäosaamiseen liittyen. (Kupias ym. 2014.) Uusi työntekijä on tarkoitus sitouttaa organisaatioon ja saada hänestä tuottava jäsen työyhteisöön. Työyhteisön ottaessa vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä, tutustuvat ihmiset samalla toisiinsa. (Aaltonen 2010, 11.)

Onnistuessaan perehdytys on uusien asioiden oppimista ja saatujen tietojen soveltamista. Se antaa tukea uuden työntekijän ja organisaation väliselle vuorovaikutukselle sekä mahdollistaa sekä kysymysten että vastausten esittämisen. Molempien osapuolten tulee tutustua toisiinsa riittävästi ymmärtääkseen toisiaan ja voidakseen työskennellä tehokkaasti yhdessä. (Eklund 2020b.) Tavoitteena on, että työntekijää autetaan sisäistämään organisaation arvot ja toimintatavat. Hänen toivotaan tuovan esiin muille myös omia näkemyksiään. (Aaltonen 2010, 11.)

Työnantajan tehtävä on varmistaa perehdytyksellä, että työntekijä saa tarvitsemansa tiedon työpaikan oikeanlaisista työskentelymenetelmistä, mahdollisista vaaroista, laitteiden ja koneiden toiminnasta, toimintamallista häiriötilanteiden varalta sekä siitä, millaiset olosuhteet työpaikalla on. (Mannermaa 2022.)

Perehdytystä ja työhönopastusta tarvitsee uusien työntekijöiden lisäksi myös jo kokeneet työntekijät. Tarve ohjaukselle nousee esimerkiksi niissä tilanteissa, kun havaitaan puutteita laadussa tai toiminnassa, menetelmät tai tehtävät muuttuvat, käyttöön otetaan uusia aineita tai laitteita tai työpaikalla on havaittu ammattitauti tai työtapaturma. (Työturvallisuuskeskus b.)

Perehdytysprosessin tueksi tulisi laatia perehdytys suunnitelma. Suunnitelman aktiivinen päivittäminen toteutuneiden perehdytysten onnistumisten perusteella on tärkeää. Perehdytysprosessi ei ole koskaan täysin valmis, mutta sitä voidaan aina kehittää. Suunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että tietyt, kaikkia työntekijöitä koskevat asiat käydään läpi kaikkien uusien työntekijöiden kanssa. Suunnitelman teko on tärkeää kaikissa organisaatioissa, mutta erityisesti suurissa sen merkitys korostuu. Jokaisen henkilön perehdyttäminen tulisi olla yksilöllistä riippuen heidän tehtävästään sekä taustoistaan, eikä suunnitelman ole

tarkoitus sopia jokaiselle ihmiselle. Kattava suunnitelma sisältäisi vähintään sen, kenelle perehdytys suunnataan, keiden vastuulla perehdytys on, mitkä asiat tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi, perehdytyksen aikataulun ja kuinka se tullaan toteuttamaan käytännössä.

Perehdyttämisen toteuttamiseen on olemassa monia eri keinoja. Sovellettava tapa voidaan valita tilanteen mukaan. Esimerkkejä käytettävistä tavoista ovat ryhmätyöskentelyt, koulutukset, tekeminen käytännössä, keskustelut, opiskelu itsenäisesti, videomateriaalit ja pelit. Sisällön kehittämisessä voi vapaasti käyttää luovia keinoja. Yksi vaihtoehto on antaa uuden työntekijän itse suunnitella oma perehdytysuunnitelma. Tämä tapa sopii jo kokeneemmille työntekijöille, joilla on jo aikaisempaa työkokemusta. (Eklund 2020a.)

2.2 Perehdytyksen merkitys yritykselle

Laadukkaasta, perusteellisesta perehdytyksestä on merkittävää hyötyä organisaatiolle. Sen avulla voidaan yhdenmukaistaa työntekijöiden toimintatapoja, jonka kautta voidaan saavuttaa systemaattista tulosta. Tämä on merkittävä etu yrityksen kilpailukyvyille. Edellytyksenä yhdenmukaisuudelle on, että työntekijät sisäistävät strategian, organisaatiokulttuurin sekä yrityksen arvot. Tulokset saavutetaan yrityksen sisäisellä tehokkuuden, laadun ja hyvinvoinnin henkilöstön avulla. Tämän vuoksi perehdytystä ei kannata yrityksissä mieltä vain siihen hetkeen kuluviin taloudellisten resurssien näkökulmasta. Jos pyritään saada mahdollisimman lyhyellä aikataululla aikaan tehokas työntekijä, sen hinta on, ettei saada aikaan sitoutunutta työntekijää. (Aaltonen 2018, 17.) Perehdyttämiseen satsaaminen onkin pitkän aikavälin sijoitus. Käytetty taloudellinen resurssi maksaa itsensä pitkässä juoksussa takaisin työn laadukkuudessa ja siinä, että pian edessä ei ole uusi rekrytointi sen vuoksi, ettei uusi työntekijä sitoutunut tehtäväänsä.

Onnistunut ja kattava perehdytys antaa työntekijöille arvokasta osaamista. Tämä antaa yritykselle parempia menestysmahdollisuuksia, nostaa sen suorituskykyä ja parantaa tuottavuutta. Tämän kautta perehdytys auttaa nostamaan yrityksen mainetta sekä työnantajana että palveluntarjoajana, mikä osaltaan antaa uusia mahdollisuuksia kasvulle ja menestykselle. (Toikka 2017.) Osaamisesta voidaan käyttää myös nimitystä tietopääoma (Ketola 2010, 16.).

Se, mitä yrityksissä osataan ja kuinka näitä oppeja osataan käyttää, on merkittävä tekijä osana yrityksen kilpailukykyä. Ihmisten oppimista ja osaamista ei ole mahdollista määritellä tai johtaa ulkoapäin. Jokaisen ihmisen osaamiseen vaikuttaa heidän oma sekä heidän yhteisönsä aktiivisuus ja vastuu. Tärkeääkin onkin tukea oppimista sen mahdollistavilla kehittämiskeinoilla. Riittävä osaaminen on edellytys työtehtävissä onnistumiselle ja sille, kuinka

mielekkääksi työ koetaan. Jotta voidaan kehittää osaamista ja tarjota siihen sopivia keinoja, täytyy ensin selvittää tarve osaamisen kehittämiseksi. Vasta, kun osaamisen tarve on kar-
toitettu, voidaan kehittää sopivia keinoja niiden kehittämiseen. Nämä kehittämistoimet tulisi
luoda sellaisiksi, että osallistuvien henkilöiden on helppo osallistua niihin ja he kokevat ne
hyödyllisiksi. (Viitala 2021.)

Esihenkilön tehtävä on tunnistaa tilanteet, milloin työntekijän uusien asioiden oppimiseen ja
sen tukemiseen on erityisesti panostettava. Hänen tehtävänä on järjestää perehdyttämi-
nen työntekijälle ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Esihenkilöillä on usein oma roolinsa pe-
rehdytyksessä, mutta heidän tulee myös organisoida perehdytys esimerkiksi järjestämällä
siihen sopivat resurssit. Tällöin puhutaan perehdytyksen johtamisesta. Tarkemmin se tar-
koittaa sitä, että esihenkilö järjestää perehdytyksen toteutuksen ja suunnittelun tiimissään
tai yksikössään niin, että perehdyttäjillä on niin hyvä ja turvallinen oppimisympäristö, kuin
on mahdollista. Perehdyttäminen on yksi esihenkilön perustehtävistä, ja on viime kädessä
hänen vastuullaan, mutta se kuuluu myös koko muulle työyhteisölle. Oppimisen kannalta
parhaaseen lopputulokseen päästää, kun työyhteisöstä mahdollisimman moni työntekijä
osallistuu perehdyttämiseen. Sillä, että tiimiläiset pääsevät osallistumaan uuden jäsenen
perehdyttämiseen on positiivisia vaikutuksia sekä uuden että vanhempien työntekijöiden op-
pimiseen. (Kuplas ym. 2014.)

Onnistunut perehdyttäminen tekee työskentelystä turvallisempaa heti alkumetreilla. Sillä
luodaan positiivisia turvallisuusasenteita työpaikalle, mikä vaikuttaa toivotunlaisen turvalli-
suuskulttuurin kehittämiseen. Jotta työskentely olisi turvallista, työnantajan tulee huolehtia,
että työntekijöillä on tarvitsemansa tieto työnsä työsuojelumääräyksistä ja he osaavat myös
noudattaa niitä. (Mannermaa 2022.) Onnistuessaan perehdytys auttaa kehittämään henki-
löstön osaamista, työtyytyväisyyttä ja heidän jaksamistaan työssä. Tämä auttaa ennaltaeh-
käisemään työtapaturmia sekä poissaoloja. Tätä kautta työntekijät sitoutuvat yritykseen ja
heidän vaihtuvuutensa vähenee. (Leino 2020.)

Kokeneet työntekijät ovat yrityksille todella arvokkaita. Kun he siirtyvät pois työstä esimer-
kiksi siirtyessään eläkkeelle, heidän mukanaan lähtee pois kallisarvoista taitoa ja tietoa.
Tätä kokemuksen myötä muodostunutta osaamista kuvataan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen
tieto on ihmisten määrittelemätöntä ja sanatonta tietoa, joka näkyy heidän toiminnassaan,
tavoissaan, rutiineissaan ja käytännöissään. Ne muodostuvat henkilökotaisista näkemyk-
sistä, käsityksistä tunteista ja intuitioista. Osaamisen jakaminen työyhteisön kesken on erit-
tään tärkeää, sillä se kasvattaa yksittäisten henkilöiden osaamista ja sitä kautta koko yhtei-
sön tehokkuutta. Onkin haitallista, jos tietyt tiedot tai taidot ovat vain rajattujen henkilöiden
hallinnassa, joskus jopa vain yhdellä ihmisellä. Hiljaisen tiedon jakamisen tulisikin alkaa

uusille työntekijöille jo perehdytysvaiheessa. Hänelle voidaan perehdytyksen yhteydessä sekä jakaa jo olemassa olevaa hiljaista tietoa, mutta luoda myös positiivisia asenteita oman hiljaisen tiedon jakamiselle eteenpäin. (Asikainen & Hoffrén 2022.)

Voidaankin todeta, että huolimatta uuden työntekijän perehdyttämiseen hetkellisesti kuluvista resursseista, perehdytykseen panostamisella on yrityksen näkökulmasta pitkässä juoksussa suuret positiiviset vaikutukset. Työntekijät jaksavat paremmin ja he viihtyvät työssään. Työskentely on turvallista ja poissaolojen määrä kestää maltillisena. Tyytyväiset työntekijät sitoutuvat työhönsä ja työnantajaansa. He tekevät työnsä mielellään hyvin ja siirtyvät korkeammalla kynnyksellä toisten työnantajien palvelukseen. Näin kallisarvoinen osaaminen säilyy talossa ja on suuri kilpailuetu verrattuna muihin yrityksiin.

2.3 Perehdytyksen merkitys työntekijälle

Perehdytyksen perustavoitteena on, että työntekijä pääsee tutustumaan lähimpiin työkavereihinsa, ja työympäristöön sekä sen olosuhteisiin. Hän saa tiedon siitä, millaisia asioita työ sisältää, millaisia työn tekemisen periaatteet ovat sekä mitä vaiheita se sisältää. Työntekijälle tulee tuoda ilmi hänen työhönsä liittyvät odotukset ja tähän liittyvät työsuoritusten kriteerit, miten niitä arvioidaan ja mitä mittareita tähän käytetään. Kattavaan perehdytykseen kuuluu jakaa tietoa siitä, kuinka työntekijä voi kehittää jatkossa omaa osaamistaan ja mitä oppimismahdollisuuksia on tarjolla. (Mannermaa 2022.)

Perehdyttäminen on hyödyllistä uuden työntekijän lisäksi myös perehdyttäjänä toimivalle kokeneemmalle työntekijälle. Se antaa perehdyttäjälle mahdollisuuden jakaa uudelle työntekijälle hiljaista tietoa sekä kokemuksia, ja antaa sen kautta mahdollisuuden kokea oma työ merkitykselliseksi. (Työturvallisuuskeskus b.) Omien taitojen ja kokemusten jakaminen nuoremmalle työntekijälle voi mahdollistaa vanhemmalle työntekijälle tilaisuuden täyttää tarvettaan muokata ja ohjata seuraavaa sukupolvea (Fasbender & Fabiola 2021.). Työn merkitykselliseksi tunteminen vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, hänen sitoutumiseensa työhön, tyytyväisyyteen ja koko organisaation toimivuuteen. Vastaisesti merkityksettömyyden tunteet aiheuttavat vieraantumista työstä, arvottomuuden tunnetta, pahoinvointia sekä organisaation tehokkuuden laskemista. (Lut 2022.)

Uudessa työpaikassa aloittaminen on aina työntekijälle merkittävä uusi vaihe elämässä. Sillä on suuri merkitys, millainen asenne työpaikalla on uutta työntekijää kohtaan. Kun yrityksen johtoa myöten välittyy ja henkii halukkuus paneutua uuteen työntekijään ja hänen asemaansa, syntyy hyvät perustat tulokselliselle sitoutumiselle. (Hietala ym. 2022)

Perehdytys vaikuttaa suuresti siihen, kuinka työntekijä tulee viihtymään ja menestymään uudessa työssään. Tästä seuraa se, kuinka sitoutunut ja motivoitunut hän tulee olemaan.

Jos alku on ollut huono, on muodostuneita asenteita vaikeampi korjata myöhemmin. Voidakseen sitoutua työhön, työn tulee tuntua hänestä merkitykselliseltä, turvalliselta ja hänellä tulee olla mahdollisuudet suoriutua työstään, eli hänellä on oltava riittävät fyysiset, psyykkiset ja emotionaaliset valmiudet. Merkityksellisyyden tunne muodostuu siitä, kun työntekijät kokevat työnsä olevan arvokasta ja vaivan arvoista. Turvallisuuden tunne muodostuu siitä, että työympäristö on kannustava ja luotettava. (Popli & Rizvi 2015.)

2.4 Motivaation merkitys oppimiseen

Vaikka työelämässä järjestetään koulutuksia ja kehityskeskusteluja, silti valtaosa oppimisesta tapahtuu työpaikalla. Työpaikalla oppimiseen olisikin syytä panostaa. Työntekijöiden kehittymisen kannalta oppimisen kehittämistä tulisi miettiä siltä näkökannalta, opetetaanko heille tulevaisuuden kannalta oikeita asioita, onko hiljaisen tiedon välittyminen mahdollista, palkitaanko oppimisesta ja onko työntekijöillä motivaatiota oppimiseen. Oppiminen ei tapahdu automaattisesti, vaan sille on olemassa tietyt edellytykset. Näitä ovat esimerkiksi positiivinen ilmapiiri, työntekijän oma-aloitteisuus ja riittävän väljä aikataulu. Nämä edellä mainitut ovat tärkeässä osassa siinä, kuinka suurta motivaatiota työntekijä kokee oppimista ja kehittymistä kohtaan. Mitä suurempi työntekijöiden kasvumotivaatio on, sitä paremmaksi he kokevat työkykynsä, esimiestoiminnan, työilmapiirin, kannustusjärjestelmät ja työn hallinnan kuin vastakkaisesti työntekijät, joilla on matalampi kasvumotivaatio. (Manka & Manka 2016.)

Motiiveilla tarkoitetaan psykologisia tarpeita, pyrkimyksiä sekä haluja. Ne toimivat vastauksena kysymykseen siitä, miksi ihmiset ajattelevat ja toimivat tietyillä tavoilla. Motiivit eivät kuitenkaan kerro sitä, miten ihminen käyttäytyy. Sisäiset motiivit ovat niitä asioita, joiden toteuttaminen koetaan innostavaksi, eikä kuormittavaksi tai energiaa vieväksi. Jokaisen omat sisäiset motiivit muodostuvat taustojemme ja kokemuksiemme mukaan. Sisäiset motiivit ja arvot kulkevat käsi kädessä. Elämäämme kuuluu sisäisten motiivien lisäksi ulkopuolelta asetetut tavoitteet. Tavoite voi olla ulkopuolisen tahon, kuten työnantajan, asettama, mutta yksilön on mahdollista myös sisäistää ne omiksi tavoitteikseen. Jos sisäiset motiivit vastaavat ulkoisia tavoitteita, muodostuu motivaatio, ja tällöin yksilön toiminta on kaikkein luovinta ja tehokkainta. Vastakohtaisesti usein syy siihen, miksi emme koe motivaatiota tiettyjä asioita kohtaan, johtuu usein siitä, että ulkoiset tavoitteet ovat ristiriidassa sisäisten motiiviemme kanssa, emmekä siksi saa toiminnasta tyydytystä. Motivaation puute saa aikaan sen, että joudumme toimimaan pakotetusti sisäisiä motiivejamme vastaan. Tämä saa aikaan turhautumisen ja väsymyksen tunteita.

Elämän perusmotiivit voidaan yhdistää sekä eläimiin että ihmisiin. Nämä koostuvat meille luontaisista tarpeista, kuten turvasta, uteliaisuudesta ja sosiaalisuudesta. Mitä vahvempia

nämä motiivit ovat, sitä suurempia ovat niihin liittyvät tunteet. Tarpeiden tyydyttäminen saa meidät kokemaan positiivisia tunteita, kuten onnellisuutta, tyytyväisyyttä ja iloa. Hakeudumme luonnostaan yhä uudelleen vastaaviin tilanteisiin, jotka saavat meissä aikaan näitä positiivisia tunteita. Vastaavasti negatiiviset tunteet saavat meidät välttelemään saman tilanteen kokemista uudelleen.

Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset oppivat ja millaista erilaisia ihmisiä on perehdyttää. Uuteen työntekijään tutustumalla saadaan jo nopeastikin edes pintapuolinen käsitys hänen motiiveistaan. Esimerkiksi, jos uudella työntekijällä on suuri uteliaisuuden tarve, hän voi olla innokas saamaan mahdollisimman paljon tietoa, ennen kuin hän ryhtyy töihin. Vastakkaisesti, henkilö, kenellä on matala uteliaisuuden tarve, voi haluta päästä pian kiinni töiden tekemiseen ja kysyä apua sitten, kun hän tarvitsee sitä. Siihen, kuinka henkilöt pyytävät apua tarvittaessa, vaikuttaa esimerkiksi se, millainen sosiaalisten kontaktien ja riippumattomuuden tarve hänellä on. (Mayor & Risku 2022.)

2.5 Oppiminen työelämässä

Oppiminen jatkuu läpi elämän. Oppia voi sekä aktiivisesti, ryhtymällä opettelemaan uusia asioita, että myös tiedostamatta. Oppiminen on tiedon määrän lisääntymisen lisäksi myös ajattelun kehittymistä ja muuttumista. Sillä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja soveltaa asioita, eli aktiivisesti käyttää asioita niiden pelkän toistamisen sijaan. Jokainen oppii eri tavalla, ja oppimista voi myös opetella. Sitä voi kuitenkin vaikeuttaa henkilön sisäiset esteet ja rajoitteet, kuten oppimisvaikeus, motivaation puute tai fyysisten valmiuksien vajavaisuus. (Vaasan yliopisto)

Ihmisten yhdessä oppimisen perusta on molemminpuolinen omien kokemusten ja niiden kautta saatujen oppien jakaminen. Yhdessä oppiminen työelämässä on mahdollista, kun työtä tehdään yhteistyössä tiimin kesken. Kuitenkin tulee muistaa, että tämä on mahdollista vasta, kun havainnoista ja kokemuksista keskustellaan avoimesti yhdessä. Yhteistyö mahdollistaa sen, että pystytään saavuttamaan asioita, joita yksilö ei voisi yksin saavuttaa. Tämä on sekä tiimin että koko organisaation kannalta merkittävä menestystekijä. (Ristikangas ym. 2021.) Keskustelun lisäksi ohjaajan olisi muistettava, kuinka vahvasti kanssakäymisiin kuuluu non-verbaalinen viestintä, eli kehon kieli. Tapamme ilmeillä, eleillä, liikkua tai missä tahdissa kommunikoimme, on osa viestintäämme. Huomaamattamme voimme omilla eleillämme tuoda esiin pessimismia tai optimismia. Osaava perehdyttäjä osaa ottaa tämän huomioon, ja mukauttaa oman kehon kielensä ohjattavansa kommunikaatiovalmiuksien mukaiseksi. Perehdyttäjä voi pyrkiä omilla eleillään sekä rauhoittamaan että innostamaan toista osapuolta. Tilanteen mukaan hän voi esimerkiksi pyrkiä nostamaan vireystilaa kommunikoimalla iloisesti, nopeasti ja kuuluvasti. (Ruutu & Salmimies 2021, 57–59.)

Työuran aikaisesta oppimisesta on arvioitu tapahtuvan 80–90 prosenttisesti työn ohessa, ja vain loput 10–20 prosenttia koulutusten kautta. Työssä oppiminen toteutuu arjessa ongelmanratkaisujen, vuorovaikutuksen ja toimintaa kehittävien asioiden parissa. Oppimisen mahdollistavat työntekijän sisäiset ominaisuudet, kuten asenne, motivaatio, persoonallisuus ja aiempi osaaminen sekä ulkoiset tekijät, kuten organisaation rakenne, visio, kulttuuri, yhteistyö ja johtaminen. Oppiminen parantaa työtyytyväisyyttä, kehittää työntekijän taitoja ja kasvattaa osaamista. Sen on havaittu lisäävän työhön sitoutumista ja kasvattavan henkistä pääomaa. (Jyväskylän yliopisto 2022.)

Oppimisen taustalla on siis paljon siihen vaikuttavia tekijöitä, jonka vuoksi toiset oppivat tiettyjä asioita muita nopeammin tai eri keinoilla. Tärkeä oppimiseen vaikuttava tekijä on motivaatio. Jos onnistutaan motivoimaan uudet, nuoret työntekijät heti työsuhteen alussa, on todennäköisempää, että heistä kehittyy sitoutuneita, tyytyväisiä ja osaavia työntekijöitä.

2.6 Perehdytysprosessin hyödyt

Uuden työntekijän rekrytointi on aina investointi. Hänen perehdyttämisenä työhön syö aina resursseja ja näkyy sitä kautta tehokkuudessa. Taitavasti järjestetty perehdytys lyhentää organisaation tehokkuuden laskemista ja mahdollistaa sen, että tehokkuus nousee mahdollisimman nopeasti vähintään samalle tasolle, kuin ennen perehdytyksen alkua. Perehdytysprosessi tulisi olla suunniteltuna jokaisessa organisaatiossa. Jotta prosessi onnistuisi, tulisi olla mietittynä, mitä prosessilla halutaan saavuttaa, eli sen tavoitteet, miten prosessi tukee strategiaa ja miksi tätä varten on kannattavaa käyttää resursseja. Tätä kautta prosessin sisällölle löytyy oikeat perusteet. Kun prosessiin kuuluvat osapuolet ovat tietoisia sen perusteista, sitä helpompi heidän on sitoutua siihen.

Suunnitelmallisesti järjestettynä prosessi sitouttaa uusia työntekijöitä ja todennäköisyys siihen, että he ovat vielä tehtävässään kolmen vuoden jälkeen kasvaa 58 prosenttia. Kun toiminta on suunnitelmallista, voidaan varmistaa, että perehdytys on niin tasalaatuista, kuin on mahdollista, jokaisen työntekijän kohdalla. Selkeästi suunniteltu prosessi antaa mahdollisuuden sen toimivuuden tarkastelun ja sen pohjalta kehittämisen. Perehdytys suunnitelmalla tulisi sisältää sen, kuka on vastuussa tehtävään opastuksesta, kenelle perehdytys suunnataan, mitä asioita tulisi käydä läpi, milloin ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi ja miten nämä toteutetaan käytännössä. (Eklund 2020b.)

Hyvin suunniteltu ja huolellinen perehdytys hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Perehdytyksen rungosta kannattaa olla ennalta suunnitelma. Hyvä järjestys voisi esimerkiksi olla, että ensin esiteltäisiin työntekijän työpiste ja hänen henkilökohtaiset työvälineensä. Tämän jälkeen esiteltäisiin lähimmät työkaverit ja työpaikan tilat. Esiteltäisiin yrityksen historiaa,

arvoja ja strategiaa. Tämän jälkeen perehdyttäisi työtehtäviin. Tämä sisältäisi muun muassa odotukset, tavoitteet ja niiden mittaamiset ja työvälit ja niiden käytön. (Hietala ym. 2022)

2.7 Perehdyttämisen haasteet

Perehdyttämiseen liittyy kompastuskiviä ja haasteita niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta. Huonosti hoidettu perehdytys voi tulla yritykselle hyvin kalliiksi, sillä siihen voi upota paljon kalliita työtunteja. Kalliiksi tulee myös se, jos uusi työntekijä epäonnistuneen perehdytyksen seurauksena vaihtaakin työpaikkaa jo heti alkumetreillä, ja yrityksen täytyy aloittaa rekrytointi ja perehdytys jälleen alusta. Työntekijän korvaaminen uudella työntekijällä voi maksaa yhteensä organisaatiolle jopa kaksinkertaisesti työntekijän vuosipalkan. Kaikki tämä aiheuttaa sekä työntekijälle että työnantajalle turhaa, ylimääräistä stressiä. (Ek-lund 2020b.)

Työnantajat haluavat usein luoda yrityksestään mahdollisimman positiivisen kuvan uudelle työntekijälle. Hän voi tiedostamattaan luoda uudelle työntekijälle liian suuret odotukset uutta työtään kohtaan. Pettymys voi olla suuri, jos odotukset ja todellisuus eivät kohtaa. Riskinä on, että itsensä petetyksi kokeva työntekijä ei sitoudu yritykseen kuten olisi toivottavaa. Pahimmillaan pettymykset työnantajaa kohtaan voivat johtaa koeaikapurkuun.

Ensimmäinen työpäivä on jokaiselle tärkeä. Vaikka muilta osin päivä olisi sujunut hienosti ja perehdytysohjelman mukaisesti, mutta toisilta työntekijöiltä saatu vastaanotto jää viileäksi, voi päällimmäiseksi jäävä mielikuva ja tunne jäädä negatiiviseksi. Uusi työntekijä voi olla pettynyt, ja hänen tekemänsä johtopäätökset tilanteesta voivat edetä hyvinkin pitkälle.

Jokaisella on rajansa siinä, kuinka paljon uutta tietoa on mahdollista sisäistää. Toisinaan uudelle työntekijälle saatetaan antaa tietoa liian nopealla tahdilla enemmän, kuin hän pystyy sisäistämään. Aikataulu voi olla suunniteltu myös liian kiireiseksi. Toimivampaa onkin, että suunniteltu perehdytysohjelma antaa mahdollisuuden päästä soveltamaan käytännössä uutta oppia sitä mukaan, kun informaaliota tulee. Tiedon vastaanamisen ei tulisi olla pelkästään yksipuolista. (Hietala ym. 2022, 206–207.)

Epäonnistunut perehdytys aiheuttaa seurauksia koko työyhteisössä. Jos työntekijä ei saa hänen osaamistasonsa huomioiden riittävää ohjausta, hän ei välttämättä pysty työskentelemään itsenäisesti missään vaiheessa. Tällöin toisen henkilön täytyy tukea häntä, joka vaikuttaa siihen, että koko toimintaketju sekoittuu. Osaamattomuus lisää työtapaturmien määrää, eikä pelkästään uuden työntekijän osalta, vaan hän ei myöskään pysty ohjaamaan muita turvalliseen työskentelyyn. Perehdytykseen kuuluu tärkeänä osana tutustuminen myös työympäristöön sekä muihin työntekijöihin. Jos tämä on puutteellista, ja työntekijä jää yksin, hän voi kokea turvattomuuden ja epä mukavuuden tunteita. Tämä voi johtaa

työmotivaation laskemiseen, ylimääräiseen psykososiaaliseen kuormitukseen ja aiheuttaa terveydellistä haittaa. Työyhteisössä täytyy ottaa huomioon myös se, että perehdytys ei jää pelkästään työsuhteen alkumetreille, vaan se jatkuu koko työuran ajan. (Hilkska & Erkkilä-Häkkinen 2022.)

Haasteeksi uuden työntekijän oppimisen kannalta voivat nousta vanhemmat, kokeneemmat työntekijät. Ajan myötä kertynyt kokemus ja osaaminen on nostanut heidän statustaan. Tiedosta on tullut heidän valttikorttinsa. Uusien, nuorien työntekijöiden astuessa työelämään, pelko statuksen menettämisestä voi estää kokeneempia työntekijöitä jakamasta tietoa eteenpäin. Heillä voi olla pelko siitä, että uusi työntekijä vie heidän asemansa tulevaisuudessa. He saattavat jopa pantata itsellään oleellisia tietoja, peläten itselleen negatiivisia seurauksia. Statuksen menettämisen pelko voi olla sitä suurempi, mitä samankaltaisemmaksi vanhempi kokee itsensä ja nuoremman työntekijän. Nuorien työntekijöiden kohdalla on havaittu, että jos he kokevat, etteivät pysty saavuttamaan vanhemman työntekijän asemaa, he voivat kokea lannistumista. Tästä seuraavat negatiiviset tunteet ja kokemukset voivat estää heitä oppimasta ja kehittymästä. Vanhemmat työntekijät voivat siis nähdä nuorissa työntekijöissä nuoremman itsensä ja nuoret voivat nähdä vanhemmissa työntekijöissä tulevaisuuden itsensä.

Se, kuinka itsensä kaltaiseksi nuori työntekijä kokee vanhemman, kokeneemman, työntekijän vaikuttaa siihen, kuinka nuoret jakavat heille omaa osaamistaan. Mitä enemmän nuori työntekijä kokee vanhemman itsensä kaltaiseksi, esimerkiksi koulutustaustan vuoksi, mutta kokee, ettei voi nousta vastaavankaltaiseen asemaan, sitä enemmän he voivat idealisoida vanhempaa työntekijää. Tämä vertaaminen voi aiheuttaa sen, että nuorempi ei mielellään avaudu ja jaa omaa osaamistaan vanhemman kanssa. Tilanne muuttuu, kun vanhempi koetaan hyvin erilaiseksi, kuin nuori itse. Vaikka nuori edelleen kokisi, ettei voi saavuttaa vastaavaa asemaa, kuin kokeneempi työntekijä, mutta ei koe tätä samanlaiseksi, kuin hän itse, hän todennäköisemmin ei välitä siitä, että vanhempi kollega tuomitsisi heidät ja sitä kautta he avautuvat helpommin. (Fasbender & Gerbot 2021.) Tämä näkemys voi vaikuttaa siihen, kuinka perehdytystilanteissa tai tiimityöskentelyssä eri työntekijöiden yhteistyö onnistuu. Sitä kautta tilanne voi aiheuttaa haasteita nuoren motivaatioon ja oppimiseen.

3 Nuoret työntekijät

3.1 Nuoren työntekijän erityispiirteet

Z-sukupolvella tarkoitetaan 1990-luvun lopussa ja 2000-luvulla syntyneitä henkilöitä. Z-sukupolvi on kasvanut erilaisessa, täysin uudenaikaisessa ympäristössä, kuin aikaisemmat sukupolvet. Tähän on vaikuttanut muun muassa teknologian valtava kehitys. Nuorten asenteet, tottumukset ja arvot poikkeavat aikaisemmista sukupolvista ja tämä vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka heitä tulisi johtaa työelämässä. Työn tulee olla työntekijän arvojen mukaista ja työnantajan tulee toimia aidosti lupaamiensa arvojen mukaisesti. Nuoret ovat aikaisempaa itseohjautuvia ja eivät kannata voimakasta hierarkiaa. Voimakkaan johtamisen sijaan he kaipaavat enemmän kunnollista perehdyttämistä ja tukea. Autoritäärisen johtamisen sijaan kaivataan enemmän valmentavaa johtamista. Työstä halutaan saada palautetta, erityisesti silloin, kun työura on vasta aluillaan. Palaute antaa nuorelle keinoja tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittymään niiden avulla. (Salonen 2020.)

Nuorelle työntekijälle työpaikat ovat ensikosketuksia työelämään. Heille ei ole vielä kertynyt kokemusta siitä, millaisia työelämän toimintamallit ja pelisäännöt konkreettisesti ovat eli toisin sanottuna työelämätaidoista. Työntekijöihin kohdistuvat odotukset voivat olla yhtä lailla epäselviä, kuin se, millaisia odotuksia työntekijöillä voi olla työnantajaa kohtaan. Yrityksen toiminnan koostuminen ja yleisesti ymmärrys liiketalouden perusasioista voi olla vielä epäselvää. Nuori ei välttämättä vielä hahmota sitä, mistä asioista yritykselle kertyy rahaa ja mihin kaikkeen sitä kuluu. Tämän vuoksi hänelle voi olla hankalaa hahmottaa oman roolinsa merkitys kokonaisuuden kannalta. Syy-seuraussuhteita ei vielä välttämättä pystytä hahmotamaan, mikä voi vaikuttaa motivaatioon. (Talentchain)

Tärkeimpiä työelämätaitoja alalla kuin alalla ovat oma-aloitteisuus, ammattitaito, asenne ja vuorovaikutustaidot. Kun työelämässä puhutaan hyvästä asenteesta, tarkoitetaan sitä, että nuori olisi innostunut työstään ja halukas oppimaan uutta. Työ ja sen eri tehtävät nähdään enemmän mahdollisuutena kuin taakkana. Asenne kantaa myös työtehtävien lisäksi muihin ihmisiin, kuten työkavereihin ja asiakkaisiin. Kokemattoman on vaikeaa olla vielä itsenäinen ja oma-aloitteinen, kun työn sisältö ei vielä ole selvää, mutta osa oma-aloitteisuutta on myös kysyminen ja ideoiden esiin tuonti. Ammattitaito kätkee sisäänsä monia ominaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi toisten kunnioittaminen, rehellisyys, kuunteleminen ja luotettavuus. Ammattitaitoa on yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, halu oppia uutta ja kehittyä. Se, että nuorella ei ole vielä paljoa työkokemusta, ei tarkoita sitä, etteikö hän voisi olla ammattitaitoinen. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu selkeä viestintä, muiden kunnioittaminen, positiivisuus ja kuunteleminen. (Manai 2013.) Kokemattomuus ei siis sano suoraan sitä,

etteikö nuorella voisi olla hyvät työelämätaidot. Näiden asioiden ohjeistaminen ja niistä muistuttaminen on työnantajan tehtävä.

Kaikki työntekijät tarvitsevat palautetta työstään voidakseen kehittyä oikeaan suuntaan. Nuorilla työntekijöillä ei ole vielä mahdollisuuksia reflektoida omaa työskentelyään, sillä heillä ei ole vastaavaa kokemusta eikä vertailupohjaa, kuin kokeneilla työntekijöillä. Nuorille palaute on ensiarvoisen tärkeää, sillä positiivinen palaute kertoo onnistumisista ja auttaa tavoittelemaan hyvää suoritusta uudelleen. Tämä auttaa luomaan pohjaa ammatilliselle kasvulle. Palautteen avulla voidaan asettaa työlle raamit ja kuvata selkeästi, mitä työntekijältä odotetaan. (Lalu 2019.)

3.2 Työnantajan vastuut ja velvollisuudet

Laki velvoittaa työnantajia. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työsopimuksen laatiminen, työterveyshuollon järjestäminen, työtodistuksen laatiminen, työntekijän yksityisyyden suojan kunnioittaminen, palkanmaksu, tulorekisterin ilmoitukset sekä tilitysten, kuten ennakkopidätyksen maksaminen. (Isosävi 2019.) Työturvallisuuslaki on asettanut työnantajalle yleisen huolehtimisvelvoitteen. Sen mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Velvollisuus kattaa työntekijän henkilökohtaiset edellytysten, työolosuhteiden, työympäristön ja työn huomioimisen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8§.)

Suomen työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajat perehdyttämään ja opastamaan työntekijöitään. Työntekijälle tulee tarjota hänen tarvitsemansa tiedot työpaikan vaara- ja haittatekijöistä ja huolehtia, että hänen ammatillinen osaamisensa tulee huomioiduksi perehdyttämisessä. Velvoitteeseen kuuluu työpaikan olosuhteet, työvälineet ja niiden käyttö, työtavat sekä tuotantomenetelmät. Hänet tulee perehdyttää turvallisuuteen käymällä läpi muun muassa työn vaarojen ja haittojen estäminen, terveyttä ja turvallisuutta uhkaavat haitat sekä vaaratilanteet ja niiden välttäminen. Hänen kanssaan tulee käydä läpi myös mahdolliset poikkeus- ja häiriötilanteet. Työnantaja on velvollinen täydentämään tarvittaessa työntekijän ohjausta ja opetusta. Jos työ edellyttää tiettyä pätevyyttä, on se hankittava ennen työn tekemistä. (Hietala ym. 2022.)

Työnantajan tärkeimpiä velvollisuuksia on esimerkiksi vastuu työntekijöiden turvallisuudesta, tasapuolinen kohtelu ja palkanmaksuvelvollisuus. Työnantajaa velvoittaa lojaliteetti-periaate työntekijöitä kohtaan, jonka vuoksi tämän tulee ottaa huomioon työntekijöidensä edut. Työntekijän oikeudet ovat työnantajan velvollisuuksia. (TE-palvelut 2017.)

Työnjohto-oikeudella tarkoitetaan sitä, että työnantajalla on työpaikan asioihin määräysvalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja saa valvoa ja määrätä työskentelyyn

liittyvissä asioissa työehtosopimuksien ja työsopimuslain asettamissa rajoissa. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on valvomisvelvollisuus, toki tämäkin tietyin rajoituksin. (Työsuojelu b.)

Työlainsäädäntö suojaa nuoria työntekijöitä, joiksi lasketaan alle 18-vuotiaat. Työantaja ei saa teettää nuorelle työtä, joka voi mahdollisesti vahingoittaa hänen terveyttään, koulunkäyntiään tai kehitystään. Nuorilla saa teettää vain heille sopivia, kevyitä tehtäviä, joista sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut esimerkkiluettelon. Työnantajan tulee perehdyttää ja ohjata nuori työntekijä erityistä huolellisuutta noudattaen. Laki nuorista työntekijöistä ohjaa myös nuorille sopivaa työaikaa. (Työsuojelu a.)

Työnantajalla on koulutusvelvollisuus työntekijöitään kohtaan. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantajan tulee tarjota työntekijälle opetusta, joka hänen työnsä työolosuhteet ja laadun huomioon ottaen auttaa välttämään työhön liittyvää vaaraa tai sairastumista. Opetuksen ja ohjauksen laajuuden määrittää se, millainen työn luonne ja siihen liittyvät työolot ovat ja millaista aikaisempaa työkokemusta työntekijällä on. Työtapaturman sattuessa mahdolliset puutteet perehdyttämisessä voidaan lukea sen syyksi, joko yksin, tai yhdessä muidenkin laiminlyöntien kanssa. (Hietala ym. 2022) On työnantajan vastuulla, että perehdytystä varten laaditaan asianmukainen perehdytysuunnitelma. Hyvä perehdytysuunnitelma sisältää aikajanan perehdytyksen etenemisestä, perehdytykseen sisältyvät tehtävät sekä perehdytyksestä vastuussa olevat henkilöt. Laadittu suunnitelma tekee perehdytyksestä näkyvää. Laadukkaiden perehdytysmateriaalien tuottaminen vie aikaa, mutta satsaus kannattaa. Kattavat materiaalit mahdollistavat sen, että työntekijöiden on mahdollista niiden avulla itsenäisesti tutustua asioihin, ja tämä vapauttaa perehdyttäjän aikaa myös muuhun. Hyvin tehtyä materiaalia voidaan käyttää monta kertaa uudelleen ja siitä on hyötyä monille työntekijöille. Pelkät suunnitelmat ja materiaalit eivät kuitenkaan riitä. Työnantajan tehtävänä on huolehtia, että myös perehdyttäjä on tilanteeseen sopiva. (Intro 2021.)

Kaikkiaan työnantajan yleisiä velvollisuuksia on huolehtia ja valvoa työntekijöidensä turvallista ja terveellistä työskentelyä sekä työskentelyolosuhteita. Hänen tulee mahdollistaa työntekijöilleen riittävä osaaminen ja heille sopivat työtehtävät.

3.3 Nuoren työntekijän oikeudet ja velvollisuudet

Työnantajan lisäksi myös työntekijöillä on olemassa heille kuuluvia oikeuksia ja velvollisuuksia. Laissa on huomioitu nuorten kasvun, kehittymisen ja oppimisvelvollisuuden asettamat rajoitteet työnteolle.

Yli 15-vuotias voi solmia sekä päättää itse vakinaisen työsuhteen. Nuori, joka tulee täyttämään 14 vuotta kuluvan kalenterivuoden aikana, voi solmia työsopimuksen huoltajan

myöntämällä luvalla, jolloin sopimuksen voi allekirjoittaa joko huolta tai nuori itse huoltajan luvalla. (Työsuojelu a.) Huoltaja saa purkaa työsopimuksen, jos kokee sen olevan tarpeellista terveyden, kehityksen tai kasvatuksen kannalta. Työnteko ei saa haitata koulunkäyntiä. 13-vuotias tai sitä nuorempi saa työskennellä tilapäisenä esiintyjänä tai avustajana taide- ja kulttuuriesityksissä tai muissa tilaisuuksissa aluehallintoviraston luvalla. (Pam 2022.) Kaikki yli 15-vuotiaat saavat automaattisesti alkuvuodesta verokortin. Alaikäisille uuden verokortin voi tilata nuoren lisäksi myös hänen huoltajansa. (Nuortennetti 2021.)

Työntekijällä on oikeus työtehtävänsä edellyttämään perehdytykseen. Hänen tulee tietää oma lähiesihenkilönsä ja se, millaisia odotuksia tällä on häntä kohtaan. Työskentelyn tulee olla turvallista iän tuomat rajoitukset huomioiden. Työtä saa tehdä vain sallituissa aikarajoissa, ja sen aikana tulee pitää työaikaan kuuluvat tauot. Työntekijällä on oikeus asianmukaisiin työvälineisiin ja tarvittaessa apuvälineisiin. Hänen tulee olla yhdenvertainen muiden työntekijöiden kanssa, eikä häneen saa kohdistua syrjintää. Työterveys kuuluu kaikille palkkатыössä oleville työntekijöille. Työntekijällä on oikeus saada työsuhteensa päätyttyä työtodistus. (Nuortennetti 2021.)

Työntekijällä on oikeuksia, jotka ovat samalla työnantajan velvollisuuksia. Työntekijöillä on kuitenkin myös itsellään työhön kohdistuvia lain määrittämiä velvollisuuksia. Heidän tulee huolehtia omasta ja toisten työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijöiden tulee noudattaa työnantajan laatimia määräyksiä. Näitä ovat esimerkiksi siisteydestä, järjestyksestä, varovaisuudesta ja huolellisuudesta huolehtiminen annettujen ohjeiden mukaisesti. Työssä tulee käyttää sen vaatimia työ- ja suojavälineitä asianmukaisella tavalla. Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa esihenkilölleen mahdolliset tapaturmat ja laatupoikkeamat sekä myös se, jos perehdytyksen puutteellisuus estää työssä suoriutumisen asiaan kuuluvalla tavalla. (Hilkska & Erkkilä-Häkkinen 2022.)

Työntekijöitä koskee myös lojaliteettivelvoite. Tämä tarkoittaa, että työntekijän tulee välttää työnantajaa kilpailevaa toimintaa, hänen tulee pitää liikesalaisuudet ja ammattisalaisuudet salassa ja ottaa työnantajan etu huomioon myös vapaa-ajalla. Esimerkiksi työhön liittyviin julkaisuihin sosiaalisessa mediassa tulee käyttää harkintaa. (Te-palvelut 2017.)

Kaikki velvollisuudet eivät siis koske vain työnantajaa. Nuorille työelämän mukanaan tuovat velvollisuudet ovat uusia. Heille olisikin tärkeää tuoda esille, että työelämä vaatii aktiivista otetta sekä työnantajan että työntekijän toimesta.

3.4 Nuorten perehdyttäminen

Nuorten perehdytystä ja työntekoa ohjaa Suomessa lainsäädäntö. Nuorten turvaksi on asetettu laki nuorista työntekijöistä (998/1993), sosiaali- ja terveysministeriön asetus nuorille

työntekijöille sopivien kevyiden töiden esimerkkiluettelo (189/1993), sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asetus nuorille työntekijöille vaarallisten töiden esimerkkiluettelo (188/2012) ja valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä (475/2006). Näiden lisäksi työtä ja perehdyttämistä ohjaa työturvallisuuslaki, joka muun muassa velvoittaa työnantajan arvioimaan ja selvittämään työn vaaroja, yleiseen huolehtimisvelvoitteeseen ja työntekijälle annettavaan opastukseen ja ohjaukseen. Työntekijälle työturvallisuuslaki määrittelee velvollisuudet ja oikeudet työstä pidättäytymiseen. (Työturvallisuuskeskus a.)

Onnistunut perehdytys auttaa nuorta työntekijää oppimaan työtehtävänsä nopeammin, jonka avulla virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien riski laskee. Kun työntekijä on tietoinen omista vastuistaan ja työtehtävistään, työn laatu ja tehokkuus paranevat. Perehdytyksen avulla nuori pääsee mukaan työyhteisöön, ja hän ei koe yhtä suurta stressiä, kuin ilman kunnollista perehdytystä.

Työnantajan tulee huomioida nuorta työntekijää perehdyttäessä tämän yksilölliset edellytykset. Hänen aikaisemmat kokemuksensa ja osaaminen tulee selvittää ja määritellä sen perusteella, kuinka laajasti ja minkä kestoisesti hänen perehdyttämisensä suoritetaan. Perehdyttäjälle tulee varata käyttöönsä riittävästi aikaa perehdytyksen suorittamiseen. Heidän tulee käydä läpi nuoreen kohdistuvat odotukset, sillä nämä eivät työuraansa aloittavalle työntekijälle ole vielä tuttuja. Odotuksia ovat muun muassa ohjeiden ja pelisääntöjen noudattaminen, vikojen ja puutteellisuuksien ilmoittaminen esihenkilölle ja oman osaamisensa rajoissa poistaminen itse, työhön sopiva vaatetus ja tarpeelliset henkilösuojaimet. Nuorelle tulee antaa tietoa siitä, kuinka hänen tulee toimia poikkeus- ja häiriötilanteissa sekä kohdatessaan epäasiallista käyttäytymistä. Nuorelle tulee olla selvää, että hän voi tulla kysymään, jos mikään asia on jäänyt epäselväksi. (Työsuojelu c.)

Kun puhutaan vanhempien, kokeneempien työntekijöiden opettavan ja perehdyttävän nuoria työntekijöitä, ei kyseessä ole suoranaisesti aina perehdyttäjän ikä sen tyyppillisessä käsitysmuodossa, eli kronologinen ikä. Kyseessä on työuran tuoma kokemus, jota ei voida suoraan mitata ikävuosissa eikä työurankaan pituudessa. Kokemuksella tarkoitetaan perehdyttäjän asiantuntevuudesta, uravaiheesta, taidoista ja statuksesta. Tieto ja osaaminen ei aina siirry vain yksisuuntaisesti kokeneemmalta vähemmän kokeneelle. Kun toiminta on vuorovaikutteista, voivat molemmat osapuolet oppia toisiltaan. Esimerkiksi nuori työntekijä voi jakaa vanhemmalle työntekijälle omaa, ajantasaista ja viimeisintä tietämystään teknikasta ja vanhempi työntekijä voi vastavuoroisesti opettaa, kuinka tätä voidaan soveltaa yrityksen olosuhteisiin. Tiedon siirto on siis kaksisuuntainen prosessi, jossa molemmat osapuolet jakavat ja vastaanottavat tietoa.

Nuorilla työntekijöillä voi olla haasteena omat epävarmuudet siitä, kokevatko vanhemmat työntekijät heidän tarjoamansa tiedon hyödylliseksi. Tiedon jakaminen voi aiheuttaa vanhempien työntekijöiden kritiikkiä, joka asettaa nuoret haavoittuvaan asemaan. Pelko epäsuotuisasta tilanteesta voi johtaa siihen, että tietoa ei jaeta vanhempien työntekijöiden kanssa. (Fasbender & Gerpott 2021.) Turvalliseksi koettu, kannustava ilmapiiri

Vastuullinen kesäduuni on suurin Suomessa järjestettävä tutkimus, joka kartoittaa kesätyökokemuksia. Tutkimus on ollut toiminnassa vuodesta 2012. Tällä hetkellä sen järjestäjä on Oikotie Työpaikat. Kesällä 2022 kyselyyn vastasi 11 600 nuorta. (Oikotie 2022b.) Etelä-Karjalan Osuuskaupan vastaajien osuus oli 346 alle 25-vuotiasta työntekijää, joista 92 % oli kohderyhmään kuuluvia 21-vuotiaita ja sitä nuorempia työntekijöitä. Kyselyn avoimissa kysymyksissä kysyttiin perehdytyksestä. Nuoret kaipasivat perehdytystä ergonomiaan, työturvallisuuteen, pelisääntöihin ja työtehtäviin. He arvostivat palautteen saamista ja sitä, että heille kerrottiin selkeästi heihin kohdistuneita odotuksia. (Oikotie Työpaikat 2022a.)

Nuorille ensimmäiset työpaikat ovat uusia kokemuksia. Heillä kaikilla ei ole vielä vastaavalaista kokemusta vastuunkannosta sekä työpaikan että oman aktiivisen tekemisen näkökulmasta. Koulunkäynti toki tuo mukanaan tiettyä vastuunkantoa, mutta se on keskittynyt enemmän heihin itseensä. Työelämään kuuluu vastuuta sekä omasta toiminnasta, mutta myös työkavereista ja työnantajasta. Esimerkiksi velvollisuus tuoda esille turvallisuuteen liittyvistä epäkohdista, kuten laitevioista, on vastuunkantoa koko työyhteisöstä. Perehdytyksessä olisikin hyvä tuoda esiin oman aktiivisuuden merkitystä sekä työnteossa, että myös oppimisessa. On tärkeää, että nuorelle tuodaan esille, että hän voi ja hänen myös kuuluu kysyä aina kun on tarpeen. Perehdytykseen kuuluu työskentelyn perusasiat, eikä kaikkia yksityiskohtia käydä sen aikana läpi. Syvempi oppiminen edellyttääkin nuorilta myös omaa aktiivista asennetta. Heidän tulee kantaa uudella tavalla vastuuta myös omasta oppimisestaan sekä tarvitsemansa tiedon selvittämisestä.

4 Teemahaastatteluiden toteutus

4.1 Tavoite ja kohderyhmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä alle 21-vuotiaiden perehdytyksen onnistumistekijät koostuvat. Tutkimusta varten haastateltiin Etelä-Karjalan Osuuskaupan työntekijöitä. Haastateltavat työntekijät olivat alle 21-vuotiaita, jotka olivat olleet alle vuoden yrityksen palveluksessa. Haastateltavat valittiin kysymällä päivittäistavarakaupan ja matkailu- ja ravitsemisalalan esihenkilöiltä heidän yksiköistään kohderyhmään sopivia haastateltavia. Esihenkilöt antoivat listan nimistä, mutta heille ei kerrottu, ketkä näistä henkilöistä osallistuivat haastatteluihin. Lisäksi pyydettiin haastateltavaksi yksi marketpäällikkö sekä yksi ravintolapäällikkö. Päälliköt olivat eri yksiköistä, mistä haastateltavat työntekijät olivat. Haastateltavia oli yhteensä viidestä eri yksiköstä, jotka jakaantuivat kolmen eri paikkakunnan alueelle. Haastateltavia työntekijöitä oli kahdeksaan (8) kappaletta. Haastateltavia esihenkilöitä oli kaksi (2) kappaletta. Haastateltavia kontaktoitiin yrityksen sisäisen viestikannan kautta. He jakaantuivat yrityksen viiteen eri yksikköön, kahteen eri toimialalle ja kolmelle eri paikkakunnalle.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syitä tutkittavan ilmiön taustalla. Tämän vuoksi valittu tutkimustapa oli laadullinen tutkimus.

Aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa keskustellaan ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti, mutta antaen kuitenkin vapaalle keskustelulle myös mahdollisuuden. Ennalta suunnitelluista teemoista pyritään keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa, mutta aiheesta on teemahaastattelun ansiosta mahdollista poiketa ja esittää mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä esimerkiksi lomakehaastattelua joustavammin. Teemahaastattelussa puhumisjärjestys on vapaa eikä haastattelu edellytä sitä, että kaikkien haastateltavien kanssa tulisi keskustella aiheista yhtä laajasti. Muistiinpanoksi laaditaan yksinkertainen runko, jossa näkyvät selkeästi keskusteltavat teemat ja lisäksi mahdolliset apukysymykset tai avainsanat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Haastattelun teemojen suunnittelussa käytettiin apuna Eekoon perehdytysmateriaaleja, Vastuullinen kesäduuni-kampanjan kyselyn vastauksia ja teoreettisesta viitekehystä esiin nousseita teemoja. Haastateltavat saivat itse valita heille mieluisimman toteutusmuodon haastattelulle. Käytettyjä tapoja olivat puhelu, Teams, Zoom ja henkilökohtaaminen tapaaminen. Tapaamisissa käytettiin rauhallista paikkaa, jossa ei ollut riskiä keskustelujen kuulumisesta sivullisille henkilöille.

Sekä työntekijöille että esihenkilöille laadittiin omat haastattelut, joissa keskusteltiin samoista teemoista, mutta tukikysymykset ja näkökulma oli suunnattu esihenkilön ja työntekijän rooliin sopivaksi. Haastattelujen teemoina oli työskentely ja työyhteisö, turvallisuus, organisaatio, motivaatio, toteuttaminen ja ideaali perehdytystilanne.

4.3 Sisällönanalyysi

Aineistojen analyysissä käytettiin induktiivista sisällönanalyysia. Sanalla induktiivinen viitataan aineistolähtöisyyteen. (Hirsjärvi & Hurme 2015.)

Aineiston analysointi aloitettiin haastattelujen tallenteiden litteroinnilla, eli kirjoittamisella puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoittaminen toteutettiin Microsoft Word-ohjelmaa käyttäen. Litterointivaiheessa aineistoa pelkistettiin, ja pois jätettiin täytesanat ja aiheeseen liittymättömät keskustelut. Puhuttu teksti pyrittiin pelkistämään helpommin käsiteltävään muotoon muuttamatta sen sisältöä. Tämän jälkeen aineisto tyypiteltiin teema-alueittain. Tyypittelyn helpottamiseksi kaikkien haastattelujen litteroinnit toteutettiin samaan tiedostoon. Tämän ansiosta tekstiä oli helppo käsitellä, ja tyypittely onnistui värikoodien avulla. Samankaltaiset aineistot tyypiteltiin omiksi kokonaisuuksiksi haastattelujen teemojen mukaisesti, eli esimerkiksi kaikki turvallisuuteen liittyneet aineistot kerättiin yhdeksi kokonaisuuksiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

4.4 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kasvattamaan sillä, että haastattelut hajautettiin. Haastateltavat työntekijät ja esihenkilöt eivät olleet samoista toimipisteistä. Haastateltavia oli kahdelta eri toimialalta ja viidestä eri toimipisteestä. Lisäksi haastateltavat olivat kolmelta eri paikkakunnalta. Tutkimuksen puolueettomuutta pyrittiin edesauttamaan sillä, että tutkija ei työskentele samoissa yksiköissä, joista haastateltavat olivat. Haastateltavat työntekijät olivat haastattelijalle vieraita.

Aineistoa kerättiin niin paljon, että saavutettiin saturaatio, eli kylläntyminen. Tämä tarkoittaa sitä pistettä, että kerättävä aineisto alkaa toistamaan itseään, eli uutta tietoa ei saavuteta. Saturaation saavuttaminen edesauttaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Toki olisi mahdollista kerätä uusia näkökulmia yksityiskohdista loputtomiin, mutta koska yleisesti teemojen mukaisesti ei tullut enää merkittäviä uusia näkökulmia työntekijöiden osalta, on pääteltävissä, että otos oli sopivan kokoinen.

Tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa täydellistä ymmärrystä, mutta tulisi kuitenkin pyrkiä siihen, että tutkimus olisi validi, eli pätevä. Tutkimuksesta tekee pätevän se, onko se

tehty perusteellisesti ja voidaanko siitä saatuja päätelmiä pitää oikeina. (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006d.) Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastat-
teluja. Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat kertoa haastattelun teemoista va-
pamuotoisesti ja jos haastateltavalta tulee aiheeseen liittyen mieleen tarkentavia kysymyk-
siä, on näitä mahdollista esittää. Tilanne on siis joustava, ja keskustelun polveillessa tutkijan
on mahdollista saada uusia näkökulmia tutkimaansa aiheeseen. Teemahaastattelu sopii
siksi hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tarkastellaan ihmisten kokemuksia.

Haastateltava kohderyhmä valittiin sen mukaisesti, että heillä olisi mahdollisimman tuore
kokemus perehdytyksestä ja he sopisivat ikäryhmään. Teemojen suunnittelussa käytettiin
apuna olemassa olevia Eekoon perehdytysmateriaaleja, Vastuullinen Kesäduuni 2022-ky-
selyn avoimia vastauksia sekä teoreettisen viitekehyksen aineiston kautta esille nousseita
aiheita. Tutkimusmenetelmät, tutkimuskysymykset ja kohderyhmä on pyritty muodosta-
maan harkiten ja validiteetti edellä.

4.5 Eettisyys

Suomessa tutkijoita kaikilla tieteenaloilla ohjaa yleiset eettiset periaatteet. Tutkittavan itse-
määräämisoikeuden perustana on, että hänen osallistumisensa tutkimukseen on täysin va-
paaehtoista ja että hänelle on annettu tutkimuksesta riittävästi tietoa. Osallistumisen vapaa-
ehtoisuudesta tulee pitää erityinen huoli silloin, kun tutkittavalla on tutkittavaan organisaa-
tioon esimerkiksi työ- tai opiskelusuhte. Tutkittavalle ei saa missään vaiheessa syntyä tun-
netta, että hänen olisi pakko osallistua tutkimukseen tai siitä, että kieltäytymisestä voisi olla
hänelle epätoivottuja seuraamuksia. Tutkittavalla on mahdollisuus keskeyttää tutkimus
missä vaiheessa tahansa tutkimusprosessia tai kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin. Jos
tutkittava haluaa keskeyttää osallistumisensa, tämä ei estä tutkijaa käyttämästä siihen men-
nessä kerättyjä tietoja tutkimukseen. Tutkittavalla on oikeus saada oikea kuva tutkimuksen
tavoitteista ja hyödyistä. Tutkimukseen voi osallistua myös alaikäinen. Yli 15-vuotiaan osal-
listumiseen riittää hänen oma suostumuksensa, mutta sitä nuoremman kohdalla osallistu-
misesta päättää hänen lisäksi hänen huoltajansa. Tutkijan tulee kunnioittaa ihmisarvoa, it-
semääräämisoikeutta, oikeutta yksityisyyteen, henkilökohtaiseen vapauteen ja sananva-
pauteen. (Tampereen yliopisto 2022.)

Kun henkilöitä pyydettiin haastatteluihin, heille kaikille esiteltiin haastattelun tarkoitus ja
teema. Haastateltavat saivat itse valita heille sopivimmat haastattelun toteutusmuodot sekä
ajankohdat. Haastattelut toteutettiin niin, ettei keskusteluilla ollut sivullisia kuulijoita.

Tutkimuksen tietosuojasta huolehdittiin niin, että haastattelujen aikana tallennetuissa ääni-
nauhoissa ei tule ilmi haastateltavien henkilötietoja. Henkilötietoja, kuten nimiä tai

työpaikkoja, ei mainita äänityksissä eikä tiedostoja nimetty esimerkiksi heidän nimillään. Haastattelujen ajankohdat sovittiin käyttämällä yrityksen sisäistä viestipalvelua. Äänitteet tallennettiin haastattelijan henkilökohtaiseen puhelimeen, josta ne poistettiin sen jälkeen, kun tallenteet oli litteroitu. Näin tiedostot eivät olleet esimerkiksi yrityksen palvelimella. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että haastattelut nauhoitettiin ja kerrottiin, mihin käyttöön nauhoitus tulee. Haastateltavien anonymiteetistä opinnäytetyössä on pyritty varmistamaan sillä, että heidän nimiänsä, sukupuolta, ikää tai työpaikkaa ei mainita opinnäytetyössä. Haastateltaville on kerrottu jo ennen haastatteluja, että heidän nimiään ei tulla julkaisemaan opinnäytetyön yhteydessä.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Työskentely ja työyhteisö

Haastateltavat toivoivat, että uuden työn aloittaessa ensimmäiseksi nuoret esiteltäisiin työyhteisölle. Kaikilla oli toiveena, että uusi työntekijä kokisi olonsa heti tervetulleeksi. Työyhteisön asenne nuorta kohtaan koettiin avainasemaan siinä, kuinka motivoitunut tämä on työhön, miten hyvin hän oppii ja kuinka kauan tämä pysyy työpaikassa. Hyvä asenne auttaa yhdessä tekemistä ja sitä kautta hiljaisen tiedon jakamista uudelle, työuraansa aloittavalle, työntekijälle. Työyhteisöön koettiin pääsevän mukaan nopeasti, jos kokeneempien työntekijöiden asenne uusia kohtaan oli positiivinen. Erityisesti asenne siihen, että myös nuoret voivat oppia ja osata samoja asioita, kuin kokeneemmat, nostettiin esille. Toivottiin, että uudet työntekijät koettiin työyhteisössä mahdollisuutena, eikä uhkana.

Erityisesti esihenkilöt, mutta myös työntekijät nostivat esiin sitä, kuinka opettaminen on koko työyhteisön tehtävä. Vaikka alussa perehdyttäjinä toimisi tietyt, nimetyt henkilöt, ei oppiminen lopu kuitenkaan ensimmäisiin päiviin. Työyhteisön toivottiin hahmottavan, että he opettavat uutta työkaveria, yhteisön jäsentä, ja mitä osaavampi hän on, sitä enemmän siitä on hyötyä kaikille.

Vastuuttaisin uutta työntekijää ja muita työntekijöitä sillä, että vaikka on tietyt perehdytysvuorot, perehdytys jatkuu pitkään vielä sen jälkeen.

Yksiköiden toiminnan ja työskentelymallien opetteluun avuksi parhaita keinoja koettiin olevan työskentely ja keskustelu muiden työntekijöiden kanssa sekä selkeät, kirjoitetut tehtävälisterit ja ohjeet. Tehtävälisterit ja ohjeet helpottavat muistamaan uusia asioita ja laskevat uuden työn aloitukseen liittyvää stressiä. Selkeästi laaditut tehtävälisterit auttavat työntekijöitä hahmottamaan heihin kohdistuvia odotuksia. Vastauksissa korostui se, että selkeät, lyhyet ohjeet ja listat vähentävät tarvetta kysyä muilta työntekijöiltä ohjeita, mitä pidettiin tärkeänä. Itsenäisesti, ohjeiden mukaan työvuoroissa toimiminen koettiin hyväksi tavaksi oppia nopeasti.

Työssä tarvittavien järjestelmien käyttöön kaivattiin selkeitä ja tiiviitä ohjeita, harvemmin tarvittaviin, mutta tärkeisiin toimintoihin. Materiaalin toivottiin olevan sähköisessä muodossa. Näin tietoa olisi helppo saada ja päivittää. Erityisesti ohjeistusta kaivattiin järjestelmään, jonka kautta työntekijät voivat hallinnoida omia henkilötietojaan ja käydä verkkokoulutuksia. Päivittäisessä käytössä olevien järjestelmien käytössä parhaaksi tavaksi opetella koettiin se, että laitteet otettaisiin käyttöön heti ensimmäisenä päivänä ja annettaisiin rauhassa tutustua niihin. Näin kynnys niiden käyttöön ei kasvaisi, vaan ne tulisivat heti alusta lähtien luontevaksi osaksi työskentelyä. Työntekijät toivoivat, että uusien annettaisiin rohkeasti

kokeilla uusien laitteiden käyttöä. Haastatteluissa nousi esiin mainintoja myös siitä, ettei kuitenkaan oletettaisi nuorien osaavan käyttää laitteita, vaan ohjeistettaisi asiallisesti niiden käyttöä.

5.2 Turvallisuus

Haastatteluissa keskusteltiin turvallisuudesta, joka koostuu ihmisen kokonaisvaltaisesta turvallisuudentunteesta. Ihminen on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus, ja turvallisuus on osa kaikkia näitä puolia.

Haastatteluissa toistui, että psyykkisen turvallisuuden tueksi ilmapiiriin tulee olla oppimista tukeva ja turvallinen. Uudelle työntekijälle tulee muodostua tunne, että hän voi kysyä apua keneltä tahansa ja myös saada sitä. Pelko kysymiseen hidastaa oppimista ja kehittymistä. Hyvä ja luotettava ilmapiiri saa aikaan sen, että nuori yrittää mielellään parhaansa ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Työntekijät toivat ilmi, että työergonomiasta tulisi kertoa alusta alkaen. Uudelle työntekijälle tulisi tuoda perusteiden kautta ilmi, miksi on kannattavaa huolehtia oikeasta ergonomiasta jo heti alusta alkaen. Sopivia opetustapoja olivat käytännön esimerkit, videot ja kuvat. Toivottiin, että nuorille tehtäisi alusta asti selväksi, että toistuvat huonot työasennot ja nostot voivat pidemmässä juoksussa olla haitallisia, vaikka yksittäinen nosto sujuisikin ongelmitta.

Häiriötilanteisiin sekä muihin poikkeustilanteisiin, kuten palohälytyksiin, toivottiin käytännönläheisiä ja konkreettisia ohjeita. Kun nuorilla ei ole vielä aikaisempia kokemuksia vastaavista tilanteista, heille tulee tuoda selkeästi ilmi, mitä he saavat sanoa ja tehdä tyypillisimmissä häiriötilanteissa. Tämä auttaa heitä hahmottamaan, mitä heiltä odotetaan näissä tilanteissa. Keskusteluissa nousi esiin, että esimerkiksi paloturvallisuusasiat olisi hyvä käydä jo alussa, mutta vaikka esimerkiksi häiriötilanteisiin kaivattiin ohjeita, ei nämä ole ensimmäisten päivien asioita. Näistä toivottiin keskustelua ja ohjeita, mutta nousi myös esiin mielipiteitä, että jos niistä keskusteltaisi heti ensimmäisenä päivänä, tulisi mielikuva, että tämän kaltaisia tilanteita on jatkuvasti.

Tärkein asia perehdytysvaiheen alussa on häiriötilanteiden läpi käyminen, että miten niissä toimia ja miten saadaan toimia niissä.

Useat vastaajat nostivat esille paloturvallisuuden. Palohälytyksen varalta toivottiin erityisesti konkreettisia toimintaohjeita. Näitä asioita toivottiin käytävän käytännössä läpi, eikä jätettävän opettelu pelkästään materiaaleista itsenäisen opiskelun varaan. Sammuttimien sijaintien ja käytön käsittely toivottiin sisältyvän heti työsuhteen alkuun. Eräs haastateltava nosti esiin omakohtaisen tilanteen, jossa työpaikalla oli ollut palohälytyksen alkaessa epäselvää,

kuinka tilanteessa tulisi toimia. Hän ei ollut itse saanut siinä vaiheessa vielä perehdytystä asiaan, ja koki tilanteen erittäin epävarmaksi. Haastateltava nosti esiin sen, kuinka tärkeää turvallisuus on työntekijöiden lisäksi asiakkaille, ja kuinka työntekijöillä tulisi olla tämän kaltaisissa tilanteissa selkeää, miten kuuluu toimia.

On asiakkaille pelottavaa, jos työntekijät eivät tiedä, miten tulisi toimia.

Turvallisuuteen liittyä itsestä huolehtiminen ja oma jaksaminen. Sekä esihenkilöt että työntekijät nostivat esiin, että työsuhteen alussa on hyvä tuoda nuorelle ilmi, mitä palveluita työterveys tarjoaa ja missä tilanteissa hän voi niitä käyttää. Työterveys voi tarjota esimerkiksi mahdollisuuksia keskusteluille työpsykologin kanssa.

5.3 Organisaatio

Perehdytysvaiheessa tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi tiedoksi omasta työnantajaorganisaatiosta koettiin ne asiat, jotka tekevät työnteon kannattavaksi juuri tässä työpaikassa. Haluttiin nostaa esiin hyötyjä, mitä juuri tämä työpaikka tarjoaa.

Esille nostettiin henkilökuntaedut sekä mahdollisuudet kehittyä ja työskennellä eri toimipisteissä. Uusille työntekijöille organisaatiosta toivottiin kerrottavan siitä, mitä kaikkea organisaatio pitää sisällään ja mitkä asiat sen sisällä liittyvät toisiinsa. Toivottiin myös, että uusille työntekijöille tuotaisi esille ison työnantajan mukana tuomia etuja, kuten lukuisia työkavereita, luotettavuutta ja sitä, miten oman aktiivisuuden avulla voi päästä etenemään yrityksen sisällä pitkällekin. Tämä loisi motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Organisaatiosta haluttiin tietää, mitä se sisältää juuri tällä hetkellä. Taustoja tai sitä, miten tähän pisteeseen on edetty, ei pidetty oleellisena tietona. Kiinnostavaksi koettiin organisaation sisältämät eri toimialat ja yksiköt. Haastattelussa nousi esiin se, kuinka tieto siitä, kuinka isosta yrityksestä on kyse ja kuinka paljon siinä on työntekijöitä, lisää ylpeyttä omasta työstään, lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja auttaa hahmottamaan omaa rooliaan yrityksessä.

Yhteisöllisyyden tunne ja ylpeys siitä, että kuuluu isoon porukkaan, johon kuuluu paljon eri alojen osaajia. Kaikilla meillä sama työnantaja ja ollaan samaa isoa porukkaa.

Kannattavaksi tiedoksi uusille työntekijöille haluttiin nostaa esiin se, kuinka usein suuri yritys on luotettavampi työnantaja, kuin monet pienet. Toiminta on erittäin valvottua ja mahdolliset inhimilliset virheet korjataan välittömästi niiden tultua esiin. Toiminnan voi luottaa olevan työehtosopimusten mukaista. Nuorille toivottiin tuotavan myös esille se, että kaikkia työntekijöitä koskee samat, yhteiset pelisäännöt. Näihin ei tule myönnytyksiä sen mukaan, vaikka

joku olisi ollut kauemmin töissä. Nuoria koskee siis samat ohjeet kuin kaikkia muitakin työntekijöitä.

Haastatteluissa keskusteltiin osuuskauppatoiminnan epäselvyydestä nuorille. Nuorille toivottiin kerrottavan konkreettisesti, mitä hyötyä osuuskauppatoiminnasta on, ja mitä hyvää se tuo alueen ihmisille.

Kysymyksiä tulee asiakasomistajuudesta. Koska nuoret eivät tiedä, olisi hyvä, että perehdytyksessä kerrottaisiin, mitä osuustoiminta on ja kuinka rahat menevät sitä kautta oman alueen toiminnan kehittämiseen. Omilla valinnoilla voi tukea isoa toimintaa. Toiminnasta tulisi kertoa konkreettisin esimerkein, kuten, mitä toimipisteitä osuuskaupalle kuuluu.

5.4 Motivaatio

Haastatteluissa keskusteltiin motivaation vaikutuksesta perehdytykseen ja oppimiseen. Uu- sissa tilanteissa motivaatioon vaikuttaa tilanteesta muodostuva ensivaikutelma. Onnistu- neeseen ensivaikutelmaan vaikuttaa suuresti se, kuinka tervetullut olo nuorelle tulee saa- puessaan uuteen työpaikkaansa. On tärkeää, että hänelle tulee tunne, että häntä on odo- tettu, hän on tervetullut ja häntä tarvitaan töissä. Näitä voidaan edesauttaa ensitapaamisella esimerkiksi lämminhenkisillä tervehdyksillä, esittäytymisellä, tervetulleeksi toivottamisella ja onnentoivotuksilla.

Kun työyhteisöön otetaan heti alussa mukaan, se motivoi, kun kokee kuulu- vansa siihen.

Työyhteisö koettiin isoimmaksi motivoivaksi ja työssä jaksamiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kannustava ja ymmärtäväinen ilmapiiri koettiin tärkeäksi voimavaraksi. Esiin nostettiin kom- munikaation tyylin merkitystä: on iso ero siinä, tuodaanko asioita esiin käskyjen vai ohjeiden kautta. Kommunikaation tulisi olla kaikkea muuta, kuin vain virheiden esiin nostamista, joka pudottaa työmotivaation minimiin. Haastateltava toivoi, että nuorille muistettaisi aina alussa sanoa, että heti alussa ei tarvitse olla täydellinen ja myös virheiden kautta oppii.

Haastateltavat kokivat, että motivaatiota oppia ja kehittyä nostaa mahdollisuudet päästä kokeilemaan paljon eri asioita. Koko työyhteisöllä, mutta varsinkin perehdyttäjällä on suuri merkitys uuden työntekijän motivaation muodostumiselle. Perehdyttjä ei saa latistaa uu- den työntekijän intoa, vaan tulisi olla kannustava, innostava ja innostunut. Hän kannustaisi alusta asti kokeilemaan ja tekemään itse. Pienetkin onnistumiset lisäsivät motivaatiota.

Esihenkilön antama positiivinen palaute ja läsnä oleminen koettiin motivoivaksi. Toiveena oli, että esihenkilö ei jäisi hahmoksi, joka jää taka-alalle ja jota näkee vain harvoin. Pienetkin keskusteluhetket ja palautteet esihenkilön kanssa koettiin nostavan työmotivaatiota.

Pelkästään uuden työntekijän motivaatiota ei koettu tärkeäksi, vaan myös perehdyttäjän ja muiden työntekijöiden. Perehdytyksen laatuun koettiin vaikuttavan se, kuinka paljon perehdyttäjä on valmis antamaan itsestään perehdytykselle.

On tärkeää, että perehdyttäjä on motivoitunut. Ei riitä, että on motivaatiota, ei riitä, että osaat työn itse hyvin, vaan täytyy olla aika paljon taitoa lukea sitä uutta ihmistä ja sitä, millaista oppia hän kaipaa

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, että työyhteisön motivaatiota perehdytystä kohtaan voidaan nostaa sillä, että työntekijöille perustellaan, mitä kaikkia hyötyjä hyvin onnistuneesta perehdytyksestä on pitkässä kaavassa uudelle työntekijälle, työyhteisölle ja koko yritykselle. Erityisesti esihenkilöt korostivat, että kiireessäkin nuori ei saisi olla taakka vaan mahdollisuus, sillä asenteet siirtyvät ihmisiltä toisille. Perehdyttäjän negatiivinen asenne laskee nuoren motivaatiota työtä kohtaan, ja hänen intoaan oppia ja tehdä parhaansa. Esihenkilö voi keskustella tarvittaessa työntekijöidensä kanssa heidän asenteistaan ja siitä, miten toivottaisi positiivisen asenteen leviävän eteenpäin. Hyvässä tilanteessa vastaanotavalla osapuolella on positiivinen asenne uutta työntekijää kohtaan, ja ajatus siitä, että on hyvä asia, että uusi aloittaa heillä töissä. Uudet ihmiset koettaisiin voimavaraksi, eikä taakaksi.

5.5 Toteuttaminen

Perehdytysmateriaalien toivottiin olevan sekä paperisessa että sähköisessä muodossa saatavilla. Paperinen koettiin mukavaksi ottaa mukaan ja selata, mutta lähes jokainen kertoi sen kuljettamisen mukana hankalaksi ja että se häviäisi helposti. Toiveena oli, että teksti olisi mahdollisimman lyhyttä ja konkreettisesti liittyisi juuri omaan työhön. Sen toivottiin sisältävän tärkeimpiä työsuhteasioita sekä perusasioita työelämästä ja työnteosta. Sähköisessä versiossa olevaan materiaaliin toivottiin mahdollisimman lyhyitä ja havainnollistavia videoita sekä lyhyitä tekstejä. Tämä jaksottaisi materiaalia ja helpottaisi keskittymistä. Materiaalin toivottiin myös siirtävän vastuuta sopivissa määrin työntekijälle itselleen niin, että hänellä olisi lista asioista, joita tulee ottaa huomioon työsuhteen alussa. Näitä olisi esimerkiksi verokortin toimittaminen ajoissa. Materiaaleihin toivottiin mainintoja siitä, mistä voi saada niissä kerrotuista asioista lisätietoa. Sopivaksi ratkaisuksi perehdytysmateriaalien osalta voitaisi ajatella materiaalien tarjoamista sekä sähköisessä että paperisessa muodossa.

Perehdytyksen tasalaatuisuuden tueksi isossa yrityksessä keskitetyt perehdytykset koettiin hyväksi toimintamalliksi varsinkin kausityöntekijöiden osalta. Kun kausityöntekijöitä on useita kesän aikana, on mahdollista, ettei heille kaikille voida taata yhtä laadukasta perehdytystä. Tähän vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden poissaolot ja muut muuttuvat tekijät, joita ei voida ennakoita, ja jotka vaikuttavat perehdytykseen käytettävään aikaan tai sen suorittavaan perehdyttäjän valintaan. Ennalta suunniteltu perehdyttäjä voi olla poissa töistä, ja hänen tilalleen saatetaan joutua siirtämään eri henkilö. Jos olisi yhteisiä, keskitettyjä perehdytyksiä esimerkiksi Teams-sovelluksen välityksellä, voitaisi mahdollistaa, että kaikki nuoret saisivat tärkeistä, keskeisistä asioista samat tiedot. Keskitetyt koulutukset voivat myös lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Nuorille työelämässä monet asiat ovat aivan uusia, varsinkin työsuhteasiat ja työelämätaidot. Näihin toivottiin omia materiaaleja tai ohjaamista etsimään tietoa oikeista paikoista. Esiin nousi keskustelua siitä, että koska nuoret eivät tiedä, mitä kysyä, he eivät osaa myöskään kysyä esimerkiksi vuosilomista, vuosivapaista tai ylittöistä tai miten niitä kertyy.

Aloitusvaiheeseen toivottiin, että perehdytys olisi muutamien tiettyjen henkilöiden vastuulla. Yksi perehdyttäjä koettiin sekä hyväksi, että huonoksi asiakksi. Hyvää oli, että uutena työntekijänä on helppo tukeutua yhteen ihmiseen ja oppii tehokkaasti tämän työskentelytavat. Tällöin perehdytyksen tyyli voi olla valmentava ja mentoroiva. Ongelmalliseksi nähtiin siirtyminen työskentelemään muiden ihmisten kanssa sen jälkeen, kun on ollut vain yhden ihmisen opissa. Tässä nähtiin hankaluus siinä, että muut työntekijät ovat vieraita, eivätkä tienneet, miten paljon uusi työntekijä osaa. Tämä aiheuttaa sen, että saatetaan tehdä oletuksia ja yliarvioida osaaminen. Yhdessä perehdyttäjässä koettiin ongelmaksi myös muuttuvien tilanteiden, kuten vuorotyön ja poissaolojen vaikutus. Perehdyttämisen alkuvaihetta ei toivottu jaettavaksi koko työyhteisön vastuulle. Koettiin selkeämmäksi, että alkuun on tietty ihmiset, keiden kanssa tekee töitä. Perehdytys jatkuu vielä alun perehdytysjakson jälkeen pitkään. Tässä vaiheessa oppiminen ja tiedon syventäminen on koko työyhteisön vastuulla, ei vain perehdyttäjien.

Onnistumisen edellytyksenä koettiin se, kenen kanssa perehdytys toteutetaan, minä ajankohtana ja paljon tähän tulisi varata aikaa. Esihenkilö voi omalta osaltaan pyrkiä tasalaatustamaan uusien työntekijöiden perehdytystä työvuorosuunnittelun avulla. Hän tuntee omat työntekijänsä ja yksikkönsä, ja voi suunnitella, mihin ajankohtaan perehdytys olisi optimaalisin. Tasalaatuisen perehdyttämisen tueksi on olemassa valmiita materiaaleja. Nämä tulee pilkkoa mahdollisimman pieniksi osiksi ja käydä käytännön tasolla ihmisen kanssa läpi.

Esihenkilöt voivat omalta osaltaan varmistaa mahdollisimman hyvin onnistuvaa perehdytystä työvuorosuunnittelulla sekä ohjaamalla työntekijöitä sopiviin tapoihin kohdata uusi työntekijä ja perehdyttää hänet. Työvuorosuunnittelulla voidaan varmistaa, että ajankohta uuden työntekijän ensimmäisille työpäiville on sopiva. Vuorotyössä työvuorosuunnittelulla voidaan pyrkiä suunnittelemaan aloitukselle mahdollisimman rauhallinen ajankohta. Jos tiedossa on, ketkä tulevat olemaan perehdyttäjiä, heidät voidaan suunnitella samoihin vuoroihin uuden työntekijän kanssa. Muutama perehdyttäjää on koettu paremmaksi vaihtoehdoksi kuin yksi, sillä tilanteiden muuttuessa voi käydä niin, että nuorta ja perehdyttäjää ei saakaan sijoitettua samoihin työvuoroihin.

Haastatteluissa korostui se, miten ensimmäisen päivän jännitys vaikuttaa oppimiseen. Stressaava tilanne ja monta uutta asiaa kerralla vaikeuttavat asioiden muistamista. Hyvässä perehdytyksessä tämä asia on huomioitu, ja tietoa annetaan tilanteeseen nähden sopivassa suhteessa. Valmiiksi stressaantuneena suuri määrä tietoa, jota on vaikea muistaa, vain lisää stressiä eikä tue oppimista. Haastateltavien kesken jakoi mielipiteitä se, kuinka paljon käsiteltäviä asioita sisällytettäisiin ensimmäisiin työpäiviin. Suurin osa toivoi, että annettua tietoa tulisi mahdollisimman maltillisesti. Toiset toivoivat, että heti alkuun saisi tietoa niin paljon, kuin mahdollista. Osa haastateltavista koki, että stressaavassa tilanteessa runsaasta tiedonsaannista olisi enemmän haittaa, kuin hyötyä. Runsas tieto voi pahimmillaan näissä tilanteissa sekoittaa uutta työntekijää, haitata hänen keskittymistään ja lisätä stressiä. Osa vastaajista koki, että olisi hyvä, kun alussa kerrottaisiin mahdollisimman paljon, osa vastasi, että olisi hyvä käydä läpi *"kaikki mahdollinen."* Nämä vastaajat kokivat, että stressaavassa tilanteessa runsas tiedonsaanti helpotti epävarmuutta ja stressiä sekä auttoi hahmottamaan heihin kohdistuvia odotuksia. Kirjallisista, tehtäväkohtaisista ohjeista koettiin olevan hyötyä keskustelun tueksi, koska näistä pystyy tarkastamaan jälkikäteen asioita, joita ei muista.

5.6 Ideali perehdytys

Haastateltavilta kysyttiin, millaisen perehdytyksen ja aloituksen uudessa työpaikassa he toivoisivat uudelle henkilölle. Nuorille toivottiin lämmintä, innostavaa vastaanottoa, josta syntyisi heille tervetullut ja luottavainen tunne. Hänelle korostettaisiin sitä, että hän on osa porukkaa, eikä missään nimessä yksin. Hänen ei tarvitsisi osata heti alussa kaikkea, vaan toiset auttavat häntä eteenpäin.

Kaikkiaan haluaisin, että työntekijöille tulisi tervetullut olo. Viis siitä, osaako hän heti käyttää laitteita, mutta että sillä ihmisellä olisi henkisesti hyvä olla ja sellainen olo, että olipa kiva tulla.

Perehdytyksen alun kulku jakoi mielipiteitä. Osa toivoi, että kierrettäisi ympäristö yhdessä läpi ja tutustuttaisi muihin työntekijöihin. Osa oli sitä mieltä, että heitä kiinnostaisi alussa vain heidän omaan työhönsä konkreettisesti liittyvät asiat. Yksi vastaajista koki turhauttavaksi sellaisten asioiden läpi käymisen, joka ei liity juuri sen päivän aikana hänen työhönsä. Esimerkiksi hän nosti eri tilojen ja työvaatteiden pesettämisen läpi käymisen. Hän koki, että aloituksen stressiä helpottaisi, jos aloitettaisi suoraan opettelemaan työtä. Kaikki läpi käytävät asiat eivät kuitenkaan jäisi mieleen, ja niitä pitäisi myöhemmin kysyä uudelleen, kun asiat ovat ajankohtaisia. Osa taas koki kiertämisen ja keskustelun murtavan jäätä ja laukaisevan stressiä. Voitaisi siis päätellä, että sopiva tapa olisi kierros, johon käytettäisi vain vähän aikaa.

Perehdyttäjän tulisi pystyä opettamaan omalla esimerkillään. Tätä varten hänen tulisi olla jo sen verran kokenut, että tuntee talon tavat ja miten eri tilanteissa toimitaan. Perehdyttäjältä toivottiin motivaation ja ammattitaidon lisäksi myös kykyä lukea ihmisiä. Tämän tulisi osata hahmottaa, millaista oppia juuri tämä uusi työntekijä kaipaa.

Perehdyttäjän ei tarvitse tietää aivan jokaista asiaa, sillä se ei ole olennaista siinä kohti, kun uusi ihminen tulee. Tärkeämpää ihmisläheinen suhtautuminen.

Vastaajat korostivat sitä, kuinka tärkeää on, että nuori voi kysyä perehdyttäjältään mitä tahansa ilman, että tulee tyrmätyksi. Uusille, aloittaville nuorille toivottiin lähtötilannetta, jossa heidän ei pitäisi pahoitella sitä, että he kyselevät, sillä jokainen on ollut aloittelija. Kysymykset ja virheet kuuluvat jokaisen uuden työntekijän aloitukseen, mutta erityisesti, jos työelämästä ei ole vielä kokemusta. Virheistä tulisikin kannustaa eteenpäin. Kysyjän tulisi voida luottaa siihen, että hän saa hyvän vastaanoton ja apua ongelmaansa. Vastauksiin sisältyisi myös perustelut siitä, miksi juuri kysytyn asian kohdalla toimitaan tietyllä tavalla.

Toivoisin, että saisi sellaisen ihmisen, joka ottaisi hyvin vastaan ja tulisi luottavainen fiilis siitä, että minä tulen osaamaan tämän ja jos en tule osaamaan, niin ainakin tietää, että voi kysyä, eikä siitä tapahdu mitään hirveää, jos et ensimmäisen kerran jälkeen muista.

Työskentelyyn ja toimintatapoihin liittyen toivottiin perehdytykseen selkeää otetta. Ensin kerrottaisi teoriassa, miten toimitaan ja tämän jälkeen nuori pääsisi kokeilemaan itse käytännössä. Perehdyttäjä olisi mukana, ohjaisi ja näyttäisi esimerkkiä. Ensin pureuduttaisiin laajoihin kokonaisuuksiin, ja vasta, kun nämä olisivat hallinnassa, keskityttäisi myöhemmin yksityiskohtiin. Aloituspäivään sisällytettäisi tilanteeseen nähden sopivasti tietoa, sillä isoa määrää ei voi oppia kerralla.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Tavoitteen ja tuloksen pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päättökysymys oli

- Mitä nuoret odottavat perehdytykseltä?

Alakysymykset olivat

- Mitkä asiat kiinnostavat nuoria työnantajayrityksessä?
- Mitkä ovat parhaita keinoja tarjota nuorelle tietoa työturvallisuudesta perehdytysvaiheessa?
- Millainen on toimiva ja kiinnostava perehdytysmateriaali?

Nuoret odottavat perehdytykseltä erityisesti positiivista ja turvallista ilmapiiriä sekä sitä, että heille tehtäisi uudet asiat mahdollisimman selkeiksi. He odottavat selkeää opettamista, tukemista, ohjaamista ja *reilua suhtautumista kokemattomaan ihmiseen*.

Onnistunut perehdytys koostuu monen tekijän summasta. Ajankohdan tulee olla perehdytykselle sopiva ja sille tulee olla varattuna riittävästi aikaa. Ilmapiirin tulisi olla innostava ja turvallinen. Toiminnan ja asenteiden tulee olla oppimista tukevia, jolloin nuorella on mahdollisuus kysyä ja saada apua niin paljon, kuin hän tarvitsee. Perehdytyksen tulisi olla selkeä ja sisältää sopivissa määrissä tietoa. Määrä on sopiva silloin, kun asioista keskustellaan yleisellä tasolla, eikä liian yksityiskohtaisesti. Eniten korostui se, kuinka työyhteisön positiivinen ja motivoitunut ilmapiiri vaikuttaa nuoren asenteisiin ja sitä kautta halukkuuteen oppia. Positiivinen ilmapiiri kannustaa kysymysten esittämiseen ja edistää sitä kautta oppimista. Yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen ja ryhmään mukaan ottaminen ovat nuorelle erittäin tärkeitä.

Kysymykseen siitä, mitkä asiat kiinnostavat nuoria työnantajayrityksessä, nousi haastateltavilta hyvin samankaltaisia vastauksia. Näistä nousi eniten esiin etuuksien korostaminen. Nuoria kiinnostaa tietää heti alusta alkaen, miksi heidän on kannattavaa olla juuri tässä työpaikassa, ja mitä hän voi hyötyä siitä. Etuuksista nostettiin esiin rahallisten etujen, kuten alennuksien lisäksi, myös muun muassa työterveyden palvelut. Seuraavaksi eniten nousi esiin se, että haluttiin tietää, mitä kaikkea iso organisaatio sisältää, eli kuinka paljon on työntekijöitä ja missä eri toimipaikoissa. Kuuluminen isoon ryhmään oli usealle haastateltavalle positiivinen asia. Kiinnostavaksi koettiin, mitä mahdollisuuksia iso työnantaja voi antaa

pienempään työnantajaan verrattuna. Iso työnantaja koettiin luotettavammaksi, kuin pienemmät yritykset.

Parhaiksi keinoiksi tarjota tietoa perehdytysvaiheessa työturvallisuudesta, koettiin käytännön esimerkit. Perehdyttäjän kanssa asioiden läpi käyminen koettiin mieleisimmäksi ja opettavaisimmaksi tavaksi. Muina keinoina tämän lisäksi hyväksi koettiin yrityksessä suoritettavan turvallisuuskävelyn suorittaminen uusien työntekijöiden toimesta. Tämä on säännöllisesti työhön kuuluva turvallisuuteen liittyvä tarkistus, jossa varmistetaan esimerkiksi hätäuloskäyntien esteettömyys. Aiheeseen liittyvien tekstimuotoisten perehdytysmateriaalien ei koettu olevan mielekkäitä tai mieleen painuvia, vaan enemmän koettiin olevan hyötyä käytännönläheisellä opastuksella.

Se, millainen on toimiva ja kiinnostava perehdytysmateriaali, jakoi mielipiteitä. Toiset pitivät parhaina perinteisiä paperisia materiaaleja, osa toivoi nämä sähköisinä, ja yksi ei kaivannut luettavaa materiaalia ollenkaan. Tästä olisi pääteltävissä, että toimivinta olisi tarjota nuorille sekä paperiset materiaalit mutta niiden lisäksi keino päästä lukemaan sähköisesti materiaaleja ja ohjeita. Sähköisen version eduksi koettiin, että siihen voi yhdistää esimerkiksi videoita ja se ei pääse häviämään, kuten paperinen versio. Sähköinen versio koettiin myös siitä hyväksi, että siinä olisi helpoin ylläpitää ajantasaisinta tietoa. Sisällöltään materiaalien toivottiin sisältävän mahdollisimman selkeästi ja lyhyesti esiteltävät asiat. Niiden toivottiin sisältävän erityisesti työhön liittyviä asioita ennemmin, kuin yritykseen ja sen esittelyyn liittyviä asioita. Nuorille työsuhteasiat ovat uusia, ja perehdytysmateriaalien toivottiin joko sisältävän tietoa niistä tai siitä, mitä kautta tietoa voisi saada.

Tuloksista voidaan päätellä, että nuorten työntekijöiden perehdytyksen onnistumistekijät koostuvat ennen kaikkea työyhteisön avoimista, reiluista, positiivisista ja kannustavista asenteista. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen motivoi ja tuo turvallisuuden tunnetta. *Valmentavan* ja *käytännönläheisen* perehdyttämisen tueksi tarvitaan selkeät perehdytysmateriaalit, jotka tarjoavat tietoa omaa työhön ja työsuhteeseen liittyvistä käytännön asioista. Materiaalien tulisi olla helposti saatavilla ja niihin tulisi olla mahdollisuus palata tarvittaessa. Perehdyttäjien tulisi olla huolellisesti valittuja ja heille tulisi tarjota tehtävään sopiva ohjeistus. Työyhteisössä tulisi keskustella ja sopia, millaiset ovat nuorien perehdytyskäytännöt ja kuinka heidät tulee vastaanottaa työyhteisön jäseniksi. Nuorille tulisi tarjota tilaisuus nähdä, kokea ja oppia mahdollisimman laajasti. Tämä auttaa heitä saamaan paremman kokonaiskäsityksen työpaikan toiminnasta, antaa tunteen yhteisöllisyydestä ja motivoi heitä heidän työtehtävissään.

Tuloksien perusteella kehityskohde, jonka onnistuessa vaikutukset olisivat merkittävimmät kokonaisuuden kannalta, on perehdyttäjien ja työyhteisöjen ohjaaminen oppimista tukeviin

asenteisiin ja käytäntöihin. Kun työyhteisössä on nuoren oppimista tukeva, innostava, positiivinen, luotettava ja kannustava ilmapiiri, saa nuoret parhaimman mahdollisen aloituksen työelämälleen. Kun asenteet ovat oikea, perehdytykseen panostetaan enemmän ja saadaan aikaan parhaat tulokset. Hyvä ilmapiiri kannustaa myös molemminpuoliseen kommunikointiin ja sitä kautta nuorta avautumaan. Kun hän uskaltaa tuoda esiin omia kokemuksiaan ja mielipiteitään uusin, ulkopuolisin silmin, voi työyhteisö oppia häneltä yhtä paljon, kun hän työyhteisöltä.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti mittaa sitä, kuinka toistettava käytettävä mittari on (Tilastokeskus 2022.). Tutkimuksessa käytetyt teemat oli harkittu niin, että niitä voitiin käyttää eri aloilla, eivätkä olleet sidonnaisia tiettyyn työtehtävään. Koska teemahaastattelua ei ollut kohdistettu koskemaan vain tätä yritystä, teemahaastattelu voidaan hyödyntää myös muualla ja olla siten toistettavissa.

Validiteetti, eli se, kuinka hyvin käytettävä mittari mittasi tutkittavaa ilmiötä (Tilastokeskus 2022.) Tavoitteena oli saavuttaa vastaukset opinnäytetyön aiheeseen sekä tutkimuskysymyksiin. Tämä on toteutunut, joten on pääteltävissä, että tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on ollut validi.

6.3 Tulosten hyödynnettävyys

Tuloksia voidaan hyödyntää nuorien perehdyttämisessä sekä perehdyttäjien kouluttamisessa. Erityisesti kyseessä ollut Eekoo voi hyödyntää tuloksia perehdyttämisen kehittämisessä, mutta ei ole olemassa estettä siinä, että muutkin yritykset voisi tarkastella omia perehdytyskäytäntöjään tulosten pohjalta.

Eekoo työllistää vuosittain satoja työharjoittelijoita, vakituisia työntekijöitä, kausityöntekijöitä ja työelämään tutustujia. Haastatteluiden kautta saatujen tietojen avulla voidaan kehittää heille perehdytysmateriaaleja sekä heidän perehdyttäjiensä koulutusta. Koska tutkimus ei kohdistunut tiettyihin tehtäviin, on tulokset yleistettävissä eri toimialoille.

6.4 Jatkotutkimusaihe

Tämän tutkimuksen, joka käsittelee nuoren työuran aloitusta, tästä tutkimuksesta seuraava jatkotutkimusaihe olisi nuorten sitouttaminen yrityksiin. Työntekijöiden vaihtuvuus on yritykselle kallista ja kannattamatonta. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Työkulttuuri muuttuu yhä enemmän siihen, että työsuhteet ovat lyhytaikaisia, ja olisikin aiheellista tutkia, kuinka nuoria voitaisi sitouttaa pysymään yrityksessä ja mahdollisesti luomaan uraa sen

sisällä. Sitouttamisesta on tehty tutkimuksia esimerkiksi mikroyrityksissä. Suurten ja pienten yritysten mahdollisuuksien nuorten työntekijöiden sitouttamisesta vertaamisesta ei ole tehty yhtä paljon tutkimuksia, kuin yksittäisten yritysten tai yritystyyppien.

Lähteet

Aaltonen, M. 2018. Perehdytys työn oppimisessa. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103401/1526385673.pdf>

Asikainen, P. & Hoffrén, M. 2022. Savonia-artikkeli: Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. Savonia. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa

<https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>

Eekoo. a. Tietoa meistä. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://eekoo.fi/tietoa-meista/>

Eekoo. b. Historia. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://eekoo.fi/tietoa-meista/historia/>

Eekoo. c. Vastuullisuus. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://eekoo.fi/vastuullisuus/>

Eklund, A. 2020a. Hyvä perehdytys suunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa – lataa mallipohja. Brik. Viitattu 24.11.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytys-suunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>

Eklund, A. 2020b. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Brik. Viitattu 8.11.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Fasbender, U. & Gerpott, F.H. 2021. Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa <https://academic.oup.com/workar/article/8/2/146/6318562?login=false>

Google Scholar. Nuoren työntekijän perehdyttäminen. Haku. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=nuoren+ty%C3%B6ntekij%C3%A4n+perehdytt%C3%A4minen&btnG=

Hietala, H. & Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön työoikeus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hilska, L. & Erkkilä-Häkkinen, S. 2022. Perehdytyksen merkitys työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Turun Sanomat. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://www.ts.fi/puheenvuoro/5668036>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus.

Intro. 2021. Onnistuneen perehdytyksen avaintekijät. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/onnistuneen-perehdytyksen-avaintekijat/>

Isosävi, J. 2019. Työnantajan velvollisuudet. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://www.palkkaus.fi/abc/tyonantajan-velvollisuudet/>

Jyväskylän yliopisto. 2022. Työn arjessa oppiminen on nähtävä keskeisenä jatkuvan oppimisen muotona. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/artisto/2022/05/tyon-arjessa-oppiminen-on-nahtava-keskeisena-jatkuvan-oppimisen-muotona>

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.11.2022. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24954>

Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. SanomaPro. AlmaTalent.

LUT-tiedekirjasto Primo. Perehdyttäminen. Haku. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa rajoitettusti https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/search?query=any,contains,perehdytt%C3%A4minen&tab=Everything&search_scope=LAB_CAM-PUS_CDI&vid=358FIN_LUT:LAB&facet=rtype,exclude,amkopinnaytetyo&facet=rtype,exclude,yamkopinnaytetyo&facet=rtype,exclude,progradu&lang=fi&offset=0&came_from=pagination_1_2

Lalu, A. 2019. Työelämään tuleva nuori kaipaa tukea ja vastuuta – merkityksellinen työ motivoi. Ilmarinen. Viitattu 24.10.2022. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarinesesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2019/tyoelamaan-tuleva-nuori-kaipaa-tukea-ja-vastuuta--merkityksellinen-tyo-motivoi/>

Leino, S. 2020. Laadukas perehdytys sitouttaa työntekijän. Turku AMK. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://www.turkuamk.fi/fi/artikkelit/2510/laadukas-perehdytys-sitouttaa-tyontekijan/>

Lut. 2022. Työn merkityksellisyys ja merkityksettömyys. Viitattu 3.11.2022. Saatavissa <https://www.lut.fi/fi/projektit/tyon-merkityksellisyys-ja-merkityksettomyys>

Manai, A. 2013. Työelämätaidot takkuavat? Duunitori. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoelamataidot-takkuavat>

Manka, M-J. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Nuortennetti. 2021. Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Viitattu 9.11.2022. Saatavilla <https://www.nuortennetti.fi/koulu-ja-tyo/tyo/tyontekijan-oikeudet-ja-velvollisuudet/>

Oikotie Työpaikat. 2022a. Vastuullinen Kesäduuni 2022. Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Organisaatiokohtainen raportti.

Oikotie Työpaikat. 2022b. Vuoden 2022 vastuullisimmat kesäduunit. Viitattu 11.11.2022. Saatavilla <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/vastuullinen-kesaduuni-kampanja-10-vuotta-sinakin-voit-auttaa-nuorta-innostumaan-tyoelamasta>

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2022. Nuori työntekijä ja nuorta työntekijää koskeva lainsäädäntö. Viitattu 9.11.2022. Saatavilla <https://www.pam.fi/wiki/kuka-on-nuori-tyontekija.html>

Popli, S. & Rizvi, I. A. 2015. Leadership style and service orientation: the catalytic role of employee engagement. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JSTP-07-2015-0151/full/pdf>

Ristikangas, M-J. & Lönnroth, A. & Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentavan tiimin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2021. Työnohjaajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Kylläntyminen. KvaliMOTV. Viitattu 10.11.2022. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemahaastattelu. KvaliMOTV. Viitattu 8.11.2022. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Tyypittely. KvaliMOTV. Viitattu 10.11.2022. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. Validiteetti. KvaliMOTV. Viitattu 10.11.2022. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Salonen, A. Ethän käskyttä? 5 asiaa, joita nuoret odottavat johtajilta – ja vinkki uraansa aloitteleville. Duunitori. Viitattu 9.11.2022. Saatavilla <https://duunitori.fi/tyoelama/nuorten-johtaminen>

S-ryhmä. 2022. Tietoa S-ryhmästä. Viitattu 27.9.2022. Saatavilla <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Talentchain. Syy-seuraussuhteet kirkkaiksi nuorille. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://www.talentchain.fi/nuorten-tyoelamataidot/>

Tampereen yliopisto. 2022. Ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi. Viitattu 8.11.2022. Saatavilla <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/vastuullinen-tiede/hyva-tieteellinen-kaytanto/ihmistieteiden-eettinen-ennakoarviointi#expander-trigger--352677>

TE-palvelut. 2017. Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Viitattu 9.11.2022. Saatavilla <https://toimistot.te-palvelut.fi/-/tyontekijan-oikeudet-ja-velvollisuudet>

Theseus. Haku. Perehdyttäminen. Viitattu 6.10.2022. Saatavilla <https://www.theseus.fi/discover?query=perehdytt%C3%A4minen>

Tilastokeskus. 2022. Validiteetti. Viitattu 11.11.2022. Saatavilla <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Toikka, V. 2017. Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. OP Media. Viitattu 5.11.2022. Saatavissa <https://www.op-media.fi/johtaminen/perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin/>

Tuominen, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi.

Työsuojelu. a. Nuori työntekijä. Viitattu 8.11.2022. Saatavilla <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/nuori-tyontekija>

Työsuojelu. b. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://www.palkkaus.fi/abc/tyonantajan-velvollisuudet/>

Työsuojelu. c. Perehdyttäminen. Viitattu 9.11.2022. Saatavilla <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>

Työturvallisuuskeskus. a. Nuorten perehdyttäminen työpaikalla. Viitattu 24.10.2022. Saatavissa <https://ttk.fi/nuorten-perehdyttaminen-tyopaikalla/>

Työturvallisuuskeskus. b. Perehdyttäminen ja työhönopastus. Viitattu 8.11.2022. Saatavilla <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>

Työturvallisuuslaki 738/2002

Vaasan yliopisto. Oppiminen. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa <https://www.uwasa.fi/fi/opiskelijat/kehita-opiskelutaitojasi/oppiminen>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibs.

Liite 1. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu, työntekijät

Työskentely

- Työyhteisöön sisään pääseminen,
- Työskentelytavat, hiljainen tieto/ talon tavat
- Järjestelmät

Turvallisuus

- Psykkinen, fyysinen ja sosiaalinen turvallisuus

Organisaatio

- Kiinnostava tieto
- Tarpeellinen tieto

Motivaatio

- Mitkä asiat motivoivat

Perehdytyksen toteuttaminen

- Materiaalit
- Työsuhteasiat
- Kuinka monta perehdyttäjää
- Kuinka toivoisit, että uusi työntekijä otettaisi vastaan ja millainen hänen perehdytyksensä olisi? Mitä et toivoisi?

Lisäkysymykset esihenkilöille

- Haasteet
- Tasalaatuisuus