



**Mitkä ovat early careers -työntekijöiden kokemukset uran alusta kohdeorganisaatiossa?**

Martta Mäntyniemi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Martta Mäntyniemi
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Mitkä ovat early careers -työntekijöiden kokemukset uran alusta kohdeorganisaatiossa?
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 53 + 9
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin uran aloittavien työntekijöiden, eli early careers -työntekijöiden, kokemuksia uran aloituksesta kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena oli löytää uran aloituksen nykytilanne ja selvittää siihen liittyviä kehittämis-kohteita. Early careers -työntekijä rajattiin tarkoittamaan kohdeorganisaatiossa työskentelevää alle 30-vuotiasta työntekijää, joka on työskennellyt organisaatiossa alle kaksi vuotta.</p> <p>Tietoperusta käsittelee uran aloituksen kokonaisuuteen liittyviä aiheita: uramahdollisuudet, perehdytys, sitoutuminen, urakehitys, osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen. Tietoperustan aiheet liittyvät kaikki osaltaan uran aloitukseen, mutta esimerkiksi perehdytys, sitoutuminen ja urakehitys liittyvät vahvemmin heti uran alussa työntekijän luomaan mielikuvaan työstä ja organisaatiosta. Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen ovat aiheita, jotka tulevat ajankohtaisiksi vasta hieman uran aloituksen jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällisen tutkimuksen kysely toteutettiin 9.–22.12.2024 ja laadullisen tutkimuksen haastattelut toteutettiin 18.12.2024–13.1.2025. Kyselyyn vastasi 57 henkilöä ja haastatteluihin osallistui neljä henkilöä.</p> <p>Tutkimustuloksista selviää, että uran aloituksen kokemus on yleisesti ottaen positiivinen ja 91 prosenttia vastaajista haluaisi edetä urallaan kohdeorganisaatiossa. Tuloksista käy ilmi, että perehdytys on ollut suunnittelematon tai sekava. Perehdytyksessä on opetettu enemmän yleisiä koko organisaation asioita, kuin itse työtehtävään liittyviä asioita. Tutkimustuloksista ilmenee myös, että uramahdollisuuksista kertominen ja tavoitteiden asettaminen nuoren työntekijän uran aikaisessa vaiheessa auttaisi urakehityksessä. Käy myös ilmi, että etenkin verkostoitumisessa ja tuen saamisessa on kehittämisen varaa. Tuloksista ilmenee lisäksi, että nuoret työntekijät ovat alkaneet työskennellä nopeastikin itsenäisesti, mikä osaltaan luo vastuullisuuden ja luottamuksen tunnetta, mutta osaltaan aiheuttaa vaikeuksia oppia uusia asioita. Itsenäiseen työskentelyyn on usein ajaututtu avun puuttumisen ja kiireen vuoksi.</p> <p>Kehittämis ehdotuksia ovat perehdytyksen suunnitteleminen ja organisaatiotasolla yhtenäistämisen, tavoitteiden asettaminen, urakehityksen mahdollistaminen ja nuoren työntekijän verkostoitumisessa tukeminen.</p>
<b>Asiasanat</b> Nuoret työntekijät, työura, ammatillinen kehitys, perehdyttäminen, sitouttaminen, työkokemus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma .....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
1.3	Toimeksianto-organisaatio .....	3
2	Uran aloitus ja uramahdollisuudet.....	4
2.1	Uran aloitus .....	4
2.2	Uramahdollisuudet .....	5
3	Perehdytys ja jatkuva oppiminen .....	7
3.1	Perehdytyksen määritelmä .....	7
3.2	Perehdytyksen merkitys .....	9
3.3	Perehdytys ja sitoutuminen .....	10
3.4	Jatkuva oppiminen .....	11
4	Urapolku ja urakehitys .....	13
4.1	Urapolku.....	13
4.2	Urakehitys .....	13
4.3	Osaamisen kehittäminen .....	15
4.4	Yhteenveto tietoperustasta .....	16
5	Tutkimuksen kuvaus.....	18
5.1	Kohdeorganisaation esittely ja tutkimuksen merkitys.....	18
5.2	Kohderyhmä.....	18
5.3	Tutkimusmenetelmät .....	19
5.4	Tutkimuksen toteutus .....	21
5.4.1	Kysely .....	21
5.4.2	Haastattelut.....	22
5.5	Aineistojen analysointimenetelmät .....	24
6	Tulosten analyysi.....	26
6.1	Perehdytys .....	26
6.2	Urapolku ja vastuu.....	30
6.3	Uran aloituksen kehittäminen .....	33
6.4	Haastattelujen analyysi .....	40
6.4.1	Uran aloitus yleisesti .....	40
6.4.2	Perehdytys.....	41
6.4.3	Vastuu ja kehittyminen .....	41
6.4.4	Urapolut ja verkostoituminen.....	42
6.4.5	Yhteenveto kehityskohteista .....	42

7	Pohdinta.....	44
7.1	Johtopäätökset.....	44
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	48
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
7.4	Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi.....	49
	Lähteet.....	51
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Saatekirje.....	54
	Liite 2. Kyselylomake.....	55
	Liite 3. Haastattelukysymykset .....	61

# 1 Johdanto

Työelämä on murroksessa ja työtavat muuttuvat alati. Työntekijöiltä, yhteiskunnalta ja yrityksiltä vaaditaan panostusta työhön. Tärkeimpiä toimintamalleja muuttuvassa ympäristössä ovat jatkuva oppiminen, muutoskyvykyys sekä eteenpäin suuntaaminen. (Jarenko & Kankkunen 2021, 10–11.) Nuoret tavoittelevat edelleen vakaita ja luotettavia työuria, vaikka työelämä muuttuukin voimakkaasti (Työterveyslaitos s.a.).

Kouluttautumisella tavoitellaan yksilön ammattitaitojen kehittymistä ja elämänlaadun sekä hyvinvoinnin takaamista. Ammatin ja koulutusalan valinta on tärkeä päätös, joka ohjaa nuorta työntekijää pitkälle tulevaisuuteen. (Isberg 2014, 158–159.) Jatkuvan työn murroksen aikana nuoren työntekijän voi olla vaikeaa löytää mieleinen työ ja paikka työelämässä. Yhä useammin toimihenkilöt saavat jo uran alussa aiempaa enemmän vastuuta esimerkiksi oman työn järjestämisessä ja aika-tilaustuluttamisessa. Myös yksi muutos nykyisessä työmaailmassa on se, että aiemman yhden pitkän työuran sijasta moni työikäinen kouluttautuu useampaan ammattiin. Nykyinen työn murros voi tuottaa stressiä jo uran aikaisissakin vaiheissa, jos oman ammatin tai työpaikan pysyvyys ei olekaan taattu. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 22–23.)

Kajjala ja Tolvanen toteavat, että henkilöstö on yritykselle arvokas investointi strategian saavuttamiseksi. Henkilöstökokemukseen tulee kiinnittää huomiota, koska työntekijät ovat tärkeimpiä osia yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstökokemus tarkoittaa sitä, miten henkilöstö viihtyy työssä ja miten heidän kokemuksensa työstä vaikuttaa yrityksen tulokseen. Uran alussa henkilöstökokemuksen muotoutumista pidetään erityisesti tärkeänä, koska se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja jaksamiseen työssä. (Kajjala & Tolvanen 2020, 229–231.)

## 1.1 Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten early careers -työntekijät ovat kokeneet uran aloituksen kohdeorganisaatiossa ja miten he kehittäisivät uran aloitusta sekä siirtymää uralla seuraavaan vaiheeseen. Early careers -henkilöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiossa työskenteleviä alle 30-vuotiaita henkilöitä, jotka ovat työskennelleet kohdeorganisaatiossa enintään kaksi vuotta. Lisäksi he ovat vastavalmistuneita tai vielä opiskelijoita. Tutkimuksesta on siis rajattu pois yli 30-vuotiaat työntekijät ja alanvaihtajat. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jossa on käytetty sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Päätutkimusongelma on: mitkä ovat early careers -työntekijöiden kokemukset uran alusta kohdeorganisaatiossa? Alaongelmia on neljä ja ne ovat:

1. Miten työntekijä on perehdytetty tehtävään?
2. Miten työntekijä toivoo, että uran alkuvaiheen prosesseja kehitetään?
3. Millaisina työntekijä kokee uramahdollisuudet ja uralla etenemisen toimeksiantoyrityksessä?
4. Miten työntekijän kokemukset uran alusta ovat vastanneet odotuksia?

Alla olevalla peittomatriisilla (taulukko 1) havainnollistetaan alakysymyksiä liittymistä teoreettiseen viitekehykseen, tutkimustuloksiin sekä kyselylomakkeen ja haastattelun kysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alakysymys	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Haastattelu-kysymys	Tulokset (luku)
Miten työntekijä on perehdytetty tehtävään?	3.1, 3.2, 3.3	2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10	6.1, 6.4.2
Miten työntekijä toivoo, että uran alkuvaiheen prosesseja kehitetään?	2.1, 2.2	8, 9, 13	3, 4, 5, 19	6.3, 6.4.5
Millaisina työntekijä kokee uramahdollisuudet ja uralla etenemisen toimeksiantoyrityksessä?	4.1, 4.2, 4.3	6, 7, 13	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	6.2, 6.4.3, 6.4.4
Miten työntekijän kokemukset uran alusta ovat vastanneet odotuksia?	2.1, 2.2	10, 11, 12	1, 2	6.3, 6.4.1

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat early careers, uran aloitus, urakehitys, perehdytys, sitoutuminen ja jatkuva oppiminen.

Early careers -henkilön määritelmä kohdeorganisaatiossa on alle 30-vuotias työntekijä, joka on uransa alussa, ja voi olla vastavalmistunut tai uransa ensimmäisellä kahdella vuodella. Yleisesti ottaen early careers -määritelmä tarkoittaa nuorta työntekijää työuransa alussa ja monet organisaatiot määrittelevät early careers -työntekijät omaan organisaatioonsa sopivilla määritelmillä. Esimerkiksi EY (s.a.) määrittelee early careers -henkilöt uransa aloittaviksi työntekijöiksi ja alanvaihtajiksi.

Uran aloituksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nuoren 20–30-vuotiaan työntekijän opiskelujen jälkeistä työpaikkaa ja kosketuspintaa työelämään. Airon ja muiden (2008, 100–116) mukaan kouluttautumisella pyritään saavuttamaan itselle mieleinen ja kiinnostava ura, mutta uran aloitus ei

kuitenkaan aina vastaa koulutuksesta saatua tietoa, vaan uran aikana kehittyy ja kokeilee usein erilaisia polkuja.

Nykypäivänä urakehitystä voidaan pitää useampien pienempien erillisten saavutusten ryppäänä tai yksilön omien tavoitteiden saavuttamisena. Aiemmin urakehitys on tarkoittanut korkeampien tehtävien tavoittelua ja uralla ylöspäin etenemistä. (Lindström & Savaspuro 2023, 123–125.)

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän tukemista tavoilla, joilla hän pystyy selviytymään uudesta työstä itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. Hyvä perehdytys kattaa sekä yrityksen käytännön asioiden opettamista että työtehtävään liittyviin asioihin perehtymistä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Sitoutumisella pyritään pitämään osaavat asiantuntijat organisaatiossa työllistettyinä ja motivoituneina. Vaihtuvuus on lisääntynyt ja yhä useampi työntekijä työskentelee työuransa aikana usealla eri työnantajalla. Sitoutuminen ja työntekijöiden sitouttaminen onkin entistä tärkeämpää varsinkin muuttuvissa työolosuhteissa ja työmarkkinoiden murroksen aikana. (Lampikoski 2005, 9–10.)

Jatkuva oppiminen tarkoittaa yksilön kehittymistä ja osaamisen uudistamista työuran jokaisessa vaiheessa. Koko eliniän läpi kestäväällä jatkuvalla oppimisella kasvatetaan kilpailuetua ja edistetään hyvinvointia. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 7.)

### **1.3 Toimeksianto-organisaatio**

Toimeksiantajana toimii kansainvälinen suunnittelu- ja konsulttialan organisaatio, jolla on Suomessa noin 2500 työntekijää. Organisaatio toimii sekä yksityisen että julkisen sektorin asiakkaiden kanssa. Toimeksiantajaan viitataan tutkimuksessa termillä kohdeorganisaatio. Tutkimuksen aiheita ja tuloksia käsitellään laajemmin kuin vain toimeksiantoyritykseen liittyen, joten yrityksen nimeä ei julkaista. Näin ollen muutkin yritykset kaikilta aloilta voivat saada opinnäytetyön tuloksista hyötyä uran aloitusvaiheen toimintatapojen kehittämiseen.

## 2 Uran aloitus ja uramahdollisuudet

Uran aloitus on merkittävä hetki monelle nuorelle oppia työelämän tavoista, luoda verkostoja sekä uraa. Uran aloituksessa saattaa olla korkeat odotukset työpaikasta ja uramahdollisuuksista. Odotusten täytyessä uran aloitus voi olla palkitsevaa. Toisaalta, jos odotukset eivät täyty, voi aloitus olla haastavaa.

### 2.1 Uran aloitus

Uran aloitukseen liittyy usein epävarmuutta ja odotuksia. Aloittavan työntekijän tulee löytää ”jalansijaa” työpaikallaan ja pelko odotusten täyttymättömyydestä voi vaikuttaa uran aloituksen kokeuksiin. Uran alussa on tärkeää kasvattaa ja luoda verkostoja, saada apua uran etenemisen suunnitteluun sekä mahdollisuuksia ammattitaidon kasvattamiseen (Martela & Jarenko 2017, 297). Airo ja kumppanit (2008, 100–116) mainitsevat, että myös oppimishalu uran alussa on tärkeää, mutta odotukset kannattaa pitää maltillisina. Heidän mukaansa uran aloittavilla nuorilla löytyy enemmän itsevarmuutta ja rohkeutta työhön. Tästä huolimatta vaativamman työn tekeminen tai uralla eteneminen ei heti uran alussa ole välttämättä realistista.

Yksi uran aloituksen tärkeä teema on sitoutuminen. Työntekijät tulee sitouttaa työympäristöön, jotta heidän potentiaaliaan voidaan hyödyntää. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 74) kirjoittavat, että aloittelijat tulee tunnistaa, sekä heidän urakehityksensä mahdollistaa, jotta heidän osaamistansa voidaan käyttää sekä heidät voidaan sitouttaa organisaation toimintaan.

Uran aloituksessa työntekijä yrittää löytää omaa paikkaansa organisaatiossa ja työelämässä. Työntekijä havainnoi uutta työorganisaatiotaan ja sitä, miten siellä toimitaan ja kommunikoidaan erilaisissa tilanteissa. Uran alussa oleva työntekijä yrittää omaksua uutta ammatti-identiteettiään ja rooliaan urallaan. Samalla hän luo myös yksilöllisiä näkemyksiä itsestään ja urastaan, eli oppii organisaatioltaan omasta ja organisaation käyttäytymisestä. Vastavuoroisesti myös organisaatio voi oppia uudelta työntekijältä, esimerkiksi uusien ideoiden tai näkökulmien kautta. Näin uran aloituksesta saadaan tehtyä hyvinkin opettavainen prosessi niin työntekijälle kuin työnantajallekin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128–129.)

Sosiaalistuminen on uran alussa olevalle työntekijälle tärkeää. Hän kasvattaa uudessa työpaikassaan verkostojaan ja sosiaaliset suhteet työssä kasvattavat hänen itsevarmuuttaan ja luottamustaan uudessa työpaikassa. Mitä nopeammin uusi työntekijä sosiaalistuu ja tulee osaksi ryhmää, sitä paremmin sekä nopeammin hän suoriutuu työstä itsenäisesti. Työntekijän sosiaalistumista ja kuuluvuutta yhteisöön voidaan edistää perehdyttäessä, mutta on myös huomioitava uudelle työntekijälle annettava aika ja rauha uusien asioiden ja tapojen opettelussa. (Kjelin & Kuusisto 2003,

129–130.) Myös Jokisaari ja kumppanit pitävät sosiaalistumista tärkeänä tekijänä liittyen uuden työntekijän sitoutumiseen ja työhyvinvointiin organisaatiossa. Sosiaalistuminen työssä on myös oppimisen ja aktiivisuuden perusta. Uusien työntekijöiden kokemukset työviihtyvyydestä voivat herkästi muuttua ensimmäisen vuoden aikana, koska usein uran alussa ollaan motivoituneempia ja halukkaampia joustamaan tai kehittymään. (Jokisaari ym. 2011, tiivistelmä.)

Saks ja Gruman ovat tutkineet sosiaalistumisen vaikutusta työssä sitoutumiseen. Tutkimuksessa mainitaan, että uudet työntekijät ovat usein innostuneina aloittamassa uuden työn ja he ovat valmiita sitoutumaan uuteen työhönsä. On kuitenkin tutkittu, että uusien työntekijöiden työpanos muuttuu ensimmäisen vuoden aikana heikompaan suuntaan. Muutos tapahtuu, koska uusien työntekijöiden odotukset ja käsitykset organisaation tavoista muuttuvat. Työpanokseen vaikuttaa henkilön työtyytyväisyys, sitoutuminen ja motivaatio. Nämä kaikki asiat liittyvät työsuhteessa sosiaalistumiseen, sillä työntekijän käsitykset muuttuvat mitä enemmän hän sosiaalistuu työssä. (Saks & Gruman 2018, 13–14.)

## **2.2 Uramahdollisuudet**

Kun uusi työntekijä on osa työyhteisöä, voidaan alkaa miettiä erilaisia urasiirtymiä tai muita työhön liittyviä mahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet voivat liittyä henkilön nykyiseen osaamiseen tai sen kehittämiseen sekä motivaatioon edetä tehtävissä ylöspäin tai sivusuunnassa erilaisiin ja vaativampiin tehtäviin.

Monet työnantajat tarjoavat työntekijöilleen erilaisia koulutuksia ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Vaikka nykyään vastuu itsensä kehittämisestä on enemmän yksilöllä ja hänen motivaatiossaan, on myös työnantajan tuki kehittymiselle erittäin tärkeää. Henkilöstön kehittämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteistyössä oppilaitosten kanssa tai suoraan työpaikalla. Työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat muun muassa työkierto, sijaistaminen, perehdyttäminen, mentorointi tai vastuullisemmat erityistehtävät ja projektiluontoiset tehtävät. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa kehittymistä ovat esimerkiksi yksittäisten kurssien opiskelu korkeakoulussa, opintokäynnit ja itseopiskelu, kuten lehtien ja kirjallisuuden lukeminen. (Kauhanen 2009, 153–155.) Eri uramahdollisuuksia voidaan löytää niin työn sisällä kehittymällä ja etenemällä kuin koulutuksilla ja opiskelullakin. On hyvin mahdollista, että työuran välissä työntekijä opiskelee esimerkiksi maisteriksi ja palaa opiskelujen jälkeen työhönsä saaden erilaisia työtehtäviä tai uuden työnimikkeen.

Olennainen osa uran aloitusta on perehdytys, jota käsitellään seuraavassa luvussa. Perehdytyksen jälkeen on tärkeää olla unohtamatta uutta työntekijää ja hänen mielenkiintoaan yrityksessä etenemistä kohtaan. Uudet työntekijät ovat usein uran alkamisen jälkeen kiinnostuneita organisaationsa uramahdollisuuksista. Eklund kirjoittaaakin perehdytyksen jälkeisestä ajasta ja siitä, miten tärkeää

edelleen perehdytysjakson päättymisen jälkeen työntekijän kehittymisen tukeminen on. Perehdytyksen päättyessä oppiminen ja kehittyminen eivät tietenkään pääty, vaan ovat jatkuvasti osana työntekijän uraa. Eklundin mukaan onkin siis tärkeää kiinnittää huomiota uuden työntekijän perehdytyksen aikana esiin tuomiin seikkoihin, kuten toiveisiin urakehityksestä tai työtehtävien sisällöstä, ja keskustella aika ajoin näiden toteutumisesta ja uusista mahdollisuuksista organisaatiossa. (Eklund 2018, 110–111.)

### 3 Perehdytys ja jatkuva oppiminen

Perehdytys on olennainen osa jokaisen työsuhteen aloitusta, mutta etenkin uran alussa perehdytyksen merkitys korostuu, kun nuoret työntekijät aloittavat ensimmäisissä työpaikoissaan. Ensimmäisen työpaikan kautta nuoret työntekijät oppivat tuntemaan työtapoja ja erilaisia työkäytänteitä, jotka ohjaavat uralla eteenpäin. Eklund (2018, 25) kiteyttää onnistuneen ja suunnitelmallisen perehdytyksen olevan olennainen osa työsuhteen alkua. Onnistunut perehdytys tuo yritykselle kilpailuetua ja sitouttaa työntekijöitä.

#### 3.1 Perehdytyksen määritelmä

Perehdytys on tärkeä osa uran alkuvaiheita. Jokainen työntekijä tulisi perehdyttää työhön, jolloin heillä on näkemys organisaation toimintatavoista ja käytänteistä. (Eklund 2018, 43.) Perehdytykseen kuuluu useita eri osa-alueita, sekä työntekoon että yleisiin käytäntöihin liittyen. Kattelus ja Jokinen kertovatkin, että perehdytykseen kuuluu esimerkiksi esitellä työntekijä muulle henkilöstölle, kertoa vuosilomasäännöistä, työterveyshuollosta, henkilöstöeduista sekä tutustuttaa uusi työntekijä työvälineisiin ja järjestelmiin. Nämä liittyvät välillisesti työntekoon, mutta ovat erittäin tärkeitä perehdytyksen kulmakiviä. (Kattelus & Jokinen 2017, 214–215.)

Lisäksi Kattelus ja Jokinen kirjoittavat, että työnantajan tulee huolehtia siitä, että uusi työntekijä perehdytetään hyvin myös varsinaiseen työhönsä. Työntekijät arvostavat perehdytystä ja siitä puhutaan niin kehityskeskusteluissa, kuin lähtökyselyissäkin. Katteluksen ja Jokisen mukaan on myös tärkeää, että työntekijä on itse aktiivinen ja halukas oppimaan uusia asioita. (Kattelus & Jokinen 2017, 215–216.) Kupias ja Peltola mainitsevat, että nykyaikainen laajempi perehdytys on korvanut aiemmin käytössä olleen työhön opastuksen. Nykyään perehdytyksessä pidetään tärkeänä myös työntekijän integroitumista työyhteisöön ja organisaation toimintatapoihin, kun aiemmin pidettiin tärkeänä itse työnteon varmistamista. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Myös työlainsäädännössä säädetään perehdyttämisestä:

Työturvallisuuslain (738/2002, jäljempänä TTL) 1 luvun 3.3 §:n mukaan:

Työn vastaanottajan on erityisesti huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin.

TTL 2 luvun 14.2 §:n mukaan:

Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti

ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

Perehdytyksestä vastaa lähtökohtaisesti uuden työntekijän esihenkilö, mutta useimmiten työntekijää perehdyttää joku toinen työntekijä. Uudella työntekijällä voi olla yksi nimetty perehdyttäjä tai häntä voi perehdyttää useampi eri henkilö. Tapauksissa, jossa työntekijällä on useampia perehdyttäjiä, kasvaa perehdytyssuunnitelman ja vastuunjaon merkitys. Hyvällä ja suunnitelmallisella perehdytyksellä taataan uuden työntekijän oppiminen ja osaamisen varmistaminen. Uudelle työntekijälle voi olla jopa mielenkiintoisinta, että häntä perehdyttää useampi eri henkilö, eikä pelkästään esihenkilö, sillä näin työntekijä kasvattaa verkostojaan ja tutustuu tiimiinsä paremmin. (Eklund 2018, 140–141.) Kupiaksen ja Peltolankin mukaan nimetyn perehdyttäjän avulla perehdytettävä voi oppia paremmin itse työtehtävistä ja työn sisällöstä, jos perehdyttäjä esimerkiksi työskentelee samankaltaisissa tehtävissä kuin uusi työntekijä. Esihenkilön rooli on edelleen tärkeä, vaikka käytettäisiinkin nimettyä perehdyttäjää. Esihenkilöllä on lopullinen vastuu perehdytyksen toteutumisesta ja resurssoinnista. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.)

Perehdytyssuunnitelma on osa onnistunutta perehdytystä. Etenkin isojen organisaatioiden on tärkeää luoda yhdenmukainen perehdytyssuunnitelma, jossa on myös joustoa muokata suunnitelmaa yksilön tarpeiden mukaisesti. Perehdytyssuunnitelmassa on hyvä olla valmis runko, jota voidaan muokata perehdytyksen edetessä. Hyvä tapa motivoida työntekijä perehdytykseen on myös kysyä hänen mielipiteitään ja toiveitaan perehdytyksestä. Perehdytyssuunnitelman, jonka vaiheita voi seurata, hyöty on se, että esihenkilö voi myöhemmin nähdä ja todentaa, mitä asioita uusi työntekijä on jo oppinut. Perehdytyssuunnitelma on hyödyllistä aikatauluttaa, koska se konkretisoi perehdyttämiseen vaadittavien resurssien määrää. (Eklund 2018, 173–180.)

Erilaisia perehdytysmenetelmiä ovat esimerkiksi oppimispäiväkirja, digitaalinen oppimisympäristö ja verkko-opiskelu, koulutukset ja yhteiset tilaisuudet kuten yhteinen perehdytyspäivä sekä mentoointi. Perehdytyksessä voi hyödyntää useampaa menetelmää, mutta kaikkien tapojen hyödyntäminen ei välttämättä sovi jokaiselle työntekijälle. Tässäkin on siis tärkeää mukauttaa perehdytys uuden työntekijän tarpeisiin ja kuunnella hänen toiveitaan perehdytyksestä. (Eklund 2018, 180–184.)

Perehdyttämisenä pidetään myös työntekijän opastusta uuteen tehtävään samassa työpaikassa, tai jos työntekijä palaa sairauslomalta tai vanhempainvapaalta tuttuun ympäristöön. Kupiaksen ja Peltolan mukaan perehdytyksen voi kiteyttää olevan sellaisia toimenpiteitä, joissa kehitetään uutta työtä omaksuvan työntekijän osaamista sekä häntä autetaan toimimaan mahdollisimman nopeasti itsenäisesti työssään. Perehdytettävän aiempi osaaminen ja vahvuudet on hyvä ottaa huomioon, jolloin myös työnantaja hyötyy jo olemassa olevasta osaamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 18–19.)

### 3.2 Perehdytyksen merkitys

Uransa aloittavalle nuorelle perehdytyksellä on suuri vaikutus, sillä onnistunut perehdytys ja uuden työsuhteen alku luovat hänelle paljon uusia mahdollisuuksia. Uransa aloittavalle nuorelle ensimmäinen työpaikka muovaa koko käsitystä yritysmaailmasta ja työmarkkinoista. Siksi perehdytykseen panostaminen ja jatkuvan kehittymisen takaaminen on tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

Eklund mainitsee, että perehdytyksessä työntekijän lisäksi myös organisaation tulee hyötyä uuden henkilön perehdyttämisestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että perehdytyksessä vahvistetaan uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kommunikaatiota ja avoimuutta, jolloin myös organisaation oppiminen ja kehittyminen vahvistuvat. Tämä hyöty taataan, jos organisaatio on valmis käyttämään perehdytykseen tarpeeksi aikaa ja resursseja sekä lisäksi työnantaja on valmis muokkaamaan perehdytystä työntekijän tarpeiden mukaisesti. (Eklund 2018, 13.)

Perehdytyksen merkitys vahvistuu etenkin muuttuvassa työmaailmassa, jossa tulevaisuuden trendejä ja muutoksia on vaikea ennakoida. Työntekijän ja organisaation resilienssi, eli muutoskyvykyys, on tärkeä tulevaisuuden trendi perehdyttämisessä. On organisaation hyöty, että työntekijät perehdytetään tiedostaen, että muutosta tulee tapahtumaan. Tällainen perehdytys vaatii avointa kommunikaatiota ja työntekijän sekä organisaation epävarmuustekijöiden esiin tuomista. Osallistamalla myös uudet työntekijät avoimesti muutokseen ja sen haasteisiin, voidaan perehdytyksestä saada hyötyä koko organisaation toimivuudelle. (Eklund 2018, 40–43.)

Viitala mainitsee, että perehdytyksessä on monia hyötyjä niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Perehdytys on avainasemassa sille, miten nopeasti ja tehokkaasti työntekijä omaksuu uuden työpaikan tavat ja työnteon. Nopeasta, mutta laadukkaasta oppimisesta organisaatio saa nopeastikin hyötyä uudesta työntekijästä. Hyvästä perehdytyksestä nauttii myös työntekijä, sillä perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän näkemyksiin työpaikasta ja ilmapiiristä ja positiiviset kokemukset perehdytyksestä vahvistavat hänen työhyvinvointiaan pitkälläkin tähtäimellä. (Viitala 2021, 97–98.)

Perehdytys on siis merkityksellistä sekä uudelle työntekijälle että koko organisaatiolle. Työntekijä voi kokea, että hänen perehdytykseensä käytetty aika on yhteydessä työnantajalta myöhemmin saatuun tukeen ja palautteeseen. Jos perehdytys on alun perinkin epäonnistunut, tulevaisuuden toimivalle yhteistyölle ei työntekijän näkökulmasta ole ihanteelliset lähtökohdat. Siispä kiireinen tai hätiköity perehdytys ei luo työntekijälle hyvää perustaa työnteolle vaan päinvastoin voi saada epävarman olon työnantajasta ja vaikuttaa esimerkiksi työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. (Eklund 2018, 142–144.)

### 3.3 Pehdytys ja sitoutuminen

Jotta toive uusien työntekijöiden sitoutumisesta toteutuisi, tulee pehdytyksen tavoitteiden tukea organisaatiokulttuuriin sopeutumista. Lisäksi pehdytykseen tulee käyttää tarpeeksi aikaa, jotta myös pehdytysjakson jälkeen jatkuva kehittyminen varmistetaan. (Eklund 2018, 27–29.) Työsuhteen alussa pehdytys ja tuki ovat tärkeitä työntekijän sitoutumisen kannalta. Työntekijää sitouttaa todennäköisemmin alussa saatu tuki ja palaute, kuin vasta muutaman työssäolokuukauden jälkeen saatava tuki. Pehdyttämiseen liittyvää sitouttamista on myös työntekijän tutustuttaminen työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin. Kuuluvuus työyhteisöön ja vastaavasti työyhteisöstä saatava tuki ja kannustus ovat ydintekijöitä työntekijän sitoutumiselle. Myös työsuhteen alun onnistumisen kokemukset edistävät työntekijän työtyytyväisyyttä ja vaikuttavat sitä kautta positiivisesti myös sitoutumiseen. (Eklund 2018, 34–36.)

Verkoston tutustuminen pehdytyksen aikana on uudelle työntekijälle tärkeää. Etenkin uran alussa verkostojen kasvattaminen nähdään tärkeänä osana oman uran syntymistä ja muovautumista. Järvensivun (2019, alaluku Tuntemista, luottamusta ja sitoutumista rakentaen) mukaan ennen sitoutumista tulee tutustua ja luoda luottamusta. Tutustuminen ja luottamuksen rakentuminen ovat perusta sitoutumiselle. Työntekijä sitoutuu organisaation käytäntöihin, yhteisiin päämääriin sekä omaan sisäiseen motivaatioon ja haluun tuottaa organisaatiolleen lupauksia työn onnistumisesta. (Järvensivu 2019, alaluku Sitoutuminen.)

Työntekijän sitoutuminen edellyttää arvostusta ja palkitsemista työsuhteen aikana. Sisäinen motivaatio voi olla sitoutumisen kannalta tärkeämpää kuin palkka. Nuorilla työntekijöillä motivaatio on usein korkealla ja he toivovat löytävänsä mieleisen työpaikan nopeasti uran alussa. Sitoutuminen on hyvän työnantajakokemuksen, arvostuksen ja oikeanlaisen organisaatiokulttuurin lopputulos. Työntekijää ei väkijakolla voi tai kannatakaan sitouttaa. (Ahlroth 2017, alaluku Minua et voi sitouttaa). Myös Saaren (2015, 147–148) mukaan työntekijän sitoutuminen edellyttää haastavan, mutta mielekkään työn tarjoamista, eikä palkan määrä enää sitouta samassa määrin kuin ennen, vaan motivaatiotekijöitä ovat enemmän työnantajan joustavuus, lojaalius ja työaika.

Yleisellä tasolla sitoutumiseen vaikuttaa moni eri asia. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi mieleiset työtehtävät, palkitseminen, esihenkilön ja työyhteisön tuki, uuden oppiminen sekä usko työpaikan tulevaisuuteen. Työntekijän sitoutuminen työpaikkaan edellyttää kuitenkin myös työnantajan sitoutumista työntekijään. Tämä tarkoittaa, että työnantajan tulee osoittaa työntekijää kohtaan luottamusta sekä antaa mahdollisuuksia kehittyä ja vaikuttaa organisaation toimintaan. (Viitala 2021, 45–46.) Työntekijän sitoutumisen piirteisiin on hyvä kiinnittää huomiota jo uran alussa organisaation tavoitellessa sitoutunutta uutta työntekijää.

Väestönrakenteen muutos vaikuttaa tulevaisuudessa myös organisaatioiden tavoitteisiin ja perehdyttämisen käytäntöihin. Kun nuorempi sukupolvi vähenee ja vanhempi ikäpolvi kasvaa, on uusien nuorten työntekijöiden merkitys organisaatioissa tärkeä. Osaavien työntekijöiden sitoutumiseen on jatkossa kiinnitettävä erityisesti huomiota. (Jokisaari ym. 2011, 1.) Kun nuorten työikäisten määrä vähenee tulevana vuosikymmeninä, niin samanaikaisesti nuoren väestön hyvinvointi laskee. On siis tärkeää, että nuoret työntekijät viihtyvät työssään ja löytävät myös sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation merkitys on muuttuvassa työmaailmassa yhä tärkeämpää, sillä sen uskotaan tulevaisuudessa olevan tärkeämpi tekijä työssä viihtymiselle, kuin esimerkiksi työstä saatava palkka. (Työterveyslaitos 2020, 53; Martela & Jarenko 2014, 66.)

### 3.4 Jatkuva oppiminen

Jatkuva oppiminen tarkoittaa osaamisen kehittämistä ja uudistamista työuran eri vaiheissa. Jatkuva oppiminen on tärkeää työntekijän ja organisaation onnistumisen kannalta. Muuttuvassa työmaailmassa ilmenee uusia osaamistarpeita, joten jatkuva oppiminen on elintärkeä keino organisaatiolle ylläpitää kilpailuetua ja kasvattaa työhyvinvointia. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 7.) Jatkuvan oppimisen pitää siis toteutua perehdytysjaksonkin jälkeen ja organisaation tulee tukea työntekijän jatkuvaa oppimista. Myös Hietalan, Kairisen, Kaivannon ja Schönin (2023, 149) mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden riittävästä perehdyttämisestä työsuhteen alkaessa ja tarvittaessa täydennyskoulutuksesta työsuhteen aikana.

Jatkuva oppiminen on edellytys työelämässä menestymiselle. Oppiminen vaatiikin panostusta työnantajan lisäksi myös itse työntekijältä. Työnantajalle on kirjattu vastuuta koulutusten tarjoamisesta työlainsäädännössä. Silti vastuu ei ole yksin työnantajan, vaan myös työntekijällä tulee olla halua oppia ja kehittyä työssä. Oppimisen sallivalla organisaatiolla on suuri merkitys työntekijän haluun oppia. Oppimista tukeva organisaatio motivoi työntekijöitä kehittymään työssään ja taidoissaan, eli oppimista ei myöskään tule täysin jättää työntekijän oman tahdon varaan. (Salminen 2015, 193–195; Viitala 2021, 121–123.)

Kallonen ja Kuhmonen kertovat, että jatkuvan oppimisen mahdollistamisessa tulee kiinnittää huomiota työntekijöihin investointiin, eikä pelkästään organisaatioon. Kun työntekijöihin panostetaan myös rahallisesti esimerkiksi koulutusten muodossa, lisää se yksilön motivaatiota oppimiselle ja vahvistaa jo kouluttautumisesta kiinnostuneiden motivaatiota oppia lisää. Jatkuvan oppimisen ja tiimissä oppimisen edellytyksenä on, että kaikki työntekijät otetaan osaksi oppimista. Nykypäivän etätyökulttuurissa tämä voi kuitenkin olla vaikeaa, kun yhdessä oloa on vähemmän. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 39–40.)

Rintala, Postareff ja Ryymin ovat tutkineet jatkuvan oppimisen edistämistä työssä. Tutkimus on osoittanut, että vuorovaikutus ja työilmapiiri vaikuttavat työntekijän jatkuvaan oppimiseen sitoutumiseen. Jatkuvan oppimisen edellytyksinä on oppimista tukeva sekä onnistumisia ja positiivisia tunteita vahvistava organisaatio. (Rintala, Postareff & Ryymin 2023, 33.) Viitalan mukaan jatkuvan oppimisen rinnalla voidaan puhua suoriutumisen johtamisesta osana perehdytyksen ja uran aloituksen jälkeistä aikaa. Suorituksen johtamisessa on tärkeää asettaa yksilöllisiä ja tiimin yhteisiä tavoitteita, joiden etenemistä seurataan. Suorituksen johtamisella tavoitellaan organisaatiossa kykyä työskennellä tehokkaasti ja tuottavasti. (Viitala 2021, 100–101.)

## 4 Urapolku ja urakehitys

Erilaiset urapolut ja yksilön urakehitys muokkaavat yksilön uraa ja vahvistavat osaamista ja kokemuksia työmaailmassa. Nuorena työntekijänä oman urapolun löytäminen saattaa olla haastavaa, jolloin etenkin työnantajan tuki nuoren työntekijän urasuuntien suunnittelussa on tärkeää.

### 4.1 Urapolku

Yksilön ura tarkoittaa hänen etenemistään ja kehittymistään työelämässä. Etenemisellä ja kehitymisellä tarkoitetaan erilaisia uramahdollisuuksia, joita yksilö saattaa kokeilla työuransa aikana. Tällaisia erilaisia mahdollisuuksia ovat eri työtehtävät, uudet organisaatiot ja alanvaihto. Nämä yhdessä luovat yksilön uran, jonka päätökset tekee työntekijä, mutta jonka mahdollistajana ja tukijana toimii organisaatio. (Viitala 2021, 143.)

Ura on polku, joka alkaa ensimmäisestä työsuhteesta ja päättyy, kun työelämästä poistutaan, usein eläkkeelle jäädessä. Nykyään työura voi olla moninainen ja vaihteleva, eikä esimerkiksi yhden organisaation palveluksessa työskentely ole enää niin yleistä kuin aiemmin. Nykyurat ovat joustavia, joka tarkoittaa työn, opiskelun ja työttömyyden vuorottelua. Ura-käsite pitää siis nykypäivänä sisällään yksilön koko ammatillisen kehityksen, joka sisältää kouluttautumista, työtä ja myös taukoja näistä. (Viitala & Jylhä 2019, 248.) Koivusen, Sippolan ja Melinin mukaan joustavat urapolut johtuvat osaltaan tietotyön muutoksesta, jossa isossa osassa on digitalisaatio. Digitalisoituminen muovaa työtehtäviä ja organisaatioita, mikä pakottaa yksilöä jatkuvaan oppimiseen. Näin muodostuu joustavia työuria, jossa tehdään työtä ja kouluttaudutaan rinnakkain. (Koivunen, Sippola & Melin 2023, 257–259.)

On tärkeää kiinnittää huomiota nuorten työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkyvyn tukemiseen, koska urat tulevat tulevaisuudessa olemaan pidempiä. Väestönmuutoksen myötä nuorempien ikäpolvien määrä laskee, jolloin huoltosuhde kasvaa ja yhä vanhempien ihmisten tulee kestää pidempään työelämässä, koska eläkeikä kasvaa. (Työterveyslaitos 2020, 57.)

### 4.2 Urakehitys

Ura on aiemmin nähty lineaarisena, ylöspäin kulkevana jatkumona. Nykyään voi myös olla, että tällaisia ylöspäin kulkevia uria on yhä vähemmän, koska asiantuntijatyöt yleistyvät ja organisaatioiden hierarkiat madaltuvat. Tällöin ajatus urakehityksestä vain ylöspäin etenemisenä on virheellinen. (Huotari 2010, 84.) Myös Lindströmin ja Savaspuron mukaan urakehitys ei enää ole pelkästään lineaarista ylöspäin etenevää polkua, vaan uran vaiheet voivat liikkua myös sivusuunnassa esimerkiksi eri tehtävänimikkeiden muodossa. Lindströmin ja Savaspuron mukaan etenkin nuoret

ajattelevat, että ammatti-identiteetti perustuu pienempien palasten kokonaisuuteen eikä yhden koko elämän kestävän ammatin varaan. (Lindström & Savaspuro 2023, 123–125.)

Vaikka aiemmin urakehitys on nähty hierarkkisena ylöspäin kipuamisena ja johtotehtäviin pääsemisenä, nykyään urakehitys voi olla myös horisontaalista, eli vaakasuuntaista. Vaakasuuntainen urakehitys on tyypillistä asiantuntijatehtävissä. Vaakasuuntaisessa urakehityksessä työntekijä voi siirtyä esimerkiksi asiantuntijatehtävästä toiseen yrityksen sisällä. Erilaisissa työtehtävissä kehittyä ja oppii, jolloin luonnostaan tapahtuu urakehitystä. Urakehitykseenkin siis liittyy osaamisen kehittämisen, jolloin osaavat asiantuntijat voivat menestyä monissa erilaisissakin työtehtävissä. (Viitala 2021, 143–146.)

Urakehitykseen vaikuttaa myös organisaation tuki yksilölle. Työntekijät usein toivovat saavansa työssään lisää haasteita ja tunnustusta kehittymisestä. Organisaation tukieissa työntekijää etenemään haastavampiin tehtäviin, kokee työntekijä kehittyvänsä ammatillisesti ja tämä lisää esimerkiksi työviihtyvyyttä. (Viitala 2021, 146.) Vaikka urakehitystä ei yleensä tapahdu heti ensimmäisen työpaikan ensimmäisinä hetkinä, on esihenkilöllä ja työnantajalla silti tietynlaista vastuuta selvittää työntekijän uraorientoitumista ja tavoitteita. Parhaimmillaan työnantaja voi tukea uutta työntekijää muodostamaan ammatti-identiteettiään ja tunnistamaan omia kyvykkyyksiään ja motivaatiotekijöitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 111.)

Urakehitys ja eteneminen tulevat usein puheeksi työssä vasta hetken työskentelyn jälkeen, eivätkä ne ole osa perehdytystä tai työsuhteen alkua. Uran alussa on oiva tilaisuus tiedustella uuden työntekijän uratoiveita tai odotuksia. Urahaaveet ovat kuitenkin usein hyvin henkilökohtaisia, eikä uusi työntekijä välttämättä halua vaarantaa uutta työpaikkaa kertomalla haaveistaan. Tässä työnantajan tulee auttaa olemalla aidosti kiinnostunut toisen toiveista ja tavoitteista. Työnantaja, joka tukee uuden työntekijän tavoitteita ja kehitystä, kasvattaa luottamuksellista ja avointa työilmapiiriä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 109–111.)

Työnantajan on hyvä tunnistaa työntekijän ura- ja työorientoitumisen tila, jotta työnantaja voi ymmärtää työntekijän kehittymishalua. Työorientoitumisella tarkoitetaan työntekijän suhdetta tekemäänsä työhön, se voi olla työntekijän tapoja ja tavoitteita työssään tai miten hän näkee itsensä työssään. Usein ajatellaan, että nuoret uraa aloittavat työntekijät ovat hyvin uraorientoituneita ja tietävät mitä haluavat, mutta tosiasiasa orientoituminen muuttuu ja muovautuu työuran edetessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 112–113.)

Uraorientaatio voi ajaa työntekijät vaihtamaan työpaikkaa ja etsimään uusia ja erilaisia asiantuntijapolkuja. Tällöin uudessa työpaikassa on hyvä selvittää työntekijän uraorientoituneisuutta, sillä sen kautta työnantaja voi edistää sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia. Usein työpaikkaa vaihtavalla

työntekijällä orientaatio perustuu tahtoon hankkia uutta osaamista tai syvennystä nykyiseen osaamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 113.) Martela ja Jarenko kertovatkin, että organisaation tuki yksilön urakehitykselle on onnistunutta, kun se takaa työntekijän asiantuntijuuden ja taitojen etenemisen ja kehittymisen. Organisaation tuki voidaan toteuttaa vaihtelevilla työtehtävillä tai rohkeilla keikeiluilla organisaation kehittämiseksi. Kehittymisen edellytyksenä on kuitenkin edelleen yksilön oma motivaatio ja organisaation kyky ottaa huomioon työntekijän toiveet. (Martela & Jarenko 2017, 254–255.)

### 4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan organisaatiossa tarvittavan osaamisen kehittämistä, eli henkilöstön kehittämistä. Osaamisen kehittäminen sisältää kuitenkin myös strategisten taitojen hallinnan, mutta isona osana osaamisen kehittämisessä on nimenomaan henkilöstöön liittyvä kehittäminen. Tätä henkilöstön kehittämistä organisaation tulee tukea tarjoamalla erilaisia kehittymisen keinoja ja oppimisen mahdollistamista. Osaamisen kehittämistä ei kuitenkaan voi ulkoa täysin opettaa, vaan siihenkin liittyy yksilön sisäinen motivaatio. (Viitala 2021, 121.)

Osaamisen kehittäminen liittyy osaamisen johtamiseen, jolla pyritään hyödyntämään osaamista organisaatiossa sekä kehittämään sitä. Osaamisen johtaminen sisältää kaikki liiketoiminnan johtamisen ulottuvuudet ja sen tarkoitus on saavuttaa organisaation strategisia tavoitteita. Osaamisen johtaminen edellyttää strukturoituja rakenteita, järjestelmiä ja tukevaa ilmapiiriä. Nämä kaikki osaltaan vaikuttavat yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn saavuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 208–209.)

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on oppiva organisaatio, jossa työntekijät pystyvät kehittymään ja oppimaan tehokkaasti uusia asioita, ja heidän osaamisensa on riittävää organisaation strategian toteutumiseksi (Viitala 2021, 121–122). Oppivassa organisaatiossa osaamisen riittävydestä huolehditaan esimerkiksi olemassa olevan osaamisen kehittämisellä, uuden osaamisen hankkimisella eli rekrytoinneilla tai sitouttamalla työntekijöitä, joilla on arvokasta osaamista (Viitala & Jylhä 2019, 211–212). Näin ollen esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla organisaatio saattaa rekrytoimalla hankkia itselleen uutta osaamista, jota kyseisillä uusilla työntekijöillä on ja jota organisaation pitää olla edelleen valmis ylläpitämään ja kehittämään. Etenkin nuorilla uraa aloittavilla työntekijöillä on usein enemmän motivaatiota, kiinnostusta ja oppimishalukkuutta kehittymistä kohtaan, kuin vanhempien pidempään työelämässä olleiden kohdalla.

Kauhasen mukaan osaamisen kehittämisessä vastuuta on jokaisella organisaation tasolla, eli johdolla, esihenkilöillä, työkavereilla, yksilöllä itsellään sekä tukitoiminnoilla eli HR:llä. Erilaiset vastuut osaltaan kertovat siitä, että osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään työntekijän omasta

motivaatiosta riippuvaista, vaan osaamisen kehittämistä tulee myös organisaatiossa tukea. Joskus yksilön sisäinen motivaatio herää vasta hänen kuultuaan kehittymismahdollisuuksista. Kauhanen esittää esimerkiksi, että työkavereiden rooli osaamisen kehittämisessä on oppia toisilta ja jakaa erilaisia näkemyksiä, tietoa ja kokemuksia. (Kauhanen 2009, 156–157.)

Osaamisen kehittämisessä voisikin hyödyntää myös Eklundin ilmi tuomaa perehdyttämisen keinoa, uusien työntekijöiden yhteistyötä. Tällä tarkoitetaan erilaista kanssakäymistä uusien työntekijöiden kesken, kuten yhteiset lounaat, matalan kynnyksen sparrailu tai sovitut tapaamiset. Kokemusten jakamista myös myöhemmässä työuran vaiheessa pidetään tärkeänä, jotta yhteistyö säilyy ja uusia verkostoja syntyy. (Eklund 2018, 180.)

#### **4.4 Yhteenveto tietoperustasta**

Tietoperustan luvuissa 2–4 käsiteltiin nuoren työntekijän uran aloituksen eri vaiheissa keskeisiksi nousevia aiheita. Jokaisella aiheella on oma merkitys yksilön uran ja ammatti-identiteetin rakentumiselle. Uran aloitus vaikuttaa siihen, millaisen paikan nuori työntekijä löytää työmaailmassa ja miten hän hyödyntää työstä saamiaan ohjeita, polkuja ja ammatillista kehittymistä. Uran aloituksen teemoja, joita tässä tutkimuksessa käsitellään ovat perehdytys, sitoutuminen, urakehitys ja -mahdollisuudet sekä osaamisen kehittäminen. Nämä käsitteet liittyvät vahvasti toisiinsa, esimerkiksi hyvällä perehdytyksellä onnistutaan sitouttamaan uutta henkilöstöä. Sitoutuneet työntekijät useammin tahtovat edetä urallaan kyseisessä organisaatiossa, jolloin urakehityksen ja -mahdollisuuksien tarjoaminen organisaation puolelta on tärkeää. Osaamisen kehittämisen tulee jatkua perehdytyksen jälkeen. Organisaatio hyötyy osaamisen kehittämisestä monella eri tavalla. Organisaatiot saavat lisää tarvitsemaansa osaamista sekä ylläpitävät henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan. Jatkuva oppiminen liittyy myös yksilön uraan, mutta sitä voi tapahtua työn ulkopuolellakin esimerkiksi jatkokoulutautumisen muodossa. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen nousevat tärkeiksi teemoiksi uran aloituksen edettyä perehdytyksestä työn tekemiseen ja tuottavuuteen.

Kuvassa 1 kiteytetään lukujen 2–4 aiheiden liittyminen early careers -työntekijöiden uraan. Kuvassa aiheita on yhdistetty toisiinsa, kun perehdytys, sitoutuminen ja urakehitys luovat pohjan uran aloituksen onnistumiselle ja yhä eteenpäin johtavalla polulla tarvitaan myös osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen tarjoamista. Kaikkien näiden aiheiden avulla nuori työntekijä oppii toimimaan työssään ja tavoittelemaan itselleen mieleistä urapolkua. On siis selvää, että näiden tietoperustan aiheiden yhteisvaikutus on nuoren työntekijän uralla merkittävää.



Kuva 1. Uran aloituksen vaiheet

## 5 Tutkimuksen kuvaus

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kohdeorganisaatiota, kohderyhmää, tutkimuksen toteutusta sekä aineiston analysointimenetelmiä. Tutkimukseen on käytetty sekä kvantitatiivista, eli määrällistä, että kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusmenetelmää. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa halutaan saada vastauksia tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin (Heikkilä 2014, 12).

### 5.1 Kohdeorganisaation esittely ja tutkimuksen merkitys

Tutkimuksen toimeksiantoyrityksenä toimii kansainvälinen suunnittelu- ja konsulttialan yritys, jolla on Suomessa noin 2500 työntekijää. Yrityksen vuoden 2022–2025 strategiassa käy ilmi, että se haluaa tarjota henkilöstölleen mahdollisuuksia urakehitykseen ja ammatilliseen kasvuun sekä vaikuttaa aidosti työntekijän kokemukseen työskentelystä kestäväen kehityksen parissa. Tutkimuksen merkitys yritykselle on saada tietoa viime vuosina aloittaneiden nuorten työntekijöiden kokemuksesta uran aloituksesta kohdeorganisaatiossa sekä näiden kokemusten ja kehitysehdotusten kautta kehittää organisaation toimintatapoja. Kohdeorganisaatiolla on muutamissa maissa käytössä Early careers -ohjelma, joka sisältää esimerkiksi koulutuksia, ohjausta ja henkilökohtaisen tuutorin nuorille työntekijöille heidän uransa kahden ensimmäisen vuoden ajan. Ohjelman tarkoituksena on kehittää nuorten työntekijöiden taitoja ja edistää heidän urakehitystään organisaatiossa. Kohdeorganisaation Suomen yrityksellä Early careers -ohjelmaa ei vielä ole, mutta tutkimuksen tulokset voivat ohjata organisaatiota suunnittelemaan tällaisen ohjelman toimeenpanoa kehittämisehdotusten perusteella.

Tutkimusta voidaan myös hyödyntää muilla toimialoilla ja organisaatioissa, joten kohdeorganisaation nimeä ei julkaista ja tulokset esitetään liittyen uran aloituksen eri vaiheisiin, ei liittäen kohdeorganisaation käytäntöihin. Tämän vuoksi tutkimuksesta saatava hyöty ei kosketa pelkästään kohdeorganisaatiota, vaan myös laajemmin monia erilaisia työpaikkoja, joissa nuorten työntekijöiden uran aloituksen eri vaiheita tulisi kehittää.

### 5.2 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi on määritelty alle 30-vuotiaat kohdeorganisaatiossa enintään kaksi vuotta työskennelleet työntekijät, jotka ovat vastavalmistuneita tai vielä opiskelevat. Kohderyhmän määritelmä on myös uransa alussa olevat työntekijät. Koska tutkimuksen tavoitteena ja merkityksenä kohdeorganisaatiolle nimenomaan on tutkia uran aloittaneiden työntekijöiden kokemuksia ensimmäisten työvuosien ajalta, on kohderyhmäksi valikoitunut edellä mainitun määritelmän täyttävät työntekijät. Tutkimuksessa ei ole kohderyhmän valinnan jälkeen käsitelty taustamuuttujia, eli

esimerkiksi ikää tai sukupuolta, koska nämä tiedot eivät ole relevantteja tutkimuksen tuloksissa ennalta tehdyn rajauksen takia.

Kohderyhmän henkilöitä yrityksessä oli tutkimuksen alussa, eli marraskuussa 2024, 141 henkilöä. Näille henkilöille lähetettiin kyselytutkimus sähköpostitse. Lisäksi kyselyyn vastasi neljä kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joita ei ollut tavoitettu sähköpostitse, mutta jotka lukivat tutkimuksesta sisäisen intranetin uutisesta. Yhteensä kysely tavoitti 145 kohderyhmän henkilöä. Tutkimuksen kyselyyn saatiin vastauksia 57 henkilöltä. Vastausprosentti oli 39 %. Kyselytutkimuksen lisäksi tutkimuksessa on haastateltu neljää työntekijää, jotka ovat samasta kyselytutkimuksen kohderyhmästä. Nämä neljä työntekijää on valittu satunnaisesti kohderyhmästä heidän ottaessaan itse yhteyttä halutessaan osallistua haastatteluun.

Kyseessä on kokonaistutkimus, eli kaikki tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat voineet osallistua tutkimukseen. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko tutkitaan. Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan kerätä (Heikkilä 2014, 12). Oros on perusjoukosta esimerkiksi satunnaisesti valittu joukko, joka valitaan osallistumaan tutkimukseen. Jos otos on riittävän suuri, voi senkin perusteella tehdä johtopäätöksiä koko perusjoukosta. Näyte on perusjoukosta muuten kuin arpomalla valittu joukko, joka osallistuu tutkimukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 92–93.) Tähän tutkimukseen ei ole käytetty otosta tai näytettä, koska koko perusjoukon tutkiminen on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää, eikä perusjoukon määrä ole ollut liian suuri, jotta otoksen tai näytteen ottaminen toisi etua tutkimukselle.

### **5.3 Tutkimusmenetelmät**

Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkittava perusjoukko on melko suuri, vähintään 100 henkilöä (Vilka 2007, 17). Määrällisen tutkimuksen avulla pyritään keräämään mahdollisimman paljon tietoa, jota voidaan tulkita lukumäärinä ja prosenttiosuuksina ilmenneinä tuloksina. Määrällisessä tutkimuksessa ei yleensä kuitenkaan pystytä löytämään asioiden syitä, vaan pelkästään nykytilanne. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä eli tutkittavaa asiaa kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään löytämään ilmiölle merkityksiä teoreettisen viitekehyksen kautta, jossa ilmiö voidaan perustella teorian avulla (Vilka 2007, 25). Määrällisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai systemaattisella havainnoinnilla. Kyselyssä kaikille osallistujille esitetään samat kysymykset kyselyn muodossa. Kyselyä käytetään silloin, kun halutaan havainnoida henkilön mielipiteitä, asenteita tai käyttäytymistä. Määrällisen tutkimuksen haastattelu on käytännössä valmiiksi strukturoitu lomakehaastattelu. Systemaattinen havainnointi tarkoittaa esimerkiksi puheen tai käyttäytymisen havainnointia aistein tai erilaisilla

havainnointilaitteilla (Vilka 2007, 27–29.) Tutkimuksen määrällisen aineiston keräämisessä on käytetty internet-kyselylomaketta. Kyselylomake sopii tutkimuksen toteuttamiseen, koska kohde-ryhmän kaikki henkilöt halutaan tavoittaa, ja kyselyn avulla saadaan luotua mahdollisimman tarkka kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa asiaa syvemmin sekä löytää tutkitavalle asialle tai ilmiölle syitä. Laadullinen tutkimus sopii hyvin, jos tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä ja sen taustavaikuttajia halutaan ymmärtää tarkemmin. (Heikkilä 2014, 15.) Laadulliset tutkimusmenetelmät voidaan jakaa sekundääri- ja primäärimenetelmiin. Sekundääriaineistot ovat jo olemassa olevaa tietoa, kuten historiaan tai menneeseen aikaan liittyvää tietoa. Primääriaineistot ovat kyseessä olevaa tutkimusta varten kerättyä dataa, kuten haastatteluja, havainnointia ja kyselyitä. (Kananen 2017, 82–83.)

Laadullisen tutkimuksen käytetyin menetelmä on haastattelut ja yleisin haastattelumuoto on teemahaastattelu, jossa etukäteen valituista aiheista keskustellaan aihe kerrallaan. Teemahaastattelu pyrkii löytämään syvempää ymmärrystä ja käsitystä ilmiöstä, jota tutkitaan. Teemahaastattelussa kysytään valituista teemoista kysymyksiä, mutta haastattelun aikana voi tulla mieleen jatkokysymyksiä, joita ei ollut etukäteen suunniteltu, ja haastattelija mukautuu siis tilanteeseen ja pyrkii saamaan vastauksista tarvittavat tiedot tutkimuksen aineistoon. Lomakehaastattelussa on ennakkoon määritellyt kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Syvähaastattelussa keskustellaan aiheesta ilman erillisiä teemoja ja se onkin haastattelujen vapain muoto, toisin sanoen siis avoin haastattelu. Haastattelu tapahtuu aina suullisessa vuorovaikutuksessa toisen kanssa, eikä haastattelua voi tehdä esimerkiksi sähköpostitse. Haastattelija pyrkii luomaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin, jotta haastateltava vastaisi mahdollisimman avoimesti kysymyksiin. Haastattelija ei saa kyseenalaistaa vastauksista ilmenneitä mielipiteitä tai ohjata vastauksia tarkoituksellisesti tiettyyn lopputulokseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 88–91.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemat ja puolistrukturoidut kysymykset löytyvät liitteestä 3. Teemahaastattelu valikoitui haastattelun muodoksi, koska aiheita oli käsitelty jo kyse-lyssä, johon myös haastateltavat vastasivat. Aihe oli siis entuudestaan tuttu ja haastattelun kysymysten teemat syvensivät kyselyn teemoja. Haastattelussa pyrittiin ymmärtämään syvemmin syitä uran aloituksesta löytyville kehityskohteille ja yleisesti kokemuksille uran aloituksesta.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää, jotta molempien menetelmien edut saatiin huomioitua tutkimuksessa. Määrällisestä aineistosta pyritään löytämään nykytilanne sekä kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Laadullisella aineistolla halutaan syventää nykytilanteen ymmärrystä ja löytää syitä tilanteen takana. Molempia tutkimusmenetelmiä käyttäen tuloksissa voidaan löytää ideaalitalanne kohdeorganisaation uran aloitukselle sekä esittää

kehitysehdotukset tulevaisuuteen. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmää kutsutaan mixed methods -lähestymistavaksi. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen paikkaa aukkoja, joita esiintyisi käytettäessä vain yhtä menetelmää. Lisäksi yhdistelmätutkimus antaa paremman ymmärryksen tutkimusongelman käsittelylle, kuin toinen menetelmä yksinään antaisi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

## **5.4 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen kysely toteutettiin 9.-22.12.2024 ja haastattelut toteutettiin 18.12.2024-13.1.2025 välisenä aikana. Kysely toteutettiin ensin, jotta haastateltavat henkilöt ovat ehtineet vastata kyselyyn ja ovat näin ollen tutustuneet aiheeseen hieman etukäteen. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin kummankin tutkimusmenetelmän toteutuksen vaiheista.

### **5.4.1 Kysely**

Tutkimuksen kysely tehtiin Webropol-työkalulla. Kysely lähetettiin sähköpostitse linkkinä kohderyhmälle 9.12.2024. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen toteutuksesta ja merkityksestä sekä vastaajien anonymiteetin säilymisestä (liite 1). Saatekirjeen lisäksi sähköposti sisälsi tutkimustiedotteen, johon tutustuminen ja suostuminen oli edellytys tutkimukseen osallistumiselle. Kyselyyn vastaamiseen oli 14 päivää aikaa, eli vastaaminen oli mahdollista 9.-22.12.2024 välisenä aikana. Kyselylinkki asetettiin sulkeutumaan automaattisesti 22.12.2024 kello 23.59, jotta myöhäiset vastaukset eivät onnistu. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti 18.12.2024, jossa kehoitettiin vastaamaan kyselyyn 22.12.2024 mennessä. Lisäksi kyselystä uutisoitiin kohdeyrityksen sisäisessä intranetissä, jotta kohderyhmään kuuluvat henkilöt, joita ei tavoitettu sähköpostitse, saisivat tiedon tutkimuksesta. Intranetin uutisessa henkilöitä kehoitettiin ottamaan yhteyttä tutkimuksen toteuttajaan. Yhteydenottoja tuli viisi ja neljälle henkilölle lähetettiin kysely yhteydenoton jälkeen. Yksi henkilö ei kunnutkaan kohderyhmään, joten hänelle ei lähetetty kyselyä.

Kyselylomakkeen suunnittelu on yksi tärkeimmistä tutkimuksen vaiheista, jotta virheet tutkimuksessa vältettäisiin. Kysely ei saa olla liian pitkä tai monimutkainen, kyselyyn vastaajan tulee olla helppo navigoida kyselyssä eteenpäin ja ymmärtää kyselyn sisältö ja kysymykset. Helppolukuisuus ja visuaalisuus ovat hyvän kyselyn piirteitä. Lisäksi kysely kannattaa testata ennen sen lähettämistä kohderyhmälle. (Heikkilä 2014, 45–47.) Kysely lähetettiin testattavaksi kahdelle henkilölle ennen sen lähettämistä kohderyhmälle. Testauksessa kävi ilmi, että kysely näyttää hyvältä niin tietokoneella kuin puhelimellakin ja kysely etenee selkeästi. Testauksen yhteydessä ilmeni myös, että arvioitu vastausaika tulee olemaan 5–10 minuuttia.

Kyselylomakkeella voi olla avoimia kysymyksiä, suljettuja kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avoin kysymys helpottaa löytämään sellaisia näkökulmia, joita suljetuilla kysymyksillä ei voi

selvittää. Avoin kysymys antaa vastaajalle vapauden kertoa laajemmin aiheesta. Suljetussa kysymyksessä on annettu vastausvaihtoehdot. Suljetun kysymyksen hyöty on vastaamisen helppous ja nopeus. Sekamuotoisissa kysymyksissä on sekä vastausvaihtoehtoja että avoin kysymys. (Heikkilä 2014, 47–50.) Tämän tutkimuksen kyselyssä hyödynnettiin kaikkia näitä kysymysmuotoja.

Heikkilä (2014, 47) mainitsee, että avointen kysymysten esittäminen saattaa johtaa vastaamatta jättämiseen. Tämän vuoksi avoimet kysymykset eivät olleet pakollisia, jotta kysymysten pakollisuus ei vaikuta negatiivisesti vastausmäärään. Suljetut ja sekamuotoiset kysymykset olivat pakollisia. Kyselyssä oli yhteensä 13 kysymystä mukaan lukien ensimmäinen kysymys, jolla vahvistettiin suostumus kyselyyn osallistumiselle. Avoimia kysymyksiä oli viisi, suljettuja kysymyksiä oli neljä ja sekamuotoisia kysymyksiä oli kolme. Suljetuista kysymyksistä yksi oli monivalintakysymys ja kolmessa oli käytetty Likertin asteikkoa. Sekamuotoiset kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Tutkimuksen kysely löytyy liitteestä 2.

Likertin asteikko on yleensä neli- tai viisiportainen järjestysasteikko, jolla pyritään havainnoimaan henkilön asenteita tai mielipiteitä. Likertin asteikossa samanmielisyys kasvaa toiseen suuntaan ja vähenee toiseen suuntaan keskeltä katsoen. Likertin asteikkoon pitää muotoilla sanallisesti mielipideväittämät, mutta tutkimuksessa voidaan päättää, jätetäänkö sanalliset väittämät näkyviin vain muutamaan kohtaan vai kaikkiin kohtiin. (Heikkilä 2014, 51–51; Vilkkä 2007, 45–46.)

Tässä tutkimuksessa Likertin asteikko on viisiportainen, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Asteikot 2–4 ovat numeroita, eikä niitä ole ilmaistu sanallisessa muodossa. Likertin asteikon käyttö sopi hyvin kysymyksiin, joissa haluttiin löytää henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia väittämistä.

#### **5.4.2 Haastattelut**

Haastatteluun osallistuneet henkilöt valittiin kohderyhmän sisältä siten, että he ottivat itse yhteyttä kiinnostuksesta olla haastateltavana. Kyselyn saatekirjeessä (liite 1) mainittiin, että tutkimukseen toivotaan lisäksi haastatteluja ja kiinnostuneiden toivotaan ottavan yhteyttä. Haastattelun kiinnostuksesta otti yhteyttä viisi henkilöä, joista päädyttiin haastattelemaan neljää ensimmäiseksi yhteyttä ottanutta henkilöä.

Neljä haastattelua järjestettiin 18.12.2024-13.1.2025 välisenä aikana. Haastateltavien kanssa sovittiin ajankohta haastattelulle sähköpostitse sekä pyydettiin suostumus haastatteluun osallistumiselle kirjallisesti. Suostumuspyynnön yhteydessä haastateltaville lähetettiin tiedoksi haastattelun tutkimustiedote, johon tutustuminen on suostumuksen edellytys. Haastattelua varten ei pyydetty ennakkovalmistautumista, koska oletettavasti haastateltava oli vastannut kyselyyn, joten aihe oli heillä jo tiedossa. Haastattelut järjestettiin teemahaastatteluina. Tuomen ja Sarajärven mukaan

teemahaastattelun etu on sen joustavuus. Teemahaastattelussa käsitellään kunkin haastateltavan kanssa samoja teemoja tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelija voi kuitenkin päättää haastattelun edetessä, onko tarpeen kysyä kaikkia kysymyksiä kaikilta haastateltavilta. Tämä tekee teemahaastattelusta avoimen, mutta samalla hyvin suunnitellun valmiiden kysymysten takia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Haastattelu sisälsi 19 kysymystä. Haastattelun kysymysrunko ja tarkentavat kysymykset löytyvät liitteestä 3.

Kanasen mukaan etähaastattelun hyödyt ovat käytännöllisyys, saavutettavuus ja haastattelun tallentaminen. Useilla järjestelmillä, joissa etähaastatteluja voidaan toteuttaa, on omat tallennusjärjestelmänsä. Myös saavutettavuus on usein ratkaiseva tekijä etähaastattelun järjestämisessä, jos osallistujat ovat eri paikkakunnilla. Toisaalta etähaastattelun haitta voi olla sen epäautenttisuus, kun haastattelutilanne ei tapahdu kasvotusten. Nykypäivänä autenttisuutta kuitenkin lisää videokuva ja hyvät internetyhteydet, jotka mahdollistavat videohaastattelut. (Kananen 2017, 114–115.) Kanasen (2017, 104) mukaan haastattelun tallentaminen on välttämätöntä, jotta haastattelutilannetta ei häiritse muistiinpanojen kirjoittaminen ja sekä haastateltava että haastattelija voivat keskittyä haastattelutilanteeseen täysin ilman häiriötekijöitä.

Haastattelut järjestettiin etähaastatteluina Microsoft Officen Teams-alustalla, jonka käyttöoikeuden tarjosi Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haastatteluun oli varattu aikaa 30 minuuttia, haastattelut kestivät 27–33 minuuttia. Ennen haastattelua haastateltavat olivat saaneet luettavaksi tutkimustiedotteen sekä olivat välittäneet kirjallisen suostumuksensa haastatteluun osallistumisesta. Haastattelun alussa käytiin kuitenkin vielä erikseen läpi anonymiteetin säilyminen, aineiston käsittely sekä suostumuksen peruuttaminen. Suostumuksen peruuttamisesta kerrottiin, että sen voi tehdä vielä missä vaiheessa tahansa haastattelua, mutta haastattelun jälkeen, kun aineistoa aletaan analysoida, suostumusta ei voi enää peruuttaa. Tällöin yksittäiset vastaukset on jo analysoitu osaksi isompaa aineistoa, joten yksittäisen vastauksen poistaminen ei ole mahdollista. Haastateltavalle kerrottiin myös, että aineisto litteroidaan. Litterointi tarkoittaa, että haastattelusta ei jää videotallennetta, vaan puhe tallentuu tekstiksi.

Litterointiin käytettiin Teams-ohjelman omaa tallennustyökäluä. Haastattelujen litteroinnit tallentuivat automaattisesti Teams-palvelimeen, josta ne on aineiston analysoinnin jälkeen hävitetty. Kanasen (2017, 124) mukaan videotallenteet puretaan heti tekstiksi, eli litteroidaan. Tässä tutkimuksessa tallennustapa oli suoraan litterointi, joten aineiston purkamista tekstiksi ei ollut erikseen tarpeen tehdä. Aineiston analyysi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen, jolloin neljän haastattelun vastaukset ja tulokset kerättiin yhdeksi aineistoksi eikä yksittäisiä vastauksia jäänyt enää jäljelle. Litterointien analyysit tallennettiin Microsoft Officen 365-järjestelmään, jonka käyttöoikeuden tarjosi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Aineiston analyysistä kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5.5 Aineistojen analysointimenetelmät

Kysely ja haastattelut analysoitiin erikseen. Kyselyn analysointiin käytettiin Webropolin omaa analysointiohjelmää sekä Microsoft Officen Excel -ohjelmaa. Excel-ohjelmassa aineistosta muodostettiin kuvioita, joiden avulla analyysit toteutettiin. Heikkilä (2014, 119) kertookin, että Webropol-nettikyselyohjelmasta saadaan data Excel-muotoon, jossa aineiston käsittely ja analyysi onnistuu helposti.

Pylväskuvioilla voidaan kuvata hyvin monivalintakysymyksissä esiintyvien vastausten keskiarvoja tai vastauksen esiintyvyyttä (Heikkilä 2014, 150–154). Tutkimuksen kyselyn suljetut ja sekamuotoiset kysymykset on pääsääntöisesti muodostettu pylväskuvioiksi ja analysoitu kuvion perusteella. Kuvioista on etsitty tunnuslukuja, jotka kuvastavat mielipiteitä, tyytyväisyyttä tai asenteita (Vilka 2007, 120). Tunnuslukuja ovat sijaintiluvut ja hajontaluvut. Sijaintiluvuilla löydetään tietoa siitä, miten tietyt tunnusluvut sijoittuvat. Sijaintilukuja ovat muun muassa moodi ja keskiarvo. Hajontaluvuilla pyritään ymmärtämään, miten arvot poikkeavat toisistaan. Hajontalukuja ovat muun muassa vaihteluväli ja keskihavainto. (Vilka 2007, 119.) Vilkan (2021, alaluku Yhden muuttujan jakauma) mukaan yhden muuttujan jakauman analyysille olennaista on, että analyysejä tehdään useampia, eikä lasketa esimerkiksi pelkästään keskiarvoa vaan myös moodi ja keskiluku.

Määrällisen aineiston analyysissä on päädytty hyödyntämään nominaali- ja ordinaaliasteikon muuttujia. Nominaaliasteikon muuttujia hyödynnetään laskemalla esimerkiksi eri vastauksien esiintyvyyksiä ja prosenttiosuuksia. Ordinaaliasteikon muuttujia hyödynnetään etenkin Likertin asteikon sisältävissä kysymyksissä, joita ryhmitellään esimerkiksi keskiarvon tai mediaanin mukaan. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 31–33.)

Ennen laadullisen aineiston analyysiä teksti litteroidaan ja sen jälkeen koodataan. Koodaus tarkoittaa käytännössä samaa, kuin kurssikirjan lukeminen ja olennaisten asioiden poimiminen. Koodaus tarkoittaa siis tekstin tiivistämistä. Koodausta voidaan tehdä etsien tekstistä teoriaan pohjautuvia käsitteitä tai pelkästään aineistosta esiin nousseita ilmaisuja (Kananen 2017, 136–137.)

Temaattinen analyysi on yksi laadullinen analyysimenetelmä. Temaattinen analyysi voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa analyysin perustamista kyseessä olevaan aineistoon ja teorialähtöinen analyysi tarkoittaa analyysin perustamista teorian viitekehykseen. Näkökulma analyysille eroaa riippuen siitä, kumpi lähtökohta analyysille valitaan. Aineistolähtöisessä temaattisessa analyysissä kootaan aineiston yhteneväiset ajatukset, joista tulee

aineiston teemoja. Teemoja voi syntyä useita yhden aineiston sisältä, koska täysin yksimielisyyttä tuskin mistään aineistoista löytyy. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 140–142.)

Haastattelujen aineisto on ensin koodattu ja sen jälkeen analysoitu temaattisella aineistolähtöisellä analyysillä. Temaattista analyysiä käytettiin myös kyselyn avointen kysymysten analyysiin. Temaattiseen analyysiin ei hyödynnetty ulkopuolisia analysointiohjelmia, vaan se tehtiin suoraan Word-ohjelmalla tekstiä tulkiten ja teemoitellen. Koodaukset ja temaattinen analyysi tallennettiin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tarjoamiin Microsoft Officen järjestelmiin.

## 6 Tulosten analyysi

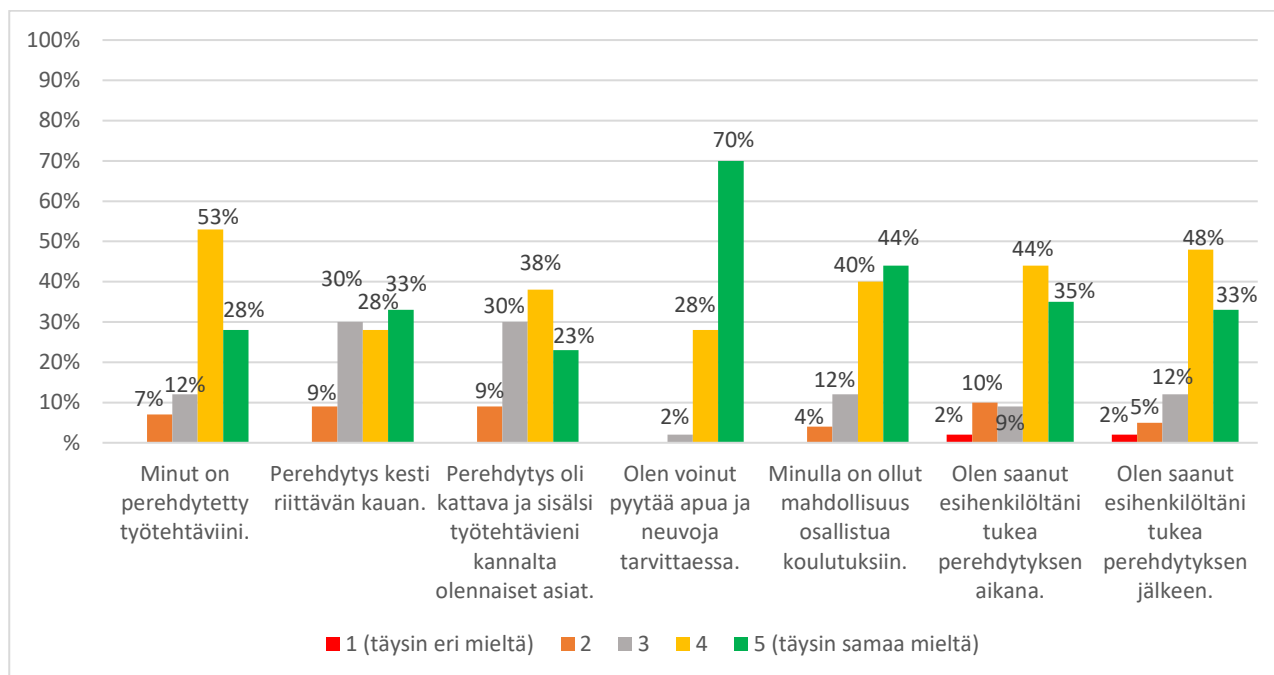
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kyselyn tulokset esitellään alaluvuissa 6.1–6.3 ja haastattelujen tulokset alaluvussa 6.4. Kyselyyn vastasi 57 henkilöä ja haastatteluun osallistui neljä henkilöä. Tulokset esitellään pylväskuvioina sekä sanallisesti. Pylväskuvioiden asteikko 1-5 on Likertin asteikko, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Vastauksia 2–4 ei ole sanallistettu, mutta asiayhteydessä vastauksen 2 valitseminen tarkoittaa, että vastaaja on osittain eri mieltä väittämästä. Vastauksen 3 valitseminen tarkoittaa, että vastaaja suhtautuu väittämään neutraalisti ja vastauksen 4 valitseminen tarkoittaa, että vastaaja on väittämästä osittain samaa mieltä. Vastaukset 1–2 kertovat siis erimielisyydestä, vastaus 3 kertoo neutraaliudesta ja vastaukset 4–5 kertovat samanmielisyydestä väittämää kohtaan.

### 6.1 Perehdytys

Perehdytyksestä haluttiin selvittää, miten kattava ja pitkäkestoinen se on ollut. Lisäksi kyselyssä pystyi vastaamaan yhteen avoimeen kysymykseen, jossa selvitettiin mitä perehdytyksestä puuttui.

Kuvasta 2 ilmenee, että 70 prosenttia vastaajista on voinut pyytää apuja ja neuvoja tarvittaessa. Lisäksi 28 prosenttia vastaajista ovat osittain samaa mieltä siitä, että ovat voineet pyytää apua ja neuvoja tarvittaessa. Yhteensä siis 98 prosenttia vastaajista on samaa mieltä väittämästä ja loput kaksi prosenttia suhtautuvat väittämään neutraalisti. Kukaan vastaajista ei ole väittämästä eri mieltä. Eniten hajontaa löytyy väittämistä ”Perehdytys kesti riittävän kauan” ja ”Perehdytys oli kattava ja sisälsi työtehtävieni kannalta olennaiset asiat”. Molemmissa väittämissä yhdeksän prosenttia vastaajista on osittain eri mieltä väittämistä, 30 prosenttia suhtautuu väittämiin neutraalisti ja 61 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Voidaan todeta, että enemmistö vastaajista on samaa mieltä väittämistä. Näissä väittämissä kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä.

Vastaukset 4 ja 5 korostuvat väittämissä ”Minut on perehdytetty työtehtäviini”, ”Minulla on ollut mahdollisuus osallistua koulutuksiin”, ”Olen saanut esihenkilöltäni tukea perehdytyksen aikana” ja ”Olen saanut esihenkilöltäni tukea perehdytyksen jälkeen”. Enemmistö vastaajista on siis samaa mieltä väittämistä. Esihenkilöltä saatua tukea koskevissa väittämissä kuitenkin molemmissa kaksi prosenttia on vastannut, että on väittämästä täysin eri mieltä. Lisäksi kymmenen prosenttia vastaajista on osittain eri mieltä siitä, että on saanut esihenkilöltä tukea perehdytyksen aikana. Viisi prosenttia vastaajista on osittain eri mieltä siitä, että on saanut tukea esihenkilöltä perehdytyksen jälkeen.



Kuva 2. Vastaajien kokemus omasta perehdyksestä (n=57)

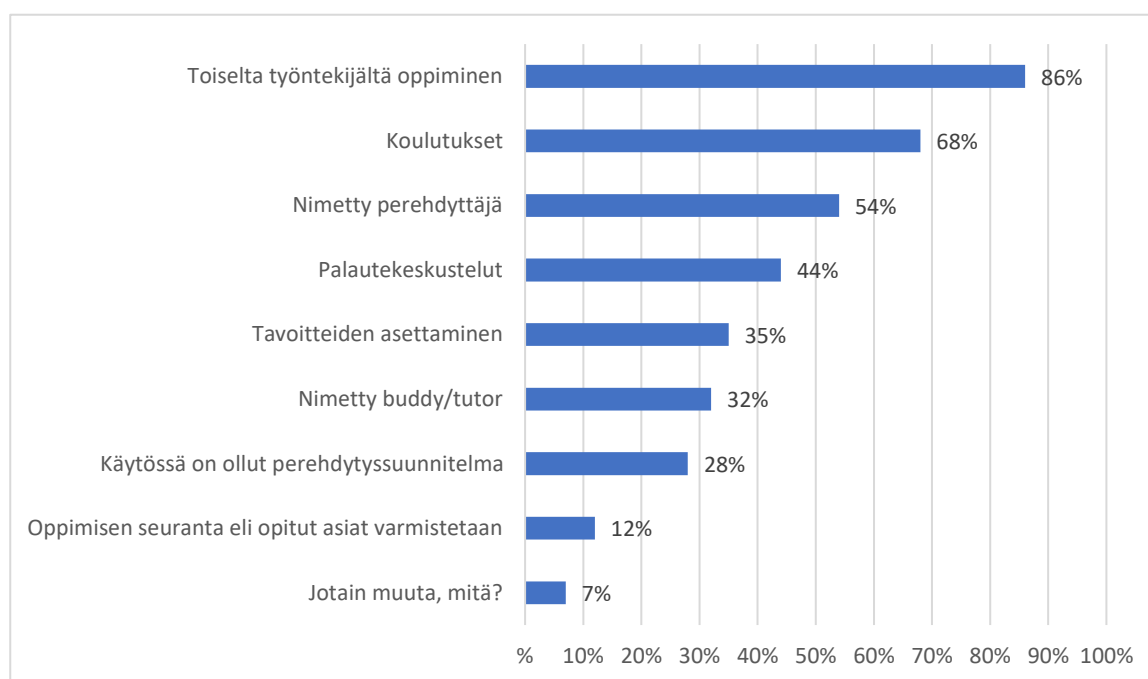
Taulukossa 2 näemme, että keskiarvoltaan korkein tulos on väittämässä ”Olen voinut pyytää apua ja neuvoja tarvittaessa”. Vain kahdessa väittämässä keskiarvo on alle 4. Nämä väittämät ovat ”perehdytys kesti riittävän kauan” ja ”perehdytys oli kattava ja sisälsi työtehtävieni kannalta olennaiset asiat”. Jokaisen väittämän mediaani on 4 tai 5. Tämä kertoo siitä, että jokaisessa väittämässä ainakin puolet vastaajista ovat samaa mieltä väittämästä. Kolmessa väittämässä moodi, eli yleisin esiintyvä vastaus, on 5. Neljässä väittämässä moodi on 4. Jokaisen väittämän vastauksissa esiintyy siis eniten osittaista samanmielisyyttä tai täyttä samanmielisyyttä.

Taulukko 2. Kuvan 2 väittämien vastausten keskiarvot, mediaaniluvut ja moodit (n=57)

Väittämä	Keski-arvo	Mediaani	Moodi
Minut on perehdytetty työtehtäviini.	4,0	4,0	4,0
Perehdytys kesti riittävän kauan.	3,9	4,0	5,0
Perehdytys oli kattava ja sisälsi työtehtävieni kannalta olennaiset asiat.	3,8	4,0	4,0
Olen voinut pyytää apua ja neuvoja tarvittaessa.	4,7	5,0	5,0
Minulla on ollut mahdollisuus osallistua koulutuksiin.	4,2	4,0	5,0
Olen saanut esihenkilöltäni tukea perehdytyksen aikana.	4,0	4,0	4,0
Olen saanut esihenkilöltäni tukea perehdytyksen jälkeen.	4,1	4,0	4,0

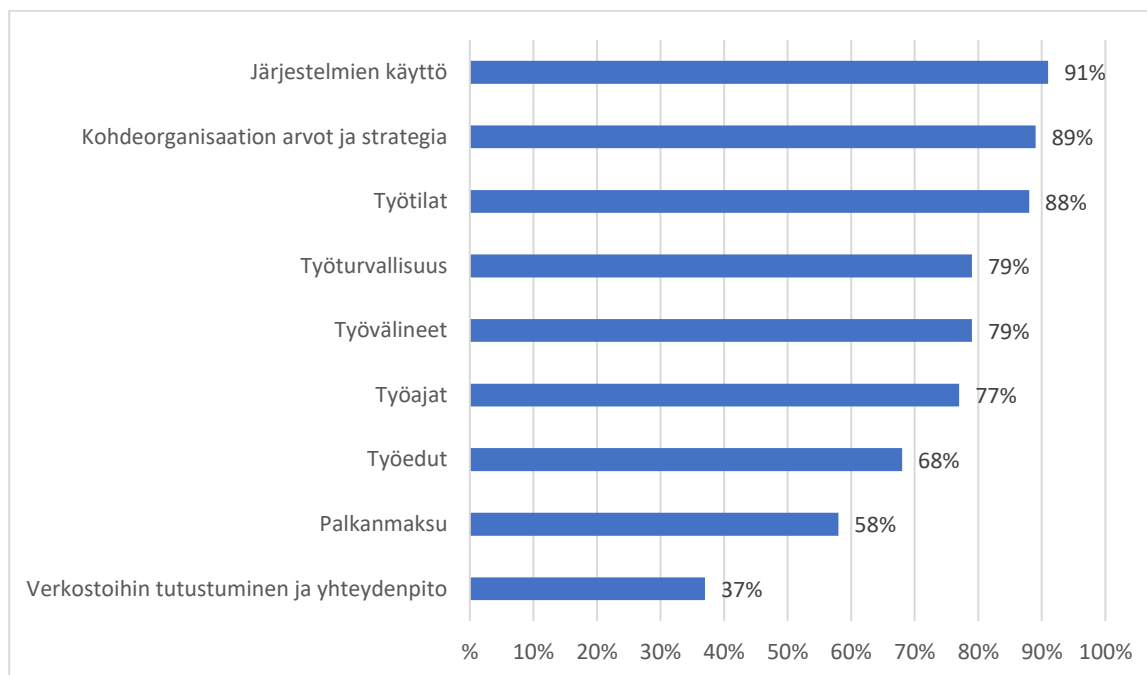
Perehdytyksessä käytössä olleet menetelmät (kuva 3) on kuvattu siten, että eniten käytetty menetelmä on esitetty ensimmäisenä. Ilmenee, että 86 prosentilla vastaajista perehdytyksessä on

hyödynnetty toiselta työntekijältä oppimista. Myöskin yli puolella vastaajista on hyödynnetty perehdytyksessä koulutuksia (68 prosenttia) ja nimettyä perehdyttäjää (54 prosenttia). Perehdytyksessä on hyödynnetty palautekeskusteluja 44 prosentilla, tavoitteiden asettamista 35 prosentilla ja buddya tai tutoria 32 prosentilla vastaajista. Selkeästi alle puolella vastaajista, eli 28 prosentilla, on ollut käytössä perehdytysuunnitelma. 12 prosentilla vastaajista on seurattu oppimista. Seitsemän prosenttia vastaajista ovat kertoneet avoimessa vastauksessa myös muista menetelmistä. Kaksi avoimeen kysymykseen vastannutta mainitsee kohdeyrityksen sisäisen koulutusjärjestelmän, nämä vastaukset voidaan siis lukea mukaan "koulutukset"- kohtaan, jonka vastausprosentti on jo melko suuri. Lisäksi mainitaan, että käytössä ei ole ollut nimettyä perehdyttäjää, mutta perehdytyksessä on kerrottu keneltä voi pyytää apua tarvittaessa. Ilmi tulee myös, että yhdellä vastaajalla ei ole ollut käytössä mitään kysymyksen menetelmistä.



Kuva 3. Vastaajien perehdytyksessä käytössä olleet perehdytysmenetelmät (n=57)

Perehdytyksessä läpikäytyt osa-alueet on ilmoitettu vastausmäärän mukaan suurimmasta pienimpään (kuva 4). Osa-alueista eniten on käyty läpi järjestelmien käyttöä (91 prosenttia), arvoja ja strategiaa (89 prosenttia) ja työtiloja (88 prosenttia). Työturvallisuutta ja työvälineitä on käyty läpi 79 prosentissa vastaajien perehdytyksistä. Tämän lisäksi 77 prosenttia vastaajista kertoo, että työaika on käyty läpi. Palkitsemiseen liittyviä aiheita on käyty läpi yli puolella vastaajista: työetuja 68 prosentilla vastaajista ja palkanmaksua 58 prosentilla vastaajista. Vain 37 prosenttia vastaajista kertoo, että verkostoihin tutustumista on käyty perehdytyksessä läpi. Verkostoihin tutustuminen on ainut osa-alue, jota on käyty läpi alle puolella vastaajien perehdytyksistä.



Kuva 4. Vastaajien perehdytyksessä läpikäytyt osa-alueet (n=57)

Perehdytykseen liittyvästä avoimesta kysymyksestä nousee selkeästi esiin kolme pääteemaa (taulukko 3). Nämä ovat perehdytyksen suunnittelemattomuus, verkostoitumisen puute ja kohdeorganisaatioon sekä työntekoon liittyvät käytännöt. Lisäksi nimetyn perehdyttäjän puuttumisesta on mainittu avoimessa kysymyksessä muutaman kerran. Teemoittelussa tulee ilmi, että monet vastaajat kokevat joutuneensa perehtymään hyvin itsenäisesti ja oma-aloitteisesti työtehtäviin uusien tehtävien tullessa vastaan.

“En oikeastaan saanut virallista perehdytystä, vaan olen oppinut asiat pikkuhiljaa töiden ohessa.”

“Perehtymistä ei oikeastaan ollut ja tekeminen aloitettiin heti itsenäisesti ja ilman apua tekemällä oppii -mentaliteetilla.”

“Asiat on käyty läpi sitä mukaan, kun niitä on tullut vastaan.”

Vastauksista ilmenee myös kehitysehdotuksina tarkempi suunnitelma perehdytyksen etenemisestä sekä nimetty perehdyttäjät tai tukihenkilöt perehdytyksen ja uuden työn alkuvaiheisiin. Esiin nousee myös jo kuvasta 4 ilmennyt verkostoihin tutustumisen puute. Osa vastaajista kertoo, että verkostoitumista ei ole ollut tai se on jäänyt uuden työntekijän vastuulle. Verkostoitumisen lisäksi tuodaan esiin, että vaikka kohdeorganisaatiolla on laajasti erilaista vapaa-ajan virkistystoimintaa, ei näistä ole kerrottu uudelle työntekijälle. Avoimessa kysymyksessä nostetaan esiin myös niin ikään kuvassa 4 esiintyvät työtilat, työvälineet, työajat, palkanmaksu ja työedut. Lisäksi mainitaan muiden

käytäntöjen itsenäisestä opiskelusta, kuten tuntikirjauksista ja poissaolojen käytänteistä. Esimerkiksi toimiston sisäisistä ja yhteisistä käytänteistä ei ole kerrottu uudelle työntekijälle. Mainitsemisen arvoista on myös, että muutamat vastaajat kirjoittivat erikseen nimetyn perehdyttäjän tai perehdytyksestä vastaavan henkilön puuttumisen. Ilmi tulee myös, että esihenkilön käyttämä aika uuden työntekijän perehdytykseen ei ole riittänyt onnistuneen perehdytyksen saavuttamiseen.

Taulukko 3. Mitä perehdytyksestä jäi puuttumaan? (n=19)

Pääteema	Alateemat
Perehdytyksen suunnittelemattomuus	Itsenäinen ja oma-aloitteinen perehtyminen aiheisiin, perehdytyksen nopeus ja kiireys, perehdytyksen tai perehdyttäjän puuttuminen
Verkostoituminen	Tutustuminen työpaikan eri verkostoihin, työyhteisöön tutustuminen etätöystä huolimatta, virkistystoiminta
Kohdeorganisaatioon ja työntekoon liittyvät käytänteet	Palkanmaksu, työedut, työvälineet, työpisteet, työajat ja poissaolot
Nimetyn perehdyttäjän puuttuminen	Esihenkilön aika ei ole riittänyt kattavalle perehdytykselle, nimettyä perehdyttäjää tai vastuuhenkilöä ei ole ollut

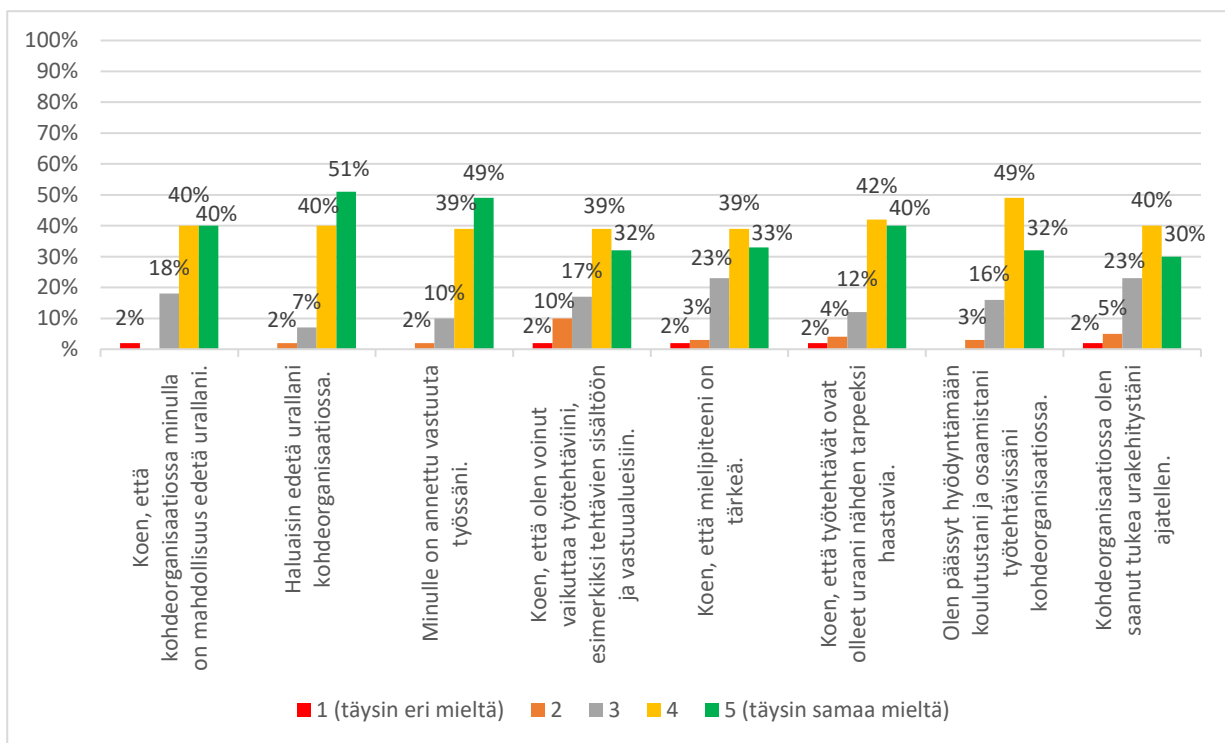
## 6.2 Urapolku ja vastuu

Urapolkuihin ja työntekijän työsuhteessa saamaan vastuuseen liittyen on haluttu selvittää nuorten työntekijöiden omia kokemuksia siitä, miten he kokevat kohdeorganisaatiossa työsuhteen etenemismahdollisuudet ja heidän kykijensä huomioon ottamisen uran alussa. Tätä teemaa käsitellään yhden pylväskuvion avulla sekä avoimen kysymyksen teemojen kautta.

Kuvasta 5 ilmenee, että 91 prosenttia vastaajista haluaa edetä urallaan kohdeorganisaatiossa. Toisaalta vain 80 prosenttia vastaajista kokee, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan kohdeorganisaatiossa. 18 prosenttia vastaajista suhtautuu neutraalisti siihen, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan kohdeorganisaatiossa. Kaksi prosenttia on täysin eri mieltä siitä, että heillä olisi mahdollisuus edetä urallaan kohdeorganisaatiossa. 88 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heille on annettu vastuuta työssä. Kaksi prosenttia on kyseisestä väittämästä osittain eri mieltä. Loput kymmenen prosenttia vastaajista suhtautuu väittämään neutraalisti.

Eniten hajontaa löytyy väittämistä ”Koen, että olen voinut vaikuttaa työtehtäviini, esimerkiksi työtehtävien sisältöön ja vastuualueisiin” ja ”Kohdeorganisaatiossa olen saanut tukea urakehitystäni ajatellen”. Väittämässä ”Koen, että olen voinut vaikuttaa työtehtäviini, esimerkiksi

työtehtävien sisältöön ja vastuualueisiin” 12 prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä väittämästä ja 17 prosenttia vastaajista suhtautuu väittämään neutraalisti. Väittämässä “Kohdeorganisaatiossa olen saanut tukea urakehitystäni ajatellen” seitsemän prosenttia vastaajista on väittämästä täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä. 23 prosenttia vastaajista suhtautuu väittämään neutraalisti. Myös väittämässä “Koen, että mielipiteeni on tärkeä” on hieman hajontaa. Viisi prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä väittämästä ja 23 prosenttia vastaajista suhtautuu siihen neutraalisti. Kolmanneksi ja neljänneksi eniten osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastauksia ovat saaneet väittämät “Koen, että työtehtävät ovat olleet urani nähden tarpeeksi haastavia” (82 prosenttia vastaajista osittain samaa tai täysin samaa mieltä) ja “Olen päässyt hyödyntämään koulutustani ja osaamistani työtehtävissäni kohdeorganisaatiossa” (81 prosenttia vastaajista osittain samaa tai täysin samaa mieltä). Jokaisesta väittämästä löytyy eri mieltä tai täysin eri mieltä -vastauksia. Täysin erimielisyyttä löytyy viidestä eri vastauksesta, joissa kaikissa eri mieltä on kaksi prosenttia vastaajista. Osittaista erimielisyyttä löytyy seitsemästä väittämästä, joissa osittain eri mieltä on 2-10 prosenttia vastaajista. Osittaista erimielisyyttä ja täysin erimielisyyttä väittämiin on verraten vähän.



Kuva 5. Urapolku kohdeorganisaatiossa (n=57)

Taulukosta 4 ilmenee, että vastausten keskiarvot ovat reilusti yli 3, joka tarkoittaisi neutraalia suhtautumista väittämään. Mediaanin ollessa kaikissa väittämässä 4 tai 5, voidaan tulkita, että ainakin yli puolet vastaajista on väittämistä samaa mieltä. Väittämän ”Haluaisin edetä urallani

kohdeorganisaatiossa” mediaani on 5 eli yli puolet vastaajista olivat väittämistä täysin samaa mieltä. Kuvasta 5 voidaan myös päätellä, että tässä väittämässä on eniten samanmielisyyttä. ”Haluaisin edetä urallani kohdeorganisaatiossa” väittämän keskiarvo on 4,4 samoin kuin väittämän ”Minulle on annettu vastuuta työssäni”. Alhaisin keskiarvo 3,9 on väittämässä ”Koen, että olen voinut vaikuttaa työtehtäviini, esimerkiksi tehtävien sisältöön ja vastuualueisiin” ja ”Kohdeorganisaatiossa olen saanut tukea urakehitystäni ajatellen”. Väittämässä ”Koen, että kohdeorganisaatiossa minulla on mahdollisuus edetä urallani” löytyy kaksi moodia, vastauksia 4 ja 5 on vastattu yhtä paljon. Lopuissa väittämässä kahdessa moodi on 5 ja viidessä moodi on 4.

Taulukko 4. Kuvan 5 väittämien vastausten keskiarvot ja mediaaniluvut (n=57)

Väittämä	Keskiarvo	Mediaani	Moodi
Koen, että kohdeorganisaatiossa minulla on mahdollisuus edetä urallani.	4,2	4,0	4,0; 5,0
Haluaisin edetä urallani kohdeorganisaatiossa.	4,4	5,0	5,0
Minulle on annettu vastuuta työssäni.	4,4	4,0	5,0
Koen, että olen voinut vaikuttaa työtehtäviini, esimerkiksi tehtävien sisältöön ja vastuualueisiin.	3,9	4,0	4,0
Koen, että mielipiteeni on tärkeä.	4,0	4,0	4,0
Koen, että työtehtävät ovat olleet uraani nähden tarpeeksi haastavia.	4,2	4,0	4,0
Olen päässyt hyödyntämään koulutustani ja osaamistani työtehtävissäni kohdeorganisaatiossa.	4,1	4,0	4,0
Kohdeorganisaatiossa olen saanut tukea urakehitystäni ajatellen.	3,9	4,0	4,0

Taulukossa 5 avoimen kysymyksen vastauksista tulee esiin viisi teemaa, joista suurimpia teemoja ovat urapolun eteneminen tavoitteellisesti, sekä vastuun lisääminen. Vastaajat toivovat selkeitä keskusteluja mahdollisista urapoluista ja tavoitteista. Vastauksissa tulee ilmi, ettei nuorille työntekijöille ole kerrottu erilaisista urapoluista, jolloin vastuun kasvaessa työntekijän voi olla vaikeaa saada tunnustusta esimerkiksi palkan tai tittelin muutoksella. Vastauksissa tulee selkeästi ilmi, että monet vastaajat toivovat saavansa nuorenaikin työntekijänä enemmän vastuuta ja haastavampia tehtäviä, mutta samalla toivovat tukea urakehitystä ajatellen. Tavoitteiden asettaminen ja urakehitys sekä vastuu ja haastavammat tehtävät kulkevat siis käsi kädessä esiin tulleissa vastauksissa. Myös kuvassa 5 ilmenee, että väittämässä ”Kohdeorganisaatiossa olen saanut tukea urakehitystäni ajatellen” löytyy eniten hajontaa ja vain 70 prosenttia vastaajista ovat väittämistä samaa mieltä.

”Teen jo todella vastuullisia töitä, olen kehittynyt paljon ja saanut siihen tukea, mutta se ei näy urakehityksessäni CV:n muodossa tai palkassa.”

Tuen saamisesta mainitaan vastauksissa yleisesti, että sen saamiseen pitää panostaa enemmän. Kiireestä johtuen tukea etenkin yksittäisissä työtehtävissä on voinut olla vaikeaa saada.

Vastauksista tulee ilmi, että kiireestä johtuen nuoret työntekijät ovat saattaneet jäädä jo nopeasti itsenäisesti työskentelemään, vaikkakin toivoisivat edelleen saavansa tukea työskentelylle.

Pienempinä teemoina esiin nousee myös tuen saaminen verkostoitumiseen ja tiimien väliseen yhteistyöhön sekä kehityskeskusteluiden pitäminen. Verkostoituminen nousee tuloksissa esiin jo kolmannen kerran (myös kuva 4 ja taulukko 3). Kehityskeskusteluista mainitaan vastauksissa, että niiden avulla työntekijä voi löytää keinoja kehittää asiantuntijuuttaan uudessa roolissaan sekä oppia havainnoimaan kehitettäviä kohteita myös itse.

Taulukko 5. Millaista tukea vastaajat kokevat tarvitsevansa seuraavaksi urallaan kohdeorganisaatiossa? (n=22)

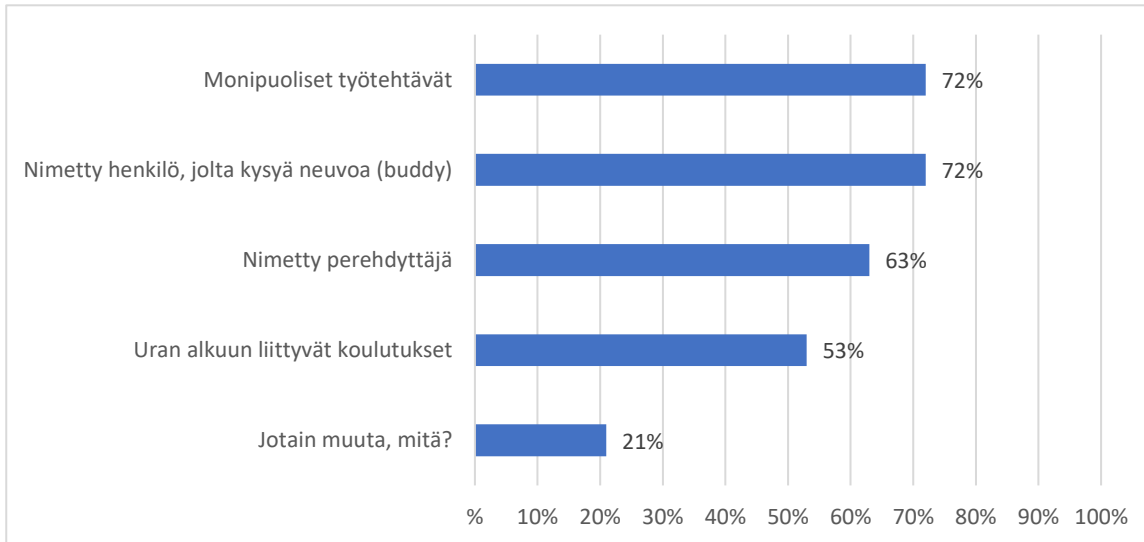
Pääteema	Alateemat
Tavoitteiden asettaminen ja urakehityksen tukeminen	Selkeä keskustelu urapoluista ja pitkän tähtäimen tavoitteiden asettaminen, tittelin ja palkan kehittyminen suhteessa tehtävien vaativuuteen
Vastuun ja haasteiden lisääntyminen	Eteneminen vaativampiin ja haastavampiin tehtäviin, avoimuus vastuun ottamisesta työtehtävissä
Tuen saaminen	Tuen saaminen vaikeaa johtuen kiireestä, epätietoisuus keneltä tukea voi pyytää
Verkostoituminen	Verkostojen ja yhteistyön vahvistaminen myös muiden tiimien välillä
Kehityskeskustelut	Kehityskeskustelujen järjestäminen ja asiantuntijuuden osaamisen kehittämisen havainnointi

### 6.3 Uran aloituksen kehittäminen

Uran aloituksen kehittämisestä kysyttiin kolmella suljetulla tai sekamuotoisella kysymyksellä sekä kolmella avoimella kysymyksellä. Tässä teemassa pyritään löytämään vastauksia siihen, miten vastaajat kehittäisivät uran aloituksen vaiheita, ja miltä heistä uran aloitus on ylipäätään tuntunut ja vastasiko se heidän odotuksiaan.

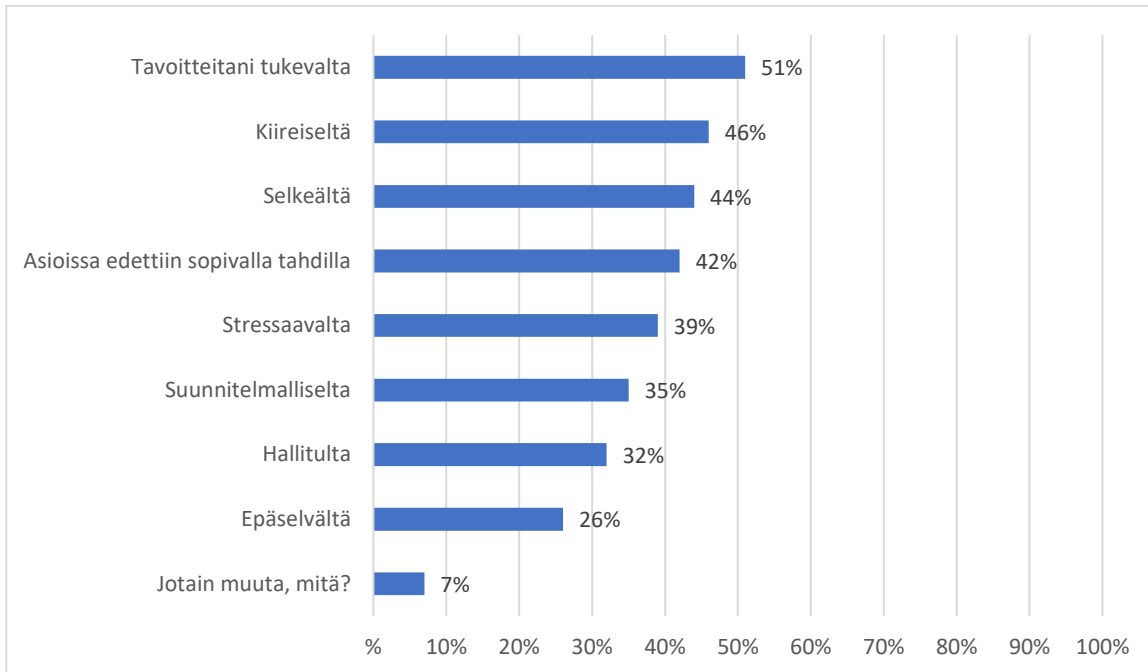
Uran aloituksen kehityksestä kysyttiin vastaajilta mielipiteitä asioista, jotka voisivat parantaa uran aloituksen vaiheita. Kuvasta 6 ilmenee, että eniten vastauksia sai "monipuoliset työtehtävät" ja "nimetty henkilö, jolta kysyä neuvoa (buddy)". Näihin vastasi 72 prosenttia kaikista vastaajista. Nimetty henkilö, jolta saada tukea sai siis enemmän vastauksia kuin nimetty perehdyttäjä. Huomioitavaa kuitenkin on, että myös reilusti yli puolet vastaajista, 63 prosenttia, on sitä mieltä, että nimetty perehdyttäjä parantaisi uran aloituksen vaiheita. Myöskin yli puolet vastaajista, 53

prosenttia, on sitä mieltä, että koulutukset parantaisivat uran aloituksen vaiheita. 21 prosenttia vastaajista kertoo myös avoimessa kysymyksessä asioista, jotka voisivat parantaa uran aloituksen vaiheita. Isoimpana teemana esiin nousee hyvän ohjeistuksen ja perehdytyksen saaminen sekä tuen saaminen työuran alussa. Toisena isona teemana nousee esiin kokeneemman työntekijän seuraaminen, toisin sanoen mentoroitavana oleminen tai työtehtäviin tutustuminen kuunteluoppilana. Lisäksi mainitaan mahdollisimman nopeasti työtehtäviin kiinni pääsy sekä ryhmäytyminen ja etätöissä helposti unohtuvat livetapaamiset kollegoiden kanssa.



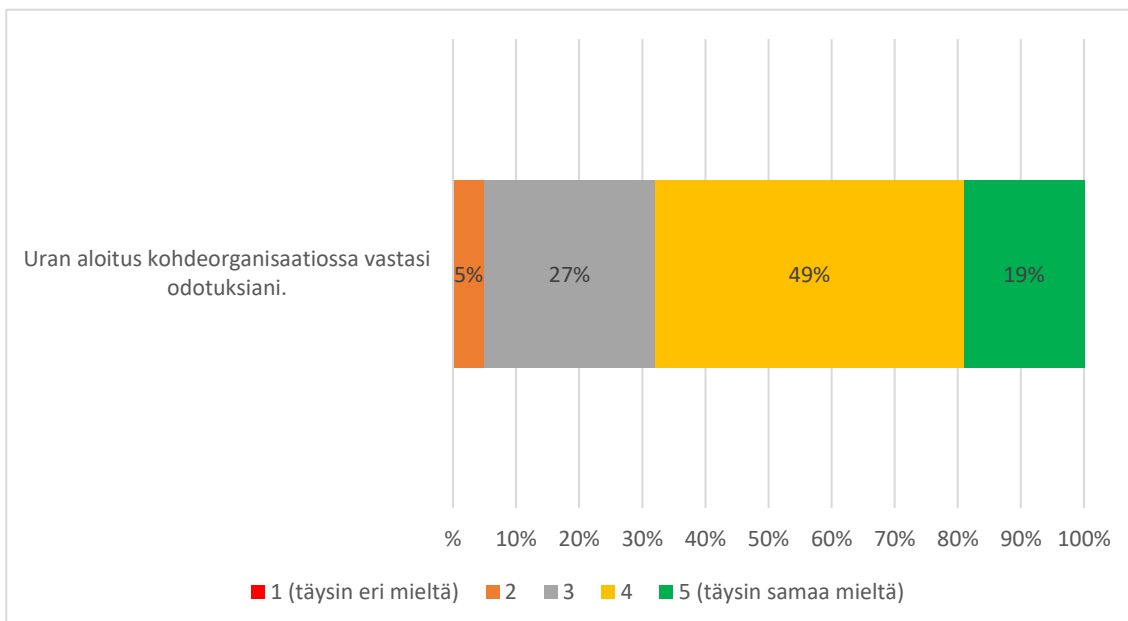
Kuva 6. Asioita, jotka parantaisivat vastaajien mielestä uran aloituksen vaiheita (n=57)

Kuvassa 7 on esitetty vastaajien mielipiteitä siitä, miltä uran aloitus kohdeorganisaatiossa on yleisesti ottaen heistä tuntunut. Vastaukset on esitetty vastausmäärän mukaan suurimmasta pienimpään. 51 prosenttia, eli yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että uran aloitus on tuntunut tavoitteita tukevalta. 46 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että uran aloitus on tuntunut kiireiseltä. 44 prosentin mielestä aloitus tuntui selkeältä ja 42 prosentin mielestä asioissa edettiin sopivaan tahtiin. 39 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että uran aloitus tuntui stressaavalta. 35 prosentin mielestä uran aloitus tuntui suunnitelmalliselta ja 32 prosentin mielestä hallitulta. 26 prosentin mielestä uran aloitus tuntui epäselvältä. Lisäksi seitsemän prosenttia vastaajista on kertonut avoimissa kysymyksissä, että aloitus on tuntunut hieman sekavalta ja vaihtelevalta. Urn aloituksessa työtahdin kuvaillaan olevan vaihteleva eli välillä kiireinen ja välillä hiljainen. Työntekijät ovat saattaneet olla sekavia, ja uuden työntekijän on pitänyt tottua nopeasti työtahtiin ja työssä vaadittavaan joustoon.



Kuva 7. Miltä uran aloitus on tuntunut (n=57)

Uran aloituksen odotuksista ilmenee (kuva 8), että 19 prosenttia on väittämästä täysin samaa mieltä ja 49 prosenttia osittain samaa mieltä. Yhteensä 68 prosenttia vastaajista on siis samaa mieltä väittämän kanssa. 27 prosenttia vastaajista suhtautuvat väittämään neutraalisti, eli eivät ole samaa mieltä eivätkä eri mieltä asiasta. Lisäksi viisi prosenttia vastaajista on väittämästä osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kaksi seuraavaa avointa kysymystä avaavat enemmän vastaajien odotuksia uran aloituksesta.



Kuva 8. Uran aloituksen vastaavuus vastaajan odotuksiin (n=57)

Taulukossa 6 on esitetty neljä pääteemaa, jotka nousivat esiin kysyttäessä miten uran aloitus vastasi odotuksia. Näistä teemoista ensimmäinen, työtehtävät, nousi esiin useimmin, selkeästi yli puolet vastaajista mainitsivat työtehtävien sopivan heidän osaamiseen ja kehittymiseen. Vastaajat mainitsevat, että työtehtävät ovat muuttuneet haasteellisemmiksi ja vastuullisemmiksi työsuhteen edetessä. Työtehtävät ovat olleet myös mielenkiintoisia ja motivoivia. Vastaajat mainitsevat myös projektityöskentelyn, johon monet ovat päässeet aloituksen jälkeen nopeammin kuin ovat odottaneet.

“Olen saanut riittävästi tukea ja kannustusta sekä sopivasti vastuuta omaan kokemukseeni nähden ja sitä kautta voinut kehittyä kohti vaativampia tehtäviä.”

“Olen päässyt mukaan erilaisiin projekteihin, joissa olen päässyt myös haastamaan itseäni sopivalla tavalla.”

Itsenäisestä työskentelystä mainitaan, että vastaajat ovat osanneet odottaa työn sisältävän paljon uutta omaksuttavaa, jolloin työntekijöiltä on vaadittu myös omaa aktiivisuutta. Tähän liittyen vastaajat myös kertovat, että odotusten mukaisesti työskentely on suhteellisen vapaata ja joustavaa, jolloin täytyy itse osata kysyä apua. Tulee ilmi, että muutaman vastaajan mielestä kynnystä avun pyytämiseen ei ole ollut. Muutama vastaaja mainitsee, että perehdytys vastasi heidän odotuksiaan ja esimerkiksi kohdeorganisaation toimintatapoihin liittyvä perehdytys on ollut selkeää. Lisäksi erillisestä perehdytyspäivästä mainitaan seuraavasti:

“Yhteistä perehdytyspäivää pidän tärkeänä verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden tunteen nostatuksen kannalta. Se mm. saa sitoutumaan yritykseen.”

Lisäksi käy ilmi, että odotettu hyvä ilmapiiri ja yhteishenki ovat toteutuneet. Joukkoon kuuluvuuden tunne ja kollegoiden kunnioitus nostetaan esiin. Lisäksi esihenkilöltä saatu tuki on vaikuttanut niin, että uran aloituksen odotukset ovat jopa ylittyneet. Esihenkilön tuki on auttanut vastaajaa oman työuran alkuun saattamisessa sekä toisella vastaajalla kehittymään ja löytämään oman uran suuntaviivoja.

Taulukko 6. Miten uran aloitus kohdeorganisaatiossa vastasi odotuksiasi? (n=31)

Pääteema	Alateemat
Työtehtävät	Työtehtävät ovat vastanneet osaamista, työtehtävissä on päässyt kehittämään itseään, on päästy nopeastikin projektitöihin mukaan
Itsenäinen työskentely	Työntekijöillä vapautta työskentelyssä ja rauhassa oppimisessa, oma aktiivisuus tärkeää
Perehdytys	Järjestelmällinen perehdytys, perehdytyspäivä, kohdeorganisaation toimintatavat tutuiksi
Työilmapiiri	Työporukkaan kuuluvuus ja yhteishenki, esihenkilön tuki

Taulukossa 7 on esitetty neljä pääteemaa, jotka nousivat esiin avoimessa kysymyksessä kysyttäessä vastaajilta sitä, miten uran aloitus kohdeorganisaatiossa ei vastannut heidän odotuksiaan. Pääteemat esiintyivät vastauksissa keskenään lähes saman verran, teemoista viimeisintä ”sekava tehtävänkuvaus ja odotukset” esiintyi kuitenkin muihin nähden vähemmän.

Kiire ja hektisyys ovat yllättäneet useat vastaajat. Tämä on näkynyt työtehtävissä esimerkiksi siten, että johonkin tehtävään on pitänyt reagoida heti. Kiireisyys on heijastunut myös uuden työntekijän oppimiseen, vastaajat kertovat, että välillä täytyy odottaa avun saamista niin työtehtävissä kuin perehdytyksessäkin. Vaihtelevasta työtilanteesta tulee ilmi, että välillä töitä on paljon, liikaakin, mutta välillä töitä on todella vähän. Käy ilmi, että sekä liian suuri että liian pieni työkuorma on aiheuttanut stressiä. Yksi vastaaja kertoo myös, että vähäinen työmäärä on luonut omat haasteensa uran aloitukselle, esimerkiksi kontaktien luomisen puuttumisena.

Perehdytykseen liittyen mainitaan jo ilmi tullut kiireisyys. Perehdyttäjillä ei välttämättä omilta töiltään ole ollut aikaa auttaa perehdytettävää työntekijää. Perehdytys ja uran alku on vastaajien mielestä tämän vuoksi ollut sekavaa, eikä suunnitelmallista. Useista vastauksista tulee myös ilmi, että konkreettisiin työtehtäviin perehdytys on ollut suppeaa, ja tekemällä oppii -tapa ei ole toteutunut, koska apua ei ole ollut kiireestä johtuen saatavilla.

”Perehdytys oli lyhyt ja liittyi lähinnä yleisiin asioihin. Perehdytyksen jälkeistä tilannetta ei omalla kohdalla seurattu enää ensimmäisien päivien jälkeen.”

Sekavaan tehtävänkuvaukseen liittyvissä vastauksissa käy ilmi, että osalla vastaajista työtehtävät eivät ole vastanneet heidän tehtävänkuvaustaan tai he eivät ole päässeet odotettuihin projektitöihin mukaan. Muutamit vastaajat kertovat, että odotukset uuden työntekijän osaamisesta ovat olleet liian korkeat. Lisäksi yksittäisinä mainintoina tulee ilmi etätöiden tuomat haasteet työyhteisöön kiinnittymisessä sekä verkostoitumisesta ja virkistystoiminnasta informoinnin puuttuminen.

Taulukko 7. Miten uran aloitus kohdeorganisaatiossa ei vastannut odotuksiasi? (n=30)

Pääteema	Alateemat
Kiire ja hektisyys	Avun saamista joutunut odottamaan, kiireisyys ja hektisyys yllättäneet
Vaihteleva työtilanne	Töitä välillä todella paljon ja välillä liian vähän, sopeutuminen vaihtelevaan työtilanteeseen haastavaa
Suunnittelematon perehdytys	Perehdytys ollut riippuvaista muiden ajasta, perehdytys oli lyhyt, joitain asioita jäänyt perehdyttämättä
Sekava tehtävänkuvauus ja odotukset	Työtehtävät eivät välttämättä vastaa tehtävänkuvauusta, uudelta työntekijältä odotettu enemmän kuin mahdollista

Taulukossa 8 on esitetty esiin nousseita asioita, kun haluttiin selvittää yleisesti mitä asioita uran aloitukseen ja urakehitykseen liittyen tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää. Esiin tulleet teemat on järjestyksessä eniten esiintyneestä vähiten esiintyneeseen. Työtehtävien suunnittelusta mainitaan, että uudelle työntekijälle tulisi olla jo suunniteltuna töitä ja projekteja, jotta aloitus ei tuntuisi kovin stressaavalta. Useilla vastaajilla on ollut uran alussa tilanteita, jossa töitä ei ole ja se on aiheuttanut epävarmuutta. Vastaajat kertovat myös, että avun saanti työkuorman tasapainottamiseen olisi tärkeää.

“Mahdollisia työtehtäviä pitäisi jo ennen aloittamista miettiä, jotta ei käy tilannetta jossa työtehtäviä ei ole.”

“Tehtävänkuvauus ja projektit tulisi olla valmiina uudelle työntekijälle, koska epätietoisuus omista tehtävistä on erittäin stressaavaa.”

Kehityskeskusteluita toivottiin järjestettävän perehdytyksen aikana ja uran alussa säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Tätä toivottiin, jotta tavoitteita voitaisiin asettaa yhdessä sekä niiden saavuttamista seurata. Lisäksi tukea urakehityksen mahdollistamiselle ja esimerkiksi henkilön kehityskohteiden läpikäymiselle toivottiin. Yleisesti ottaen kehityskeskusteluista ja urakehityksen mahdollistamisesta kirjoitettiin, että keskustelut esihenkilöiden kanssa auttavat ymmärtämään omia vahvuuksia ja esimerkiksi sitä, mitä vaaditaan, jotta titteli tai palkka voisi nousta.

Perehdytyksen suunnitteleminen nousee jälleen esiin, kuten taulukosta 7 voidaan myös havaita. Taulukosta 8 huomataan, että taulukon 7 aiheiden lisäksi esiin nousee perehdytyksen suunnitteleminen sopivaksi työntekijän nimenomaisesti työtehtäviin. Käytännössä siis toivottiin, että perehdytystä voitaisiin mukauttaa yksilön tarpeisiin. Lisäksi mainittiin useaan otteeseen erilaiset listat perehdytyksen apuna. Vastauksissa toivottiin listaa asioista, jotka uuden työntekijän kanssa tulisi ainakin käydä läpi, jotta mitään ei unohtuisi. Toisaalta toivottiin listaa työntekijälle, jotta hän

voi itse pysyä perillä siitä, miten perehdytyksessä edistytään, toisaalta toivottiin myös listaa perehdyttäjille, jotta he voivat pysyä perillä perehdytyksen etenemisestä. Lista ilmentää jonkinlaista konkretiaa jo perehdytetyistä asioista. Lisäksi kysymyksen tuloksissa tulee vahvasti esiin nimetyn buddyn, tutorin tai kokeneemman kollegan merkitys avun saamisessa. Vastajat kertovat, että apua olisi helpompaa pyytää, kun tietää miltä taholta sitä voi saada. Kokeneemmalta kollegalta avun saaminen loisi uudelle työntekijälle erilaisia näkemyksiä ja kehittymistapoja työssään.

“Pitäisi olla se yksi henkilö joka opastaa ja tukee aloituksessa -- Tulisi osata ymmärtää paremmin että uran aloittava tarvitsee kokeneemman tietoa kehittyäkseen.”

Verkostoituminen nousee jälleen esiin yhtenä teimana. Vastauksista ilmenee, että tiimin ulkopuolista verkostoitumista, esimerkiksi kansainvälisesti, toivottaisiin lisää. Myös ryhmäytymistä toimiston sisällä muiden tiimien välillä toivottaisiin. Lisäksi mainitaan kiireisen ilmapiirin vaikutus uuden työntekijän oppimiseen ja kehitykseen. Vastauksista ilmenee, että välillä aikaa uuden työntekijän huomioimiselle tai auttamiselle ei ole ollut. Ehdotuksena sanotaan, että uuden työntekijän uran aloitus tulisi suunnitella ja toteuttaa järjestelmällisesti, jotta aikaa auttamiselle olisi jo etukäteenkin varattu.

Taulukko 8. Mitä asioita uran aloitukseen ja urakehityksen tukemiseen liittyen kohdeorganisaatiossa tulisi kehittää? (n=27)

Pääteema	Alateemat
Työtehtävien suunnittelu	Uudelle työntekijälle työtehtäviä ja osia projekteista, apua työkuorman tasapainottamiseen
Kehityskeskustelut ja urakehityksen mahdollistaminen	Kehityskeskustelujen sisällyttäminen perehdytykseen, säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa, tavoitteiden asettaminen sekä urakehityksestä kertominen
Suunnitelmallisuus perehdytyksessä	Perehdytys kohdistettu sopivaksi työtehtäviin, suunnitelmallinen, riittävän pitkä ja kattava perehdytys
Listat	Muistilista uudelle työntekijälle sekä perehdyttäjille auttamaan perehdytystä
Nimetty henkilö	Nimetty buddy tai tutor, kokeneempi kollega, jolta voi pyytää apua matalalla kynnyksellä
Ryhmäytyminen ja verkostoituminen	Kansainvälinen verkostoituminen, oman tiimin ulkopuolella verkostoituminen ja toimistolla ryhmäytyminen
Kiireisen ilmapiirin väheneminen	Uudelle työntekijälle oman ajan antaminen sekä tukeminen kiireestä huolimatta

## 6.4 Haastattelujen analyysi

Tässä luvussa esitetään haastattelujen analyysi teemoittelun avulla. Haastattelujen aineistoista pyritään löytämään yhtäläisyyksiä uran aloituksen vaiheiden kehittämiseksi, sekä syventämään kyse-lystä saatua käsitystä uran aloituksen tilasta kohdeorganisaatiossa. Haastatteluissa esiin tulleet teemat esitellään aihealueittain taulukkona ja teemat avataan kirjallisesti. Taulukossa 9 on esitelty haastatteluista ilmi tulleet teemat aihealueittain.

Taulukko 9. Haastattelujen teemoittelu (n=4)

Aihealue	Teemat
Uran aloitus yleisesti	Uran aloitus ollut haastava, vaatinut oma-aloit- teisuutta, kiire vaikuttanut tuen saamiseen, siir- tymä harjoittelijasta vakituiseksi huomaamaton
Perehdytys	Strukturoimaton perehdytys, tekemällä oppii - periaate, itsenäinen opiskelu
Vastuu ja kehittyminen	Vastuu on kasvanut, mutta vaatinut itsenäistä kiinnostusta, muilla ei aikaa opettaa vastuulli- sempia tehtäviä kiireen vuoksi, palautetta ja keskusteluja on ollut
Urapolut ja verkostoituminen	Urapoluista ei ole puhuttu yleisesti, ei välttä- mättä tiedä konkreettisesti mikä oman uran seuraava vaihe on. Verkostoituminen ja spar- railu tiimirajojen yli olisi tärkeää

### 6.4.1 Uran aloitus yleisesti

Haastatteluista käy ilmi, että uran aloitus on yleisesti ottaen ollut melko haastava tai sekava. Haas-  
tavuus ja sekavuus ovat ilmenneet muun muassa kiireen muodossa, kun uuden työntekijän opetta-  
miselle tai perehdyttämiseksi ei ole ollut aikaa. Yksi haastateltava toteaa, että kiireessä koke-  
neempi työntekijä ottaa työtehtävän itselleen toteutettavaksi, koska osaa tehdä sen nopeammin.  
Tämän takia uusi työntekijä ei pääse oppimaan kaikkia tehtäviä, vaikka kyvyn puolesta hän voisi  
niin jo tehdä. Kiire näkyy myös avun ja tuen saamisessa, mutta esimerkiksi yhdellä haastateltavista  
tuen saaminen helpottui, kun lähiesihenkilöksi siirtyi ryhmäpäällikkö, joka on käytännön työssä lä-  
hempänä työntekijää ja näin ollen helpommin tavoitettavissa.

Haastateltavat toteavat, että uran aloitus on vastannut odotuksia osittain tai odotukset ovat jopa  
ylittyneet, vaikka aloitus on lähtökohtaisesti ollut sekava. Yleinen asenne uran aloitusta kohtaan on  
siis myönteinen. Yhden haastateltavan kokemus uran aloituksesta on, että siinä oli selkeä kaava,  
koska jo työsuhteen alussa tiedettiin halusta vakinaistaa työntekijä ja tarjota hänelle valmistumisen  
jälkeen työpaikkaa. Hän kuitenkin toteaa, että siirtymä harjoittelijasta vakituisesti työntekijäksi oli

hyvin häilyvä, koska vastuualueet eivät välttämättä muuttuneet tai kasvaneet, kuten olisi odottanut. Haastatteluista käy ilmi, että uran alku on vaatinut työntekijältä paljon oma-aloitteisuutta. Haastattelutavat mainitsevat, että esimerkiksi uran alussa kehittyminen ja vastuun saaminen on ollut osittain työntekijästä riippuvaista ja on vaatinut omaa aktiivisuutta uusia tehtäviä ja projekteja kohtaan.

#### **6.4.2 Perehdytys**

Perehdytyksestä ilmenee, että se on lähtökohtaisesti ollut strukturoimaton. Etenkin käytännön asioiden eli jokaisen työntekijän työhön kuuluvien asioiden perehdytyksessä löytyy vaihtelevuutta. Jollakulla haastateltavalla on ollut nähtävillä lista, mitä yleisistä perehdytettävistä asioista tulee käydä läpi. Jollakulla yleiset asiat on opetettu sitä mukaa, kun ne ovat muistuneet mieleen. Toisella perehtyminen esimerkiksi tunti- ja projektikirjauksiin on ollut itsenäistä ja näihin on pitänyt pyytää erikseen apua ja opetusta. Perehdytyksestä puhuttaessa painottuu jälleen oma aktiivisuus uuden oppimisessa. Työtehtäviin perehdytyksestä haastateltavat mainitsevat, että perehdytystä tapahtui työtä tehtäessä, eli niin sanotusti tekemällä oppii -periaatteella opittiin paljon. Alussa saatettiin myös hyödyntää sivusta seuraamista oppimistapana, eli työntekijä on seurannut jonkun toisen työskentelyä hetkellisesti.

Haastatteluista ehdotuksina nousee esiin suunnitelmallisuus perehdytyksessä, esimerkiksi nimetyt henkilöt, jotka ohjeistavat tietyt asiat. Myös tuen ja ohjauksen saaminen matalalla kynnyksellä nimetyltä buddyilta tai tutorilta nousee tärkeänä asiana esiin. Yleisesti perehdytyksestä tulee esiin, että ei ole ollut yhtenäistä kaavaa siitä, miten uusi työntekijä otetaan vastaan. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi käyttäjätunnusten hankintaa, tiimiin tutustumista, perehdytystä ja muita uran alussa käsiteltäviä asioita. Haastateltavien kokemukset siitä, miten ensimmäiset päivät ja viikot kuluivat kohdeorganisaatiossa, vaihtelevat siis hyvinkin paljon.

#### **6.4.3 Vastuu ja kehittyminen**

Haastatteluissa ilmenee, että kaikki haastateltavat ovat jo saaneet urallaan vastuuta ja haasteellisempia tehtäviä. Jollain vastuun saaminen on vähentynyt, kun alussa sai tehdä jo hyvinkin vastuullisia tehtäviä, mutta hetken työskentelyn jälkeen uusien haasteellisempien tehtävien opettamiselle ei löytynytäkään aikaa. Käy ilmi, että vastuullisempien tehtävien saaminen on vaatinut itsenäistä toimintaa, esimerkiksi tiedustelua työtehtävistä tai mahdollisuuksista. Yksi haastateltava sanookin, että oma kyky kysyä ja selvittää asioita on kehittynyt, joka on edistänyt häntä saamaan vastuullisempia tehtäviä. Haastateltavilla on ollut joitain koulutuksia, mutta nämä ovat lähtökohtaisesti liittyneet yleisempiin koko organisaation asioihin tai esimerkiksi järjestelmiin.

Yhdellä haastateltavalla on ollut myös jo kehityskeskusteluja esihenkilön kanssa sekä eräänlaisia sparrauskeskusteluja tiimiläisten kesken. Toinen haastateltava sanoo, että palautetta

kehittymiskohteista on tullut vasta projektin jälkeen, joten muutosta ei ole voinut tehdä projektin aikana. Yleinen näkemys haastateltavilla vastuun saamisesta ja kehittämisestä on, että he ovat saaneet vastuuta, vaikkakin kehittyminen ja vastuun saaminen on välillä hidasta ja se on vaatinut paljon itsenäistä toimintaa. Tulee ilmi, että työn toimintatavat ovat melko vapaat ja näin ollen työntekijä kokee saaneensa jo vastuuta varhaisessa vaiheessa työsuhdetta. Käy myös ilmi, että vastuuta haluttaisiin saada hiljalleen, jotta voidaan kehittyä kohti itsenäisempää roolia. Kehittymisen ohessa tärkeää olisi kuitenkin tuen saaminen, eikä niin sanotusti suoraan syvään päätyyn hyppääminen ole aina kannattavaa, koska nuori työntekijä kokee tarvitsevansa tukea uransa alussa.

#### **6.4.4 Urapolut ja verkostoituminen**

Yleisesti ottaen kohdeorganisaation mahdollisista urapoluista tulee ilmi, että niistä ei ole kerrottu. Haastateltavat ovat saattaneet jonkun toisen työntekijän kanssa keskustella ja kuulla heidän urapoluistaan kohdeorganisaatiossa, mutta yleisesti ottaen pitkän tähtäimen urapoluista tai -suunnista ei ole puhuttu. Haastateltavat kertovat kuitenkin, että lyhyen tähtäimen urapolku on tiedossa. Tämä tarkoittaa sitä, että heillä saattaa olla tietoa heille suunnitelluista tehtävistä tulevilla projekteilla. Haastateltavilla on siis lähtökohtaisesti tämän hetken työtilanne hyvin selvillä. Puolet haastateltavista sanoo, että heillä on selkeä näkemys siitä, mikä seuraava askel heidän urallaan kohdeorganisaatiossa on. Kuitenkin puolet sanoo, että heillä ei ole näkemystä siitä, mikä seuraava askel heidän urallaan kohdeorganisaatiossa olisi. Yksi haastateltava mainitsee, että se houkuttelee jäämään taloon, kun pääsee nuorena työntekijänä etenemään ja saa vastuullisempia rooleja ja tunnistusta.

Haastateltavilta kysyttiin (liite 3), mitä tukea he kokevat seuraavaksi tarvitsevansa urakehitystään ajatellen. Isoimpana teemana tähän kysymykseen liittyen nousee esiin verkostoituminen ja sparrailu myös tiimirajojen ulkopuolella. Esimerkiksi toisten samaan aikaan aloittavien työntekijöiden yhteistyö olisi tärkeää ja sen kautta voisi saada vertaistukea. Tiimirajojen ulkopuolisesta verkostoitumisesta mainitaan kansainvälinen verkostoituminen esimerkiksi samanlaista työtä tekevien kanssa. Toisena asiana tulee ilmi virheet salliva ilmapiiri, jotta uuden työntekijän annetaan oppia vastuullisempiakin työtehtäviä. Haastateltava sanoo, että nimenomaan salliva, kommunikoiva ja avulias ilmapiiri on avain siihen, että voi kehittyä kohti vastuullisempaa roolia.

#### **6.4.5 Yhteenveto kehityskohteista**

Keskeisiksi uran aloituksen kehityskohteiksi haastatteluissa ilmenee ensimmäisten viikkojen selkeämpi strukturointi, perehdytyksen suunnitelmallinen järjestäminen, uusien työntekijöiden tavoitteiden ja odotusten asettaminen realistisesti sekä tiimin kanssa yhteisöllisyyden edistäminen. Ensimmäisten viikkojen paremmalla strukturoinnilla tarkoitetaan yleistä suunnitelmallisuutta siinä, miten

uusi työntekijä otetaan vastaan. Haastatteluissa käy ilmi esimerkiksi järjestelmätunnusten hankinta, tiimin esittely ja uuden työntekijän työtehtävien suunnittelu sellaisina aiheina, joihin voisi jo ennen työsuhteen aloitusta kiinnittää huomiota. Perehdytyksen suunnitelmallisuuteen liittyvät esimerkiksi jokaisen tarpeellisen aiheen läpikäyminen, perehdytysmuistilistojen hyödyntäminen, tuen saamisen varmistaminen sekä ajan antaminen perehdytykselle.

Lisäksi haastatteluissa ilmenee, että uran alussa olevan työntekijän kanssa olisi tärkeä käydä läpi yhteisesti tavoitteita ja odotuksia siitä, miten uran halutaan etenevän, mihin työntekijällä on vahvuuksia ja mitä halutaan kehittää. Näin olisi yhteinen visio siitä, miltä lähitulevaisuus työssä voisi näyttää ja mitä se voisi pitää sisällään. Tämän puuttuminen liitetään haastatteluissa kiireeseen ja siihen, että uuden työntekijän opettamiselle ei ollut järjestetty aikaa, joten oman kehittymisen näkeminen voi olla alussa haastavaa. Esiin nousee vielä lisäksi tiimin esittely ja tutustuminen. Tästä mainitaan yleisesti, että uudelle työntekijälle työn aloittaminen voi olla stressaavaa, jolloin oman tiimin tunteminen ja sieltä tuen saaminen auttaisi ja helpottaisi uutta työntekijää. Työntekijän on helpompi lähestyä tuttua tiimiä, kuin joutua tutustumaan aina uuteen henkilöön matkan varrella. Lisäksi uran alussa tiimiin tutustumisesta mainitaan, että ainakin aluksi etätöiden tekemistä koko tiimin kesken olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä vähentää, jotta tutustuminen on helpompaa. Haastatteluissa käy ilmi, että monetkaan työntekijät eivät välttämättä tapaa toisiaan kovin usein, koska etätyöskentely on hyvin yleistä.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tuloksia, tehdään niistä johtopäätökset sekä annetaan kehittämissuhteita. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi käydään läpi oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi.

### 7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten uransa kohdeorganisaatiossa aloittaneet early careers -työntekijät kokivat uran aloituksen vaiheet ja mitä kehitettävää uran aloituksesta löytyy. Tutkimuksessa haluttiin löytää vastauksia siihen, millainen perehdytys on ollut, miten uran aloitus on vastannut odotuksia, millaisina vastaajat pitivät uramahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa ja mitä kehityskohteita uran aloituksesta löytyy.

Tuloksista ilmenee, että työntekijöiden perehdytys on lähtökohtaisesti ollut suunnittelematon eikä kohdeorganisaatiossa välttämättä ole yhtenäistä linjaa perehdytykselle. Vastaajien perehdytykset ovat eronneet toisistaan huomattavasti (kuva 3 ja taulukko 3). Eklundin (2018, 31) mukaan suunnitelmallisen perehdytyksen hyöty on laadun ja tasapuolisuuden ylläpitäminen, jolloin jokaisella työntekijällä on samanlainen mahdollisuus onnistua työssään. Tuloksista käy myös ilmi, että työtehtäviin perehtyminen on ollut melko itsenäistä (ks. 6.4.2 ja taulukko 3). Viitalan mukaan tehokkuus työssä sekä laadukas työote ovat riippuvaisia hyvästä perehdytyksestä. Työnopastus on tärkeä osa perehdytystä ja työnopastukseen kuuluvat muun muassa työvaiheiden ja työn sisällön opastaminen. Työnopastus on onnistunutta, jos työntekijä tietää miten hän voi saada tukea, mitä häneltä odotetaan työssä ja missä määrin hän voi itse päättää työtehtävien sisällöstä ja tekemisestä. (Viitala 2021, 97–99.) Tuloksissa useasti esiintyvä tekemällä oppii -periaate perehdytyksessä ei siis välttämättä tue organisaation tavoittelemaa tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Toisaalta tuloksista ilmenee, että perehdytystä kohdeorganisaation toimintatapoihin on pidetty tärkeänä ja esimerkiksi uusien työntekijöiden yhteinen perehdytyspäivä auttaa verkostoitumisessa ja yhteisöllisyyden kasvamisessa.

Uran aloituksen vastaavuudesta odotuksiin käy ilmi, että työntekijät ovat odottaneet työtehtävien vastaavan omaa osaamistaan ja koulutustaan. Työntekijät ovat saaneet haastavampia tehtäviä uran edetessä, mitä monet uran alussa toivovatkin. Lisäksi työntekijät ovat saaneet toimia melko itsenäisesti ja vapaasti työssään, mikä luo työntekijöille vastuun tunnetta. Myös Viitala ja Jylhä kirjoittavat, että työtehtävän merkityksellisyys, kokonaisuus ja sitä varten tarvittava osaaminen sekä autonomian tunne tuottavat työntekijälle sisäistä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Sisäisellä motivaatiolla työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistä onnistuneesti ja kehittymään yhä enemmän. (Viitala & Jylhä 2019, 157–159.) Lisäksi tuloksista ilmenee, että hyvä ilmapiiri ja yhteishenki ovat

vastanneet odotuksia. Kuten Kjelin ja Kuusistokin (2003, 129) kirjoittavat, uuden työntekijän löytäessä paikkansa työyhteisössä, hän pystyy paremmin keskittymään tulosten saavuttamiseen.

Tuloksissa ilmenee, miten uran aloitus ei vastannut työntekijöiden odotuksia. Kiire ja hektisyys sekä vaihteleva työtilanne tulivat useimmille vastaajille yllätyksenä. Uran alussa epävarmuus työstä tai tuen saamattomuus kiireestä johtuen voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön. Saari (2016) on tutkinut aikapaineen vaikutusta asiantuntijatyössä toimivien työntekijöiden resilienssiin eli sopeutumiskykyyn. Saari toteaa, että kiire on erittäin yleistä asiantuntijatyössä, jossa asiantuntijoilla on usein vapaat ja itsenäiset mahdollisuudet työskennellä. Näin myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on selvinnyt, että kohdeorganisaation työntekijöille on annettu vapautta toimia itsenäisesti työssään. Kiireen kestämiseksi tarvitaan erilaisia keinoja, joita myös organisaation tulisi tarjota. Kiireen kestäminen vaatii siis asiantuntijan omaa resilienssiä, mutta kiireestä selviäminen ei yksin ole asiantuntijan vastuulla. (Saari 2016, 232–233.)

Tehtävänkuvaukseen liittyen tutkimuksessa käy ilmi, että työtehtävät eivät välttämättä olekaan vastanneet työntekijän tehtävänkuvausta tai uudelta työntekijältä on odotettu osaamiseen nähden liikaa. Viitala ja Jylhä kirjoittavat, että tehtäväkuva eli tutummin työntekijän rooli yrityksessä tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti. Jotkut tehtäväkuvat ovat laajempia kuin toiset, mutta kaikkia tehtäväkuvia yhdistää se, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, mistä tehtävistä hän vastaa ja mitä hän tehtäväkuvan puitteissa saa tehdä. (Viitala & Jylhä 2019, 154–155.) Tehtäväkuvan laatimisella sekä työntekijä että työnantaja ymmärtävät tehtävän odotukset ja vaatimukset, eikä epäselviä tehtäväkuvia synny tai jokin tehtävä jää tekemättä. Odotusten asettamisella ja sanoittamisella vältytään siltä, että uudelta uraa aloittavalta työntekijältä odotettaisiin hänen osaamiseensa nähden liikaa. Näin nuori työntekijä voi rauhassa oppia uuden työn sisältöä ja saada hiljalleen lisää haluttua vastuuta.

Tuloksista ilmenee, että reilu enemmistö vastaajista haluaisi edetä urallaan kohdeorganisaatiossa (kuva 5). Kuitenkaan vastaajista kaikki eivät ole sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan kohdeorganisaatiossa. Tämä johtuu osittain siitä, että erilaisista urapoluista ei ole työntekijöille kerrottu tai niitä ei ole organisaatiossa selkeästi määritetty. Uran aloittavan työntekijän voi olla vaikea nähdä urapolkuaan pidemmälle tulevaisuuteen, jos uramahdollisuuksista ei ole kerrottu. Etenkin haastattelujen tuloksissa ilmenee se, että pidemmän tähtäimen urapolkua ei tiedetä. Uran aloittaneet työntekijät kokevat ymmärtävänsä mitä heiltä vaaditaan ja odotetaan juuri nyt ja mitä työtehtäviä heille on seuraavaksi suunniteltu, mutta tulevaisuuteen on vaikeaa nähdä. Urasuunnittelu on organisaation strateginen valinta, joka muun muassa sitouttaa osaavia työntekijöitä uuteen työhönsä (Viitala 2021, 144). Urapoluista ja -suunnista keskusteleminen avoimesti voisi siis helpottaa nuoren työntekijän uran aloitusta ja lieventää työn epävarmuudesta syntyviä stressitekijöitä.

Kyselyn tuloksissa kehittämiskohteiksi ilmenee muun muassa työtehtävien ja perehdytyksen suunnittelu sekä verkostoitumisen mahdollistaminen. Haastattelun tuloksissa ilmenee samanlaisia kehittämiskohteita kuin kyselyn tuloksissa, mutta haastattelun tuloksissa vahvistuu käsitys siitä, että etenkin uran aloituksen suunnittelemattomuus, kiire ja odotukset uutta työntekijää kohtaan vaativat kehittämistä. Kun kyselyn tuloksista on pyritty löytämään kohdeorganisaation nykytilanne uran aloituksesta, niin haastattelun tuloksista on pyritty poimimaan mahdollisia syitä nykytilanteelle. Syyseuraussuhde on selvä kiireen ja uran aloituksen suunnittelemattomuuden välillä. Uran aloituksen vaiheiden suunnitteleminen jää siis tekemättä, kun työ on muutenkin kiireistä.

Kyselyn ja haastattelun tuloksissa toistuu tekemällä oppii -periaate, jossa uran aloittaneet työntekijät joutuvat nopeasti työskentelemään itsenäisesti, jolloin työ ei ole tuottavaa ja tukea ei ole saatavilla. Nopeasti työn aloittamisen jälkeen itsenäisesti työskentely liittyykin odotuksiin, joita työntekijää kohtaan on ennakkoon asetettu. Jos odotukset uuden työntekijän osaamisesta ja oma-aloitteisuudesta ovat liian korkealla, niin yhtälö on huono sekä työntekijälle että työnantajalle. Odotusten realisoinnilla sekä yhteisten suuntaviivojen asettamisella saadaan molemmille osapuolille hyötyä uuden työntekijän uran aloituksesta. Kjelin ja Kuusisto (2003, 95–96) kirjoittavatkin, että avoimuudella työntekijän osaamisesta ja organisaatioon tarvittavasta osaamisesta saadaan varmistettua, että työntekijän ja työnantajan odotukset työtehtävää kohtaan ovat oikeat. Jos kuitenkin odotukset ja arki eivät työssä kohtaa tai työntekijän osaaminen poikkeaa merkittävästi tehtävän vaatimasta osaamisesta, voi työntekijästä tuntua, että hänen potentiaaliaan käytetään väärin. Myös Saari (2016, 241) kirjoittaa, että asiantuntijatyön ollessa hyvinkin autonomista ja itsenäistä, voi kiirettä työssä olla vaikea lievittää yksin. Organisaation tuki työtehtävien tasapainottamisessa ja jakamisessa on äärimmäisen tärkeää. Tämän tutkimuksen tuloksissa organisaation tuen merkitys tehtävien tasapainottamisessa korostuu, koska käsitellään nuoria uran aloittavia työntekijöitä, jotka vasta tutustuvat työmaailmaan ja sen toimintatapoihin. Nuoren työntekijän uran aloituksen tukeminen on erityisen tärkeää siksi, että uran aloitus muovaa työntekijän käsitystä koko työmaailmasta.

Taulukossa 10 on esitetty kehittämissuhteet, jotka ovat löytyneet tutkimuksen tuloksista. Perehdytyksen ja uran aloituksen parempi suunnitteleminen kattaa koko organisaation yhtenäisen perehdytysuunnitelman, jossa käy ilmi etenkin yleiset ja kaikkia koskevat perehdytettävät asiat. Lisäksi osa perehdytyksen suunnittelemista on tutorin tai buddyn nimeäminen uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä voisi matalalla kynnyksellä kysyä tällaiselta nimetyltä henkilöltä apua ja neuvoja. Nimetty tutor tai buddy ratkaisisi myös tuen saamisen ongelman, kun auttamiselle olisi ennakkoon varattu aikaa. Myös ensimmäisten viikkojen suunnittelu ja aikatauluttaminen on tärkeää, jotta jokainen tietää oman tehtävänsä ja paikkansa uuden työntekijän aloittaessa roolissaan.

Tavoitteiden ja odotusten asettaminen antaisi suuntaviivoja sille, mitä työntekijän tulee tehdä, jotta hän voi pärjätä uudessa työssään. Samoin tämän kehittämiskohteen avulla organisaation odotukset saadaan vastaamaan sitä, mihin työntekijän osaaminen riittää tai mitä työntekijä on kykenevä oppimaan. Kuten kuvassa 3 selvisi, oli vain 35 prosentille vastaajista asetettu tavoitteita perehdytyksessä. Lisäksi taulukosta 5 selviää, että nuoret työntekijät kokevat tavoitteiden asettamisen tärkeänä seuraavana askeleena kohti itsenäisempää ja vastuullisempaa työtä.

Urapolun rakentamiseen liittyy uramahdollisuuksien tarjoaminen ja niistä työntekijöille kertominen. Tämä kasvattaisi työpaikan houkuttelevuutta ja sitouttaisi uusia työntekijöitä. Kuten kappaleessa 2.2 kerrotaan, voivat erilaiset uramahdollisuudet olla niinkin yksinkertaisia kuin erityistehtävät tai projektiluontoiset tehtävät oman työn lisänä. Uramahdollisuutena kansainvälisessä organisaatiossa voitaisiin tarjota mahdollisuuksia työskennellä ulkomailla, joka nousi myös esiin haastattelussa kappaleessa 6.4.4. Lisäksi mentorointi tai sparrailu kokeneempien työntekijöiden kanssa antaisi työntekijöille uusia näkökulmia ja ajatuksia oman uran etenemistä ajatellen.

Viimeisenä kehittämiskohteenä on verkostoitumisen tukeminen organisaation puolelta. Tämä nousi avointen kysymysten ja haastattelujen tuloksissa esiin useasti. Nuoret työntekijät tarvitsevat uralleen verkostoja ja he haluavat luoda niitä hyvin aikaisessa vaiheessa uraa. Isossa organisaatiossa kaikkia ei voi tuntea, mutta organisaation tuki verkostoitumiselle helpottaisi tutustumista myös oman tiimin ulkopuolisiin työntekijöihin. Myös samaan aikaan aloittavien työntekijöiden keskinäistä verkostoitumista kannattaa kehittää, koska vertaistuen saaminen samassa tilanteessa olevien kesken on tärkeää. Aiemmin mainittiin perehdytyspäivä, jota uudet työntekijät pitävät tärkeänä ja onnistuneena. Organisaation sisäisistä verkostoitumismahdollisuuksista ja virkistystoiminnasta kertominen voisi olla entistä suurempana teemana perehdytyspäivän sisällössä mukana.

Taulukko 10. Kehittämisehdotukset

<b>Kehittämiskohteet</b>	<b>Kehittämistavat</b>
Perehdytyksen parempi suunnitteleminen	Organisaatioon yhtenäinen perehdytysuunnitelma, ensimmäisten viikkojen suunnittelu, nimetty buddy tai tutor ja tuen saaminen
Tavoitteiden ja odotusten asettaminen	Tavoitteiden asettaminen heti uran alussa ja niiden seuranta, kehityskeskustelut, työntekijän ja työnantajan odotusten käsittely
Urapolun rakentamisen tukeminen	Uramahdollisuuksista kertominen ja niiden tarjoaminen, mentorointi ja sparrailu kokeneempien työntekijöiden kanssa, kansainvälinen yhteistyö
Verkostoitumisen tukeminen organisaation puolelta	Virkistystoiminta, samaan aikaan aloittavien työntekijöiden välinen yhteistyö, perehdytyspäivään verkostoituminen teemaksi

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin eli pätevyden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden perusteella. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. Käytännössä validiteetin onnistumisen perustana on tutkimuksen huolellinen valmistelu ja suunnittelu, kysymysten yksiselitteisyys ja perusjoukon tarkka määrittely. Myös korkea vastausprosentti auttaa validin tutkimuksen toteutumisessa. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulosten tulee olla tarkkoja, ei sattumanvaraisia. Tutkimus tulisi siis olla toistettavissa samoilla tuloksilla. Reliabiliteettia vähentää esimerkiksi vastauksissa esiintyvä kato, eli kyselyyn vastaamatta jättäminen. (Heikkilä 2014, 27–28.)

Tässä tutkimuksessa tavoite ja siihen ohjaava tietoperusta pyrittiin määrittelemään mahdollisimman tarkasti ennen kyselyn lähettämistä. Kyselyn kysymykset kirjoitettiin tarkasti niin, että ne eivät ole johdattelevia, vaan suoria ja selkeitä. Validiteettia voi kuitenkin vähentää kysymysten väärinymmärrys. Kyselyssä oli useita avoimia kysymyksiä, ja näiden kysymysten vastauksista kuitenkin huomasi, että kyselyn tarkoitus ja kysymykset on lähtökohtaisesti ymmärretty. Tutkimuksessa myös perusjoukko rajattiin erittäin tarkasti ja vastausprosentin ollessa melko suuri (39 %), voidaan tulkita, että vastaajat kuvastavat hyvin koko perusjoukkoa. Tämä tuottaa myös reliabiliteettia tutkimukselle. Reliabiliteetista kertoo myös tutkimuksen toistettavuus. Tutkimus olisi samoilla kysymyksillä hyvin toistettavissa myös muissa organisaatioissa, koska kysymykset koskevat yleisesti ottaen tietoperustassa esitettyjä uran aloituksen vaiheita, ei kohdeorganisaation uran aloituksen vaiheita. Heikkilä (2014, 28) kuitenkin mainitsee, että yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä päde toisena aikana, koska vastaajat muuttuvat. Näin ollen, jos sama tutkimus toistettaisiin kohdeorganisaatiossa myöhemmin, saattaisivat tulokset olla erilaisia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa uskottavuuden ja saturaation avulla. Uskottavuutta tuo se, miten tutkija ymmärtää tutkittavan käsitykset aiheesta. Tutkija muodostaa laadullisessa tutkimuksessa käsityksen aineistosta itse, joten tarkistus aineiston totuudenmukaisuudesta tutkittavilta lisää uskottavuutta. Saturatio tarkoittaa samojen vastausten esiintyvyyttä, eli vastausten kylläntymistä. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun vastaukset toistuvat. (Kananen 2017, 177–179; Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.)

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta lisää se, että haastateltavat ovat vastanneet myös tutkimuksen kyselyyn ja haastatteluissa esiin nousseet asiat ovat olleet samankaltaisia, kuin kyselyn avointen kysymysten vastaukset. Tutkijana olen siis voinut hyvin ymmärtää tutkittavien käsitykset aiheista, vaikka en ole tarkistuttanut aineistoa tutkittavilta jälkikäteen. Haastatteluissa esiintyi osittain myös saturaatiota, eli samat vastaukset toistuivat. Tämä voi johtua siitä, että kysymykset haastatteluissa

olivat lähtökohtaisesti samat. Kuitenkin tutkittavat vastasivat oman kokemuksensa perusteella kysymyksiin, joten saturaatio ei ollut täysin mahdollista.

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumista, joka sisältää tutkimustulosten aineistonhallinnan, huolellisen tulosten raportoinnin ja työn suunnittelun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151). Aineistonhallinnasta on kerrottu avoimesti tutkimukseen osallistuville ja kaikki tutkimuksesta syntyneet aineistot on käsitelty niin, että vain tutkija on voinut nähdä niitä. Toimeksiantoyritys näkee vain lopullisen tuotoksen, eli tämän opinnäytetyön. Tässä tutkimuksessa ei ole myöskään selvitetty taustamuuttujia, eli esimerkiksi ikää tai sukupuolta, joten arkaluontoisten tietojen säilyttämistä ei ole ollut. Tulokset on raportoitu rehellisesti kyselyn ja haastatteluiden perusteella, ja kaikki tulokset ovat vastaajien tuotoksia, ei tutkimuksen tekijän.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää kohdeorganisaation uran aloituksen nykytilannetta ja selvittää siihen liittyviä kehittämiskohteita, on tutkimus itsessään vain alkusysäys kehittämisen aloittamiselle. Tutkimus ei siis tutki johtopäätöksissä esitettyjen kehittämiskohteiden mahdollisia vaikutuksia uran aloitukseen, vaan nämä kehittämiskohteet auttavatideoimaan sopivia muutoksia organisaation uran aloituksen vaiheisiin. Kuten kappaleessa 5.1 ilmenee, on joissain kohdeorganisaation maissa käytössä Early careers -ohjelma, jonka tarkoitus on tukea nuorta työntekijää hänen uransa kahdella ensimmäisellä vuodella. Koska kehittämisehdotukset viittaavat juuri sellaisiin toimenpiteisiin, mitä Early careers -ohjelma muissa maissa osin sisältää, niin jatkotutkimusehdotuksena voitaisiinkin selvittää, olisiko Suomen organisaatiossa tällainen ohjelma hyödyllinen ja mitä aiheita se voisi sisältää.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty mixed methods -menetelmää, jossa määrällinen ja laadullinen tutkimus yhdistetään. Jatkotutkimuksia ajatellen voi olla vielä tärkeämpää tehdä laajempi määrällinen tai laajempi laadullinen tutkimus. Laajemmalla laadullisella tutkimuksella voitaisiin vielä tarkemmin syventyä syihin uran aloituksen kokemusten takana ja päästä kehittämiskohteiden juurisyiden äärelle.

### **7.4 Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi**

Aloitin opinnäytetyöprojektin syksyllä 2024, jolloin aloitin kirjoittamisen tutkimusongelman ja tietoperustan laatimisella ja samalla aloin tekemään kyselyä lähetettäväksi tutkittaville. Kyselyn tekeminen oli helppoa Webropol-järjestelmällä. Aikataulusyistä kysely piti lähettää vuoden 2024 puolella, vaikka tiesinkin että opinnäytetyön tekeminen painottuu lähtökohtaisesti vuoden 2025 ensimmäisille kuukausille. Lähetin kyselyn, vaikka tietoperusta ei ollut vielä täysin valmis. Tulevaisuutta ajatellen opin, että tietoperustaan panostaminen ennen kyselyn lopullista lähettämistä olisi järkevää.

Vaikka tietoperustan aiheet olivatkin tiedossa ja paljon oli jo kirjoitettu, olisi yleinen käsitys teoriapohjasta ollut hyödyksi kyselyä tehdessä. Olisin voinut vielä enemmän tarkentaa joitain kysymyksiä teoriaan ja tutkimuskysymyksiin pohjustuen. Pysin selittämään tietoperustassa käsitellyt aiheet tarkasti ja käytin niiden selittämisessä useita eri lähteitä. Jotkut lähteet olivat hieman vanhempia kuin toiset, mutta lähtökohtaisesti lähteet olivat uudehkoja. Vanhemmista lähteistä hyödynsin vain sellaista tietoa, joka on tänäkin päivänä totta. Lähteiden etsiminen ja tutkiminen oli itselleni vaikeinta ja vei eniten aikaa, jonka takia myös tietoperustan kirjoittaminen kesti kauan.

Kyselyn ja haastattelujen jälkeen aloitin kirjoittamisvaiheen, joka kesti vuoden 2025 tammikuun lopulta huhtikuun alkuun. Vastaan ei tullut isoja ongelmia kirjoitusprosessissa, kuten pidempiä taukoja kirjoittamisesta, joten opinnäytetyön tekeminen on ollut koko ajan yhtenäistä. Kirjoittaminen eteni aihe kerrallaan, eli tietoperustasta tutkimuksen kuvaukseen, jonka jälkeen käsiteltiin aineiston analyysi ja sitten pohdinnat. Tämä kirjoittamistapa oli johdonmukainen ja auttoi minua ymmärtämään tutkimuksen kokonaisuutta.

Omassa opinnäytetyöprojektissäni kehittäisin aikataulutusta. Vaikka kirjoittaminen eteni viikoittain, en ollut varannut kirjoittamiselle aikaa tietyille päiville tai ajankohdille, vaan kirjoitin silloin kun halusin ja jos päivään tuli jokin este, en kirjoittanut välttämättä ollenkaan. Kirjoittamisen aikataulutus olisi helpottanut minua saamaan tutkimuksen aiemmin valmiiksi, enkä olisi käyttänyt siihen turhaan liikaa aikaa. Kuitenkin helmikuun lopussa oivalsin, että vaikka en päivittäin kirjoittaisikaan, olisi hyvä pitää muistissa missä kohtaa opinnäytetyössä sillä hetkellä mennään, joten yritin ainakin avata opinnäytetyön päivittäin ja miettiä seuraavaa vaihetta kirjoituksessa. Opinnäytetyöprojektin tekeminen sujui lähtökohtaisesti hyvin ja selkeästi eteenpäin ja olen itse tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen ja valmistumisaikatauluun.

Opinnäytetyöprojektissä opin edellä mainittua aikataulutusta, sillä ymmärsin, että työtä teen minä, eikä mikään ulkoinen tekijä ole asettamassa aikapainetta. Lisäksi opin paljon uutta laajemmän kirjoitusprosessin etenemisestä. Opinnäytetyön tekemiselle on annettu tarkat ja selkeät ohjeet, joten kirjoitusprosessissa oli mielestäni helppo edetä, vaikka en aiemmin ollut tehnyt näin laajaa tutkimusta. Opin myös, miten Webropol-kysely tehdään ja miten tuloksia analysoidaan. Koska en ikinä aiemmin ollut tehnyt tällaista tutkimusta, hyödyllisin oppi on nimenomaan analysointien ja kyselyn tekeminen. Lisäksi koen, että opinnäytetyössä minua motivoi mielenkiintoinen aihe, joka on itselleni myös ajankohtainen. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprojekti opetti sinnikkyyttä, jonka avulla jaksoin kirjoittaa, jotta voin nähdä oman työn tuotoksen ja siitä saatavan hyödyn.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.11.2024.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.1.2025.
- Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Talentum. Helsinki.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki.
- EY s.a. Early career opportunities. Luettavissa: [https://www.ey.com/en\\_us/careers/students-and-entry-level-professionals](https://www.ey.com/en_us/careers/students-and-entry-level-professionals). Luettu: 31.3.2025.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Hietala, H., Kairinen, M., Kaivanto, K. & Schön, E. 2023. Työsopimuslaki käytännössä. 8. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.11.2024.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.
- Huotari, V. 2010. Hierarkkisesta horisontaaliseen ura-ajatteluun. Aikuiskasvatus, 30, 2, s. 84–93.
- Isberg, C. 2014. InSPIR – Sosiokulttuurinen strategia nuorten ammatinvalinnan tueksi. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vol.15, s. 157–173.
- Jarenko, K. & Kankkunen, J. 2021. Kohti: ketterän urakehityksen työkirja. Tuuma-kustannus. Jyväskylä.
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. 2011. Nuorten työntekijöiden sosialisointi työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työterveyslaitos. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.2.2025.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. BoD – Books on Demand. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.2.2025.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.2.2025.
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.2.2025.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kattelus, R. & Jokinen, T. 2017. Uraopas - Työelämän lyhyt oppimäärä. Gaudeamus. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. 2023. Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Gaudeamus. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perekhyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.
- Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti: näin selviydyt työelämän turbulenssista. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.1.2025.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliolautakunta. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.2.2025.
- Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.2.2025.
- Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. 2023. Sitoudun, siis opin – Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? Työelämän tutkimus. 21, 1, s. 33–57.
- Saari, T. 2015. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Työelämän tutkimus, 13, 2, s. 146–150.
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus, 35, 3, s. 232–243.
- Saks, A. & Gruman, J. 2018. Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. Career Development International, 23, 1, s. 12–32.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 31.1.2025.

Työterveyslaitos s.a. Työstä mieltä ja mielenterveyttä – eri sukupolvet työelämän aallokoissa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/tyosta-mielta-ja-mielenterveytta-eri-sukupolvet-tyoelaman-aallokoissa>. Luettu: 31.1.2025.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku. E-kirja. Luettu: 6.3.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 6.3.2025.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei [REDACTED]!

Osallistu opinnäytetyökyselyyn ja auta kehittämään uran aloitusta [REDACTED]

Opiskelen Haaga-Heliassa liiketaloutta suuntautumisena HR ja johtaminen ja teen opinnäytetyöni toimeksiantona [REDACTED]. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kehityskohtia uran aloituksesta [REDACTED]. Opinnäytetyön data kerätään kyselyä [REDACTED] työntekijöiltä, jotka vielä opiskelevat tai ovat aloittaneet uransa [REDACTED] viimeisen 2 vuoden aikana.

Kysely on toteutettu Webropol-ohjelmalla ja vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Yksittäistä vastausta ei käsitellä tuloksissa vaan tutkimustulokset esitetään laajemmassa mittakaavassa.

Jokainen vastaus on arvokas, joten vastaathan kyselyyn 22.12.2024 mennessä: <https://link.webpolsurveys.com/S/63727CD34BA47995>

Tutustuthan ennen vastaamista liitteenä olevaan tutkimustiedotteeseen.

Toivoisin kyselyn lisäksi 2-4 haastattelua aiheesta. Haastattelujen tavoitteena on syventää ymmärrystä, miten [REDACTED] voidaan tukea nuoria työntekijöitä ja heidän urakehitystä. Mikäli olet kiinnostunut vastaamaan aiheeseen laajemmin yksilöhaastattelun muodossa, olethan yhteydessä minuun. Haastattelu voidaan sijoittaa viikoille 51 tai 2-3. Haastattelun vastaukset ovat luottamuksellisia sekä vastaukset anonymisoidaan, eikä haastateltavasta kerätä missään vaiheessa henkilökohtaisia tietoja opinnäytetyön aineistoon. Yksittäisen haastateltavan vastauksia ei luovuteta [REDACTED]

Sekä kyselyihin että haastatteluihin kerätyt yhteystiedot ja vastaukset hävitetään välittömästi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.


Kiitos paljon osallistumisesta!

Olethan yhteydessä, jos mieleesi herää mitään kysyttävää opinnäytetyöstä.

Ystävällisin terveisin,  
Martta Mäntyniemi  
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
[martta.mantyniemi@myy.haaga-helia.fi](mailto:martta.mantyniemi@myy.haaga-helia.fi)

## Liite 2. Kyselylomake

### Opinnäytetyökysely uran aloituksesta [REDACTED]

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)


Tervetuloa vastaamaan opinnäytetyökyselyyn koskien uran aloitusta ja kehitystä [REDACTED]  
Vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Kiitos vastauksestasi!

**1. Olen tutustunut sähköpostin liitteessä olevaan tutkimustiedotteeseen ja annan suostumukseni osallistua tutkimukseen sen mukaisesti. \***

- Kyllä
- Ei. Kyselyyn osallistuminen edellyttää, että annat suostumuksen.

Seuraava



 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

## Perehdytys ja koulutus

**2. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä. \***

	1	2	3	4	5
Minut on perehdytetty työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys kesti riittävän kauan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys oli kattava ja sisälsi työtehtävieni kannalta olennaiset asiat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen voinut pyytää apua ja neuvoja tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on ollut mahdollisuus osallistua koulutuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut esihenkilöltäni tukea perehdytyksen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut esihenkilöltäni tukea perehdytyksen jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Mitä seuraavista perehdytysmenetelmistä sinun perehdytyksessä on käytetty? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot. \***


- Nimetty perehdyttäjä
- Nimetty buddy/tutor
- Palautekeskustelut
- Tavoitteiden asettaminen
- Toiselta työntekijältä oppiminen
- Oppimisen seuranta eli opitut asiat varmistetaan
- Käytössä on ollut perehdytysuunnitelma
- Koulutukset
- Jotain muuta, mitä?

**4. Mihin seuraavista osa-alueista olet saanut perehdytystä? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot. \***

- Työvälineet
- Työtilat
- Järjestelmien käyttö
- Työedut
- [REDACTED] arvot ja strategia
- Työajat
- Työturvallisuus
- Palkanmaksu
- Verkostoihin tutustuminen ja yhteydenpito

**5. Jos perehdytyksestäsi jäi mielestäsi jotain puuttumaan, mitä se oli?**

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

## Urapolku ja vastuu

6. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä. \*


	1	2	3	4	5
Koen, että [REDACTED] minulla on mahdollisuus edetä urallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin edetä urallani [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on annettu vastuuta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että olen voinut vaikuttaa työtehtäviini, esimerkiksi tehtävien sisältöön ja vastuualueisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että mielipiteeni on tärkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työtehtävät ovat olleet uraani nähden tarpeeksi haastavia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen päässyt hyödyntämään koulutustani ja osaamistani työtehtävissäni [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[REDACTED] olen saanut tukea urakehitystäni ajatellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millaista tukea koet tarvitsevasi seuraavaksi urallasi [REDACTED]

Edellinen

Seuraava



 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

## Uran aloituksen kehittäminen

### 8. Mitkä seuraavista asioista voisi mielestäsi parantaa uran alkuvaiheita? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot. \*

- Nimetty perehdyttäjä
- Nimetty henkilö, jolta kysyä neuvoa (buddy)
- Uran alkuun liittyvät koulutukset
- Monipuoliset työtehtävät
- Jotain muuta, mitä?

### 9. Miltä uran aloitus [REDACTED] yleisesti ottaen on tuntunut? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot. \*

- Selkeältä
- Suunnitelmalliselta
- Hallitulta
- Asioissa edettiin sopivalla tahdilla
- Tavoitteitani tukevalta
- Kiireiseltä
- Epäselvältä
- Stressaavalta
- Jotain muuta, mitä?

### 10. Arvioi seuraava väittämä asteikolla 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä. \*

	1	2	3	4	5
Uran aloitus <span style="background-color: black; color: black;">[REDACTED]</span> vastasi odotuksiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten uran aloitus [REDACTED] vastasi odotuksiasi?

12. Miten uran aloitus [REDACTED] ei vastannut odotuksiasi?

13. Mitä asioita uran aloitukseen ja urakehityksen tukemiseen liittyen mielestäsi [REDACTED] voitaisiin kehittää?

Edellinen

Lähetä



### Liite 3. Haastattelukysymykset

#### Haastattelukysymykset

##### Uran aloitus:

1. Millainen kokemus sinulla yleisesti on uran aloituksesta kohdeorganisaatiossa, miten urapolku on edennyt?
2. Vastasiko uran aloitus kohdeorganisaatiossa odotuksiasi? Jos kyllä, niin miten? Jos ei, mitä olisi voitu tehdä toisin?
3. Löytyykö uran alun vaiheista jotain kehitettävää, mitä? Uran alun vaiheet ovat esim. perehdytys, tehtävien jako ja lisääntyminen, vastuunanto.
4. Kohtasitko jotain haasteita työuran alussa? Miten haasteista päästiin yli tai miten haasteissa olisi voitu auttaa?
5. Koetko, että olet saanut tarpeeksi tukea uran alussa?

##### Perehdytys ja työtehtävät:

6. Koetko, että perehdytys on ollut suunnitelmallista tai pitäisikö siitä tehdä jotenkin systemaattisempaa? Pitäisikö perehdytyksen aikaista tukea lisätä?
7. Koskiko perehdytys vain yleisiä koko kohdeorganisaatiota koskevia asioita vai oliko myös jotain perehdytystä joka koski työtehtäviäsi?
8. Voitko edelleen halutessasi saada tukea/apua työnteon aikana?
9. Oletko saanut tehtäväksi työtehtäviä, jotka ovat vastanneet osaamistasi?
10. Koetko, että sinun osaamistasi on hyödynnetty kohdeorganisaatiossa oikeissa tehtävissä tai paikoissa?

### **Vastuunanto ja kehittyminen:**

11. Oletko kokenut saaneesi tarpeeksi vastuuta uran eri vaiheissa?
  - Miten koet, että kohdeorganisaation tulisi edesauttaa vastuunantoa nuorille uraa aloittaville työntekijöille, onko jotain konkreettista esimerkkiä esim. vastuu projekteissa jne.
  - Miten koet, että vastuut ja työtehtävät ovat kehittyneet uran alun jälkeen? Onko siirtymä ollut selkeä, esim. perehdytyksestä työtehtäviin ja vastuunantoon?
12. Miten kohdeorganisaatio voisi tukea paremmin siirtymää uran aloituksesta kohti itsenäisempää ja vastuullisempaa roolia?
13. Onko mahdollisuutta kehittyä uralla tuettu, esim. koulutukset, palaute tai työtehtävissä edistymisen seuranta?
14. Mitä kehittymismahdollisuuksia kohdeorganisaation tulisi tarjota uransa alussa oleville työntekijöille?

### **Urapolut:**

15. Onko sinulle kerrottu mahdollisista urapoluista kohdeorganisaatiossa? Koetko, että olet saanut riittävästi tietoa uramahdollisuuksista kohdeorganisaatiossa?

### **Seuraava vaihe:**

16. Onko sinulla itselläsi selkeä käsitys siitä, mikä seuraava askel urallasi voisi olla kohdeorganisaatiossa? Tai onko sinulla ajatus siitä mitä itse haluaisit sen olevan?
17. Mitä konkreettista tukea koet, että kohdeorganisaation tulisi tarjota seuraavaksi urakehitystäsi ajatellen?
18. Koetko, että sparrailu eri tiimien välillä samassa vaiheessa uraa olevien työntekijöiden kanssa voisi tuoda lisäarvoa työnteolle? Onko tällaista verkostoitumista edistetty jonkun osalta, esim. esihenkilö tai joku muu työntekijä?

### **Lopetus:**

19. Jos aloittaisit nyt urasi kohdeorganisaatiossa, mitä haluaisit että tehtäisiin toisin? Voi liittyä mihin tahansa asiaan.