



# Millenniaalien johtaminen HOK- Elannossa

Kehittämissuunnitelma esihenkilöiden osaamisen, digitaalisten työkalujen ja nuorten perehdytyksen kehittämiseksi

Anu Pitkänen

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2025

Hyvinvointiteknologian ylempi tutkinto-ohjelma (YAMK)  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hyvinvointiteknologian ylempi tutkinto-ohjelma (YAMK)  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

PITKÄNEN, ANU

Nimi: Millenniaalien johtaminen HOK-Elannossa. Kehittämissuunnitelma esihenkilöiden osaamisen, digitaalisten työkalujen ja nuorten perehdytyksen kehittämiseksi

Opinnäytetyö 77 sivua, joista liitteitä 16 sivua  
Toukokuu 2025

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää HOK-Elannon esihenkilöiden kokemuksia ja haasteita alle 29-vuotiaiden työntekijöiden johtamisessa sekä kartoittaa tarpeita esihenkilöiden osaamisen, digitaalisten työkalujen ja nuorten perehdytyksen kehittämiseksi. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle kehittämissuunnitelma esihenkilöiden osaamisen ja digitaalisten työkalujen kehittämiseksi sekä tuottaa ehdotuksia nuorten perehdyttämisohjelman parantamiseksi.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena, jossa yhdistettiin strukturoitu kyselytutkimus ja teemahaastattelut. Tutkimusaineisto koostui strukturoidusta kyselytutkimuksesta (n=179) ja teemahaastatteluista (n=7), joiden avulla saatiin kattava kokonaiskuva aiheesta. Vastausprosentiksi muodostui 41 %.

Tulokset tukevat aiempia tutkimuksia nuorten odotuksista ja toiveista työelämää ja johtamista kohtaan. Esihenkilöt kokevat nuorten työntekijöiden johtamisen positiivisena, vaikkakin se vie enemmän voimavaroja ja aikaa. Haasteet liittyivät erityisesti nuorten työelämätaitoihin ja työelämän pelisääntöjen ymmärtämiseen. Nuorten korostunut palautteen ja perehdytyksen tarve sekä vaikeudet työn ja vapaa-ajan tasapainon hallinnassa nousivat keskeisiksi teemoiksi. Lisäksi esihenkilöiden mukaan nuorten työntekijöiden keskuudessa mielenterveys- ja jaksamisongelmat ovat yleisiä. Nuorten johtaminen vaatii vahvaa valmentavaa otetta, jatkuvaa palautteen antamista, hyvinvoinnin tukemista ja työelämätaitojen opettamista.

Kehittämissuunnitelma sisältää suosituksia esihenkilöiden osaamisen, digitaalisten työkalujen ja nuorten perehdytyksen kehittämiseksi. Esimerkiksi HR Chatbotin kaltaisten työkalujen kehittäminen esihenkilötyön tueksi sekä perehdytysohjelmien laajentaminen työelämätaidot, pelisäännöt ja elämänhallinta huomioiden voisivat merkittävästi keventää esihenkilöiden kuormaa ja parantaa nuorten työntekijöiden työhyvinvointia. Jatkossa olisi hyvä kartoittaa nuorten omia näkemyksiä perehdytyksen sisällöstä ja toteuttamistavoista, jotta se vastaisi paremmin heidän oppimistarpeitaan ja tukisi työelämävalmiuksia.

---

Asiasanat: Z-sukupolvi, sukupolvi, esihenkilötyö, johtaminen, millenniaalit

## ABSTRACT

Tampere ammattikorkeakoulu  
Degree Programme in Well-Being Technology

PITKÄNEN, ANU:

Nimi: Leadership of Millennials at HOK-Elanto: Development Plan for Enhancing Supervisors' Competence, Digital Tools, and the Onboarding Process of Young Employees

Master's Thesis, 77 pages, including 16 pages of appendices.  
May 2025

---

The purpose of this thesis was to examine the experiences and challenges of HOK-Elanto supervisors in managing employees under the age of 29, and to identify development needs related to supervisors' skills, digital tools, and onboarding processes and to develop them. The study applied a mixed-methods approach, combining a structured survey and in-depth thematic interviews. The research material consisted of a structured survey (n=179) and thematic interviews (n=7), providing a comprehensive overview of the subject.

The findings align with previous research. The results show that the supervisors reported mostly positive experiences, although key challenges included limited workplace skills, understanding work-life rules, and balancing work with free time. A heightened need for feedback and structured onboarding also emerged. Survey results indicated that mental health challenges are common among young employees.

The findings highlight the need for coaching-oriented leadership, ongoing feedback, and support for well-being when managing young employees. The development plan recommends improving supervisory skills and digital tools, for example enhancing the HR Chatbot and expanding onboarding to cover work-life skills, workplace norms and life management. These measures can reduce supervisors' workload and support young employees more effectively. Future research could explore how young employees themselves would improve the onboarding process.

---

Key words: z-generation, generation, millennials, management, leadership

SISÄLLYS	
1	JOHDANTO ..... 6
2	NUORET MILLENNIAALIT TYÖELÄMÄSSÄ..... 8
2.1	Sukupolvien määrittelyt ..... 8
2.2	Nuorten odotukset ja toiveet työelämälle ..... 11
2.3	Nuorista odotukset ja toiveet johtamiselle ja esihenkilötyölle ..... 15
2.4	Perehdytys ..... 17
2.5	Digitalisaatio johtamisessa ..... 19
3	TOIMEKSIANTAJA HOK-ELANTO..... 22
4	TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ..... 25
5	AINEISTO JA MENETELMÄT ..... 26
5.1	Monimenetelmätutkimus ..... 26
5.2	Aineistonkeruu kyselylomakkeella..... 27
5.3	Aineiston keruu teemahaastattelulla ..... 30
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi..... 32
6	TUTKIMUSTULOKSET ..... 36
6.1	Kyselytutkimuksen taustatiedot..... 36
6.2	Esihenkilöiden kokemus nuorten johtamisesta ..... 39
6.3	Esihenkilöiden kokemat haasteet nuorten johtamisessa..... 43
6.4	Esihenkilöiden avun ja tuen tarve nuorten hyvinvoinnin johtamisessa ..... 50
6.5	Digitaalisten palvelujen/kanavien hyödyntäminen osana nuorten johtamista?..... 54
6.6	Teemahaastattelut ..... 55
6.6.1	Työmotivaatio ja työelämäntaidot ..... 55
6.6.2	Nuorten elämänhallinta ja hyvinvointi ..... 58
6.6.3	Digitaalisten työkalujen käyttö nuorten johtamisessa ..... 58
7	OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA ..... 60
7.1	Nuorten perehdytysohjelma ..... 60
7.2	Esihenkilöiden osaamisen kasvattaminen..... 62
7.3	Esihenkilöiden digitaalisten työkalujen hyödyntäminen..... 65
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... 67
8.1	Johtopäätökset ja tulosten pohdinta ..... 67
8.2	Eettiset kysymykset ja luotettavuus..... 70
8.3	Jatkotutkimusaiheet ..... 71
LÄHTEET ..... 73	
LIITTEET ..... 78	
	Liite 1 Kyselylomake esihenkilöille ..... 78
	Liite 3 Tiedotetutkimuksesta ..... 85

Liite 4 Suostumuslomake.....	89
Liite 5 Tietosuojailmoitus.....	90
Liite 6 Esimerkkejä keskustelutuki ja Chat -palveluista.....	93

## 1 JOHDANTO

Nuorten työntekijöiden odotukset ja toiveet työelämästä eroavat aiemmista sukupolvista. Z-sukupolveen, eli vuosina 1995–2010 syntyneisiin, kuuluvat työntekijät haastavat perinteiset työelämän käytännöt ja johtamisen periaatteet. He ovat kasvaneet digitaalisessa ympäristössä ja arvostavat työelämässä erityisesti joustavuutta, merkityksellisyyttä ja myönteistä työilmapiiriä. (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016; Mellanen & Mellanen 2020, 22–23; Niemczynowicz, Kycia & Niemczynowicz 2023.) Heitä kutsutaan usein myös millenniaaleiksi, diginatii-veiksi tai esimerkiksi "Facebook-sukupolveksi", mikä kuvastaa heidän digiorientoitunutta maailmankuvaansa (Bencsik ym. 2016; Mellanen & Mellanen 2020, 22–23; Niemczynowicz ym. 2023). Tässä opinnäytetyössä nuorista, alle 29-vuotiaista työntekijöistä käytetään yhtenäisesti nimitystä millenniaalit vaikkakin siihen useampien tutkimusten mukaan sisältyy sekä Y- ja Z-sukupolvet (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014; Mellanen & Mellanen 2020).

Z-sukupolven siirtyminen työmarkkinoille muuttaa esihenkilötyötä ja sen vaatimuksia. Tämän sukupolven yksilölliset työelämäodotukset, vahvat digitaidot ja myönteinen suhtautuminen teknologiaan haastavat perinteisiä johtamismalleja. Millenniaalit odottavat esihenkilöltä läsnäoloa, nopeaa reagointia ja vuorovaikutteista johtamista – erityisesti digitaalisissa kanavissa. Perinteinen yksisuuntainen viestintä ei vastaa heidän tarpeisiinsa, ja jos esihenkilön johtamiskäytännöt eivät ole sopeutuneet digitaalisiin toimintatapoihin, syntyy helposti kuilu odotusten ja käytännön välillä. (Aase 2017; Mellanen & Mellanen 2020; Yilmaz, Kisactutan & Karatepe 2024.)

Sukupolvien välinen vuorovaikutus voi aiheuttaa kitkaa. Nuorisobarometrin 78 % mukaan sukupolvien välillä on merkittäviä eroja arvoissa ja asenteissa (Ilmarinen 2018; Nuorisobarometri 2019). Työyhteisöissä eri-ikäisten työntekijöiden kohtaaminen voi herättää epävarmuutta ja johtaa ristiriitatilanteisiin, mikä korostaa esihenkilön roolia sukupolvien välisen ymmärryksen rakentajana. Nuoret arvostavat työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä esihenkilöiden aitoa kiinnostusta heidän hyvinvointiinsa. Työn on mukauduttava ja mahdollistettava muun elämän yhteenso-

vittaminen. (Työterveyslaitos ym. 2018; Nuorisobarometri 2019; Mellanen & Mellanen 2020, 41–43.) Onnistunut johtaminen edellyttää paitsi teknologian hallintaa myös tunneälyä, viestintätaitoja ja kykyä kohdata yksilöt heidän omista lähtökohdistaan (Työterveyslaitos ym. 2018; Mellanen & Mellanen 2020).

Ensimmäinen työpaikka, esihenkilöiden johtaminen ja työpaikalla tapahtuva esimerkiksi perehdytys vaikuttavat merkittävästi nuoren työntekijän tulevaisuuden työelämäkokemuksiin, asenteisiin ja suhtautumiseen työhön niin hyvässä kuin pahassa (Bencsik ym. 2016; Heikkilä-Tammi, Koski & Lampi 2017). Nuoret työntekijät tarvitsevat usein enemmän ohjausta, palautetta ja vuorovaikutteista tukea. Heillä ei välttämättä ole vielä vakiintuneita työtapoja tai selkeää käsitystä työelämän pelisäännöistä, ja siksi perehdytyksen avulla on tärkeää luoda turvallinen ja kannustava lähtökohta työuran alkuun. (Aarnikoivu & Saari 2022, 36–37.)

Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio (toiminnan muutos) on tullut jäädäkseen myös esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Nykyään on täysin mahdotonta johtaa ilman digitalisaatiota. Automaation, tekoälyn ja robotiikan vaikutukset näkyvät jo työelämässä. Työ muuttuu ja edellyttää uudenlaista osaamista nopeassakin aikataulussa esihenkilötyöltä ja johtamiselta mutta myös koko työikäiseltä väestöltä. (El-Rash 2020; Karvanen & Karvola 2024.)

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen HOK-Elannon henkilöstöstä 41 % vuonna 2023 oli alle 29-vuotiaita. HOK-Elanto on toimialueellaan merkittävä nuorten työllistäjä ja usein myös nuoren ensimmäinen työpaikka. (HOK-Elanto n.d.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää HOK-Elannolla työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia ja haasteita nuorten alle 29-vuotiaiden työntekijöiden johtamisesta. Sekä opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden osaamista, digitaalisten työkalujen käyttöä ja nuorten perehdytyksen kehittämistä esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa HOK-Elannolle kehittämissuunnitelma esihenkilöiden osaamisen ja digitaalisten työkalujen kehittämiseksi nuorten työhyvinvoinnin johtamisen tueksi sekä luoda aiheita nuorten perehdyttämishjelmaan.

## 2 NUORET MILLENNIAALIT TYÖELÄMÄSSÄ

### 2.1 Sukupolvien määrittelyt

Tässä opinnäytetyössä nuoret työntekijät rajataan alle 29-vuotiaisiin työntekijöihin. Tämä rajausta pohjautuu Suomen nuorisolaissa määriteltyyn määritelmään, jonka (nuorisolaissa 1285/2016) mukaan nuorella tarkoitetaan alle 29-vuotiasta. Alle 29-vuotiaat työntekijät edustavat useampien määritelmien mukaan Z-sukupolvea. Heitä kutsutaan usein myös zoomereiksi tai millenniaaleiksi mutta Z-sukupolvesta käytetään muitakin nimityksiä kuten Nintendo, Netti-sukupolvi, "Facebook-sukupolvi" tai diginatiivit jne. (Bencsik ym. 2016; Mellanen & Mellanen 2020; Niemczynowicz ym. 2023.)

Z-sukupolven määrittely ei ole yksiselitteistä, ja tutkimuksissa esiintyy eroja sen suhteen, milloin sukupolven katsotaan alkavan (Tapscott 2009; Järvensivu & Syrjä 2014; Chillakuri & Mahanandia 2018, 34). Yleisesti Z-sukupolveen kuuluviksi määritellään 1990-luvun puolivälin tai loppupuolen jälkeen syntyneet henkilöt (Tapscott 2008; Järvensivu & Syrjä 2014, 56), mutta tarkat vuosirajat vaihtelevat esimerkiksi vuosien 1991, 1995 ja 1998 välillä (Tapscott 2009; Järvensivu & Syrjä 2014; Chillakuri & Mahanandia 2018).

Sukupolvien määrittelemisen ei ole yksiselitteistä tai helppoa, koska sukupolvi on ennen kaikkea kokemuksellinen käsite; Järvensivu käyttää käsitettä yhteiskunnallinen sukupolvi puhuessaan tietyn aikavälin sisällä syntyneistä ihmisistä. Järvensivun mukaan sukupolvien muodostumiseen vaikuttavat nuoruuden kokemukset etenkin traumaattisista tapahtumista, kuten sodasta tai lamasta (Järvensivu 2014a, 28).

Sukupolven käsitettä voidaan käyttää kahdessa eri merkityksessä. Ensimmäinen määritelmä kytkee sukupolven osaksi sukulaisuusjärjestelmää, generoitumisen prosessia. Toinen määritelmä sukupolvelle on lähtökohdiltaan kollektiivisempi ja luonteeltaan yhteiskunnallinen. Sen mukaan sukupolvi koostuu kaikista, jollakin

tapaa rajatun ajankohdan sisällä syntyneistä ihmisistä, joita yhdistää jokin yhteinen kokemus ja sen tuottama sukupolvitietoisuus (Purhonen 2007).

Erot määrittelyissä johtuvat myös siitä, että sukupolvien rajoja ei voida määrittää yksinomaan kalenterivuosien perusteella, vaan ne liittyvät laajempiin yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin ilmiöihin (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014). Esimerkiksi Suomen työelämää tarkastelevissa tutkimuksissa Z-sukupolven rajausta voi vaihdella vuosien 1991 ja 2000 välillä (Mellanen & Mellanen 2020).

Kahta nuorinta sukupolvea Y- ja Z-sukupolvea yhdistää niiden työelämäkokemusten sijoittuminen aikaan, jolloin joustavuutta ja kevyitä organisaatorakenteita suosiva työnantajalähtöinen ajattelu ja julkisen sektorin alasajo olivat jo saavuttaneet suomalaisen työelämän. Nämä sukupolvet eivät ehtineet sosiaalistua ”vanhaan työelämään”, vaan ovat nähneet vain ”uuden työelämän pelin” ja sen säännöt. (Järvensivu & Syrjä 2014.)

Mellanen ja Mellanen (2020, 22, 37) näkevät millenniaalit yhtenä ryhmänä, jotka ovat syntyneet 1980–2000 välillä. On kuitenkin olemassa millenniaalien sukupolvi, joka jakaa keskenään samoja kokemuksia yhteiskunnassa tapahtuvista asioista ja historiasta. Heillä on samantyyppiset aatteet ja asenteet. Digisukupolvi, joka on jatkuvasti yhteydessä muuhun maailmaan internetin välityksellä, he hakevat tottuneesti tietoa, kommunikoi mielellään ja tehokkaasti digitaalisessa maailmassa kuin oikeassa maailmassa toisin kuin edeltävät sukupolvet. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Millenniaaleja yhdistää digitaalisen teknologian kanssa kasvaminen, mikä on vaikuttanut heidän tapoihinsa oppia, tehdä työtä ja olla vuorovaikutuksessa (Mellanen & Mellanen 2020). Heidän erottamisensa aiemmista sukupolvista perustuu ennen kaikkea siihen, millaisessa teknologisessa ja sosiaalisessa ympäristössä he ovat varttuneet (Järvensivu & Syrjä 2014; Mellanen & Mellanen 2020). Samaa aikaa myös millenniaalisukupolven rajojen määrittely on osoittautunut vaikeaksi, ja usein näiden kahden sukupolven välille ei ole vedetty tarkkaa rajaa (Järvensivu & Syrjä 2014; Mellanen & Mellanen 2020).

Järvensivun (2014) mukaan Suomen työelämän sukupolvijako on seuraavanlainen:

- Suuret ikäluokat (1945–1954)
- Öljykriisin sukupolvi (1955–1964)
- Hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972)
- Lamasukupolvi (1973–1979)
- Y-sukupolvi, eli diginatiivit (1980–1990)
- Z-sukupolvi, eli suuren globaalin taantumun sukupolvi (1991–)

Kuvassa 1 on Mellasen & Mellasen (2020) esittämä perinteinen aikajana työelämän sukupolvista, jossa millenniaalit asettuvat vuosien 1980 ja 2000 välille sisältäen sekä X että Y-sukupolvet.

KUVA 1. Työelämän sukupolvet perinteisesti jaoteltuna aikajanelle (Mellanen & Mellanen 2020)



Suuret ikäluokat ovat työelämän sukupolvista kaikkein uskollisimpia työnantajilleen. He kokevat saavansa arvostusta, kun on tehnyt pitkän ja onnistuneen uran samassa työpaikassa. Suurilla ikäluokilla on tyypillisesti nuorempia sukupolvia alhaisempi koulutustaso ja heikommat tekniset taidot, mutta näitä he korvaavat sosiaalisilla taidoilla, verkostoitumisella ja korkealla työmoraalilla. Työpaikalla suuret ikäluokat etsivät yhteisymmärrystä päätöksenteossa. Mikäli suurille ikäluokille tarjotaan ylennystä, he useimmiten ottavat sen vastaan ja sitten vasta

mieltivät, miten se vaikuttaa muuhun elämään – tyypillisesti toisin kuin esimerkiksi Z-sukupolvi. (Mellanen & Mellanen 2020.)

X-sukupolvi työelämässä on perinteisesti tuotosfokusoituneempi kuin suuret ikäluokat. Heille on tärkeää näyttää panoksensa ja mitä heillä on annettavaa. He ovat käytännönläheisiä, rakastavat työn itsenäisyyttä ja ovat avoimia coachaukselle. Merkittävin ero suuriin ikäluokkiin on se, että suuret ikäluokat työskentelivät saavuttaakseen tietyn elintason ja X-sukupolvi säilyttääkseen sen. Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys alkoi X-sukupolven aikana kasvaa kuten mahdollisuus edetä nopeasti uralla. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Etenkin Suomessa millenniaalit ovat itsenäistyneet aiempia sukupolvia nopeammin ja muuttaneet pois kotoa jo varhain, koska teknologia on mahdollistanut jatkuvan yhteydenpidon läheisiin ja perheeseen. Millenniaalit ovat kouluttautuneempia kuin aiemmat sukupolvet. He ei ole valmiita aloittamaan työuraansa kahvia keittämällä tai kopiohuonetta raivaamalla vaan he haluat mennä suoraan asiaan ja saada aikaan näkyviä tuloksia heti. Millenniaalien työsuhteet eivät tule olemaan vuosikymmeniä pitkiä kuten aiempien sukupolvien. Työpaikan vaihto ei ole välttämättä vaihtoehto vaan he haluavat vaikuttaa työpaikan kulttuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Millenniaalit ovat itsevarmin, kunnianhimoisin ja tavoitekeskeisin sukupolvi, joka on valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010; Mellanen & Mellanen 2020.)

## **2.2 Nuorten odotukset ja toiveet työelämälle**

Yksikään aiemmista sukupolvista ei ole herättänyt yhtä paljon keskustelua, kiistoja ja väittelyä kuin millenniaalit. Siitä lähtien kun he tulivat koulu- ja työelämään, heitä on kutsuttu "minä-sukupolveksi" – pidetty oikeutettuina ja odotuksiaan suurempina, vaikka pätevyyttä ei aina olisi nähty vastaavasti. Mediassa on toistuvasti tuotu esille haasteita, joita diginatiivin sukupolven kanssa työskentely ja eläminen aiheuttaa. Heidän vanhempansa ovat usein kasvattaneet heitä itsearvostusta suojellen ja palkinneet pelkästä osallistumisesta. (Gerhard & Peluchette 2018, Mellanen & Mellanen 2020.)

Akateeminen tutkimus on ollut varovaisempi johtopäätöksissään. Sukupolvieroja käsittelevä tutkimus on pohtinut, ovatko millenniaalit todella niin erilaisia kuin väitetään, vai ovatko median otsikot liioitelleet. Tutkimustulokset ovat toistaiseksi ristiriitaisia: joissain aihealueissa on havaittu samankaltaisuuksia eri sukupolvien välillä, toisissa taas selkeitä eroja. Kaikesta huolimatta millenniaalien vaikutus on ollut tuntuva – koulutuksesta teknologiaan ja johtamisen sekä työskentelyn tapoihin organisaatioissa. (Gerhard & Peluchette 2018.)

Z-sukupolvi on ensimmäinen täysin diginatiivi sukupolvi, joka on kasvanut älypuhelinten, internetin ja sosiaalisen median parissa. Heidän arkeensa kuuluu saumaton digitaalinen vuorovaikutus, ja he ovat tottuneet hakemaan tietoa sekä kommunikoimaan digitaalisilla alustoilla. Nuorten sukupolvien työelämäodotukset eroavat aiemmista sukupolvista merkittävästi, mikä tuo uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia erityisesti esihenkilötyöhön myös palvelualalla. Palvelualan henkilöstöstrategian näkökulmasta työyhteisöjen monimuotoisuus nähdään vahvuutena, mutta johtaminen vaatii esihenkilöiltä kykyä huomioida mm. sukupolvien väliset erot tasapuolisesti mutta yksilöllisesti. (Vieri 2019; Mellanen & Mellanen 2020.)

Nuorisobarometrin (2019) mukaan peräti 78 % nuorista kokee, että eri sukupolvien välillä on merkittäviä eroja arvoissa ja asenteissa. Näistä eroista syntyy toisinaan myös ristiriitoja – esimerkiksi suuria ikäluokkia saatetaan pitää ahneina ja nuoria laiskoina (Mellanen & Mellanen 2020). Erilaiset sukupolvikokemukset ja niiden muokkaamat sukupolvien asenteet, näkemykset ja uskomukset saavat nuoret ajattelemaan, että vanhemmat sukupolvet ovat pudonneet kehityksen kulausta. Vanhemmista puolestaan tuntuu, että nuoret eivät kunnioita perinteisiä arvoja. Tämä tuo väkisinkin ristiriitoja työelämään. Toisaalta erilaiset voimat tasapainottavat toisiaan ylläpitäen hallittua epäjärjestystä. Ennakkoluulot nuorista työntekijöistä elävät edelleen vahvoina; heidät koetaan usein vaikeasti johdettaviksi, itsekeskeisiksi ja liiaksi digimaailmaan kiinnittyneiksi. (Lahdensivu 2010; Mellanen & Mellanen 2020; Niemczynowicz ym. 2023.)

Millenniaalit ja Z-sukupolven edustajat odottavat työelämältä enemmän kuin pelkkää toimeentuloa. Heille tärkeää on merkityksellinen, innostava ja itsensä toteuttamista mahdollistava työ, jossa esihenkilö nähdään ennemmin kumppanina kuin hierarkkisena auktoriteettina. (Sorjanen ym. 2020.) Nuoret työntekijät arvostavat oikeudenmukaista johtamista, kannustavaa työilmapiiriä sekä joustavia mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Ristikangas & Ristikangas 2013; Työterveyslaitos ym. 2018; Niemczynowicz ym. 2023).

Nuoret ovat usein lyhytjännitteisiä, itsevarmoja, tavoitteellisia, teknologisesti taitavia ja ympäristötietoisia (Vesterinen 2011; Bencsik ym. 2016; Holstein 2019). He suhtautuvat myönteisesti työelämään, mutta odottavat siltä joustavuutta, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä työtehtävien vaihtelua ja ammatillista kehittymistä. Työssä tulee olla hauskaa ja rentoa ja sitä tehdään kannustavassa, mukavassa kollegaa auttavassa ja hyväksyvässä työilmapiirissa mukavien työkavereiden kanssa. (Rosendahl 2019.) Työ koetaan elämänarvona merkitykselliseksi, mutta sen on myös vastattava työntekijän omia arvoja (Nuorisobarometri 2019).

Millenniaaleille työ on oman minän ja unelmien toteuttamisen jatke. Mikäli työ ei vastaa tavoitteita, se menee vaihtoon, eikä se tuota sen kummemmin häpeää. Millenniaalit eivät ajattele, että mahtuvatko he yrityksen kulttuuriin vaan mahtuuko yritys omaan elämäntarinaansa. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Z-sukupolvi arvostaa työympäristöä, jossa korostuvat tukea antava ja empaattinen johtamistyyli, egon puuttuminen, hyvä ihmisten johtaminen sekä johtaminen rakkauden ja kunnioituksen kautta. Työskentelyolosuhteiden osalta he toivovat koulutuksen tarjoamista, suoritukseen perustuvaa palkitsemista, joustavia työaikoja, ystävällistä työilmapiiriä, työntekijälle sopivien tehtävien jakamista, hauskuutta työssä sekä sukupuoleen liittyvien seikkojen vähäistä merkitystä (Yilmaz, ym. 2024). Samalla nuoret kohtaavat työelämässä erityisiä haasteita, kuten työelämän sääntöjen oppimista, työyhteisöön integroitumista sekä työympäristön muutoksiin sopeutumista – usein tilanteessa, jossa elämässä tapahtuu muitakin suuria muutoksia kuten muutto kotoa, opiskelun päättyminen tai perheen perustaminen (Työeläkeyhtiö Varma & Diakonissalaitos Vamos n.d.).

Koska Z-sukupolvi on kasvanut teknologian parissa, oletetaan yleisesti, että heidän sopeutumisensa digitalisaation aikakauteen tapahtuu luonnollisesti. Kohnová & Salner tuovat esille tutkimuksessaan vuodelta 2021 mielenkiintoisia näkökulmia nuorten digitaadoista. Tutkimuksessa nuoret arvioivat erityisesti kykynsä oppia uutta, luovuutensa sekä sovellus- ja verkkopalveluosaamisensa hyvin korkealle. Tuloksissa oli havaittavissa kuitenkin myös, että nuorten itsearvioida tekninen osaaminen ei ollut kovin korkea. Tämä voi olla haaste nykypäivän digitaalisessa maailmassa. Ongelma saattaa johtua myös koulutusjärjestelmän rakenteesta, jos digitalisaation opetus ei ole osa opetussuunnitelmaa. Yritysten tulevaisuuden kannalta on kuitenkin olennaista, että tämä nuori sukupolvi on täysin sopeutunut digitalisaation vaatimuksiin. (Kohnová & Salner 2021.)

Työterveyslaitoksen (2023) kyselytutkimuksen työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla mukaan nuorten työntekijöiden työhyvinvointi palvelualoilla on heikentynyt. Tutkimuksen vastaajat työskentelivät kaupan alalla, majoitus- ja ravintolalalla, kiinteistöpalvelualalla, vartiointialalla ja muilla palvelualoilla. Yhä useampi alle 35-vuotias työntekijä kokee työkykynsä huonoksi ja työmääränsä lisääntyneen. Jo 40 prosenttia nuorista työntekijöistä kokee, ettei heillä ole riittäviä palautumisen taitoja, vaikka he muuten luottavat osaamiseensa hyvin. (Työterveyslaitos 2023.)

S-ryhmän, Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Elon ja Työterveyslaitoksen vuonna 2018 toteuttaman kyselyn tavoitteena oli selvittää nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia, työelämävalmiuksia, henkilökohtaisia voimavaroja sekä nuorten kokemuksia esihenkilötyöstä ja työyhteisön toiminnasta. Kyselyn mukaan nuoret arvostavat kannustavaa työyhteisöä, hyvää esimiestyötä sekä mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Valtaosa kyselyyn vastanneista nuorista piti työtään merkityksellisenä. Nuorten mielestä työstä tekee merkityksellisen erityisesti asiakastyö, palaute esihenkilöltä ja työkavereilta sekä työssä onnistuminen ja kehittyminen. Suurin osa kyselyyn vastanneista nuorista oli tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Kyselyn mukaan nuorilla on vahva usko omiin työelämätaitoihinsa, mutta he kaipaivat lisää kannustusta omien ideoidensa ja kokemustensa esille tuomiseen. (Työeläkelaitos ym. 2018.)

### 2.3 Nuorista odotukset ja toiveet johtamiselle ja esihenkilötyölle

Johtaminen on käytännön toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa organisaation päämäärät ja innostaa työntekijät osallistumaan yhteiseen kehittämiseen (Juuti 2016; Viitala & Jylhä 2019). Se on taito, jota voidaan kehittää, ja sen tehokkuus riippuu ennen kaikkea vuorovaikutuksesta ja osallistavuudesta. Perinteiset johtamismallit eivät vastaa millenniaalien ja Z-sukupolven tarpeisiin, ja vanhoilla menetelmillä saavutetaan vain keskinkertaisia tuloksia. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Z-sukupolvi ja millenniaalit ovat kasvaneet digitaalisessa maailmassa ja tottuneet siihen, että heidän tarpeensa on huomioitu. Tämä heijastuu työelämässä odotuksena siitä, että esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä ja tarjoaa selkeyttä epävarmuuden keskellä. (Hiltunen 2015; Mellanen & Mellanen 2020.) Nuoret työntekijät arvostavat erityisesti oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, jatkuvaa palautetta sekä esihenkilön läsnäoloa, yksilöllistä kiinnostusta ja arvojen yhdenmukaisuutta ja kiinnostusta yksilöön (Juuti 2019; Mellanen & Mellanen 2020, Saikko 2022).

Esihenkilöiden haasteet nuorten johtamisessa liittyvät sukupolvien väliseen ymmärrykseen ja vuorovaikutukseen. Vanhempien sukupolvien johtamismallit eivät enää vastaa nuorten odotuksia. Nuorten työntekijöiden tuomien henkilökohtaisten asioiden läsnäolo työpaikalla voi olla hämmentävää vanhemmille sukupolville, ja tämä asettaa esihenkilöt vaikeaan asemaan sukupolvien välisessä kommunikaatiossa. Digitaalinen kulttuuri on myös lisännyt kärsimättömyyttä, ja he odottavat, että esihenkilö on jatkuvasti tavoitettavissa ja heidän johtamisensa vie enemmän aikaa. (Aase 2017; Mellanen & Mellanen 2020.) Saikon (2022) tutkimusten mukaan esihenkilön tuki ja kannustus on tärkeää kaikille työntekijöille sukupolvesta riippumatta. Esihenkilöiltä odotetaan ammattitaitoa ymmärtää nuorten tarpeet ja käydä kasvokkain keskusteluja, vaikka nuoret ovatkin tottuneet digitaalisiin viestintäkanaviin (Mellanen & Mellanen 2020).

Vierin (2019) kyselytutkimuksen mukaan esihenkilöt ja nuoret työntekijät jakavat yhteneviä näkemyksiä siitä, mitä hyvältä esihenkilöltä odotetaan. Molemmat ryhmät pitävät oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta tärkeimpinä esihenkilön ominaisuuksina, kun taas auktoriteettia pidetään vähiten merkityksellisenä, erityisesti nuorten mielestä. Käsitykset eroavat kuitenkin hieman tärkeimmistä esihenkilötaidoista: esihenkilöiden mielestä keskeistä on työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen, kun taas nuoret arvostavat erityisesti turvallisen ja hyvän työilmapiirin luomista ja ylläpitämistä. Molemmat ryhmät korostavat valmentavan otteen merkitystä nuorten johtamisessa. (Vieri 2019.)

Z-sukupolven näkemykset johtajuudesta painottuvat vahvasti inhimillisiin arvoihin, kuten empatiaan, tukevuuteen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen. Lisäksi he arvostavat joustavia työolosuhteita, yksilöllistä huomiointia ja suoritusperusteista palkitsemista. Tulevaisuuden johtajina he korostavat rakkaudella ja arvostuksella johtamista sekä merkityksellisyyden luomista työyhteisössä. (Yilmaz, ym. 2024.)

Välilehdon (2020) tutkimus nuorista sairaanhoitajista osoittaa, että esihenkilön läsnäolo, tuki ja aito vuorovaikutus vahvistavat nuorten työntekijöiden sitoutumista. Luottamuksellinen suhde ja tunne arvostuksesta ovat keskeisiä tekijöitä nuorten motivaation ja hyvinvoinnin kannalta. Samansuuntaisia tuloksia löytyy myös Nuorisobarometrissa (2019), jonka mukaan nuoret kaipaavat työltään mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä, mutta samanaikaisesti pelkäävät työuupumusta. He eivät kuitenkaan näe työelämää epävarmana, vaikka kantavat huolta työn riittävydestä ja jaksamisesta. (Nuorisobarometri 2019; Mellanen & Mellanen 2020; Saikko 2022.)

Nuorten työntekijöiden johtaminen on siis monivaiheinen prosessi, jossa esihenkilöiden rooli on keskeinen. Heidän tulee tasapainottaa nuorten odotuksia ja omat johtamistaitonsa sekä mukauttaa toimintatapojaan nuorten tarpeiden mukaisiksi. Esihenkilöiden on oltava avoimia ja valmiita omaksumaan uusia johtamismalleja ja teknologioita, jotta he voivat onnistua nuorten johtamisessa ja tukea heidän työhyvinvointiaan. (Juuti 2019; Hulkko 2021.)

Valmentava johtaminen, jossa korostuvat tunneäly, vuorovaikutustaidot ja työn merkityksellisyyden tukeminen, on erityisen tärkeää nuorten johtamisessa (Juuti 2019; Hulkko 2021). Millenniaalit odottavat jatkuvaa kehittämismahdollisuutta ja säännöllistä palautetta – ei vain esihenkilöltä, vaan myös työtovereilta (Vesterinen & Suutarinen 2013; Mellanen & Mellanen 2020). Vuosittainen kehityskeskustelu ei riitä vastaamaan heidän tarpeisiinsa, ja digitaalisuuteen tottuneina he odottavat nopeaa reagoitua ja jatkuvaa tavoitettavuutta (Aase 2017).

## 2.4 Perehdytys

Nuorelle ensimmäinen työpaikka tai ensimmäinen kosketus työelämään vaikuttaa merkittävästi tulevaan työntekijäkokemukseen, työnantajakuvaan ja yleisesti työelämään. Erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla perehdytys korostuu merkittävänä osana työhön oppimista, työelämätaitojen omaksumista ja esihenkilösuhteen rakentumista. Perehdytyksellä on keskeinen rooli työntekijän onnistumisessa työhön kiinnittymisessä, työssä suoriutumisessa ja työhyvinvoinnin rakentumisessa. (Mellanen & Mellanen 2020; Työterveyslaitos 2021.)

Kokemukset työyhteisöistä ovat nuorilla kuitenkin myönteisempiä kuin vanhemmilla työntekijöillä, mikä on hyvä lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämistyölle. Asiantuntijat kannustavat tekemään parannuksia työkykyjohtamiseen ja siinä erityisesti töiden organisointiin, sosiaaliseen tukeen, palautumistaitoihin ja perehdyttämiseen (Työterveyslaitos 2022). Esihenkilöllä ja työyhteisöllä ja työyhteisön tuella on keskeinen merkitys nuoren myös työkyvylle. Siksi on äärimmäisen tärkeää huolehtia riittävästä työhön, työympäristöön ja työyhteisöön perehdyttämisestä. Nuorta tulisi kannustaa kysymään apua pulmallisissa tilanteissa sekä kertoamaan rohkeasti omia ideoitaan työn kehittämiseen. Hyvät vaikutusmahdollisuudet edistävät tutkitusti työkykyä. (Työeläkeyhtiö Varma n.d.)

Perehdytyksen ja esihenkilön tuen merkitys korostuu erityisesti työuran alkuvaiheessa. Nuoret arvostavat yksilöllistä perehdytysuunnitelmaa, jossa huomioidaan työntekijäkohtaisesti lähtötaso, annetaan riittävästi aikaa perehtymiselle

sekä tarjotaan mahdollisuutta kysyä ja saada lisää opastusta. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Kun nuori kokee saavansa riittävää tukea, kannustusta ja vaikutusmahdollisuuksia, hänen työkykynsä vahvistuu (Työeläkeyhtiö Varma n.d.).

Nuoret työntekijät tarvitsevat usein tavallista enemmän ohjausta, palautetta ja vuorovaikutteista tukea. Heillä ei välttämättä ole vielä vakiintuneita työtapoja tai selkeää käsitystä työelämän pelisäännöistä, ja siksi perehdytyksen avulla on tärkeää luoda turvallinen ja kannustava lähtökohta työuran alkuun. Nuorten kohdalla perehdytyksen avulla voidaan myös vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja rakentaa tunnetta kuulumisesta työyhteisöön, mikä lisää sitoutumista ja ehkäisee varhaista työelämästä syrjäytymistä. (Mellanen & Mellanen 2020; Aarnikoivu & Saari 2022, 36–37.) Mikäli työympäristö on epäselvä, kuormittava tai epäoikeudenmukainen, se voi vaikuttaa kielteisesti nuoren motivaatioon ja jaksamiseen (Ollikainen 2021).

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys auttaa nuoria ymmärtämään työtehtäviensä sisällön, odotukset ja tavoitteet, sekä organisaation kulttuurin ja arvot. Samalla perehdytys antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja kysymysten esittämiseen, mikä madaltaa kynnystä avun pyytämiseen ja virheiden tekemiseen. Nuorten työntekijöiden kohdalla myös työyhteisön asenteilla ja työilmapiirillä on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisessa. (Työelämä 2020 -toimenpideohjelma 2021.)

Esihenkilön rooli perehdytyksessä on keskeinen. Esihenkilön tehtävänä on kohdata nuori yksilöllisesti, huolehtia perehdytyksen riittävästä kestosta ja sisällöstä sekä varmistaa, että nuori saa tarvitsemansa tuen, palautteen ja ohjauksen. Hyvin toteutettu perehdytys ehkäisee epävarmuutta, tukee nuoren itseluottamusta ja vaikuttaa positiivisesti hänen motivaatioonsa ja työssä jaksamiseensa. (Työturvallisuuskeskus n.d; Työterveyslaitos 2021.)

Perehdytyksellä on merkittävä vaikutus paitsi työntekijän kokemukseen myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Se on tärkeä osa esihenkilötyötä ja työyhteisön toimivuutta, ja erityisesti nuorten kohdalla se voi olla ratkaiseva tekijä työn mielekkyyden, työssä pysyvyyden ja työelämään kiinnittymisen näkökulmasta. (Työterveyslaitos 2021.)

## 2.5 Digitalisaatio johtamisessa

Työelämä on ollut murroksessa jo pitkään, ja digitalisaatio tai digitaalinen transformaatio (toiminnan muutos) on tullut jäädäkseen. Nuoret ovat syntyneet digitaalisen ja tekoälyn aikakaudelle ja viettävät suuren osan vapaa-ajastaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Digitalisaatio tarkoittaa vanhojen tapojen ja käytäntöjen uudistamista sekä perinteisten palveluiden muovaamista sähköiseen muotoon. Sen onnistunut hyödyntäminen edellyttää osaamista tiedon ja palvelujen käytössä sekä kykyä soveltaa teknologiaa tarkoituksenmukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2024; STM 2016.)

Suomi on digitaalisten julkisten palvelujen kärkimaa, ja suomalaiset kuuluvat EU:n digiosaamisen kärkijoukkoon (Valtiovarainministeriö 2024/5). Digitalisaatio mahdollistaa uudistumista, mutta sen onnistunut hyödyntäminen edellyttää muutoksia organisaation rakenteisiin ja työprosesseihin. Esihenkilöillä on keskeinen rooli uusien digipalveluiden käyttöönotossa ja niiden integroimisessa arkeen. Tämä vaatii uudistavaa oppimista ja tukea antavia johtamiskäytäntöjä. (Hänninen, Hammarén & Kanste 2023.)

Tilastokeskuksen (2018) työolotutkimuksen mukaan 90 prosenttia palkansaajista käyttää työssään digitaalisia sovelluksia. Digitaidoissa ja digitalisaation vaikutusten kokemuksissa on kuitenkin eroja. Ylemmistä toimihenkilöistä lähes kaikki hyödynsivät digisovelluksia, kun taas työntekijäasemassa olevista vastaava osuus oli 73 %. Yleisimmät käytössä olevat sovellukset olivat reaaliaikaiset pika- viestintävälineet, kuten chatit. (Tilastokeskus 2018.)

Digitaalisuuden vaikutukset työn kuormittavuuteen jakautuvat eri tavoin: noin kolmannes (35 %) koki digitalisaation lisänneen kuormitusta, kun taas 17 % koki sen vähentyneen. Yli puolet palkansaajista koki digitalisaation lisänneen työn tehokkuutta, nopeampoisuutta ja läpinäkyvyyttä. Lisäksi noin 36 % arvioi mahdollisuksiensa käyttäen luovuutta parantuneen. (Tilastokeskus 2018.) Työnantajan näkökulmasta digitalisaatio edistää työntekijöiden fyysistä turvallisuutta. Esimer-

kiksi kameravalvonnalla tai erilaisilla massadatan keruu- ja analysointimenetelmillä voidaan havaita ja reagoida nopeasti erilaisiin poikkeama-, häiriö- tai suoranaisiin vaaratilanteisiin. Digitaaliset apuvälineet, kuten robotit, auttavat myös käsittelemään painavia esineitä ja voivat hoitaa vaarallisia työtehtäviä. Työn fyysisen turvallisuuden katsoo parantuneen runsas viidesosa (21 %) työntekijöistä. Useimmin lisääntymistä koettiin tukku- tai vähittäiskaupassa sekä majoitus- ja ravitsemusalalla (47 %). (Selander & Alasoini 2022.)

Digitalisaation onnistunut integrointi johtamiseen vaatii teknologisen lisäksi myös kulttuurista muutosta. Esihenkilöiden tulisi suhtautua avoimesti uuteen teknologiaan ja kannustaa tiimiään kokeilemaan uusia toimintatapoja. On tärkeää huolehtia työntekijöiden koulutuksesta ja tuesta uusien työkalujen käyttöönotossa, jotta muutoksesta saadaan kaikki hyödyt irti. Riittävät resurssit, tuki ja koulutus ovat keskeisiä onnistuneessa muutoksen johtamisessa. (Mikkonen ym. 2023.)

EI-Rashin (2020) tutkimuksen mukaan digitaaliset työkalut voivat lisätä tuottavuutta, parantaa työntekijöiden motivaatiota, vahvistaa johtajuutta, helpottaa tiedonkeruuta ja päätöksentekoa sekä edistää avointa keskustelukulttuuria. Tutkimuksen mukaan digitalisaatio on nykyään välttämätön osa johtamista (EI-Rash 2020).

Digitalisaation hyödyntämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota myös työhyvinvointiin. Digitaaliset ratkaisut voivat auttaa sujuvoittamaan työtä, kehittämään prosesseja, uusia palveluita, muokkaamaan organisaatiota ja työtä uudella tavalla, parantaa henkilöstön osaamista ja mahdollistaa yksilöllisemmät työnkuvat (Selander & Alasoini 2022, 13). Hyvinvointia tukevat digityökalut voivat seurata työn kuormittavuutta ja palautumista. Tämä edellyttää osaamisen varmistamista, myönteistä työilmapiiriä ja johdonmukaista muutoksen johtamista (Hänninen ym. 2023).

Digitalisaatio voi edistää sekä työhyvinvointia että johtamista vaikuttamalla työn mielekkyyteen, tehokkuuteen, osaamisen kehittämiseen sekä osallistavaan työympäristöön. Esihenkilöillä on tärkeä rooli muutoksen mahdollistajina. Millenni-

aalit ovat digisukupolvi, joka on oppinut ajattelemaan, kommunikoidaan ja hake-  
maan tietoa teknologian avulla. He ovat niin työntekijöinä kuin esihenkilöinä tot-  
tuneempia teknologian käyttöön kuin aiemmat sukupolvet. Tulisiko siis tulevai-  
suudessa hyödyntää enemmän digitaalisia työkaluja heidän johtamisessaan?  
Yritykset, jotka pystyvät vastaamaan nuorten odotuksiin ja hyödyntämään heidän  
potentiaalinsa, ovat todennäköisimmin tulevaisuuden menestyjiä. (Lahdensivu  
2010; Mellanen & Mellanen 2020, 114–115.)

### 3 TOIMEKSIANTAJA HOK-ELANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on HOK-Elanto. HOK-Elanto toimii Uudellamaalla ja Keski-uudellamaalla kaupan vähittäismyynnin (marketkauppa) ja ravitsemuksen (ravintola) toimialalla. Yritys on perustettu vuonna 1905 Helsingissä. HOK-Elanto on S-ryhmän suurin alueosuuskauppa ja yksi alueensa tärkeimmistä työllistäjistä. Asiakkaiden omistaman HOK-Elannon tehtävänä on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajilleen eli tavallisille suomalaisille kotitalouksille. Yrityksen tarjoamat palvelut ja edut on suunniteltu erityisesti asiakasomistajille. (HOK-Elanto, n.d.)

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2023 2,5 miljardia euroa ja asiakasomistajia oli yli 680 000. Yritys työllistää yli 6800 työntekijää toimialueellaan. HOK-Elannon päätoimialat ovat marketkauppa, ravintolatoiminta, tavaratalokauppa, sekä polttoneste- ja autopesukauppa. Toimipaikkoja yli 400 kappaletta ja yrityksen toimialue on Helsinki, Vantaa, Espoo, Nurmijärvi, Hyvinkää, Mäntsälä, Tuusula, Kerava ja Järvenpää. (HOK-Elanto, n.d.)

HOK-Elannon henkilöstön jakautuminen ketjuittain vuonna 2023:

- Prisma on henkilöstömäärältään suurin ketju 2197 työntekijää,
- S-Marketissa 1833 työntekijää
- Alepassa 1297 työntekijää
- Ravintoloissa 760 työntekijää
- Hallinto ja tukitoimet (konttori) 263 työntekijää
- Omistajapalveluissa 129, työntekijää
- Sokos-Emotionissa 127 työntekijää ja muussa liiketoiminnassa kuten mm. Laki- ja Hautauspalvelut, Herkkukeittiö, Food Market Herkku ja ABC-ketjussa yhteensä 141 työntekijää. (HOK-Elanto, n.d.)

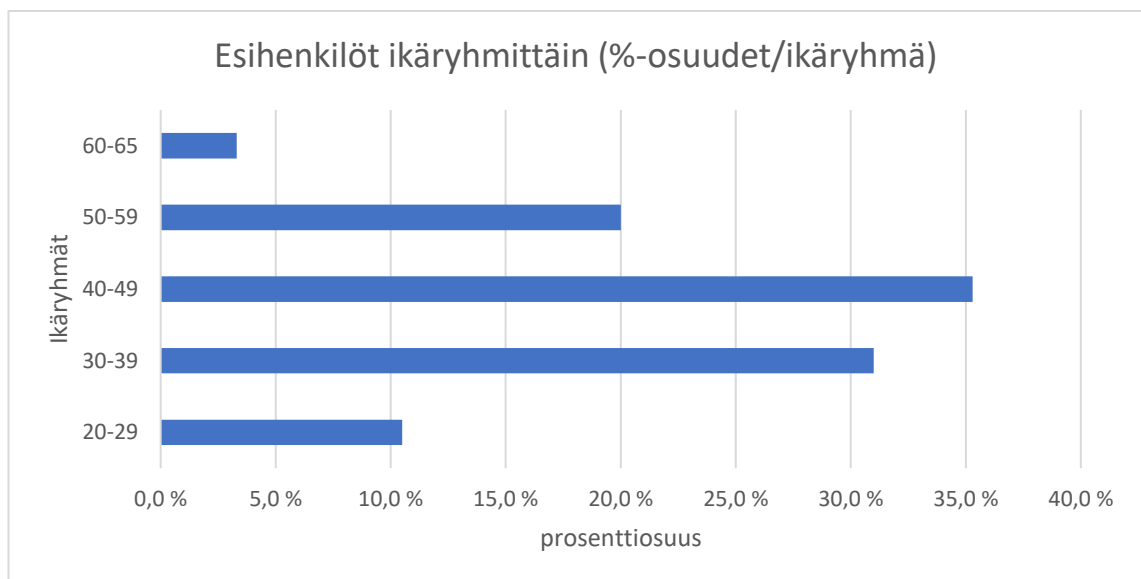
Kuvassa 2 esitetään maantieteellisesti toimialue, jossa HOK-Elanto toimii.

KUVA 2. HOK-Elannon toimialue (HOK-Elanto n.d)



Kuviossa 1 esitetään HOK-Elannon esihenkilöiden ikäjakauma. Esihenkilöistä suurin ikäryhmä on 40–49-vuotiaat.

KUVIO 1. HOK-Elannon esihenkilöiden ikäjakauma (HOK-Elanto, 2023).



Vuosittain toteutettavan työtyytyväisyystutkimuksen mukaan HOK- Elantolaisten tyytyväisyys työpaikkaansa on hyvällä tasolla ja HOK-Elanto on palkittu useampana vuotena Suomen innostavimmat työpaikat sekä Hyvän Mielen Työpaikka -tunnustuksilla (HOK-Elanto, n.d).

Työnantajana HOK-Elanto työllistää kaiken ikäisiä työntekijöitä. Henkilöstöstä alle 29-vuotiaita työntekijöitä oli vuonna 2023 41 %. Työsuhteista alle 4 vuoden työsuhteita on n. 40 % ja alle vuoden kestäviä työsuhteita n. 22 %. Yrityksenä HOK-Elanto työllistää paljon nuoria työntekijöitä ja opiskelijoita, jotka ovat ensimmäisessä työpaikassaan ja/tai opiskelevat työn ohella ammattiin. Osa nuorista jää alalle ja mahdollisesti etenevät urallaan HOK-Elannon sisällä tai siirtyvät kokonaan toiselle toimialalle. Toisaalta HOK-Elannossa on myös paljon pitkän uran tehneitä työntekijöitä. (HOK-Elanto, n.d.)

Vuoden 2023 henkilökatsauksen mukaan vuosittain HOK-Elantoon hakee tuhansia kesätyöntekijöitä. Kesätyöntekijöitä palkattiin noin 2000 (kesätyöntekijät ja TET-kesätyöntekijät), joista vuonna 2023 27,2 % jäi vakituiseen työsuhteeseen. HOK-Elannossa kaikki uudet työntekijät perehdytetään. Perehdytys tapahtuu sekä omassa toimipaikassa että keskitetysti. Keskitetty yleisperehdytys kattaa yleisen esittelyn yrityksestä, liiketoiminnasta, arvoista, strategiasta ja vastuullisuudesta. Lisäksi yleisperehdytyksessä käydään läpi työsuhteeseen liittyviä henkilöstöetuuksia ja yrityksen toimintamalleja kuten varhaisen tuen mallia ja päihdemallia ja sosiaalisen median pelisääntöjä. (HOK-Elanto, n.d.)

Yleisperehdytys ja toimipaikassa tapahtuva perehdytys sekä perehtyjän perehdytysvihko tukevat toisiaan. Toimipaikassa harjoitellaan ja kerrataan yleisperehdytyksessä opittuja taitoja, kuten kassatyöskentelyä. Perehdytystä tapahtuu intensiivisesti erityisesti ensimmäisen työviikon aikana, mutta jatkuu seuraavilla viikoilla. Perehdytyksen onnistumista varmistetaan ensimmäisen kuukauden ja kolmen kuukauden työskentelyn jälkeen. (HOK-Elanto, henkilöstökatsaus 2023.)

#### 4 TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa HOK-Elannolle kehittämissuunnitelma esihenkilöiden osaamisen ja digitaalisten työkalujen kehittämiseksi nuorten työhyvinvoinnin johtamisen tueksi sekä luoda aiheita nuorten perehdyttämisohjelmaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayrityksen HOK-Elannon kaupan vähittäismyynnin ja ravintola-alalla työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia ja haasteita nuorten alle 29-vuotiaiden työntekijöiden johtamisesta. Sekä lisäksi tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöiden osaamista, digitaalisten työkalujen käyttöä ja nuorten perehdytyksen kehittämistä esihenkilöiden näkökulmasta.

**Tutkimuskysymys 1:** Millaisia kokemuksia ja haasteita HOK-Elannossa työskentelevillä esihenkilöillä on nuorten alle 29-vuotiaiden työntekijöiden johtamisesta?

**Tutkimuskysymys 2:** Kuinka nuorten perehdytystä tulisi kehittää esihenkilöiden näkökulmasta?

**Tutkimuskysymys 3:** Millaisia johtamisen digitaalisia työkaluja esihenkilöt kaipaavat?

## 5 AINEISTO JA MENETELMÄT

Opinnäytetyön menetelmät osassa esitellään tutkimuksen metodologinen viitekehys sekä aineistonkeruussa ja analyysissä käytetyt menetelmät. Tarkoituksena on kuvata ja perustella, millä tavoin tutkimuksessa pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa tuodaan esiin, millä tavoin aineisto on kerätty ja analysoitu, keitä tutkimukseen on osallistunut ja millä perusteilla sekä miten osallistujia on informoitu tutkimuksesta ja henkilötietojen käsittelystä.

### 5.1 Monimenetelmätutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin monimenetelmätutkimus, jota kutsutaan englanniksi nimellä *mixed methods research* (Vilka & Mankki 2024, 17). Menetelmä yhdistää määrällisen ja laadullisen tutkimuksen vahvuudet, ja se soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa halutaan sekä kartoittaa laajasti ilmiötä että ymmärtää sitä syvällisesti yksittäisten kokemusten ja merkitysten kautta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135; Vilka 2021, 48–49). Tässä opinnäytetyössä monimenetelmätutkimuksen käyttö mahdollisti sekä ilmiön laajuuden selvittämisen esihenkilöiden keskuudessa että syvemmän ymmärryksen saamisen yksilöllisten kokemusten kautta.

Monimenetelmätutkimus valikoitui menetelmäksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kokonaisvaltainen ymmärrys nuorten työntekijöiden johtamisen haasteista ja kehittämiskohteista HOK-Elannon esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimusasetelma edellytti sekä määrällistä tietoa ilmiön yleisyydestä että laadullista tietoa ilmiön taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tällä tavoin voitiin paitsi vahvistaa löydöksiä eri aineistolähteistä myös täydentää määrällisten tulosten tulkintaa syvemmällä haastatteluaineiston havainnoilla. (Vilka & Mankki 2024.)

Määrälliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, joka mahdollisti suuren vastaajajoukon tavoittamisen tehokkaasti. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee runsaasti esihenkilöitä, noin 400 toimipaikassa eri puolilla HOK-

Elannon toimialuetta. Kysely antoi mahdollisuuden kerätä näkemyksiä laajalta joukolta esihenkilöitä ja muodostaa tilastollisesti tarkasteltavia kokonaisuuksia, jotka vastasivat kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn avulla saatiin kattavaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista nuorten työntekijöiden johtamisen arjesta ja siihen liittyvistä haasteista, kuten työelämä- ja elämänhallintataidoista. Kyselyn avulla saatiin tietoa myös esihenkilöiden tuen tarpeesta sekä digitaalisten työkalujen käytöstä ja nuorten perehdytyksen kehittämisestä.

Laadulliseksi menetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, joiden avulla pystyttiin syventämään ymmärrystä määrällisen aineiston pohjalta. Haastattelujen avulla tarkennettiin erityisesti esihenkilöiden kokemuksia käytetyistä digitaalisista työvälineistä ja niiden kehittämistarpeista. Laadullisen aineiston avulla oli mahdollista avata esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä syvällisemmin kuin pelkän kyselylomakkeen avulla olisi ollut mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2009; Vilkkä 2021.) Teemahaastattelut valittiin siksi, että ne jättävät tilaa vastaajan omalle ilmaisulle, mutta samalla varmistavat, että kaikki keskeiset tutkimuskysymyksiin liittyvät teemat tulevat käsitellyiksi.

Kysely ja haastattelut toteutettiin eri ajankohtina ja niitä analysoitiin omina kokonaisuuksissaan. Näin varmistettiin molempien aineistojen tarkastelu niiden omista lähtökohdista käsin. Molempien aineistojen avulla pystyttiin tuottamaan kattava ja monipuolinen kuva tutkimusilmiöistä. Tämä lähestymistapa vahvisti tutkimuksen luotettavuutta ja auttoi varmistamaan tulosten paikkansapitävyyttä useasta näkökulmasta.

## **5.2 Aineistonkeruu kyselylomakkeella**

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen kohdejoukkona olivat kaikki HOK-Elannon esihenkilöt, jotka työskentelevät kaupan vähittäismyynnissä ja ravintolalalla. Henkilöstöä kaiken kaikkiaan noin 6700, joista esihenkilöitä reilu 400 (n=438). Tutkimuksessa ei haluttu rajata kyselyä tai haastatteluja vain joko kaupan vähittäismyynnin tai ravitsemusalan esihenkilöihin, koska molemmilla toimialoilla

työskentelee paljon nuoria ja esihenkilöt kohtaavat molemmilla toimialoilla samanlaisia haasteita nuorten työntekijöiden kanssa. Lisäksi tutkimukseen haluttiin mukaan erilaisella esihenkilökokemuksella ja eri-ikäisiä esihenkilöitä, jotta aiheista saadaan syvällisempää tietoa siitä, kuinka esihenkilötyön kokemus tai esimerkiksi esihenkilöikä vaikuttavat kokemuksiin nuorten johtamisesta.

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimus toteutettiin strukturoituna Internet kyselynä ja kysely luotiin Microsoft Formsilla. Toteuttamismuotona internetkysely toimi parhaiten koska perusjoukko oli suuri ja kaikilla vastaajilla oli samanlaiset tekniset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen (Vilkkä 2021). Kysely lähetettiin kaikille vastaajille samanaikaisesti ja saman muotoisena, joten internetpohjainen Microsoft Forms kysely oli helpoin ja toimivin tapa. Microsoftin Forms mahdollisti kyselyyn vastaamisen myös puhelimella. Tämä ehdottomasti haluttiin, koska esihenkilöt käyttävät paljon puhelinta työssään ja se tekee vastaamisen helpoksi. Formissa on ominaisuus, jonka avulla pystyttiin tarkastamaan, että kysely on selkeä ja vastaaminen helppoa, kun puhelinta käytetään vastausvälineenä.

Kyselylomakkeen laadinta on yksi tärkeimmistä kyselytutkimuksen vaiheista, koska tutkimuksen onnistuminen on suurelta osin kyselylomakkeen varassa (Vehkalahti 2019, 20, 23). Kysely koostui pääasiassa strukturoiduista kysymyksistä, joihin löytyvät valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymyksissä pyrittiin välttämään vieraita termejä ja monimutkaisia sanamuotoja. (Vehkalahti 2019, 24–25 & Vilkkä 2015, 94–96.) Kyselylomakkeen laadinnassa jokaisen kysymyksen tarpeellisuutta arvioitiin, jottei kyselystä tule liian pitkä. Kysymykset kokonaisuudessaan (mittari) ja yksittäiset kysymykset (osio) mietittiin tarkkaan, sillä on osattava kysyä oikeita asioita tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Valmis kyselylomake testattiin muutamalla esihenkilöllä, ennen kuin se lähetettiin kokonaisuudessaan koko kohdejoukolle. (Vehkalahti 2019, 20, 23.) Kyselyn kysymykset laadittiin, niitä että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin esihenkilöiden kokemuksista nuorten johtamisesta, esihenkilöiden digitaalisten työkalujen käytöstä ja nuorten perehdytyksen kehittämisestä.

Kyselyn rakenteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja helposti vastattava, koska usein kyselytutkimuksen haasteena on niiden matalaksi

jäävät vastausprosentit (Hirsjärvi 1997, 191; Vilkka 2015, 94–95). Microsoft Formsilla muotoiltiin kysymykset sekä kyselyn ulkoinen olemus halutun muotoiksi. Vaikka tämän opinnäytetyön kyselytutkimus muodostui pääsääntöisesti strukturoiduista kysymyksistä, haluttiin mukaan myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista ja -muotoista.

Avoimia kysymyksiä haluttiin mukaan koska vastaajien osalta oli mahdotonta varmistaa kuinka perehtyneitä tai vakavasti, rehellisesti tai huolellisesti osallistujat vastaavat kysymyksiin. Avoimien kysymyksen avulla saatiin luotettavaa tietoa esihenkilöiden perehtyneisyydestä. Toisaalta taas avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa mitä hänellä oli mielessään, kun taas monivalintatyypiset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi 1997, 191; Vilkka 2015, 94–95).

Avoimien vastausten käsittely oli huomattavasti työläämpää ja vei enemmän aikaa mutta avoimista vastauksista saatiin tutkimuksen kannalta todella tärkeää tietoa. Strukturoitujen vastausten käsittely oli huomattavasti helpompaa ja nopeampaa, kun vastausvaihtoehdot olivat valmiina kyselylomakkeella.

Ensimmäiseksi kyselyssä kysyttiin esihenkilöiden kokemuksia nuorten johtamisesta. Esihenkilöiltä kartoitettiin heidän kokemuksiaan alle 29-vuotiaiden nuorten työntekijöiden johtamisesta kahdeksan eri väittämän avulla. Vastaajat arvioivat väittämiä Likert asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti "täysin eri mieltä", 3 "neutraalia" ja 5 "täysin samaa mieltä". Tämän jälkeen kyselyssä kartoitettiin, millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat alle 29-vuotiaiden nuorten työntekijöiden kanssa työpaikoilla. Tämän vuoksi kysymyksissä keskityttiin työaikaan, työpaikan pelisääntöihin, työssä suoriutumiseen, elämänhallintaan, työkykyyn ja sairastamiseen liittyviin haasteisiin, joita esihenkilöt ovat kohdanneet viimeisen vuoden aikana. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaamuotoisesti henkilökohtaisia kokemuksiaan nuorten johtamisesta ja tarkentaa antamiaan vastauksia avoimiin kohtiin kyselylomakkeella.

Esihenkilöitä tiedotettiin tulevasta kyselytutkimuksesta esihenkilöiden sisäisessä Workplace ryhmässä kaksi viikkoa ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Tiedotteessa esihenkilöille kerrottiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä kuinka tuloksia käsitellään ja miten kyselystä syntyvät tiedot hävitetään. Tiedotteeseen liitettiin tutkimuksen tietosuojailmoitus (liite 5), jossa otettiin kantaa vielä tarkemmin henkilötietojen käsittelyyn, säilyttämiseen ja hävittämiseen. Lisäksi esihenkilöille annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta tutkijalle sähköpostitse. Kysely lähetettiin esihenkilöille sähköpostitse jokaisen henkilökohtaiseen työsähköpostiosoitteeseen sekä kysely oli vastattavissa myös Workplacen esihenkilöryhmässä.

Vastaamalla kyselyyn esihenkilöt antoivat suostumuksensa osallistumisestaan tutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti näin tutkijalla eikä myöskään muillakaan toimeksiantajayrityksen henkilöstöllä ei ole tietoa, miten kukin vastaaja on vastannut (Vilkkä 2021).

### **5.3 Aineiston keruu teemahaastattelulla**

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Tämä valikoitui menetelmäksi, jotta aiheesta saadaan syvällisempää tietoa strukturoitujen kysymysten lisäksi. Teemahaastatteluilla haluttiin syventää ymmärrystä erityisesti esihenkilöiden digitaalisten työkalujen käytöstä ja niiden kehittämistä sekä esihenkilöiden näkökulmasta nuorten työntekijöiden perehdytyksen kehittämisestä. Teemahaastattelu oli menetelmänä toimivin tapa kerätä tietoa, kun tavoitteena on kuvata laajemmin kohdejoukon näkemyksiä, mielipiteitä ja kokemuksia. (Vilkkä 2015, 123.)

Haastatteluihin valittiin suurimmista liiketoimintayksiköistä esihenkilöitä ketjujen henkilöstöpäälliköiden avustuksella. Haastatteluihin haettiin esihenkilöitä erilaisilla taustamuuttujilla kuten kokeneita esihenkilöitä ja vasta työuransa alkupuolella olevia esihenkilöitä sekä iältään eri-ikäisiä esihenkilöitä. Kaikilla haastateltavalla tuli olla kokemusta nuorten työntekijöiden johtamisesta. Liiketoiminnan henkilöstöpäälliköt ehdottivat tutkijalle potentiaalisia haastateltavia esihenkilöitä,

jonka pohjalta tutkija oli yhteydessä esihenkilöön ja sopi haastatteluista. Liiketoiminnot, joista esihenkilöt valittiin haastatteluihin, olivat Prisma, S-Market, Alepa, FMH ja Ravintolat. Tutkija informoi haastateltavaa etukäteen lähettämällä sähköpostitse tiedotteen tutkimuksesta (liite 3), jossa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, opinnäytetyön tavoitteista, tutkimusaineiston keruusta, säilytyksestä ja hävittämisestä. Osallistuminen pohjautui vapaaehtoisuuteen. Kaiken kaikkiaan teemahaastatteluja toteutettiin seitsemän kappaletta alkuperäisen kahdeksan sijaan.

Jokaiselta esihenkilöltä pyydettiin kirjallisesti suostumus (liite 4) haastattelututkimukseen etukäteen. Haastattelujen aluksi vielä varmistettiin, että haastateltava ymmärsi tutkimuksen tarkoituksen ja oli edelleen suostuvainen haastatteluun. Tutkimukseen osallistujan tulee ymmärtää tutkimusaineiston käsittely ja kuinka aineisto hävitetään analysoinnin jälkeen ja siksi haastattelujen aluksi vielä osallistujille kerrottiin nämä seikat. (Vilka 2015, 132-133; Vilka & Mankki 2024, 49.)

Teemahaastattelua ja avoimia kysymyksiä käytetään silloin kun tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä on vähän tietoa (Vilka 2015, 124). Haastattelun etuna on, että haastateltavat voidaan tavoittaa vielä haastattelun jälkeenkin, jos aineistoa on tarpeen täydentää. Valmistautumisella on merkittävä rooli haastattelun onnistumisen kannalta. Haastatteluun tulee valmistautua huolella ja haastattelua varten tulee varata riittävästi aikaa ja rauhallinen tila. Toisaalta, koska haastattelu on aina vuorovaikutusta ja molemmat osapuolet vaikuttavat haastattelutilanteessa toisiinsa voi haastattelun luotettavuutta heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi antaa aiheesta tietoa kysymysten ulkopuolelta, mikä haastaa aineiston analysointia. (Hirsjärvi ym. 1997, Vilka 2015, 123-125.)

Opinnäytetyön yksilöhaastatteluina toteuttavissa teemahaastatteluissa hyödynnettiin puolistrukturoitua kyselyrunkoa, joka mukaili ”vapaasti” samanlaisia aiheita kuin strukturoitu kysely mutta ei sisältänyt valmiita vastausvaihtoehtoja. Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä esiin nousseista teemoista ja tarkentaa niitä käytännön esimerkkien avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, jossa käytettiin ennalta laadittua haastattelurunkoa (liite 2). Haastatteluissa keskityttiin

keskustelemaan esihenkilöiden kanssa nuorten johtamisen haasteista, esihenkilöiden tuen tarpeesta nuorten johtamisessa, osaamisen kehittämisestä sekä digitaalisten työkalujen hyödyntämistä osana johtamista. Haastattelussa sekä haastattelijan että haastateltavan oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, kysyä lisäkysymyksiä ja haastateltavan oli laajemminkin mahdollisuus kertoa kokemuksestaan ja näkemyksistään kuin itse kyselyssä. Näin saatiin syvällisempää tietoa ja ymmärrystä tarkasteltavasta aiheesta. Teemahaastattelussa kysyttiin haastateltavan esihenkilötyön kokemusta koska tieto auttaa hahmottamaan esihenkilön asiantuntemusta aiheesta.

Haastattelut kestivät noin tunnin. Ne toteutettiin Microsoft Teamisilla, ja nauhoitettiin. Lisäksi hyödynnettiin Teamsin litterointiominaisuutta tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Haastatteluja oli tarkoitus toteuttaa kahdeksan, mutta yksi haastatteluista peruuntui. Tilalle ei järjestetty uutta haastateltavaan, koska aineiston kylläntymistä oli jo selkeästi havaittavissa eikä korvaavalle haastattelulle ollut tarvetta.

#### **5.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Opinnäytetyön kyselytutkimukseen vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn anonyymisti eikä heitä pystytä tunnistamaan vastauksista. Haastatteluissa käsiteltiin myös henkilötietoja kuten Teams -nauhoite, haastateltavan nimi ja sähköpostiosoite. Suomessa tietosuoja-asetus (EU) 2016/679 ja tietosuojalaki 5.12.2018/1050 suojelevat yksityishenkilöiden tietojen käsittelyä. Henkilötietoja ovat henkilön kuva ja ääni, nimi, sukunimi, kotiosoite, sekä sähköpostiosoite, jossa näkyvät henkilön nimi ja osoite. Myös henkilökortin numero, paikannustiedot, IP-osoite, eväsetunnukset, puhelimen mainostunnistin ja esimerkiksi symbolit saattavat sisältää tietoja, joista henkilön voi tunnistaa (Vilka & Mankki 2024, 51). Haastattelujen osalta materiaalit kuten Teams nauhoite ja litterointi säilytettiin tutkijan omalla henkilökohtaisessa kansiossa OneDrivellä eikä yrityksen muilla työntekijöillä ole ollut pääsyä aineistoihin. Nämä materiaalit tuhottiin, kun aineisto oli analysoitu ja opinnäytetyö oli valmis.

Aineiston käsittely käynnistyi sen jälkeen, kun kysely oli suljettu ja kaikki haastattelut oli toteutettu. Käsittelyvaiheessa kyselyaineisto tarkastettiin ja tallennettiin Excel-muotoon. Haastattelut, mitkä toteutettiin Teamsin välityksellä, nauhoitettiin ja litteroitiin hyödyntäen Teamsin automaattista litterointitoimintoa. Tallennetut aineistot tallennettiin turvallisesti jatkokäsittelyä varten.

Aineiston eheys ja kattavuus tarkastettiin laadullisesti arvioimalla kyselyn vastausvaihtoehdot. Tarkastettiin esimerkiksi, puuttuuko jostain kysymyksestä merkittävästi vastauksia tai onko jokin kysymys jätetty kokonaan vastaamatta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 41 % (n=179) ja vastauksia tuli jokaisesta liiketoiminnasta, joten voitiin todeta, että kyselytulokset edustavat riittävän kattavasti koko HOK-Elannon esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Kun aineiston eheys ja kattavuus oli varmistettu, siirryttiin analysointivaiheeseen.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kyselytulosten analysoimisessa SPSS-ohjelmistoa, joka on erityisesti tilastolliseen analyysiin kehitetty työkalu. SPSS:n avulla pyrittiin kartoittamaan ilmiöiden yleisyyttä tutkimuksen kohdejoukossa ja etsimään mahdollisia riippuvuussuhteita eri muuttujien välillä. Lisäksi tuloksissa esitetyjä kuvioita ja taulukoita luotiin Exceliä hyödyntäen.

Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysillä Exceliä hyödyntäen. Sisällönanalyysi sopi menetelmänä haastattelujen analysoimiseen, sillä se mahdollisti laajan ja monivaiheisen aineiston systemaattisen tarkastelun. Haastattelujen litteroidut aineistot voivat olla sisällöltään erilaisia, joten sisällönanalyysin avulla voidaan luokitella ja jäsentää vastaukset niin, että niiden keskeiset teemat nousevat esiin. Tämä lähestymistapa sopi erinomaisesti, koska haastatteluaineisto oli laaja. Sisällönanalyysi mahdollistaa myös eri vastausten merkitysten ja näkökulmien vertailun, jolloin saadaan syvällisempi käsitys vastaajien kokemuksista ja mielipiteistä.

Haastatteluaineiston analyysi käynnistyi jo itse haastattelutilanteissa, koska tutkija toimi myös haastattelijana. Tämä mahdollisti alustavien havaintojen tekemisen ilmiöiden toistuvuudesta, jakautumisesta ja poikkeavuuksista. Varsinaisessa

analyysivaiheessa haastatteluaineistosta paikannettiin tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat. Teemoittelun avulla tunnistettiin keskeiset asiakokonaisuudet ja usein esiintyvät tyypilliset piirteet. (Hirsjärvi ym. 2008.)

Kaikki haastattelut litteroitiin, ja lopullista aineistoa kertyi yhteensä 145 sivua tekstiä. Litteroitu materiaali luettiin useaan kertaan huolellisesti, jotta kysymyksittäin toistuvat teemat ja keskeiset näkökulmat saatiin nostettua esiin. Teemoittelun tueksi aineistossa käytettiin värikoodeja: samaan teemaan liittyvät maininnat korostettiin yhdellä värillä, mikä helpotti aineiston jäsentämistä ja vertailua.

Lopulliseen raporttiin nostettiin sekä kyselyn avoimista vastauksista että haastatteluista poimittuja suoria lainauksia ja kommentteja eri teemoista avaamaan ja syventämään esihenkilöiden näkemyksiä eri aiheista.

Taulukossa 1 kuvataan, kuinka esihenkilöiden haastattelujen litteroinneista muodostettiin asiakokonaisuuksia. Taulukon 1 esimerkit havainnollistavat, millaisia mainintoja mielen hyvinvointiin ja elämänhallintaan liittyen nousi esihenkilöiden puheista.

Taulukko 1. Esimerkit esihenkilöiden haastattelujen litterointiteksteistä nousseet mielenhyvinvointiin ja elämäntilanteeseen liittyvät maininnat.

Mielenhyvinvoinnin haasteet	Elämäntilanteeseen
<p>Nuoret ovat <b>herkempiä</b> nykyään</p>	<p><i>Siis se on päivittäistä kahvikuppikeskustelua oikeastaan, että yrittää ohjata siihen, että meillä on kuitenkin vapaa aika myöskin ja vapaa ajasta saa enemmän irti kun malttaisi nukkua ja levätä ja palautua.</i></p>
<p>Verhotaan sitten <b>jaksamiseen tai ahdistukseen</b> niin selkeästi jotenkin näkee heistä, että se on jotenkin se masennus siinä taustalla</p>	<p><b>Viikonloput menee pitkäksi</b>, keskustelua siitä että mitä siellä vapaa ajallakin toimitaan</p>
<p>Nuorilla nousee <b>mielenterveyshaasteet, jaksaminen, väsymys</b>. Nukutaan liian vähän. Näistä aiheista voisi olla perehdytyksessä. Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen. Esihenkilöt eivät tarkkaan tiedä mitä perehdytysohjelma sisältää.</p>	<p>Nuorilla todella paljon <b>haastetta palautumisessa. Ei nukuta hyvin, valvotaan yöt ja energijuomien avulla</b> yritetään jaksaa päivät. Näihin haetaan lyhyitä sairauslomia eikä apua ole edes omailmoitusten ”kieltämisestä” hetkeksi koska aivan yhtä helppo on hakea se sairausloma työterveydestä. Ei ymmärretä työkykyarvion perustetta ja sitä miksi olisi tärkeää <b>huolehtia omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta.</b></p>
<p><b>Mielenterveysasiat</b> valitettavasti nostaa päätä</p>	<p><b>Aamuherräminen</b> aikaisiin työvuoroihin on minusta isoin haaste lyhyiden useiden poissaolojen kanssa.</p>

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

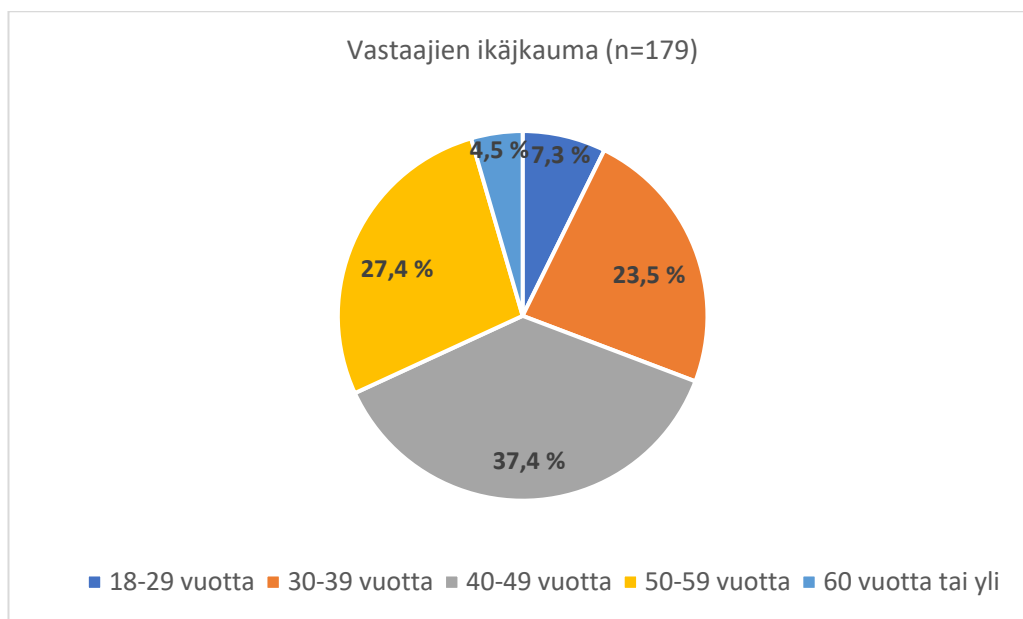
### 6.1 Kyselytutkimuksen taustatiedot

Kyselytutkimus lähetettiin 438 esihenkilölle, ja vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 179 kappaletta. Kysely oli vastattavissa 7.5-21.5.2024. Vastausprosentiksi muodostui 41 %. Kysely oli vastattavissa kaksi viikkoa, ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kaksi kertaa kyselyn aukioloaikana. Vastausten määrä oli varsin hyvä ja riittävä tuottamaan luotettavaa ja hyödyllistä tietoa. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt edustivat toimeksiantajan eri liiketoimintoja. Kyselytutkimuksessa esihenkilöiltä taustatietoina kysyttiin vastaajan ikää, esihenkilötyön kokemusta ja ketjua, jossa he työskentelevät. Näihin taustatietoihin päädyttiin, koska haluttiin nähdä, onko esihenkilöiden kokemuksissa eroja riippuen esihenkilötyön kokemuksesta, iästä tai liiketoiminnasta, jossa esihenkilö työskentelee.

Analysoitaessa SPSS -ohjelmistolla kyselytutkimuksen vastauksia niissä havaittiin, ettei esihenkilöiden taustatekijöillä, kuten iällä tai liiketoiminta-alueella ole merkittävää yhteyttä heidän näkemyksiinsä nuorten työntekijöiden johtamisesta. SPSS-ohjelmistolla suoritetuissa analyyseissä (Khiin neliö -testi) ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ( $p > 0,05$ ), joten sen vuoksi voidaan todeta, ettei taustatekijöillä ollut merkittävää vaikutusta esihenkilöiden kokemuksiin nuorten johtamisesta. Toisaalta suurin osa vastanneista esihenkilöistä (57 %) oli yli 10 vuotta esihenkilötyössä toimineita, yli 40-vuotiaita (88 %) ja edusti kaupan alaa (77 %) eri vähittäismyynnin ketjuista.

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä aktiivisimmat olivat ikäryhmässä 40–49-vuotiaat, joilta tuli 37,4 % kaikista vastauksista. Vastaukset jakautuivat ikäryhmittäin seuraavasti: 18–29-vuotiailta 7,3 %, 30–39-vuotiailta 23,5 %, 40–49-vuotiailta 37,4 %, 50–59-vuotiailta 27,4 % ja yli 60-vuotiailta esihenkilöiltä vastauksista tuli 4,5 %. Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden ikäjakauma.

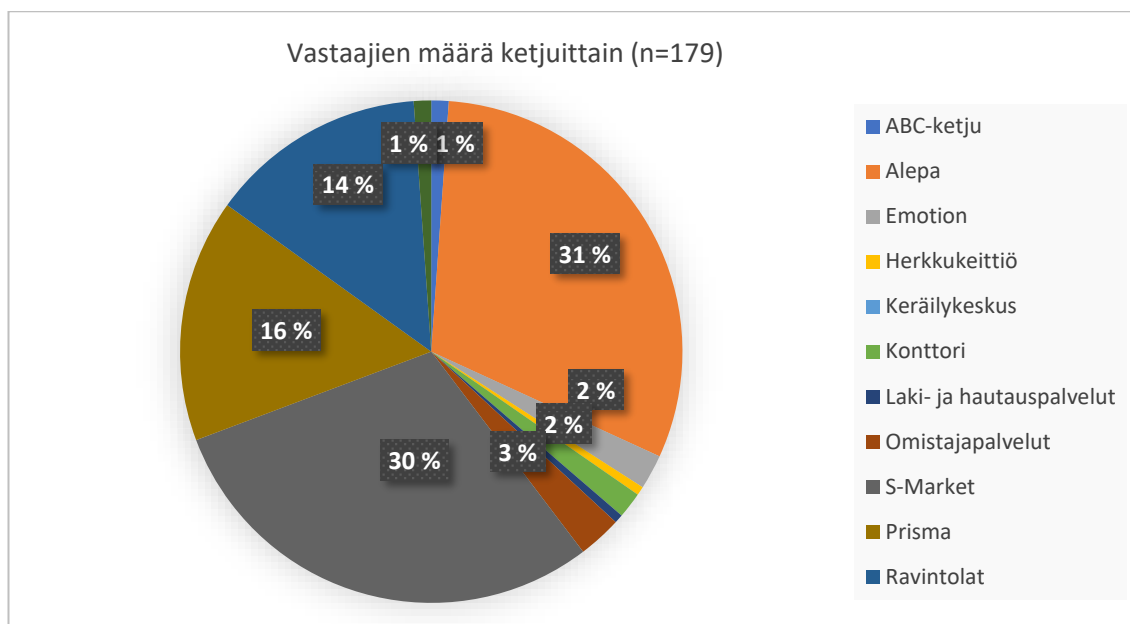
KUVIO 2. Vastaajien ikäjakauma.



Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden vastaukset jakoutuivat eri ketjujen kesken seuraavasti: Alepasta saatiin 30,7 %, S-Marketista 29,6 %, Prismasta 15,6 % ja ravintoloista 14 % vastauksista. Muita vastauksia saatiin seuraavista ketjuista: Sokos, Emotion, Laki- ja hautauspalvelut, ABC-ketju, konttori, Herkkukeittiö sekä Food Market Herkku. Näistä kunkin osuus oli vähäinen. Vastauksia tuli viisi tai vähemmän, mutta toisaalta ketjut ovat myös henkilöstö- ja esihenkilömäärältään pienempiä kuin esimerkiksi kaupan alan ketjut. Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden määrät vastasivat hyvin toimeksiantajan eri ketjujen kokoja. Näiden muiden ketjujen osuus kaikista vastauksista oli yhteensä 10 %. Tuloksissa keskityttiin pääosin suurimpien ketjujen – Prismen, S-Marketin, Alepan ja ravintoloiden – vastausten tarkasteluun.

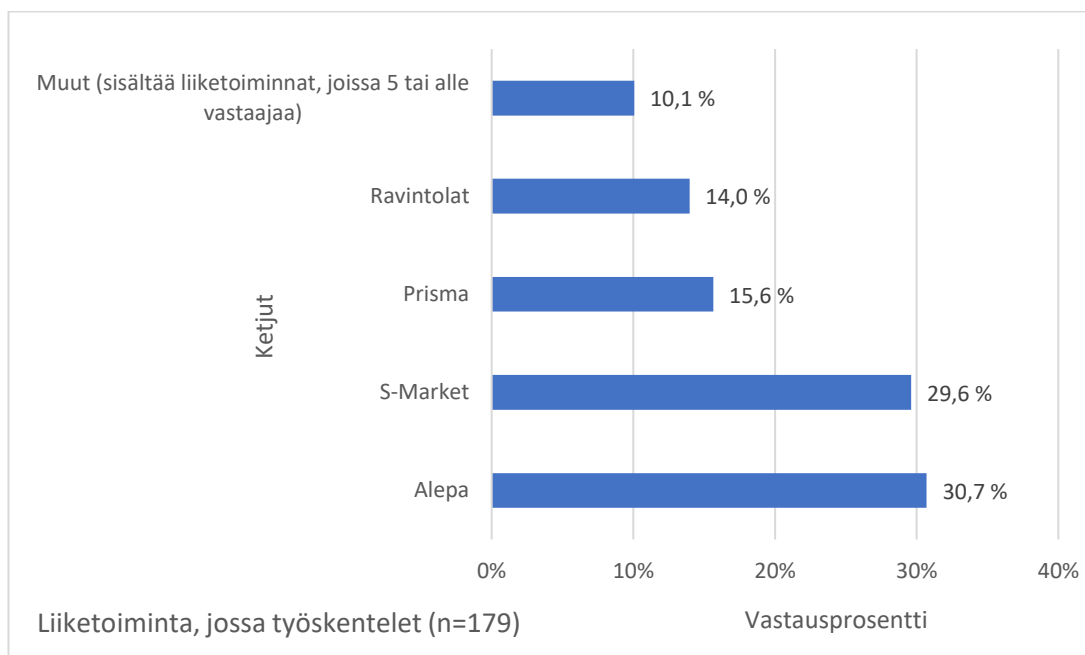
Alla kuviossa 3 on esitetty esihenkilöiden vastausten jakautuminen prosentteina ketjukohtaisesti.

KUVIO 3. Esihenkilöiden vastausten jakautuminen ketjuittain.



Kuviossa 4 on esitetty esihenkilöiden vastausten jakautuminen niin että mukana ovat kaupan alan suurimmat ketjut ja ravintolaliiketoiminta sekä muut ryhmä, johon on yhdistetty vastausmääriltään pienet ketjut.

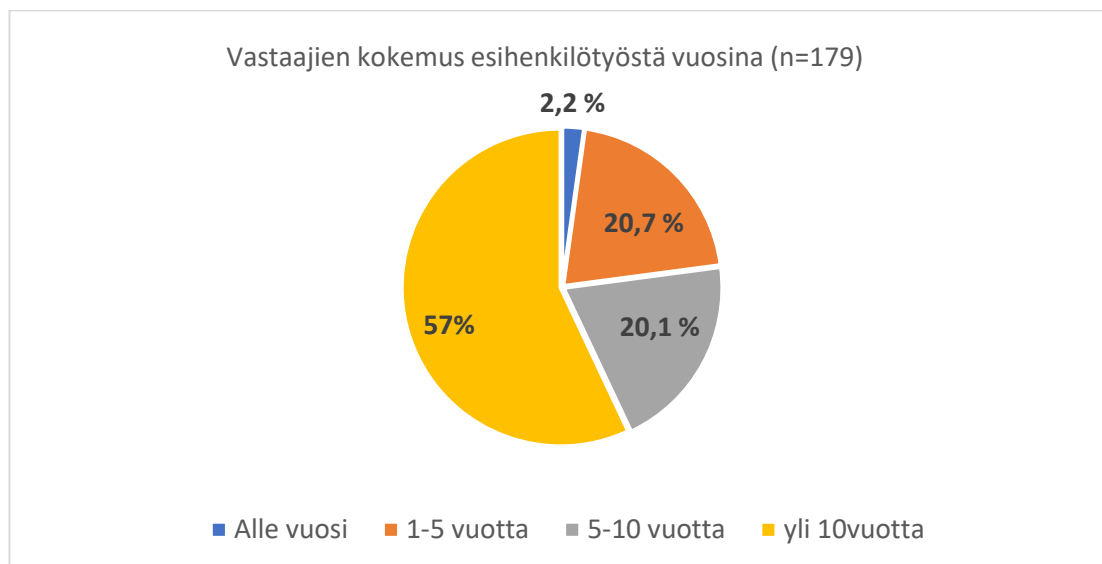
KUVIO 4. Vastausten jakautuminen isoimpien ketjujen kesken ja muut ryhmä, johon on yhdistettynä vastausmääriltään pienet ketjut.



Yli puolella (57 %) kyselyyn vastanneista esihenkilöistä oli yli 10 vuoden kokemus esihenkilötyöstä. Esihenkilötyökokemusta 5–10 vuotta ja 1–5 vuotta oli lähes yhtä

suurella osuudella vastanneista. Vain pieni osa (2,2 %) esihenkilöistä oli hyvin uusia tehtävässään – heillä esihenkilötyökokemusta oli kertynyt alle vuoden. Kuviossa 5 on esitetty vastanneiden esihenkilöiden jakautuminen esihenkilötyökokemuksen mukaan.

KUVIO 5. Vastaajien jakautuminen esihenkilötyökokemuksen mukaan.

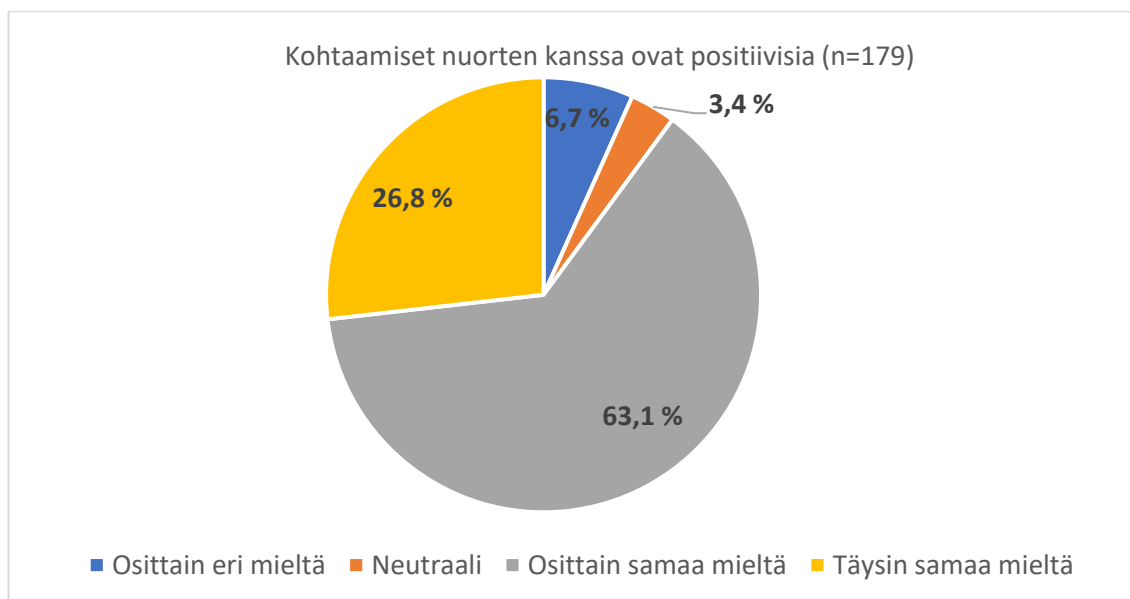


## 6.2 Esihenkilöiden kokemus nuorten johtamisesta

Esihenkilöiden kokemukset alle 29-vuotiaiden nuorten johtamisesta olivat tulosten mukaan kaiken kaikkiaan hyvin positiivisia, ja kohtaamiset nuorten kanssa koettiin aidoiksi ja luonnollisiksi. Vastaajista 90 % koki nuorten kohtaamiset positiivisina. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 26,8 % ja osittain samaa mieltä 63,1 % vastaajista. Osittain eri mieltä oli 6,7 % ja täysin eri mieltä 3,4 % esihenkilöistä.

Esihenkilön iällä, esihenkilötyökokemuksella tai ketjulla ei ollut merkittävää yhteyttä siihen, miten kohtaamiset nuorten kanssa koettiin. Kuviossa 6 on esitetty, miten vastaukset jakautuivat tämän väittämän osalta.

KUVIO 6. Esihenkilöiden kokema nuorten kohtaamisista.



Vastaajat kuvasivat kohtaamisiaan nuorten kanssa esimerkiksi näin: *"Lähtökohtaisesti nuoret sopeutuvat muuttuvaan maailman huomattavasti paremmin ja ovat vastaanottavaisempia muutoksille. He ovat myös huomattavasti positiivisempia"* vastaaja 1.

*"Nuoret omaksuvat mielestäni hyvin ja nopeasti asioita. He kaipaavat selkeyttä, mutta samalla vastuuta. Koen, että vastuuta annettaessa ja nuoren onnistuessa se palkitsee myös minua"* vastaaja 2.

Väittämään "Kohtaamiset nuorten kanssa ovat aitoja ja luonnollisia" vastanneista esihenkilöistä 81 prosenttia oli täysin tai osittain samaa mieltä. Tämä kertoo siitä, että suurin osa esihenkilöistä kokee vuorovaikutuksen nuorten työntekijöiden kanssa luontevaksi ja mutkattomaksi. Sen sijaan esihenkilöiden vastaukset jakaantuivat hieman enemmän silloin, kun heiltä kysyttiin kokemuksiaan viestinnän toimivuudesta ja vuorovaikutuksen laadusta nuorten työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi 68 prosenttia esihenkilöistä koki, että he itse tulivat ymmärretyksi viestinsä kanssa nuorelle työntekijälle. Vastaavasti 58 prosenttia esihenkilöistä koki, että nuori työntekijä ymmärsi heidän viestinsä.

Lisäksi 64 prosenttia vastaajista kertoi oppineensa jotain uutta nuorilta työntekijöiltä. Tämä viittaa siihen, että vuorovaikutus nuorten kanssa ei ole vain yksisuuntaista ohjaamista, vaan esihenkilöt myös itse kokevat saavansa oppia ja uusia näkökulmia työskentelystä nuorten kanssa. Esihenkilöt kuvasivat nuorten kanssa kokemuksiaan seuraavasti:

*”Saamme nuorilta oppeja esihenkilötyöhön, he uskaltavat rohkeasti ilmaista itsensä. Antavat palautetta ja arvostavat kun saavat palautetta” vastaaja 3.*

*”Olen oppinut nuorilta ATK-juttuja yms” vastaaja 4.*

*”Nuorilta olen oppinut paljon erilaisia näkökantoja, joita en olisi muuten osannut ottaa huomioon esihenkilötyössä” vastaaja 5.*

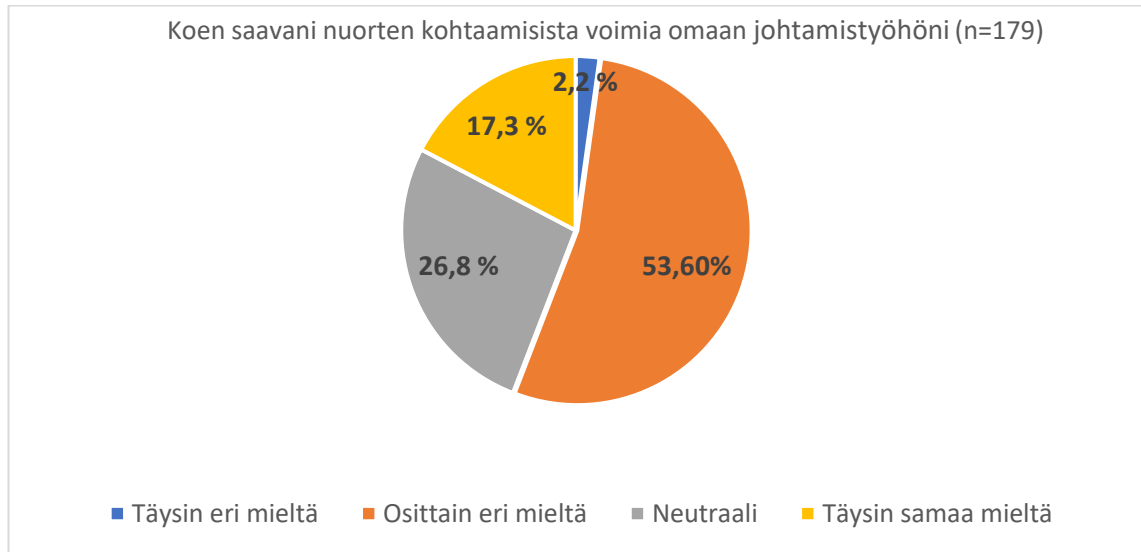
*”Nuorten johtamisessa positiivinen haaste tulee siitä, että heille tiettyjen asioiden käsittely on normaalia, mikä taas itselle voi olla vähemmän tuttu tai asia, jossa kokee itsensä enemmän harrastelijaksi kuin ammattilaiseksi (erilaiset some-alustat). Nuoret tuovat työyhteisöön tuoreita kysymyksiä ja he osaavat kyseenlaista kangistuneita tapoja, mikä on aina tervetullutta” vastaaja 6.*

Väittämän ”Nuorten kohtaamiset antavat voimia omaan johtamistyöhön” yli puolet (56 %) esihenkilöistä oli täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. Vaikka useimmat vastaajat eri ikäryhmistä näyttivät olevan täysin tai osittain eri mieltä siitä, että nuorten kohtaamiset antavat voimia, 40–49-vuotiaat kokevat tämän erityisen voimakkaasti. Erityisesti Ravintoloissa 72 %, S-Marketissa 54 % ja Alepassa 49 % vastaajat olivat kriittisiä nuorten kohtaamisten vaikutukselle, kun taas esimerkiksi Konttorin 100 % vastaajat kokevat ne voimakkaasti voimaannuttavina.

Kuviossa 7 on esitetty esihenkilöiden vastausten jakautuminen väittämään ”Koen saavani nuorten kohtaamisista voimia omaan johtamistyöhöni”. Tämän väittämän kohdalla vastausten hajonta oli suurempaa kuin monissa muissa väittämissä. Yli puolet esihenkilöistä (53,6 %) oli täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. Neutraalisti väittämään suhtautui 26,8 % vastaajista, kun taas täysin samaa mieltä oli 17,3 %. Tulos viittaa siihen, että vaikka kohtaamiset nuorten kanssa koetaan yleisesti positiivisina ja aitoina, niiden ei välttämättä koeta tuovan lisävoimaa tai tukea esihenkilön omaan johtamistyöhön. Tämä voi kertoa esimerkiksi kuormituksen kokemuksesta, erilaisten johtamistilanteiden haasteellisuudesta tai siitä, ettei nuorten kanssa työskentely aina tuota henkilökohtaista merkityksellisyden kokemusta esihenkilötyössä.

Kuviossa 7 esitetään esihenkilöiden vastausten jakautuminen väittämään ”koen saavani nuorten kohtaamisista voimia omaan johtamistyöhöni”.

KUVIO 7. Esihenkilöiden kokemus nuorten kohtaamisista.



Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin, miten he kokevat alle 29-vuotiaiden nuorten työntekijöiden kohtaamisen verrattuna vanhempien työntekijöiden kohtaamiseen. Vastausten perusteella alle kolmannes esihenkilöistä koki, että nuorten työntekijöiden kohtaaminen oli helpompaa kuin vanhempien työntekijöiden kohtaaminen. Kohtaamiset nuorten kanssa koettiin erityisen haastaviksi 40–49-vuotiaiden esihenkilöiden keskuudessa. Lisäksi eri liiketoiminnoissa nousi esiin toisistaan poikkeavia näkemyksiä nuorten kohtaamisen helppoudesta. Esimerkiksi Ravintoloiden ja S-Marketin esihenkilöt kokivat nuorten kohtaamisen keskimäärin vaikeammaksi, kun taas Alepassa oli enemmän esihenkilöitä, jotka kokivat nuorten kohtaamisen helpoksi.

Vastaukset väittämään ”Koen, että nuorten kohtaaminen on helpompaa kuin vanhempien työntekijöiden” jakoutuivat esihenkilöiden kesken seuraavasti: täysin samaa mieltä oli 16,2 %, osittain samaa mieltä 13,4 %, neutraalin vastauksen valitsi 36,3 % esihenkilöistä, kun taas osittain eri mieltä 29,6 % ja täysin eri mieltä 4,5 % esihenkilöistä oli väittämän kanssa. Alla esihenkilöiden kuvauksia nuorten kohtaamisista:

*”Nuoret ovat usein enemmän muutoksille avoimia ja valmiita omaksumaan uusia toimintatapoja helpommin kuin kauan alalla toimineet, ehkä hiukan tapoihinsa jumiutuneet tekijät. Karkea yleistys toki” vastaaja 7.*

*”Nuoret ovat avoimia ja ottavat uudet jutut nopeasti käyttöön ilman asenteellisuutta. Nuoret ovat olleet rohkeita asiakkaiden kanssa, kommunikointi on avointa ja suoraa” vastaaja 8.*

*”Mitä vanhemmaksi itse tulee, sitä vaikeampi on ajoittain asettua nuoren ”tasolle”. Itselle itsestään selvyydet eivät välttämättä ole sellaisia nuorelle, työelämää vasta opettelevalle” vastaaja 9.*

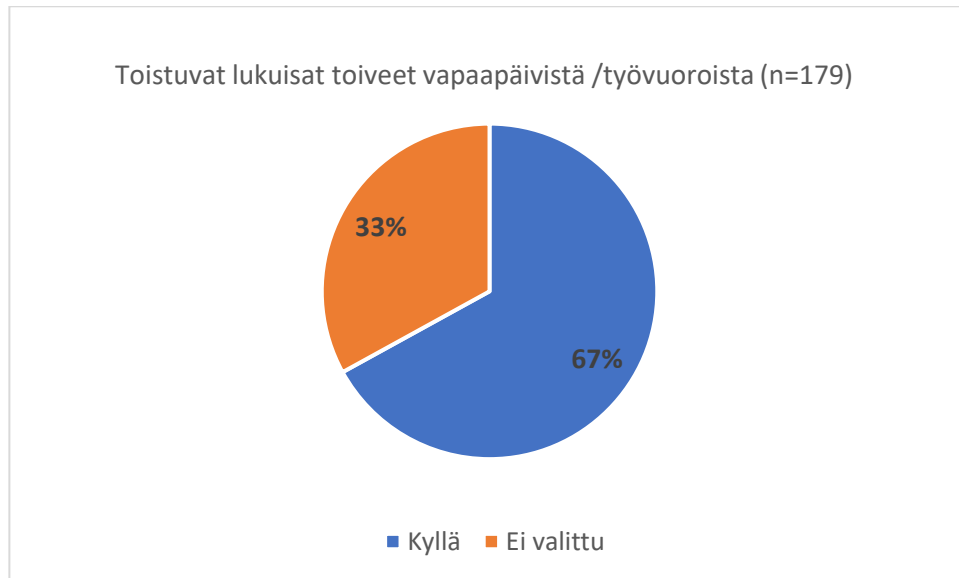
### **6.3 Esihenkilöiden kokemat haasteet nuorten johtamisessa**

Esihenkilöiltä kysyttiin millaisia työaikaan liittyviä haasteita he ovat kokeneet nuorten työntekijöiden kanssa. Kysymyksessä esihenkilöille esitettiin valmiita vastausvaihtoehtoja, joista he saivat valita useamman vaihtoehdon. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kenttään muita esiin nousseita haasteita, joita ei ollut listattu vaihtoehdoissa.

Tulosten mukaan nuorten toistuvat ja lukuisat toiveet vapaapäivistä ja työvuoroista olivat suurin haaste esihenkilöille, sillä 67 % vastaajista nosti tämän esiin haasteena. Myös nuorten myöhästelyt olivat merkittävä haaste, jonka esihenkilöistä mainitsi 56 %. Työvuorojen jatkuva vaihtelu nousi esiin hieman yli puolella vastaajista (51 %).

Kuviossa 8 esitetään, miten suuri osuus esihenkilöistä koki nuorten toistuvat toiveet vapaapäivistä ja työvuoroista haasteeksi johtamisessa. 67 % esihenkilöistä valitsi tämän vaihtoehdon, kun taas 33 % ei kokenut tätä haasteeksi.

KUVIO 8. Toistuvat lukuisat toiveet vapaapäivistä /työvuoroista.

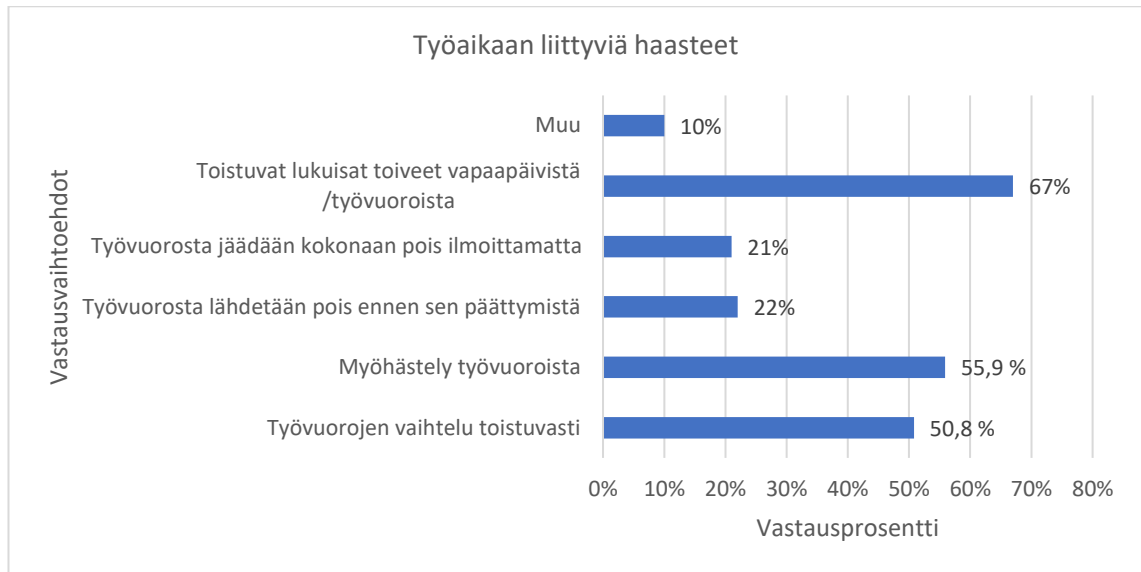


Toiveita vapaapäivistä ja työvuoroista esiintyy erityisen paljon S-Marketissa 78 %, Prismassa 75 % ja Alepassa 62 %, mikä viittaa siihen, että näillä liiketoiminta-alueilla työvuorojen joustavuus ja toiveiden huomioon ottaminen ovat yleisiä tarpeita tai haasteita. Myös Ravintoloiden esihenkilöistä suurin osa 76 % kertoo toiveista työvuoroihin ja vapaapäiviin liittyen. Muissa liiketoiminnoissa ei esiinny samanlaista haastetta. Eräs vastaaja kuvasi aihetta näin:

*Lisäksi nuoret ei ymmärrä ehkä oman työn arvoa vaan jäädään herkemmin pois töistä miettimättä mihin kaikkeen se vaikuttaa. Tämä ehkä kärjistettynä mutta tällainen mututuntuma on. Jos oma työvuoro ei esim. mene läpi, hoidetaan asia helposti sairauslomalla. Ei olla ehkä työhön ja työpaikkaan niin sitoutuneita vastaaja 10.*

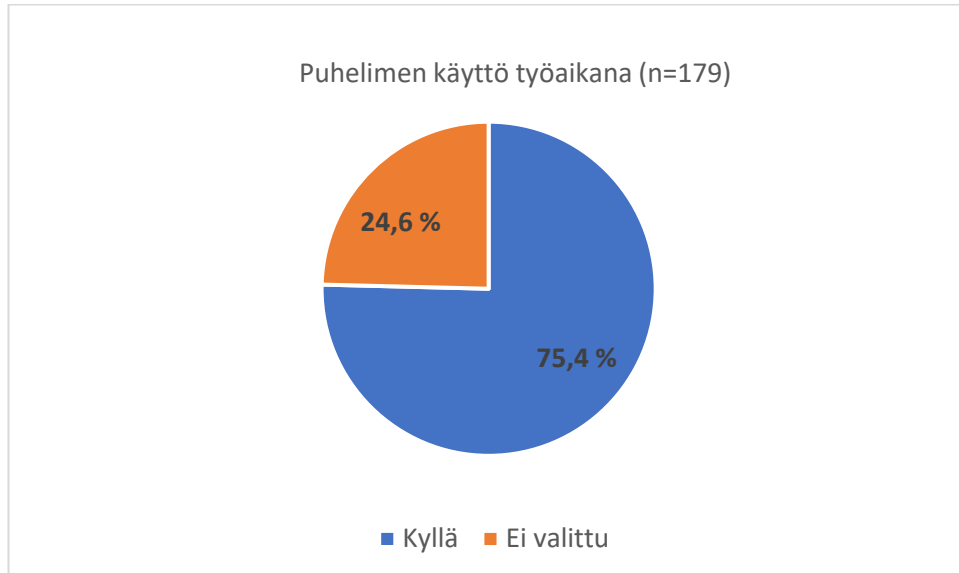
Alla kuviossa 9 esitettyinä muut valitut vaihtoehdot kysymykseen millaisia työaikaan liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilönä nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana?

KUVIO 9. Työaikaan liittyvät haasteet (n=179).



Työpaikan pelisäännöistä eniten haasteita on tuonut puhelimen käyttö työaikana. Alla olevassa kuviossa esitetään esihenkilöiden vastausten jakautuminen (Kuvio 10). Esihenkilöistä 75,4 % on valinnut puhelimen käytön haasteeksi työaikana.

Kuvio 10. Puhelimen käyttö työaikana.

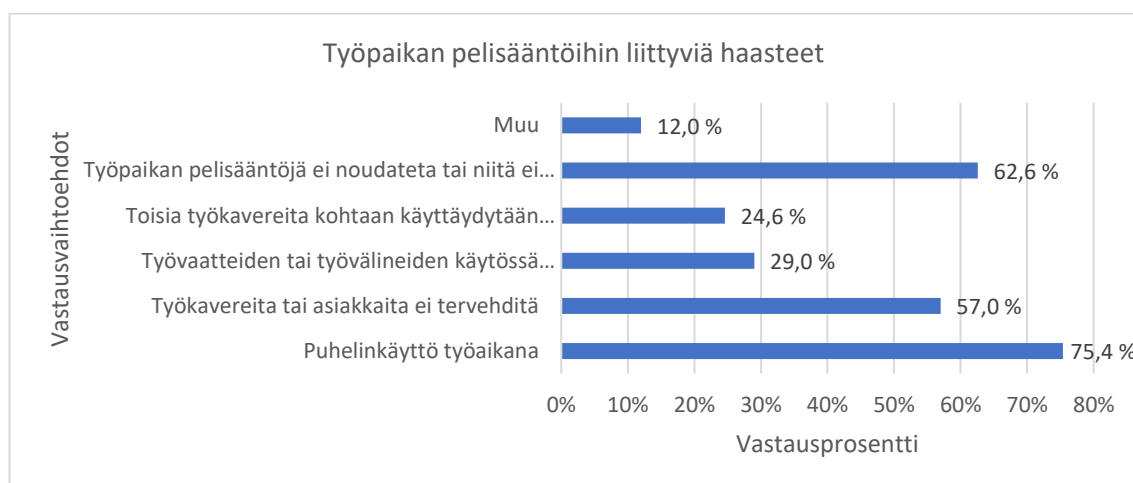


Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että oman puhelinkäyttö työaikana on merkittävää nuorilla työntekijöillä esihenkilöiden vastausten perusteella ”*Kännykän käyttö kassalla on jokapäiväistä*”. Puhelimen käytön nostivat Ravintoloissa 84 % esihenkilöstä, Alepassa 84 %, S-Marketissa 76 %, omistajapalvelussa 80 % ja Prismassa 64,3 % vastaajista.

Lisäksi 57 % kaikista esihenkilöistä raportoi, etteivät nuoret tervehdi muita työka- vereita tai asiakkaita. Kaupan toimialan jakauma esihenkilöiden vastausten poh- jalta S-Marketissa 74 %, Alepassa 64 %, Prismassa 54 % ja Ravintoloissa 36 % esihenkilöistä oli havainnut, etteivät nuoret tervehdi työkavereitaan tai asiakkai- taan. Kun taas esimerkiksi Emotionissa, Herkkukeittiössä ja Omistaja-palveluissa esihenkilöt eivät ole havainnut haasteita tai asia ei herätä mielipiteitä.

Kuviossa 11 esitettynä vastausten jakautuminen kysymykseen millaisia pelisään- töihin liittyviä haasteita esihenkilö on kohdannut nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana.

KUVIO 11. Työpaikan pelisääntöihin liittyvät haasteet (n=179).



Esihenkilöistä 61 % koki, että nuorten työtehtävistä suoriutumien edellyttää jat- kuvaa perehdytystä. Tulosten perusteella kuitenkin merkittäviä eroja ketjujen tai liiketoiminta-alueiden välillä ei ole siinä, kuinka moni esihenkilö kokee nuorten tarvitsevan jatkuvaa perehdytystä. Useimmat ketjut näyttävät olevan melko yh- denmukaisia tämän asian suhteen. Esihenkilöistä 64 % kokee, että nuorten työn- tekijöiden osalta on havaittavissa myös jonkinlaista alisuoriutumista työtehtävistä. Eniten työtehtävien alisuorittamista havaittiin esihenkilöiden vastausten mukaan Prismassa 64 %, S-Marketissa 64 %, Alepassa 62 % ja Ravintoloissa 60 %.

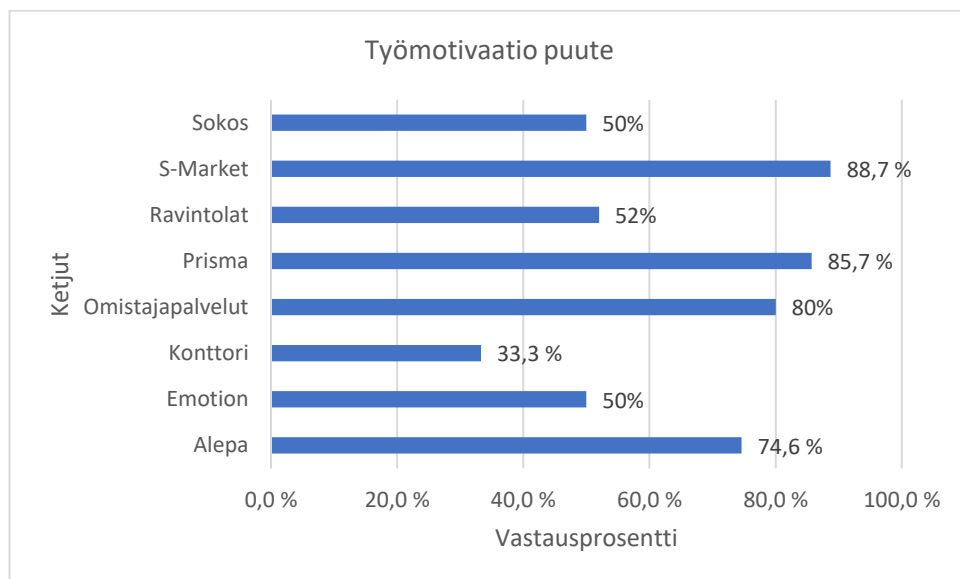
Kyselytutkimuksen tulosten perusteella työpaikan sääntöjen noudattamisessa oli koettu haasteita. Esihenkilöistä 63 % koki, että osalla nuorista oli vaikeuksia nou-

dattaa työpaikan yhteisiä pelisääntöjä tai niitä ei ollut ymmärretty. Hiukan yli puolet (54 %) esihenkilöistä oli myös sitä mieltä, että nuoret laiminlyövät tai välttelevät työtehtäviä. Tulokset osoittavat, että työtehtävien laiminlyönti tai välttely oli merkittävä huolenaihe erityisesti Alepassa ja S-Marketissa, missä useat esihenkilöt kokevat, että työtehtäviä ei hoideta riittävän hyvin.

Työssä suoriutumiseen vaikuttaa esihenkilöiden mielestä eniten nuorilla työmotivaation puute. Esihenkilöistä 74 % valitsi tämän vaihtoehdon. Yhden vastaajan kommentti: *Työelämää ei oteta vakavasti, eli työpaikalle tullaan hengaillemaan sen sijaan että tehtäisiin töitä.* Eniten työmotivaation puutteen olivat havainneet S-Marketin 88,7 %, Prisman 85,7 % Omistajapalveluiden 80 % ja Alepan 74,6 % esihenkilöt.

Kuviossa 12 esitetty esihenkilöiden vastausten jakautuminen ketjuittain työmotivaation puutteen osalta. Esimerkiksi Alepa-ketjussa vastanneista esihenkilöistä 74,6 % valitsivat työmotivaation puutteen esiintyvän nuorilla työntekijöillä. Herkkukeittiön ja Laki- ja Hautauspalvelun esihenkilöt eivät valinneet lainkaan työmotivaation puutetta.

KUVIO 12. Prosenttiosuudet esihenkilöistä, jotka valitsivat työmotivaation puutteen nuorilla työntekijöillä ketjuittain esitettynä.

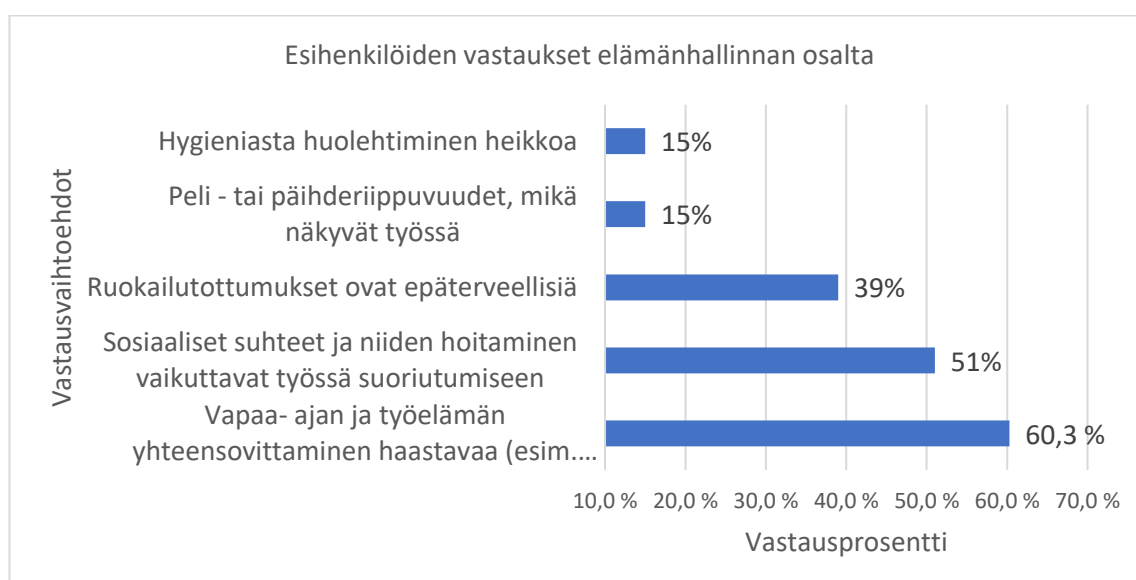


Esihenkilöistä 78 % raportoi kyselyssä havainneensa nuorten tulevan työpaikalle väsyneenä, mikä vaikuttaa heidän työssä suoriutumiseen. Aihe herätti esihenkilöissä runsaasti kokemuksia myös avoimessa vastausmahdollisuudessa. Yhden vastaajan kommentti:

*Nuorilla todella paljon haastetta palautumisessa. Ei nukuta hyvin, valvotaan yöt ja energijaumien avulla yritetään jaksaa päivät. Näihin haetaan lyhyitä sairauslomia eikä apua ole edes omailmoitusten 'kieltämisestä' hetkeksi koska aivan yhtä helppo on hakea se sairausloma työterveydestä. Ei ymmärretä työkykyarvion perustetta ja sitä miksi olisi tärkeää huolehtia omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta vastaaja 11.*

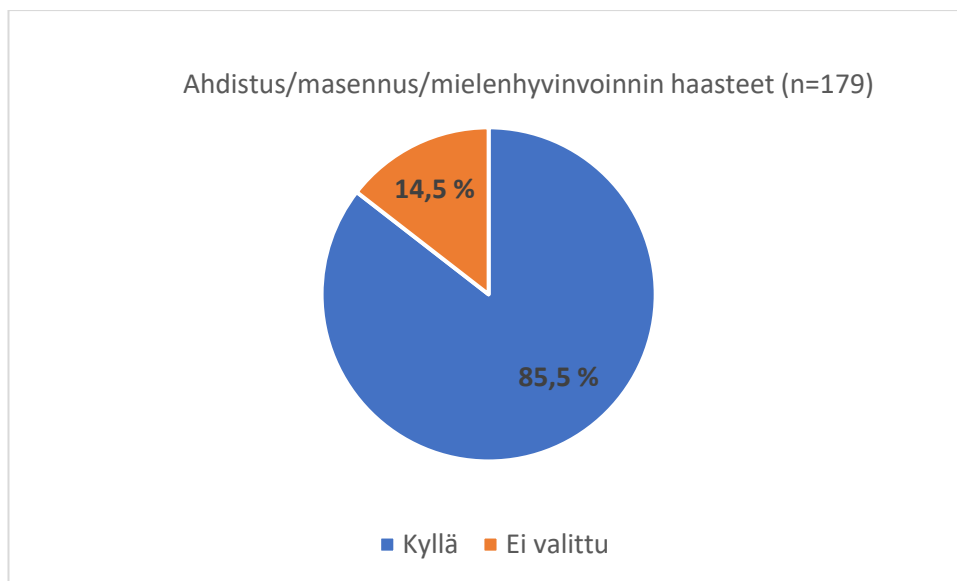
Nuorten vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamisessa esihenkilöistä 60 % raportoi haasteita. Puolet (51 %) esihenkilöistä taas raportoi, että nuorten sosiaalisten suhteiden ja niiden hoitaminen vaikutti työssä suoriutumiseen. Muut esitetyt vaihtoehdot eivät juurikaan nousseet esihenkilöiden vastauksissa. Ainoastaan 39 % esihenkilöistä nosti esille nuorten epäterveelliset ruokailutottumukset. Myöskään hygieniasta huolehtiminen tai päihde ja peliriippuvuudet eivät nousseet vastauksista. Ainoastaan 15 % esihenkilöistä tunnisti näiden haasteiden näkymisen työssä. Esihenkilöiden vastauksissa ei synny juurikaan eroavaisuuksia eri ketjujen välillä yllä mainittujen osa-alueiden vastauksissa. Kuviossa 13 esitettynä esihenkilöiden valinnat eri osa-alueiden osalta.

KUVIO 13. Esihenkilöiden vastausten jakautuminen eri osa-alueiden välillä (n=179).



Jopa 86 % esihenkilöistä raportoi, että nuorilla esiintyy mielenhyvinvoinnin haasteita kuten ahdistus ja masennus. Tämä nousi esille vahvasti myös esihenkilöiden vapaamuotoisissa vastauksissa. Yhden vastaajan kommentti ”*Nuorten resilienssi on vanhempiin kollegoihin verrattuna ehkä alhaisempi mikä johtaa sitten helpommin henkiseen väsymiseen?*”. Muut kuten työyhteisöhaasteet eivät nousseet juurikaan esihenkilöiden (39 %) vastauksissa. Fyysisen kunnon riittävyys suhteessa työtehtävien vaatimuksiin tai ergonomia ohjeiden noudattamisen valitsi ainoastaan 33 % esihenkilöistä. Kuviossa 14 esitetty esihenkilöiden osuus, jotka valitsivat nuorilla esiintyvän ahdistusta/masennusta tai mielenhyvinvoinnin haasteita.

KUVIO 14. Esihenkilöiden osuus, jotka tunnistivat nuorilla työntekijöillä ahdistusta, masennusta tai mielenhyvinvoinnin haasteita (n=179).

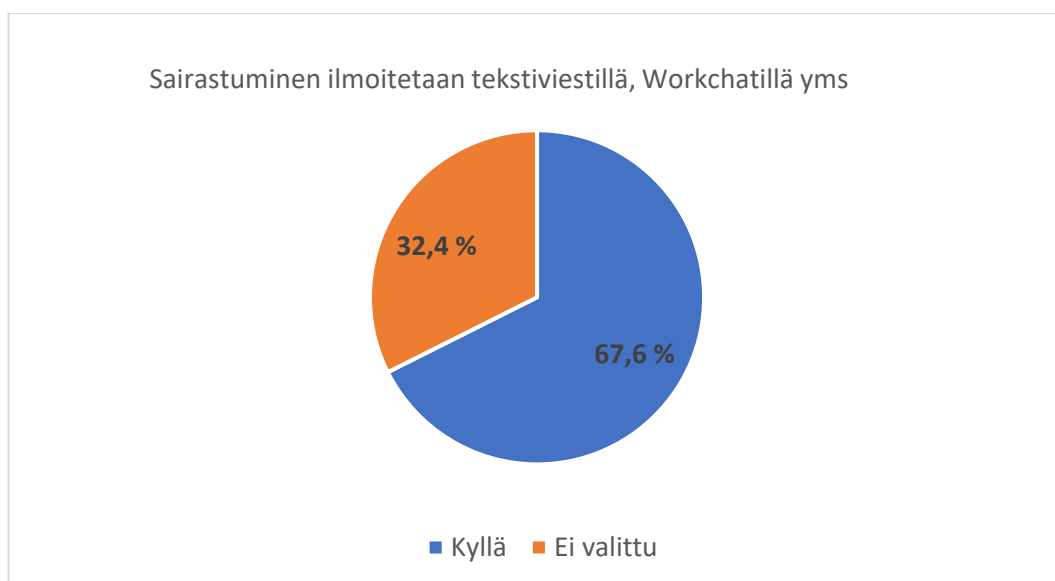


Kaikissa ketjuissa nousi selkeästi esihenkilöiden havainnot nuorilla esiintyvistä ahdistus/masennus ja mielenhyvinvoinnin haasteista. Erään vastaajan kommentti aiheesta:

*Nuoria tulee niin eri taustoista. Toisten kanssa elo on mutkatonta, toiset tule vailla elämän ja työsuhdetaitojen kokemuksia. Toiset hyvin jyrkillä elämänkatsomuksilla ja vailla taitoja ymmärtää aiempien sukupolvien elämänkatsomusta, vastaaja 12.*

Nuoret ilmoittavat esihenkilöille sairastumisestaan, mutta ilmoittaminen tapahtui esihenkilöiden mukaan usein tekstiviestillä, Work Chatilla jne. näin raportoi lähes 70 % esihenkilöistä. Vastaajista (58 %) nuorilla esiintyy paljon lyhyitä poissaoloja sekä omialmotteista poissaoloa esihenkilön luvalla käytetään esihenkilöiden mukaan ”matalalla kynnyksellä”. Näin valitsi 58 % esihenkilöistä. Kuviossa 15 esitetynä prosenttiosuus esihenkilöistä, jotka olivat valinneet nuorten ilmoittavan sairastumisestaan tekstiviestillä, Workchatillä jne.

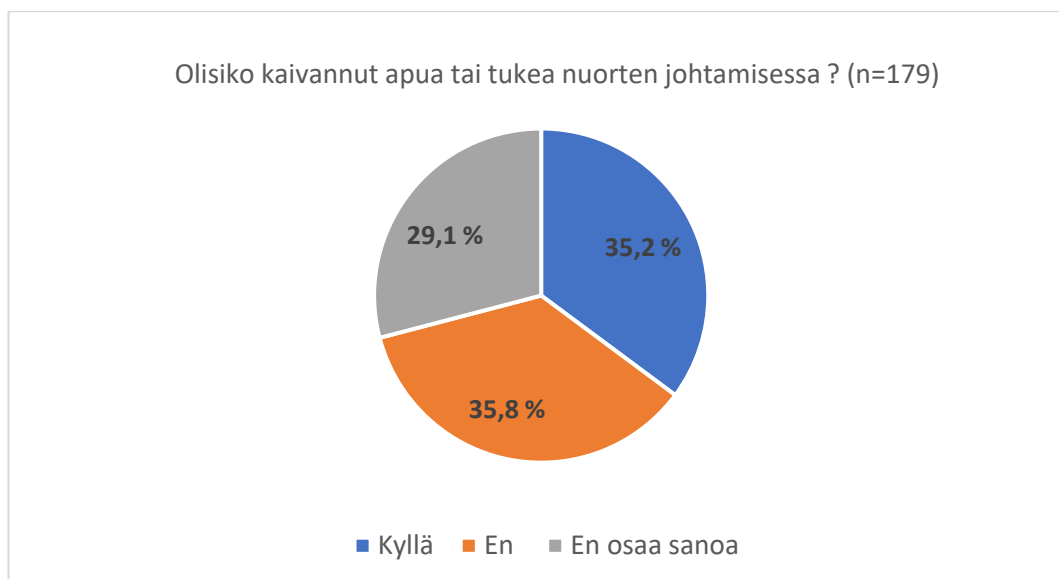
KUVIO 15. Sairastuminen ilmoitetaan tekstiviestillä, WorkChatillä yms (n=179).



#### 6.4 Esihenkilöiden avun ja tuen tarve nuorten hyvinvoinnin johtamisessa

Vastaajista **vain** 35 % olisi kaivannut apua tai tukea nuorten johtamisessa. Vastaukset jakautuivat tasaisesti kolmeen osaan kaikkien kolmen vastaus vaihtoehdon välillä. Kuviossa 1 esitetty esihenkilöiden vastausten jakautuminen.

Kuvio 15: Olisitko kaivannut apua tai tukea nuorten johtamisessa (n=179).



Esihenkilöiden vastaukset jakautuivat tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä, kun kysyttiin tarvitsevatko esihenkilöt apua tai tukea nuorten johtamisessa. Kun tarkennettiin millaista apua/tukea esihenkilöt olisivat kaivanneet niin vastaajista ainoastaan 22 % olisi kaivannut etukäteen sparrailua ja vain 16 % olisi tarvinnut jälkipuintia tilanteista. Tukimateriaalia kaipasi 30 % ja koulutusta 22 % esihenkilöistä. Ikäryhmässä 30-39 -vuotiaat esihenkilöt toivoivat eniten (36 %) etukäteen sparrailua.

Kysyttäessä millaista aiheista tukimateriaalia, ohjeistusta tai koulutusta esihenkilöt kaipaavat, niin esihenkilöt vastasivat nuorten hyvinvoinnin ja mielenhaasteista. Esihenkilöistä yli puolet (53 %) vastasi näin. Nuorten työelämätaitojen osalta esihenkilöistä 51 % ja elämäntaitojen osalta 38 % kaipasi tukimateriaalia, ohjeistusta tai koulutusta. Jonkin verran esihenkilöt (37 %) toivoisivat saavansa lisää tietoa nuorten johtamisesta yleisesti. Nuorten odotuksista ja toiveista työelämää kohtaan kiinnosti 37 % vastanneista ja selkeästi vähemmän tarpeellisena koettiin nuorten kehittymiseen liittyvät osa-alueet tai päihde- ja peliriippuvuudet. Yhden vastaajan kommentti aiheesta:

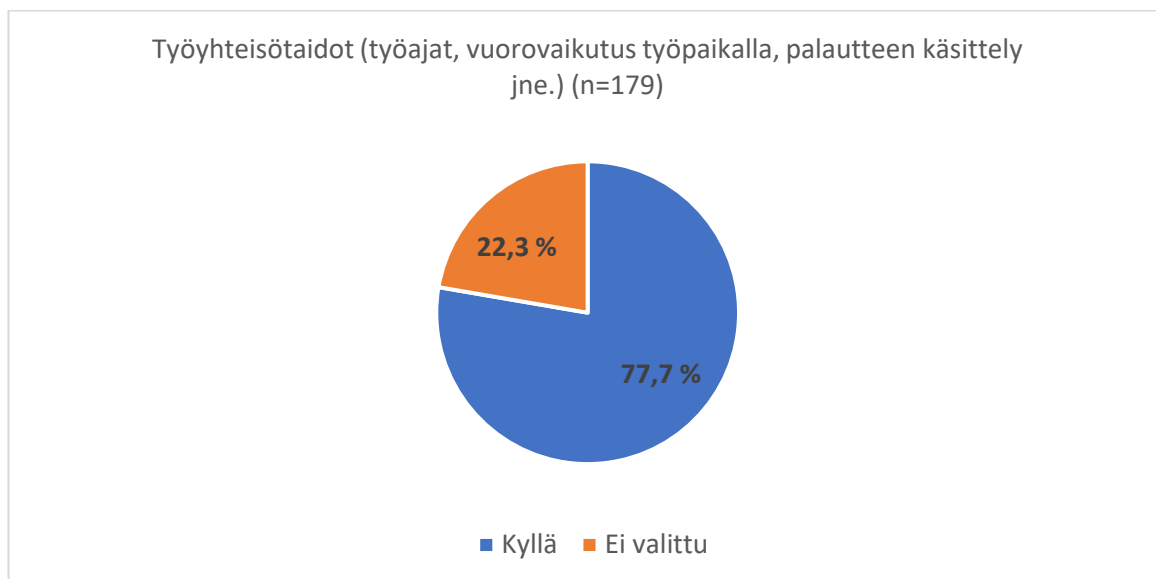
*Mielenterveys, erityisherät tai erityispiirteet (adhd, autismi), näihin kaipasi enemmän perehdytystä tai tietoa, kuinka tällaisia ihmisiä johdetaan, autetaan jaksamaan, huomioidaan miten he onnistuvat työyhteisössä parhaalla tavalla, vastaaja 13.*

Eniten tukea ja apua nuorten johtamisessa olisivat kaivanneet 40-49 -vuotiaat esihenkilöt (44%) ja vähiten 50-59-vuotiaat esihenkilöt. Esihenkilöt mainitsevat kyselyn avoimissa vastauksissa, että sparrailu esihenkilön kanssa, esimerkkita-paukset sekä koulutus nuorten mielenhyvinvoinnin haasteista ja niiden tukemi-sesta olisivat tarpeellisia.

Toimeksiantajalla kaikki uudet työntekijät mukaan lukien nuoret työntekijät käyvät läpi yleisperehdytyksen. Yleisperehdytys ei huomioi työntekijän työelämäval-miuksia tai työelämäkokemusta lainkaan. Tähän yleisperehdytykseen esihenki-löt toivoisivat lisäsisältöjä. Selkeästi merkittävin osa esihenkilöistä 77,7 % nosti-vat nuorten osalta tärkeäksi perehdytys aiheeksi työyhteisötaidot, jossa perehdy-tettäisiin työntekijälle mm. vuorovaikutustaitoja ja palautteen käsittelyä.

Esihenkilöistä 62 prosenttia toivoi mielenhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvää pe-rehdytystä nuorille. Vastauksista nousi esille, että nuorten perehdytykseen kai-vattaisiin myös keskustelua vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisesta. Lisäksi 51 % esihenkilöistä nostaisi perehdytysohjelmaan aiheena työstä palautumisen. Nukkumisen tärkeyden valitsi 51 % esihenkilöstä ja terveelliset elämäntavat ai-noastaan 30 % vastaajista. ” *Nykyään ihmiset liikkuvat huonosti, nukkuvat huonosti, ruokavalio koostuu energia juomista. Ihmiset ovat myös nykyään todella herkkiä palautteelle*”. Alla esitettyinä kuviossa 16 esihenkilöiden prosenttiosuus (77,7 %), jotka valitsivat vastausvaihtoehtona työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot sisälsivät vaihtoehdot: työajat, vuorovaikutustaidot työpaikalla, palautteen käsit-telyn jne.

KUVIO 16. Työyhteisötaidot (työajat, vuorovaikutus työpaikalla, palautteen käsittely jne.) n=179.



Esihenkilöistä 56 % toteuttaisi nuorille suunnatun lisäperehdytyksen verkkokoulutuksina Workdayssa. Workday on toimeksiantajan käytössä oleva henkilöstöhallinnon järjestelmä, johon on mahdollisuus rakentaa esimerkiksi verkkokoulutuksia. 55 % esihenkilöistä lisäisi infomateriaalia eri teemoista osaksi yleis- tai muuta perehdytystä. Kun taas 32 % esihenkilöistä toisi infomateriaalia toimipaikkaan luettavaksi ”*Valmis materiaali tiimipalaverissa läpi käytäväksi vuorovaikuteisesti*” ja vain 19 % vastaajista lisäisi aiheista tietoiskuja esimerkiksi Workplacessa. Workplace on toimeksiantajalla käytössä oleva Microsoftin työkalu, jossa viestintä mahdollistuu isoillekin kohderyhmille. Näin osa esihenkilöistä kommentoi asiaa:

*”Olen saanut monta nuorta nostettua pinnalle syvyyksistä ihan vaan olemalla läsnä ja kuunnellut ja etsitty yhdessä ratkaisuja arjen ongelmiin. Ja minä olen heidän esihenkilönsä en lähiomainen. Se tuntuu pahalle”* vastaaja 14.

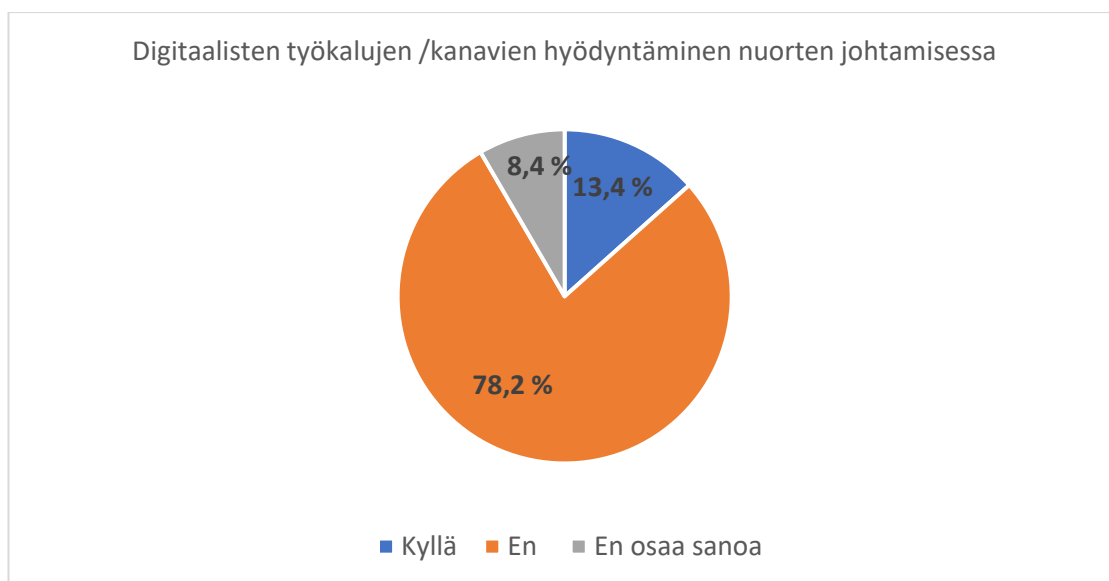
*”Nuorille pitäisi olla videoklippejä missä he saisivat vertaistukea ”sinä et ole asioiden kanssa yksin”, ”välittävä työyhteisö”, ”sinä olet meille merkityksellinen”, ”avoin ja merkityksellinen työyhteisö”, ”Nukuttaako?”, ”vapaalla vapaata, töissä töitä”* vastaaja 15.

*”Riittävästi aikaa kohdata ja perehdyttää nuorta työuran alkuvaiheessa. En usko, että materiaaleilla tai koulutuksilla saadaan aikaiseksi ymmärrystä näistä asioista. Tähän motivoitunut esihenkilö on myös ensisijaisen tärkeä”* vastaaja 16.

## 6.5 Digitaalisten palvelujen/kanavien hyödyntäminen osana nuorten johtamista?

Kun esihenkilöiltä kysyttiin digitaalisten palvelujen ja kanavien hyödyntämisestä suurin osa heistä (78 %) vastasi, ettei ole hyödyntänyt digitaalisia palveluja tai kanavia nuorten johtamisessa. Alla kuviossa 14 esitetty esihenkilöiden vastausten jakautuminen. Esihenkilöistä 8,4 % ei myöskään osannut vastata kysymykseen. Ainoastaan 13,4 % esihenkilöistä tunnisti, että oli hyödyntänyt erilaisia digitaalisia työkaluja tai kanavia. Kuviossa 17 esitettynä esihenkilöiden vastausten jakautuminen digitaalisten työkalujen/kanavien hyödyntämisestä nuorten johtamisessa.

KUVIO 17. Digitaalisia työkaluja käyttö nuorten johtamisessa (n=179).



Avoimessa vastausmahdollisuudessa esihenkilöt toivat esille ajatuksiaan digitaalisten työkalujen ja kanavien käytöstä. Yhden vastaajan kommentti *"En ole hyödyntänyt, mutta jatkossa voisin mahdollisesti hyödyntää"*. Digitaalisten työkaluja ja niiden käyttöä ei ehkä tunnistettu omassa työssä vaikkakin niitä hyödynnetään? Muita esihenkilöiden kommentteja avoimista vastauksista:

*"Matalan kynnyksen palvelu avun tai neuvon pyytämiseksi. Olisiko sitten oma kanava WP:ssä, chattiryhmä tms?"*, vastaaja 17.

*”Nimetyt kummit tai tutorit työpaikalla helpottavat nuoren työelämään pääsemistä ja tutustumista. Tällainen toiminta on täysin esihenkilöstä kiinni ja riippuu paljon siitä, miten kummi on tavoitettavista ja onko halua huolehtia nuoresta oman työtehtävän ohella. Jokaisessa työryhmässä voisi olla kummeja tai coacheja, joiden vastuulla olisi opastaa, neuvoa, auttaa, ohjata, valmentaa nuoria työssä ja tukea avun hakemisessa”, vastaaja 18.*

## 6.6 Teemahaastattelut

Haastatteluista nousevia teemoja olivat nuorten työmotivaatio- ja asenne työtä kohtaan, hyvinvoinnin ja jaksamisen haasteet, vapaa-ajan merkityksellisyys, nuorten työelämä- ja elämänhallintataidot ja työelämän digitaalisuus. Tämän opinnäytetyön seuraavassa osassa käydään läpi haastattelun tuloksia teemoittain. Haastattelujen litteroiduista teksteistä tuodaan myös suoria lainauksia, joiden avulla nostetaan tutkimuskysymyksiin liittyviä asioita esiin.

### 6.6.1 Työmotivaatio ja työelämäntaidot

Ensimmäisenä haastattelussa käytiin läpi jokaisen esihenkilön kanssa, miten he olivat kokeneet nuorten kohtaamiset ja millaisia haasteita he olivat kohdanneet. Lähes kaikki esihenkilöt toivat esille haasteita, mutta halusivat myös korostaa, että vaikka he ovatkin kohdanneet haasteita nykyisten alle 29-vuotiaiden johtamisessa, niin eivät kaikki nuoret ole samanlaisia eikä haasteita ole kaikkien nuorten kanssa. Kokemukset ovat "hyvin laidasta laitaan". Esihenkilöiden mukaan kaikkia nuoria ei voi laittaa samaan muottiin, vaikka haasteita esiintyykin paljon. Osa esihenkilöistä arvioi, että nyt koronavuosien jälkeen nuoret, jotka ovat tulleet työelämään, kaipaavat erityisesti enemmän ohjausta ja palautetta tekemästään työstä kuin aiemmin.

Eryteisesti haasteina nuorilla alle 29-vuotiailla esihenkilöt näkivät muutokset työmotivaatiossa, hyvinvoinnissa ja jaksamisessa, vapaa-ajan merkityksellisyydessä, elämänhallinnassa sekä työelämätaidoissa verrattuna vanhempiin työntekijöihin ja sukupolviin. Eryteisesti nuoret, jotka olivat ensimmäisessä työpaikas-

saan, tarvitsevat merkittävästi enemmän tukea, kannustusta ja perehdytystä työelämässä toimimiseen kuin ne nuoret, joilla on jo hiukan aiempaa kokemusta työelämästä. Yhden haastateltavan suora lainaus:

*Työelämätaidot, kuten työaikojen noudattaminen ja vastuunotto, ovat monella hakusessa. Monesti he tarvitsevat enemmän ohjausta ja tukea.*

Työmotivaatio nousee yhtenä teemana haastatteluista. Nuoret eivät motivoitu välttämättä rahasta vaan arvostavat enemmän vapaa-aikaa. He saattavat tulla töihin kaupan tai ravintola-alalle ensimmäiseen työpaikkaan ja ns. ”viettämään” väli vuotta opiskeluista. Haastateltavat toivat esille näin:

*”Nuoret tekevät kuppikuntia ja jakautuvat esim. niihin, joilla motivaatio hukassa ja niihin, joilla se on korkea. Vanhemmat työntekijät, joilla on kokemusta suhtautuvat työelämään eri tavalla”.*

*”Nykyään työ tuntuu monelle nuorelle olevan vain pakollinen paha, jota joutuu tekemään. Lisätöitä hyvin harvoin enää kukaan ottaa, koska vapaa-aikaa arvostetaan enemmän. Myös väsyminen ja uupuminen on monella nuorella yleistä ja varsinkin opiskelijoilla”.*

*”Nuoret arvioi jo työhaastattelussa onko työpaikka heille mieleinen ja viihtyvätkö he siinä”.*

Monille nuorille on vaikeaa noudattaa sovittuja työaikoja tai pelisääntöjä, ja nuoret usein priorisoivat vapaa-ajan työn edelle. Nuorten kanssa joudutaan käymään enemmän keskusteluja työelämän pelisäännöistä kuten milloin työaika alkaa, kuinka työpaikalla käyttäydytään, tuleeko asiakkaita tai muita työkavereita tervehtiä tai missä tilanteissa oman puhelimen käyttö oli sallittua työvuoroissa. Eräs haasteltava kommentoi seuraavasti:

*Nuoret tarvitsevat ainakin ensimmäisissä työsuhteissaan paljon ohjausta ja kertausta työelämän pelisäännöistä ja toisaalta myös oman elämän pelisäännöistä. Usein työn ulkopuoliset haasteet kuormittavat nuorta enemmän, kuin itse työ.*

Useampi haastateltava toi esimerkkinä, että oli käynyt nuorten kanssa keskusteluja, mitä tarkoittaa esimerkiksi työvuoron aloitus. Nuoren mielestä oli ollut riittävä, kun työpaikalle saavuttiin työvuoron alkaessa. Vaikkakin työvuoron alkaessa

työntekijän pitäisi olla omalla työpisteellään työvaatteissa valmiina aloittamaan työt.

*Välillä tuntuu, että on esihenkilön tehtävä kasvattaa nuoret elämään ja perusasioihin. Esimerkkinä vaikka se, että työvuoroon tullaan ajoissa ja kuinka verokortti täytetään. Usein myös elämässä pienetkin vastoinkäymiset tuntuvat olevan ylitsepääsemättömiä asioita nuorille. Toisaalta taas nuoret ovat usein hyvin vastaanottavaisia ja sopeutuvat hyvin muutoksiin.*

Esihenkilöt toivat esille, että nuorten arjen kohtaamisissa korostuivat erityisesti palautteen saaminen ja jatkuvan perehdytyksen tarve. Nuoret kaipaavat palautetta enemmän kuin vanhemmat sukupolvet. Kannustavaa palautetta kaivataan päivittäin ja työstä, jonka esihenkilöt kokivat ”normaaliksi työtehtäväksi” ns. rutiinitehtäväksi. Esihenkilöt olivat havainneet myös, että kriittisen tai kehittävän palautteen antamiseen nuoret usein suhtautuvat heikommin. Palautetta jäädään miettimään ja ”märehtimään” sekä saatetaan mennä lukkoon ja toimintakykykin saattaa heikentyä. Esihenkilöiden mukaan nuorten on vaikeaa nähdä oman itsensä ulkopuolelle ja ymmärtää työyhteisön merkitystä. Toisaalta nuoret myös osaavat pyytää ihan eri tavalla palautetta kuin aiemmat sukupolvet. Haastateltavat kuvasivat haastatteluissa:

*”Nuorten odotusarvo on se, että heille maksetaan palkka siitä, että he tulee töihin ja sitten pitäisi jokaisessa työtehtävässä muistaa kannustaa ja antaa positiivista palautetta. Tuntuu että se positiivisen palautteen määrällä ei ole mitään maksimikatoa vaan sitä odotetaan jatkuvasti”.*

*”Kyllä mun mielestä ihan hyvin ottavat palautteet vastaan ja he uskaltavat myös kysyä sitä palautetta. Se on mun mielestä tosi kiva”.*

Haastateltujen mukaan nuoret tarvitsevat ohjausta ja tukea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Esihenkilöt kokivat, että nuorten on haastavaa ymmärtää palautumisen merkitys jaksamisen kannalta. Yksi haastateltava toi esille:

*”Nuoret jotenkin kokevat, että työn pitäisi sopeutua vapaa-ajan mukaan eikä toisin päin”.*

Esihenkilöiden mukaan olisi tärkeää tarjota nuorille selkeitä työkaluja ja ohjeistuksia oman hyvinvoinnin ja työelämän hallintaan. Näiden teemojen käsittelyä toivottiin erityisesti perehdytysohjelmiin ja työpaikan työhyvinvointikoulutuksiin.

## 6.6.2 Nuorten elämänhallinta ja hyvinvointi

Haastatteluissa korostui, että nuorten työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen haasteet ovat keskeinen esihenkilötyön teema. Monet esihenkilöt kertoivat nuorten kohtaavan mielenterveyteen ja jaksamiseen liittyviä ongelmia, kuten väsymystä ja alhaista motivaatiota. Esihenkilöiden mukaan nämä haasteet näkyvät erityisesti nuorten työkyvyssä ja arjen hallinnassa. Esihenkilöt kuvasivat aihetta näin:

*Nuoret tarvitsevat paljon keskustelua elämänhaasteista esihenkilön kanssa. Nuorilla todella paljon haastetta palautumisessa. Ei nukuta hyvin, valvotaan yöt ja energijaumien avulla yritetään jaksaa päivät.*

*Älylaitteet vievät nuorilta paljon aikaa ja kun keskustelemme esimerkiksi myöhästymisistä, nousee usein esille, ettei malteta mennä ajoissa nukkumaan. Univelkaa on monella, niin ettei oikein haluttaisi tehdä aamuvuoroja ja mielen kanssa on todella monella haasteita.*

Unen puute nousi esiin toistuvana teemana, jonka haastatellut kokivat merkittäväksi ongelmaksi. Useat nuoret työntekijät eivät nuku riittävästi, mikä heijastuu heidän vireystilaansa ja työpanokseensa. Lisäksi vapaa-ajan korostunut merkitys vaikuttaa negatiivisesti työelämän priorisointiin. Esihenkilöiden mukaan nuoret ovat usein haluttomia sitoutumaan työhönsä, jos se häiritsee heidän vapaa-aikaansa.

## 6.6.3 Digitaalisten työkalujen käyttö nuorten johtamisessa

Haastatteluiden perusteella esihenkilöt hyödynsivät työssään erilaisia digitaalisia työkaluja (sPoint, WorkChat, Workplace). Mutta haastatteluissa tuli esille, etteivät esihenkilön osanneet nimetä käyttamiään digitaalisia työkaluja selkeästi. Selkeästi tunnistetuin digitaalinen työkalu, jonka esihenkilöt tunnistivat, oli työkykyjohtamisen ohjausjärjestelmä Sirius, jota esihenkilöt käyttävät varhaisen tuen keskustelujen dokumentaatioon ja työterveysyhteistyöhön.

Esihenkilöt kokivat, että työkalujen avulla viestintä ja tiedonhallinta olivat helpotuneet, mutta niiden tehokkuutta rajoittavat hajanaisuus ja vaikeasti löydettävät

tiedot. Eräs haastateltava kuvaa aihetta: *"SPointissa on liikaa ohjeita, paljon vanhaa, jonkun tulisi siivota sitä. Käytän ja tallennan itselleni muistiin hyviä ohjeistuksia, ettei tarvitse enää uudestaan etsiä"*.

Useat esihenkilöt nostivat esille tarpeen yksinkertaisille, helpoille ja mobiilisti saatavilla oleville työkaluille. Mobiiliratkaisuja pidettiin tärkeinä erityisesti kiiretilanteissa, joissa tietokoneen käyttö ei ole mahdollista. Yksi haastateltava kuvasi tarvetta seuraavasti: *"Olisi helpompaa, jos ei tarvitsisi istahtaa tietokoneelle. Jos tulee epätietoisuus, mistä hakea apua, on nopeampaa tehdä se puhelimella."*

Haastatteluissa esihenkilöt toivoivat työkaluihin selkeyttä ja ajantasaisuutta, sillä vanhentuneet ohjeet ja epäkäytännölliset hakutoiminnot vaikeuttavat niiden käyttöä. Yhden haastateltavan näkemys: *"Hakutoiminto ei toimi niin kuin toivoisin. Sieltä tulee kaiken maailman juttuja. Navigointi on tehty helpoksi, mutta paljon on vanhaa infoa, ja joku voisi siivota sen."*

Työkalujen kehittämisessä nähtiin myös mahdollisuuksia tukea nuorten työhyvinvointia ja esihenkilöiden johtamistyötä. Esihenkilöt toivoivat selkeitä työkaluja esimerkiksi varhaisen tuen keskusteluiden toteuttamiseen ja työntekijöiden ohjaukseen erilaisten tukimuotojen piiriin kuten työterveyden, julkisten ja kolmannen sektorin palveluiden, kuten Mieli Ry:n Sekasin-chatin pariin. Eräs haastateltava kommentoi: *"En ole ohjannut Mieli Ry:n palveluihin, mutta voisin, jos tuntisin ne paremmin. Olen yleensä ohjannut työterveyteen, koska sieltä saa varmasti avun"*.

Haastatteluiden perusteella digitaalisten työkalujen kehittäminen voisi merkittävästi helpottaa esihenkilöiden työkuormaa ja lisätä heidän mahdollisuuksiaan tukea nuorten työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia.

## 7 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Opinnäytetyön tuotoksena tuotettiin toimeksiantajalle kehittämissuunnitelma, joka sisältää suosituksia aihekokonaisuuksista nuorten työntekijöiden perehdytykseen, suosituksia esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi ja digitaalisen työkalujen hyödyntämiseksi, selkeyttämiseksi ja kehittämiseksi. Opinnäytetyössä kehittämissuunnitelman sisältöä avataan yleisellä tasolla mutta kehittämissuunnitelmaa kokonaisuudessaan ei julkaista tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tutkimustulokset esiteltiin usealla eri foorumilla toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnossa sekä eri ketjujen johtoryhmissä. Tulosten pohjalta laadittiin Power Point muotoinen kehittämissuunnitelma, mikä esiteltiin työhyvinvointipäällikölle. Kehittämissuunnitelman pohjalta toimenpiteitä käsiteltiin yhteisesti työhyvinvointitiimissä.

### 7.1 Nuorten perehdytysohjelma

Nuorten perehdytysohjelman kehittämiseen haettiin vastauksia tutkimuskysymyksellä ”Kuinka nuorten perehdytystä tulisi kehittää esihenkilöiden näkökulmasta?”. Tutkimuksen tuloksista nousi esille nuorten merkittävästi lisääntynyt tarve perehdytykselle. Esihenkilöistä 61 % koki, että nuorten työtehtävistä suoriutumien edellyttää jatkuvaa perehdytystä. Esihenkilöt nostivat kyselytutkimuksen vastauksissaan esille myös nuorten työelämätaidot, kuten vuorovaikutustaidot, työpaikan pelisäännöt ja elämänhallintataidot. Selkeästi merkittävin osa esihenkilöistä 77,7 % nosti tärkeäksi aiheen työyhteisötaidot, jossa perehdytettäisiin työntekijälle tässä tapauksessa nuorille työntekijöille mm. vuorovaikutustaitoja ja palautteen käsittelyä. Mielenhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvää perehdytystä nuorille toivoi esihenkilöistä 62 prosenttia. Vastauksista nousi esille myös, että nuorten perehdytykseen kaivattaisiin keskustelua vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisesta. Lisäksi 51 % esihenkilöistä nostaisi perehdytysohjelmaan palautuksen.

Tutkimustulosten pohjalta luotiin lista aihekokonaisuuksista, joilla olisi tärkeää vahvistaa joko nuorten yleisperehdytystä tai toimipaikassa tapahtuvaa perehdytyksessä. Kyselyssä tiedusteltiin, millaisilla aiheilla esihenkilöt vahvistaisivat nuorten perehdytystä (Minkälaisia aiheita toivoisit nuorten perehdyttämiseen sisältyvän yleisperehdytyksen lisäksi?). Tämän kysymyksen lisäksi esihenkilöiden kyselyssä ja haastatteluissa tuomia kokemuksia ja haasteita nuorten johtamisesta tukee aihekokonaisuuksia. Taulukkoon 2 on koottu esihenkilöiden vastauksista nousseet aihealueet. Esihenkilöiden näkökulmasta nuorten työntekijöiden perehdytys tulisi sisältää työelämä- ja elämäntaitoihin liittyviä aiheita.

Taulukko 2. Taulukossa kuvattuna työelämä- ja elämäntaitoihin liittyvät aihekokonaisuudet.

Työelämätaidot	Elämäntaitotaidot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikan pelisäännöt ja käytännöt (työvaatteet, puhelimen käyttö jne.)</li> <li>• Vuorovaikutustaidot työyhteisöissä, asiakastilanteissa</li> <li>• Ajankäytön hallinta ja tavoitteet (työaika, tauot, itsensä johtaminen)</li> <li>• Palautteen käsittely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terveelliset elämäntavat (ruokailu/liikunta/uni)</li> <li>• Palautuminen</li> <li>• Vuorotyö, yötyö</li> <li>• Resilienssi</li> <li>• Mielenhyvinvointi – omat voimavarat, mielenhyvinvoinnin huolto</li> <li>• Sosiaaliset suhteet, perhe</li> </ul>

Tulosten pohjalta esihenkilöt toteuttaisivat lisäperehdytystä joko verkkokoulutuksina (56 %) tai esimerkiksi luettavina infomateriaaleina (32 %) yhdistettynä toimipaikan perehdytykseen. Toimipaikassa luettavat infomateriaalit voisivat olla samoista aiheista kuin tuloksista nousevat työelämä- ja elämäntaitotaidot. Näillä voitaisiin tukea nuorten työntekijöiden perehtymistä ja auttaa heidän sopeutumisessaan työyhteisöön.

Yleisperehdytyksen vahvistaminen taulukossa 2 mainituilla aiheilla verkkokoulutuksella tai osana yleisperehdytystä oli enemmistön mielestä parhaita tapoja tehostaa ja toteuttaa lisäperehdytystä. S-ryhmässä on jo olemassa verkkokoulutus nuorille työntekijöille nimeltään Duunipassi, mikä sisältää samanlaisia aiheita. Duunipassi on nykyisellään verkossa suoritettava perehdytyspaketti, jossa nuori työntekijä pääsee perehtymään muun muassa työelämäntaitoihin, työelämän perusperiaatteisiin, työturvallisuuteen ja asiakaspalveluun. Duunipassi ohjaa nuorta pohtimaan omia vahvuuksiaan ja odotuksiaan tulevaa työtä kohtaan.

Jatkossa olisi hyödyllistä arvioida Duunipassin hyödyntämistä osana toimeksiantajan nuorten perehdytystä ja yleisperehdytyksiä. Lisäksi voisi olla tarkoituksenmukaista harkita Duunipassin toteutusmuodon uudistamista nuoria paremmin palvelevaksi, esimerkiksi siirtymällä mobiilisovellusmuotoon kuten Työkykypassi-ohjelmisto, joka koostuu sekä nuoren opiskelijan että opettajan web-käyttöliittymistä. Työkykypassi on kehitetty yhdessä opettajien ja opiskelijoiden kanssa ja sisältää tehtäviä, mitkä liittyvät opiskelijan työkykyvalmiuksiin, terveysosaamiseen, liikuntaan, harrastuneisuuteen ja yhteistyötaitoihin. Duunipassin tehtävien tarkoituksena on johdatella opiskelijat työkykyä tukevien keinojen tunnistamiseen ja käyttöönottoon sekä työpaikalla että vapaa-ajalla. Tehtäviä voi suorittaa ammatillisten aineiden, liikunnan ja terveystiedon tunneilla. Tehtäviä voi tehdä myös työharjoittelupaikalla tai itseopiskeluna (Työterveyslaitos 2018).

Työelämä- ja elämäntaitojen opettaminen koeajan aikana mobiilisovelluksen avulla, yhdistettynä toimipaikassa tapahtuvaan perehdytykseen sekä esihenkilön tai/ ja ohjaajan kanssa käytäviin palautekeskusteluihin ja perehdytyksen seurantakeskusteluihin, voisi olla tehokas tapa tukea nuorten työntekijöiden integroitumista työelämään ja työyhteisöön sekä oppia työelämätaitoja.

## **7.2 Esihenkilöiden osaamisen kasvattaminen**

Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta laadittiin esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen valmennuskokonaisuus, joka käsitteli eri elämänvaiheiden vaikutusta työkykyyn, millaisia odotuksia ja toiveita eri elämänvaiheissa elävillä työntekijöillä on työelämältä ja johtamiselta. Tulosten mukaan esihenkilöt kaipaavat lisäkoulutusta, ohjausta tai tukimateriaalia erityisesti nuorten työelämätaitojen (51 %) ja elämäntaitojen (38 %) osalta. Jonkin verran esihenkilöt (37 %) toivoisivat saavansa lisää tietoa nuorten johtamisesta yleisesti.

Yhtenä valmennuksen osa-alueena oli nuorten alle 29-vuotiaiden työkyky, odotukset ja toiveet työelämälle ja esihenkilötyölle. Tavoitteena oli tuoda esiin, millaisia haasteita nuorilla on työkyvyn ja mielen hyvinvoinnin näkökulmasta ja miten nuorten valmiudet kohdata työelämä ovat muuttuneet. Valmennuskokonaisuus

esihenkilöille sisälsi kaksi erillistä luentoa ja esitysmateriaalit. Valmennukset nauhoitettiin ja tallennettiin yhdessä esitysmateriaalien kanssa esihenkilöiden käyttöön ja uudestaan kuunneltavaksi. Valmennuksissa hyödynnettiin tutkimuksen tuloksia esittelemällä eri sukupolvien odotuksia ja toiveita työelämästä ja johtamisesta. Lisäksi valmennus sisälsi infoa kuinka eri elämänvaiheet haastavat työkykyä ja millaisia haasteita eri ikäisillä voi esiintyä sekä millaisia keinoja työnantajalla on tukea näissä erilaisissa elämänvaiheissa kuten työelämään siirtyviä nuoria työntekijöitä. Kaiken kaikkiaan valmennuksissa hyödynnettiin opinnäytetyöhön kerättyä aiempien tutkimusten tietoja ja opinnäytetyön tuloksia sekä tutkijan omaa perehtyneisyyttä aiheeseen.

Esihenkilöille laadittiin erillinen tiivis esitys siitä, millaisia erilaisia tukimuotoja työterveyspalvelujen lisäksi on käytettävissä kolmannella sektorilla ja julkisella sektorilla silloin, kun nuorella työntekijällä on mielen hyvinvoinnin haasteita. Esitys pohjautui esihenkilöiden tutkimustuloksissa esiin tuomiin kokemuksiin ja työpaikoilla nuorten kanssa kohdattuihin haasteisiin. Painopisteeksi valikoitui esihenkilöiden tuloksissa esiin nostama ja tutkimustiedon tukema ilmiö, nuorten mielen hyvinvoinnin haasteet. Esitykseen koottiin esihenkilötyön tueksi linkkejä luotettavaan informaatiomateriaaleihin sekä matalan kynnyksen keskustelupalveluihin, joihin esihenkilöt voivat ohjata nuoria työntekijöitä (LIITE 6).

Vaikka nuorten kohtaamiset koettiin esihenkilöiden toimesta pääosin positiivisina, tuloksista nousi esiin, että nuorten johtaminen vie enemmän aikaa ja voimavaroja. Tämän havainnon perusteella päätettiin vahvistaa henkilöstölle tarjottavia työterveyspalveluja mahdollistamalla matalan kynnyksen keskustelupalvelu (chat-palvelu), jossa henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella helposti terveydenhuollon ammattilaisen kanssa mielen hyvinvointiin liittyvistä työ- tai henkilökohtaisista asioista.

Tulosten mukaan nuorilla on erilaisia elämäntilanteiden haasteita, ja tämän vuoksi yhteen kaupan alan ketjuun otettiin pilotointiin työterveyden uusi palvelu. Palvelussa erityisesti nuoret työntekijät pääsevät keskustelemaan terveydenhuollon ammattilaisen kanssa ja saamaan systemaattista ohjausta elämäntilanteiden taitojen opettelussa.

Tuloksista nousi yleisesti esiin nuorten heikot työelämätaidot, joihin kuuluvat muun muassa vuorovaikutustaidot, työelämän pelisääntöjen tuntemus ja palautteen käsittely. Esihenkilöt toivoivat myös omaan osaamiseensa vahvistusta näiden teemojen osalta. Tämän tarpeen pohjalta kolmen eri ketjun esihenkilöiden kanssa toteutettiin mentorointiohjelma, joka sisälsi kaksi menetelmätyöpajaa. Ohjelman tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöiden osaamista nuorten johtamisessa muun muassa vuorovaikutustaitojen, palautteen käsittelyn ja nuorten psyykkisten työelämätaitojen osalta. Menetelmätyöpajat toteutettiin yhteistyössä Väestöliiton Mielihyvin Duunissa -hankkeen kehittämän *Viisi askelta kohti tasapainoisempaa työelämää* -verkkokurssin avulla. Lisäksi esihenkilöiden ja nuorten välisessä viestinnässä tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään Mielihyvin Duunissa -hankkeen tarjoamia kattavia lisämateriaaleja, kuten videoita, tietoisuuksia ja manuaaleja.

Toimeksiantajayrityksellä toimii ergonomialähteläisiä jokaisessa toimipaikassa. Toiminnan tavoitteena on perehdyttää työntekijät ergonomisesti oikeaoppiseen työskentelyyn työuran alussa sekä muistuttaa ja ohjata ergonomisten työskentelytapojen noudattamisessa arjen työtehtävissä. Vastaavalla tavalla toimipaikkoihin voitaisiin luoda erityisesti nuorten työntekijöiden tueksi mentori- tai coach-rooli, jonka tarkoituksena olisi tukea nuorten mielenhyvinvointia tarjoamalla turvallinen ja avoin tila keskustelulle. Mentori toimisi myös esihenkilön tukena nuorten perehdyttämisessä ja arjen tukemisessa, mikä keventäisi esihenkilön kuormitusta. Mentorilla ei olisi tehtävänä ratkaista ongelmia tai antaa suoria neuvoja, vaan hänen roolinsa olisi kuunnella ja esittää kysymyksiä, jotka auttavat mentoimitavaa oivaltamaan ja löytämään ratkaisuja itse. On tärkeää, että mentori rajaa roolinsa selkeästi, jotta hän ei joudu kantajan tai pelastajan asemaan.

Mentori toimisi ennen kaikkea työelämän tukihenkilönä, joka ohjaa ja tukee nuorta mahdollisuuksiensa mukaan. Tällainen toiminta tukisi esihenkilötyötä ja toisi esimerkiksi perehdytykseen uudenlaista näkökulmaa.

### 7.3 Esihenkilöiden digitaalisten työkalujen hyödyntäminen

Digitaalisten työkalujen kehittäminen, jotka tukisivat esihenkilöitä nuorten työhyvinvoinnin johtamisessa, tulisi tulevaisuudessa tunnistaa paremmin. Nykyisellään sPoint, joka toimii esihenkilötyön toimintaohjeiden ja mallien alustana, saattaa sisältää osittain vanhentunutta tietoa. Esihenkilöt kokivat myös, että ne ovat vaikeasti löydettävissä.

Tekoälynkaltainen virtuaaliassistentti esimerkiksi HR Chatbot voisi auttaa esihenkilöitä löytämään oikea ja ajan tasaisen tiedon äärelle. Toisaalta taas Chatbot voisi vastata esihenkilöiden rutiini HR-kysymyksiin kuten henkilöstöetuuksien tietoihin, loma- ja poissaolokäytäntöihin tai työajanjousto mahdollisuuksiin.

HR Chatbot ja tekoäly voisivat auttaa esihenkilöitä myös arjen rutiiniaskareissa kuten päivittämällä työntekijöiden tietoja, auttaa erilaisten kyselyjen ja palautteiden keräämisessä ja perehdytyksessä. HR-chatbotit ovat käytössä jo monissa yrityksissä ympäri maailmaa. Esimerkiksi Social Intents tarjoaa AI-pohjaisia HR-chatbotteja, jotka integroituvat saumattomasti työkaluihin kuten Microsoft Teams, Slack ja Zoom. HR-chatbotit voivat käsitellä monenlaisia tehtäviä, kuten rekrytointia, perehdytystä, HR-tukipalveluja, koulutusta ja kehitystä sekä palautteen keräämistä (Social Intents n.d). Chatbotin ja kaiken kaikkiaan tekoälyn hyödyntämistä osana henkilöstöhallintoa, esihenkilötyötä ja johtamista arvioidaan lähivuosina toimeksiantajalla.

Esihenkilöt toivat myös esille avoimissa vastauksissaan ja haastatteluissa oman keskustelukanavan tai ryhmän mahdollisuuden, jonka voitaisiin luoda Teamsiin tai Workplaceen. Tämä voisi toimia esihenkilöiden ja esimerkiksi HR:n / työhyvinvointitiimin välillä tilanteissa, joissa esihenkilö tarvitsee nopeasti vastauksen kysymykseen. Samalla kaikki esihenkilöt hyötyisivät kysymyksiin tulleista vastauksista ja ohjeista.

Lisäksi esihenkilöiden haastatteluista nousi esiin tarve kehittää varhaisen tuen keskusteluprosessiin liittyviä työkaluja. Esihenkilöiden käyttämä Sirius, joka toimii työkyvyn johtamisen digitaalisena ohjauksjärjestelmänä, kehitetään yhteistyössä työterveyspalvelujen tuottajan kanssa. Tavoitteena on helpottaa esihenkilöiden työtä uudistamalla ja rakenteistamalla varhaisen tuen keskustelumuistiopohjaa,

jotta kirjaukset olisivat jatkossa systemaattisempia ja laadukkaampia. Kehitettävästä pohjasta rakennetaan esihenkilötyötä ohjaava ja tukeva työkalu, joka tarjoaa keskustelun tueksi selkeitä vaihtoehtoja rakenteellisemmassa muodossa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset ja tulosten pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kyselytutkimuksen ja sitä täydentävän haastattelututkimuksen pohjalta toimeksiantajalle kehityssuunnitelma esihenkilöiden osaamisen ja digitaalisten työkalujen kehittämiseen sekä tuottaa aiheita nuorten perehdytykseen. Tutkimusaineisto koostui strukturoidusta kyselytutkimuksesta (n=179) ja teemahaastatteluista (n=7).

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Toimeksiantajayritykselle tuotettiin kehittämissuunnitelma esihenkilöiden osaamisen ja digitaalisten työkalujen sekä nuorten perehdytyksen kehittämiseen esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla saatiin kattava kokonaiskuva tutkimusaiheista. Tulokset vahvistivat aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja nostivat esille aihealueita, joihin pyrittiin löytämään vastauksia.

Tulosten perusteella esihenkilöiden haasteet arjessa liittyivät erityisesti nuorten työntekijöiden työelämätaitoihin ja työelämän pelisääntöjen ymmärtämiseen erityisesti, kun kyse on nuoren ensimmäisestä työpaikasta. Tutkimuksen tuloksissa keskeisinä nousivat nuorten korostunut palautteen ja perehdytyksen tarve ja nuorten vaikeudet työn ja vapaa-ajan tasapainon hallinnassa. Merkittävä muttei yllättävä löydös oli myös, että esihenkilöiden mukaan mielenterveys- ja jaksamisongelmat ovat yleisiä nuorten työntekijöiden keskuudessa. Esihenkilöt kokivat, että nuoret tarvitsevat enemmän tukea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, elämänhallintaan sekä palautumiseen. Vastaavanlaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa kuten mm. Mellanen & Mellanen (2020), Aarnikoivu & Saari (2022) ja Työterveyslaitos (2023), mitkä tuovat vahvasti esille millenniaalien korostunutta palautteen, ohjauksen ja perehdytyksen tarvetta.

Esihenkilöiden kyselytutkimuksen tuloksissa korostuu, että nuorten työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää yksilöllistä ohjausta, selkeitä pelisääntöjä ja jatkuvaa palautetta. Useat esihenkilöt nostivat esiin, että nuorten työntekijöiden vapaa-aika korostuu usein työn edelle. Vapaa-Esihenkilöt toivat esille myös että, nuorten perehdytysohjelmat tulisi suunnitella tukemaan paitsi työtehtävien oppimista myös

työelämän perussääntöjen ja käytäntöjen ymmärtämistä. Esihenkilöiden mukaan nuorten perehdytys tulisi suunnitella niin että se sisältäisi yllä mainittuja aiheita esimerkiksi verkkokoulutuksena toteutettuna.

Digitaalisten työkalujen osalta esihenkilöt kokivat, että nykyiset järjestelmät, kuten sPoint, eivät täysin tue heidän johtamistyötään. Tieto on vaikeasti haettavissa, sitä on liian paljon ja usein myös vanhentunutta. Esille nousi erityisesti tarve mobiilisti saataville, helppokäyttöisille työkaluille, jotka tukevat nuorten työhyvinvoinnin johtamista ja esihenkilöiden päätöksentekoa. Nykyisellään esihenkilöt eivät selkeästi tunnista digitaalisia työkaluja työssään.

Kyselyn sekä haastattelujen tulokset noudattivat hyvin pitkälle aiemmin tutkittua eikä kaupan vähittäismyynnin ja ravintola-alalla työskentelevien esihenkilöiden kokemukset ja haasteet poikkea niistä (Heikkilä-Tammi ym. 2017, Bencsik ym. 2016, Hulkko 2021; Mellanen & Mellanen 2020). Nuoret haastavat esihenkilötyötä ja johtamisesta entistä enemmän ja olemme johtamisen osalta ison muutoksen edessä (Mellanen & Mellanen 2020). Uusien sukupolvien työelämään integroitumisen myötä emme voi sivuuttaa tai jättää huomioimatta näitä haasteita. Nuoret väistämättä muuttavat työelämän, edellyttävät erilaista johtamista ja esihenkilötyötä.

Digitaalisten työkalujen kuten HR Chatbot kehittäminen esihenkilötyön tueksi ja nuorten perehdytysohjelmien laajentaminen työelämä- ja elämänhallintataidoilla mobiilisovelluksen muodossa voisivat merkittävästi helpottaa esihenkilöiden työtä ja parantaa nuorten työntekijöiden työhyvinvointia.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin millenniaalien työelämävalmiuksia, heidän odotuksiaan ja tarpeitaan, sekä esihenkilöiden roolia nuorten työntekijöiden johtamisessa. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että nuorten odotukset työelämältä ovat selkeästi erilaisia aiempien sukupolvien odotuksista, ja erityisesti heidän arvomaailmansa ja työssä viihtymiseen liittyvät tekijät korostuvat. Nuoret arvostavat työelämässä erityisesti joustavuutta, mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työ- ja vapaa-ajan tasapainoa.

Tulosten valossa esihenkilöiden rooli nuorten työntekijöiden tukemisessa on keskeinen, mutta tutkimuksessa nousi esiin myös esihenkilöiden haasteet nuorten tarpeiden ymmärtämisessä.

Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää erityisesti nuorten arvomaailman, odotusten ja toiveiden ymmärtämisessä työelämässä. Tulokset tukevat nuorten perehdytyksen vahvistamista työelämä- ja elämänhallintataidoilla. Ne myös korostavat matalan kynnyksen keskustelupalveluiden merkitystä, jotta nuoret saisivat tarvittaessa tukea muualtakin kuin esihenkilöltään. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi digitaaliset keskustelukanavat ja elämänhallintaan liittyvät tuki-palvelut. Koska nuoret ovat diginatiiveja, digitaalisten chat-kanavien käyttö on heille luontevaa, ja nämä palvelut voivat osaltaan tukea esihenkilötyötä.

## 8.2 Eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä eettisyyteen kiinnitettiin huomiota jo tutkimusaiheen valintavaiheessa. Aihe valittiin tietoisesti, koska Z-sukupolven johtamista kaupan ja ravintola-alalla on tutkittu vähän esihenkilöiden näkökulmasta, ja näin tutkimuksesta on käytännön hyötyä ja merkitystä toimeksiantajayritykselle ja laajemmin toimialalle. (Hirsjärvi ym. 1997, 26.) Tutkimuksen suunnittelussa hyödynnettiin aiempaa tietoa aihepiiristä ja pohdittiin, kenelle tutkimuksesta olisi hyötyä (Ronkainen ym. 2020, 34–35).

Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin varmistamaan eettisyys kaikissa vaiheissa. Jokaiselta esihenkilöltä pyydettiin etukäteen kirjallinen suostumus osallistumiseen, ja lisäksi toimeksiantajan kanssa laadittiin opinnäytetyösopimus ja tietosuojailmoitus, joissa määriteltiin henkilötietojen käsittely, säilyttäminen ja hävittäminen. Haastattelujen alussa tarkistettiin, että osallistujat ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen ja suostuivat edelleen osallistumaan. (Vilka 2015, 132–133.) Näin varmistettiin vapaaehtoisuus ja informoitu suostumus, mikä on eettisen tutkimuksen keskeinen vaatimus.

Tietosuojakäytännöt toteutettiin suunnitelman mukaisesti: kyselyyn vastattiin anonymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voitu tunnistaa. Kaikki aineistot hävitetään analysoinnin ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Lisäksi tutkimuksen saatteessa selitettiin osallistujille selkeästi, miten aineisto käsitellään ja hävitetään. (Vilka & Mankki 2024, 49.)

Tutkimusratkaisuissa pyrittiin huolellisuuteen ja rehellisyyteen. Aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä tutkimustuloksia kaunisteltu tai yleistetty kritiikittömästi, kuten tutkimuseettiset suositukset edellyttävät (Ronkainen ym. 2020, 38, 142, 152–153). Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin monimenetelmä tutkimuksella: yhdistettiin sekä strukturoitukysely että teemahaastattelut (Vilka 2021). Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 41 % (n=179), mikä on hyvä taso ja tukee aineiston kattavuutta. Haastatteluista saatiin syventävää tietoa, ja niiden avulla pystyttiin tunnistamaan esihenkilöiden kokemuksissa toistuvia teemoja.

Haasteita luotettavuudelle toi haastattelutilanteiden mahdollinen sosiaalinen paine ja vastausten subjektiivisuus. Tätä pyrittiin vähentämään luomalla rento ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä sallimalla haastateltaville vapaamuotoinen kertonta. Lisäksi tutkijan oma kokemus ja ennakkonäkemykset vaikuttivat haastattelujen kulkuun, mikä tunnistettiin ja pyrittiin tiedostamaan analyysivaiheessa. Aineiston analyysissä käytettiin systemaattista sisällönanalyysia. Yksi luotettavuuden parantamisen paikka olisi ollut haastattelujen ja kyselytutkimuksen parempi ajoitus. Jatkossa haastattelut olisivat hyödyllistä toteuttaa vasta kyselyn analysoinnin jälkeen, jolloin niillä voitaisiin syventää ja tarkentaa esiin nousseita teemoja.

Myös tutkimuksen käytännön toteutuksessa oli kehittämisen varaa. Kyselylomakkeen esitestaus jäi suppeaksi, mikä vaikutti lomakkeen luotettavuuteen. Lisäksi kyselyn mahdollisuus valita useita vastausvaihtoehtoja aiheutti haasteita tulosten analysoinnissa SPSS-ohjelmistolla. Jatkossa esitestauksen laajentaminen ja vastausvaihtoehtojen yksinkertaistaminen parantaisivat kyselyn luotettavuutta. Teknisenä haasteena Microsoft Forms -kyselyalusta toi lisätyötä, koska tulokset piti siirtää Excelin kautta SPSS-ohjelmaan analysoitavaksi. E-lomakkeen tai muun suoraan analyysivalmiin järjestelmän käyttö voisi jatkossa parantaa prosessin sujuvuutta ja vähentää virhemahdollisuuksia.

Kaiken kaikkiaan tässä työssä pyrittiin huolellisesti huomioimaan eettiset vaatimukset ja luotettavuuden periaatteet. Eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi tehtiin monia toimenpiteitä, mutta prosessissa tunnistettiin myös kehittämiskohteita, jotka tukevat vastaavien tutkimusten laadun parantamista tulevaisuudessa.

### **8.3 Jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyön tuloksista nousi useita jatkokehitysaiheita, vaikka nuorten Z-sukupolven odotuksia ja toiveita työelämää ja johtamista kohtaan on tutkittu jo melko laajasti. Jatkossa olisi kuitenkin hyödyllistä syventää ymmärrystä siitä, miten nuo-

ret itse kehittäisivät työelämä- ja elämänhallintataitojaan siirtyessään työelämään. Entä kuinka näitä taitoja voitaisiin vahvistaa jo ennen työelämään siirtymistä? Nuorten näkemyksiä olisi myös tärkeää kartoittaa perehdytyksen sisällön osalta. Kuinka nuorten perehdytys tulisi järjestää, jotta se vastaisi heidän oppimistarpeitaan ja tukisi työelämävalmiuksia? Lisäksi olisi mielenkiintoista pohtia, kuinka hyödyntää esimerkiksi sosiaalista mediaa osana esihenkilötyötä ja johtamista, jotta nuoret kokisivat sen luontevaksi? Kehittämissuunnitelman sisältämä ehdotus nuorten perehdytysohjelman kehittämisestä mobiilisovellukseen olisi hyvä kehittää yhteistyössä nuorten kanssa, jotta se motivoisi nuoria käyttämään sovellusta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, M. & Saari, S. 2022. Nuori ja työelämä – kohtaamisia ja kasvua. Helsinki: Gaudeamus.

Aase, K. 2017. Tulevaisuuden työntekijät. Skanska. Viitattu 1.4.2024. <https://www.toimitilat.skanska.fi/inspiroitu/tulevaisuuden-tyo/tulevaisuuden-tyontekijat/>

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010. Artikkeleita. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Viitattu 1.4.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162798/Ty%C3%B6poliittinen%20aikakauskirja4.2010.pdf.PDF?sequence=1&isAllowed=y#page=25>

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász T. 2016. Y and Z Generations at Workplaces. Journal of Competitiveness, Volume 8, Issue 3. Viitattu 22.2.2025. [https://www.researchgate.net/profile/Andrea-Bencsik/publication/309021397\\_Y\\_and\\_Z\\_Generations\\_at\\_Workplaces/links/586feb8b08aebf17d3a9c19b/Y-and-Z-Generations-at-Workplaces.pdf?sq%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journalDetail](https://www.researchgate.net/profile/Andrea-Bencsik/publication/309021397_Y_and_Z_Generations_at_Workplaces/links/586feb8b08aebf17d3a9c19b/Y-and-Z-Generations-at-Workplaces.pdf?sq%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail)

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. 2018. Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. Human Resource Management International Digest, 26(4), 34–38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>

El-Bash, S. 2020. Enterprises Using Digital Tools and Social Media Platforms; Internal Communication and Leadership in Digital Environment. Robins Project Master's Thesis. December 2020. International Business Management

Gerhardt, M. W., & Peluchette, J. V. E. 2018. Millennials: Trends, characteristics and perspectives. Nova Science Publishers.

Heikkilä-Tammi, K., Koski, A., Lampi, M-L., Larjovuori, R-L. & Rivinoja, T. 2017. Nuoren pomona – miten tuen nuorta monimuotoisen työelämän kynnyksellä. Tempo-hanke. Polkuja työelämään 2015–2018. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Painotalo Plus Digital Oy, Lahti 2017.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [2. painos]. Helsinki: Gaudeamus, 2022. Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 1.–2. painos. Tampere. Kirjayhtymä Oy. Tammer-paino. Tampere.

HOK-Elanto. n.d. Viitattu 24.3.2024. <https://hok-elanto.fi/>

HOK-Elanto. Henkilöstökatsaus 2023. Viitattu 17.4.2025.

Holstein, S. 2015 Nuoret työntekijät ja heidän suhtautumisensa työelämään työntekijäedustajien edustajien kuvailemina. Helsingin yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/156193>

Hulkko, T. Z-sukupolven johtaminen ravintola-alalla Johtamisen trendit 2020-luvulla. LAB-ammattikorkeakoulu Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen 2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121425713>

Hänninen, H., Hammarén, M. & Kanste, O. 2023. Published in Finnish Journal of eHealth and eWelfare ISSN.1798-0798 (Online) Publisher Finnish Social and Health Informatics Association Country of publisher Finland. LCC subjects Medicine: Medicine (General): Computer applications to medicine. Medical informatics. Medicine: Public aspects of medicine. Website Opportunities of digitalization in promoting work well-being at a university hospital: an interview study of managers and professionals | Finnish Journal of eHealth and eWelfare

Ilmarinen. 2018. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella – Opas ikästrategian laatimisen tueksi. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä H. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press. Print.

Järvensivu, A. 2014. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. 5.päivitetty painos.

Karvanen, A., & Karvola, S. 2024. Robotiikan, tekoälyn ja automaation yhteys työtyytyväisyyteen (Kandidaatintutkielma, Turun yliopisto). Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo Oy.

Kohnová, L., & Salner, A. 2021. Generation Z in the context of digital leadership. In ICERI2021 Proceedings (pp. 9996–10003). IATED. <https://library.iated.org/view/KOHNVA2021GEN>

Lahdensivu, K. 2010. Uusi digiajan sukupolvi töissä. Teoksessa Ritvola, R. ym. 2010. Suomalainen johtaja – huoku, heilu, ole terästä. Tampere: Traff Finland Oy.

Mellanen A. & Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.

Mielihyvin duunissa. Nuorten mielenterveyden tuki työelämässä ja työelämään siirryttäessä hanke 1.9.2023-31.3.2025. Viitattu 31.3.2025. [Mielihyvin duunissa - Nuorten mielenterveyden tuki työelämässä ja työelämään siirryttäessä -hanke](#)

Mikkonen, Hanna et al. 2023. "Osastonhoitajien kokemukset saamastaan tiedosta ja tuesta sekä toiminnan muutoksen johtamisesta Terveyskylän Digihoitopolun käyttöönotossa: Laadullinen Tutkimus." Finnish Journal of eHealth and eWelfare 15.3.2023. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdv/cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_84686ef33cce43f484c258aa05316726](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_84686ef33cce43f484c258aa05316726)

Niemczynowicz, A., Kycia, R. & Niemczynowicz, J. 2023. Managing Generation Z. Motivation, Engagement, Loyalty. PUBLISHER Taylor & Francis Group.

Nuorisobarometri 2022. Läpi kriisien. Kivijärvi, A. Viitattu 26.3.2024. Verkkosivu saatavilla: <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2023/03/nuorisobarometri-2022-web.pdf>

Nuorisobarometri 2019. Hyvää työtä! Viitattu 26.3.2024. Verkkosivu saatavilla: <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/06/nuorisobarometri2019-ig-netti.pdf>

Nuorisolaki. 21.12.2016. Viitattu 13.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>

Ollikainen, A. 2021. Nuorten ajatukset työssäjaksamisesta korostavat työyhteisön tasapuolista vuoropuhelua. Nuorten Akatemia. Blogi-kirjoitus. 8.4.2021. Viitattu 1.4.2024. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/vieraskyna-antti-ollikainen/nuorten-ajatukset-tyossajaksamisesta/>

Opetushallitus. 2023. Hyvä ohjaus ja perehdytys työpaikalla. Viitattu 1.4.2025. <https://www.oph.fi>

Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Tutkielma sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saikko, T. 2022. Z-sukupolven työn imu ja sitä tuottavat työn voimavarat: Vertaileva tutkimus sukupolven vaikutuksesta työhyvinvointiin. Johtamisen ja talouden tiedekunta - Faculty of Management and Business; Tampere University. Viitattu 20.3.2024. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/1j3mh4m/alma9911749187205973](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911749187205973)

Selander, K., & Alasoini, T. 2022. Digitalisaation hyödyntäminen ja vaikutukset työnantajien ja työntekijöiden kokemana: MEADOW-kyselyn tuloksia. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145515>

Selander, K & Alasoini, T. Työterveyslaitos. 2022. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. Viitattu 1.4.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145515/TTL-978-952-391-059-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sorjanen, T. & Vainio, A. 2020. Millenniaalit. Uuden vuosituhannen tekijät. Intokustannus Oy. Helsinki.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot. verkkojulkaisu. ISSN=2342-2874. 2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 22.4.2024. [https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot\\_2018\\_2019-12-11\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html)

Tapscott, D. 2009. Grown up digital: How the net generation is changing your world (2nd ed.). McGraw-Hill.

Taylor, C. 2020. The millennial managers have arrived. Korn Ferry (2020, July 3). <https://www.kornferry.com/insights/articles/the-millennial-managers-have-arrived>. Google Scholar.

Työelämä 2020 -toimenpideohjelma. 2021. Nuorten työelämävalmiudet ja ohjaus työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työeläkelaitos Varma & Diakonissalaitos Vamos. Nuoret työelämään -ohjelma. Kirjoittajat Terhi Laine ja Suvi Tella. Viitattu 29.3.2024. <https://www.varma.fi/tyonantaja/ks/tietopaketti-nuoret-tyoelamaan/>

Työterveyslaitos, S-ryhmä sekä Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. 2018. Nuori-Mieli työssä -ohjelma. Kyselyn teknisestä toteutuksesta ja tulosten analysoinnista vastasivat Työterveyslaitoksen tutkijat Auli Airila ja Mikko Nykänen.

Työterveyslaitos. 2021. Työuralle kiinnittyminen Viitattu 1.4.2025. <https://www.ttl.fi>

Työterveyslaitos. Työstä mieltä ja mielenterveyttä – eri sukupolvet työelämän aallokoissa (2020–2023). Viitattu 4.3.2024. Työstä mieltä ja mielenterveyttä – eri sukupolvet työelämän aallokoissa. Työterveyslaitos (ttl.fi)

Työterveyslaitos. 2023. Tutkimus: Nuoret kokevat enemmän työssä tylsistymistä ja ahdistusoireilua verrattuna vanhempiin – työpaikoilla huomio työn merkityksellisyyteen. Viitattu 4.3.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-nuoret-kokevat-enemman-tyossa-tylsistymista-ja-ahdistusoireilua-verrattuna-vanhempiin>.

Työterveyslaitos. 2023. Työhyvinvointia ja osaamista palvelualoilla. Viitattu 5.4.2025. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/tyohyvinvointia-ja-osaamista-palvelualoilla>

Työterveyslaitos. 2018. Nuorten osallisuus, työelämävalmiudet ja hyvinvointi. Hyviä käytäntöjä, tietoa ja vaikutuksia. Euroopan sosiaalirahasto on tukenut Työter-

veyslaitoksen koordinoimaa Combohanketta (2015–2018), jonka osana tämä julkaisu on toteutettu. Viitattu 22.3.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136560/>

Valtionvarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2024:25. Uudistavalla teknologiapolitiikalla kilpailukykyä ja hyvinvointia Suomelle Teknologianeuvottelukunnan suositukset. Viitattu 3.4.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165529/VM\\_2024\\_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y:Teknologianeuvottelukunnan suositukset \(valtioneuvosto.fi\)](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165529/VM_2024_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y:Teknologianeuvottelukunnan%20suositukset%20(valtioneuvosto.fi))

Vesterinen P-L. & Suutarinen M. (toim.). 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO-Palvelut Oy.

Vieri, J. 2019. Esimiehen ja nuoren työntekijän näkemyserot johtamisesta palvelualalla. Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus, restonomi (YAMK). Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.4.2024. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/1j3mh4m/alma9911150004905973](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911150004905973)

Viitala, R & Jylhä, E. Johtaminen. 2019. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. 4. uudistettu painos. Jyväskylä.

Vilka, H & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmä tutkimukseen. Santalahti kustannus.

Viitala, R & Jylhä, E. Johtaminen. 2019. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki

Välilehto, T. 2022. Lähijohtamisen merkitys nuorten sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta Terveystieteet, hoitotiede Pro gradu -tutkielma.

Yilmaz, B., Kışaçtutan, E. D., & Karatepe, S. G. 2024. Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378982. [https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982&#8203;;:contentReference\[oaicite:28](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982&#8203;;:contentReference[oaicite:28)

**LIITTEET**

1(6)

## Liite 1 Kyselylomake esihenkilöille

## Vastaajan ikä:

- 18-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

## Kokemus esihenkilötyöstä:

- Alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

## Missä liiketoiminnassa työskentelet:

- ABC
- Alepa
- Emotion
- Herkkukeittiö
- Keräilykeskus
- Konttori
- Laki- ja hautauspalvelut
- S-Market
- Prisma
- Ravintolat
- Sokos

## Kysymys 1

2(6)

Millaisia kokemuksia sinulla on nuorten alle 29-vuotiaiden hyvinvoinnin johtamisesta?

- Kohtaamiset nuorten kanssa ovat positiivisia ja innostuvia (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Kohtaamiset ovat hyvin luonnollisia ja aitoja (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Koen, että opin nuorilta (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Koen, että olen tullut ymmärretyksi (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Koen, että myös nuori työntekijä ymmärsi viestini (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Koen, että saavani nuorten kohtaamisista voimia omaan johtamistyöhöni (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Koen, että nuorten kohtaaminen on helpompaa kuin vanhempien työntekijöiden (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Koen nuorten kohtaamiset haasteellisena (5= täysin samaa mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= osittain eri mieltä 1= täysin eri mieltä)
- Halutessasi voit myös kertoa esimerkein kokemuksistasi. (avoin vaihtoehto)

3(6)

**Kysymys 2**

Millaisia työaikaan liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilönä nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana? Työaikaan liittyviä haasteita

- Työvuorojen vaihtelu toistuvasti
- Myöhästely työvuoroista
- Työvuorosta lähdetään pois ennen sen päättymistä
- Työvuorosta jääetään kokonaan pois ilmoittamatta
- Muu, mikä?

**Kysymys 3**

Millaisia työpaikan pelisääntöihin liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilönä nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana?

- Puhelinkäyttö työaikana
- Työkavereita tai asiakkaita ei tervehditä
- Työvaatteiden tai työvälineiden käytössä haasteita tai puutteita
- Toisia työkavereita kohtaan käyttäydytään epäasiallisesti
- Työpaikan pelisääntöjä ei noudateta tai niitä ei ole ymmärretty
- Muu mikä?

**Kysymys 4**

Millaisia työssä suoriutumiseen liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilönä nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana?

- Työtehtävien laiminlyönti tai välttely
- Työtehtävistä suoriutuminen edellyttää jatkuvaa perehdyttämistä
- Työtehtävien alisuorittaminen
- Työmotivaatiossa haasteita
- Muu mikä?

4(6)

**Kysymys 5**

Millaisia elämän hallintaan liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilönä nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana?

- Työpaikalle tullaan väsyneenä, mikä näkyy työssä
- Ruokailu unohtuu tai on epäsäännöllistä
- Ruokailutottumukset ovat epäterveellisiä
- Tauot pitkittyvät
- Taukoja ei pidetä
- Sosiaaliset suhteet ja niiden hoitaminen vaikuttavat työssä suoriutumiseen
- Hygieniasta huolehtiminen heikkoa
- Peli - tai päihderiippuvuudet, mikä näkyy työssä
- Vapaa- ajan ja työelämän yhteensovittaminen haastavaa (esim. opiskelut työn ohella jne.)
- Muu mikä?

**Kysymys 6**

Millaisia työkykyyn liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilönä nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana?

- Ahdistus/masennus/mielenhyvinvoinnin haasteet
- Työyhteisö haasteet
- Fyysinen kunto ei riitä suhteessa työn vaatimukseen
- Ergonomia ohjeiden unohtuminen tai laiminlyönti
- muu mikä?

**Kysymys 7**

Millaisia sairastamiseen liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilönä nuorten työntekijöiden kanssa viimeisen vuoden aikana?

- Sairastumisesta unohdetaan ilmoittaa
- Sairastuminen ilmoitetaan tekstiviestillä, Workchatilla yms.
- Sairastumisesta ilmoitetaan kollegalle tai muulle kuin esihenkilölle
- Paljon lyhyitä poissaoloja
- Poissaolojen syyt epäselviä
- Omailmoitteista poissaoloa esihenkilön luvalla käytetään ”matalalla kynnyksellä”

5(6)

**Kysymys 8**

Kertoisitko lyhyesti niistä haasteista, joita olet kohdannut nuorten kanssa, jos mikään edellä mainituista vaihtoehdoista ei kuvannut niitä tai vastasit johonkin yllä mainittuun kohtaan vastausvaihtoehdon muu. Voit myös kertoa esimerkkejä kohtaamisistasi tilanteista.

**Kysymys 9**

Olisitko kaivannut apua tai tukea nuorten johtamistilanteissa?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**Kysymys 10**

Millaista apua tai tukea olisit kaivannut?

- Etukäteen sparrailua tilanteen hoitamisesta
- Jälkipuintia tilanteesta
- Tukimateriaalia/ohjeistuksia
- Koulutusta
- Muu, mitä?

**Kysymys 11**

Mistä aiheista kaipaisit tukimateriaalia tai ohjeistuksia tai koulutusta?

- Tukimateriaalia/koulutusta nuorten johtamiseen
- Tukimateriaalia/koulutusta nuorten odotuksista ja toiveista työelämässä
- Tukimateriaalia/koulutusta nuoren kehityksestä (aivot, tunne-elämä, sosiaalinen kehitys jne.)
- Tukimateriaalia/koulutusta työkykyyn ja sairastamiseen liittyvistä teemoista;
  - o Nuorten mielenhaasteet
  - o Peli- ja päihderiippuvuudet
  - o Nuorten työelämätaidot
  - o Nuorten elämänhallinta taidot
  - o Jotain muuta, mitä?

6(6)

**Kysymys 12**

Millaisia aiheita toivoisit, että nuorten perehdyttämiseen sisältyisi yleisperehdytyksen lisäksi?

- Terveelliset elämäntavat (ruokailu, liikunta, hygienia ym.)
- Nukkuminen & palautuminen
- Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen
- Työyhteisötaidot (työajat, vuorovaikutus työpaikalla, palauteen käsittely jne.)
- Nuoren mielen hyvinvointi & jaksaminen
- Muu, mitä?

**Kysymys 13**

Kuinka toteuttaisit nuorten perehdytyksessä yllä mainittuja teemoja?

- Verkkokoulutuksena Workdayssa
- Tietoiskuja Workplacessa
- Toimipaikassa valmista tukimateriaalia nuorille luettavaksi
- Eri teemoista infomateriaalia osana perehdytysohjelmaa
- Muu, miten?

**Kysymys 14**

Oletko hyödyntänyt jo digitaalisia työkaluja tai kanavia nuorten johtamisessa (Mieli Ry:n Sekasin Chat, Husin Mielenterveystalo, jne.)?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**Kysymys 15**

Tunnistatko muita digitaalisia työkaluja tai kanavia, joita voisimme hyödyntää nuorten hyvinvoinnin johtamisessa?

**Kysymys 16**

Tunnistatko muita hyviä kehitysideoita tai käytänteitä nuorten hyvinvoinnin johtamiseen liittyen? Sana on vapaa.

Liite 2 Teemahaastattelu esihenkilöille

1(1)

**Taustakysymys:** Kokemus esihenkilötyöstä /nuorten johtamisesta?

### **Kysymys 1**

Millaisia kokemuksia tai haasteita sinulla on nuorten alle 29-vuotiaiden johtamista? Kertoisitko käytännön esimerkkejä? (positiivinen & negatiivinen näkökulma)

### **Kysymys 2**

Millaista apua, tukea tai koulutusta olet kaivannut nuorten johtamistilanteissa? Kertoisitko käytännön esimerkin millaisessa tilanteessa, olisit kaivannut apua/tukea? Osaatko nimetä koulutuksellisia teemoja?

### **Kysymys 3**

Millaisia aiheita/teemoja toivoisit, että nuorten perehdyttämiseen sisältyisi yleisperehdytyksen lisäksi? Kuinka toteuttaisit ne osana perehdytystä?

### **Kysymys 4**

Hyödynnätkö työssäsi digitaalisia työkaluja tai kanavia? (esim. Sirius, sTurva, esihenkilö Chatbot, Mielen Chat /Sparri, Terveystalon mobiilisovellus, Mieli Ry:n Sekasin Chat, Husin Mielenterveystalo jne.)?

### **Kysymys 5**

Tunnistatko muita digitaalisia työkaluja/ kanavia tai käytänteitä, joita voisimme hyödyntää nuorten hyvinvoinnin johtamisessa?

### **Kysymys 6**

Mitä muuta haluisit sanoa aiheesta?



## **Esihenkilöiden kokemukset nuorten alle 29-vuotiaiden johtamisesta HOK-Elannossa.**

Pyydämme Teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan esihenkilöiden kokemuksia nuorten alle 29-vuotiaiden johtamisesta HOK-Elannossa.

Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä sähköpostitse tutkimuksesta. Kyselyyn vastaaminen tulkitaan suostumuksena osallistumisesta tutkimukseen. Haastatteluihin kysytään jokaiselta henkilökohtainen suostumus kirjallisena.

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tarkoituksena on selvittää strukturoidun kyselyn ja teemahaastattelujen avulla toimeksiantaja yrityksen HOK-Elannon kaupan vähittäismyynnin ja ravitsemusalalla työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia ja haasteita nuorten alle 29-vuotiaiden työntekijöiden johtamisesta. Millaista osaamista, tukea ja digitaalisia työkaluja (polkuja) esihenkilöt tarvitsevat heidän johtamiseensa.

### **Tutkimuksen kulku**

Tutkimus aloitetaan kyselytutkimuksella 7.5.2024. Kyselytutkimus on auki 2 viikkoa 22.5.2024 saakka, jonka aikana pyritään myös toteuttamaan teemahaastattelut. Tutkimus siis sisältää sekä kyselytutkimuksen että teemahaastattelut. Tulokset sekä kyselystä että teemahaastatteluista analysoidaan kesän ja alkusyk-

syn 2024 aikana ja jatko työstetään yhdessä liiketoiminnasta valittujen esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa syys-lokakuussa 2024. Opinnäytetyö on valmis 12/2024 mennessä.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

2(3)

### **Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään?**

Osallistujia pyydetään vastaamaan strukturoituun kyselytutkimukseen, johon vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaamisen voi tehdä anonymisti.

Lisäksi tutkimuksessa haastatellaan 5–8 esihenkilöä samoista teemoista kuin kyselytutkimus.

### **Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit**

Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi nuorten johtamisessa sekä nuorten perehdytysohjelman vahvistamisessa.

Tutkimuksessa käytetään henkilötietoa teemahaastatteluissa. Henkilötiedot kuten osallistujan nimi, sähköpostiosoite, nauhoite jne. ovat vain tutkijan hallussa ja tiedossa. Kaikki materiaalit liittyen tutkimukseen säilytetään tutkijan omalla OneDrivellä, jonne ei ole pääsyä kenelläkään toisella yrityksen työntekijällä. Kaikki aineistot opinnäytetyöhön liittyen hävitetään, kun opinnäytetyö on valmis.

### **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen koska tahansa. Lisäksi voitte väliaikaisesti keskeyttää tutkimuksen osaltanne.

3(3)

Mahdollinen osallistumisen peruuttaminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

### **Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksesta tiedottaminen**

Lopullisista tutkimustuloksista lähetetään yhteenveto tutkimuksen osallistujille. Tulokset raportoidaan niin että kyselytutkimukseen tai haastatteluihin osallistuneita henkilöitä ei voida tunnistaa.

### **Lisätiedot**

Pyydämme teitä esittämään kysymyksiä tutkimuksesta Anu Pitkäselle.

### **Tutkijan yhteystiedot**

Anu Pitkänen Anu, Helsingin OK Elanto

[anu.pitkanen@sok.fi](mailto:anu.pitkanen@sok.fi)

010 766 0112

## Liite 4 Suostumuslomake

1(1)



1 (1)

**SUOSTUMUSLOMAKE**

**Esihenkilöiden kokemukset nuorten alle 29-vuotiaiden johtamisesta HOK-Elanossa.**

**Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi**

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen, ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta, ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalla kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruuttaa suostumus ja keskeyttää tutkimus väliaikaisesti syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni tutkimukseen.

Paikka ja päivämäärä

---

Allekirjoitus

## Liite 5 Tietosuojailmoitus

1(3)

 Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus  
 EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), art. 12–14

<b>Rekisterin nimi</b>	Esihenkilöiden kokemukset nuorten alle 29-vuotiaiden johtamisesta HOK-Elannossa.
<b>Päiväys</b>	8.4.2024
<b>Rekisterinpitäjä(t)</b>	Anu Pitkanen p. 010 766 0112 anu.pitkanen@sok.fi
<b>Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö</b>	Heidi Peltolehto, heidi.peltolehto@tuni.fi
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste</b>	<p>Henkilötietojasi käsitellään esihenkilöiden kokemukset nuorten alle 29-vuotiaiden johtamisesta HOK-Elannossa liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää HOK-Elannossa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia nuorten alle 29-vuotiaiden työntekijöiden johtamisesta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat nuorten alle 29-vuotiaiden kanssa. Millaista osaamista, tukea ja digitaalisia työkaluja he tarvitsevat heidän johtamiseensa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tutkimustulosten pohjalta kehittämissuunnitelma, mikä sisältää konkreettisen suunnitelma esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen ja nuorten perehdytysohjelmaan aiheita.</p> <p>Opinnäytetyössä kerätään tietoa anonymisti vastattavalla strukturoidulla kyselyllä sekä henkilötietoja käsitellään osana teemahaastatteluja, mitkä järjestetään Teams -haastatteluna. Teams-haastattelut nauhoitetaan ja haastatteluisa käytetään litterointia.</p>

2(3)

 Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus  
 EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), art. 12–14

	<p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> suostumus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1.a-kohta. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen. TAI</p> <p><input type="checkbox"/> yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1 e-kohta. Ks. ohje <a href="#">Henkilötieto opinnäytetyössä</a></p>
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	<p>Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
<b>Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet</b>	<p>Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin, esim.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nimitiedot (etu- ja sukunimi)</li> <li>- Yhteystiedot (sähköpostiosoite)</li> <li>- Haastattelun tietosisältö (Teams nauhoite, jossa ääni, kuva ja <a href="#">litterointi</a>)/ kyselylomakkeella kerättävät tiedot</li> </ul> <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.</p>
<b>Henkilötietojen vastaanottajat</b>	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
<b>Rekisterin suojauksen periaatteet</b>	<p>Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tiedostot tallennetaan tutkijan omalle OneDrivelle, jonne vain tutkijalla on sanasanat, käyttöoikeus ja pääsy.</p>
<b>Rekisteröidyn oikeudet</b>	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla

3(3)

**Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus**  
**EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), art. 12–14**

	unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
<b>Oikeus valittaa viranomaiselle</b>	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: <a href="mailto:tietosuoja@om.fi">tietosuoja@om.fi</a>

## Liite 6 Esimerkkejä keskustelutuki ja Chat -palveluista

1(1)

LIITE 6

### Keskustelutuki /Chat -palvelut

- **Mielen Chat Terveystalo** – matalan kynnyksen palvelu, josta saa tukea ja apua mielenterveyden haasteissa. Mielen Chatissä pääset keskustelemaan terveydenhuollon ammattilaisen kanssa. Tyypillisesti yhteydenoton aiheita ovat esimerkiksi paniikki- ja ahdistusoireilu, mielialan mataluus, yleinen kuormittuneisuus ja uupumus, järkyttävät tilanteet töissä ja arjessa, huolet läheisten tai omasta päihdekäytöstä, työhön liittyvä kuormitus. Palvelu on käytettävissäsi 24/7 ja löytyy Terveystalon mobiilisovelluksesta ja verkkosivuilta.
- **MIELI ry:n Kriisipuhelin** - Tarjoaa keskustelua apua kriisitilanteissa. Kriisipuhelin päivystää ympäri vuorokauden numerossa 09 2525 0111.
- **Sekasin Chat** - **Sekasin**-chat on suunnattu 12–29-vuotiaille. Keskustelulle on aikaa noin 45 min. [Sekasin-chat](#)
- **Nuortenlinkki** - A-klinikkasäätiön ja Lasten ja nuorten keskuksen tarjoama maksuton ja nimetön Walk in -terapia alle 29-vuotiaille. Terapiatapaamiset ovat videovälitteisiä ja saatavilla tiistaisin klo 17-19. [Nuortenlinkin chat](#) - [Nuortenlinkki](#)
- **Nettiturvis** - Suomen Punaisen Ristin Nuorten turvatalon tarjoama matalan kynnyksen maksuton keskusteluapu 12-29-vuotiaille nuorille ja heidän läheisilleen. Palvelu on saatavilla verkossa viikon kaikkina päivinä. [Nettiturvis](#) - [Punainen Risti](#)
- **FinFami ry** - Tarjoaa keskustelutukea niille, joilla on huoli läheisensä mielenterveydestä tai omasta jaksamisestaan läheisen oireillessa. [Mahdollisuuksia palvelutarjotin](#) - [Mielenterveysomaisten keskusliitto](#) – [FinFami ry](#)
- **Syömishäiriöliitto - SYLI ry** - Tukipuhelin ja tukichat syömishäiriötä sairastaville ja heidän läheisilleen. Tukipuhelin päivystää eri aikoina viikon aikana 02 251 9207. [Tukipalvelut sairastuneille ja oireileville](#) | [Syömishäiriöliitto](#)

### Tietoa mielenhyvinvoinnista, työelämä- ja elämänhallintataidoista

LIITE 6

- **Mielenterveystalo**: <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/mielen-hyvinvoinnin-omahoito-ohjelma>
- **5 askelta kohti tasapainoisempaa työelämää**: [Viisi askelta tasapainoisempaan työelämään™ -verkkokurssin tukimateriaalipankki | Hyväkysymys.fi](#)
- **Mieli ry**: Mieli ry:n "Pidä huolta nuoresta mielestä" -sivusto tarjoaa tietoa nuorten mielen hyvinvoinnista ja keinoista tukea omaa hyvinvointia. [Vahvista mielenterveyttä - MIELI ry](#)
- **Nuorten netti**: Nuorten netti tarjoaa apua ja tukea nuorille eri elämänalueilla, myös mielen hyvinvoinnissa. Sivustolta löytyy tietoa ja yhteystietoja ammattilaisille. [Mieli ja keho – Nuortennetti](#), [Apua netissä – Nuortennetti](#)
- **THL (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos)**: THL:n verkkosivuilta löytyy laajaa tietoa lasten ja nuorten mielen hyvinvoinnista sekä tutkimustietoa ja suosituksia. [Nuorten hyvinvointi - THL](#)