# Nuoren pomona

## – miten tuen nuorta monimuotoisen työelämän kynnyksellä

tempo -hanke

Polkuja työelämään 2015–2018

Kirsi Heikkilä-Tammi, Anna Koski, Minnaliisa Lampi,
Riitta-Liisa Larjovuori, Telma Rivinoja

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Kuntoutussäätiö
Sosiaali- ja terveysministeriö
Euroopan sosiaalirahasto

2017

978-952-03-0544-4 (painettu)
978-952-03-0545-1 (pdf)

Graafinen suunnittelu ja taitto: Marsa Pihlaja / Annexus Oy
Paino: Painotalo Plus Digital Oy, Lahti 2017

tempo -hanke

Polkuja työelämään 2015–2018

# Sisältö


4 .... Johdanto

6 .... Nuoren odotukset ja haasteet työelämässä
8 .... Nuorten työllisyys, työnhaku ja työssä jaksaminen
9 .... Nuoren työkyky – monen asian summa
10 .... Uudenlainen työelämäorientaatio
14 .... Työelämän muuttuvat osaamistarpeet

16 .... Psykologinen pääoma ja sen tukeminen työpaikalla
16 .... Mitä on psykologinen pääoma?
18 .... Psykologisen pääoman kasvattaminen

20 .... Esimiehen ja työpaikan tuki nuorelle
24 .... Nuoren osaamisen kehittäminen
26 .... Turvallisuuden ja työkyvyn edistäminen
27 .... Nuoret ja työturvallisuus
28 .... Nuorilla suurempi työtapaturmariski

29 .... CASE: PSHP – esimiehen ja nuoren työntekijän kokemuksia

32 .... Nuoren oikeudet, vastuut ja velvollisuudet työntekijänä
34 .... Työnteon lähtökohdat tutuiksi
36 .... Yhteishenki tehdään yhdessä
38 .... Työyhteisötaidot

41 .... Keskeisiä lähteitä

tempo
-hanke
Polkuja työelämään 2015–2018

# Johdanto

**Työn on todettu olevan nykynuorille tärkeää. Itseä kiinnostavan työn lisäksi he toivovat elämäänsä perheestä, ystävistä ja vapaa-ajasta muodostuvaa tasapainoa ja monipuolisuutta. (Myllyniemi 2017.)**

Vaikka jaettu sukupolvikokemus yhdistää nuoria, se ei tee heistä työnhakijoina tai -tekijöinä samanlaisia. Kuten missä tahansa ikäryhmässä, osa heistä tiedostaa oman osaamisensa arvon ja hyödyntää sitä asettamalla työnteolle ehtoja haluamansa tasapainon saavuttamiseksi.

Osalle nuorista työelämään orientoituminen itsessään on haaste, ja asema työnhakijana ja -tekijänä on heikko. Tälle ryhmälle työelämän epävarmuus näyttäytyy erityisen selkeästi. Työelämään pääsy ja siellä menestyminen vaatiikin nuorelta henkistä kanttia, sekä toisaalta nuoren esimieheltä ymmärrystä niistä haasteista, joita tämä kohtaa. Lisäksi tarvitaan keinoja, joilla nuoren työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää.

Tämän oppaan tarkoituksena on koota käytännöllistä tietoa näistä aihepiireistä nuoren työntekijän esimiehen hyödynnettäväksi. Myös työterveyshuolto ja muut nuoren työntekijän sidosryhmät saavat oppaasta näkökulmia työhönsä.

Nuorilla tarkoitetaan tässä oppaassa iältään alle 30-vuotiaita. Nuorimmat heistä kuuluvat niin kutsuttuun Z-sukupolveen (vuoden 1991 jälkeen syntyneet) ja vanhimmat Y-sukupolveen (vuosien 1980–1990 välillä syntyneet), jota kutsutaan usein myös milleniaaleiksi.

Opas on toteutettu Polkuja työelämään (TEMPO) – osatyökykyisen työnhakijan tuki -hankkeessa. Hankkeen päätoteuttaja on Kuntoutussäätiö, ja sitä rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto sekä Sosiaali- ja terveysministeriö. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä on hankkeen osatoteuttajana kehittänyt hankkeessa intervention (Oman mielesi “personal traineriksi” -valmennus) työelämään pyrkiville nuorille heidän psykologisen pääomansa vahvistamiseksi.

Osa oppaassa esiintyvistä sitaateista on valmennukseen osallistuneiden nuorten näkemyksiä työstä ja johtamisesta. Lisäksi oppaassa esitellään muutamia esimerkkihahmoja. Ne ovat kuvauksia nuorista työntekijöistä, joita kohtaamme sekä hankkeessa, tutkimusaineistoissa että medioissa. Niillä ei ole nimettyjä tosielämän esikuvia, vaan tarkoituksena on kuvata sellaisia puitteita, haasteita ja vahvuuksia, joita nuoreen liittyy työnhakijana ja -tekijänä.

# Nuoren odotukset ja haasteet työelämässä

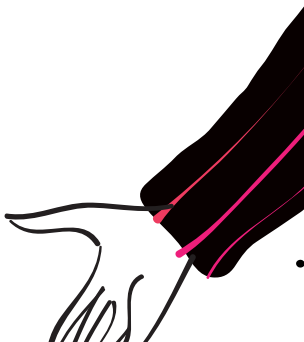
## *Työnhakija Jani, 22*

*Oon 22-vuotias Jani ja tällä hetkellä en tee oikeastaan mitään. Koulu loppui tossa noin reilu vuosi sitten. Suoritin sellaisen datanomin tutkinnon, mikä on sinänsä ihan jees, vaikken mikään himonörtti olekaan. Olinhan mä nyt muutaman kuukauden koulutuksessakin, työkkärin kautta. Siinä pääsi harjoitteluun yhteen firmaan, mut ei sieltäkään sitten ihan töitä tarjottu. Varmaan olis voinut enemmän itsekin kysellä sen jatkon perään. Peruskoulu ei mennyt meikällä ihan parhaiten. Kävinkin siinä vielä kymppiluokan parannellen numeroita. Selän oon särkenyt aikanaan lätkää pelatessa. Joku liikunta-ala olisi kiinnostanut varmaan eniten, mut en tiedä. Se oli aika kova paikka, kun oma pelaaminen loppui. Nykyään mä lähinnä pelaan Änärii pleikalla. Onhan sekin jotain.*

*Duuninhausta vielä niin olishan se kiva tienata ja pystyä omalla liksalla elättämään itsensä, että kyllä tässä nyt töitä edelleen haetaan. Ei oo vaan niin helppoa kun moni tuntuu luulevan. Hakijoita on kaikkialle ihan sikana ja sellaisiakin, joilla on monen vuoden kokemus. Ja sitten kun välillä kuulee, että joku hyvältä kuulostanut duunipaikka olikin pedattu jo jollekin firman sisällä tai omistajan tutulle. Se kyllä syö motivaatiota hakea. Samoin se, että usein hakemukseen ei saa mitään vastausta. Välillä on vaan pakko pitää taukoa työnhausta, alkaa muuten ahdistaa ja suunnilleen savu nousta päästä. On niitä sellaisiakin nuoria, joita ei työnteko kiinnosta, mutta ei pitäisi yleistää.*

*Työharjoittelussa mua on kehuttu ahkeraksi. Omasta mielestä oon ihan jees työntekijä, vaikken mikää supliikein tyyppi ookaan. Uudemmissa tilanteissa menen vähän kipsiin, mutta sellainen mä vaan oon. Onneksi mulla on muutama hyvä kaveri vielä paikkakunnalla, yksi niistä kanssa työttömänä. Käydään tuossa salilla ja muuta harrastamassa. Baareissa en niin hirveästi nykyään viihdy, niissä ei tuu kun riitaa ja rahat menee.*

*Yksi sukulainen vähän lupaili, että voisi kesäksi olla jotain osa-aikahommaa varaosaliikkeessä. Pitäisi vaan selvittää, että mitäs työkkäri siihen, meneekö kaikki tuet. Tulevaisuudessa haluaisin ihan normaaleja juttuja, tasaista elämää. Sen työpaikan tietty, kivan kämpän ja tyttökaverin, varmaan pari muksuakin jossain vaiheessa et pääsis mutsikin mummoksi, mut ei nyt todellakaan vielä.*



sms

## Nuorten työllisyys, työnhaku ja työssä jaksaminen

Alle 25-vuotiaita nuoria, jotka eivät ole työssä eivätkä koulutuksessa, kuvataan usein tilastoissa NEET-statuksella (Not in Employment, Education or Training). NEET-jaksot ovat yleisiä jossain vaiheessa koulutus- ja työuraa. Suomessa 20–24-vuotiaista miehistä jopa yli 20 % kuului ryhmään vuonna 2015. Samanikäisistä naisista noin 15 % kuului tähän ryhmään, 15–19-vuotiaista nuorista taas vain noin viisi prosenttia. Työelämän ja opintojen ulkopuolella olevat nuoret voivat muita huonommin. Riskit kasvavat toimettomana oltujen vuosien lisääntyessä, ja tutkimuksen perusteella NEET-status 18–19-vuotiaana aiheuttaa eniten ongelmia tulevaisuuden hyvinvoinnille. *(Larja ym. 2016; OECD 2017.)*

Etenkään lyhytaikaisten työttömyysjaksojen vaikutuksia nuorten elämään ei kuitenkaan pidä nähdä kovin vakavana ongelmana. Ennemminkin ne kuuluvat useilla normaaliin työuraan. Suurimmassa syrjäytymisriskissä voidaan arvioida olevan niiden ryhmän nuorten, jotka eivät edes pyri työllistymään. Joidenkin tutkimusten mukaan esimerkiksi Suomen 20–24-vuotiaista seitsemän prosenttia, eli melko pieni osa koko ikäluokasta, kuuluu tähän passiivisten nuorten ryhmään.

Käsitys nuorista työttömistä passiivisina työnhakijoina ei pidä täysin paikkaansa. *Ylistön (2015)* tutkimuksessa vähintään vuoden yhtäjaksoisesti työttöminä olleilla nuorilla oli lyhyitä aktiivisen työnhaun jaksoja. Niiden välillä on huomattavasti pidempiä ajanjaksoja, jolloin työtä ei haettu. Työnhakuhaluttomuutta ei tulisikaan nähdä vain yksilöllisenä motivaatiokysymyksenä. Monet tekijät estävät nuoria havaitsemasta, tunnistamasta tai hyödyntämästä työelämässä avautuvia mahdollisuuksia ja työnhaku koetaan kannattamattomaksi.

Työnhakuun liittyvät tiedolliset ja käytännön ongelmat, kuten oman osaamisen sopimattomuus avoinna oleviin paikkoihin ja työelämätietouden tai toimivien urasuunnitelmien puute voivat estää nuoria hakemasta työtä. Osalla työnhakuhaluttomuutta aiheuttavat aiemmat huonot kokemukset työnhausta sekä arvio omien työnsaantimahdollisuuksien heikkoudesta. Työnhakupassiivisuus voi liittyä myös omaan arvomaailmaan. Työtä ei välttämättä koeta sinällään niin tärkeäksi, tai itselle mahdollisia työtehtäviä ei koeta sisällöllisesti mielekkäiksi.

### *Onnistuneen työnhaun edellytyksiä*

Oman paikan löytäminen työelämässä on tänä päivänä kenties haastavampaa kuin koskaan aikaisemmin. Nuoret työnhakijat tarvitsevat erityisen paljon psykologista pääomaa jaksaakseen sinnikkäästi jatkaa työnhakuaan ja omaksuakseen toimivia strategioita.

Työttömyys ja työnhaku kysyvät henkistä kanttia. Työnhakua voidaan verrata vaikka huippu-urheilijan harjoitteluun, jossa tarvitaan yrittämistä ja lukuisia toistoja. Palautuminen ja lepo ovat yhtä olennaisia kuin harjoittelukin. Olennaista on kehittää ja ylläpitää omaa osaamista työttömyyden aikana.

Työhakijan käsitys omasta työllistettävyydestään, eli siitä, kuinka työmarkkinakelpoinen, osaava ja haluttu työntekijä hän on, on merkittävä tekijä työnhaun onnistumisen kannalta. Työllistymismahdollisuudet ovat tutkitusti *(Siurala 2003)* heikommat niillä nuorilla, joilla on pessimistiset odotukset työllistymisestään sekä tunne, etteivät he voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa.

Nuoret ovat usein toiveikkaita, mutta toisaalta lyhyt elämänkokemus saattaa saada vastoinkäymiset näyttämään kohtuuttoman suurilta. Nuoret voivat tarvita tukea asettaakseen vastoinkäymiset ja mahdollisuudet realistisempiin mittasuhteisiin. Nuorten kokemukset ovat kuitenkin aina uniikkeja ja tosia. Keskustellessa on hyvä pitäytyä tiiviisti nuoren tilanteessa, eikä viitata liikaa omiin tai muiden kokemuksiin, jotka voivat nuoresta tuntua kaukaisilta.

## Nuoren työkyky – monen asian summa

Nuorten työkyky on ollut viime vuosina huolestuneenkin keskustelun kohteena. Suuri osa nuorista on terveitä ja hyväkuntoisia, mutta osalla työkyky uhkaa hiipua jo ennen kuin työura on ehtinyt kunnolla alkaakaan. Nuorena työkyvyttömyyseläkkeelle joudutaan yleisimmin vakavien mielenterveysongelmien takia. Suurin osa nuorten työkyvyttömyyseläkkeistä myönnetään kuntoutustukena, jolloin tavoitteena on, että nuori pääsee myöhemmin takaisin työelämään tai opiskelemaan.

Vakuutusyhtiö Varman teettämän kyselyn mukaan noin seitsemän prosenttia alle 30-vuotiaista työntekijöistä on epävarmoja siitä, pystyvätkö he oman terveytensä puolesta työskentelemään ammatissaan vielä kahden vuoden kuluttua. Yleisimpänä syynä epäilyihin koetaan työelämän liian kova kuormitus: henkiset paineet ja kova työtahti.

Alle 30-vuotiaiden elämäntavat ovat viime vuosina parantuneet esimerkiksi alkoholinkäytön ja tupakoinnin osalta, mutta nuoret liikkuvat muita ikäryhmiä vähemmän. Alle 40-vuotiailla on huolestuttavan paljon lyhyitä poissaoloja, joiden taustalla voi olla useita työn kuormittavuuteen, työilmapiiriin ja johtamiseen liittyviä tekijöitä.

Elämäntavoilla ja elämänhallinnalla on yhteys terveyteen ja hyvinvointiin, mutta selkeämmin nuorten työkykyä näyttäisivät kuitenkin uhkaavan henkisen jaksamisen vaikeudet ja kokemus työelämän liiallisesta kuormittavuudesta.

## Uudenlainen työelämäorientaatio

### *Tubettaja Elisa, 22*

*Joskus yläasteella aloin kattoo YouTubesta videoita, joita ihan tavalliset ihmiset oli tehny. Pikkuhiljaa aloin kiinnostuu itekin videoiden tekemisestä, hommasin kameran ja perustin oman YouTube-kanavan. Alkuun kuvasin parin kaverin kaa videoita, joissa vaan höpöteltiin jotain. Kun videoita ja niiden katselukertoja alko kertyä, aloin yhä enemmän ja enemmän kiinnostuu, miten voisin tehdä parempia videoita. Hommasin parempia laitteita ja opettelin itsekseni leikkaamaan ja muokkaamaan videopätkiä. Nykyisin mun kanavalla on melkein 200 000 tilaajaa.*

*Videoihin keksin aiheita mun arjesta. Välillä teen sisältöyhteistyötä eri sponsorien kanssa, mutta en kovin usein – haluun pitää mun videot ja kanavan aitoina enkä minään mainospläjäyksinä. Teen yhteistyötä pelkästään semmosten yritysten kanssa, joista mulla on hyvä kuva ja joiden tuotteita voisin muutenkin käyttää.*

*Tubetus on mun elinkeino. Sponsoroiduista yhteistyövideoista saan palkkaa tonnista muutamaan tonniin per video. Lisäks teen välillä erilaisia esiintymis- ja puhekeikkoja. Teen töitä freelancerina, ja tulot vaihtelee kuukausittain tosi paljon – niihin pystyy ite vaikuttaa aika hyvin sen mukaan, mitä tekee.*

*Tubettamiseen menee aikaa enemmän kun monet tajuu, ainakin kun sen haluu tehdä hyvin. Videot täytyy suunnitella ja editoida, ja sit vastata niihin tulleisiin kommentteihin. Tubettamisen lisäks mun arki täyttyy liiketalouden opiskelusta. Välillä kyl mietin, et kannattaako mun yrittää ehtiä opiskelee just nyt, mut toisaalta on hyvä hankkia joku ammatillinen tutkinto. Ja on niistä opinnoista hyötyä myös tubettamisen kannalta.*

*Toivon, et voin jatkossakin työskennellä somen parissa ja joskus ehkä yhdistää tubettamista palkkatöihin vaikka jossain markkinointi- tai viestintätehtävissä. Tubettajan työ on nimittäin tavallaan aika yksinäistä: yksin suunnitellaan, kuvataan ja editoidaan videot. Olis kivaa, et olis joku työyhteisö ees sillon tällön ympärillä. Lisäks palkkatyön yhdistäminen tubettamiseen vois vähän tuoda varmuutta, kun nyt palkka voi vaihdella tosi paljon kuukausittain.*

like
POST
REPOST
FOLLOW
.com
online
LIKE

Nuorten Z- ja Y-sukupolvia kutsutaan tietokoneiden ja kännyköiden aikakaudella kasvaneiksi sukupolviksi, jotka hallitsevat uuden teknologian paremmin kuin edeltäjänsä ja ovat lisäksi korkeammin koulutettuja (*Ahonen ym. 2010; Twenge 2017).* Nuorten sukupolvien kuvataan olevan aiempia sukupolvia hajanaisempia ja muodostuvan yksilöiden kulttuureista yhden vahvan kollektiivisen kulttuurin sijaan. Nuoret tekevät yksilöllisiä valintoja, joilla ei ole vastaavaa historiallista painolastia ja moraalikoodia kuin aiempien sukupolvien valinnoilla – elämää aiemmin keskeisesti ohjanneet traditiot, suku, perhe tai työ eivät toimi enää samanlaisina kiinnekohtina nykynuorten sukupolvien kohdalla. *(Salasuo 2007.)*

Vasta työelämään astumassa olevasta Z-sukupolvesta ei tiedetä tutkimuksen valossa vielä paljoa, mutta sen arvellaan muistuttavan Y-sukupolvea. Y-sukupolvea luonnehditaan usein itsevarmaksi, kunnianhimoiseksi ja monimuotoisuutta arvostavaksi sukupolveksi, joka haluaa vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Y-sukupolven viisi tärkeintä uratähtäintä tärkeysjärjestyksessä ovat työn ja muun elämän tasapainottaminen, jatkokouluttautuminen, taloudellisen turvan saavuttaminen, yhteiskuntaan vaikuttaminen ja kansainvälistyminen työssä *(Ng & Gossett 2013)*.

Nykynuorille tyypillistä vaikuttaa olevan vapaa-ajan pitäminen erittäin tärkeänä, joskin myös työn on todettu olevan tärkeää. Verrattuna aiempiin sukupolviin, X-sukupolvi (syntynyt v. 1960–1980) ja Y-sukupolvi (syntynyt v. 1980–1990) eivät pidä työtä enää yhtä tärkeänä asiana elämässään, vaan arvostavat enemmän vapaa-aikaa ja ilmaisevat heikompaa työetiikkaa. X-sukupolvi näyttää arvostavan palkkaa enemmän kuin Y-sukupolvi, joskin palkka on myös Y-sukupolvelle tärkeämpää kuin X-sukupolvea edeltäneelle suurten ikäluokkien sukupolvelle. *(Twenge 2010.)*

Noin 80 prosenttia Y-sukupolvesta pitää sekä työtä että vapaa-aikaa tärkeänä, mutta aineellista hyvinvointia tärkeänä pitää enää alle puolet. Hyvässä elämäntilanteessa työtä ja aikaa mm. harrastamiselle, perheelle ja muulle elämälle on sopusuhtaisesti. Palkan osalta olennaista vaikuttaa olevan, että sillä voi kattaa huoletonta elämää ja vapaa-ajan aktiviteetteja. *(Rivinoja 2015; Laurén ym. 2012.)*

Nuorten työntekijöiden kohdalla työnantajan kannattaa ottaa työn ja muun elämän yhteensovittaminen huomioon myös muussa mielessä kuin työn ja perhe-elämän tasapainottamisessa – nuorille työntekijöille perhearki ei välttämättä ole ajankohtaista, mutta vapaa-aika kavereineen, juhlineen ja matkoineen ovat tärkeitä. *(Twenge ym. 2010.)*

INFO
YHTEENVETO:
Mistä asioista muodostuu nuoren mielestä hyvä työ ja työpaikka?
Mielekkäät ja mielenkiintoiset työtehtävät
Aikaa kavereille, perheelle, harrastuksille ja muille vapaa-ajan aktiviteeteille
Huolettomaan elämiseen riittävä palkka
Vastavuoroinen joustavuus

## Työelämän muuttuvat osaamistarpeet

Nopeasti muuttuva työelämä asettaa kaikille työntekijöille jatkuvan haasteen, jossa oppiminen ja jatkuva kehittyminen ovat keskeinen osa nykypäivän työtä. Tiedetään, että työ irtautuu rutiineista ja työtehtävien vaihtelevuus kasvaa. Työ on luonteeltaan abstraktimpaa ja työn tekemisen tarkat "nuotit" puuttuvat. Työn tarkemmat sisällöt määrittyvät toiminnassa muiden kanssa. Toivottu lopputulos voidaan saavuttaa monella eri tavalla.

Tulevaisuuden osaajiksi on kuvattu "aktivisteja": reflektoivia intohimotyöntekijöitä, jotka tietävät keitä ovat ja mitä tahtovat. He haluavat, että työ on merkityksellistä ja sen kautta on mahdollista muuttaa asioita. Aktivistit tekevät työtä innolla, jatkuvasti oppien ja aktiivisesti verkostoituen. He eivät ole yksittäisen työnantajan "armoilla", vaan valitsevat erilaisia työyhteisöjä ja rooleja työelämässä. *(Gratton 2011.)*

Työpaikoilla saattaa muodostua haasteeksi eri-ikäisillä oleva erilainen osaaminen, jota ei hyödynnetä koko työpaikan eduksi. Vastikään opintonsa päättäneellä nuorella on paljon osaamista, jota puolestaan vanhemmilla työntekijöillä ei välttämättä ole. Mitä nuorempi sukupolvi on kyseessä, sen vahvempi on halu oppia ja kehittyä työssä. Samanaikaisesti nuoremmat sukupolvet eivät kuitenkaan ole yhtä työpaikkauskollisia kuin vanhemmat sukupolvet – yksi syy jatkuvalle oppimisen halulle lieneekin valmistautuminen työpaikan vaihtamiseen omaa osaamista kehittämällä. *(D`Amato & Herzfeldt 2008.)*

Työelämää on usein kuvattu loputtomana monenlaista osaamista vaativana paikkana, jossa nuoren asema on heikko; työttömyysjaksot sekä osa- ja määräaikaiset työt ovat yleistyneet, ja lyhyet työsuhteet ovat erityisen tyypillisiä nuorille. Tilastokeskuksen vuoden 2013 tiedon mukaan 15–29-vuotiaiden työsuhteista 43 prosenttia oli alle vuoden pituisia, kun muissa ikäryhmissä osuus oli 7–14 prosenttia. Suuri osa nuorista näkee työelämän pelottavana loppuunpalamisen paikkana, jossa on suuri mahdollisuus joutua ulos potkituksi ja muilla korvatuksi.

Alle kolmekymppiset ovat kertoneet kokeneensa työelämässä syrjintää koulutukseen pääsyssä ja arvostuksen saamisessa. Pahimmillaan syrjintä ja arvostuksen puute saattavat lisätä työpaikan vaihtohalukkuutta. Kiinnittämällä huomiota voimavaratekijöihin, tuen saamiseen ja uuden oppimisen mahdollisuuksiin voidaan työnantajaan sitoutumiseen vaikuttaa. Työn epävarmuus puolestaan nakertaa sitoutumista, samoin organisaation tapahtumien tiedottamisen ja palautteen antamisen puute. *(Pyöriä 2017.)*

INFO
YHTEENVETO:
Osaamisen kehittymisen edellytyksiä
Yhteistyö ja vuorovaikutustaidot
Itsensä johtaminen
Oppimaan oppimisen taidot erilaisissa oppimisympäristöissä
Työkyvystä ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen

# Psykologinen pääoma ja sen tukeminen työpaikalla

## Mitä on psykologinen pääoma?

*Tämän päivän työelämässä vaaditaan erityisesti henkistä voimaa: joustavuutta, sinnikkyyttä ja myönteistä asennetta.*

Viime vuosikymmenen aikana vahvistuneessa positiivisen psykologian suuntauksessa on tunnistettu käsite ihmisen psykologisesta pääomasta. Psykologinen pääoma on henkinen voimavara, joka tukee ihmisen hyvinvointia, työssä pärjäämistä ja erilaisista haasteista selviytymistä. Siksi siitä ollaan erityisen kiinnostuneita työ- ja liikeelämässä.

*Psykologisen pääoman osatekijöitä ovat itseluottamus, sitkeys, optimistisuus ja toiveikkuus (Luthans ym. 2015).*

Psykologinen pääoma on opittavissa ja kehitettävissä. Jollakulla voi esimerkiksi kannustavan kasvuympäristön tai tasapainoisen ja myönteisen temperamentin myötä olla luontaisesti korkeampi psykologisen pääoman taso, mutta kaikkien on mahdollista lisätä omaa psykologista pääomaansa.

Aivotutkijoiden mukaan vasta noin 25-vuotiaan aivot ovat rakenteeltaan valmiit. Vaikka henkistä pääomaa voi kehittää kaiken ikää, voidaan arvioida, että nuoruus on erityisen otollista aikaa uusien, myönteisten ajattelustrategioiden omaksumiselle. Myös erilaiset elämän käännekohdat, kuten omilleen muuttaminen, valmistuminen ja perheen perustaminen ovat hyviä mahdollisuuksia muuttaa ajattelutapoja.

Psykologinen pääoma on eri asia kuin mielenterveys. Psyykkisesti sairastuneellakin voi olla korkea psykologinen pääoma: tosin on todettu että korkean psykologisen pääoman omaavat ihmiset ovat keskimääräistä terveempiä *(Luthans ym. 2013).* Erityisesti psykologinen pääoma auttaa vaikeuksien kohtaamisessa ja niistä selviytymisessä *(Avey ym. 2010)*. Itseään arvostava, omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa uskova ja tulevaisuutensa valoisana näkevä on valmis pitämään omasta hyvinvoinnistaan huolta ja ponnistelemaan tavoitteiden eteen.

Työntekijä, jolla on korkea psykologinen pääoma, on arvokas voimavara työnantajalle. Tutkimusten mukaan hän suoriutuu työstään keskimääräistä paremmin ja tehokkaammin ja on keskimääräistä tyytyväisempi ja sitoutuneempi. Lisäksi psykologinen pääoma on yhteydessä työntekijän työyhteisötaitoisuuteen eli esimerkiksi muiden aktiiviseen auttamiseen ja työpaikan yhteisen tavoitteen eteen ponnisteluun *(Luthans ym. 2015).*

Psykologinen pääoma on tärkeä voimavara erityisesti työnhaussa. Se vahvistaa yksilön myönteistä käsitystä itsestä ja omasta tulevaisuudesta ja tukee näin uskoa työnsaantiin. Korkean psykologisen pääoman omaavat säilyttävät työttömyydenkin aikana luottamuksen omiin kykyihinsä ja optimistisen asenteen tulevaisuuttaan kohtaan. He eivät anna helpolla periksi ja löytävät useita polkuja selviytyä työnhaussaan kohtaamistaan haasteista. *(Chen & Lim 2012.)*

*Korkea psykologinen pääoma auttaa etsimään uusia mahdollisuuksia olosuhteiden syyttelyn tai itsesääliin vaipumisen sijaan.*

## Psykologisen pääoman kasvattaminen

Psykologista pääomaa kasvatetaan esimerkiksi suuntaamalla tietoisesti huomiota omiin voimavaroihin ja mahdollisuuksiin heikkouksien ja ongelmien sijaan. On todettu, että hyvin lyhytkin harjoittelu voi kehittää psykologista pääomaa myönteisesti *(Luthans ym. 2006).* Aina ei tarvita erityisiä kursseja tai valmennuksia, vaan henkistä pääomaa voi treenata myös itsenäisesti, omassa arjessa ja itselle sopivalla tavalla.

Myös nuoren esimiehellä ja nuorten kanssa työskentelevillä voi olla tärkeä rooli psykologisen pääoman tukemisessa.

### POHDINTATEHTÄVIÄ PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN KEHITTÄMISEEN:

- Millaisia haaveita tai tavoitteita sinulla on? Miksi ne ovat sinulle tärkeitä?
- Miten voit päästä lähemmäksi tavoitteitasi? Keksi mahdollisimman paljon erilaisia keinoja.
- Millaisissa asioissa olet aikaisemmin onnistunut ja miten?
- Mitkä ominaisuutesi ja vahvuutesi auttavat sinua kohti tavoitteitasi?
- Miten hyödynnät omia kokemuksiasi tavoitteeseen pääsemiseksi?
- Mistä tai keneltä voit saada apua tai tukea tavoitteeseen pääsemiseksi?

*Lähde: Chen & Lim 2012*

## *Psykologisen pääoman osatekijöiden kehittäminen*

*(Luthans ym. 2015; Luthans & Youssef 2004)*

| Osatekijä | Mikä kehittää? | Miten esimies ja työpaikka voivat edistää? |
|---|---|---|
| Itseluottamus | Onnistumiskokemukset<br>Mallioppiminen; hyvät esimerkit ja esikuvat | Kannustava palaute<br>Työssäoppiminen, osaamisen kehittäminen, uudet välineet kuten virtuaalisuus ja simulointi<br>Mentorointi, coaching |
| Toiveikkuus | Merkityksellisten tavoitteiden asettaminen<br>Vaiheittaisten etenemissuunnitelmien laatiminen<br>Vastoinkäymisiin varautuminen | Henkilö- ja tiimikohtaisten tavoitteiden muotoilu, viestintä ja seuranta sekä tarkistaminen ja muuttaminen tarvittaessa<br><br>Palkitseminen; pientenkin onnistumisten huomiointi<br>Työntekijöiden osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet |
| Optimistisuus | Menneisyyden armollinen tulkinta<br>Nykyhetken hyväksyminen arvostaminen<br>Tulevaisuuden mahdollisuuksien etsiminen | Virheiden ja keskeneräisyyden hyväksyminen<br>Urapolkujen ja kehittymismahdollisuuksien luominen |
| Sitkeys | Voimavarojen lisääminen<br>Riskien vähentäminen | Työkyvyn ja työterveyden kehittäminen (esim. stressin hallinta, elämäntapatekijöihin vaikuttaminen)<br>Työturvallisuuteen panostaminen<br>Palautumisen mahdollistaminen |

**Lisätietoa psykologisen pääoman kehittämisestä saat esimerkiksi seuraavista teoksista:**

- *Manka, Larjovuori, Heikkilä-Tammi 2014.* Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa? www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/PsykologPO_esite_241014_VALMIS.pdf
- *Rauhala, Leppänen ja Heikkilä 2013.* Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma.

# Esimiehen ja työpaikan tuki nuorelle

Hyvä ikäjohtaminen varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen voi toimia voimavarojensa mukaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa tehtävässä ja roolissa. Kun työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden erilaiset vahvuudet saadaan hyödynnettyä, eri-ikäisyydestä tulee sekä työyhteisön että koko organisaation voimavara. Samalla luodaan edellytykset kaikenikäisten työkyvyn suotuisalle kehitykselle sekä paremmille ja pidemmille työurille.

Nuoret työntekijät näkevät esimiestyön laajemmin kuin pelkästään lähiesimieheltä saatuna tukena. He kaipaavat työpaikallaan yhteistä neuvottelua ja vuorovaikutusta. Tärkeää nuorille työntekijöille on työyhteisön antama tuki ja ohjaus, joten johtajuus ei liity pelkästään viralliseen esimieheen.

Vuorovaikutukseen ja keskusteluun perustuva johtamistapa koetaan tärkeäksi sekä lähiesimiehen että työyhteisön antamana tukena ja avoimuutena. Tärkeäksi koetaan mahdollisuus tuoda esille myös omia näkemyksiä.

Nuorten näkökulmasta toimiva esimiestyö merkitsee työn organisointia siten, että siihen on mahdollista saada tukea ja neuvoja. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä edistää työn hallinnan tunteen ja itseluottamuksen lisääntymistä, mikä puolestaan antaa nuorelle edellytyksiä myönteisen työuran kehittymiselle tulevaisuudessa *(ks. esim. Sparr & Sonnentag 2008).*

Nuoret, kuten ketkä tahansa muutkin, arvostavat hyvää johtamista. Nuorten kohdalla arvostus kääntyy toiminnaksi, sillä *Taloudellisen tiedotustoimiston Nuoret ja johtaminen -tutkimuksen (2012)* mukaan nuorten kohdatessa mielestään huonoa esimiestyöskentelyä työpaikallaan 84 prosenttia nuorista kertoisi tuttavilleen ja 72 prosenttia alkaisi etsiä uutta työpaikkaa.

Esimiehillä onkin iso rooli nuorten työntekijöiden motivoinnissa työn tekemiseen. Jatkuva tuki ja palaute, kehittymisen mahdollistaminen ja työtehtävien joustava organisointi sekä valmentava johtamistyyli on todettu myös siinä tärkeiksi. *(Kultalahti & Viitala 2015.)*

Seuraavassa esitellään eri-ikäisten johtamista koskevan tutkimuksen *(Heikkilä-Tammi ym. 2015)* pohjalta tehty kuvaus nuoren työntekijän näkemyksistä johtamisen suhteen.

INFO

## TOIMIVAA JOHTAMISTA NUORILLE:

- Esimiehen antama palaute
- Esimiehen ja työtovereiden antama tuki ja ohjaus
- Toimiva vuorovaikutus ja mahdollisuus neuvotella asioista työyhteisössä
- Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen
- Joustavuus esim. työajoissa ja työtehtävissä

## *Nuori hoitotyöntekijä Sanni, 25*

*Minulla on työkokemusta sairaalan osastolla vasta muutama vuosi. Tärkeää minulle on, että pystyn tekemään työni hyvin, mikä tarkoittaa potilaiden mahdollisimman hyvää hoitoa. Toivon, että työolosuhteet olisivat tukemassa tätä tavoitetta.*

*Oma pärjääminen työssä huolettaa välillä. Kokemusta voisi olla erilaisista tilanteista enemmän. Työssä jaksamista onneksi auttaa työyhteisön hyvä ilmapiiri. Työyhteisö on antanut tukea työtilanteissa ja vapaa-ajallakin asioita tehdään yhdessä.*

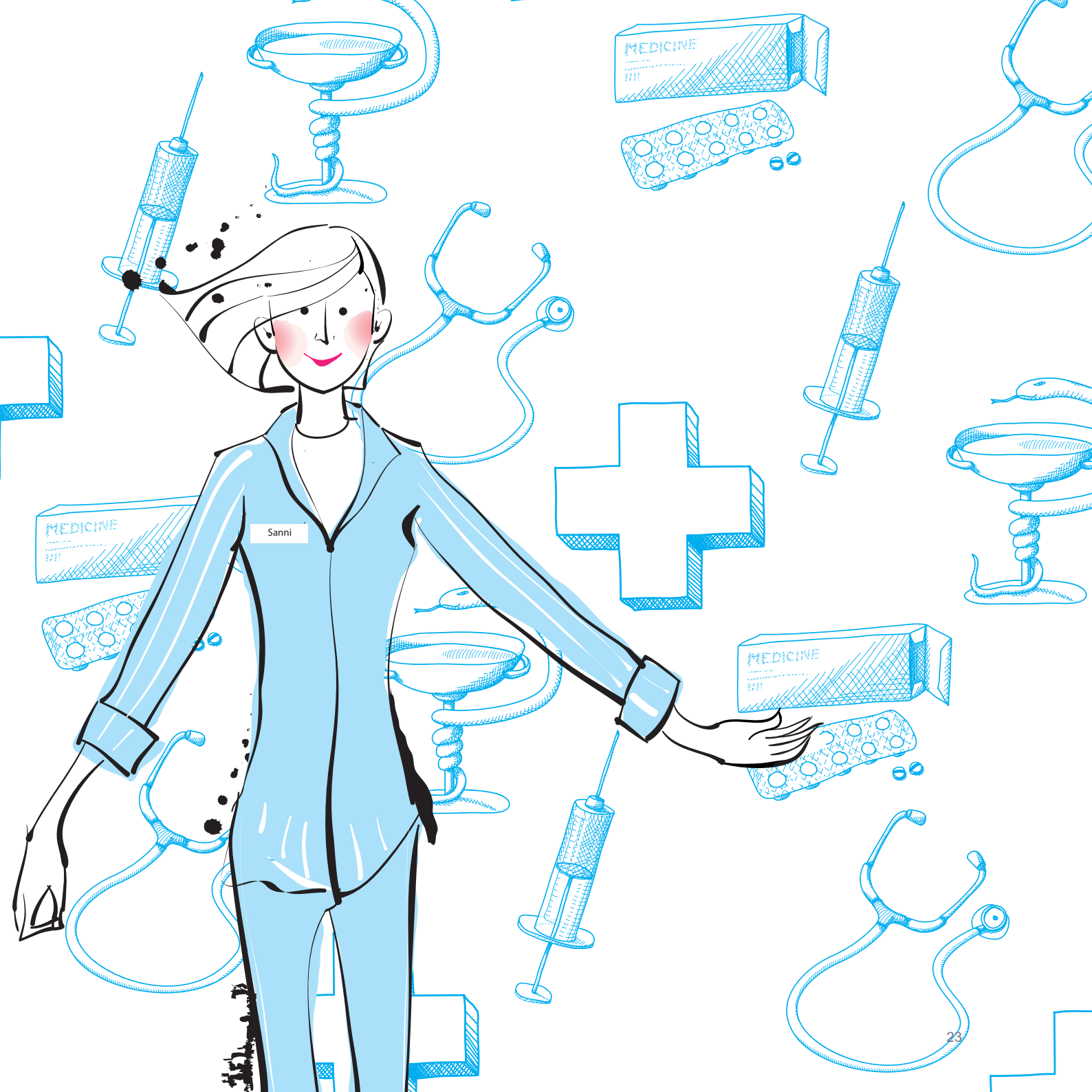
*Että tehdään töitä samalla tavalla ja sitten vapaa-aikanakin ollaan tekemisissä, niin kyllä ollaan niin samanhenkisiä.*

*Se, että työ on järjestetty hyvin, on minulle tärkeää, samoin kuin esimiehen tuki ja läsnäolo. Mahdollisuudet oppia uusia asioita antavat lisää motivaatiota. Hyvä johtaminen tarkoittaa minulle sitä, että se antaa mahdollisuuksia onnistua omassa työssä.*

*Ihan muutenkin hyvään johtamiseen kuuluu, että neuvotaan, mieluiten vielä tarkasti, jos ei ole jostain mitään kokemusta, että saa tarkat neuvot ja ohjeet miten tämä tapahtuu. Sitten ihan myös se, että minulle jäi semmonen tunne, että voin milloin vain kysyä vielä neuvoa, vaikka oltais joku juttu käyty läpi ja olisin saanut siihen hyvät neuvot, niin milloin vaan voin itse tulla ja kysyä lisää neuvoa ja tietää sen, että saan myös tukea toisilta.*

*Lähiesimiehen rooli työyhteisössä on mielestäni tärkeä työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Keskustelu esimiehen kanssa synnyttää parhaimmillaan ymmärrystä ja luottamusta.*

*Mielestäni on tärkeää ymmärtää oma vastuuni työn tekemisessä. Minun on uskallettava tuoda esille omat osaamisen puutteeni ja pyydettävä tukea. Työssäni toimitaan joustavasti niin työvuoroissa ja kuin työtehtävissäkin. Olennaista on, että työyhteisössäni on oikeudenmukaiset käytännöt esimerkiksi työvuorojen jakamisen perusteista. Muulloin voi tulla tunne epäoikeudenmukaisuudesta, jos muiden työntekijöiden arvellaan saavan erivapauksia.*


Sanni
MEDICINE
MEDICINE
MEDICINE

## Nuoren osaamisen kehittäminen

Etenkin nuoria työntekijöitä voidaan houkutella ja sitouttaa organisaatioon osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tarjoamalla *(D`Amato & Herzfeldt 2008).* Nuorten mielestä heidän työssä kehittymistään tukee parhaiten perehdytys, työyhteisön tuki ja palaute. Vastuun ja haasteiden antaminen on todettu muodollista koulutusta paremmaksi kehittymisen keinoksi. *(Taloudellinen tiedotustoimisto 2012; Kultalahti & Luoma 2014.)* Nuoret näyttävät siis arvostavan autenttista oppimista tositilanteissa ja toisaalta heti käytäntöön pääsemistä.

Niin työyhteisön kuin esimiehen tuki ovat tärkeitä, kun nuori saa aiempaa vastuullisempia tehtäviä. Uusien tehtävien omaksumisessa auttaa, kun kynnys pyytää apua ja ohjeita on matalalla, ja työn etenemistä seurataan säännöllisesti yhdessä sovituin tavoin. Selkeiden tehtävien ja tavoitteiden asettaminen helpottaa työhön tarttumista. Tehtävien valmiiksi saaminen sekä tavoitteiden täyttyminen puolestaan tuottavat onnistumiskokemuksia, joiden myötä nuori uskaltaa yhä rohkeammin tarttua uusiin tehtäviin ja tunnistaa kehittyvänsä.

Työpaikoilla on nykyisin mitä moninaisimpia mahdollisuuksia osaamisen tukemiseen. Hyväksi havaittu keino osaamisen jakamiseen työyhteisössä on organisaation sisäinen mentorointiohjelma, jossa eri-ikäisistä työntekijöistä tehdään mentorointiparit. Perinteisesti mentoroinnissa kokeneempi ja yleensä vanhempi henkilö opastaa ja tukee kokemattomampaa ja nuorempaa henkilöä.

Mentorointi voidaan toteuttaa myös käänteisesti, jolloin nuorempi jakaa omaa tietämystään kokeneemmalle työntekijälle. Esimerkiksi eräässä konsultointiyhtiössä Y-sukupolven edustajat kehittävät senioriasiantuntijoiden ja ylimmän johdon sometaitoja. Käänteinen mentorointi voi olla erityisen hyödyllistä juuri uusien teknologioiden käytössä, jossa nuoret ovat usein taitavia.

Perinteisen “luokkahuonekoulutuksen” ohella on nykyisin on alettu entistä enemmän hyödyntää erilaisia digitaalisia oppimisympäristöjä. Esimerkiksi teollisuudessa perehdytystä tehdään mm. virtuaalilasien avulla. Myös erilaiset pelisovellutukset ovat tulleet käyttöön. Kokonaisuudessaan valmennus on enenevässä määrin verkkopohjaista.

INFO

## VINKKEJÄ NUOREN OSAAMISEN VAHVISTAMISEEN JA KEHITTÄMISEEN:

- Hyvä perehdytys työhön ja työyhteisön kulttuuriin
- Käytännön toiminnan kautta perehtyminen
- Mahdollisuus vanhojen käytäntöjen kyseenalaistamiseen
- Uusien ideoiden tuominen työn kehittämiseen
- Mentorointi
- Työparitoiminta
- Työnkierto

*Lähde: Heikkilä-Tammi ym. 2015*

## Turvallisuuden ja työkyvyn edistäminen

**Nuorten työkyvyn tukeminen vaatii huomiota**

Nuorten työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen eivät ole saaneet yhtä paljon huomiota kuin ikääntyneiden. Selvitysten mukaan nuorilla on keskimääräistä enemmän lyhyitä poissaoloja, ja kuormitusta aiheuttavat etenkin työolojen haasteet ja työelämän kovat vaatimukset.

Hyvä esimiestyö, toimiva työyhteisö, työhyvinvointia tukevat työolot ja työterveyshuolto muodostavat nuoren työntekijän työkyvyn perustan. Myös nuoren työntekijän omat elämänvalinnat ja oma toiminta työkyvyn ylläpitämiseksi ovat keskeisiä. Elämäntapavalinnat kehittyvät ja vakiintuvat usein varhaisaikuisuudessa. Työnantajan ja työterveyshuollon tarjoama tuki liikuntaan, terveelliseen ruokavalioon, palautumiseen ja työkuormituksen hallintaan voi osua erityisen hedelmälliseen maaperään nuorten ja nuorehkojen työntekijöiden kohdalla.

Sairauspoissaolojen hallinnassa auttavat myös selkeät menettelytavat ja pelisäännöt, jotka käydään läpi osana perehdyttämisprosessia. Miten ja kenelle poissaolosta ilmoitetaan? Kuinka pitkään voi olla pois omalla ilmoituksella, ja milloin tarvitaan lääkärin- tai terveydenhoitajan todistus? Varhaisen välittämisen malli auttaa työnantajaa seuraamaan poissaoloja ja tunnistamaan alkavia työkykyongelmia. Tavoitteena on, että työntekijä saa työkyvylleen tukea mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

## Nuoret ja työturvallisuus

### NUOREN TYÖNANTAJAN ON HYVÄ OTTAA HUOMIOON, ETTÄ

- työlainsäädäntö suojelee nuoria, alle 18-vuotiaita työntekijöitä.
- nuorella ei saa teettää työtä, joka voi vahingoittaa terveyttä, kehitystä tai koulunkäyntiä. Myös nuorten työntekijöiden työaikoja on rajoitettu ja tietyt vaaralliset työt on kielletty nuorilta.
- työnantajan on huolehdittava nuoren työntekijän ohjauksesta ja perehdytyksestä erityisen huolellisesti niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.

*Lähteet: Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä (475/2006)*

## Nuorilla suurempi työtapaturmariski

Joka seitsemäs työtapaturma sattuu alle 25-vuotiaalle. Nuoret toisaalta toipuvat työtapaturmista iäkkäitä paremmin ja palaavat pääosin pian töihin. Nuoret miehet ovat nuoria naisia alttiimpia työtapaturmille. Osin tätä selittää tapaturma-alttiimpien alojen, eli teollisuuden ja rakennusalan miesvaltaisuus. Vuonna 2014 miehille sattui 63 % kaikista 15–24-vuotiaiden työtapaturmista. *(Suomen virallinen tilasto SVT.)*

Työtapaturmien riskiä nuorilla kasvattavat ainakin tiedon ja kokemuksen vähäisyys. Nuori työntekijä ei osaa aina arvioida ennalta tehtävän työn riskejä ja oman osaamisen riittävyyttä tilanteen hallintaan. Nuorella voi olla tarve osoittaa omaa osaamistaan ja pystyvyyttään ja tähän liittyen kynnys kysyä neuvoja tai pyytää apua saattaa olla korkea. Nuorten arvioidaan olevan vanhempia työntekijöitä alttiimpia ryhmäpaineelle ja tietoiselle riskinotolle.

## CASE: PSHP – esimiehen ja nuoren työntekijän kokemuksia

Millaista on olla nuori työntekijä ja millaista on olla nuoren esimies? Opasta varten haastateltiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (PSHP) Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaalahuollon palveluesimies *Mea Kanerviota* ja sairaalahuoltaja *Heli Särkilampea,* jotka kuvailevat toimipisteensä käytäntöjä erityisesti nuoren työntekijän perehdytyksen, esimiestyön ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

**Järjestelmällistä perehdyttämistä**
**“Ei tulla sutaseen mitään”**

PSPH:llä on tammikuusta 2017 alkaen ollut käytössä uudistettu sairaalahuollon perehdytysohjelma, jossa perehtyjän polkua seurataan kolme kuukautta ensimmäisestä työpäivästä alkaen. Perehtyminen alkaa keskustelulla esimiehen kanssa työn yleisistä asioista, jonka jälkeen työntekijä aloittaa työn osastolla perehdyttäjän kanssa. Käytössä olevaan perehdytyskorttiin merkitään systemaattisesti läpikäytyjä asioita, kuten työvaatteet, työtehtävät, työajat, säännöt jne. Lisäksi perehtyjä voi tarvittaessa käydä henkilöstökoulutuksissa. Menetelmä on lisännyt perehtymiseen järjestelmällisyyttä ja tuonut laatuun tasaisuutta.

**“Uuden työntekijän kanssa on oltava tarkkana, ettei pidä asioita itsestäänselvyytenä.”**
*Mea Kanervio, palveluesimies*

Osa perehdytettävistä asioista on kerrottu myös perehdytysmateriaalissa, jonka jokainen uusi työntekijä saa viimeistään työsuhteen alkaessa. Puolentoista kuukauden päästä aloituksesta tarkistetaan perehtymisen tilannetta esimiehen, uuden työntekijän ja perehdyttäjän kanssa.

**”Se mitä itse voin työkaverina tehdä on, että uusi työntekijä otetaan hyvin vastaan, ettei hänelle tulisi sellaista tunnetta, etten halua tuonne enää.”** *Heli Särkilampi, sairaalahuoltaja*

Särkilampi on itse aloittanut perehtymisen seuraamalla kokeneempaa työntekijää ja lisää, että siivousohjeet on kirjoitettuna ja loput oppii kysymällä työkavereilta. Perehtyjällä on myös omaa vastuuta selvittää epäselviä asioita. Esimies voi alentaa kynnystä olemalla helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa. Esimies voi myös varmistaa tärkeimmät asiat kysymällä kohta kohdalta onko uusi työntekijä ne ymmärtänyt tai vaikka pyytämällä perehtyjää itse selittämään tärkeimmät ohjeet, Kanervio vinkkaa.

**Nuorten johtamisessa korostuu motivointi**
**“Työ tehdään sydämellä ja nenä pystyssä”**

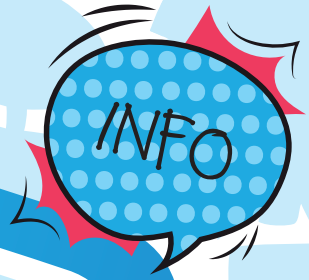
Nuorten johtamisessa haasteiksi on Kanervion mukaan noussut, osittain liittyen ammattialaan, motivaation johtaminen. Vaikka työ olisikin vain välietappi, työ tulee siitä huolimatta tehdä hyvällä työmoraalilla ja palveluasenteella. Erilaisista ihmisistä koostuva tiimi toimiii hyvin silloin kun työntekijöillä on halu tehdä työtä ja yhteinen päämäärä.

Särkilammen mukaan rakentava ja asiallinen asiakaspalaute auttaa osaltaan kehittämään omaa työtapaa. Kanervion mukaan esimies antaa usein vain kollektiivista palautetta.

**Työkyvyn haasteista saa puhua**
**“Vois välillä kysellä miten menee?”**

Kanervio arvioi, että esimiehellä voi olla haasteita tunnistaa työntekijöiden työuupumus. Voi myös olla hankalaa saada muut työntekijät ymmärtämään, että jaksamisongelmia voi olla kenellä tahansa, nuorella tai vanhalla. Kaikki eivät jaksa tehdä töitä samalla tahdilla tai edes samoja työtehtäviä. Kolmivuorotyössä on erityisen tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan, esimerkiksi työergonomiasta, syömisestä ja nukkumisesta. On tärkeää myös kertoa, jos työ tuntuu liian raskaalta. PSHP:llä on aiheeseen liittyen tarjolla myös henkilöstökoulutusta ja muutakin apua saa tarvittaessa.

Särkilammen mukaan hyvä esimies tukee työntekijöitä, on ymmärtäväinen ja ajan tasalla tapahtumista ja työntekijöistä. Sairaalahuoltajan työ on fyysisesti ja välillä henkisestikin rankkaa. Työ on tärkeää, mutta perhe, ystävät ja oma hyvinvointi on kuitenkin tärkeimmät asiat. Työkaverit ovat työssä parasta, silloin jaksaa joka päivä tulla töihin!




## ALAISTEN KOKEMUKSIA MIELEENPAINUVISTA PALAUTE-KESKUSTELUISTA

**Palautetta on viittä eri erilaista: palkitsevaa, herättävää, nostattavaa, haastavaa ja ”liian yleistä”.**

1 Päivittäisessä kanssakäymisessä ja vuosittaissa kehityskeskusteluissa korostuu esimiehen kyky ja halu kohdata alainen huomioon ottavalla tavalla ja keskustella rakentavasti.

2 Vuorovaikutustilanteen luonne oli merkitsevä: esimies oli keskittynyt, aidosti kiinnostunut, ei korostanut asemaansa, hänellä oli aikaa esittää palaute ymmärrettävällä tavalla ja kuunnella työntekijää.

3 Positiivisesta palautteesta seurasi innostumista, se valoi uskoa omiin kykyihin ja selvensi työn tulevaa suuntaa. Negatiivisesta palautteesta seurasi yllättyneisyyttä, närkästymistä, harmistumista ja suuttumusta, mutta se ohjasi näkemään, että työtä voi tehdä eri tavalla. Sellaista palautetta, jota alaiset eivät pitäneet vakuuttavana tai aiheellisena, ei voitu hyödyntää mitenkään.

*Lähde: Berlin 2008*

# Nuoren oikeudet, vastuut ja velvollisuudet työntekijänä

## *Levyseppähitsaaja Jesse, 20*

*Pääsin tähän nykyiseen työpaikkaan vajaa vuosi sitten, saman tien sen jälkeen kun sain kone- ja metallialan perustutkinnon suoritettua. Olin täällä työharjoittelussa ja tunsin sitä kautta yrityksen omistajan ja pomon etukäteen. Olisin voinut päästä muuallekin töihin, (kaikki samoihin aikoihin meidän linjalta valmistuneet, jotka halus, sai alan työpaikan melkein heti) mutta valitsin tän tutun konepajan.*

*Oon ollut täällä töissä nyt vajaan vuoden. Alku sujui ihan hyvin, mutta viime aikoina on tullut pomolta sanomista varsinkin työaikojen noudattamisesta. Se on turhauttavaa, kun voisin ihan hyvin lähteä täältä kotiin vastaavasti myöhemmin, jos aamulla en oo jaksanu olla heti kasilta töissä. En myöskään kauheesti tykkää että töissä kytätään esim. puhelimen käyttöä. Voihan somessa tulla joskus vastaan jotain työhön liittyvää, kuten vaikka jotain tekniikkaan liittyviä juttuja, joista olis hyvä pysyä tällä alalla kärryillä.*

*Kyllähän sen toisaalta ymmärtää, että pomolla on tässä firmassa paljon pelissä, sehän ne palkat maksaa, vaikka ei saatais valmista tavaraa maailmalle. Siinä mielessä se oli ehkä ok kun kerran tehtiin työporukalla pelisääntöjä somettamisesta ja muusta. Mun mielestä olis vaan voinu kuunnella enemmän, mitä me (työntekijät) niistä asioista ajatellaan. Aika turhaa on mitään yhteisiä sääntöjä tehdä, jos ne vaan joku yksin määrää. Eipä jaksa kauaa kiinnostaa.*

*Töissä pitäisi olla rento meininki, ei nipottamista pienistä eikä turhaa määräilyä. Siihen menee täällä välillä hermot. Ei kai kaikkee tarvi tehdä aina samalla kaavalla, jos kerran osaa tehdä muutenkin. Toivoisin lisää luottoa tämän firman omistajalta siihen, että hoidan hommani. Ja palautetta työstä sillonkin kun se on menny hyvin.*

*Tykkään ihan oikeesti näistä hommista, mutta jos mun tekemiseen ei löydy luottamusta ja arvostusta, vaihdan sitten työpaikkaa.*

## Työnteon lähtökohdat tutuiksi

Ensimmäinen työpaikka osoittaa nuorelle, mitä työelämän säännöt ja käytännöt ovat. Niiden varassa alkavat rakentua asenteet ja suhtautuminen työntekoon, esimieheen ja työyhteisöön. Nuoren työnantaja on siis paljon vartijana, sen tarjoamalla esimerkillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia nuoren myöhempään työelämään niin hyvässä kuin pahassa.

Sekä työnantajan että työntekijän toiminnan ehdot määrittelevät työlainsäädäntö ja oman alan työehtosopimus. Nuoren kanssa näiden reunaehtojen olemassaolo, merkitys ja sisältö on hyvä todeta heti perehdytyksen alkuvaiheessa, sillä niihin sisältyvät vastuut ja oikeudet ovat hänelle useimmiten uusia asioita. Nuoren on tärkeä sisäistää, että tehdessään työsopimuksen hän sitoutuu näihin sääntöihin ja toimimaan työnantajan edun mukaisesti.

Kaikkien työntekijöiden tehtävä on toteuttaa organisaation perustehtävää, joka on kirjattuna sen strategiaan. Perustehtävän ymmärtäminen on koko strategian toteutumisen edellytys. Kun nuori työntekijä ymmärtää, mikä työpaikan perustehtävä on, miksi ja kenelle työtä tehdään, oman tehtävän merkitys on helpompi hahmottaa kokonaisuuden kannalta. Tehtävänkuvaa onkin hyvä tarkastella nuoren kanssa myös isommassa mittakaavassa.

Kuten missä tahansa joukkuelajissa, myös työpaikalla tarvitaan yhteiset pelisäännöt, jotta koko tiimi pelaisi tehokkaasti samaan maaliin. Yhteisiä toimintatapoja koskevat pelisäännöt voivat olla kirjallisessa muodossa tai suullisesti sovittuja.

Menestyminen edellyttää, että säännöt ovat kaikille selvät, ja jokainen on sitoutunut niihin. Ne vaativat opettelua, jota voi edesauttaa näyttämällä nuorelle työntekijälle esimerkkiä, opastamalla sekä olemalla käytettävissä kun kysyttävää tulee varsinaisen perehdytyksen jälkeenkin. Tätä tehtävää voi hoitaa esimies, mentori, muu perehdytyksestä vastaava henkilö ja koko työyhteisö.

## TYÖNANTAJAN OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET

**Työnantajalla on oikeus**

1. ottaa työntekijä työhön
2. johtaa työtä ja antaa työn johtamiseen liittyviä ohjeita ja määräyksiä
3. irtisanoa ja purkaa työsopimus lain rajoissa

**Työnantajalla on velvollisuus**

1. noudattaa lakia ja sopimuksia, kuten työehtosopimusta
2. kohdella työntekijöitä tasapuolisesti syntyperästä, uskonnosta, sukupuolesta, iästä tai poliittisesta näkemyksestä riippumatta
3. huolehtia työntekijän työturvallisuudesta ja työterveydestä
4. edistää hyvää työilmapiiriä, työntekijän työssä suoriutumista ja ammatillista kehitystä

Lisäksi työnantajan on annettava työntekijälle työtodistus työsuhteen päätyttyä. Työnantajan tulee ottaa työntekijöilleen myös tapaturmavakuutus

*Lähde: Työlainsäädäntö*

## TYÖNTEKIJÄN OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET

**Työntekijällä on oikeus**

1. työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan
2. suojaan, jonka lait ja sopimukset antavat
3. järjestäytymiseen
4. terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön

**Työntekijällä on velvollisuus**

1. suorittaa työtehtävät huolellisesti
2. noudattaa sovittuja työaikoja ja noudattaa työnjohdon ohjeita
3. kieltäytyä työnantajan kanssa kilpailevasta toiminnasta, pitää liike- ja ammattisalaisuus ja ottaa huomioon työnantajan etu

*Lähde: Työlainsäädäntö*

## Yhteishenki tehdään yhdessä

Lainsäädäntöä ei voi muokata työntekijän tai työnantajan tarpeisiin paremmin vastaaviksi, mutta työpaikan yhteisiä toimintatapoja ja tavoitteita voi. On todettu, että kun työntekijät otetaan jo suunnitteluvaiheessa mukaan niin strategiseen työhön kuin työpaikan pelisääntöjen rakentamiseen, sitoutuminen niihin paranee. Samalla kasvatetaan motivaatiota, innostetaan ja edistetään työhyvinvointia *(Nielsen & Randall 2012).*

Osallistaminen on tärkeää muutostilanteissa; ns. muutosvastarintaa koetaan vähemmän, kun on yhdessä saatu olla vaikuttamassa siihen, miten muutos toteutetaan. Keinoja osallistavaan, ratkaisukeskeiseen työskentelyyn on saatavissa Esimies – kehitä työhyvinvointia! -sivustolla.

### ESIMIES – KEHITÄ TYÖHYVINVOINTIA! -SIVUSTO

Esimies – kehitä työhyvinvointia! -sivusto on suunnattu erityisesti esimiehille, jotka haluavat ymmärtää ja oppia uutta kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista sekä kehittää sitä työpaikallaan. Sivuston sisällöt perustuvat yleistajuistettuun tutkimustietoon sekä voimavara- ja ratkaisukeskeiseen ajatteluun.

Sivustolla on vinkkejä osallistavaan työskentelyyn sekä työhyvinvoinnin mittaamista varten kyselypohjia, joita voi käyttää vapaasti kaikkiin ei-kaupallisiin tarkoituksiin. Sivusto on osoitteessa: *www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi/*

Työpaikalla vallitseva yhteishenki eli yhteisöllisyys on sekä työyhteisön että yksilön voimavara. Siitä käytetään myös nimitystä sosiaalinen pääoma. Se syntyy yhdessä tekemisestä, jaetuista kokemuksista ja hyvästä johtamisesta. *(Manka & Larjovuori 2013.)*

Yhteisöllisyydellä on monia työnantajan ja työntekijän kannalta hyödyllisiä vaikutuksia. Se lisää työntekijöiden hyvinvointia, edistää osaamisen kehittymistä, luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista työyhteisössä. Työpaikan hyvä ilmapiiri on puolestaan keskeinen nykyisessä työssä jatkamiseen kannustava tekijä *(Heikkilä-Tammi ym. 2015).*

Tutkijoiden mukaan mahdollisuus sosiaalisen pääoman syntymiselle on suurempi keskenään erilaisista ihmisistä koostuvissa yhteisöissä *(Neal 2015).* On myös todettu, että tiimejä kannattaisi muodostaa jäsenistä, joilla on keskenään erilaiset kokemukselliset taustat. Tämä edistää erilaisten näkökulmien esiintuloa ja tiedonjakoa. *(Wu ym. 2015.)*

Nuoren työntekijän mukaantulo kokeneeseen työyhteisöön voi olla siis rikastava kokemus kaikille osapuolille. Erilaisuuden hyväksyminen ja avoimuus uudelle koituvat lopulta sekä työntekijän, työyhteisön että työnantajan eduksi.

**”Arvostan viihtyisää ilmapiiriä. Silloin työntekijä viihtyy ja pomokin viihtyy, jos on mukava ilmapiiri. Se on yksi tärkeimmistä asioista.”**

## Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot ovat tärkein yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen keino. Aiemmin niistä on käytetty nimitystä alaistaidot, mutta työyhteisötaidot koskevat työpaikalla kaikkia asemaan, sukupuoleen tai ikään katsomatta. Jokainen on vastuussa myös työpaikalla levittämästään tunneilmastosta.

Työyhteisötaidot ovat työntekijän keinoja vaikuttaa perustehtävään, työyhteisöön ja johtamiseen. Käytännössä työyhteisötaidoilla tarkoitetaan vastuunottoa omista työtehtävistä, sovituista asioista ja yhteisestä onnistumisesta mm. sovittuihin toimintatapoihin ja pelisääntöihin sitoutumalla. Ne ovat myös jokaiselle tuttuja käytöstapoja, toisten ihmisten huomiointia ja välittämistä. (Manka & Larjovuori 2013.)

Sillä, miten toiselle puhuu, ja mitä asioita esim. työympäristössä ja -kavereissa korostaa, on paljon merkitystä sekä omalle että koko työyhteisön hyvinvoinnille. Toisaalta puhumattomuus saatetaan tulkita välinpitämättömyydeksi tai jopa vihamielisyydeksi, vaikka se ei olisi ollut tarkoitus.

Ulospäin näkyy vain se, miten käyttäydytään ja miten puhutaan. Siksi tervehtiminen, kiittäminen, anteeksi pyytäminen ja antaminen ovat korvaamattomia taitoja ja tapoja työyhteisössä.

Näiden lisäksi kyky kohdata toinen vaikeissa tilanteissa sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavalla tavalla kuuluvat työpaikalla tarpeellisiin vuorovaikutustaitoihin.

Luonteeltaan rauhallisen ja hiljaisen ei tarvitse kuitenkaan pakottaa itseään puheliaaksi ollakseen hyvä työkaveri. Riittää, kun huomioi muut, hallitsee hyvät käytöstavat, huolehtii tiedonkulusta ja kantaa oman vastuunsa yhteisistä asioista.

## VINKKILISTA TYÖPAIKAN YHTEISÖLLISYYDEN LISÄÄMISEEN

- Näytä, että välität muista; osoita aitoa kiinnostusta ihmisiin. Muista työntekijän merkkipäivät.
- Osallista työntekijöitä päätöksenteossa niin paljon kuin mahdollista.
- Jos sinulla on aikaa, auta niitä, joilla on kiire.
- Järjestä taukotilat niin, että ihmiset kohtaavat keskenään. Järjestä vaikka yhteiset aamukahvit.
- Järjestä itsenäinen työ niin, että työtä tehdään esimerkiksi pareittain.
- Iloitse onnistumisista porukalla!

Lue lisää
esim. www.avaimia.fi/kortit/miten-tyopaikan-yhteisollisyytta-lisataan/www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netti_sivutettu.pdf

tempo
-hanke
Polkuja työelämään 2015–2018

# Keskeisiä lähteitä


Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 53 (4), 23–32.

Berlin, S. (2008) Innostava, lannista, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palaute vuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto, väitöskirja, Acta Wasaensia, 198 s. 156–163.

Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012) Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. Journal of Organizational Behavior, 33(6), 811–839.

D`Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008) Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. Journal of Managerial Psychology 23 (8), 929–953.

Gratton, L. (2011) The Shift. The Future of Work is Already here. London: Collins.

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L., Manka, M.-L. (2015) Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon tutkimus 2/2015, 143–161.

Kultalahti, S. & Luoma, M. (2014) Towards people management 2020: Generation Y's perceptions of the role and importance of HRM practices. Työelämän Tutkimuspäivät 2014, Tampere.

Kultalahti, S., Viitala, R. (2015) "Generation Y – challenging clients for HRM?", Journal of Managerial Psychology, Vol. 30 Issue: 1, 101–114.

Larja, Liisa; Törmäkangas, Liisa; Merikukka, Marko; Ristikari, Tiina; Gissler, Mika ja Paananen, Reija (2016): NEET-indikaattori kuvaa nuorten syrjäytymistä. Tieto&trendit 2/2016.

Laurén, K., Tenhunen-Ruotsalainen, L. & Väisänen, K. (toim.) (2012) Nuoret ja työelämä – kaksi eri maailmaa? Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto TAT.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. Journal of organizational behavior, 27(3), 387–393.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press, USA.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004) Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. Organizational dynamics, 33(2), 143–160.

Manka, M-L., Larjovuori R-L. (2013) Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö.

Myllyniemi, S. (toim.) (2017) Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtion nuorisoneuvosto. Nuorisotutkimusverkosto.

Neal, Z. (2015) Making Big Communities Small: Using Network Science to Understand the Ecological and Behavioral Requirements for Community Social Capital. American Journal of Community Psychology (2015) 55, 369–380.

Ng, E. & Gossett, D. (2013) Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millenial generation. Public Personnel Management 42 (3), 337–358.

Nielsen, K. & Randall, R. (2012) The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. Work Stress 26(2), 91–111.

OECD (2017). Youth not in employment, education or training (NEET) (indicator). doi: 10.1787/72d1033a-en.

Pyöriä, P. (toim.) (2017) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press.

Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S. & Sipola, K. (2013) Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. Hallinnon tutkimus 32 (3), 197–212.

Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013). Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma.

Rivinoja, T. (2015) Y-sukupolven työelämäasenteet ja -orientaatiot. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Salasuo, M. (2007) Atomisoitunut sukupolvi. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia n:o 7. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Siurala, L. (2003) Nuorisotyöttömyys käsitteenä – eurooppalaista vertailua. Teoksessa I. Malmberg-Heimonen, L. Siurala & M. Wrede-Jäntti (toim.) Tulkintoja nuorisotyöttömyydestä. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2003: 2, 11–24.

Sparr, J.-L. & Sonnetag, S. (2008) Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX, and Employee Well-Being at Work. European Journal of Psychology, 17 (2), 198–225.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus.

Taloudellinen tiedotustoimisto (2012) Nuoret ja johtaminen 2012.

Twenge, J. M. (2010) A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business and Psychology 25 (2), 201–210.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010) Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Management 36 (5), 1117–1142.

Twenge, J. M. (2017) Have smartphones destroyed a generation? The Atlantic, September 2017 Issue.

Varma ja Odum (2015) Työntekijän työkyky ja hyvinvointi selvityksen raportti.

Wu, D., Liao, Z. & Dai, J. (2015) Knowledge heterogeneity and team knowledge. Sharing as moderated by internal social capital. Social Behavior and Personality 43(3), 423–436.

Ylistö, Sami (2015): Miksi työnhaku ei kiinnosta? Työelämän tutkimus 2/2015, 112–126.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos – THL (2017): Nuorten työtapaturmat.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työtapaturmat [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-5999. Helsinki: Tilastokeskus.

Nuoret työntekijät uudistavat työelämää. Y-sukupolvi on saapunut työpaikoille ja Z-sukupolvi tekee sinne jo tuloaan. Osalle nuorista työelämään suuntautuminen itsessään on kuitenkin haaste. Myös eri-ikäisten johtaminen pohdituttaa työpaikoilla.

Miten nuoret näkevät työelämän ja sen merkityksen itselleen? Millaista johtamista nuori arvostaa ja miten häntä voisi esimiehenä parhaiten tukea? Tässä oppaassa etsitään vastauksia näihin kysymyksiin. Opas kokoaa käytännöllistä tietoa keskeisistä aiheista nuoren työntekijän esimiehen ja muiden sidosryhmien hyödynnettäväksi.

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä on toteuttanut oppaan osana Polkuja työelämään (TEMPO) – osatyökykyisen työnhakijan tuki -hanketta. Hankkeen päätoteuttaja on Kuntoutussäätiö, ja sitä rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto sekä Sosiaali- ja terveysministeriö.

tempo -hanke

Polkuja työelämään 2015–2018

annexus

TAMPEREEN YLIOPISTO
JOHTAMISKORKEAKOULU
SYNERGOS

Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020

Kuntoutussäätiö