

Onnistuneesti työuralle

VOIMAVARALÄHTÖISEN VERKKOVALMENNUKSEN
VAIKUTUKSET TYÖNTEKIJÖIDEN VOIMAVAROIHIN



Mikko Nykänen
Telma Rivinoja
Marjaana Pöyry
Mervi Ruokolainen

Onnistuneesti työuralle

VOIMAVARALÄHTÖISEN VERKKOVALMENNUKSEN VAIKUTUKSET TYÖNTEKIJÖIDEN VOIMAVAROIHIN

Mikko Nykänen

Telma Rivinoja

Marjaana Pöyry

Mervi Ruokolainen

Työterveyslaitos

PL 40
00251 Helsinki

www.ttl.fi

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-099-7 (PDF)

Tiivistelmä

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keinoja tukea työuran alussa olevien työntekijöiden työhön kiinnittymistä ja työhyvinvointia. Tavoitteeseen vastaamiseksi kehitettiin voimavaralähtöinen ryhmävalmennus työntekijöille sekä koulutus esihenkilöille. Työntekijöiden valmennuksessa kiinnitettiin huomiota työntekijöiden henkilökohtaisiin vahvuuksiin sekä kykyyn ratkaista ongelmia ja kehittyä. Samalla työntekijöille tarjottiin mahdollisuuksia verkostoitua työyhteisössä sekä jakaa työhön liittyviä kokemuksia ja tukea toisilleen. Esihenkilöiden koulutuksessa vahvistettiin esihenkilöiden valmiuksia toteuttaa voimavaralähtöistä ohjausta työntekijöille.

Valmennukset ja koulutukset toteutettiin verkon välityksellä. Tutkimushankkeeseen osallistui yhteensä 21 työpaikkaa, 250 työntekijää ja 125 esihenkilöä. Tutkimusmenetelmät perustuivat satunnaistettuun koeasetelmaan, jossa puolet työntekijöistä osallistuivat voimavarakeskeiseen valmennukseen ja puolet osallistuneista työntekijöistä toimivat vertailuryhmänä ilman valmennukseen osallistumista. Tulokset osoittivat, että voimavaralähtöisellä ryhmävalmennuksella on mahdollista vahvistaa nuorten työntekijöiden pystyvyyden tunteita, työn hallinnan kokemusta sekä stressinhallintaa tukevia valmiuksia. Tutkimus tarjoaa näyttöä, että voimavaralähtöistä ryhmävalmennusta voidaan toteuttaa työpaikoilla onnistuneesti myös verkon välityksellä.

Työuran alkuvaihe on tärkeä työntekijän voimavarojen kehittymisen kannalta. Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa julkaistut valmennus- ja koulutusmenetelmät tarjoavat työpaikoille välineitä tukea työntekijöiden voimavarojen kehittymistä työuran alussa.

Abstract

The aim of the "Towards a successful career" study was to identify ways to support personal and job-related resources among young employees. In the current study, a resource-building peer-group intervention was developed to increase the personal and job-related resources of young workers. Intervention program focused on employees' personal strengths and stress-management skills. In addition, the group program involved providing employees with opportunities to network with each other and to share coworker support. The effects of the employee peer group program were supported at the participating workplaces by giving the supervisors separate training. The focus was on ways in which the supervisors could give feedback to the employees and help employees overcome work-related problems.

A total of 250 employees and 125 supervisors from 21 workplaces participated in the study. The current study was based on a randomized-controlled trial. The full intervention process included a resource-building peer-group program for employees. The study participants in the comparison condition did not participate in the peer-group program. Our results show that a videoconference-delivered peer-group program enhanced the young employees' self-efficacies, increased their stress-management skills, and supported their work-related task mastery.

The research provides evidence that resource-building group methods can be implemented successfully in workplaces using videoconference tools. The evidence-based methods published in the "Towards a successful Career" study offer tools for workplaces to support the development of employees' resources at the beginning of their working career.

Sisälllys

Tiivistelmä.....	3
Abstract.....	4
Alkusanat.....	7
1 Johdanto.....	8
2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
3 Tutkimuksen alkukartoitus.....	10
3.1 Alkukartoituksen kyselyn tulokset.....	10
3.1.1 Pystyvyyden tunteet.....	10
3.1.2 Kokemukset esihenkilön toiminnasta.....	11
3.2 Alkukartoituksen haastattelujen tulokset.....	13
3.3 Alkukartoituksen tulosten hyödyntäminen.....	14
4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	15
5 Onnistuneesti työuralle -verkkovalmennukset.....	16
5.1 Työntekijävalmennuksen ja esihenkilökoulutuksen sisällöt.....	16
5.2 Verkkovalmennusten toteutus tutkimushankkeessa.....	20
6 Yksilön voimavarat.....	21
6.1 Pystyvyyden tunteet.....	21
6.2 Stressinhallinta.....	21
6.3 Organisaatiopohjainen itsetunto.....	22
6.4 Työhön liittyvä koherenssin tunne.....	23
7 Työhön liittyvät voimavarat.....	24
7.1 Työn hallinnan tunne.....	24
7.2 Työroolin selkeys.....	24
7.3 Sosiaalinen tuki.....	25
8 Tavoitteellisuus ja sisäinen motivaatio.....	27
9 Sosiaalisen läsnäolon tunne.....	28
10 Verkkovalmennusten vaikutusten ja prosessin arviointi.....	29

10.1	Satunnaistettu kenttäkoe.....	29
10.2	Verkkovalmennusten toteuttamisen laadun arviointi.....	31
10.3	Tilastolliset tutkimusmenetelmät ja tutkimusmittarit	32
10.3.1	Tilastolliset tutkimusmenetelmät.....	32
10.3.2	Tutkimusmittarit	32
11	Tulokset	38
11.1	Tutkimuksen osallistujien taustatiedot.....	38
11.2	Vastauskatoanalyysit.....	38
11.3	Verkkovalmennusten koetut hyödyt ja osallistumisen kokemukset.....	39
11.4	Verkkovalmennusten vaikutusmekanismin toteutuminen.....	41
11.5	Sosiaalisen läsnäolon tunteen syntyminen.....	43
11.6	Työntekijävalmennuksen vaikutukset.....	44
11.7	Esihenkilökoulutuksen vaikutukset	46
12	Pohdinta ja johtopäätökset	47
12.1	Verkkovalmennusten vaikutukset.....	47
12.2	Verkkovalmennuksen toteutettavuus ja sosiaalisen läsnäolon tunteen kokemukset.....	49
12.3	Tutkimuksen vahvuudet ja puutteet.....	50
12.4	Tutkimuksen viestintä ja julkaisut.....	51
12.5	Jatkotutkimuskohteet.....	52
12.6	Käytännön ehdotukset.....	52
	Lähteet.....	53

Alkusanat

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keinoja tukea työuran alussa olevien työntekijöiden työhön kiinnittymistä ja työhyvinvointia. Tutkimuksen lähestymistapa perustui työntekijöiden voimavarojen vahvistamiseen.

Voimavarakeskeisyydessä kiinnitetään huomiota työntekijän vahvuuksiin, valmiuksiin sekä kykyyn ratkaista ongelmia ja kehittyä.

Hanke toteutettiin vuosina 2020–2023 Työterveyslaitoksella Työsuojelurahaston tuella. Tutkimukseen osallistui yhteensä 21 työpaikkaa, jotka osaltaan tekivät tutkimuksen toteuttamisen mahdolliseksi. Kiitämme tutkimuksessa mukana olleita työnantajia: Helsingin kaupunki, Espoon kaupunki, Tampereen kaupunki, Vantaan kaupunki, Broman Group Oy, Fujitsu Finland Oy, AFRY Finland Oy, Voimisteluliitto, Suomen Paralympiakomitea, Salibandyliitto, S-pankki Oy, Tokmanni Oy, Medgroup Oy, Osuuskauppa Arina, Osuuskauppa Keula, Osuuskauppa KPO, Pirkanmaan osuuskauppa, Satakunnan osuuskauppa, Restel Oy, Suomalainen Kirjakauppa Oy ja SOL Palvelut Oy. Tutkimuksen aikana toteutettiin voimavarakeskeisiä verkkovalmennuksia osallistuvilla työpaikoilla. Työntekijöiden verkkovalmennuksia täydennettiin esihenkilöiden koulutuksilla.

Erytyskiitos tutkimukseen osallistuneille työntekijöille ja esihenkilöille sekä työpaikkojen yhteyshenkilöille, HR-ammattilaisille ja muille yhteistyötahoille. Kiitokset Talvikki Susiluomalle tutkimuksessa syntyneiden oppaiden viimeistelystä ja hankeviestinnästä. Ella Smedsiä ja Toni Haakanaa kiitämme oppaiden graafisesta suunnittelusta ja taittamisesta. Tutkimushankkeen talousasioiden hoitamisesta erityiskiitos Outi Kulolle. Tieteellisten artikkelien kielenhuollosta kiitokset Alice Lehtiselle.

1 Johdanto

Kansainvälisissä tutkimuksissa on nostettu esiin huoli nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnista (ks. van Veen ym., 2022). Mielenterveyteen liittyvät tekijät ovat lisääntyvässä määrin sairaspöissaolojen taustalla myös suomalaisten nuorten työntekijöiden keskuudessa (Blomgren & Perhoniemi, 2022). Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksessa havaittiin, että työelämässä olevien nuorten aikuisten (alle 36-vuotiaat) työhyvinvointi on heikentynyt vuosien 2019–2022 aikana.

Työterveyslaitoksen Työstä mieltä ja mielenterveyttä -tutkimushankkeen mukaan nuoret raportoivat vanhempia ikäluokkia vähemmän työn merkityksellisyyttä.

Työuran alkua on tärkeää tarkastella myös elämäkulun näkökulmasta. Työuran alkuvaiheeseen kytkeytyy usein monia päällekkäisiä siirtymä- ja muutosvaiheita, mukaan lukien siirtyminen koulutuksesta työelämään, lapsuuden kodista muuttaminen ja perheen perustaminen. Elämäkulkuun kytkeytyvien muutosten kasaantuminen voi osaltaan lisätä kuormitusta työuran alussa (Law ym., 2020). On tärkeää tunnistaa keinoja nuorten hyvinvoinnin tukemiseksi työelämässä. Toistaiseksi on tehty vain vähän interventiotutkimuksia, jotka kohdistuvat nuoriin työntekijöihin työpaikoilla.

Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (Bakker & Demerouti, 2017) mukaan työhyvinvointia on mahdollista tukea työn kuormittavia vaatimuksia rajaamalla sekä työn voimavarot vahvistamalla. Työn vaatimukset (esim. aikapaine työssä, työmäärä) voivat heikentää työhyvinvointia, mutta samanaikaisesti työn voimavarot (esim. työyhteisön tuki, työntekijän osaaminen) suojaavat kuormituksen haitallisilta vaikutuksilta ja lisäävät työhyvinvointia. Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa kehitettiin voimavaralähtöinen verkkovalmennus ja tutkittiin sen vaikutuksia nuorten työntekijöiden kokemuksiin voimavaroihin. Lisäksi osallistuvilla työpaikoilla toteutettiin esihenkilökoulutuksia työntekijävalmennusten vaikutusten tukemiseksi. Tutkimukseen osallistui yhteensä 21 suomalaista työpaikkaa, 125 esihenkilöä ja 250 työntekijää. Tässä tutkimusraportissa kuvaillaan Onnistuneesti työuralle -tutkimuksen toteutus, menetelmät ja tulokset. Tutkimus tarjoaa tietoa verkkovälitteisen ja voimavaralähtöisen ryhmävalmennuksen vaikutuksista nuorten työntekijöiden keskuudessa.

2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksella oli kolme tavoitetta:

1. Tutkia voimavaralähtöisen ryhmävalmennuksen vaikutuksia työntekijöiden henkilökohtaisiin voimavaroihin ja ammatilliseen kehittymiseen
2. Tutkia voimavaralähtöisen ryhmävalmennuksen vaikutuksia työn voimavaroihin sekä työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen
3. Tutkia voimavaralähtöisen ryhmävalmennuksen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Ensimmäiseen tavoitteeseen vastaamiseksi tutkittiin verkkovalmennuksen vaikutuksia työntekijöiden pystyvyyden tunteisiin, stressinhallintavalmiuksiin, organisaatiopohjaiseen itsetuntoon, työn koherenssin tunteeseen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja työtavoitteisiin kohdistuvaan sisäiseen motivaatioon.

Toiseen tavoitteeseen vastaamiseksi arvioitiin verkkovalmennuksen vaikutuksia kokemuksiin sosiaalisesta tuesta (esihenkilön tuki, työkaverien tuki), työn hallinnan tunteeseen ja työroolin selkeyteen. Työhyvinvointiin kohdistuvia vaikutuksia arvioitiin seuraamalla valmennuksen vaikutuksia työn imuun ja koettuun stressiin.

Koronapandemian (COVID-19) vuoksi työntekijöiden ryhmävalmennukset ja esihenkilöiden koulutukset toteutettiin alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta poiketen verkon välityksellä. Verkkovälitteinen vuorovaikutus on lisääntynyt työelämässä, mutta verkon välityksellä toteutetuista työpaikkainterventioista on toistaiseksi vähän tutkimusnäyttöä. Tutkimus tuottaa näin ollen myös tietoa verkkovälitteisten ryhmävalmennusten vaikutuksista ja toteutettavuudesta.

3 Tutkimuksen alkukartoitus

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksen alussa toteutettiin alkukartoitus kolmella työpaikalla, jotka osallistuivat hankeverkostoon tutkimuksen käynnistyessä. Tavoitteena oli kerätä tietoa tutkimuksessa kehitettävän valmennuksen suunnittelua varten. Alkukartoitukseen osallistuneet työpaikat toimivat palvelu-, kauppa- ja hoiva-alalla. Työpaikan yhteyshenkilöt kutsuivat kohderyhmään kuuluvia työntekijöitä osallistumaan alkukartoitukseen. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja perustui tutkimussuostumukseen. Aineisto muodostui kyselystä nuorille työntekijöille (n=125) sekä yksilöhaastatteluista, joihin osallistui nuoria työntekijöitä (n=5), esihenkilöitä (n=6) ja HR-asiantuntijoita (n=4). Kysely- ja haastatteluaineistoa kerättiin aikavälillä marraskuu 2020–helmikuu 2021.

3.1 Alkukartoituksen kyselyn tulokset

Alkukartoituskyselyyn vastasi yhteensä 125 työntekijää (75 % naisia). Vastaajista 78 prosenttia oli asunut Suomessa yli 10 vuotta ja suurin osa (68,8 %) työskenteli vakituisessa työsuhteessa. Kyselyn vastaajista yli puolet (72 %) työskenteli osa-aikaisesti ja 43 prosenttia opiskeli töiden ohella. Vastaajat olivat työskennelleet elämänsä aikana keskimäärin noin neljä vuotta ansiotyössä, noin kaksi vuotta nykyisellä ammattialallaan ja noin puolitoista vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Vastaajien ikä vaihteli 16–29 vuoden välillä (keskiarvo 29,6).

3.1.1 Pystyvyyden tunteet

Alkukartoituskyselyssä selvitettiin työntekijöiden pystyvyyden tunteita työelämässä toimimiseen liittyen. Pystyvyyden tunne tarkoittaa ihmisen luottamusta omaan kykyynsä toimia onnistuneesti. Aiempien tutkimusten mukaan pystyvyyden tunteet ennustavat käyttäytymistä ja vaikuttavat ihmisen sinnikkyuteen. (Bandura, 1997).

Taulukossa 1 on esitetty keskiarvot alkukartoitukseen vastanneiden työntekijöiden kokemista pystyvyyden tunteista. Tulosten keskiarvoja (asteikolla 1–5) tarkastellen matalimpia arvioita saivat muun muassa pystyvyyden tunne ottaa selvää ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista (keskiarvo 3,3), tuoda esille työhön liittyviä ideoita ja ehdotuksia (keskiarvo 3,3), hankkia ammatillista kehittymistä tukevaa tietoa ja tukea (keskiarvo 3,4), laatia pidemmän tähtäimen suunnitelmia työuralle (keskiarvo 3,4) ja hallita stressiä työssä (keskiarvo 3,4).

Taulukko 1. Alkukartoituksen tulokset pystyvyyden tunteista (n=125).

KUINKA HYVIN USKOT PYSTYVÄSI... (1=ERITTÄIN HUONOSTI, 5=ERITTÄIN HYVIN)	KESKIARVO (KESKIHAJONTA)
Tunnistamaan henkilökohtaiset vahvuutesi	4,09 (0,88)
Ratkaisemaan vastaantulevia ongelmia työssäsi	4,02 (0,83)
Käyttämään vahvuuksiasi ja kykyjäsi työssäsi	4,00 (0,88)
Tunnistamaan työssä kehittymisen tarpeitasi	3,99 (0,74)
Pyytämään tarvittaessa tukea työhösi esihenkilöltäsi	3,94 (1,12)
Hankkimaan tietoa tai ohjeita työpaikalla	3,88 (1,03)
Pyytämään tarvittaessa tukea työhösi työkavereiltasi	3,84 (1,20)
Keskustelemaan esihenkilösi kanssa työhösi liittyvistä asioista	3,82 (1,16)
Hyödyntämään nykyisessä työssäsi opittuja taitoja tai kokemuksia työurallasi myöhemmin	3,76 (1,02)
Tunnistamaan työhön liittyvät mielenkiinnonkohteesi	3,75 (1,01)
Sovittamaan yhteen ajankäyttöä työsi ja vapaa-aikasi välillä	3,73 (1,14)
Laatimaan suunnitelmia omien tavoitteittesi saavuttamiseksi työelämässä	3,63 (1,01)
Asettamaan itsellesi työhön liittyviä tavoitteita	3,62 (0,98)
Pyytämään tukea esihenkilöltäsi työuraasi liittyvissä asioissa	3,62 (1,16)
Huolehtimaan omasta jaksamisestasi työssä	3,59 (1,18)
Huolehtimaan omasta jaksamisestasi vapaa-ajallasi (esim. liikunta, uni, ystävät, palautuminen)	3,55 (1,29)
Hallitsemaan stressiä työssäsi	3,51 (1,22)
Laatimaan pidemmän tähtäimen suunnitelmia työurallesi	3,48 (1,12)
Hankkimaan ammatillista kehittymistä tukevaa tietoa tai tukea	3,45 (1,07)
Tuomaan esille työhösi liittyviä ideoitasi tai ehdotuksia esihenkilöllesi	3,37 (1,22)
Ottamaan selvää ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista työssäsi	3,36 (1,09)

3.1.2 Kokemukset esihenkilön toiminnasta

Taulukossa 2 on esitetty alkukartoitukseen vastanneiden työntekijöiden kokemuksia esihenkilötyöstä. Lähiesihenkilön toimintaa koskevista arvioinneista matalimmat keskiarvot koskivat esihenkilön aktiivisuutta keskustella työntekijän kanssa pidemmän aikavälin suunnitelmista työuraa koskien (keskiarvo 2,7), keskustella työhön liittyvistä kehittymismahdollisuuksista (keskiarvo 3,0) ja keskustella innostavista asioista työssä (keskiarvo 3,1).

Taulukko 2. Alkukartoituksen tuloksia esihenkilötyön kokemuksista.

POHDI SEURAAVAKSI, MITEN SEURAAVAT ASIAT KUVAAVAT OMAA LÄHIESIMIESTÄSI. LÄHIESIMIEHESI... (1=TÄYSIN ERI MIELTÄ, 5=TÄYSIN SAMAA MIELTÄ)	KESKIJARVO (KESKIHAJONTA)
Auttaa sinua ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia	3,85 (1,18)
Viestii sinulle selkeästi työhösi liittyvät tavoitteet ja odotukset	3,72 (1,19)
On avoin uusille ideoille ja ehdotuksille	3,68 (1,14)
Rohkaisee ja kannustaa sinua	3,65 (1,29)
Tukee oppimistasi työssä	3,53 (1,26)
Tukee työssä jaksamistasi	3,47 (1,31)
Tukee sinua työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa.	3,34 (1,39)
Keskustelee kanssasi taidoistasi ja vahvuuksistasi työssä	3,21 (1,31)
Keskustelee kanssasi sinua innostavista asioista työssä	3,18 (1,33)
Keskustelee kanssasi työhön liittyvistä kehittymismahdollisuuksistasi	3,07 (1,31)
Keskustelee kanssasi pidemmän tähtäimen suunnitelmistasi työuraasi koskien	2,75 (1,33)

Alkukartoituksessa kysyttiin myös vastaajien arvioita palautteen saamisesta lähiesihenkilöltä (taulukko 3) ja kokemuksia työstä (taulukko 4). Alle puolet (n. 42 %) vastaajista arvioi, että heidän lähiesihenkilönsä antoi heille hyvin usein tai aina palautetta työn suorittamisesta ja noin 54 prosenttia koki saavansa riittävästi tunnustusta tekemästään työstä.

Taulukko 3. Alkukartoituksen tuloksia esihenkilötyön tarjoamasta tuesta ja palautteesta.

ARVIOI SEURAAVAKSI LÄHIESIMIEHESI TOIMINTAA... (1=ERITTÄIN HARVOIN TAI EI KOSKAAN, 3=SILLOIN TÄLLÖIN, 5=HYVIN USEIN TAI AINA)	KESKIJARVO (KESKIHAJONTA)
Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni lähiesimieheltäni	3,80 (1,21)
Kun lähiesimieheni antaa minulle palautetta, hän pyrkii auttamaan minua oppimaan ja edistymään	3,56 (1,36)
Lähiesimieheni antaa minulle palautetta työni suorittamisesta	3,20 (1,36)

Taulukko 4. Alkukartoituksen tuloksia työhön liittyvistä kokemuksista.

MISSÄ MÄÄRIN OLET SAMAA TAI ERI MIELTÄ SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN KANSSA? (1=TÄYSIN ERI MIELTÄ, 5=TÄYSIN SAMAA MIELTÄ)	KESKIJARVO (KESKIHAJONTA)
Nykyinen työni tarjoaa minulle mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen	3,75 (1,09)
Koen saavani tunnustusta tekemstäni työstä	3,45 (1,29)
Saan vaikuttaa siihen, miten teen työni	3,40 (1,11)

3.2 Alkukartoituksen haastattelujen tulokset

Alkukartoituksen yksilöhaastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia. Haastatteluihin osallistui neljä HR-asiantuntijaa, kuusi esihenkilöä ja viisi työuran alussa olevaa työntekijää kolmelta työpaikalta. HR-asiantuntijat ja esihenkilöt tarkastelivat työuran alussa olevia työntekijöitä eri näkökulmista: kokemukset esihenkilötyössä, HR-asiantuntijana ja työhyvinvoinnin asiantuntijana. Haastatellut nuoret työntekijät työskentelivät erityyppisissä tehtävissä ja työsuhteissa asiakaspalvelutyössä, palvelualalla ja sosiaali- ja terveysalalla. Heidän haastattelujensa teemoja olivat työelämäodotukset työuran alussa, osaaminen, tavoitteet, haasteet ja vastoinkäymiset sekä vuorovaikutus esihenkilön kanssa.

Haastatteluaineistosta tunnistettiin toistuvia asioita, joiden mukaan aineistoa luokiteltiin. Kriteerinä oli, että teemaksi luokitellun asian tuli esiintyä jokaisen kohderyhmän edustajan (työntekijät, esihenkilöt ja HR-asiantuntijat) puheessa. Taulukossa 5 esitetään haastatteluteemojen sisällä toistuneita näkökulmia.

Taulukko 5. Havaintoja alkukartoituksen haastatteluista.

HAASTATTELUTEEMA	TYÖURAN ALKUVAIHETTA TUKEVIA TAI VAIKEUTTAVIA TEKIJÖITÄ
ODOTUKSET JA TOIVEET TYÖURAN ALUSSA	Kehittymismahdollisuudet Sopiva työn haasteellisuus Mahdollisuus käyttää omia taitoja Onnistumisen kokemukset
OSAAMINEN JA KEHITTÄMISTÄ TUKEVAT ASIAT	Henkilökohtaisten vahvuuksien huomiointi työssä Työpaikan järjestämät koulutukset Riittävä ja laadukas perehdytys Esihenkilön palaute ja tuki
TAVOITTEELLISUUS	Vuoropuhelu työhön liittyvistä tavoitteista
HAASTEET JA VASTOINKÄYMISET	Vähäisempi työkokemus ja ”jyrkkä oppimiskäyrä” tuottavat kuormitusta työsuhteen alussa Mahdollisuus työskennellä kokeneemman työntekijän kanssa tukee oppimista Työntekijän oma aktiivisuus kysymisessä ja asioiden esille nostamisessa

Haastatteluaineisto havainnollisti, että työuran alussa tärkeitä ovat kehittymismahdollisuudet, palaute ja työn sopiva haasteellisuus. Lisäksi työssä koetut onnistumiset nousivat esiin tärkeiksi voimavaraksi. Työuran alkuvaiheessa haasteita nähtiin tuottavan jyrkkä oppimiskäyrä, kun uudessa työssä aloittavalle kasaantuu runsaasti oppimisvaatimuksia.

3.3 Alkukartoituksen tulosten hyödyntäminen

Kohdetyöpaikoilla toteutetun alkukartoituksen kysely- ja haastatteluaineisto tuottivat kuvailevaa tietoa verkkovalmennusten suunnittelun tueksi. Pieneen otokseen perustuvia tuloksia ei voida kuitenkaan pitää yleistettävänä. Alkukartoituksen kyselyyn vastanneista nuorista työntekijöistä suuri osa kaipasi tunnustusta tehdystä työstä ja palautetta esihenkilöltä. Samansuuntaisia tuloksia saatiin haastatteluista, joissa korostettiin tärkeinä asioina onnistumisia ja palautetta työstä. Haastatteluaineiston mukaan myös työyhteisön tuki, kehittymismahdollisuudet ja mahdollisuus oppia koettiin tärkeiksi työuran alussa. Kyselyaineiston näkökulmasta työntekijöiden pystyvyyden tunne laatia pidemmän tähtäimen suunnitelmia työuralle ja hankkia ammatillista kehittymistä tukevaa tietoa ja tukea olivat myös tärkeitä sisältöjä suunniteltavalle interventiolle.

Alkukartoituksen tulokset huomioitiin tutkimushankkeen työntekijävalmennuksen ja esihenkilökoulutuksen sisällöissä. Työntekijöiden valmennukseen sisällytettiin henkilökohtaisen tavoitesuunnitelman laatiminen sekä tiedon ja tuen hankkimista tukevia ryhmäharjoituksia. Lisäksi valmennuksessa ohjattiin työntekijöitä tunnistamaan henkilökohtaisia vahvuuksiaan sekä niiden käyttämistä nykyisessä työssä. Vastaavasti esihenkilökoulutuksessa vahvistettiin esihenkilöiden valmiuksia palautteen antamiseen ja erityisesti vahvuuksien ja onnistumisten tunnistamiseen ohjaavan palautteen antamiseen. Lisäksi käytiin läpi keinoja tukea työntekijöiden tavoitteellisuutta. Työntekijävalmennus ja esihenkilökoulutus on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.

4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimii työn vaatimusten ja voimavarojen teoria (Bakker & Demerouti, 2017). Viitekehysten mukaan työhyvinvointia voidaan tukea 1) työn kuormittavien vaatimusten kohtuullistamisella ja 2) työskentelyä tukevien voimavarojen vahvistamisella. Työskentelyä tukevat voimavarat auttavat työntekijää kohtaamaan työn vaatimuksia, suojaavat työhön liittyvältä stressiltä ja tukevat henkilökohtaista kasvua.

Voimavarat voidaan jakaa yksilön ja työn voimavaroihin. Yksilön voimavarat viittaavat ihmisen sisäisiin valmiuksiin, käsityksiin ja kykyihin. Työn voimavaroihin sisältyvät työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät, jotka tukevat hyvinvointia ja oppimista työssä (Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou ym., 2007). Työskentelyä tukevat voimavarat ovat myönteisessä yhteydessä koettuun työn imuun, joka on keskeinen työhyvinvoinnin mittari (Bakker & Demerouti, 2008). Työn imulla tarkoitetaan myönteistä työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvaavat 1) tarmokkuus, kuten kokemukset energisyydestä ja halu panostaa työhön, 2) omistautuminen, kuten kokemukset inspiroitumisesta ja ammattitilpeydestä sekä 3) uppoutuminen, kuten työhön keskittyminen (Bakker & Demerouti, 2008).

Työuran alkuvaihe on tärkeä yksilön voimavarojen kehittymisen ja työn voimavarojen vahvistamisen kannalta (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa kehitettiin interventio prosessi nuorten työntekijöiden voimavarojen vahvistamiseksi. Prosessiin sisältyi työntekijöille suunnattu voimavaralähtöinen ryhmävalmennus sekä sitä tukeva esihenkilökoulutus.

5 Onnistuneesti työuralle -verkkovalmennukset

5.1 Työntekijävalmennuksen ja esihenkilökoulutuksen sisällöt

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa kehitettyjen työntekijävalmennuksen ja esihenkilökoulutuksen vaikutusmekanismit nojaavat positiiviseen psykologiaan, proaktiivisen ja ennakoivan stressinhallinnan teorioihin (Meichenbaumin, 2007; Searle & Lee, 2015), sosiaalisen oppimisen teoriaan (Bandura, 1997) sekä Työterveyslaitoksella aiemmin kehitettyyn voimavarakeskeiseen ryhmävalmennuksen malliin (Vuori ym., 2012). Työntekijöiden valmennuksessa vaikutusmekanismit toteutuvat kolmen osatekijän kautta: a) osallistava lähestymistapa, b) kannustavan oppimisilmapiirin edistäminen ja c) työntekijöiden voimavarojen ja stressinhallinnan vahvistaminen.

Osallistava lähestymistapa näkyi konkreettisesti siten, että ohjaajat hyödynsivät osallistujien omia kokemuksia ja tietoja oppimisprosessin perustana. Valmennus rakentui ryhmätehtävien ja ryhmäkeskustelujen varaan. Ohjaajien keskeinen tehtävä oli kannustaa osallistujia osallistumaan keskusteluihin ja tuomaan esille omia näkökulmiaan sekä omakohtaisia kokemuksiaan työelämästä. Ohjaajat kannustivat osallistujia miettimään tehokkaita toimintatapoja ja ratkaisuja yhdessä muiden osallistujien kanssa.

Kannustavaa oppimisilmapiiriä rakennettiin antamalla myönteistä palautetta ohjaajilta osallistujille. Myönteisen palautteen antamista myös osallistujalta toiselle pyrittiin sisällyttämään ryhmäkeskusteluihin ohjeistusten avulla. Kannustavan oppimisilmapiirin luomisella tavoiteltiin vertaistuen jakamista esimerkiksi työhön liittyvistä haasteista ja mahdollisista ratkaisuista niihin.

Voimavaroja vahvistettiin erityisesti seuraavien osa-alueiden kautta: 1) oman työn vaikutusten ja merkityksen hahmottaminen, 2) henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistaminen, 3) tuen hankkiminen ja 4) henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen. Ensin mainittua osa-aluetta lähestyttiin valmennuksessa esimerkiksi ohjaamalla työntekijöitä tunnistamaan, mihin kaikkeen heidän työllään on vaikutusta esimerkiksi työyhteisön, työnantajan/työpaikan, yhteiskunnan ja mahdollisten asiakkaiden näkökulmasta. Henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamista harjoiteltiin poimimalla valmennusmateriaalin vahvuus- ja taitolistasta itseen sopivia vahvuuksia, minkä jälkeen keskusteltiin niiden hyödyntämisestä nykyisessä työssä. Ryhmäkeskusteluissa käytiin läpi esimerkkejä, milloin, missä ja miten työntekijä on käyttänyt vahvuuksiaan ja taitojaan sekä millaisia hyötyjä vahvuuksien käyttämisellä oli. Esimerkit liittyivät työntekijän päivittäisiin työtehtäviin, työotteeseen ja työyhteisössä toimimiseen.

Tunne omasta kyvykkyydestä on yksi ihmisen psykologinen perustarve (Ryan & Deci, 2000). Siksi henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistaminen ja taidonhallintakokemukset ovat merkityksellisiä. Valmiuksia hankkia tukea omaan työhön ja työhyvinvointiin lisättiin tunnistamalla valmennuksessa työpaikan ja muun henkilökohtaisen verkoston tiedon ja tuen lähteitä. Lisäksi ylipäättään kannustettiin tuen hankkimiseen ja oman verkoston laajentamiseen. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista lähestyttiin sekä pienten viikkotason tekojen että pidemmän aikavälin tavoitesuunnitelman näkökulmasta. Osallistujia muun muassa kannustettiin kokeilemaan valmennustapaamisten välillä tekoja, jotka tukevat heidän työhyvinvointiaan tai työstä palautumistaan. Valmennuksen päätteeksi jokainen määritteli oman valintansa mukaan työtä, työhyvinvointia tai laajemmin työelämää koskien henkilökohtaisen tavoitteensa ja laati sen saavuttamiseksi yksityiskohtaisen suunnitelman välitavoitteineen.

Stressinhallintavalmiuksia vahvistettiin ohjaamalla osallistujat tunnistamaan ja määrittelemään ratkaisukeinoja mahdollisiin tai koettuihin haasteisiin työn arjessa. Haasteita tarkasteltiin tapausesimerkkien näkökulmasta, joiden käsittelyn aikana työntekijät jakoivat keskenään ideoita ratkaisukeinoista ja haasteisiin sopivista toimintatavoista. Näin pyrittiin vaikuttamaan siihen, millaisia ajattelu- ja toimintamalleja työntekijät käyttävät kohdatessaan vaikeita tilanteita työelämässä. Viimeisessä tapaamisessa henkilökohtaisia tavoitesuunnitelmia laatiessaan osallistujat tarkastelivat ratkaisukeinoja mahdollisiin vastoinkäymisiin, joita he saattavat kohdata edetessään kohti tavoitettaan. Lisäksi valmennuksen loppuksi sovellettiin myönteisen tulevaisuuden kuvittelun tekniikkaa. Myönteisen tulevaisuuden harjoituksessa työntekijät kuvittelivat itsensä tulevaisuuteen, jossa oma tilanne työelämässä on omien toiveiden mukainen. Harjoituksen aikana osallistujat määrittelivät omia tekoja, jotka johtavat toivottuun tulevaisuuteen. Taulukossa 6 on havainnollistettu työntekijävalmennuksen sisältöjä.

Työntekijöiden ensimmäisen verkkotapaamisen jälkeen osallistujia kannustettiin keskustelemaan esihenkilönsä kanssa vahvuuksien käytöstä. Keskustelun tueksi annettiin yksityiskohtaiset ohjeet keskustelunaiheista. Toisen verkkotapaamisen jälkeen työntekijöille annettiin ohjeet keskustella esihenkilönsä kanssa haasteelliseksi koetuista työtilanteista tai työtehtävistä. Näiden välikeskustelujen tarkoitus oli tukea työntekijöiden aktiivisuutta tiedon- ja tuenlähteiden käyttöön. Esihenkilöiden kanssa käytävät keskustelut olivat vapaaehtoisia. Esihenkilökoulutukseen osallistuneita esihenkilöitä tiedotettiin mahdollisten keskustelujen toteuttamisesta.

Taulukko 6. Esimerkkejä työntekijävalmennuksen sisällöstä.

TEEMA	1. TAPAAMINEN: HENKILÖKOHTAISET VAHVUUDET JA TYÖN VAIKUTUKSET
OMAN TYÖN VAIKUTUKSET JA MERKITYS	Ryhmäkeskustelut työtehtävien merkityksestä osana isompaa kokonaisuutta ja oman työn vaikutuksista suhteessa työyhteisön toimintaan, työpaikkaan, asiakkaisiin ja yhteiskuntaan.
HENKILÖKOHTAISET VAHVUUDET	Itsenäinen tehtävä henkilökohtaisten vahvuuksien ja taitojen tunnistamisesta, käyttämisestä työssä sekä käytön hyödyistä.
HENKILÖKOHTAISET VAHVUUDET JA OMAN TYÖN VAIKUTUKSET	Ryhmäkeskustelut henkilökohtaisten vahvuuksien ja taitojen käytöstä ja hyödyistä työssä.
TEEMA	2. TAPAAMINEN: OMA TYÖHYVINVOINTI JA HAASTEELLISET TILANTEET
TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSTÄ PALAUTUMINEN	Yhteinen pohdintatehtävä omaan työhyvinvointiin vaikuttamisesta sekä omien muutostarpeiden tunnistaminen.
STRESSINHALLINTA	Ryhmäkeskustelu päivittäisessä työssä käytössä olevista keinoista vaikuttaa omaan hyvinvointiin.
RATKAISUKEINOT HAASTEISIIN	Ryhmäkeskustelut keinoista ratkaista työhön tai työuran alkuun liittyviä haasteita.
TEEMA	3. TAPAAMINEN: VERKOSTOISSA TOIMIMINEN JA TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN
TUEN HANKKIMINEN	Henkilökohtaisten verkostojen kartoittaminen itsenäisesti.
TUEN HANKKIMINEN JA TYÖYHTEISÖSSÄ TOIMIMINEN	Ryhmäkeskustelut tiedon ja tuen hankkimisesta sekä epäkohtien puheeksi ottamisesta työpaikalla.
HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET	Henkilökohtaisen tavoitesuunnitelman laatiminen ja vastoinkäymiin varautuminen.

Esihenkilöiden koulutus pohjautui työntekijävalmennusta vastaavasti seuraaviin osa-alueisiin: a) osallistava lähestymistapa, b) kannustavan oppimisilmapiirin edistäminen ja c) työntekijöiden voimavaroja vahvistaminen työssä. Työntekijöiden voimavarojen

vahvistamiseen sisältyivät seuraavat koulutusteemat: 1) keinot vahvistaa työntekijöiden työn merkityksellisyyden tunnetta, 2) palautteen antaminen henkilökohtaisten vahvuuksien käytöstä, 3) keinot tukea nuoria työntekijöitä haasteellisissa työtilanteissa, 4) työntekijöiden tavoitteellisuuden tukeminen. Koulutuksen painopiste oli nimenomaan keinoissa tukea työntekijöitä, mutta niiden lisäksi käsiteltiin esihenkilön omaa työhyvinvointia tukevia teemoja. Esimerkkejä esihenkilökoulutuksen tarkemmista sisällöistä on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Esimerkkejä esihenkilökoulutuksen sisällöstä.

TEEMA	1. TAPAAMINEN: HENKILÖKOHTAISET VAHVUUDET JA TYÖN MERKITYKSELLISYYS
HENKILÖKOHTAISET VAHVUUDET	Itsenäinen tehtävä henkilökohtaisten vahvuuksien ja taitojen tunnistamisesta, käyttämisestä työssä sekä käytön hyödyistä.
VAHVUUKSIEN TUNNISTAMISESSA TUKEMINEN	Ryhmäkeskustelut vahvuusajattelun soveltamisesta esihenkilötyössä ja palautteen antamisessa.
TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN VAHVISTAMINEN	Ryhmäkeskustelut työn merkityksellisyyden tunteen vahvistamisen keinoista työpaikalla.
TEEMA	2. TAPAAMINEN: HAASTEELLISET TILANTEET JA PALAUTTEEN ANTAMINEN
HAASTEELLISISSA TILANTEISSA TUKEMINEN	Ryhmäkeskustelut keinoista tukea työuran alussa olevien työntekijöiden oppimista ja työhyvinvointia.
PALAUTTEEN ANTAMINEN	Ryhmäkeskustelut sekä muutokseen tähtäävän että henkilökohtaisiin vahvuuksiin liittyvän palautteen antamisesta.
TEEMA	3. TAPAAMINEN: TAVOITTEELLISUUDESSA TUKEMINEN JA ESIHENKILÖN OMA TYÖHYVINVOINTI
HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET	Itsenäinen tehtävä henkilökohtaisen tavoitteen asettamisesta esihenkilötyöhön.
TAVOITTEELLISUUDEN TUKEMINEN	Ryhmäkeskustelut keinoista tukea työntekijöiden tavoitteellisuutta.
STRESSINHALLINTA	Itsenäinen tehtävä ja ryhmäkeskustelut stressinhallinnasta esihenkilötyössä.

5.2 Verkkovalmennusten toteutus tutkimushankkeessa

Tutkimushankkeen aikana toteutettiin työntekijävalmennuksia (3 x 3 tuntia) ja esihenkilökoulutuksia (3 x 2 tuntia) yhteensä 21 työpaikalla. Työpaikat edustivat eri ammattialoja mukaan lukien kaupan ala, palveluala, ICT-ala, järjestösektori, sosiaali- ja terveysala sekä ravintola-ala. Suurin osa valmennuksista toteutettiin työpaikkakohtaisesti. Kaksi valmennusprosessia toteutettiin yhdistäen saman alan organisaatioiden osallistujia riittävän osallistujamäärän varmistamiseksi. Aloitteet yhdistelmäryhmistä tulivat kyseisiltä organisaatioilta.

Osallistuminen verkkovalmennuksiin edellytti tutkimussuostumusta ja tutkimuksen alkukyselyyn vastaamista noin kaksi kuukautta ennen valmennuksen ajankohtaa. Työntekijävalmennusten ja esihenkilökoulutusten osallistujia tiedotettiin verkkotapaamisten ajankohdista noin kuukautta ennen ensimmäistä tapaamista. Osallistujat saivat linkin erikseen jokaiseen tapaamiseen noin kaksi viikkoa ennen tapaamista. Valmennukset toteutettiin yleisesti käytössä olevilla videoneuvotteluohjelmistoilla. Työntekijöiden verkkovalmennus (3 x 3 tuntia) ja esihenkilöiden verkkokoulutus (3 x 2 tuntia) toteutettiin työpaikalla noin kuukauden kuluessa samalla aikavälillä. Organisaatiokohtainen osallistujamäärä yksittäisissä verkkotapaamisissa vaihteli kolmesta henkilöstä 16 henkilöön.

Työterveyslaitoksen projektiryhmä toteutti kaikki valmennukset ja koulutukset hankkeen aikana. Hankkeen aikana tehtiin oppaat työntekijävalmennusten ja esihenkilökoulutusten toteuttamiseksi. Näitä oppaita hyödynnettiin hankkeen aikana valmennusten toteuttamiseksi yhdenmukaisella tavalla. Oppaat sisältävät yksityiskohtaiset ohjeet Onnistuneesti työuralle -työntekijävalmennuksen ja esihenkilökoulutuksen toteuttamiseen. Kaikki materiaalit on julkaistu verkossa suomalaisten työpaikkojen käyttöön.

6 Yksilön voimavarat

Tutkimuksessa arvioitiin työntekijöiden verkkovalmennuksen vaikutuksia neljään hyvinvoinnin kannalta keskeiseen yksilön voimavaraan: pystyvyyden tunteet, stressihallintavalmiudet, työhön liittyvä koherenssin tunne ja organisaatiopohjainen itsetunto.

6.1 Pystyvyyden tunteet

Pystyvyyden tunne tarkoittaa ihmisen luottamusta omaan kykyynsä toimia onnistuneesti. Pystyvyyden tunne ennustaa käyttäytymistä, tukee työhyvinvointia ja edistää oppimista työssä (Bandura, 1997; Xanthopoulou ym., 2007). Lisäksi pystyvyyden tunne vaikuttaa sinnikkyyteen tavoitteisiin pyrkimisessä (ks. Djourova ym., 2020) ja tukee mielenterveyttä työelämän siirtymävaiheissa (Vuori ym., 2012). Sosiaalisen oppimisen teorian (Bandura, 1997) mukaan pystyvyyden tunteeseen vaikuttavat muun muassa omaa suoriutumista koskevat aiemmat kokemukset (hallintakokemukset), sosiaalinen palaute ja henkilön arvio saatavilla olevan tuen määrästä.

Onnistuneesti työuralle -työntekijävalmennuksessa osallistujien pystyvyyden tunteita vahvistettiin sosiaalisen oppimisen teorian (Bandura, 1997) mukaisesti ohjaamalla työntekijät henkilökohtaisten vahvuuksien ja onnistumisten tunnistamiseen (hallintakokemusten vahvistaminen) ja jakamalla vertaistukea ja myönteistä palautetta ryhmätapaamisissa (sosiaalinen palaute ja tuki). Tutkimuksessa mitattiin työntekijöiden pystyvyyden tunteita käyttäen henkilökohtaisia vahvuuksiaan työssä, asettaa työhön liittyviä tavoitteita ja hankkia työskentelyä tukevaa tietoa ja tukea työssä.

6.2 Stressinhallinta

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa stressinhallintavalmiudet määriteltiin ennakoivan stressinhallinnan (ks. Meichenbaum, 2007) ja proaktiivisen stressinhallinnan (Searle & Lee, 2015) teorioiden pohjalta. Tähän sisältyivät yksilön tiedolliset ja emotionaaliset valmiudet toimia haasteiden kohdalla työelämässä. Työstressin kokemiseen vaikuttaa henkilön oma arvio kyvystään ratkaista tilanne. Ratkaisujen tunnistaminen haasteellisiin ja kuormittaviin työtilanteisiin tukee näin ollen psyykkistä toimintakykyä. Ennakoiva ja proaktiivinen stressinhallinta suojaavat työhön liittyvältä stressiltä ja tukevat mielenterveyttä (ks. Meichenbaum, 2007; Searle & Lee, 2015) ja niiden merkitystä on korostettu erityisesti uudessa työssä aloittavien työntekijöiden kohdalla (Ślebarska ym., 2019) ja työuran alussa (Akkermans ym., 2015).

Työntekijöiden verkkovalmennuksessa stressinhallintaa vahvistettiin osana ryhmäharjoituksia. Työntekijät määrittivät tehokkaita toimintatapoja haasteellisiin esimerkkitilanteisiin, joita he saattavat kohdata nykyisessä työssään tai työurallaan. Ryhmätapaamisissa käsiteltiin myös työntekijöiden omiin kokemuksiin pohjautuvia haastavia työtilanteita. Näin pyrittiin vaikuttamaan siihen, millaisia toimintastrategioita työntekijät käyttävät kohdatessaan haasteellisia tilanteita työssään tai myöhemmin työurallaan. Ryhmätapaamisessa käsitellyt haasteet tai vastoinkäymiset liittyvät muun muassa uuden työn aloittamiseen, työssä oppimiseen, työyhteisöön tutustumiseen ja ammattialakohtaisiin työtilanteisiin (esim. haasteelliset asiakastilanteet).

6.3 Organisaatiopohjainen itsetunto

Työuran alussa ja nuoruudessa tapahtuu usein muutoksia yksilön itsetunnossa. Positiiviset työkokemukset työuran alussa voivat vaikuttaa myönteisesti itsetuntoon ja siihen, missä määrin työntekijä kokee itsensä kykeneväksi ja arvokkaaksi. (Filosa ym., 2022). Organisaatiopohjainen itsetunto merkitsee työntekijän kokemaa arvokkuuden tunnetta työpaikallaan. Organisaatiopohjaiseen itsetuntoon liittyy työntekijän ajatukset oman työn tärkeydestä, oman työskentelyn hyödyllisyydestä ja työnantajan osoittamasta luottamuksesta työntekijää kohtaan. Organisaatiopohjainen itsetunto on yhteydessä muun muassa työpaikan vaihtoaikaisiin, työhön sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen (Pierce & Gardner, 2004, Bowling ym. 2010). Kannustava palaute ja arvostus omaa työtä kohtaan vaikuttavat organisaatiopohjaisen itsetunnon kehittymiseen (Pierce & Gardner, 2004). Costantini ym. (2019) havaitsivat, että työntekijät, jotka tunnistavat henkilökohtaiset vahvuutensa työssä, saattavat tuntea itsensä pätevämmiksi ja arvokkaammiksi organisaatiolleen. Tällä voi olla myönteisiä vaikutuksia organisaatiopohjaiseen itsetuntoon. Myös Pierce ja Gardner (2004) korostivat, että koettu työtaitojen riittävyys on yhteydessä organisaatiopohjaiseen itsetuntoon.

Onnistuneesti työuralle -verkkovalmennuksessa työntekijöitä ohjattiin tunnistamaan henkilökohtaiset vahvuutensa sekä työhön liittyviä tilanteita, joissa he ovat käyttäneet vahvuuksiaan ja taitojaan. Ryhmäkeskusteluissa eriteltiin myös vahvuuksien ja taitojen käyttämisen myönteisiä vaikutuksia työskentelyn laatuun, työyhteisön toimintaan ja asiakkaiden kanssa toimimiseen. Oletuksena oli, että nämä positiiviseen psykologiaan kytkeytyvät mekanismit voivat vaikuttaa myös organisaatiopohjaiseen itsetuntoon.

6.4 Työhön liittyvä koherenssin tunne

Työn koherenssin tunne koostuu ihmisen kokemasta työn ymmärrettävyydestä, työn koetusta hallittavuudesta ja merkityksellisyyden tunteesta työssä. Aiempien tutkimusten mukaan työn koherenssin tunne suojaa työn vaatimuksiin ja kuormitustekijöihin liittyvät stressiltä. (Grødal ym. 2018). Työn ymmärrettävyyden kannalta työntekijällä on oltava selkeä kuva omasta työroolistaan ja vastuualueestaan. Työn hallittavuuden kokemiseksi työntekijällä täytyy olla kokemus, että hänellä olevan riittävästi valmiuksia ja tukea suoriutua työtehtävistään. Merkityksellisyyden tunteen syntymiseen puolestaan vaikuttaa kokemus, että oma työskentely palvelee jotakin laajempaa päämäärää (ks. Martela & Pessi, 2018). Schräferin ym. (2023) toteuttama tutkimus toi esille, että vahvempi koherenssin tunne oli yhteydessä vähäisempiin mielenterveysongelmiin nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa. Tämän takia työn koherenssin tunteen vahvistaminen voi olla erityisen tärkeää nuorten työntekijöiden kohdalla.

Elämään sisältyvien tapahtumien ja olosuhteiden henkilökohtaisella tulkinnalla on keskeinen rooli koherenssin tunteen muotoutumisessa (Super ym., 2016). Keskeistä on, missä määrin omaan elämään sisältyvät tapahtumat ja olosuhteet koetaan ymmärrettäviksi, hallittaviksi ja merkityksellisiksi. Työn koherenssin tunteen kannalta on tärkeää, kokeeko työntekijä 1) oman työroolinsa sitoutumisen arvoisena, 2) henkilökohtaiset ja ympäristön tarjoamat voimavarat riittäviksi työhön liittyvien vaatimusten täyttämiseen ja 3) nykyisen työtilanteensa selkeäksi ja jäsentyneeksi. (Jenny ym., 2022).

Onnistuneesti työuralle -työntekijävalmennuksessa osallistujat tarkastelivat työtään osana isompaa kokonaisuutta ja määrittivät oman työnsä vaikutuksia työyhteisöön, asiakkaiden elämään ja yhteiskuntaan. Lisäksi valmennuksessa tunnistettiin henkilökohtaisia työhön liittyviä vahvuuksia ja taitoja sekä kartoitettiin työpaikalla käytössä olevia tiedon ja tuen lähteitä, jotka tukevat työssä onnistumista.

7 Työhön liittyvät voimavarat

Tutkimuksessa arvioitiin verkkovalmennuksen vaikutuksia työhön liittyviin voimavaroihin, joilla on keskeinen merkitys etenkin työuran alussa. Arvioitaviin voimavaroihin kuuluivat työn hallinnan tunne, työroolin selkeys ja kokemukset sosiaalisesta tuesta.

7.1 Työn hallinnan tunne

Työn hallinnan tunne viittaa henkilön käsitykseen kyvystään hallita työtehtävät menestyksekkäästi. Työn hallinnan tunne on määritelty työhön kiinnittymisen indikaattoriksi. Lisäksi työn hallinnan tunne vaikuttaa stressin kokemiseen ja työhyvinvointiin erityisesti työuran alussa. (Morrison, 2002; Frögéli ym., 2019; Saks & Gruman, 2012). Työhön liittyvän tiedon saamisen esihenkilöltä tai työkavereilta on todettu tukevan työn hallinnan tunnetta (ks. Frögéli ym. 2022; ks. Saks & Ashforth, 1997). Onnistuneesti työuralle -verkkovalmennuksessa työntekijät jakoivat toisilleen tietoa keinoista ratkaista työhön liittyviä ongelmia ja vastata työn vaatimuksiin.

7.2 Työroolin selkeys

Työroolin selkeys on työntekijän kokemus omaan työhön sisältyvien vastuiden ja tehtävien selkeydestä hänelle itselleen (Bauer ym., 2007). Työroolin selkeys on todettu keskeiseksi työhön liittyväksi voimavaraksi (Hakanen ym., 2021). Työroolin epäselvyys puolestaan on negatiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen (Raub ym., 2021).

Tietojen saaminen työhön liittyvistä odotuksista ja vastuista tukee työroolin selkeyttä (Bauer & Erdogan, 2012; Saks ym., 2007). Työkaverit voivat tarjota tärkeää tietoa työyhteisön toiminnasta ja työn päämääristä. Samankaltaista työtä tekeviltä työkavereilta voi saada käytännönläheistä tietoa tehtävänkuvan toteuttamisesta työn arjessa, mikä voi osaltaan ehkäistä työroolin epäselvyyttä (Chiaburu & Harrison, 2008; Bravo ym., 2003). Onnistuneesti työuralle -työntekijävalmennuksessa keskusteltiin työn toteutustavoista ja jaettiin tietoa työpaikan toimintatavoista. Tämän oletettiin osaltaan tukevan koettua työroolin selkeyttä.

Työroolin selkeys ja työn hallinnan tunne ovat lähellä työn koherenssin tunteeseen sisältyvää työn hallittavuutta ja työn ymmärrettävyyttä. Erot tulevat kuitenkin esille tutkimusmittarien sisällöissä (ks. sivut 33-36). Työn koherenssin tunteessa on kyse yleisemmästä kokemuksesta työhön ja työolosuhteisiin liittyen. Työn hallinnan tunne

kytkeytyy tarkemmin työntekijän työtehtäviin ja niissä tarvittavaan pätevyYTEEN. Työn ymmärrettävyys kuvaa työntekijän kokemusta työn sisällön ja työtilanteen selkeydestä. Työroolin selkeys puolestaan on tarkempi indikaattori omien vastuualueiden ja omia työtehtäviä koskevien odotusten selkeydestä.

7.3 Sosiaalinen tuki

Työhön liittyvä sosiaalinen tuki tukee työhyvinvointia (Viswesvaran ym., 1999). Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että esihenkilön tuki suojaa työuupumukselta (Hämmig, 2017) ja nuorten työntekijöiden kohdalla esihenkilön tuella voi olla mielenterveyttä suojaava vaikutus (Melchior ym., 2007). Esihenkilöt ovat myös keskeinen palautteen lähde työntekijöille (Griffin ym., 2001). Esihenkilön tarjoama palaute auttaa työntekijöitä valitsemaan oikeat työtavat ja suoritusstrategiat työssä. Palautteen puute voi puolestaan lisätä epäselvyyttä työhön liittyvistä odotuksista ja vastuista. Työskentelyä koskevalla palautteella voi olla keskeinen merkitys erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla, joilla on vähemmän työkokemusta. Aiemmat tutkimukset (Van Woerkom & Kroon, 2020) ovat osoittaneet, että henkilökohtaisten vahvuuksien käyttöön kohdistuva palaute tukee kehittymistä työssä. Positiivisen psykologian alaan kuuluvien tutkimusten (Ghielen ym., 2018) mukaan henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamisella on myös myönteinen vaikutus hyvinvointiin.

Esihenkilöiden tukea täydentää työkavereilta saatu tuki. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työkavereiden tuella on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja omaa työroolia koskeviin käsityksiin (Chiaburu & Harrison, 2008) sekä työn imuun (Bakker & Demerouti, 2008). Sosiaalisen tuen saaminen on usein sidoksissa ihmisten välisiin sosiaalisiin verkostoihin (Burt, 2005). Sosiaalinen verkosto työpaikalla tarkoittaa sosiaalisia kontakteja työntekijöiden välillä (Jokisaari, 2017). Sosiaalinen verkosto kuljettaa työhön liittyvää tietoa ja neuvoja työntekijöiltä toiselle. Työyhteisön sosiaaliset verkostot voivat olla erityisen tärkeitä uudessa työssä ja työuran alussa. Sosiaaliset verkostot edistävät työroolin selkeyttä ja työn hallintaa ensimmäisten kuukausien aikana uudessa työssä (Morrison, 2002).

Sosiaalisten verkostojen tutkimuksissa keskeisiä mittareita ovat muun muassa sosiaalisen verkoston koko ja vuorovaikutuksen määrä verkostoon kuuluvien kontaktien kanssa (House ym., 1985). Verkostojen kehittymistä voidaan edistää tukemalla ihmisten välistä vuorovaikutusta, luomalla olosuhteita verkostoitumiselle sekä vahvistamalla ihmisten omia valmiuksia verkostoitumiseen. Työntekijän proaktiivisuus suhteessa sosiaaliseen verkostoon on nähty tärkeänä keinona sosiaalisen tuen saamiseen (ks.

Ashford & Black, 1996). Esimerkkejä proaktiivisesta toiminnasta ovat keskustelujen aloittaminen työkavereiden kanssa päivittäisistä työtehtävistä tai työhön liittyvistä ongelmista. Proaktiivisuus tiedon ja tuen hankkimisessa voi auttaa työntekijöitä vähentämään työn suoritusapoihin liittyvää epävarmuutta ja edistää työn oppimista (Ashford & Black, 1996; Morrison, 2002).

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa tarkasteltiin valmennusprosessin vaikutuksia henkilökohtaisiin verkostoihin sekä kokemuksiin työkavereiden ja esihenkilöiden tarjoamasta tuesta. Työntekijöiden valmennus tarjosi työntekijöille puitteet saada vertaistukea työkavereilta ja toisaalta vahvistaa henkilökohtaisia verkostoja työorganisaatiossa. Lisäksi valmennus sisälsi ryhmäharjoituksia, joiden aikana osallistujat tunnistivat tiedon- ja tuenlähteitä työyhteisössään, henkilökohtaisia verkostojaan sekä erilaisia keinoja tiedonhankintaan tai epäkohtien puheeksi ottamiseen työyhteisössään. Työntekijävalmennus sisälsi myös kaksi vapaaehtoista välitehtävää, joissa työntekijöitä kannustettiin keskustelemaan esihenkilönsä kanssa henkilökohtaisten vahvuksiensa käyttämisestä työssä ja ratkaisuista työhön liittyviin ongelmiin. Esihenkilöiden koulutuksessa puolestaan perehdyttiin menetelmään antaa palautetta työntekijöiden henkilökohtaisista vahvuuksista sekä jaettiin tietoa keinoista tukea työuran alussa olevien työntekijöiden oppimista ja hyvinvointia.

8 Tavoitteellisuus ja sisäinen motivaatio

Aiempien tutkimusten mukaan (Salmela-Aro, Mutanen & Vuori, 2012; Salmela-Aro, Mutanen, Koivisto & Vuori, 2010) ryhmämuotoisella ja voimavarakeskeisellä uravalmennuksella on mahdollista vaikuttaa henkilökohtaisten tavoitteiden suuntautumiseen ja tavoitteisiin kohdistuvaan sisäiseen motivaatioon. Henkilökohtaisilla tavoitteilla on keskeinen merkitys ihmisen käyttäytymisen suuntautumisessa (Salmela-Aro ym., 2007). Valmennusinterventioiden avulla on mahdollista ohjata ihmistä suuntaamaan tavoitteitaan oman hyvinvointinsa tai kehittymisensä kannalta mielekkääseen suuntaan. Tavoitteiden mielekkään suuntautumisen lisäksi sisäinen motivaatio tavoitteeseen pyrkimiseksi on tärkeä hyvinvoinnin kannalta. Sisäisesti motivoitunut yksilö suuntaa toimintaansa tavoitteen mukaiseksi, koska motivoituu tekemisestä itsessään ja kokee tavoitteeseen pyrkimisen kiinnostavana ja mielihyvää tuottavana (Ryan & Deci, 2001). Itsemääräämisteorian mukaan sisäisesti motivoivat tavoitteet liittyvät läheisemmin ihmisen perustarpeisiin (Ryan & Deci, 2017). Tämän takia henkilöt, jotka ovat tunnistaneet sisäisesti motivoivia työtavoitteita, voivat kokea enemmän psyykkistä hyvinvointia (Gagné & Deci, 2005).

Aiempien tutkimusten pohjalta Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa arvioitiin voimavarakeskeisen valmennuksen vaikutuksia työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja työtavoitteisiin kohdistuvaan sisäiseen motivaatioon. Onnistuneesti työuralle -työntekijävalmennuksen viimeisessä tapaamisessa osallistujat tunnistivat itselleen tärkeitä asioita työelämässä ja laativat henkilökohtaisen tavoitesuunnitelman, jonka he kohdistivat sillä hetkellä itselleen mielekkääseen ja tärkeään tavoitteeseen. Tavoitesuunnitelman laatimista ohjasivat myös ensimmäisessä valmennustapaamisessa toteutetut harjoitukset henkilökohtaisista vahvuuksista ja toisessa tapaamisessa toteutetut harjoitukset muutostarpeista oman hyvinvoinnin vahvistamiseksi.

9 Sosiaalisen läsnäolon tunne

Sosiaalista läsnäolon tunnetta pidetään keskeisenä laadun indikaattorina verkkovälitteisessä vuorovaikutuksessa (Oh ym., 2018). Shin (2002) määrittelee sosiaalisen läsnäolon tunteen ihmisten välisen yhteenkuuluvuuden ja muiden läsnäolon kokemukseksi. Sosiaalisen läsnäolon tunteeseen vaikuttavat teknologiset ominaisuudet, kuten video- ja ääniyhteyden käyttö (Kreijns ym., 2021; Oh ym., 2018). Tarvitaan kuitenkin lisää tutkimustietoa ryhmädynaamisista tekijöistä, jotka ovat yhteydessä sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymiseen verkkovälitteisissä interventioissa. Sosiaalisen läsnäolon tunne on yhteydessä luottamuksen syntymiseen (Oh ym., 2018) sekä oppimiseen (Richardson ym., 2017). Lisäksi van Brakelin ym. (2023) toteuttamassa tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalisen läsnäolon tunne on yhteydessä sosiaalisen tuen kokemuksiin.

Luottamuksellinen ilmapiiri, vertaisoppiminen ja sosiaalisen tuen jakaminen olivat tärkeitä tekijöitä Onnistuneesti työuralle -verkkovalmennuksissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalisen läsnäolon tunnetta yhtenä implementaatioprosessin laadun indikaattorina. Lisäksi tutkittiin ryhmäilmapiirin, ohjaajan osallistavan toiminnan ja vertaisryhmän aktiivisuuden merkitystä sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymiseksi.

Sosiaalisen läsnäolon tunnetta vahvistettiin Onnistuneesti työuralle -verkkovalmennuksissa hyödyntämällä videoneuvotteluohjelmistojen ominaisuuksia mahdollisimman monipuolisesti. Ohjaajat pitivät videokameransa päällä ja kannustivat osallistujia toimimaan samoin. Ohjaajat hyödynsivät kehonkieltä videokuvan sallimissa rajoissa muun muassa hymyilemällä, nyökkäilemällä ja käyttämällä käsien elekieltä puheensa tukena. Toisinaan ohjaajat pyysivät myös osallistujia esimerkiksi viittaamaan, nyökyttelemään tai pudistamaan päätään sen mukaan, mitä mieltä he olivat esitetystä kysymyksestä. Sosiaalisen läsnäolon tunteen rakentamiseksi hyödynnettiin myös videoneuvotteluohjelmistojen chat-keskusteluja ja reaktiopainikkeita. Chat-keskustelut huomioitiin siinä missä ääneen lausututkin kommentit, eli niitä kommentoitiin joko kirjallisesti tai ääneen. Erityisesti suurempien ryhmien kohdalla chat-keskusteluja hyödynnettiin pyytämällä osallistujilta vastauksia chatiin, jotta turvattiin jokaiselle tasavertainen mahdollisuus tuoda näkemyksensä esiin sen sijaan, että vain muutama olisi ehtinyt kertoa vuorotellen ajatuksensa ääneen. Osallistajat huomioitiin yksilöinä läpi valmennuksen esimerkiksi tervehtimällä nimeltä kutakin osallistujaa heidän saapuessaan valmennustapaamisiin ja viittaamalla osallistujien puheenvuoroihin nimellä. Lisäksi osa keskusteluista käytiin pienryhmissä tai pareittain hyödyntämällä videoneuvotteluohjelmistojen pienryhmätoimintoja.

10 Verkkovalmennusten vaikutusten ja prosessin arviointi

Onnistuneesti työuralle -tutkimus pohjautui satunnaistettuun koeasetelmaan vuosina 2020–2023. Tutkimuksen päätehtävänä oli arvioida voimavarakeskeisen ja ryhmämuotoisen verkkovalmennuksen vaikutuksia työntekijöiden pystyvyyden tunteisiin, stressinhallintavalmiuksiin, organisaatiopohjaiseen itsetuntoon, työn koherenssin tunteeseen, työn hallinnan tunteeseen, työroolin selkeyteen, kokemuksiin sosiaalisesta tuesta, henkilökohtaisiin tavoitteisiin, sisäiseen motivaatioon, työn imuun ja koettuun stressiin.

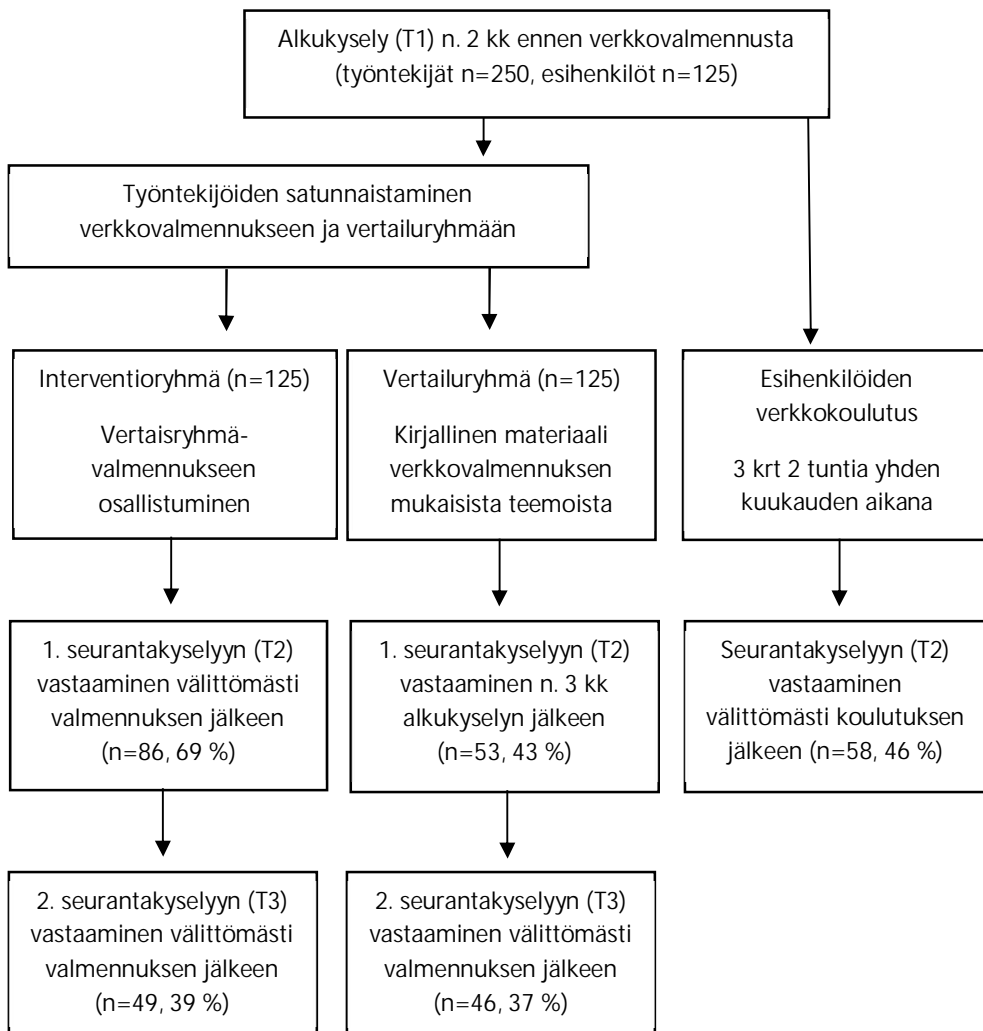
10.1 Satunnaistettu kenttäkoe

Tutkimus käsiteltiin Työterveyslaitoksen eettisessä työryhmässä ennen aineistonkeräämisen aloittamista ja tutkimus rekisteröitiin ennakkoon ISRCTN rekisteriin (ISRCTN77901563). Tutkimukseen kutsuttiin mukaan 18–30-vuotiaita työntekijöitä tutkimukseen osallistuneilta työpaikoilta (yhteensä 21). Työpaikoilla järjestettiin infotilaisuudet työpaikan yhteyshenkilöille ja esihenkilöille, joissa hankkeen tutkija esitteli tutkimusta esihenkilöille ja henkilöstölle. Työpaikan yhteyshenkilöiden kanssa sovittiin tarkemmin tutkimukseen rekrytoinnin käytännöistä ja tietoisien suostumuksen periaatteiden saavuttamisesta. Työpaikkojen yhteyshenkilöt kutsuivat työntekijöitä ja esihenkilöitä osallistumaan annettujen ohjeiden mukaan. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Osallistujat antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta tutkimuksen alkukyselyn yhteydessä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 250 työntekijää 21 työpaikalta.

Verkkovalmennuksen osallistujia pyydettiin osallistumaan valmennustapaamisiin häiriöttömistä tiloista, joissa on mahdollista keskustella luottamuksellisesti ilman sivullisia. Osallistumiseen tarjottiin mahdollisuus työajalla. Verkkovalmennukset toteutettiin pääosin työpaikkakohtaisesti. Kaksi valmennusprosessia toteutettiin yhdistämällä saman alan organisaatioita, jotta saavutettiin riittävä osallistujamäärä valmennustapaamisiin.

Tutkimuksessa toteutettiin yhteensä kolme verkkokyselyä työntekijöille. Työntekijöiden alkukysely toteutettiin noin 1–2 kuukautta ennen verkkovalmennusta. Alkukyselyyn vastanneet työntekijät (n=250) satunnaistettiin työpaikkakohtaisesti kahteen joukkoon. Puolet työntekijöistä osallistuivat Työterveyslaitoksen toteuttamaan verkkovalmennukseen ja puolet toimivat vertailuryhmänä ilman verkkovalmennusta. Vertailuryhmään arvotut saivat postitse oppaan, joka sisälsi tietoa samoista teemoista

kuin verkkovalmennus. Välittömästi verkkovalmennuksen viimeisen tapaamisen jälkeen työntekijät vastasivat ensimmäiseen seurantakyselyyn (T2). Toinen seurantakysely (T3) toteutettiin noin kuusi kuukautta alkukyselyn jälkeen. Kuvassa 1 on havainnollistettu tutkimusaineiston keräämisen vaiheet sekä osallistuneiden lukumäärä kussakin vaiheessa.



Kuva 1. Tutkimusaineiston kerääminen.

Työntekijöiden seurantakyselyjen avulla selvitettiin valmennuksen vaikutuksia työntekijöiden yksilöllisiin voimavaroihin, työn voimavaroihin sekä työhyvinvointiin. Kyselyihin sisällyneet tutkimusmittarit on esitetty taulukossa 8.

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden (valmennusryhmään kuuluvat ja vertailuryhmään kuuluvat) työntekijöiden työyksiköissä toteutettiin esihenkilökoulutus. Esihenkilökoulutukseen osallistuneet henkilöt vastasivat alkukyselyyn (T1) noin 1–2 kuukautta ennen koulutusta ja seurantakyselyyn välittömästi koulutuksen jälkeen (T2). Esihenkilöiden seurantakyselyjen avulla arvioitiin esihenkilökoulutuksen vaikutuksia osallistujien valmiuksiin tukea työntekijöitä. Työntekijäaineistosta poiketen esihenkilöaineiston analysointi pohjautui ennen–jälkeen analyysihin ilman vertailuryhmää.

10.2 Verkkovalmennusten toteuttamisen laadun arviointi

Intervention täsmällisyyden arvioinnissa tarkastellaan, missä määrin intervention keskeisimmät piirteet tai niin sanotut ydinkomponentit ovat toteutuneet onnistuneesti. Intervention toteuttamisen täsmällisyyden arviointi tukee johtopäätösten tekemistä intervention vaikutuksista (ks. Allen ym., 2018; Dusenbury ym., 2003). Intervention heikot tulokset voivat heijastaa ongelmia intervention toteuttamisen laadussa tai osallistujien negatiivisia reaktioita intervention toteutusmuotoon. Toteuttamisprosessin kohdalla voidaan myös arvioida tekijöitä, jotka tukevat intervention toteuttamisen laatua. Toteuttamisen laatuun yhteydessä olevien tekijöiden tunnistaminen tukee interventioiden jatkokehittämistä.

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa toteutusprosessin arviointi perustui osallistujien näkemyksiin verkkovalmennukseen ydinkomponenttien toteutumisesta. Verkkovalmennuksen ydinkomponentteihin kuuluivat ohjaajan osallistava toiminta, vertaisryhmän aktiivisuus, myönteinen oppimisilmapiiri ja valmennuksen voimavarakeskeisten harjoitussisältöjen toteutuminen. Lisäksi tutkimuksessa arvioitiin sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymistä verkkovälitteisen vuorovaikutuksen laadun indikaattorina sekä sosiaalisen läsnäolon tunteen syntyamiseen vaikuttavia tekijöitä verkkovalmennuksen ryhmädynaamisten tekijöiden näkökulmasta.

Keskeinen osa interventioiden toteuttamisprosessin arviointia on tutkia kohderyhmän kokemuksia interventioon osallistumisen sujuvuudesta, intervention toteutettavuudesta ja koetusta hyödyllisyydestä. Kohderyhmän arviot interventioon osallistumisesta antavat tietoa intervention toteutusmuodon soveltuvuudesta käytännön kontekstiin. Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa kerättiin osallistuneiden työntekijöiden

kokemuksia verkkovälitteisestä vuorovaikutuksesta, teknisestä sujuvuudesta sekä koetuista hyödyistä.

10.3 Tilastolliset tutkimusmenetelmät ja tutkimusmittarit

10.3.1 Tilastolliset tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa kerättyä kyselyaineistoa analysoitiin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin SPSS ja Mplus (MLR, type complex) ohjelmien avulla. Tutkimusaineistosta laskettiin kuvailevia tunnuslukuja, kuten jakaumia ja keskiarvoja. Työntekijäaineiston kohdalla satunnaistamisen onnistumista ja aineistokatoa tutkittiin t-testien ja khiin neliön testien avulla. Tilastollinen merkitsevyytaso (p-arvo) asetettiin 0,05. Työntekijöiden verkkovalmennuksen vaikutuksia arvioitiin tulosmuuttujakohtaisissa regressiomalleissa (0=vertailuryhmä 1=verkkovalmennusryhmä). Malleissa vakioitiin tulosmuuttujan lähtötaso. Lisäksi mallinnuksessa otettiin huomioon tutkittavien kuuluminen eri organisaatioihin (21 työpaikkaa). Analyysit tehtiin Mplus-ohjelmalla COMPLEX-mallinnuksella. Verkkovalmennuksen vaikutuksia hyvinvoinnin edistämiseen kohdistuvien tavoitteiden, työ- ja opiskelutavoitteiden lukumäärään sekä sosiaalisten kontaktien määrään henkilökohtaisissa verkostoissa arviointiin poisson-regressiomalleilla. Työntekijöiden verkkovalmennuksen tilastollisesti merkitsevien vaikutusten voimakkuutta arvioitiin standardisoidun efektikoon avulla (Morris, 2008). Puuttuvia tietoja ei imputoitu ja analyysit toteutettiin satunnaistetun ryhmän (intention-to-treat) mukaisesti. Koska kaikki tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt osallistuivat koulutukseen, esihenkilökoulutusten vaikutuksia tarkastelevat analyysit toteutettiin parivertailujen t-testillä.

10.3.2 Tutkimusmittarit

Työntekijöiden kyselyissä mitattiin työntekijöiden pystyvyyden tunteita, stressinhallintavalmiuksia, työn koherenssin tunnetta, organisaatiopohjaista itsetuntoa, työn hallinnan tunnetta, työroolin selkeyttä, tavoitteita, sisäistä motivaatiota työtavoitteisiin, kokemuksia sosiaalisesta tuesta, työn imua, koettua stressiä ja työkykyä. Verkkovalmennuksen ydinkomponenttien toteutumisen täsmällisyyttä ja sosiaalisen läsnäolon tunnetta mitattiin ensimmäisessä seurantakyselyssä (T2). Taulukkoon 8 on koottu tutkimukseen sisältyneet mittarit, mittarien lähteet, esimerkikysymyksiä, mittarien reliabiliteetit ja mittausten ajankohdat. Henkilökohtaisten tavoitteiden, sisäisen motivaation ja sosiaalisten verkostojen mittaaminen on kuvattu erikseen kappaleen lopussa.

Taulukko 8. Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja tiedonkeräämisen ajankohdat.

Tutkimusmittari	Lähde	Esimerkkikysymys ja vastausasteikko	Kysymysten lkm (α / r_{sb})
Pystyvyyden tunne tiedon- ja tuenhankintaan	Kehitetty tutkimukseen	Kuinka hyvin uskot pystyväsi... Hankkimaan tukea työhösi (1=erittäin huonosti 7=erittäin hyvin)	5 (T1 $\alpha=.77$, T2 $\alpha=.81$, T3 $\alpha=.85$)
Pystyvyyden tunne henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen ja tavoitteellisuuteen	Kehitetty tutkimukseen	Kuinka hyvin uskot pystyväsi... Tunnistamaan henkilökohtaiset vahvuutesi ja taitosi (1=erittäin huonosti 7=erittäin hyvin)	5 (T1 $\alpha=.82$, T2 $\alpha=.86$, T3 $\alpha=.88$)
Stressinhallinta: Proaktiivinen tunnistaminen	Kehitetty tutkimukseen	Missä määrin tunnistat ongelmia tai haasteita, jotka voivat vaikeuttaa...Uudessa työssä aloittamista (1=en lainkaan 7= erittäin paljon)	4 (T1 $\alpha=.82$, T2 $\alpha=.90$, T3 $\alpha=.88$)
Stressinhallinta: Ratkaisukeinojen määrittely	Kehitetty tutkimukseen	Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto seuraaviin kysymyksiin... Onko sinulla ideoita tai suunnitelmia näiden ongelmien tai haasteiden varalle? (1=ei lainkaan 7= erittäin paljon)	2 (T1 $r_{sb}=.63$, T2, $r_{sb}=.68$. T3 $r_{sb}=.54$)
Työn koherenssin tunne: Mielekkyyys	Vogt ym. (2013)	Millaiseksi koet nykyisen työsi... 1=Merkityksetön 7= Mielekäs	4 (T1 $\alpha=.83$, T2 $\alpha=.82$, T3 $\alpha=.86$)
Työn koherenssin tunne: Ymmärrettävyys	Vogt ym. (2013)	Millaiseksi koet nykyisen työsi... 1=Epäselvä 7= Selkeä	3 (T1 $\alpha=.65$, T2 $\alpha=.75$, T3 $\alpha=.78$)
Työn koherenssin tunne: Hallittavuus	Vogt ym. (2013)	Millaiseksi koet nykyisen työsi... 1=Hallitsematon 7=Hallittavissa	2 (T1 $r_{sb}=.76$, T2 $r_{sb}=.74$, T3 $r_{sb}=.84$)
Organisaatiopohjainen itsetunto	Pierce ym. (1989)	Missä määrin seuraavat väittämät vastaavat ajatuksiasi nykyisellä työpaikallasi...Teoillani on merkitystä (1=Täysin eri mieltä 7= Täysin samaa mieltä)	10 (T1 $\alpha=.92$, T2 $\alpha=.93$, T3 $\alpha=.94$)

Tutkimusmittari	Lähde	Esimerkkikysymys ja vastausasteikko	Kysymysten lkm (α / r_{sb})
Työn hallinta	Morrison (1993)	Miten paljon samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa... Tunnen olevani pätevä suorittamaan työtehtäväni (1=Täysin eri mieltä 7= Täysin samaa mieltä)	2 (T1 r_{sb} =.88, T2 r_{sb} =.91)
Työroolin selkeys	Morrison (1993)	Miten paljon samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa... Tiedän tarkalleen mitä minulta odotetaan työssäni (1=Täysin eri mieltä 7= Täysin samaa mieltä)	2 (T1 r_{sb} =.82, T2 r_{sb} =.83)
Kokemukset työkaverien tuesta	Wännström ym. (2009)	Arvioi seuraavaksi työkaveriesi toimintaa ... Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi? (1=Erittäin harvoin tai ei koskaan 5=Hyvin usein tai aina)	2 (T1 r_{sb} =.87, T2 r_{sb} =.91, T3 r_{sb} =.95)
Kokemukset esihenkilön tuesta	Wännström ym. (2009)	Seuraavaksi arvioi lähiesihenkilösi toimintaa... Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesihenkilöltäsi? (1=Erittäin harvoin tai ei koskaan 5=Hyvin usein tai aina)	3 (T1 α =.84, T2 α =.82, T3 α =.91)
Kokemukset vahvuuslähtöisestä palautteesta	Woerkom & Meyers (2015)	Arvioi seuraavaksi lähiesihenkilösi antamaa palautetta sinulle...Vahvuuksiani arvostetaan (1=Täysin eri mieltä 7= Täysin samaa mieltä)	2 (T1 r_{sb} =.86, T2 r_{sb} =.89, T3 r_{sb} =.92)
Proaktiivisuus	Major & Kozlowski (1997)	Kuinka usein aloitit itse keskusteluja työkaveriesi tai esihenkilöidesi kanssa tai kysyt heiltä seuraavista asioista ...Työtehtäviä koskevat asiat	3 (T1 α =.80, T2 α =.84, T3 α =.89)

Tutkimusmittari	Lähde	Esimerkkikysymys ja vastausasteikko	Kysymysten lkm (α / r_{sb})
		(1=Erittäin harvoin 7= Erittäin usein)	
Valmennuksen ydinkomponentti 1: Osallistava lähestymistapa	Kehitetty tutkimukseen	Kuinka paljon ryhmätapaamisten aikana... Osallistujat esittivät omia ideoita tai ehdotuksia (1=Ei lainkaan 7= Erittäin paljon)	3 (T2 α =.87)
Valmennuksen ydinkomponentti 2: Myönteinen ryhmäilmapiiri	Kehitetty tutkimukseen	Kuinka paljon ryhmätapaamisten aikana... Valmennuksen aikana ilmapiiri tuntui kannustavalta (1=Ei lainkaan 7=Erittäin paljon)	6 (T2 α =.86)
Valmennuksen ydinkomponentti 3: Voimavarojen vahvistaminen	Kehitetty tutkimukseen	Kuinka paljon ryhmätapaamisissa käsiteltiin... Henkilökohtaisia vahvuuksia ja taitoja (1=Ei lainkaan 7= Erittäin paljon)	8 (T2 α =.91)
Sosiaalisen läsnäolon tunne	Gunawardena & Zittle (1997), Cain (2018).	Miten paljon samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa?... Minusta tuntui, että muut osallistujat olivat kanssani tai lähellä minua.	5 (α =.72)
Työn imu	Schaufeli ym. (2006)	Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia...Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni (0=En koskaan 6=Päivittäin)	9 (T1 α =.93, T3 α =.96)
Koettu stressi	Elo ym. (2003)	Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko nykyisin tällaista työn aiheuttamaa stressiä?	1

Tutkimusmittari	Lähde	Esimerkkikysymys ja vastausasteikko	Kysymysten lkm (α / r_{sb})
Koettu työkyky	Tuomi (1997)	(1=En lainkaan 5=Erittäin paljon) Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi asteikolla 0–10?	1
Esihenkilöiden pystyvyyden tunne voimavarakeskeiseen ohjaukseen	Kehitetty tutkimukseen	Kuinka hyvin uskot pystyväsi... (1=erittäin huonosti 7=erittäin hyvin) Auttamaan työntekijöitä tunnistamaan vahvuutensa ja taitonsa.	10 (T1 α =.90, T2 α =.87)
Esihenkilöiden valmiudet tunnistaa haasteellisia työtilanteita aloittelevien työntekijöiden kohdalla	Kehitetty tutkimukseen	Missä määrin tunnistat ongelmia tai haasteita, jotka voivat vaikeuttaa nuorten työntekijöiden...Työhön perehtymistä?	4 (T1 α = .82, T2 α =.87)
Esihenkilöiden valmiudet tukea työntekijöitä haasteellisissa tilanteissa	Kehitetty tutkimukseen	Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto seuraaviin kysymyksiin... Onko sinulla ideoita tai suunnitelmia näiden ongelmien tai haasteiden varalle?	2 (T1 r_{sb} =.76, T2, r_{sb} =.82)
Esihenkilöiden hyötysuhteet vahvuusajattelun toteuttamiseen	Kehitetty tutkimukseen	Kuinka hyödyllisiä seuraavat asiat mielestäsi ovat, kun halutaan edistää työntekijöiden toimintaa työpaikalla?: Palautteen antaminen työntekijöille heidän vahvuuksistaan on hyödyllistä. (1=Täysin eri mieltä 7= Täysin samaa mieltä)	4 (T1 α =.94, T2 α =.88)
Johtajuuspystyvyydet	Quigley (2013)	Pystyn esihenkilönä tehokkaasti...: Antamaan rakentavaa palautetta työntekijöille. (1=Täysin eri mieltä 7= Täysin samaa mieltä)	4 (T1 α =.83, T2 α =.80)

Henkilökohtaiset tavoitteet

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa henkilökohtaisia tavoitteita mitattiin Littlen (1983) kehittämän ja Nurmen & Salmela-Aron (2002) soveltaman henkilökohtaisten tavoitteiden mittarin avulla. Osallistujia pyydettiin kuvailemaan kolme nykyistä ja tärkeää henkilökohtaista tavoitetta. Osallistujien mainitsemat tavoitteet luokiteltiin niiden sisällön mukaan. Tutkimuksessa arvioitiin verkkovalmennuksen vaikutuksia työhön, koulutukseen ja hyvinvointiin kohdistuvien tavoitteiden määrään.

Sisäinen motivaatio

Osallistujilta kysyttiin erikseen yhtä työhön liittyvää tavoitetta, jota käytettiin sisäisen motivaation mittaamiseen. Sisäinen motivaation mittari pohjautui Salmela-Aron, Mutasen & Vuoren (2012) tutkimukseen. Osallistujia pyydettiin arvioimaan työhön liittyvää henkilökohtaista tavoitetta sisäisen motivaation ja kolmen väittämän näkökulmasta: Minkä vuoksi pyrit toteuttamaan tämän tavoitteen... 1) koska olet hyvin sitoutunut tähän tavoitteeseen, 2) koska tämä on sinulle hyvin tärkeä tavoite, 3) koska tunnet iloa ja mielihyvää pyrkiessäsi tähän tavoitteeseen (1=En yhtään tämän takia 7=Juuri tämän takia, T1 $\alpha = .75$, T2 $\alpha = .73$).

Sosiaalinen verkosto

Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden henkilökohtaisia verkostoja tutkittiin egoverkostomenetelmällä (ks. Jokisaari, 2017). Osallistujia pyydettiin nimeämään kyselyssä henkilöitä, joilta työntekijät kokevat saavansa tukea työyhteisössään:

Ihmiset keskustelevat usein työhön liittyvistä asioista muiden ihmisten kanssa. Keitä ovat ne henkilöt työyhteisössäsi, joilta koet saavasi tukea, neuvoja tai tietoa työhösi? Voit mainita alapuolella max. 4 henkilöä. Merkitse kunkin henkilön kohdalle etunimen ensimmäinen kirjain (ei koko nimeä).

Tämän jälkeen työntekijöitä pyydettiin määrittämään suhteen laatu (työkaveri, esihenkilö, muu) ja arvioimaan vuorovaikutuksen määrää (Kuinka usein olette vuorovaikutuksessa? 1=Erittäin harvoin 5=Erittäin usein) ja henkilöltä saatavaa tukea (Missä määrin saat häneltä tietoa tai tukea työhösi? 1=En lainkaan 5=Erittäin paljon).

Henkilökohtaisen verkoston koko oli summa kaikista kontakteista, joilta tutkittava arvioi saavansa vähintään vähän tukea. Jos henkilö arvioi, ettei saa kontaktiltaan lainkaan tukea, ei kontaktia laskettu mukaan tukiverkoston kokoa mittaavaan muuttujaan. Henkilökohtaiseen verkostoon kohdistuvan vuorovaikutuksen määrä ja saadun tuen määrä laskettiin keskiarvona kaikkien nimettyjen kontaktien arvoista.

11 Tulokset

11.1 Tutkimuksen osallistujien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui työpaikkoja kaupanalalta, palvelualalta, ICT-alalta, järjestösektorilta, sosiaali- ja terveysalalta sekä ravintola-alalta. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat 18–30-vuotiaita (keski-ikä 25,7 vuotta) ja suurin osa (77,1 %) oli naisia. Osallistujista neljäsosa (25,3 %) oli toiminut nykyisellä ammattialallaan yhden vuoden tai vähemmän, 30,9 % 2–3 vuotta ja 43,8 % 4 vuotta tai enemmän. Nykyisen työnantajan palveluksessa oli toiminut 1 vuotta tai vähemmän 41,8 %, 2–3 vuotta 33,7 % ja 4 vuotta tai enemmän 24,5 %. Yhteensä 83,1 % oli vakituksessa työssä, 65,6 % työskenteli kokoaikaisesti ja 22 % opiskeli töiden ohella. Työntekijävalmennukseen satunnaistettujen ja vertailuryhmän välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä lähtötasoeroja tarkasteltavissa tulosmuuttujissa eikä taustamuuttujissa.

Esihenkilöiden keski-ikä oli 41,3 vuotta ja heistä 72,6 % oli naisia. Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä 72 % oli työskennellyt nykyisellä työpaikallaan vähintään viisi vuotta. Yli puolella esihenkilöistä (61,1 %) oli kokemusta esihenkilötyöstä 5 vuotta tai enemmän. Lähes puolella (48,4 %) oli 20 alaista tai enemmän, 28,7 prosentilla oli alaisia 10–19 ja 23 prosentilla alaisia oli alle 10. Korkeakoulututkinto (alempi tai ylempi korkeakoulututkinto) oli noin puolella (51,6 %) osallistuneista esihenkilöistä.

11.2 Vastauskatoanalyysit

Osa tutkimuksen alkukyselyyn vastanneista ei vastannut seurantakyselyihin. Vastauskatoanalyysissä vertailtiin seurantakyselyihin vastaamattomia niihin, jotka vastasivat seurantakyselyihin. Aluksi vertailtiin ainoastaan T1 kyselyyn vastanneita niihin, jotka vastasivat T1 ja T2 ajankohtana. Tulokset osoittivat, että T2-seurantakyselyyn vastaamattomat olivat suhteessa hiukan nuorempia kuin T1- ja T2-ajankohtina vastanneet (keskiarvo=25,11 vs. keskiarvo=26,09, $t=2,41$, $p<.05$). Tämän jälkeen vertailtiin kuuden kuukauden seurannassa (T3) vastaamattomia niihin, jotka vastasivat T1 ja T3 ajankohtana. Näissä tarkasteluissa havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja iän (keskiarvo=25,08 vs. 26,58, $t=3,65$, $p<.01$) sekä työkokemuksen määrän osalta (ei vastausta T3: 1 vuosi tai vähemmän työkokemusta 29 %, 2–3 vuotta 34,8 %, 4 vuotta tai enemmän 36,1 % vs. vastannut T1 ja T3: 1 vuosi tai vähemmän työkokemusta 19,1 %, 2–3 vuotta 24,5 %, 4 vuotta tai enemmän 56,4 %, $\chi^2=9,77$, $p<.01$). Pitkittäisaineistossa mukana olevat työntekijät olivat näin ollen hiukan vanhempia ja

kokeneempia työntekijöitä kuin seurantakyselyihin vastaamatta jättäneet. Ikään ja työkokemukseen liittyvät erot olivat kuitenkin suuruudeltaan verraten pieniä. Seurantakyselyihin vastaamatta jättäneet ja pitkittäisaineiston muodostaneet eivät poikenneet toisistaan tutkimuksen tulosmuuttujien lähtötasoarvoissa, mikä tukee osaltaan tulosten luotettavuutta.

11.3 Verkkovalmennusten koetut hyödyt ja osallistumisen kokemukset

Verkkovalmennukseen satunnaistetuista työntekijöistä suurin osa (66,1 %) osallistui kaikkiin kolmeen ryhmätapaamiseen, 22,1 % osallistui kahteen tapaamiseen ja 2,4 % yhteen tapaamiseen. Noin 10 % verkkovalmennukseen satunnaistetuista ei osallistunut lainkaan tapaamisiin eikä vastannut seurantakyselyihin. Kyselyaineiston perusteella 22,6 % vertailuryhmään satunnaistetuista työntekijöistä oli lukenut kirjallisen materiaalin kokonaan, 50,9 % oli lukenut vähintään puolet materiaalista, 17,0 % oli lukenut alle puolet ja 9,4 % ei ollut lukenut lainkaan materiaalia.

Suurin osa (85,7 %) tutkimukseen osallistuneista käytti kannettavaa tai pöytätietokonetta valmennustapaamisissa. Tablettia tai matkapuhelinta käytti 8,3 %. Molempia (tietokonetta ja mobiililaitetta) raportoi käyttäneensä 6,0 % vastaajista. Yhteensä 60,7 % verkkovalmennukseen osallistuneista käytti videokameraa vähintään puolet ajasta ja 39,3 % käytti kameraa alle puolet ajasta tai ei ollenkaan.

Verkkovalmennukseen osallistuneiden työntekijöiden arvioita valmennuksen sujuvuudesta (taulukko 9) ja hyödyistä (taulukko 10) kysyttiin välittömästi valmennuksen jälkeen. Teknisiä ongelmia koettiin keskimäärin erittäin vähän verkkotapaamisten aikana, ja verkkoympäristön käyttö keskusteluihin koettiin keskimäärin sujuvaksi.

Taulukko 9. Työntekijävalmennukseen osallistuneiden arviot valmennuksen sujuvuudesta (n=85).

OSALLISTUJAN ARVIO	KESKIARVO	KESKIHAJONTA
Tekniset ongelmat vaikeuttivat keskustelua ryhmässä (1 = ei ollenkaan 7 = erittäin paljon)	2,08	1,69
Verkkoympäristön käyttäminen keskusteluihin oli helppoa (1=ei lainkaan 7= täysin samaa mieltä)	6,45	0,75

Suurin osa verkkovalmennukseen osallistuneista koki ryhmävalmennuksen hyödyllisenä (taulukko 10). Vertailuryhmän kokemukset oppaista eivät keskiarvojen näkökulmasta olleet yhtä myönteiset (taulukko 11).

Taulukko 10. Työntekijävalmennukseen osallistuneiden arviot valmennuksen hyödyistä (n=85).

KOETKO, ETTÄ KOULUTUS LISÄSI TIETOJASI TAI TAITOJASI... (1=EI LAINKAAN 7=ERITTÄIN PALJON)	KESKIARVO	KESKIHAJONTA
Henkilökohtaisten vahvuuksien ja taitojen käytössä	5,28	1,45
Omien tavoitteiden asettamisessa	5,23	1,47
Työhön liittyvien ongelmien tai haasteiden ratkaisemisessa	5,20	1,55
Tiedon- ja tuen hankkimisessa työelämässä	5,03	1,53
Työhyvinvoinnissa	5,58	1,58

Taulukko 11. Vertailuryhmän arvioita oppaan hyödyistä (n=45).

KOETKO, ETTÄ OPAS LISÄSI TIETOJASI TAI TAITOJASI... (1=EI LAINKAAN 7=ERITTÄIN PALJON)	KESKIARVO	KESKIHAJONTA
Henkilökohtaisten vahvuuksien ja taitojen käytössä	4,15	1,39
Omien tavoitteiden asettamisessa	4,20	1,44
Työhön liittyvien ongelmien tai haasteiden ratkaisemisessa	3,75	1,58
Tiedon- ja tuen hankkimisessa työelämässä	4,20	1,64
Työhyvinvoinnissa	4,48	1,54

Myös tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt arvioivat esihenkilökoulutuksen hyötyjä. Tulosten mukaan esihenkilökoulutus oli lisännyt kohtalaisesti osallistujien valmiuksia a) auttaa työntekijöitä käyttämään vahvuuksiaan ja taitojaan työssä (asteikko 1=ei lainkaan 7= erittäin paljon, keskiarvo=4,81, keskihajonta=1,36), b) tukea työntekijöiden tavoitteellisuutta (keskiarvo=4,81, keskihajonta=1,26) c) ratkaista ongelmia työntekijöiden ohjauksessa (keskiarvo=4,79, keskihajonta=1,33).

11.4 Verkkovalmennusten vaikutusmekanismin toteutuminen

Työntekijöiden verkkovalmennuksen vaikutusmekanismin toteutumista arvioitiin neljän eri osatekijän näkökulmasta. Taulukossa 12 esitetyt tulokset osoittavat, että intervention vaikutusmekanismi toteutui keskimäärin melko laadukkaasti. Osallistujat kokivat saavansa sosiaalista tukea tapaamisten aikana, ryhmän osallistuminen oli aktiivista ja osallistava lähestymistapa toteutui keskimäärin melko onnistuneesti.

Taulukko 12. Työntekijävalmennuksen vaikutusmekanismin toteutumisen täsmällisyys.

KUINKA PALJON TAPAAMISTEN AIKANA... (1 = EI LAINKAAN, 7 = ERITTÄIN PALJON)	KESKIARVO (KESKIHAJONTA)
VERTAISRYHMÄN AKTIIVISUUS	
Osallistujat innostuivat keskustelemaan keskenään	5,51 (1,30)
Osallistujat esittivät omia ideoita tai ehdotuksia	5,42 (1,28)
Osallistujat jakoivat kokemuksia keskenään	5,85 (1,11)
MYÖNTEINEN OPPIMISILMAPIIRI	
Koit saavasi tukea valmennuksen aikana	5,24 (1,17)
Tuntui helpolta kertoa omista ideoistasi tai kokemuksistasi	5,71 (1,28)
Valmennuksen aikana ilmapiiri tuntui kannustavalta	6,23 (0,97)
OHJAAJIEN OSALLISTAVA TOIMINTA	
Ohjaajat saivat sinut innostumaan	5,78 (1,15)
Ohjaajat osoittivat, että he arvostavat sinun osallistumistasi	6,50 (0,74)
Ohjaajat kannustivat sinua osallistumaan antamiinsa tehtäviin	6,35 (0,95)
VOIMAVARAKESKEISTEN HARJOITUSSISÄLTÖJEN TOTEUTUMINEN KUINKA PALJON RYHMÄTAPAAMISISSA KÄSITELTIIN... (1=EI LAINKAAN 7= ERITTÄIN PALJON)	KESKIARVO (KESKIHAJONTA)
Henkilökohtaisia vahvuuksia ja taitoja	5,83 (0,87)
Henkilökohtaisia tavoitteita	5,58 (1,04)
Henkilökohtaisia verkostoja työelämässä	5,32 (1,27)

KUINKA PALJON RYHMÄTAPAAMISISSA KÄSITELTIIN RATKAISUKEINOJA ERILAIISIIN HAASTEISIIN TYÖSSÄ JA TYÖELÄMÄSSÄ? (1=EI LAINKAAN 7= ERITTÄIN PALJON)	KESKIARVO (KESKIHAJONTA)
Uudessa työssä aloittamisen haasteet	5,25 (1,31)
Työssä onnistumiseen liittyvät haasteet	5,45 (1,05)
Ammatilliseen kehittymiseen liittyvät haasteet	5,08 (1,31)
Työssä jaksamiseen liittyvät haasteet	5,82 (1,05)

11.5 Sosiaalisen läsnäolon tunteen syntyminen

Verkkovälitteisen vuorovaikutuksen laatua tarkasteltiin myös sosiaalisen läsnäolon tunteen näkökulmasta. Taulukossa 13 esitettyjen tulosten mukaan sosiaalista läsnäolon tunnetta syntyi keskimäärin melko hyvin verkkotapaamisten aikana.

Tutkimuksessa tarkasteltiin verkkovalmennukseen ryhmädynamiikan yhteyttä sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymiseen. Selityskerroin (R^2) oli 0,43 mallille, jossa selitettävänä muuttujana oli sosiaalisen läsnäolon tunne verkkotapaamisissa ja selittävinä muuttujina ohjaajan osallistava toiminta, myönteinen oppimisilmapiiri, vertaisryhmän aktiivisuus ja videokameran käyttö. Sisällyttämällä kaikki ryhmädynamiikan laadun indikaattorit malliin havaitsimme, että ohjaajan osallistavat toimet ($B=.35$, 95 % luottamusväli .10-.59, $p<.01$) ja videokameran käyttö ($B=.17$, 95 % luottamusväli .01-.33, $p<.05$) liittyivät positiivisesti sosiaalisen läsnäolon tunteeseen. Muut verkkovalmennuksen toteuttamisen laadun indikaattorit eivät olleet tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä sosiaalisen läsnäolon tunteeseen, kun kaikki muuttujat sisällytettiin malliin.

Taulukko 13. Sosiaalisen läsnäolon tunteen kokemukset työntekijävalmennuksissa (n=85).

SOSIAALISEN LÄSNÄOLON TUNTEEN INDIKAATTORI	KESKIVARVO (KESKIHAJONTA)
MITEN PALJON SAMAA TAI ERI MIELTÄ OLET SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN KANSSA?	
(1= TÄYSIN ERI MIELTÄ 7= TÄYSIN SAMAA MIELTÄ)	
Minusta tuntui, että muut osallistujat olivat kanssani tai lähellä minua	5,08 (1,36)
Unohdin ryhmätapaamisten aikana, että keskustelu tapahtuu verkon välityksellä	3,21 (1,92)
Muut osallistujat tuntuivat etäisiltä	2,78 (1,49)
Minusta tuntui, että muut ihmiset pohtivat samoja asioita kuin minä verkkotapaamisissa	5,50 (1,28)
Sain verkkotapaamisissa hyvän käsityksen siitä, miten muut ajattelivat asioista	5,46 (1,15)

Tulokset näin ollen havainnollistavat, että verkkovalmentajien toiminta on avainasemassa ryhmän jäsenten välisen sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymisen kannalta. Verkkovalmennusta ohjaavan henkilön osallistavat toimet tukevat osallistujien identifioitumista vertaisryhmään.

11.6 Työntekijävalmennuksen vaikutukset

Verkkovalmennuksen vaikutuksia työntekijöiden voimavaroihin arvioitiin pitkittäisaineiston avulla. Lyhytaikaisseuranta toteutettiin välittömästi kuukauden kestäneen valmennuksen jälkeen. Tulokset osoittivat, että verkkovalmennuksella oli tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia lyhytaikaisseurannassa (n=139) tiedon- ja tuenhankintaan kohdistuvaan pystyvyyden tunteeseen ($B=.18$, 95 % luottamusväli .06, .31, $p<.01$), henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen ja tavoitteiden asettamiseen kohdistuvaan pystyvyyden tunteeseen ($B=.20$, 95 % luottamusväli .06, .33, $p<.01$). Lisäksi verkkovalmennuksella oli myönteinen vaikutus työntekijöiden proaktiivisuuteen haasteiden ennakoinnissa ($B=.20$, 95 % luottamusväli .06, .34, $p<.01$) ja kykyyn tunnistaa ratkaisukeinoja mahdollisiin haasteisiin ($B=.21$, 95 % luottamusväli .06, .35, $p<.01$) sekä työn hallinnan tunteeseen ($B=.11$, 95 % luottamusväli .02, .20, $p<.05$). Interventio- ja vertailuryhmän keskiarvojen eroon perustuvat standardisoidut efektikoot (ks. Morris, 2008) tilastollisesti merkitseville intervention välittömille vaikutuksille on esitetty taulukossa 14.

Taulukko 14. Standardisoidut efektitkoot työntekijävalmennuksen välittömistä vaikutuksista valmennusjakson jälkeen.

VERKKOVALMENNUKSEN VAIKUTUS LYHYTAIKAISSEURANNASSA	STANDARDISOITU EFEKTIKOKO D_{PP2}^* (MORRIS, 2008)
Pystyvyyden tunne tiedon- ja tuenhankintaan työssä	0,37
Pystyvyyden tunne henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen ja tavoitteiden asettamiseen	0,43
Proaktiivinen stressinhallinta: valmius ennakoida ja tunnistaa mahdollisia haasteita työssä	0,39
Proaktiivinen stressinhallinta: ratkaisujen tunnistaminen mahdollisiin haasteisiin	0,44
Työn hallinnan tunne	0,20

* efektitkokojen tulkinta Cohen (1988) mukaan: 0.20 pieni vaikutus, 0.50 keskisuuri vaikutus, 0.80 suuri vaikutus.

Työn koherenssin tunteen ulottuvuuksiin, työtavoitteisiin kohdistuvaan sisäiseen motivaatioon, henkilökohtaisten tavoitteiden suuntautumiseen, organisaatiopohjaiseen itsetuntoon, työroolin selkeyteen, sosiaalisen tuen kokemuksiin tai henkilökohtaisiin verkostoihin ei syntynyt tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia välittömästi yhden kuukauden verkkovalmennusjakson jälkeen.

Kuuden kuukauden seurantakyselyyn (T3) vastanneiden (n=95) keskuudessa verkkovalmennuksen myönteiset vaikutukset ilmenivät henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen ja tavoitteiden asettamiseen kohdistuvaan pystyvyyden tunteeseen ($B=.28$, 95 % luottamusväli .09, .47, $p<.01$) ja kykyyn tunnistaa ratkaisukeinoja haasteisiin ($B=.16$ 95 % luottamusväli .01, .31, $p<.05$). T3 seurannassa ilmeni myönteinen vaikutus organisaatiopohjaiseen itsetuntoon ($B=.18$, 95 % luottamusväli .02, .35, $p<.05$), joka ei saavuttanut tilastollista merkitsevyyttä lyhytaikaisseurannassa ($B=.11$, 95 % luottamusväli -.01, .24, $p=.08$). Lisäksi verkkovalmennukseen osallistuneet työntekijät raportoivat suhteessa enemmän vuorovaikutusta työhön liittyvässä sosiaalisessa verkostossa ($B=.19$, 95 % luottamusväli .01, .43, $p<.05$) ja nimesivät henkilökohtaiseen verkostoonsa enemmän esihenkilöitä ($B=.24$ 95 % luottamusväli .01, .35, $p<.01$). Pitkäaikaisseurannassa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia koettuun työkykyyn, työn imuun tai koettuun stressiin. Ottaen huomioon kuuden

kuukauden seurantakyselyn alhaisen vastausprosentin (38 %), voidaan pitkäaikaisseurannan tuloksia pitää ainoastaan suuntaa antavana tutkimusnäytönä.

11.7 Esihenkilökoulutuksen vaikutukset

Esihenkilökoulutuksen vaikutuksia arvioitiin vertaamalla koulutukseen osallistuneiden esihenkilöiden kyselyvastauksia koulutusta ennen ja välittömästi koulutuksen jälkeen. Koulutuksen jälkeen esihenkilöiden pystyvyyden tunne voimavarakeskeiseen ohjaukseen oli keskimäärin korkeampi kuin ennen koulutusta (keskiarvo_{T1}=5,39 vrt. keskiarvo_{T2}=5,56, $t=-2,00$, $p=.05$). Myönteinen muutos havaittiin myös esihenkilöiden johtamiseen kohdistuvassa pystyvyyden tunteessa: pystyvyys koettiin keskimäärin korkeammaksi koulutuksen jälkeen kuin ennen sitä (keskiarvo_{T1}=5,63 vrt. keskiarvo_{T2}=5,91, $t=-3,72$, $p<.01$).

Lisäksi esihenkilöt tunnistivat koulutuksen jälkeen keskimäärin enemmän keinoja tukea nuoria työntekijöitä haastavissa tilanteissa (keskiarvo_{T1}=4,98 vrt. keskiarvo_{T2}=5,30, $t=-2,39$, $p=.02$). Esihenkilöiden valmiudessa tunnistaa haastavia tilanteita työntekijöiden ohjauksessa tai hyötyuskomuksissa voimavarakeskeiseen ohjaukseen ei havaittu muutoksia.

12 Pohdinta ja johtopäätökset

Onnistuneesti työuralle -tutkimus osoitti, että verkkovälitteisellä ja voimavarakeskeisellä ryhmävalmennuksella on mahdollista vahvistaa työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen kannalta tärkeitä voimavaroja työuran alussa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan verkkovalmennusten vaikutuksia sekä toteuttamisen laatua koskevia tuloksia.

12.1 Verkkovalmennusten vaikutukset

Voimavarakeskeisellä valmennuksella oli myönteisiä vaikutuksia nuorten työntekijöiden pystyvyyden tunteisiin ja stressinhallintaa tukeviin valmiuksiin. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia aiempien interventiotutkimusten kanssa, joissa on arvioitu voimavarakeskeisten ryhmäinterventioiden vaikutuksia (Vuori ym. 2012; Vuori ym. 2019). Onnistuneesti työuralle -tutkimus osoitti, että voimavarakeskeistä ryhmävalmennusta on mahdollista toteuttaa vaikuttavasti myös verkon välityksellä.

Työntekijöiden pystyvyyden tunteisiin, työn hallintaan ja stressinhallintavalmiuksiin kohdistuvat vaikutukset ovat osin selitettävissä verkkovalmennuksen lähestymistavalla. Ryhmätapaamisissa työntekijät ohjattiin tunnistamaan henkilökohtaisia voimavaroja (esim. henkilökohtaiset vahvuudet, stressinhallintakeinot) ja työyhteisön voimavaroja, luotiin edellytyksiä vertaisoppimiselle ja vertaisryhmän kannustukselle sekä luotiin myönteistä ryhmäilmapiiriä. Onnistuneesti työuralle -työntekijävalmennuksessa kiinnitettiin huomiota myös työntekijöiden omiin vaikutusmahdollisuuksiin haasteellisissa tilanteissa. Stressinhallintaa vahvistettiin ryhmäharjoituksissa, joissa työntekijät määrittivät yhdessä keinoja työhön liittyvien haasteiden voittamiseen. Lisäksi sovellettiin myönteisen tulevaisuuden kuvittelun tekniikkaa, jossa huomio kiinnitettiin toivottuihin tapahtumankulkuihin tulevaisuudessa ja keinoihin, joilla toivottuun työelämätaivoitteeseen päästään. Myönteisen tulevaisuuden tietoinen kuvittelu ohjasi työntekijöitä tunnistamaan, mikä on mahdollista ja mitä keinoja itsellä on käytettävissä toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi.

Tulokset osoittivat, että voimavarakeskeisellä valmennuksella oli positiivinen vaikutus myös työn hallinnan tunteeseen. Aiempien tutkimusten (Saks & Ashforth, 1997) mukaan työskentelyä koskevan tiedon ja tuen saaminen tukee työn hallinnan tunnetta. Onnistuneesti työuralle -työntekijävalmennus tarjosi olosuhteita vertaistuen sekä työskentelyä tukevan tiedon jakamiseen työntekijöiden välillä. Pitkäaikaisseurannan tulokset viittaavat siihen, että valmennuksella oli myönteisiä vaikutuksia myös organisaatiopohjaiseen itsetuntoon, mutta kuuden kuukauden seurannan suuren vastauskadon takia tulos on korkeintaan suuntaa antava ja näin ollen tärkeä havainto

lähinnä jatkotutkimuksia ajatellen. Tutkimuksen avulla ei saatu näyttöä, että työntekijävalmennuksella olisi ollut myönteisiä vaikutuksia työtavoitteisiin kohdistuvaan sisäiseen motivaatioon, henkilökohtaisten tavoitteiden suuntautumiseen, työn imuun, koettuun stressiin tai koettuun työkykyyn.

Osallistujat kokivat keskimäärin saavansa tukea verkkotapaamisissa, mutta tutkimuksessa ei saatu myöskään luotettavaa näyttöä työhön liittyvän sosiaalisen tuen vahvistumisesta. Kuuden kuukauden seurannan tulokset viittaavat työntekijävalmennuksen potentiaaliin lisätä vuorovaikutuksen määrää henkilökohtaisessa verkostossa sekä yhteydenpitoa esihenkilöiden kanssa. Pitkäaikaisseurannan vastauskadon takia henkilökohtaiseen verkostoon liittyvien vaikutusten osalta tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusnäyttöä suuremmalla aineistolla. Työyhteisön sosiaaliset verkostot ovat kiinteässä yhteydessä työprosesseihin, työn organistointiin ja yhteistyön järjestelyihin. Tämä voi osaltaan heikentää verkkovalmennuksen vaikutuksia koettuun sosiaaliseen tukeen ja henkilökohtaisiin verkostoihin. Lisäksi verkkovalmennukseen osallistuneet eivät suurimmassa osassa tapauksista tunteneet entuudestaan toisiaan eivätkä työskennelleet päivittäisessä yhteistyössä, jolloin olosuhteet pysyvämille muutoksille tukiverkostoissa eivät välttämättä olleet suotuisia. Muutokset sosiaalisen tuen kokemuksille ja henkilökohtaisille verkostoille voivat edellyttää työjärjestelyjen muutoksia ja yhteistyömahdollisuuksia lisäämistä työntekijöiden arkeen. Jatkossa tulisi myös arvioida vastaavien vertaisryhmäinterventtioiden vaikutuksia kohdistamalla valmennus tiiviimmin päivittäistä yhteistyötä tekeviin työntekijöihin.

Esihenkilökoulutuksen vaikutuksista saatiin suuntaa antavia myönteisiä tuloksia. Esihenkilöiden pystyvyyden tunteet voimavarakeskeiseen ohjaukseen olivat keskimäärin korkeammalla tasolla koulutuksen jälkeen. Lisäksi esihenkilöt tunnistivat koulutuksen jälkeen enemmän keinoja tukea nuoria työntekijöitä haastavissa tilanteissa. Esihenkilöitä koskevat tulokset perustuivat toistomittaukseen ilman suoraa vertailuryhmää, joten koulutuksen vaikutuksia koskevat tulokset ovat suuntaa antavia eivätkä tarjoa yhtä luotettavaa tutkimusnäyttöä kuin työntekijäaineistoa koskevat tulokset. Tulokset kuitenkin havainnollistavat, että esihenkilötaitojen kehittymisen kannalta on tärkeää tarjota esihenkilöille yhteisiä foorumeja koskien keinoja tukea työntekijöitä työuran alussa. Lisäksi tulokset tukevat oletusta, että esihenkilökoulutus on voinut osaltaan tukea työntekijävalmennuksen tuloksia.

12.2 Verkkovalmennuksen toteutettavuus ja sosiaalisen läsnäolon tunteen kokemukset

Suurin osa verkkovalmennukseen osallistuneista työntekijöistä koki osallistumisen sujuvaksi sekä hyödylliseksi. Osallistava lähestymistapa ja myönteinen ilmapiiri toteutuivat keskimäärin hyvin valmennuksissa. Lisäksi sosiaalisen läsnäolon tunnetta syntyi keskimäärin melko hyvin verkkovuorovaikutuksessa.

Tutkimus havainnollisti, että verkkovälitteisissä valmennuksissa ohjaajan osallistava toiminta on merkittävässä roolissa sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymisen kannalta. Myös videokameran käyttö tuki sosiaalisen läsnäolon tunnetta. On tärkeää huomioida, että tutkimuksessa mitattiin sosiaalista läsnäolon tunnetta suhteessa muihin vertaisryhmän jäseniin, ei ohjaajaan kohdistuvaa sosiaalista läsnäolon tunnetta. Tämä viittaa siihen, että ohjaajan osallistavilla toimilla on vaikutusta ryhmän jäsenten keskinäiseen läsnäolon tunteeseen.

Onnistuneesti työuralle -verkkovalmennuksissa ohjaajien osallistaviin toimiin sisältyivät muun muassa avointen kysymysten esittäminen, ryhmän jäsenten ohjaajalle esittämien kysymysten kääntäminen takaisin ryhmälle käsiteltäväksi, kiinnostuksen ilmaiseminen osallistujien kokemuksiin ja ajatuksiin, osallistujien puheenvuoroihin viittaaminen ja vuoropuhelun vahvistaminen ryhmän jäsenten välillä. Verkkovalmennuksia ohjaavilla henkilöillä on keskeinen rooli kannustaa osallistujia aktiiviseen toimintaan ja vuorovaikutukseen keskenään. Ohjaaja voi osoittaa kiinnostusta osallistujien näkökulmiin ja tukea läsnäolon tunteen syntymistä äänensävyyn sekä pienten sanattomien eleiden, kuten katseen ja ilmeiden, avulla. Dialogi ohjaajan ja valmennuksen osallistujan välillä lisää todennäköisyyttä sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymiselle. Kun ohjaaja kannustaa vuoropuheluun ja vuorovaikutukseen, osallistajat voivat kokea enemmän yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista läsnäoloa ryhmän muita jäseniä kohtaan. Tällöin sekä ohjaaja että osallistajat ovat aktiivisia toimijoita ja syntyy parempia edellytyksiä oppimiselle ja sosiaalisen tuen jakamiselle.

Sosiaalista läsnäoloa on pidetty tärkeänä osana tietokonevälitteistä vuorovaikutusta, ja sen on aiemmin todettu edistävän oppimista ja luottamusta. Lisäksi sosiaalisen läsnäolon tunne tukee yhteisöllisyyttä. Tutkimus tuottaa tärkeää tietoa sosiaalipsykologisista tekijöistä, jotka tukevat sosiaalisen läsnäolon tunteen syntymistä verkkovalmennuksissa.

12.3 Tutkimuksen vahvuudet ja puutteet

Tutkimuksen vahvuuksiin kuuluvat vahva teorialähtöisyys sekä satunnaistettu koeasetelma. Satunnaistetut koeasetelmat ovat harvinaisia työpsykologian alueella, mutta tarjoavat luotettavampaa tietoa interventioiden vaikutuksista. Tutkimuksen hypoteesit ja käytetyt tutkimusmittarit rekistöitiin ennen tutkimusaineiston keräämistä, joka osaltaan lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen vahvuuksiin kuuluu myös systemaattinen intervention toteutusprosessin arviointi osallistujien näkökulmasta. Implementaatioprosessin arviointia pidetään keskeisenä intervention vaikutusten arvioinnin luotettavuuden kannalta (Shadish ym., 2002).

Tutkimukseen osallistui suuri määrä työpaikkoja eri toimialoita, mikä lisää tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen otoskoko jäi aktiivisista toimista huolimatta kohtalaisen pieneksi. Tutkimusaineiston koko lyhytaikaisseurannassa ei ole kuitenkaan epätyypillisen pieni verrattuna aiempiin interventiotutkimukseen työpsykologiassa (ks. Oakman., 2018; ks. Philips ym., 2019; ks. Carolan ym., 2017). On myös huomioitava, että välittömien vaikutusten arvioinnin kohdalla seurantakyselyihin vastanneet erosivat vastaamattomista vain iän suhteen, ja tätä eroa voidaan pitää hyvin pienenä (noin 25 vuotta vs. noin 26 vuotta). Seurantakyselyihin vastaamattomien ja pitkittäisaineistoon osallistuneiden välillä ei ollut eroja tutkimuksessa arvioiduissa tulosmuuttujissa. Tämä osoitti, että keskeyttäminen ei liittynyt tutkimuksessa työntekijöiden voimavaroihin tai työhyvinvoinnin indikaattoreihin, joten vastauskadon merkitys tulosten luotettavuuden on todennäköisesti vähäinen. Vastauskato oli korkeampi kuuden kuukauden seurannassa. Tämän takia pitkäaikaisseurannan tulokset ovat korkeintaan suuntaa antavia. Tutkimukseen osallistujien vastausaktiivisuutta kyselyihin pyrittiin lisäämään suorilla yhteydenotoilla ja puhelinsoitoilla sekä tarjoamalla mahdollisuus täyttää kysely lyhyesti puhelinhaastatteluna. Tutkimukset perustuvat aina vapaaehtoisuuteen, jonka myötä riski vastauskatoon on aina olemassa.

Jatkotutkimuksissa tulee harkita ns. odotuslista-asetelmaa (engl. "wait-list"), jossa myös vertailuryhmälle toteutetaan interventio mittausten jälkeen. Odotuslista-asetelmassa voi olla pienempi riski suurempaan vastauskatoon, koska valmennuksen saaminen voi kannustaa myös vertailuryhmää osallistumaan tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin.

12.4 Tutkimuksen viestintä ja julkaisut

Tutkimus rekisteröitiin sen alkuvaiheessa ISRCTN rekisteriin (ISRCTN77901563), jossa tutkimuksen ajantasaista tilannetta on päivitetty. Tutkimuksen alusta alkaen viestintätoiminta on kohdistunut aktiivisesti suomalaisille työpaikoille ja työelämän toimijoille. Työpaikkoja on kutsuttu osallistumaan tutkimukseen hankkeen alusta alkaen hyödyntäen Työterveyslaitoksen olemassa olevia verkostoja, työeläkeyhtiö Varman verkostoja sekä ottamalla suoraan yhteyttä työpaikkoihin.

Tutkimusryhmä toteutti kaksi webinaaria (23.4.2021, 29.9.2022) yhteistyössä työeläkeyhtiö Varman sekä tutkimukseen osallistuneiden työpaikkojen (Broman Group Oy ja Med Group Oy) kanssa. Lisäksi kirjastoalan valtakunnallisessa koulutuspäivässä ”Työpaikkana kirjasto: nuorten työntekijöiden näkemyksiä kirjastotyöstä” 19.4.2023 toteutettiin verkkoluento, jossa levitettiin tietoa hankkeen tuotoksista. Tutkimuksen tiedottamisen merkeissä osallistuttiin myös ITLAN ja Varman järjestämään Hyvää työtä Nuori -seminaarin tutkijadialogiin 29.9.2021 ja Työelämän tutkimuspäiviin Tampereella 15.9.2022. Lisäksi hankkeen aikana julkaistiin kaksi verkkoartikkelia yhteistyössä Varman ja tutkimukseen osallistuneen Fujitsu Finland Oy:n kanssa (25.4.2022, 17.10.2022), laadittiin blogikirjoitus (23.3.2022) sekä kirjoitettiin Helsingin sanomissa mielipidekirjoitus henkilökohtaisten vahvuuksien huomioimisesta työelämässä (7.2.2022). Ammattijärjestöihin kohdistuvana viestintätekona osallistuttiin SAK:n järjestämään Saktuubi-verkkolähetykseen 23.11.2021. Hankkeen tuloksista viestittiin työpaikoille Varman ja Restel Oy:n kanssa yhteistyössä toteutetussa loppuwebinaarissa 11.5.2023 ja webinaaria edeltäneessä verkkoartikkelissa (3.4.2023).

Tutkimushankkeessa julkaistiin tulosten pohjalta suositukset työpaikoille nuorten työntekijöiden voimavarojen vahvistamiseksi, työntekijöiden ryhmävalmennuksen toteuttamista tukeva ohjaajan opas, työntekijöiden opas valmennuksen tueksi, esihenkilökoulutuksen toteuttamista tukeva kouluttajan opas sekä esihenkilökoulutuksen osallistujan opas. Oppaat ovat saatavissa työpaikkojen käyttöön Työterveyslaitoksen www-sivuilta: <https://ttl.fi/nuoret-tyoelamaan>.

Tutkimuksen tuloksista valmisteltiin myös kaksi tieteellistä artikkelia, jotka lähetettiin hankkeen aikana tieteellisiin lehtiin vertaisarviointiin.

12.5 Jatkotutkimuskohteet

Jatkossa tulisi vertailla kasvokkain ja verkon välityksellä toteutettujen ryhmävalmennusten vaikutuksia keskenään. Tulevissa tutkimuksissa kannattaa tarkastella esimerkiksi mahdollisia eroja osallistujien kokemuksissa koskien ryhmätilannetta, sosiaalisen läsnäolon tunteen yhteyksiä valmennusten vaikutusten syntymiseen sekä arvioida voimavarakeskeisten ryhmävalmennusten vaikutuksia riskiryhmiin (esim. työuupumusriski) kuuluvien työntekijöiden kohdalla.

12.6 Käytännön ehdotukset

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa julkaistu valmennusmenetelmä tarjoaa työpaikoille välineen toteuttaa voimavarakeskeistä ryhmävalmennusta työuran alussa oleville työntekijöille verkon välityksellä. Tutkimuksen myötä ei esitetä, että verkkovälitteisillä valmennuksilla voitaisiin korvata kasvokkain toteutetut voimavara-ohjelmat. Verkkovalmennukset tarjoavat vaihtoehdoisen toteutusmuodon kasvokkaisten tapaamisten rinnalle. Kasvokkaiseen toteutukseen voi liittyä monia etuja, kuten vahvempi kokemus ryhmätilanteeseen kytkeytyvästä sosiaalisesta läsnäolosta.

Tutkimus havainnollistaa, että työntekijöiden pystyvyyden tunteen, stressinhallinnan ja työn hallinnan tunteen vahvistamisen kannalta on tärkeää tarjota myös ohjattuja vuorovaikutustilanteita työntekijöiden keskinäiselle vertaistuelle ja työkokemusten jakamiselle. Työntekijävalmennusta täydentävä esihenkilökoulutus voi parhaimmillaan tukea työntekijöille kohdistetun voimavarakeskeisen valmennuksen vaikutuksia. Esihenkilökoulutuksen myötä voidaan tukea työolosuhteiden kehittymistä työntekijöiden voimavaroja tukevaan suuntaan.

Tutkimustulosten tulkinnassa on tärkeää huomioida, että tulokset perustuvat tilanteeseen, jossa valmennuksen ydinkomponentit ja vaikutusmekanismit toteutuvat laadukkaasti. Työpaikoilla on tärkeää tukea verkkovalmennuksia ohjaavien henkilöiden osaamista ja tarjota riittävästi resursseja sekä koulutusta menetelmiin perehtymiseen, jotta voimavara-ohjelmasta ja koulutuksista saadaan vaikuttavaa.

Onnistuneesti työuralle -hankkeessa tutkitut ja kehitetyt menetelmät täydentävät työpaikkojen olemassa olevia työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Voimavarakeskeisen valmennuksen ohjaajina voivat toimia esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittäjät, kouluttajat tai henkilöstöammattilaiset omalla työpaikallaan. Käytännönläheiset oppaat valmennusten ja koulutusten toteuttamiseksi tukevat niiden käyttöönottoa suomalaisessa työelämässä.

Lähteet

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. B., & Blonk, R. W. B. (2015). It's all about careerskills: Effectiveness of a career development intervention for young employees. *Human Resource Management*, 54(4), 533–551.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21633>
- Allen, J. D., Shelton, R. C., Emmons, K. M., & Linnan, L. A. (2018). Fidelity and its relationship to implementation effectiveness, adaptation, and dissemination. Teoksessa R. C. Brownson, G. A. Colditz, & E. K. Proctor (Toim.), *Dissemination and implementation research in health: Translating science to practice* (2nd ed., pp. 267–284). New York: Oxford University Press.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–21.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Bakker, A.B & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 51–64). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Blomgren J & Perhoniemi R. (2022). Increase in sickness absence due to mental disorders in Finland: trends by gender, age and diagnostic group in 2005–2019. *Scandinavian Journal of Public Health*, 50(3), 318-322.
<https://doi.org/10.1177/1403494821993705>
- Bowling, N. A., Eschelman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2011). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem.

Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(3), 601–626.

<https://doi.org/10.1348/096317909X454382>

Bravo, M. J., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Whitely, W. T. (2003). Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. *Work & Stress*, 17(3), 195–217.

<https://doi.org/10.1080/02678370310001625658>

Burt, R.S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford University Press, Oxford, UK.

Cain, W. (2018). *Examining the results of an intervention to influence factors of group dynamics in video conferencing learning environments*. Doctoral Dissertation. Michigan State University.

Carolan, S., Harris, P. R., & Cavanagh, K. (2017). Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic Review and Meta-Analysis of Web-Based Psychological Interventions Delivered in the Workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7). <https://doi.org/10.2196/jmir.7583>

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *The Journal of applied psychology*, 93(5), 1082–1103.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. painos). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

Costantini, A., Ceschi, A., Viragos, A., De Paola, F., & Sartori, R. (2019). The role of a new strength-based intervention on organisation-based self-esteem and work engagement: A three-wave intervention study. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 194–206. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2018-0091>

Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256–270.

Dusenbury, L., Brannigan, R., Falco, M., & Hansen, W. B. (2003). A review of research on fidelity of implementation: Implications for drug abuse prevention in school settings. *Health Education Research*, 18(2), 237–256.

- Elo, A. L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 29(6), 444–451
- Filosa, L., Alessandri, G., Robins, R. W., & Pastorelli, C. (2022). Self-esteem development during the transition to work: A 14-year longitudinal study from adolescence to young adulthood. *Journal of personality*, 90(6), 1039–1056.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12713>
- Frögéli, E., Rudman, A., & Gustavsson, P. (2019). The relationship between task mastery, role clarity, social acceptance, and stress: An intensive longitudinal study with a sample of newly registered nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 91, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.10.007>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Christina Meyers, M. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: A literature review. *The Journal of Positive Psychology*, 13(6), 573–585.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1365164>
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537–550.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.101>
- Grødal, K., Innstrand, S. T., Bauer, G. F., Haugan, G., Rannestad, T., & André, B. (2018). Validation of the Norwegian version of the work-related sense of coherence scale. *Scandinavian Journal of Public Health*, 46(7), 711–717.
<https://doi.org/10.1177/1403494817725466>
- Gunawardena, C. N., & Zittle, F. J. (1997). Social presence as a predictor of satisfaction within a computer-mediated conferencing environment. *American Journal of Distance Education*, 11(3), 8–26. <http://dx.doi.org/10.1080/08923649709526970>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-17.
<https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- House, J.S., Kahn, R.L., McLeod, J.D., & Williams, D. (1985). Measures and concepts of social support. Teoksessa S. Cohen S.L. Syme (Toim.), *Social support and health* (pp. 83–108). New York: Academic Press.

- Hämmig O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - population health*, 3, 393–402. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Jenny, G. J., Bauer, G. F., Vinje, H. F., Brauchli, R., Vogt, K., & Torp, S. (2022). Applying Salutogenesis in the Workplace. Teoksessa M. B. Mittelmark (Toim.) et. al., *The Handbook of Salutogenesis*. Second edition. (pp. 321–336). Springer.
- Jokisaari, M. (2017). A Social Network Approach to Examining Leadership. Teoksessa Schyns, B., Hall, R., & P. Neves (Toim.), *Handbook of methods in leadership research* (pp. 256–295). Edward Elgar.
- Kreijns, K., Xu, K. & Weidlich, J. (2022). Social Presence: Conceptualization and Measurement. *Educational Psychology Review*, 34, 139–170. <http://dx.doi.org/10.1007/s10648-021-09623-8>
- Law, P. C. F., Too, L. S., Butterworth, P., Witt, K., Reavley, N., & Milner, A. J. (2020). A systematic review on the effect of work-related stressors on mental health of young workers. *International archives of occupational and environmental health*, 93(5), 611–622. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01516-7>
- Little, B. R. (1983). Personal projects: A rationale and method for investigation. *Environment and Behavior*, 15, 273–309.
- Major, D.A., & Kozlowski, S.W. (1997). Newcomer Information Seeking: Individual and Contextual Influences. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 16–28. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00042>
- Martela, F., & Riekk, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Meichenbaum, D. (1985). *Stress inoculation training: A preventative and treatment approach*. Pergamon Press.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological medicine*, 37(8), 1119–1129. <http://dx.doi.org/10.1017/S0033291707000414>
- Morris, S. B. (2008). Estimating effect sizes from pretest-posttest-control group designs. *Organizational Research Methods*, 11(2), 364–386. <https://doi.org/10.1177/1094428106291059>

- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160.
<https://doi.org/10.5465/3069430>
- Nurmi, J.-E., Salmela-Aro, K., & Koivisto, P. (2002). Goal importance and related achievement beliefs and emotions during the transition from vocational school to work: Antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 60(2), 241–261. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1866>
- Oakman, J., Neupane, S., Proper, K. I., Kinsman, N., & Nygård, C. H. (2018). Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(2), 134–146.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3685>
- Oh, C. S., Bailenson, J. N., & Welch, G. F. (2018). A Systematic Review of Social Presence: Definition, Antecedents, and Implications. *Frontiers in robotics and AI*, 5, 114.
<http://dx.doi.org/10.3389/frobt.2018.00114>
- Phillips, E. A., Gordeev, V. S., & Schreyögg, J. (2019). Effectiveness of occupational e-mental health interventions: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(6), 560–576. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3839>
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. et al. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622–648.
- Quigley, N. R. 2013. A Longitudinal, Multilevel Study of Leadership Efficacy Development in MBA Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12: 579–602.
- Richardson, J.C., Maeda, Y., Lv, J., & Caskurlu, S. (2017). Social presence in relation to students' satisfaction and learning in the online environment: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 71, 402–417.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.001>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. Teoksessa C. R. Wanberg (Toim.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27–55). Oxford University Press.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>
- Salmela-Aro, K & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages, *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190-200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>
- Salmela-Aro, K., Aunola, K., & Nurmi, J.-E. (2007). Personal goals during emerging adulthood: A 10-year follow up. *Journal of Adolescent Research*, 22(6), 690–715.
<https://doi.org/10.1177/0743558407303978>
- Salmela-Aro, K., Mutanen, P., & Vuori, J. (2012). Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.001>
- Salmela-Aro, K., Mutanen, P., Koivisto, P & Vuori, J (2010). Adolescents' future education-related personal goals, concerns, and internal motivation during the “Towards Working Life” group intervention, *European Journal of Developmental Psychology*, 7(4), 445-462. <https://doi.org/10.1080/17405620802591628>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educ. Psychol. Measure.* 66, 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schäfer, S. K., Sopp, M. R., Fuchs, A., Kotzur, M., Maahs, L., & Michael, T. (2023). The relationship between sense of coherence and mental health problems from childhood to young adulthood: A meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 325, 804–816. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.12.106>
- Searle, B. J., & Lee, L. (2015). Proactive coping as a personal resource in the expanded job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 46–69. <https://doi.org/10.1037/a0038439>
- Shadish, W.R., Cook, T.D. and Campbell, D.T. (2002) *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Reference*. Houghton Mifflin, Boston.
- Shin, N. (2002). Beyond interaction: The relational construct of transactional presence. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 17(2), 121–137. <http://dx.doi.org/10.1080/02680510220146887>
- Ślebarska, K., Soucek, R., & Moser, K. (2019). Increasing proactive coping in organizational newcomers: Improving job adaptation or rocking the boat? *Journal of Career Development*, 46(3), 295–313. <https://doi.org/10.1177/0894845318763947>
- Super, S., Wagemakers, M. A., Picavet, H. S., Verkooijen, K. T., & Koelen, M. A. (2016). Strengthening sense of coherence: opportunities for theory building in health promotion. *Health Promotion International*, 31(4), 869–878. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav071>
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, M., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1997). *Työkykyindeksi, Työterveyshuolto 19, 2. korjattu painos*, Työterveyslaitos, Helsinki.
- van Brakel, C., Barrera-Ángeles, M & Hartmann, T. (2023). Feelings of presence and perceived social support in social virtual reality platforms. *Computers in Human Behavior*, 139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2022.107523>
- van Veen, M., Oude Hengel, K. M., Schelvis, R. M. C., Bongers, P. M., Ket, J. C. F., van der Beek, A. J., & Boot, C. R. L. (2022). Psychosocial work factors affecting mental health of young workers: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, 96 (1), 57-75. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01907-y>

- van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81–103. <https://doi.org/10.1002/hrm.21623>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Vogt, K., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(1).
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *The Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273–286. <https://doi.org/10.1037/a0025584>
- Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M., & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115.
- Wännström, I., Peterson, U., Asberg, M., Nygren, A., & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS): confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50(3), 231–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2008.00697.x>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Työsuojelurahaston rahoittaman ja Työterveyslaitoksen toteuttaman Onnistuneesti työuralle -tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keinoja tukea työuran alussa olevien työntekijöiden työhön kiinnittymistä ja työhyvinvointia. Tutkimuksessa kehitettiin voimavaralähtöinen verkkovalmennus ja tutkittiin sen vaikutuksia nuorten työntekijöiden kokemiin voimavaroihin. Työntekijöiden valmennuksen tueksi toteutettiin myös esihenkilökoulutuksia. Hankkeen loppuraportissa kuvaillaan tutkimuksen toteutus, menetelmät ja tulokset.

Tulokset osoittivat, että voimavarakeskeisellä valmennuksella oli myönteisiä vaikutuksia nuorten työntekijöiden pystyvyyden tunteisiin, työn hallinnan kokemukseen ja stressinhallintaa tukeviin valmiuksiin.

Onnistuneesti työuralle -tutkimuksessa julkaistu valmennusmenetelmä tarjoaa työpaikoille välineen toteuttaa voimavaralähtöistä valmennusta työuran alussa oleville työntekijöille. Valmennuksen toteuttajina voivat toimia esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittäjät, kouluttajat tai henkilöstöammattilaiset omalla työpaikallaan.



Työsuojelurahasto
Arbetsarkyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-099-7 (PDF)

