

Karoliina Soivanen

TYÖHARJOITTELIJOIDEN  
PEREHDYTTÄMISEN  
KEHITTÄMINEN  
Mikkelin KappAhl-myymälässä

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Maaliskuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

|   |  |  |
|---|--|--|
| <br><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br>Mikkelin University of Applied Sciences  |  | <b>Opinnäytetyön päivämäärä</b><br><br>14.3.2011 |
| <b>Tekijä(t)</b><br>Karoliina Soivanen  | <b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b><br><b>Liiketalouden koulutusohjelma</b> |  |
| <b>Nimeke</b><br><br>Työharjoittelijoiden perehdyttämisen kehittäminen Mikkelin KappAhl-myymälässä  |  |  |
| <b>Tiivistelmä</b><br><br><p>Opinnäytetyö käsittelee työharjoittelijoiden perehdyttämisen kehittämistä Mikkelin KappAhl-myymälässä. Työssä perehdyttiin myös motivointiin ja sitouttamiseen osana työharjoittelua. Työn tavoitteena oli selvittää, miksi työharjoittelijoiden perehdyttäminen ei toimi toivotulla tavalla, miten voidaan työharjoittelijoiden perehdyttämistä kehittää ja miten voidaan perehdyttämistä kehittämällä vaikuttaa työharjoittelijoiden asennoitumiseen ja motivointiin. Konkreettisena tavoitteena oli tehdä tiivistetty perehdyttämisopas työharjoittelijoille. Tutkimustulosten avulla selvitettiin, mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä ja mistä työharjoittelijoiden huono asenne johtuu.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin kirjallisuutta, joka kuvasi motivointia, sitouttamista, työharjoittelua, työssäoppimista ja perehdyttämistä. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Mikkelin KappAhlin myymäläpäällikköä ja työntekijöitä. Haastattelumenetelmänä käytettiin henkilökohtaista haastattelua ja apuna strukturoitua haastattelulomaketta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että oppilaitoksilta kaivattaisiin enemmän yhteydenpitoa työharjoittelun aikana sekä sen, että työharjoittelijoilla on usein huono asenne ja motivaatio, eivätkä työharjoittelijat halua sitoutua työhön. Myymälän perehdyttämistapoihin kaivattiin sellaista muutosta, että olisi vain yksi perehdyttäjä, muuten perehdyttämistavat koettiin pääosin toimiviksi.</p> <p>Lähdin toteuttamaan opinnäytetyötäni lähinnä myymälän näkökulmasta ja uskon, että sille on ollut hyötyä tekemästäni tutkimuksesta. Työstä voi olla hyötyä myös mm. oppilaitoksille tai muille myymälöille. Tutkimus selvensi työharjoittelun nykytilannetta ja toi esille kehitysehdotuksia ja syitä työharjoittelun tehottomuudelle. Toivon, että tutkimuksen tuloksia hyödynnetään työharjoittelun kehittämiseen.</p> |  |  |
| <b>Asiasanat (avainsanat)</b><br>Perehdyttäminen, motivointi, sitouttaminen, työharjoittelu, työssäoppiminen  |  |  |
| <b>Sivumäärä</b><br>52 + liitteet 6   | <b>Kieli</b><br>Suomi  | <b>URN</b><br>URN:NBN:fi:mamk-opinn20115876      |
| <b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  |  |  |
| <b>Ohjaavan opettajan nimi</b><br><br>Leena Korhonen  | <b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b><br>KappAhl Oy, Mikkelin<br>Kati Teittinen    |  |

## DESCRIPTION

|  |   |   |
|--|---|---|
| <br><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br>Mikkeli University of Applied Sciences  |   | <b>Date of the bachelor's thesis</b><br><br>14 March 2011 |
| <b>Author(s)</b><br>Karoliina Soivanen   | <b>Degree programme and option</b><br><b>Business Management</b>              |   |
| <b>Name of the bachelor's thesis</b><br><br>Improving the orientation of trainees in Mikkeli's KappAhl Store   |   |   |
| <b>Abstract</b><br><br><p>The bachelor's thesis dealt with improving the orientation of trainees In Mikkeli's KappAhl store. The study also concentrated on motivation and commitment as part of practical-training. The objective of the thesis was to find out why the orientation of trainees does not work as well as it should and if there could be some possibilities to influence the trainees' motivation and attitude by developing the orientation process. The concrete objective of bachelor's thesis was to do a concise orientation guide for trainees. The study aimed at finding out which of the parts need to be developed and what are the reasons for trainees' bad attitude.</p> <p>The framework of the study discusses the theories of motivating, commitment, practical-training, on-the-job-learning and orientation. The research method was qualitative and consisted of interviews with the KappAhl Stores Manager and employees.</p> <p>The study showed shortcomings in contacts with schools and working life. The study also indicated that trainees often have a bad attitude and motivation and they are unwilling to commit to their work. There should be only one person responsible for the orientation process during the practical-training period.</p> <p>Initially the study was started out from the store's point of view. The store will benefit from the study the most, but it can also be of use schools and other stores. In the study the present state of practical-training was evaluated and suggestions were brought up for improvement. I hope that the results of the study will be used for improving the orientation process.</p> |   |   |
| <b>Subject headings, (keywords)</b><br><br>Orientation, motivation, commitment, practical-training, on-the-job-learning  |   |   |
| <b>Pages</b><br>52 + appendices 6  | <b>Language</b><br>Finnish  | <b>URN</b><br>URN:NBN:fi:mamk-opinn20115876               |
| <b>Remarks, notes on appendices</b>  |   |   |
| <b>Tutor</b><br>Leena Korhonen   | <b>Bachelor's thesis assigned by</b><br>KappAhl Oy, Mikkeli<br>Kati Teittinen |   |

## SISÄLTÖ

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | JOHDANTO .....  | 1  |
| 2   | PEREHDYTTÄMINEN .....   | 2  |
| 2.1 | Perehdyttäminen ja työssäoppiminen .....                                  | 3  |
| 2.2 | Perehdyttäminen ja osaaminen .....  | 5  |
| 2.3 | Perehdyttämisen sisältö ja toteuttaminen.....                             | 7  |
| 2.4 | Perehdyttämisessä käytettävä materiaali .....                             | 8  |
| 2.5 | Perehdyttäjä .....  | 9  |
| 2.6 | Perehdytettävä.....   | 12 |
| 2.7 | Arviointi.....  | 13 |
| 2.8 | Perehdyttämisen hyödyt.....   | 14 |
| 2.9 | Perehdyttämisen kehittäminen.....   | 15 |
| 3   | MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN.....  | 17 |
| 3.1 | Motivaatio ja työ.....  | 17 |
| 3.2 | Motivaatioteoriat.....  | 20 |
| 3.3 | Sitouttaminen työhön.....   | 22 |
| 3.4 | Sitoutumislajit.....  | 23 |
| 3.5 | Motivaation ja sitouttamisen kehittäminen.....                            | 25 |
| 3.6 | Y-sukupolvi .....   | 27 |
| 4   | KAPPAHL OY JA MIKKELIN MYYMÄLÄ .....                                      | 31 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä .....   | 32 |
| 4.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....                                 | 33 |
| 5   | TYÖHARJOITTELIJOIDEN PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN JA<br>NYKYTILANNE ..... | 34 |
| 5.1 | Myymälapäällikön haastattelu .....  | 35 |
| 5.2 | Työntekijöiden haastattelut.....  | 37 |
| 6   | JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 40 |
| 7   | LOPUKSI.....  | 44 |
|     | LÄHTEET .....   | 46 |

## LIITTEET

- 1 Haastattelukysymykset
- 2 Haastattelukysymykset
- 3 Haastattelukysymykset
- 4 Perehdyttämisopas

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee työharjoittelijoiden perehdyttämisen kehittämistä Mikkelin KappAhl-myyvälässä ja miten voidaan työharjoittelijoiden motivointia ja sitouttamista parantaa kehittämällä perehdyttämistä. Olen itse työskennellyt Mikkelin KappAhl-myyvälässä vuoden 2009 syksystä lähtien ja nähnyt itse, kuinka työharjoittelu yrityksessä toimii. Olen työskennellyt erilaisten työharjoittelijoiden kanssa ja huomannut, että usein työharjoittelijat eivät ole tarpeeksi motivoituneita eivätkä halua sitoutua työntekoon ja yritykseen odotetulla tavalla. Olen kiinnostunut tästä aiheesta juuri sen takia, koska olen itse päässyt työskentelemään ja nähnyt, että työharjoittelijoiden antama panostus työlle ei ole paras mahdollinen ja perehdyttämiseen löytyy varmasti kehittämiskeinoja.

Miten voidaan työharjoittelijoiden perehdyttämistä kehittää? Miten voidaan perehdyttämistä kehittämällä vaikuttaa työharjoittelijoiden motivointiin ja sitouttamiseen ja saada työharjoittelusta enemmän irti? Nämä ovat ne aihepiirit ja keskeisimmät kysymykset, joita tulen opinnäytetyössäni käsittelemään. Tavoitteenani on löytää keskeisimpiä syitä siihen, miksi työharjoittelu ei suju toivotulla tavalla. Onko vika perehdyttämässä vai työharjoittelijoiden motiivoinnin puutteessa. Näitä asioita tulen käsittelemään sekä työpaikan, perehdyttäjän, henkilöstön, että työharjoittelijoiden näkökulmista. Tavoitteenani on siis löytää myymälälle keskeisimpiä syitä siihen, miksi perehdyttäminen ei tällä hetkellä toimi toivotulla tavalla ja kehitellä avaimia parempaan perehdyttämiseen ja työharjoittelijoiden motivointiin.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aluksi perehdyttämistä ja siihen liittyviä asioita, kuten mitä perehdyttäminen sisältää, kuinka perehdyttäjän tulee toimia, mitä hyötyä on onnistuneesta perehdyttämisestä ja kuinka perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Seuraavana käsitelen työntekijöiden motivointia ja sitouttamista työhön yleisesti sekä niiden parantamista. Käsitelen myös y-sukupolvea työntekijöiden motivaation ja sitouttamisen kannalta. Kokoan viitekehyksen käyttäen kirjallisuutta koskien perehdyttämistä, motivointia, sitouttamista ja työharjoittelua. Tutustun myös erilaisiin opinnäytetöihin ja tutkimuksiin.

Opinnäytetyöni peruskäsitteitä ovat perehdyttäminen, motivointi, sitouttaminen, työssäoppiminen sekä työharjoittelijoiden perehdyttämisen kehittäminen. Mielestäni kaik-

ki käsitteet liittyvät toisiinsa. Niitä tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta eli sekä työnantajan että työharjoittelijan näkökulmasta. Työnantajan tärkein tehtävä on perehdyttäminen, mutta myös motivointi ja sitouttaminen työharjoittelijan kannalta. Hänelle kuuluu alustava vastuu myös siitä, että työharjoittelu on mahdollisimman tehokasta. Työharjoittelijalla on kuitenkin mielestäni yhtä suuri vastuu motivoinnin ja sitouttamisen kannalta. Keskityn ainoastaan Mikkelin KappAhlin työharjoittelijoihin, joita tulee lähinnä ammattiopiston ja työvoimatoimiston kautta. Suurin osa työharjoittelijoista on ammattiopiston opiskelijoita. Rajaani työni siis pelkästään heihin, eli en käsittele tavallisten työntekijöiden perehdyttämistä ollenkaan. Uskon, että käsittelemistäni asioista on yritykselle hyötyä, mutta niistä voivat hyötyä myös monet muut yritykset, jotka ovat kokeneet työharjoittelijoiden perehdyttämisessä ongelmia.

Kokoan työn tutkimusaineiston haastatteleamalla myymäläpäällikköä ja työntekijöitä. Mahdollisesti käytän sekä henkilökohtaista haastattelua ja apuna strukturoitua haastattelulomaketta, vastauksien saamisen nopeuttamiseksi. Haastattelen myös mahdollisesti muutamia työharjoittelijoita, jotka työskentelevät myymälässä tutkimukseni aikana. Analysoin myymäläpäällikön ja työntekijöiden vastaukset erikseen ja kokoan niistä aihepiireittäin vastaukset keskeisimpiin asioihin. Tavoitteenani on selvittää eri osapuolien käsitys nykytilanteesta ja kehittämissuunnitelmista, ja koota näistä mahdollisimman monipuolinen, kaikki osapuolet huomioon ottava kehitysehdotus perehdyttämisen ja työharjoittelun kehittämiseksi. Tavoitteenani on tehdä myymälään tuleville työharjoittelijoille oma perehdyttämisopas, jossa työharjoittelijan kannalta tärkeät asiat on kerrottu tiivistetysti.

## **2 PEREHDYTTÄMINEN**

Työhön perehdyttäminen on uuden työntekijän kannalta erittäin tärkeää uuden työyhteisön jäsenenä, se on työntekijöille oikeus ja velvollisuus. Perehdyttäminen ei ole yksipuolinen prosessi, vaan tehokas vuorovaikutustapahtuma ja sillä pyritään tehoaaseen yhteistyöhön. Perehdyttämisellä tarkoitetaan työhön opastusta, jonka perehdytettävä saa lähinnä kokonaan työpaikallaan ja sen tavoitteena on, että perehdytettävä oppii tehtävänsä oikein ja pystyy mahdollisimman nopeasti toimimaan itsenäisesti sekä sitoutumaan työhönsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa huomattavaa kilpailuetua ja työntekijöiden tulokset nou-

sevat tuottavammiksi yritykselle ja organisaation uudistumiskyky paranee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

## 2.1 Perehdyttäminen ja työssäoppiminen

Työharjoitteluun tullessaan perehdytettävä saa perehdytystä jo mahdollisesti joko koulussa tai tullessaan työvoimatoimiston kautta hänelle annetaan myös ohjeistus siitä, mitä työelämässä tulee todennäköisesti kohtaamaan. Työpaikkaan perehdyttämisen yksi tärkeä osa on perehdyttää työharjoittelija organisaation sääntöjen, mutta myös sen liike- ja palveluideaan mukaan. Heti alussa kannattaa selvittää, mitä odotuksia ja tavoitteita työharjoittelijalle on työssäoppimisen suhteen sekä, mitä odotuksia työharjoittelupaikalla on työharjoittelijan suhteen. Perehdyttämisen tarkoituksena on, että työharjoittelija oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen toimintaperiaatteet sekä ihmiset siellä ja ymmärtää työn tarkoituksen. Hyvän perehdyttämisen seurauksena perehdytettävä tietää myös tavoitteensa, odotuksensa ja vastuunsa sekä oppii työn nopeasti ja heti oikein. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2, Hämäläinen ym. 2005, 3–7.)

Perehdyttäminen voi olla hyvin erilaista, riippuen siitä minkälainen henkilö on perehdytettävänä. Työharjoitteluun perehdytettävät voivat olla hyvin eri-ikäisiä, -taitoisia ja perehdyttämistä tuleekin mieltä aina yksityiskohtaisesti. Työharjoittelijoiden perehdyttämisaika on todella lyhyt, joten perehdyttämisen tulisi olla tiivis ja kattava. Perehdyttäminen tulee harkita siis tarpeen ja tilanteen mukaan. Perehdyttämisestä tulisi sopia aina työpaikan ja oppilaitoksen kanssa etukäteen, koska oppilaitoksella on omien oppisuunnitelmien mukaisia toiveita ja tarpeita. (Kangas 2000, 4–5.)

Perehdyttämisen avulla pyritään siihen, että työyhteisöön tutustumisen lisäksi saataisiin aikaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön ja myönteinen asenne työtä kohtaan ja perehdytettävä sitoutumaan työhön sekä luomaan työharjoittelijalle turvallisuuden tunnetta. Perehdytettävän tulee tuntea yrityksen arvot ja toimia niiden mukaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3.)

Työharjoittelijat työskentelevät yrityksessä yleensä vain vähän aikaa, joten perehdyttäjä voi myös perehdyttää heidät vain tiettyihin tehtäviin, näin perehdyttäjä itsekkin pääsee hieman helpommalla. Lyhyen jakson työharjoittelijoita ovat esimerkiksi oppilaitosten työharjoittelijat, joiden harjoittelujakso on noin kuukauden pituinen. Työssä-

oppimisella tarkoitetaan sitä, että opiskelija suorittaa työssäoppimisjakson työpaikalla tehden työtehtäviä soveltamalla samalla sovittua opetussuunnitelmaa. Työssäoppimisen tulisi olla tavoitteellista ja ohjattua koko ajan. Työssäoppiminen suoritetaan ilman palkkaa ja työsuhdetta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3.)

Työharjoittelu tulee suorittaa sellaisissa tehtävissä, jotka vastaavat opiskelijan opintoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.) Työharjoittelu perustuu omaan kokemukseen ja osaamiseen, se on sekä itseohjautuvaa että ohjattua toimintaa. Työharjoittelijan tulee osata yhdistää työ ja teoreettinen osio, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllinen työharjoittelijalle myös opiskelujen kannalta. (Pohjonen 2005, 80–81.) Kuviossa 1 on kuvattu työssäoppimisen vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia SWOT-analyysin avulla.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>Teorian ja käytännön yhdistäminen</i></li> <li>+ <i>Osaamisen kehittäminen ja onnistunut työkokemus</i></li> <li>+ <i>Työyhteisöön tutustuminen</i></li> <li>+ <i>Yhteistyö</i></li> <li>+ <i>Työharjoittelijan persoonallisuuden ja ammatillisen osaamisen kehittäminen</i></li> <li>+ <i>Työharjoittelijan tuomat mahdolliset uudet ideat ja kehityskohteet</i></li> <li>+ <i>Koulutuksen tarjoama monipuolisuus</i></li> </ul> | <p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ <i>Työvoimatarpeiden ja koulutuksen parempi vastaavuus</i></li> <li>+ <i>Edullinen, nopea tapa kouluttautua</i></li> <li>+ <i>Työelämän ja koulutuksen yhteistyön lähentyminen</i></li> <li>+ <i>Turvallinen sisäänajo työelämään</i></li> <li>+ <i>Lisääntyvä yhteistyö</i></li> <li>+ <i>Työn laadun kehittyminen</i></li> <li>+ <i>Kehitysmahdollisuudet</i></li> <li>+ <i>Asenteiden myönteinen kehittyminen</i></li> </ul>                    |
| <p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ei tarpeeksi aikaa ohjaukseen</i></li> <li>- <i>Ohjauksen ammattitaidottomuus</i></li> <li>- <i>Eritasoiset oppimisympäristöt</i></li> <li>- <i>Aikataulujen sovittamisongelmat</i></li> <li>- <i>Väärät asenteet</i></li> <li>- <i>Sitoutumattomuus</i></li> <li>- <i>Koulutusmuodon tuntemattomuus</i></li> </ul>   | <p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Opiskelijoiden ohjauksen puute, lisääntyvä kiire</i></li> <li>- <i>Riittämätön yhteistyö</i></li> <li>- <i>Työharjoittelijoiden ”väärinkäyttö”</i></li> <li>- <i>Rahoituksen loppuminen</i></li> <li>- <i>Opiskelijoiden valikoituminen yrityksiin</i></li> <li>- <i>Pula työpaikkakouluttajista</i></li> <li>- <i>Työturvallisuuskysymykset</i></li> <li>- <i>Muun henkilöstön kielteinen suhtautuminen</i></li> <li>- <i>Motivaatiolasku</i></li> </ul> |

**KUVIO 1. Koulutuksen ja työssäoppimisen SWOT-nelikenttä (Ovaskainen & Ritsilä 2000, 24)**

Työharjoittelun onnistuessa hyvin työharjoittelija on osannut yhdistää työnteon ja opetetun teorian ja hyödyntää näitä keskenään. Työharjoittelija on myös halunnut kehittyä ja kehittänyt oppimistaan, eikä pelkästään ole tyytynyt siihen osaamiseen, mitä aiemmin on opetettu. Työharjoittelijalle annetaan kaikki mahdollisuudet, mitkä ovat muillakin työntekijöillä. Työharjoittelija voi ollessaan motivoitunut kouluttautua ja hyötyä perehdyttämisestä sekä kehittää osaamistaan. Suurimpana heikkoutena pidetään sitä, että kunnolliseen perehdyttämiseen ei ole aikaa, eikä työharjoittelijalla ole halua oppia ja kehittyä. Opiskelijoiden valmius tuloksekkaaseen työhön on myös heikko. (Pohjonen 2005, 130–131.) Työssäoppimisen hyvään malliin kuuluu se, että työpaikan johto ja työntekijät ovat motivoituneita lähtemään mukaan työssäoppimisen prosessiin ja heillä on halua opettaa työharjoittelijaa. Olisi hyvä, jos yritykselle olisi hyötyä työharjoittelijoista ja heidän ohjaamisestaan. (Pohjonen 2005, 129.)

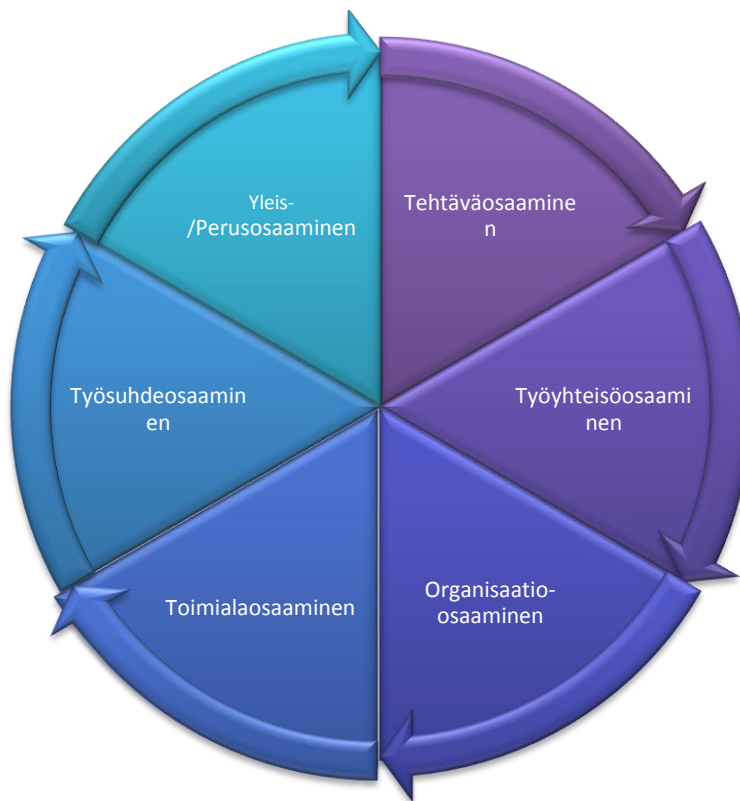
## **2.2 Perehdyttäminen ja osaaminen**

Perehdyttämiseen liittyy vahvasti osaaminen. Perehdyttäjän tehtävänä olisi varmistaa, että perehdytettävän osaamistaidot riittävät työtehtäviin. Tähän ei usein kuitenkaan ole aikaa, vaan perehdyttäminen tehdään aina saman kaavan mukaan. Oppimisen vastuuta perehdyttäjä voi myös delegoida muille työntekijöille. (Kupias & Peltola 2009, 56.) Perehdytettävien osaamistasot ovat hyvinkin erilaiset ja vaihtelevat. Toinen oppii ja osaa etukäteen jo paljon asioita, kun taas jollakin toisella osaamistaso voi olla hyvin matala eikä hän opi helposti. Oppimistavat vaihtelevat paljon henkilöstä riippuen. Toiselle on tärkeää lukea perehdyttämisopasta, kun taas toinen oppii tekemällä. Perehdytettävälle haastavaa on oppia paljon lyhyessä ajassa ja mahdollisimman oikein. Tunne osaamisesta on hyvin tärkeää, tulee olla nöyrä ja rohkea työtä kohtaan oppiakseen uutta. Perehdyttäjän kannattaa keskustella perehdytettävän kanssa työtehtävistä ja opetuista menetelmistä sekä seurata hänen työskentelyään mahdollisuuksien mukaan. (Kangas 1995, 53.)

Työharjoittelija kehittää ammattitaitoaan ja sovittaa yhteen oppimisen ja työnteon. Työssäoppimisen keskeisimpinä oppimisen menetelminä voidaan pitää kokemuksellista oppimista ja yhteistoiminnallista oppimista. Kokemuksellinen oppiminen tarkoittaa sitä, että opitaan tekemisen ja kokemuksien avulla. Yhteistoiminnallinen oppiminen on oppimista vuorovaikutuksen ja yhteisen tekemisen avulla. (Pohjonen 2005, 80–

81.) Hyvä työssäoppimisenmalli perustuu toimivaan oppimismalliin, johon liittyvät hyvät tavoitteet. Näiden avulla osaaminen voidaan saavuttaa tehokkaasti. (Pohjonen 2005, 144.)

Työharjoittelijat tarvitsevat monenlaista osaamista pärjätäkseen työssä. Osaamiskartoituksen avulla laaditut kartat ovat hyvä pohja perehdyttäjälle. Niiden avulla perehdyttäjä tietää mitä kaikkea hänen tulee opettaa uudelle tulokkaalle. Näiden karttojen avulla voidaan myös arvioida työharjoittelijan osaamista. Osaaminen voidaan jaotella tehtäväosaamiseen, työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialaosaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleis-/perusosaamiseen kuviossa 2. (Kupias & Peltola 2009, 89–90.)



**KUVIO 2. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90)**

Tehtäväosaaminen tarkoittaa sitä tehtävää, mitä perehdytettävä pääasiassa tulee tekemään ja miksi hän todennäköisesti on halunnut tulla juuri tähän tiettyyn yritykseen töihin. Työyhteisöosaaminen on osaamista, jota tarvitaan pystyäkseen työskentelemään juuri tämän työyhteisön kanssa. Tähän kuuluvat myös tietyt säädökset ja tavat

sekä hiljainen tieto, jota ei ole kuvattu missään. Organisaatio-osaaminen tarkoittaa sitä osaamista, jota tarvitsee kun työskentelee tietyssä organisaatiossa. Tähän kuuluvat organisaation arvot ja strategiat. Toimialaosaaminen tarkoittaa toimialakohtaista osaamista, jolloin vaaditaan tuntemusta toimialakohtaisista asioista. Työsuhdeosaaminen liittyy vahvasti omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin, perehdyttävän on hyvä tietää omat velvollisuutensa ja edut. Näiden kaikkien lisäksi työelämässä tarvitaan perusosaamista, johon kuuluu esimerkiksi kielitaito, työelämätaidot ja asiallinen käyttäytyminen. Tällaisia perustaitoja pidetään niin itsestäänselvyytinä, että niitä ei perehdyttämistilanteessa edes opeteta. (Kupias & Peltola 2009, 90–92.)

### **2.3 Perehdyttämisen sisältö ja toteuttaminen**

Perehdyttäminen alkaa hyvällä suunnitelmalla. Suunnitelma on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista. Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen, se luo johdonmukaisuutta toimintaan ja sillä vältetään riskitilanteet ennalta. (Hämäläinen ym. 2005, 3–7.) Perehdyttämisohjelman tulee edetä lainsäädäntöjen mukaan ja sen tulisi sisältää ainakin tieto organisaation rakenteesta, sen keskeisistä tehtävistä, henkilöstörakenteesta, henkilöstön tehtävistä, vastuista, tavoitteista ja kertoa perehdyttävälle yrityksen säännöt ja käytänteet. Perehdyttämisessä tutustutaan myös työpaikan tiloihin ja mahdollisesti laitteisiin. (Lahtiluoma ym. 2008, 21–22.)

Perehdyttämisen toteutus aloitetaan usein ensimmäisistä kontakteista työharjoittelijan kanssa. Aluksi tutustutaan työharjoittelijaan. Näin voidaan selvittää kokonaiskuva siitä, minkälaista perehdytystä juuri hän tarvitsee. Myös työharjoittelijat tulevat usein ensiksi juttelemaan haluamalleen työharjoittelupaikalle myymäläpäällikön kanssa. Tämä antaa positiivisen kuvan työharjoittelijan asenteesta ja oma-aloitteisuudesta. Harvemmin otetaan työharjoittelijoitakaan ensin heitä näkemättä. Tämän jälkeen perehdyttäjän on heti helpompi alkaa valmistella yksilöllistä perehdyttämistä ja työharjoitteluun tuleva tietää jo paremmin mikä häntä odottaa. Myös työyhteisö voi valmistua paremmin työharjoittelijan tuloon. On sekä työharjoitteluun tulevan että työharjoittelupaikan kannalta hyvä antaa myönteinen kuva ja ensivaikutelma. Työharjoittelijaan tutustumisen jälkeen tiedetään heti enemmän siitä, kuinka paljon hän tarvitsee tukea ja opastusta muilta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Perehdyttäminen suoritetaan suullisesti ja lisänä perehdyttäjät käyttävät usein jonkinlaisia opasta, joka on suunniteltu työharjoittelijoiden perehdyttämiseen. Useimmilla yrityksillä on jo valmiina perehdyttämispöytäkirjat työharjoittelijoille, jossa kerrotaan lyhyesti yrityksestä ja perusasioista. Perehdyttävän kannattaa poimia perehdyttämisestä kaikista tärkeimmät seikat oppimisen kannalta. (Kangas 2000, 8–10.)

Työharjoittelijoille selviää ensimmäisenä työharjoittelupäivänä tarkemmin se, mitä he todennäköisesti tekevät joka päivä ja mistä heidän työharjoittelunsa kokonaisuudessaan koostuu, heille tulee myös selventää, että heidän tekemänsä työ on tärkeää yritykselle. Monilla yrityksillä on tiettyjä tehtäviä joita annetaan työharjoittelijoille, mutta yleensä ensimmäisenä päivänä tutustutaan vielä yritykseen ja työtehtäviin opastuksella. Työharjoittelijalle ei kannata kertoa liian vähän asioita eikä liian paljon, koska voi käydä niin, että hän ei toimi tarpeeksi hyvin tai hän ei pysty kaikkia tehtäviä sisältämään. Työharjoittelijaa ei saa jättää ensimmäisenä päivänä yksin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9–10.) Tärkeintä on kuitenkin, että perehdyttämisen sisältö on yksinkertainen, luo kokonaiskuvan ja toimii konkreettisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

#### **2.4 Perehdyttämisessä käytettävä materiaali**

Tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät usein kirjallisina yrityksen perehdyttämiskansiossa tai oppaasta. Tämän materiaalin tarkoituksena on paitsi auttaa ja helpottaa perehdyttäjän työtä, myös antaa perehdyttävälle mahdollisuus tutustua ja omaksua rauhassa yrityksen tärkeimpiin töihin liittyviin asioihin sekä tukea hänen oppimistaan. Näin perehdyttävällä on aina mahdollisuus tarkistaa asiat, joita hän ei muista tai joista ei ole varma. Perehdyttämiskansio voidaan antaa perehdyttävälle jo ennen työn alkamista, näin työharjoittelijalla on mahdollisuus tutustua perusasioihin etukäteen ja hänen on helpompi omaksua suullinen perehdyttäminen. (Kangas 2000, 10–11.)

Apumateriaaleina voivat toimia perehdyttämiskansion lisäksi, muu yritystä koskeva materiaali, esitteet, tiedotteet, asiakaslehdet, perehdyttämisohjelma ja esimerkiksi tervetuloa taloon -oppaat. Tervetuloa taloon -oppaat annetaan yleensä omaksi, se sisältää tietoa yrityksen talontavoista ja työsuhteasioista. Työharjoittelijan kannattaa tutustua yritykseen etukäteen käyttämällä esimerkiksi yrityksen nettisivuja. (Kangas 2000, 10–11.)

Tärkeintä on, että materiaalit ovat helposti ymmärrettävissä ja luettavissa eikä niiden tule sisältää mitään ylimääräistä tietoa, eli ne auttavat luomaan yleiskuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää henkilöstö-, asiakas-, ja sidosryhmämateriaaleja, jotka yrityksellä ovat jo ennestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Materiaalien lisäksi perehdyttämisessä voidaan hyödyntää yrityksen omaa Intranettia, joka on erittäin tehokas henkilöstöviestinnän väline. Intranetilla ei kuitenkaan saa korvata koko perehdyttämistä, vaan tulokkaalle voidaan antaa mahdollisuus tutustua itsenäisesti enemmän yritykseen ja sen toimintaan. Intranetin käytössä tulisi kuitenkin muistaa opastaa aluksi ja sen tulee olla koko henkilökunnan käytettävissä ns. käsikirjastona (Kjelin & Kuusisto 2003, 207.)

## **2.5 Perehdyttäjä**

”Vastuu perehdytyksestä on jokaisella itsellään, mutta päävastuu on perehdyttäjällä”. Perehdyttäjä on pääsääntöisesti yrityksen esimies, mutta se voi olla myös koko työyhteisö. Työyhteisöllä on paljonkin vaikutusta siihen, kuinka hyvin perehdytettävä oppii tehtävänsä. Perehdyttäjän on kyettävä johtamaan asioita ja ihmisiä sekä katsoa, että perehdyttäminen etenee järjestelmällisesti ja sovitusti. (Kupias & Peltola 2009, 55.) Perehdyttäjältä edellytetään hyvää ammattitaitoa, riittävää motivaatiota ja myönteistä asennetta opettamiseen, sillä hänellä voi olla suurikin vaikutus perehdytettävän oppimiseen ja asennoitumiseen työtä kohtaan. (Nelson & Cooper 2007, 120–121.) Perehdyttäjän tulee tietää, kuinka organisaatio toimii, mitkä ovat sen strategiat, visio, arvot ja tehdä perehdytettävälle selväksi, että näin meillä toimitaan, mutta kuitenkin unohtamatta perehdytettävän yksilöllisyyttä. Perehdyttäjän tulee osata tehdä lyhyen- ja pitkänajan suunnitelmia sekä selvittää työharjoittelijalle asiakkaiden tärkeys organisaatiossa. Perehdyttäjä toimii luottamushenkilönä ja hänen tulee olla työntekijöiden sekä työharjoittelijoiden luottamuksen arvoinen. Perehdyttäjän tulee osata auttaa työharjoittelijaa tunnistamaan oman osaamisensa alueet, sekä auttaa häntä kehittämään niitä. (Lahtiluoma ym. 2008, 10–11.)

Perehdyttäjän tulee olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä ja varmistaa, että työharjoittelija ymmärtää perustehtävänsä. Perehdyttäjällä on tärkeä rooli saada työharjoittelija

heti mukaan yhteiseen tiimiin ja päästää hänet helpommin alkujännityksestä pois. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128.) Perehdyttämisen ollessa delegoituna muulle henkilökunnalle, tulee ainakin yhden heistä seurata ja auttaa työharjoittelijaa. Perehdyttäjän tulee sopia työharjoittelijan kanssa tavoitteista oppimisen, suoriutumisen ja kehittymisen kannalta sekä antaa mahdollisesti välipalautetta ennen varsinaista arviointia. Perehdyttäjän vastuulla on myös huolehtia työharjoittelijan työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta sekä siitä, että kaikki työyhteisössä auttavat tarvittaessa perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 62.)

Perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen. Perehdyttäjän velvollisuutena on opettaa työharjoittelijalle välttämättömät tiedot ja taidot työstä. Opetuksen yksi tärkeistä vaiheista on saada työharjoittelija toimimaan itsenäisesti, oma-aloitteisesti työssään, noudattaen samalla yrityksen sääntöjä. Ammattitaitoisen ja suunnitelmallisen perehdyttämisen seurauksena työharjoittelija oppii tehtävät nopeasti ja osaa soveltaa niitä oikein. Tämä vaatii työharjoittelijalta myös riittävää motivaatiota. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7.)

Perehdyttäjän on hyvä tunnistaa työharjoittelijan oppimistyyli. Perehdyttäjän on helppompaa perehdyttää, kun tutustuu ensin perehtyjän tämänhetkiseen osaamiseen ja oppimistyyliin. Usein nimittäin on vaikea oppia uutta, koska tukeutuu liikaa vanhaan. Perehdyttäjän tulisikin kunnioittaa perehtyjän osaamista ja miettiä kuinka sitä voisi hyödyntää tässä työssä. Perehdyttäjän tulisi saada perehdytettävä uskomaan, että uuden oppiminen vie aikaa, mutta kannattaa. (Kupias & Peltola 2009, 120–121.)

Eri oppimistyyliihin liittyy erilainen perehdyttäminen ja neljä tärkeintä näistä ovat behavioristinen, kognitiivinen, humanistinen suuntaus ja konstruktiiivinen oppimisenäkemys. Behavioristiseen tapaan perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että perehdyttäjä on tiedon jakaja ja perehdytettävä tiedon vastaanottaja. Ei kiinnitetä huomiota perehdytettävän yksilöllisyyteen eikä aikaisempiin kokemuksiin. Behavioristisessa suuntautumisessa ollaan kiinnostuneita perehdytettävän käyttäytymisestä, mikä perustuu suoritus-pohjaiseen oppimiseen. Kognitiivisessa näkemyksessä korostetaan kognitiivisia toimintoja, kuten muistin ja ajattelun merkitystä oppimisessa. Perehdyttäjä tutkii, kuinka perehdytettävä havaitsee ja oivaltaa asioita ja miten kieli vaikuttaa oppimiseen. Perehdytettävän oletetaan muodostavan skeemoja eli sisäisiä malleja kokemuksiensa perusteella. Perehdyttäjä luo perehdytettävälle kokonaisnäkemyksen organisaation toiminnasta.

nasta. Humanistisen suuntauksen omaava perehdyttäjä korostaa yksilöä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Tässä otetaan huomioon yksilön tarpeet, arvot ja tunteet sekä korostetaan kokemuksellista oppimista. Konstruktivisessa oppimisenäkemyksessä otetaan huomioon perehdytettävän aikaisemmat kokemukset ja painotetaan omakohtaista todellisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–44.)

Työharjoittelijan perehdyttäjä on pääasiassa työharjoittelupaikan henkilökunta, mutta työharjoittelijan tulee saada jo jonkinlainen perehdytys ennen työharjoittelua omalta opettajaltaan tai vastaavalta ohjaajalta. Työpaikan perehdyttäjä on työharjoittelijalle vieraampi ja hän saattaa katsoa työntekoa enemmän tekemisen kuin oppimisen kannalta, hän myös olettaa, että kaikkea ei tarvitse opettaa vaan työharjoittelija myös omaksuu osan tehtävistä itse. (Pohjonen 2005, 142.)

Opettajan tärkein tehtävä opiskelijalle on luoda teoreettinen pohja työharjoitteluun. Opettajan tulee myös olla yhteydessä työelämään sekä hänellä tulee olla hyvä yritystoiminnan tuntemus, näin hän osaa neuvoa työharjoitteluun lähtijää sekä ymmärtää sen, että jokaisella yrityksellä on erilaiset tavat ja tehtävät työharjoittelijalle eli niitä ei saa yleistää. Opettajan on myös hyvä yrittää kehittää opiskelijan itsetuntemusta ja rohkaista häntä löytämään omat vahvuutensa. Opiskelijalle tulee tehdä selväksi se, mitä hänelle opetetaan työharjoittelupaikassa ja mitä ennen sitä, näin hän myös sisäistää sen minkälaiset tiedot hänellä tulee olla jo ennen työharjoittelun alkua. (Pohjonen 2005, 142.) Opettaja voi tiiviillä yhteydenpidolla taata, että työharjoittelijan oppimista tuetaan ja edistetään. Opettaja voi rakentaa uutta oppimista ja laatia oppimistehtäviä tuntiensa tilanteen ja myös ehkäistä väärinkäsityksiä työelämän osalta. (Ruohotie ym. 1998, 113.)

Jokainen perehdyttämistilanne on hieman erilainen ja perehdyttäminen tulee suorittaa aina niin, että se toimii parhaiten juuri tämän perehdytettävän kannalta. Perehdyttäjän tulee osata katsoa asioita perehdytettävän silmin. Yksilöihin vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö eri tavalla. Tämä vaatii jo aika paljon perehdyttäjältä, hänen tulee voida soveltaa perehdyttämismallejaan sekä miettiä ajankäyttö valmiiksi, riippuen tietenkin siitä, kuinka pitkä työharjoittelujakso on kyseessä. (Kangas 2000, 13.)

## 2.6 Perehdytettävä

Perehdytettävät ovat kaikki hieman erilaisia luonteeltaan, tiedoiltaan ja taidoiltaan. Jokaisella perehdytettävällä on erilainen motivaatiotaso ja tavoitteet. Myös erilaiset motivaatiotekijät vaikuttavat perehdyttämiseen. Toinen voi olla perehdyttämisessä mukana hyvällä asenteella ja tavoitteilla, kun taas jotakin toista perehdytettävää tulee kannustaa ja motivoida enemmän. Perehdytettävälle on erittäin tärkeää kertoa heti alussa, kuinka organisaatio toimii ja mitkä ovat hänen työtehtävänsä ja vastuunsa työyhteisössä. Tullessaan työharjoitteluun perehdytettävä sitoutuu toimimaan yrityksessä, niin kuin muutkin työntekijät. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Perehdytettävällä tulee olla tiedossa omat tavoitteensa ja odotuksensa ennen työharjoitteluun menoa. Hänen kannattaa valmistautua perehdyttämistilanteeseen niin, että on motivoitunut ja innokas oppimaan uutta sekä mahdollisuuksien mukaan tutustuu yritykseen jo etukäteen. Ennakkokäsitykset yrityksestä ja alasta vaikuttavat perehdyttämiseen, siksi kannattaisi olla ennakkoluuloton alusta alkaen. Perehdytettävän saadessa opastusta jo ennen varsinaista perehdyttämistä voi parhaimmassa tapauksessa auttaa ja rohkaista häntä jo etukäteen, mutta hänen tulee kuitenkin viime kädessä toimia perehdyttäjän neuvojen mukaan. (Lahtiluoma ym. 2008. )

Jokaisella työharjoittelijalla on oma oppimistyylinsä, myös heidän tietonsa ja taitonsa ovat eri tasolla. Yksi voi oppia näkemällä, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä. Työharjoittelijan toimintaan ja oppimiseen vaikuttaa paljon myös asenne ja luonne. Työharjoittelijalla tulee olla aina mahdollisuus saada apua yrityksen muilta työntekijöiltä myös varsinaisen perehdyttämisen jälkeen. (Kangas 2000, 13.)

Työharjoittelijan ollessa hyvin perehdytetty, toimii hän tehokkaasti ja hyödyllisesti yrityksen työntekijänä eikä näin ollen myöskään haittaa muiden työntekijöiden työtä tarvitsemalla jatkuvasti opastusta. Hän ei myöskään aiheuta vaaraa tai tilanteita, joissa asiakaspalvelu kärsisi. (Pohjonen 2005.) Hyvän perehdyttämisen seurauksena myös työharjoittelijan tiedot lisääntyvät ja hän muistaa enemmän asioita ja pystyy soveltamaan oppimaansa tietoa sekä sosiaalistuu yhteisön jäseneksi. Ymmärrystaso kasvaa ja ajattelutapa voi muuttua, samoin työharjoittelija voi muuttua myös ihmisenä hyvin asiat sisäistäneenä. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

## 2.7 Arviointi

Arviointi koostuu monesta eri osiosta. Työharjoittelijoiden arvioinnin tulee perustua opetussuunnitelmiin, tutkinnon tavoitteisiin tai muihin asetettuihin tavoitteisiin. Arviointia voidaan helpottaa luokittelemalla työharjoittelijan osaamistaso aloittelijaksi, osaajaksi tai asiantuntijaksi. Aloittelija tarvitsee paljon ohjausta ja tukea ja suoriutuu vain yksittäisistä tehtävistä. Osaja uskaltaa kysyä neuvoa ja suoriutuu työtehtävistä itsenäisesti. Asiantuntija hallitsee työskentelyn, toimii itsenäisesti ja hahmottaa kokonaisuuden. (Kangas & Hämäläinen 2007, 19.)

Arviointia tapahtuu periaatteessa koko ajan, koska työharjoittelija on työpaikalla muiden työntekijöiden kanssa jatkuvasti, joten työharjoittelijaa arvioidaan ja neuvotaan jatkuvasti, myös työharjoittelija suorittaa itsearviointiaan koko työharjoittelun ajan. Työharjoittelijan kehittymisen kannalta onkin hyvä, että hän pystyy tekemään itsearviointia ja itsetarkkailua. Näin hän saa tietoa kysymättä ja pystyy arvioimaan kehittymistään. (Anttila 2009, 28.) Perehdyttäjän olisi hyvä pystyä seuraamaan työharjoittelijan kehittymistä ja osaamista, jos siihen on vain aikaa ja keskustella mahdollisimman paljon koko työharjoittelun ajan sen sujumisesta, sekä laatia perehdyttämisen tarkistuslistat, jotka auttavat seurantaa. Lopullinen arviointi tapahtuu työharjoittelujakson lopussa. Työharjoittelujakson puolella välissä ja lopussa käydään arviointikeskustelu, johon osallistuu mahdollisesti opettaja tai muu ohjaaja, työharjoittelija ja työpaikalla työnohjaaja eli esimies. (Kangas 2000, 10, 16, Pohjonen 2005, 134–135.)

Opiskelija arvioi omaa kehitystään, oppimistaan ja sitä, kuinka hän on päässyt asetettuihin tavoitteisiinsa. Opettajan ja ohjaajan tulee olla aktiivisesti mukana keskustelussa, jotta työharjoittelija oppii mahdollisesti itsestään ja työnteostaan. Ohjaajan ja mahdollisen perehdyttäjän tulee kertoa oma näkemyksensä työharjoittelun kulusta ja antaa palautetta, kehittämissuhteita työharjoittelijalle, jos perehdyttäjiä on ollut monia, voidaan tehdä yhteenveto siitä, kuinka työharjoittelija on suoriutunut. Tärkeää on arvioida työharjoittelijan kehittyneitä ammattitaitoja ja tietoa sekä tiedostaa kuinka niitä voisi vielä kehittää. Ammattitaito koostuu työtaidoista, kehittämis- ja arviointitaidoista sekä yhteistyö-, viestintä-, ja vuorovaikutustaidoista. Tärkeää on antaa rakentavaa palautetta ja neuvoja työelämään. (Pohjonen 2005, 134–135, Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Opettajan rooliin kuuluu se, että hän vierailee työpaikalla katsomassa työharjoittelijan työntekoa ainakin kerran ja pitää yhteyttä ohjaajaan ja työharjoittelijaan. Arviointi keskustelussa opettajan tulee olla mukana ja ottaa vastaan mahdolliset kehitysehdotukset työharjoittelijoita kohtaan. Jatkuvalle seurannalle taataan se, että voidaan tehdä muutoksia opiskelun toteuttamiseen, jos tuntuu, että työharjoittelija ei edisty tai opi odotetulla tavalla. Hyvin usein seuranta opettajan puolelta jää hyvin vaillinaiseksi ja juuri siksi työharjoittelujaksoa ja opettamista ei voida kehittää oppilaitosten toimesta. (Pohjonen 2005, 134–135.)

## **2.8 Perehdyttämisen hyödyt**

Onnistunut perehdyttäminen takaa sen, että työharjoittelija suoriutuu työharjoittelusta kiitettävästi ja hyötyy siitä. Samoin yritys voi hyötyä tästä hyvin perehdytetystä työharjoittelijasta. Yritys voi saada hänestä itselleen ammattitaitoista työvoimaa. Työharjoittelija oppii työelämän toimintatapoja ja sääntöjä ja hän pystyy syventämään ammatillista osaamistaan. Työharjoittelijan on jatkossa helpompi pysyä ja päästä työmarkkinoille ja hänen motivaationsa työntekoa kohtaan todennäköisesti kasvaa. Onnistunut perehdyttäminen voi myös vahvistaa ammatillisen koulutuksen vetovoimaa. (Pohjonen 2005, 42.)

Onnistuneen perehdyttämisen seurauksena perehdytettävä saa vahvan perustan työn tekemiselle. Hänelle kehittyy tarpeelliset tiedot ja taidot, joiden ansiosta hän pystyy työskentelemään jatkossa yksin. Perehdytyksen seurauksena perehdytettävä löytää oman osaamisalueensa ja kehittää sitä. Perehdyttämisellä pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työtä kohtaan sekä sitoutumista työhön. Perehdyttämisen avulla työstä tulee sujuvaa sekä virheet vähenevät. Perehdytettävä oppii tekemään työtehtävät heti oikein. Tämä vaikuttaa sekä perehdytettävän, että perehdyttäjän mielialaan positiivisesti sekä motivoi jatkossa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Perehdyttämisen avulla vältetään myös usein työtaturmia, kun työntekijä tietää kuinka erilaisissa tilanteissa tulee toimia, vältetään vaaratilanteilta. Perehdyttämisohjelman tulee sisältää yleisimmät riskitekijät ja toimintaohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Perehdyttämällä varmistetaan myös se, että työharjoittelija on tullut oikeaan paikkaan. Saadessaan heti alussa kuvan työstä, hän tietää paremmin haluaako suorittaa työharjoittelujaksonsa tässä yrityksessä. Tämäkin tulee vaikuttamaan työharjoittelijan motivaatioon. Tuskin työharjoittelija jää yritykseen, jos työ ei vastaakaan odotuksia tai opetussuunnitelmaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Perehdyttämisen aikana työharjoittelija myös tutustuu työkavereihinsa ja muuhun henkilökuntaan ja voi heti alussa luoda kontakteja muihin ihmisiin. Tämä takaa sen, että hän itsekin viihtyy paremmin ja häntä motivoi työskennellä yhdessä muiden kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2007.)

Onnistuneella perehdyttämällä vältetään virheet. ”Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa aina”. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Huonosti hoidetun perehdyttämisen seurauksena voi yritykselle syntyä kustannuksia monenlaisista asioista. Näitä asioita voi olla sekaannukset, poissaolot, työn häiriytyminen, tietämättömyys, hävikki ja asiakkaiden tyytymättömyys. Työharjoittelija on osa yritystä, jolloin hänenkin tekemisensä vaikuttavat yrityskuvaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

## **2.9 Perehdyttämisen kehittäminen**

Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää sitä, että ollaan tietoisia siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä. Kehittämistarpeet tulee selvittää ja suunnitella kehittämisohjelma. Kehittämisohjelma sisältää nykytilanteen, kehittämistarpeet, kehittämistavoitteet, toimenpiteistä sopimisen, toteuttamisen ja seurannan. (Kangas 2000, 23–25.)

Lähtötilanteen arviointi tarkoittaa siis sitä, että selvitetään mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Selvityksen voi tehdä monella eri tavalla, esimerkiksi kyselynä, palautteena tai pelkillä havainnoilla. Tuloksen ollessa mahdollisimman totuudenmukainen, olisi hyvä, että palautetta saataisiin monilta tahoilta, eli ei pelkästään perehdyttäjän mielipiteitä otettaisi huomioon vaan kaikkien niiden, jotka ovat osallisia perehdytykseen jollakin tavoin, koska jokaisella voi olla erilainen näkemys asiasta. (Kangas 2000, 23–25.)

Tavoite tarkoittaa toivottua lopputulosta eli mihin tavoitteeseen halutaan päästä perehdyttämisen kehittämisen kannalta. Jos nykytilanne ja tavoite ovat samat, kehittä-

mistarvetta ei ole tällä hetkellä, mutta tavoitteen ollessa enemmän kuin nykytilanne kehittämistarvetta löytyy. (Kangas 2000, 23–25.)

Kun kehittämistarpeita on useampia, niistä kannattaa valita kaikista tärkein ensiksi. Ongelma tulee analysoida vielä ennen kehitysohjelman tekemistä. Seurannan avulla voidaan taas seurata sitä, kuinka asiat etenevät. Seuranta on välttämätöntä, jotta pysytään tilanteen tasalla ja sitä kannattaakin aikatauluttaa. (Kangas 2000, 23–25.)

Työharjoittelijoiden perehdyttämisessä tehdään usein se virhe, että yritetään opettaa kerralla liikaa ja liian suoritusperusteisesti. Perehdyttämisen tulisikin olla jaksottaista, luoda ensin vain yksinkertainen kokonaiskuva ja antaa perehdyttävälle aktiivinen rooli. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.) Perehdyttäjät eivät välttämättä ymmärrä sitä, että työharjoittelijat eivät pysty sisäistämään niin paljon tietoa, johtuen ehkä siitä, että he ovat kokemattomia eikä heitä ole opastettu esimerkiksi koulussa siihen, että työtehtävät voivat olla hyvinkin haastavia. (Kangas 1995, 52–53.)

Työharjoittelijoiden perehdyttämisen parantamiseksi ja kehittämiseksi parempaan suuntaan työpaikkojen ja oppilaitosten yhteistyötä tulisi parantaa. Näin voitaisiin hallita kokonaisuuksia paremmin ja työharjoittelijat tietäisivät enemmän työharjoittelupaikoista ja osaisivat näin hakeutua työharjoittelupaikkaan, mikä vastaisi parhaiten heidän opintojaan. Oppilaitosten tiedot tulisi olla enemmän ajan tasalla työharjoittelupaikoista, koska työelämän vaatimukset muuttuvat koko ajan. Nämä vaatimukset koskevat samalla tavalla myös työharjoittelijoita kuin yrityksen muita työntekijöitä. Opettajien tulisi pitää tiiviimpää yhteyttä työelämään ja toimia myös itse ”työssäoppijana”, näin he osaisivat antaa myös opiskelijalle oikean kuvan tulevasta työharjoittelupaikasta. (Pohjonen 2005, 153–154.)

Perehdyttämistä voidaan kehittää myös kehittämällä perehdyttäjää. Perehdyttäjän kannattaa tarkistaa perehdyttämisohjelmansa ja miettiä voisiko sitä parantaa ja kuinka sitä voisi parantaa. Perehdyttäjä voi kehittää itseään ja ammatillista taitoaan ja yrittää näin ratkaista keskeiset ongelmat perehdyttämisestä. Perehdyttäjän tulee kehittyä juuri sen takia, koska työelämän vaatimukset ja tavoitteet muuttuvat koko ajan, joten perehdyttäjän ja esimiehen tulee yrittää muuttua mukana. (Lahtiluoma ym. 2008, 110–111.) Perehdyttäjän huomioidessa perehtyjän aikaisemman osaamisen ja sen hyödyntämisen, saadaan nopeammin tuloksia aikaiseksi ja näin myös perehtyjä tuntee, että osaa jo

jotakin. Perehdyttäjän tulee huomioida yksilöllinen oppiminen ja tukea työharjoittelijoiden motivaatiota ja aktiivisuutta. Perehdyttäjä voi toimia oppimisen edistäjänä. Perehdyttäjän on hyvä tunnistaa ohjaustyylinsä ja tarvittaessa muuttaa sitä. Hyväksyvä, ymmärtävä ohjaustyylisi olisi suositeltavaa. (Kupias & Peltola 2009, 126, 142–143.)

### 3 MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN

Motivaatio selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Sen merkittävin tunnusmerkki on innostuneisuus ja motivoituneella henkilöllä on ”halu” tehdä. Motivaatio on osa persoonallisuutta ja siihen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Motivaatioon liittyy vireys ja päämäärä. Työntekijällä itsellään on suurin vaikutus siihen, kuinka rakentaa motivaationsa työhön. Motivaatio voidaan ymmärtää monilla eri tavoilla. ”Motivaatio on jatkuvasti ympärillämme ja toisaalta myös sisällämme. Se vaikuttaa toimintaamme suoraan sekä tiedostamattamme”. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 13–15, Lundin ym. 2005.)

#### 3.1 Motivaatio ja työ

Motivaatiossa yhdistyvät ihmisten persoonallisuus, sosiaalinen ympäristö sekä tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät. Sillä voidaan kuvata toiminnan ärsykejä, jotka saavat työntekijän tavoittelemaan omia sekä ryhmänsä tavoitteita. Nämä ärsykkeet vaikuttavat toimintaamme, kun tavoittelemme jotakin. Näitä tilanteita on työpaikalla omaan työhön liittyvät tehtävät. Motivaatio toimii energian lähteenä sekä suuntaa käyttäytymistämme. Pyrkimämme johonkin tavoitteeseen, motivaation tulee ohjata sen suuntaisesti. Lisäksi motivaatio myös säätelee käyttäytymistämme eli motivaatio-prosessin myötä arvioimme omaa pätevyyttämme erilaisissa tilanteissa. Työntekijän tulee tiedostaa omat heikot ja vahvat puolensa, jotta hän voi kehittää ja hyödyntää näitä. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 13–15.)

Työharjoittelun kannalta on tärkeintä, että työharjoittelijat ovat motivoituneita ja ottavat itse vastuun omasta oppimisestaan. Heillä itsellään on siis tärkein rooli oppimisen kehityksessä. Perehdyttäjän yhtenä tehtävä on motivoida työharjoittelijaa, sillä työharjoittelijan motivaatioon vaikuttaa myös se, mitä motivointikeinoja yritys käyttää. Työharjoitteluun tullessaan työntekijällä on jonkinlaisia tavoitteita työharjoittelun kannal-

ta ja ne saavutetaan parhaiten, kun hyödynnetään yhteistyötä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Työntekijän motivaation kannalta tehokkuus on todella tärkeää. Oppimiseen tarvitaan perusmotivaatioita, kuten mielenkiintoa ja yhteenkuuluvuutta sekä tahtoa. Jokaisella oppijalla on erilainen motivaatio ja kyky oppia. Työharjoittelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että eri osapuolten välinen vuorovaikutus toimii. (Pohjonen 2005, 41, 97–98.)

Motivaation peruskysymyksenä on miksi, eli se tarkoittaa lähinnä kysymyksiä itsellemme, että miksi teemme jotakin, mikä meidän toimintaamme ohjaa? (Liukkonen & Jaakkola 2002, 15.) Motivoitumiseen vaikuttavat arvomaailma, fyysinen ja psyykinen energia ja kykytekijät, joita ovat esimerkiksi ilmaisutaito ja kehonkielen osaaminen. (Kauhanen 2006, 144.)

Motivaatio vaikuttaa toimintaan, sen sitoutumiseen, tehtävien valintaan sekä suorituksen laatuun. Voimakkaasti motivoitunut henkilö siis yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, suoriutuu tehtävistään hyvin sekä keskittyy muita paremmin. Motivoitunut henkilö on aktiivinen ja ahkera. Tavoitteisiin pääseminen riippuu työntekijän aktiivisuudesta sekä ulkopuolisista tapahtumista. Esimerkiksi tietoisuus edistymisestä ja kykyjen kehittämisestä motivoi työntekijää. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 14–15.)

Työelämän laatu vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja yrityksen menestymiseen. Työntekijöiden hyvinvointi ja motivoituneisuus työnteossa näkyy ulospäin monella eri tavalla. Hyvinvointi perustuu ihmisen toimintamahdollisuuksiin. Se voi näkyä sekä työntekijän positiivisuutena ja asenteena palveluihin ja tuotteisiin sekä asiakastytyväisyyden parantumisena. Työntekijä kokee tyytyväisyyttä, hyvää oloa ja on aktiivinen ja näin ollen jaksaa työssä sekä sietää myös vastoinkäymisiä. Työntekijöiden hyvinvointiin tulisikin panostaa, koska näin saadaan aikaan motivoituneisuutta työssä ja parempia tuloksia. (Riikonen ym. 2003, 8–12.) Kontrollolla, positiivisella palautteella saattaa olla heikentävä vaikutus motivaatioon, jolloin tästä voidaan päätellä, kuinka heikentävä se on negatiivista palautetta käsiteltäessä. Negatiivista palautetta saadessaan työntekijän pätevyyden tunne heikkenee. Tällaista palautetta annettaessa työnantajan tulisikin asettua työntekijän asemaan ja olla mahdollisimman inhimillinen. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 167–168.)

Työmotivaation sanotaan olevan hyvin alhainen ja tutkimusten mukaan se on motivaatiokriisissä. Työssä viihdytään huonosti, eikä jakseta enää tehdä työtä niin kauan, kuin olisi tarkoitus. Työntekoa pidetään pakonomaisena ja muutoksiin suhtaudutaan negatiivisesti ja ne aiheuttavat ahdistusta. Tutkimusten mukaan suurimmat ongelmat työelämässä ovat kiire, palautteen puute, vähäinen palkitseminen ja esimiesten vähäinen tuki sekä epäoikeudenmukaisuus. Työmotivaatio vaikuttaa sekä yksittäiseen työntekijään että koko organisaatioon. Organisaatiolle työmotivaatiolla on ratkaiseva tekijä työn tuottavuuden kannalta. Työmotivaatiota tutkittaessa on huomattu, että samat tekijät voivat olla sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä aiheuttavia. Työhön liittyvät seikat on todettu aiheuttavan enemmän tyytyväisyyttä kuten onnistuminen työssä kuin esimerkiksi palkka. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 95–100.)

Motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jaotella kuvion 3 mukaan kolmeen pääryhmään. Yksilöllisiin tekijöihin, joita ovat yksilön persoonallisuus, asenteet ja tarpeet. Motivaatioon vaikuttavat myös työtehtäviin liittyvät tekijät kuten vastuun määrä ja työtehtävien kiinnostavuus. Työympäristöllä ja organisaatiolla on myös suuri vaikutus, kuten työkavereilla, esimiehellä, ja organisaatorakenteella. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 99.)

| Persoonallisuus        | Työn ominaisuudet                                 | Työympäristö                                    |
|------------------------|---|---|
| 1. Mielenkiinnon kohde | 1. Työn sisältö, työn mielekkäisyys, vaihtelevuus | 1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät |
| 2. Asenteet            | - Vastuu, itsenäisyys                             | - Palkkaus, edut                                |
| - Työtä kohtaan        | - Palaute   | - Työolosuhteet, työturvallisuus                |
| - Itseä kohtaan        | 2. Saavutukset, eteneminen                        | 2. Sosiaaliset tekijät                          |
| 3. Tarpeet             | - Saavutukset                                     | - Johtamistapa                                  |
| - Kasvutarpeet         | - Kehittyminen                                    | - sosiaaliset palkkiot                          |
| - Liittymistarpeet     |   | - Ilmapiiri                                     |
| - Toimeentulotarpeet   |   | - Ryhmä   |

**KUVIO 3. Motivaatioprosessiin liittyvät tekijät työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17)**

Persoonallisuuteen ei voida vaikuttaa, vaan se on jokaisella työntekijällä erilainen. Persoonallisuuteen liittyy vahvasti asenteet ja tarpeet, joilla on suuri merkitys työnte-

kijän motivaatioon. Asenteet ja tarpeet syntyvät ja kehittyvät jatkuvasti, niihin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja ennakkoluulot uudesta. Työn ominaisuuksien vahvistuessa työntekijälle voi sillä olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Työympäristön kokeminen mielekkääksi motivoi työntekijää. On tärkeää tuntea, että kuuluu tiimiin ja työympäristö on hyväksyvä ja kehittää sosiaalisia suhteita. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 99.)

### 3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota kuvataan usein erilaisilla motivaatioteorioilla, joiden uskotaan selittävän yksilön motivaatiota. Motivaatioteorioita voidaan tarkastella viiden tärkeimmän teorian mukaan. Ensimmäinen motivaatioteoria on Freudin motivaatioteoria, jota sanotaan myös hygieniateoriaksi, sen mukaan ihmisen käyttäytymistä muovaavat psykologiset voimat ovat pääosin tiedostamattomia. Freudin mukaan ihminen yrittää tukahduttaa omia viettejään opetellessaan yhteisön sääntöjä ja tämän takia ei ymmärrä kaikkia omia motiivejaan. (Motivaatio 2010.) Tyytyväisyyttä luovat erilaiset tekijät. Toimeentulotekijöitä voivat olla esimerkiksi palkka, työympäristö, edut, työtoverit ja lommat. Kannustetekijöitä eli saavutuksia ja etenemiseen tähtäviä tekijöitä ovat esimerkiksi voitonjako, koulutus, päämäärät ja ongelmien ratkominen. Parhaimpaan tulokseen päästään käyttämällä kannustetekijöitä. Tyytyväisyys taataan siis sillä, että esimies käyttää kannustetekijöitä motivoidessaan työntekijöitä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 104–106.)

Maslowin tarvehierarkia eli tarpeiden arvojärjestys perustuu seuraaviin seikkoihin. Ihmisten motivaation sanotaan olevan useiden eri motiivien aikaan saama tulos, jotka vaikuttavat samaan aikaan. Ihmisten tarpeet vuorottelevat ja nämä tarpeet muodostavat arvoasteikon, jossa alemman tason tarpeet tulee tyydyttää ennen ylempää tasoa. Tarpeen jätettäessä tyydyttämättä, on tuloksena tyydyttymättömyys ja päinvastoin. Tyydytetty tarve ei motivoi. Tässä hierarkiassa pyritään siirtymään tarvetasolta toiselle, kohti ylätasoa, koska ihmiset ovat kasvunhaluisia. (Motivaatio 2010.)

Tarvehierarkiamalli kuviossa 4 on yhteydessä motivaation kanssa. Kun jokin tarve on tyydytetty, muuttuu tarpeiden rakenne ja toinen tarve alkaa ohjata käytöstä. Esimiehen olisi hyvä tuntea työntekijänsä tarverakenteet. Toista motivoi itsensä toteuttaminen, kun taas toista liittyminen muihin ihmisiin tarverakenteiden mukaan. (Motivaatio 2010.)



#### **KUVIO 4. Maslowin tarvehierarkia (Motivaatio 2010)**

Tarveteorian ohella motivaatioteorioita on myös saavuttamisteoria, liittymisteoria sekä valtamotivaatioteoria, nämä perustuvat ihmisen perustarpeisiin ja niiden huomioonottamiseen työssä. Näiden teorioiden mukaan yksilöllä on kolme perustarvetta: saavuttaminen, liittyminen ja valta. Nämä ovat hyvin yksilöllisiä. Saavuttamismotivaatio näkyy ihmisissä, jotka haluavat vastata tehtävistään itse, pitävät haasteista ja ottavat riskejä. Liittymismotivaatio taas korostuu yksilöissä, jotka välittävät toisten tunteista, ihmisten välisistä suhteista ja nauttivat yhdessäolosta. Valtamotivaatiota ilmenee taas yksilöillä, jotka vaikuttavat toisiin puhumalla ja mielipiteillään, pyrkivät johtaja asemaan sekä perustelevat mielipiteensä selkeästi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100–102.)

Työn ulkopuolisia motivointitekijöitä voivat olla esimies-alaisuudet, ilmapiiri, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus. Nämä asiat aiheuttavat tyytymättömyyttä silloin kun ovat huonolla tasolla. Työssä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, tunne oppimisesta ja kasvusta. Näiden avulla ihminen voi kokea onnistumisia, haasteita, tyydytystä ja tuntee itsensä tärkeäksi. Parhaimmillaan työ vahvistaa työntekijän kehittymistä ja sisäistä kasvua. Motivaatioteoriat ratkaisevat sen pyrkiikö työntekijä työssään hyviin suorituksiin. (Motivaatio 2010.)

Motivaatio riippuu hyvin erilaisista asioista ja motivaation ainekset ovatkin meissä jokaisessa itsessämme. Liian vaativat tai vähäpätöiset työtehtävät heikentävät moti-

vaatiota. Kun taas sisäinen tahto ja yrittäminen voivat johtaa motivoitumiseen. Esimies voi pahimmillaan heikentää työntekijän motivaatiotasoa vaativuudellaan. Esimies voi ohjata työntekijöitä heidän motivaationsa mukaan, katsomalla myös minkälaista motivaatiota työtehtävä vaatii. Yksilön motivaatiota sanotaan lisäävän selkeä, saavutettava tavoite, positiivinen ja rakentava palaute sekä tuki ja kannustus. Esimies voi parantaa työntekijän motivaatiota kehittämällä työtehtäviä vastaamaan paremmin työntekijän perusmotiiveja. (Motivaatio 2010.)

### 3.3 Sitouttaminen työhön

”Sitouttamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio synnyttää ja parantaa henkilöstön sitoutumista”. (Riikonen ym. 2003, 35.) ”Sitoutunutta henkilöä sanotaan sellaiseksi, joka laittaa itsensä likoon ja liittyy tavoitteisiin henkilökohtaisia välietappeja”. (Riikonen ym. 2003, 35.) Sitoutunut henkilö nauttii enemmän työnteosta ja tuntee itsensä tarpeelliseksi työssä. Motivoituneisuuden vahvimpana muotona pidetään sitoutumista. Työntekijän tulee uskoa organisaation päämääriin ja arvoihin sekä omaksua ne, hänellä tulee olla kyky ja halu ponnistella näiden hyväksi. Työntekijä voi tehdä itsensä kanssa sitoumuksen eli tietoisesti hyväksyä velvollisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä omien että yrityksen. Sitoutuminen on taas yksi velvollisuus lisää päästä tavoitteisiin. (Niermeyer & Seyffert 2004, 44–45.) Sitoutuminen lisääntyy yleensä iän ja työssäoloajan myötä sekä silloin, kun työntekijä saa riittävän koulutuksen. Tällöin hänellä on vaikutusmahdollisuuksia ja kehittymismahdollisuudet ovat hyvät. Näiden takia sitoutuminen onkin suuri ongelma lyhytaikaisissa työsuhteissa nuorten parissa, koska heillä ei ole mahdollisuutta aina näihin kaikkiin toimenpiteisiin. (Riikonen ym. 2003, 35–36.) Sitoutuneisuus ei synny hetkessä, vaan siihen kasvetaan. Sitoutuminen voi myös muuttua ajan myötä, mutta ei kuitenkaan päivittäin. (Hohteri 2008.)

Työnantajat miettivät usein, kuinka saisivat työntekijät sitoutumaan paremmin työhönsä. Työn merkityksen sisäistäminen johtaa sitoutumiseen. Sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijä lupaa ylittää osaamisensa eli tehdä asiat vieläkin paremmin. Kun työntekijä on sitoutunut yrityksen perustehtäviin, asiakkaiden hyvinvointiin ja laadukkaan palvelun tarjoamiseen on työ jo huomattavasti toisenlaista. Jos työntekijä ei kuitenkaan tiedosta eikä sisäistä yrityksen päämäärän toteuttamista, ei hän kykene teke-

mään ratkaisua siitä, mitä tehtäviä hänen tulisi suorittaa ja millä tavoin. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 65–97.)

Työntekijän voidessaan sitoutua työhön, tulee työn myös sitoutua työntekijään eli työntekijöiden jaksaminen ja viihtyminen on edellytys sille, että pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa. Tällä on myös suora yhteys työntekijän motivaatioon. Tavoitteet säätelevät niitä valintoja, joita teemme. Itsesääätely alkaa omaan mielekkääseen tavoitteeseen sitoutumisesta. Ellei työntekijä olisi sitoutunut tavoitteeseen, ei hänellä olisi mitään tarvetta suoriutua työstä paremmin. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 65–97.) Työntekijän tulee itse kokea ja tiedostaa se hyöty, jonka hän saa organisaatiolta siihen sitoutuessaan. Sitoutuminen on molemmanpuoleista, jolloin sekä yritys että työntekijä hyötyvät siitä. (Hohteri 2008.)

Sitouttamiseen liittyy paljon etuja organisaation ja itse työntekijän kannalta. Vaikka se veisikin aikaa, se kannattaa. Sitouttamisella säästetään henkilöstön jatkuvalla rekrytoinnissa ja koulutuksessa. Pidempiaikaisempaa henkilökuntaa arvostetaan enemmän ja se luo myös imagoetua yritykselle. Sitoutunut työntekijä omaa ammattitaidot ja tiedot, jotka ovat yrityksen käytettävissä ja luo näin kilpailuetua. Suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus ovat huipussaan sitoutuneella työntekijällä. (Lampikoski 2005, 77–78.)

Työntekijän sitoutuneisuus tuo hänelle paitsi luottamuksen yritystä kohtaan, myös työpaikkavarmuuden ja erilaisia etuuksia. Pitkäaikainen sitoutuminen pitää yllä myös sosiaalisia suhteita ja tulee edulliseksi työntekijälle itselleen. Sitoutuminen luo turvallisuuden tunnetta ja motivoi menestymään työelämässä. (Lampikoski 2005, 79.)

### **3.4 Sitoutumislajit**

Sitoutumista voi olla monenlaista ja sitoutuminen voidaan nähdä monimuotoisuutensa puolesta hyvinkin eri tavalla. Sitoutumislajeja on useita, mutta kolme tärkeintä ovat tunteisiin perustuva sitoutuminen, velvollisuuteen perustuva sitoutuminen ja hyötyyn perustuva sitoutuminen. Voimakkain sitoutuminen on tunnepohjainen sitoutuminen ja se tarkoittaa sitä, että työntekijä on kiintynyt organisaatioon ja samaistunut sen arvoihin ja toimintatapoihin. Nämä heijastuvat organisaatioon myös käytännön toiminnassa

ja työntekijä on kiinnostunut organisaation tulevaisuudesta. Tällainen työntekijä on myös motivoitunut ja kantaa vastuuta omasta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.) Pitkään samassa työssä olleet noudattavat normisitoutumista, jossa työntekijä tuntee velvollisuutta jatkaa organisaatiossa ja on kiitollinen vuosien varrelta tulleista eduista. (Lampikoski 2005, 48.)

Etuihin perustuva sitoutuminen eli hyötyyn perustuva sitoutuminen on henkilöillä, jotka pitävät tärkeänä työetuja ja kokevat saavansa niitä juuri tässä työssä. Tällaisella työntekijällä on vaarana vaihtaa työpaikkaa työetuksien mukaan. Työhön sitoutunut henkilö sitoutuu työhön, kuin aikaisemmissa sitoutumisen lajeissa sitouduttiin organisaatioon. Työntekijä siis arvostaa työntekoa ja hän on sisäistänyt työn mielenkiinnon. Karrierisitoutuminen kuvaa työntekijän omien uratavoitteiden saavuttamista sitoutumisen avulla. Urasitoutunut on valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos uratavoitteet eivät toteudu nykyisessä työssä. (Lampikoski 2005, 49.)

Työntekijän sitoutumista organisaatioon voidaan pitää yhtenä sitoutumisen lajina. Organisaatiositoutumiseen voidaan yhdistää työntekijän suoriutuminen laadukkaasti työstä. Siihen vaikuttaa myös poissaolot ja työpaikan vaihtuvuus, eli henkilö on sitoutunut organisaatioon, hänellä ei ole tarvetta olla poissa syyttä tai vaihtaa työpaikkaa. Organisaatiositoutumista edesauttaa organisaation tavat ylläpitää ja luoda käytäntöjä. (Morris & Sherman 1981, 512.)

Lisäksi sitoutumislajeihin kuuluu ympäristösitoutuminen eli työntekijä sitoutuu työympäristöönsä. Pakollisella sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö pysyy organisaation palveluksessa pakosta. Tällainen työntekijä on lomautuksen irtisanomisuhan alainen. Muodollisesti sitoutunut työntekijä mukautuu organisaatioon, mutta toimii silti omien tavoitteidensa mukaisesti. (Lampikoski 2005, 49.)

Sitoutumattomuus on myös sitoutumislaji. Silloin työntekijä ei sisäistä organisaation arvoja, ei yllä työssään huippusuorituksiin eikä edes pyri niihin. Tämä on yleistä lyhyissä työsuhteissa, joissa ei koeta tarvetta sitoutua työhön, koska se koetaan väliaikaiseksi. Sitoutuminen voi olla myös jaksottaista. Tämä tarkoittaa sitä, että sitoutuminen voi alkaa jo ennen työsuhdetta esimerkiksi työharjoittelussa tai työsuhteen alussa tai lopussa. Sitoutuminen voi riippua myös työntekijän elinvaiheesta eli kuinka paljon

hän haluaa panostaa työhönsä tai pystyy juuri tällä hetkellä. Sitoutuminen voi olla myös tilanneherkkää organisaation muutosvaiheissa. (Lampikoski 2005, 49–50.)

### 3.5 Motivaation ja sitouttamisen kehittäminen

Motivaation parantamiseksi tulee olla tietoinen siitä, mitkä kaikki seikat vaikuttavat motivaation muodostumiseen. Työmotivaatio koostuu kolmesta tärkeästä motivaatio tekijästä: työntekijässä itsessään vaikuttavista tekijöistä, ulkoisista ympäristössä vaikuttavista tekijöistä sekä työhön ja tavoitteisiin liittyvistä tekijöistä. Nämä kaikki yhdessä muodostavat työntekijän motivaation. Näistä tärkeimpänä motivoinnin kannalta pidetään työntekijän sisäistä motivaatiota. Usein ulkoisilla tekijöillä saadaan nostettua motivaatiota vain hetkellisesti. (Kangas 1995, 31–33.)

Työntekijää motivoi se, että hän tuntee itsensä tärkeäksi yrityksen kannalta, hänen tekemällään työllä on merkitystä. Työntekijää motivoi myös se, että hän tuntee edistyvänsä työssään ja olevansa pätevä eli hänellä on selkeät tavoitteet. Päinvastoin motivaatiota voi laskea epämääräiset tavoitteet ja puuttuva tuki. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 226.)

Sisäiset palkinnot, palkitseminen ja kannusteet antavat työntekijälle energiaa ja voimavaroja, joista motivaatio syntyy. Palkitseminen voi käsittää taloudellisia palkitsemiskeinoja sekä aineettomia eli uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan suoriin ja epäsuoriin palkintoihin, mikä siis tarkoittaa, että edut ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Työntekijöillä voi olla hyvinkin erilainen suhtautuminen ja arvostus palkitsemista kohtaan. (Kauhanen 2006, 109.)

Kun työntekijä on motivoitunut, hän myös haluaa sitoutua työhönsä paremmin. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 65–97.) Työmotivaatiota voidaan lisätä vaikuttamalla sisäisiin motivaatiotekijöihin, koska sisäiset motivaation lähteet ovat parempia motivoimaan, kuin ulkoiset. Sisäinen tyytyväisyys ja mielekkyys ovat tärkeämpää kuin esimerkiksi työtilat. Työntekijän sisäistä motivaatiota voitaisiin edistää ja optimoida sisäistämällä työhön paljon elementtejä ja pätevyyden kokemuksia, ottamalla työntekijä huomioon sekä kannustamalla että luottamalla. Työntekijää motivoi todennäköisesti enemmän se, että hän nauttii työstään, on ahkera ja tunnollinen kuin se, että hän tekee

työtä pakosta ihan vain sen takia, että hänelle maksetaan palkkaa. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 115.)

Tärkeää on myös esimiehen antama palaute, joka voi olla sekä rakentavaa että kannustavaa. Palautteen antaminen tulisi olla esimiehelle helppoa, sillä näin hän saisi työntekijänsä motivoitua. Usein koetaan, että esimiehet antavat liian vähän positiivista palautetta. Esimiehet eivät myöskään välttämättä ymmärrä sitä, kuinka positiivisen palautteen anto vaikuttaa työntekijään. Se nimittäin saattaa lisätä hurjasti työntekijän motivoitumista ja asennetta työhön sekä antaa hänelle voimavarjoja yrittää enemmän. Esimiesten heikkoutena pidetäänkin sitä, että he eivät osaa tai halua antaa tarpeeksi kannustavaa palautetta työntekijöilleen. Palautetta voi antaa sekä julkisesti, että yksityisesti. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 175–176.) Palautteen kautta tulisi myös selvittää työntekijälle, että jokaisella on vapaus yrittää ja epäonnistua ja erehtyminen on ymmärrettävää. Virheistä ei saisi rangaista, vaan tulisi kannustaa ja antaa jokaiselle oikeus tehdä virheitä. (Lampikoski 2005, 264.) Useimmat työntekijät motivoituvat myös siitä, että he saavat tietynlaisen vapauden työssä eli luovuuden toteuttaa asioita itse parhaalla tavalla sekä oikeus vaikuttaa omaan työtilanteeseen ja tehtäviin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että he tuntevat olevansa luotettavia. Liikkumavara tulee olla sellainen, että työasenne, työkyky ja pätevyys kehittyvät. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 65–97.)

Työilmapiirillä on paljon merkitystä yksittäisen työntekijän kannalta, eli se voi olla joko kannustava ja motivoiva tai sitten työntekijä voi kokea työilmapiirin kielteiseksi, jolloin hän ei todennäköisesti myöskään motivoitu helposti. Työilmapiiri voi tyydyttää ja ehkäistä työntekijän pätevyyttä ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijän sanotaan tyydyttävän yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun hän toimii aktiivisesti sosiaalisessa ympäristössä. Työntekijä osallistuu yksittäisiin työtehtäviin vapaasta tahdosta, kun työilmapiiri on tyydyttävä. Tämä taas tarkoittaa sitä, että työ muuttuu sisäisesti motivoivaksi työntekijälle ja tämä näkyy usein siten, että työntekijä viihtyy paremmin työpaikalla ja panostaa työhön enemmän. Kielteiseksi koettu ilmapiiri voi johtaa jopa motivaation kokonaan puuttumiseen. Työnantaja voi omien toimintatapojensa avulla vaikuttaa työilmapiiriin niin, että se lisää sisäistä motivaatiota. Olettaen, että työnantaja voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Myös työntekijä voi vaikuttaa työilmapiiriin suhtautumalla ja asennoitumalla työhön positiivisesti. Työntekijän tulee myös kokea, että virheiden teko on sallittua tietyissä rajoissa. (Liukkonen & Jaakkola

2002, 65–97, 117–118.) Työn tulisi olla tarpeeksi haasteellista ja mielekästä, jotta se motivoisi tarpeeksi. Työstä saatavat tulokset ja mielihyvä voi parantaa motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Anttila 2009, 30.)

Motivoiva johtaminen tarkoittaa sitä, että yritetään herätellä työntekijässä motivoivaa energiaa, mutta työntekijä on kuitenkin itse vastuussa sen syntymisestä. Jokaisella työntekijällä on motivaatiota, se on vain erilaista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62–63.) Esimies voi tukea työntekijää kykyjen ja pätevyyden kehittämisessä. Hän voi myös auttaa työntekijää, joka ei tiedä tavoitteitaan vielä. Esimiehen on hyvä myös taata työntekijälle oikeudenmukaiset ja parhaat mahdolliset työehdot. (Niermeyer & Seyffert 2004, 64–66.) Esimiehen tehtävänä on luoda myönteinen ilmapiiri ja työntekijälle työtyytyväisyyttä, joka taataan mielenkiintoisilla työtehtävillä, myös esimiehen arvostuksella voi olla suuri merkitys. (Anttila 2009, 30.)

Usein ajatellaan, että motivointi ja sitouttaminen ovat esimiehen vastuulla. Esimies on siis epäonnistunut, jos työntekijä ei ole tarpeeksi motivoitunut. Näin ei kuitenkaan ole, koska kukaan ei voi viime kädessä motivoida toista. Tämä tarkoittaa sitä, että myös esimiehen tulee itse olla motivoitunut. Suurin osa taidoista kehittyy itselleen, niitä ei opeteta. Esimies on ainoastaan vastuussa siitä, että työntekijä tietää tavoitteensa ja hänellä on mahdollisuus kehittää motivaatiotaan eli työympäristö tarjoaa kehittymismahdollisuuksia. Esimiehen tulee olla innovatiivinen ja kuunnella työntekijöitään ja ideoida jatkuvasti toimintaa. Esimiehen on hyvä järjestää työntekijöilleen mahdollisimman kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä ja antaa vastuuta. Sosiaalinen ympäristö siis synnyttää motivaatiota, mutta voi myös heikentää sitä, sillä yhteenkuuluvuuden tunne on todella tärkeää työntekijöille. Usein kuitenkin persoonallisuus on motivaation lähde, eikä persoonallisuuteen voida vaikuttaa. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 184.)

### **3.6 Y-sukupolvi**

Käsitteellä y-sukupolvi, joka tarkoittaa vuosina 1982–1995 syntyneitä uusia nuorisukupolvia, voidaan kenties selittää sitä, miksi motivaatio ja sitoutuminen työhön ovat hukassa. Suurin syy tähän on se, että arvot ja asenteet ovat muuttuneet, eivätkä työntekijät haaveile enää palkka- ja urakehityksistä. Arvojen ja asenteiden muutos taas johtuu siitä, että kasvatus on muuttunut. Tämä kuluttajien sukupolvi on saanut vaikutteensa siitä, että nämä nuoret ovat eläneet elämänsä niin, että heidät on kasvatettu ja

he ovat kasvaneet oppimalla enemmän kuluttavuudesta kuin työnteosta. Kasvatuksessa korostuu enemmän pinnallisuus ja hemmottelu kuin työnteke, mutta samalla korostetaan perhearvoja ja lapsen hyvinvointia. Vapaa-ajan arvostus on myös noussut kaikissa ikäluokissa. Vapaa-aikaa ja ystäviä pidetään tärkeämpänä kuin työtä. Työnjohtaminen ja työkulttuuri ovat muuttuvat paljon, mikä on asettanut johtamiselle suuret haasteet. Suurin merkittävä muutos työelämässä on se, että työntekijät ovat enemmänkin kuluttajia kuin tuottajia ja tämä tulee olemaan näkyvä asetelma niin työelämässä kuin muuten. Kuluttajakansalaisuus laajenee ja alkaa näkyä kaikkialla elämässä, jolloin työn arvostus vähenee ja materialistinen ajattelu kasvaa. Kuluttajat on myös opetettu siihen, ettei työtä ole pakko tehdä ja tavoitellaan mukavuutta kaikissa asioissa. Suhtautuminen koulutukseen on muuttunut samoin kuluttajien motivaatioperusta. Kuluttajakansalaisuuden uskotaan muuttavan työelämää uuteen suuntaan. (Halava & Pantzar 2010, 10–14, 21.)

Kuluttajakansalaisen perusnäkökäsityksenä on, että hänen tulee toimia ennen kaikkea omien näkemysten ja mieltyömyösten mukaisesti ja omaa etuaan ajatellen, eikä ainoastaan palvellen tuotantoa. Kulutus määräytyy omien yksilöllisten tarpeiden mukaisesti, eikä palvellen kaikkia. Työntekijä ei tiedosta välttämättä riskejä työpaikan menettämisen suhteen, sillä yhteiskunta tarjoaa työttömille työttömyysturvaa, jolloin työntekijä ei ota taloudellista riskiä. Työpaikan menettämistä voidaan pitää jopa hyvänä asiana, sillä työntekijälle annetaan mahdollisuus miettiä omaa urakehitystään ja tavoitteitaan, jolloin hän saattaa jatkossa saada paljon mielekkäämmän työn. Arvomaailma on muuttunut traditionalisesta moderniin eli suoritetaloudesta elämysyhteisöön, jossa ajatellaan enemmän yksilön hyvinvointia. Yksilöllistymisen ja jopa tunteiden merkityksellä on yhä suurempi merkitys. (Halava & Pantzar 2010, 17–19, 26.)

Työelämässä käskyttämisen aikakausi on jäänyt ja nykyään eletään itseohjautuvuuden aikaa, mikä näkyy juuri näiden elämystenhakuisuutena niin työssä kuin vapaalla. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee varmistaa, että työntekijälle tavoitteet ovat motivoivia ja mielekkäitä. Työntekijöitä ei voidakaan pitää enää itsestään selvyytinä, vaan johdon tulee taipua enemmän työntekijän mukaan kuin päinvastoin. (Halava & Pantzar 2010, 19.)

Nykyajan arvot viittaavat hyvin pitkälle siihen, että työnteon sijaan arvostetaan sitä, että on aikaa olla vaan. Vaikkakin puhutaan materialistisesta maailmasta, on suoma-

laisuudessa vahvana arvona koti ja perhe. Työnteon ja kiireen sijaan halutaan harrastaa ja oleskella nauttien elämästä. Näiden asioiden arvostus näkyy työelämässä niin, etteivät työntekijät välttämättä selviydy enää niin hyvin sosiaalisista kanssakäymisistä eivätkä osaa toteuttaa itseään niin hyvin, mikä johtaa onnellisuudesta ja voi vaikuttaa motivoitumiseen työssä. Tulevaisuudessa autonomia tulee olemaan tärkeimpiä työtä motivoivia asioita. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä. (Halava & Pantzar 2010, 20.)

Työnteossa motivaation sanotaan korvautuvan yhä enemmän sisäisellä motivaatiolla, ulkoisen sijaan. Ihminen ohjautuu tällöin sisältä päin samoin työstä saatu ilo. Sisäinen motivaatio antaakin työntekijälle enemmän voimia ja onnistumisia. Työnraajat ovat häilyvämpiä, mikä tarkoittaa sitä, että työ tulee kotiin, ja päinvastoin. Sisäinen motivaatio voi kärsiä vääränlaisista ulkoisista kannustimista, sisältä tulevat kannustimet ovat tärkeimpiä. (Halava & Pantzar 2010, 20–21.)

Työelämässä työntekijä ei toimi niin lojaalisti työnantajaa kohtaan kuin ennen. Työssä olemisesta halutaan tehdä mielekkäämpää itselleen. Työelämän ei haluta eroavan muusta elämästä enää huomattavasti tai ollenkaan. Työelämän sekoittaminen vapaa-aikaan ja omiin juttuihin, vie työnteolta tehoa ja panostamista. Työpaikalla ei saada enää niin paljon aikaiseksi. Työelämän tuleekin sulautua paremmin työntekijän muuhun elämään, kuin ennen se oli päinvastoin. Työntekijöitä valittaessa tulisi rekrytointiin kiinnittää yhä enemmän huomiota ja yrityksen tulisikin palkata erilaisia henkilöitä, jotta työpaikan henkilöstö koostuisi moni osajista. Se tekee yrityksestä ja sen palvelusta monipuolisempaa. (Halava & Pantzar 2010, 23–25.)

Nykyisin työntekijä ei ajattele enää, että jäisi nykyiseen työhönsä pysyvästi. Enää ei ajatella varsinaista työuraa, joka tehtäisiin samassa paikassa aina eläkkeelle jäämiseen asti. Nyt puhutaan työrupeamienketjusta, joka koostuu useista töistä ja esimerkiksi opiskeluista. Työrupeamista halutaan tehdä jännittäviä, omaa elämää ohjaavia polkuja eikä puhuta enää pakottavasta työstä. Nykyään ei puhuta myöskään enää kutsumusammattista, koska se viittaa juuri päinvastaisiin arvoihin kuten epämukavuuteen ja ulkoapäin ohjattaviin töihin. (Halava & Pantzar 2010, 26–27.)

Näitä epämukavuuteen viittaavia asioita työntekijälle työssä ovat esimerkiksi tylsä, epäsiisti ja vaarallinen työ. Nämä ovat syitä, miksi työntekijä jättää työnteon kesken

tai ei edes yritä. Työntekijöillä on halu päästä helpolla, eli ei haluta ottaa ylimääräistä vastuuta. Tavallaan tämä osoittaa, ettei uskalleta sitoutua työhön tarpeeksi. Tavoitteena on kuitenkin pitää mielessä se, että kannattaa tehdä edes vähän työtä kuin jäädä sen ulkopuolelle kokonaan. Nuoria ei opeteta tarpeeksi motivoitumaan työstä ja ahkeruudesta. Kuluttajakansalaisen maailma on täynnä erilaisia valintoihin kannustavia ja ohjaavia tekijöitä ja nuoret saavatkin väärän kuvan työn teosta esimerkiksi median kautta. Työnteosta tehdään helpon näköistä ja vastuutonta, mitä se ei kuitenkaan todellisuudessa ole. Ansiotyötä ei arvosteta enää samalla tavalla kuin ennen, vaan nuorille annetaan sellainen kuva, ettei kannata ryhtyä tavalliseksi duunariksi ja veronmaksajaksi. Tämä johtuu myös siitä, että Suomessa työttömillä ovat lähes samanlaiset tulot kuin ansiotyötä tekevillä. (Halava & Pantzar 2010, 27–29.)

Työsuhteen muuttuminen vaikuttaa sekä työntekijän että työnantajan sitoutumattomuuteen. Työsuhteet ovat aikaisempaa lyhyempiä ja epävarmoja, mikä tarkoittaa, ettei työnantaja enää sitoudu työntekijään. Tällainen vaikuttaa tietenkin myös työntekijän sitoutumattomuuteen. Työnantajalle tämä tarkoittaa suurta työntekijöiden vaihtuvuutta, mikä lisää perehdyttämiskustannuksia. Työntekijälle tämä tarkoittaa, sitä, että hänen tulee sopeutua muutoksiin usein, mikä heikentää yhteisöllisyyttä ja tehokkuutta. Sitoutumisen edellytyksiä tulisi lisätä niin, että työntekijällä ja työnantajalla olisi enemmän vapauksia vastata työntekijän yhteisöllisiin tarpeisiin. Työntekijän tulisi tuntea itsensä arvokkaaksi ja osaavaksi. Tämä motivoisi häntä eteenpäin tai sitoisi juuri tähän työhön. (Halava & Pantzar 2010, 30–31.)

Nuorten työn tekemisen tärkeimpinä arvoina pidetään ajan säästöä, mikä tarkoittaa sitä, että työn tekemiselle ei haluta tuhlaa aikaa paljon eikä työllä ole suoraa yhteyttä identiteettiin. Tämä sukupolvi ei suosi enää velkavankeutta, mikä tarkoittaa sitä, että ilman velkoja voidaan olla tekemättä töitä. Asenteet työelämää kohtaan ovat muuttuneet sekä osaamisen ja tietämisen määrä. Enää työntekijä ei jää työhön missä ei viihdy. Esimiesten haasteeksi tulevatkin ymmärtää motivaatorakenteita, koska nuoret työntekijät toteuttavat itseään mieluiten muualla kuin työssä. Esimiesten tulee saada työntekijät kiinnostumaan työstä ja sitoutumaan siihen. Esimiesten tulee myös osata ottaa vastaan yhä enemmän negatiivista palautetta. Tämä voi olla myös liian suuri haaste esimiehelle ja syy siihen miksi työntekijöitä ei saada sitoutumaan työpaikkaan ja työhön. Esimiehen tulee myös ymmärtää motivaation avaimet ja tarjota niitä työntekijälle. (Halava & Pantzar 2010, 36, 40, 48.)

Työntekijöiden motivoitumiseen vaikuttaa palkitseminen. Kaikki työntekijät motivoituvat jonkinlaisesta palkitsemisesta ja näitä keinoja voi olla useita. Suoraan motivointia ei voida työntekijälle tehdä, mutta voidaan keksiä erilaisia motivoimisen keinoja ja auttaa näin työntekijää itse löytämään motivaationsa lähde. Tämä sama pätee sitoutumisessa, sillä ei työntekijää voida pakottaa sitoutumaan, vaan hänelle voidaan luoda keinoja sitoutumisen suhteen. Työntekijä sitoutuu ja motivoituu siis vapaaehtoisesti. Sitoutuminen työntekijälle voi olla hyvinkin vaikeaa, mutta silti sitä vaaditaan. Vaikeuteen voi vaikuttaa se, että esimiesten sitoutuminen on vähentynyt ja vaihtuvuus johtaja tasolla voi olla suurta. (Halava & Pantzar 2010, 45, 47.)

#### **4 KAPPAHL OY JA MIKKELIN MYYMÄLÄ**

KappAhlin tarina alkaa vuodesta 1953, kun Per-Olof Ahl alkoi myydä päällystakkeja Göteborgissa. Hänen liikeideanaan oli myydä ”hyvää laatua edulliseen hintaan”. KappAhl on saanut nimensä päällystakin eli ”kappa” ja perustajansa sukunimen mukaan. KappAhl Oy toimii Ruotsin, Norjan, Suomen ja Puolan muotimarkkinoilla. KappAhl Oy on perustettu Ruotsissa ja siellä toimivat edelleen suurimmat markkina-alueet. KappAhlin visio on olla johtavin ja kannattavin pohjoismaiden muotiketju 30–50-vuotiaille. Pääkohderyhmänä ovat naiset, mutta yritys myy myös lasten ja miesten vaatteita. Liikeideana on tarjota edullista muotia monenlaisille ihmisille. Yritys haluaa tarjota asiakkailleen mahdollisuuden pukeutua hyvin. KappAhlin strategia painottuu tuottojen kasvuun ja kannattavuuden lisääntymiseen. KappAhl on suurimpia Pohjoismaiden naistenvaateliikkeitä, se seuraa muotitrendejä ja soveltaa niitä asiakkaiden tarpeisiin.

Toimeksiantajana toimi Mikkelin KappAhl-myymäli. Se on perustettu reilu vuosi sitten, syksyllä 2009. Mikkelin myymäli on kahdessa eri kerroksessa ja siellä on myynnissä kaikki kolme kategoriata eli naisten-, miesten- ja lastenvaateita. Mikkelin myymäli sijaitsee kauppakeskus Akselin ensimmäisessä ja toisessa kerroksessa. Myymälän ensimmäisessä kerroksessa sijaitsee naistenvaateosasto ja toisessa kerroksessa sekä miesten- että lastenvaateosastot. Mikkelin KappAhlin myymäläpäällikkönä on toiminut reilun vuoden ajan Kati Teittinen. Myymälässä työskentelee seitsemän

työntekijää ja siellä on työskennellyt yksi pitkäaikainen työharjoittelija ja vaihdellen muita työharjoittelijoita. Kerralla ei kuitenkaan oteta yleensä montaa työharjoittelijaa.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja tutkimusaineisto laadullista ja se perustuu Mikkelin KappAhlin myymäläpäällikön Kati Teittisen sekä viiden työntekijän haastatteluihin. Mukana oli myös yksi työharjoittelijan haastattelu, joka on analysoitu yhdessä työntekijöiden haastattelujen kanssa. Vastausjoukkona toimi siis suurin osa Mikkelin KappAhlin henkilökunnasta, alle kymmenen henkilöä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kuvaa tutkimuksena tietämistä, tuntemista, mielipiteitä, asenteita, tunteita ja motiiveja. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan usein haastattelemalla. Haastattelu-  
menetelmänä käytin henkilökohtaista haastattelua ja apuna strukturoitua haastattelulomaketta. Strukturoitu haastattelulomake tarkoittaa sitä, että haastattelu suoritetaan lomakkeen avulla, jossa on valmiina haastattelukysymyksiä ja mahdollisesti vastausvaihtoehtoja. Omat haastattelulomakkeeni sisälsivät tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, joihin vastaaja sai vastata omin sanoin.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska se mielestäni sopii parhaiten keräämään vastaukset nopeasti ja luotettavasti eri henkilöiltä. Näin haastateltavat pystyivät kysymään, jos eivät ymmärtäneet jotakin ja itse pystyin haastattelijana kysymään, jos halusin tietää jotakin enemmän. Tutkimusjoukko oli myös sen verran pieni, että haastattelut oli helppo toteuttaa. Haastattelemalla henkilökohtaisesti myös pystyy seuraamaan vastaajan elekieltä eli kuinka haastateltava reagoi eri kysymyksiin ja kuinka kauan hän miettii mitään vastausta. Näin myös pystyy arvioimaan luotettavuutta. Strukturoidussa haastattelussa vastaajalla on enemmän aikaa ja hän voi rauhassa miettiä vastauksia. Mielestäni sain myös strukturoidulla haastattelulla rehellisiä vastauksia ja uskon, että strukturoituun haastattelulomakkeisiin vastanneet olisivat kysyneet, jos eivät olisi jotain kysymystä ymmärtäneet.

Työharjoittelijan haastattelu koostui hyvin pitkälle samanlaisista kysymyksistä kuin mitä esitin myymäläpäällikölle, mutta hänen näkökulmastaan katsottuna. Kysymyksiä oli 10 kappaletta ja käsitti mielestäni kaiken olennaisen (liite 1.) Työharjoittelijan haastattelun suoritin myymälässä ja henkilökohtaisesti haastattelemalla. Myymäläpäällikön haastattelu koostui noin 25 työharjoitteluun ja perehdyttämiseen liittyvästä

kysymyksestä (liite 2.) Myymäläpäällikköä haastattelin myymälässä henkilökohtaisesti. Lisäksi haastattelin työntekijöistä viisi sellaista, jotka ovat olleet suurimmaksi osaksi mukana työharjoittelijoiden päivittäisessä työssä ja perehdyttämisessä (liite 3.) Työntekijöiden antamista vastauksista olen yrittänyt koota sellaisia, mitkä olivat enemmistön mielipide ja asioita, jotka tulivat useimmissa vastauksissa esille. Koottuja vastauksia ei siis voi yleistää, mutta ne antavat suuntaa sille, mistä työntekijöiden mielipiteet koostuivat. Osa työntekijöistä vastasi strukturoituun haastattelulomakkeeseen omalla ajallaan. Työntekijöiltä keräsin haastatteluvastauksia vähitellen, koska heitä oli useampia, joten vastauksien saamiseen meni eniten aikaa. Työharjoittelijoiden määrä tutkimuksen aikana oli valitettavasti hyvin vähäinen, tästä syystä käsittelen saamieni työharjoittelijoiden vastaukset osana työntekijöiden vastauksia. Työharjoittelijoista haastattelin ainoastaan yhtä pitkäaikaista työharjoittelijaa ja mielestäni hänen vastauksiensa ansiosta saa jo suuntaa antavan kuvan siitä, mikä on työharjoittelijan kuva tämän myymälän työharjoittelumenetelmistä.

Vastauksia lähdin purkamaan niin, että kirjoitin ylös työntekijöiden vastauksia kysymyksittäin, eli mitä kukakin oli vastannut mihinkin kysymykseen. Näistä sitten yritin koota asiat, jotka tulivat useimmissa vastauksissa ilmi. Tähän yhdistin työharjoittelijan vastauksia. Hänelle esittämäni kysymykset olivat hieman erilaisia, mutta kuitenkin samaa asiaa. Myymäläpäällikön vastaukset oli helpoin purkaa, koska poimin vain tutkimuksen kannalta tärkeimmät vastaukset kysymyksiin, jotka olin hänelle esittänyt. Kaikki vastaukset olin siis kirjannut ylös haastattelun aikana tai keräsin strukturoidusta haastattelulomakkeista. Näistä kaikista kokosin tärkeimmät asiat työharjoittelun kannalta ja pyrin luomaan yhtenäisen kuvan tilanteesta.

## **4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo, kuinka hyvin olen onnistunut hakemaan vastauksia asioihin, joihin pitikin. Mielestäni olen saanut vastauksia niihin ongelmiin, joihin lähdin niitä hakemaan. Sain mielestäni hyvin tietoa haastattelemalla useita eri henkilöitä. Haastateltavani olivat onneksi puheliaita ja kertoivat itse mielellään paljon. Kysymykset olivat mielestäni hyviä ja niitä oli riittävästi ja haastattelutilanteessa olisi voinut kysyä enemmänkin, jos siltä olisi tuntunut. Ongelmia ei tuottanut myöskään strukturoitu haastattelumenetelmä, vaan toimi mielestäni loistavasti. Kysymykset olivat myös selkeitä ja yksinkertaisia ja niihin ei liittynyt mitään väärinkäsi-

tyksiä. Kysymykset täydentävät hyvin teoriaa ja vastaavat myös siellä esiintyneisiin kysymyksiin.

Reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy tutkimuksen toistettavuuteen. Tutkimukseni on siis täysin luotettava siinä määrin, että kaikki haastateltavat ovat puhuneet totta ja keroneet oman näkemyksensä asiasta ja koska itse työskentelen kyseisessä myymälässä, tiedän kuinka asiat käytännössä ja teoriassa toimivat.

Uskon, että tutkimus on täysin luotettava ja osaan käsitellä vastauksia niin, ettei niiden sanoma vääristy. Vastaukset olisivat todennäköisesti melko samoja, jos tutkielma toteutettaisiin pian uudestaan. Tällaisia tutkimustuloksia voisi mielestäni käyttää hyvin jossakin samantapaisessa tutkimuksessa, koska hyvin usein ongelmat ovat samoja. Luotettavuutta voisi horjuttaa se, jos vastaajat olisivat esimerkiksi vastaus hetkellä olleet huonolla tuulella eli vetoaisivat tunteisiin tai eivät olisi vastanneet totuudenmukaisesti vaan niin, kuin haluaisivat asioiden olla. Uskon, ettei sillä ollut merkitystä kun työskentelen itse myös kyseisessä myymälässä ja tunnen haastateltavat. Voi tietenkin olla, että joukossa on myös vastauksia, jotka haastateltava olisi esittänyt eri tavalla tuntemattomalle henkilölle, mutta mielestäni vastaukset olivat sitä myöten totta, kun ne vastasivat myös omaa kuvaani nykytilanteesta. Osa vastaajista ei ollut niin avoimia, kuin toiset, mutta siltäkään ei välttämättä ole suoraa vaikutusta siihen, että olin tuttu henkilö kaikille. Onhan osalle voinut myös olla helpompi kertoa asioita tutulle henkilölle kuin tuntemattomalle. Kaikki on yksilöllistä mielestäni, jokaisen vastauksissa oli kuitenkin totuudenmukaisuutta, joten en usko sillä olleen merkitystä, että haastattelija oli yksi työntekijöistä.

## **5 TYÖHARJOITTELIJOIDEN PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN JA NYKYTILANNE**

Tutkimustulokset olen koonnut niin, että myymäläpäällikön ja työntekijöiden vastaukset on käsitelty erikseen ja koottu niistä tärkeimmät vastaukset tutkimuksen kannalta. Työntekijöiden vastaukset sisälsivät myös yhden työharjoittelijan haastatteluvastaukset. Työntekijöiden vastauksista olen yrittänyt poimia enemmistön mielipiteen eri asioista ja koonnut niistä yhtenäisen tuloksen. Työntekijöiden vastaukset olivat mielestäni hyviä ja kaikki hyvin samansuuntaisia, joten oli helppo tehdä niistä yhteenveto.

## 5.1 Myymäläpäällikön haastattelu

### *Työharjoittelu myymälässä*

Myymäläpäällikkö kertoi työharjoittelijoita työskentelevän myymälässä vuoden aikana alle kymmenen, mikä on hänen mielestään hieman liikaa. Työharjoittelijoita olisi tarjolla enemmän kuin voidaan ottaa. Hän kertoi, että tärkeintä työharjoittelijoiden valinnassa on se, että he itse haluavat tulla työharjoitteluun, ovat oma-aloitteisia ja motivoituneita, eivätkä ole ns. pakotettuja, koska tällöin puuttuu usein oikeaa asennetta ja motivaatiota. Mielellään myös otetaan sellaisia työharjoittelijoita, joilla on pidempi työharjoittelujakso. Työharjoittelijoita tulee sekä ammattioppilaitoksen että työvoimatoimiston kautta. Myymäläpäällikön mielestä työharjoitteluajaksi sopivin olisi kuukausi. Viikko tai kaksi on liian vähän työtehtävien oppimisen kannalta.

### *Työtehtävät*

Työtehtävät alkavat kaikilla hyvin yksinkertaisista perusasioista, käytännöistä ja laajenevat siitä vähitellen. Työtehtävät eivät välttämättä ole kaikilla samat, vaan vain osa tehtävistä on samoja kaikilla työharjoittelijoilla. Myymäläpäällikön mukaan työharjoittelija voi itse vaikuttaa asenteellaan ja motivoituneisuudellaan siihen, kuinka paljon hänelle annetaan erilaisia tehtäviä. Myymäläpäällikkö kertoi, että jos työharjoittelija on luotettava ja halukas oppimaan, hänelle voidaan opettaa myös kassan käyttö ja iltatilitys. Toimistotöitä ja kassakaapin käyttöä myymäläpäällikkö ei sen sijaan opettaisi työharjoittelijalle. Työharjoittelijan työtehtävät laajenevat usein sitä mukaa mitä pidempään työharjoittelu kestää, kuitenkin työharjoittelijasta riippuen se on hyvin yksilöllistä.

### *Yhteistyö oppilaitosten kanssa*

Myymäläpäällikön mielestä työharjoittelijoiden oppilaitosten opettajat eivät ole täysin ajan tasalla siitä, mitä työelämässä vaaditaan. Opettajien kanssa kommunikointi jää usein hyvin vähäiseksi. Hän sanoi, että opettajat eivät välttämättä ymmärrä sitä kuinka paljon työharjoittelijat joutuvat tekemään työharjoittelun aikana. Eivätkä opettajat näin ollen osaa valmentaa opiskelijoita koulussa tarpeeksi hyvin. Opettajien tulisi siis

olla enemmän mukana ja täsmentää työharjoittelijoille, että he ovat yrityksen työntekijöitä harjoittelun aikana.

### *Perehdyttäminen*

KappAhl-myyvälässä on oma harjoittelijan vihko, jota voidaan käyttää perehdyttämisoppaana. Harjoittelijan vihko on lähes samanlainen kuin muiden työntekijöiden perehdyttämismateriaali. Myymäläpäällikkö kertoikin käyttävänsä työharjoittelijoiden perehdyttämisessä samaa perehdyttämisopasta kuin muiden työntekijöiden kanssa ja on kokenut tämän toimivaksi. Työharjoittelijan omalle vastuulle jää tutustua tähän oppaaseen. Harjoittelijan vihko on saatavissa paperiversiona, se sisältää paljon yritystietoa ja kertoo KappAhlin toiminnasta. Myymäläpäällikkö kokee, että KappAhlin perehdyttämisohjeet ovat toimivia. Hänen vastuulleen perehdyttämisessä kuuluu opettaa yleiset käytöstavat ja säännöt. Tästä sitten työharjoittelija jatkaa myymälässä muiden työntekijöiden kanssa perehdyttämistä. Myymäläpäällikön mukaan perehdyttäminen riippuu täysin perehdytettävästä, mutta kaikkien kanssa lähdetään liikkeelle helpoista asioista ja edetään työpäivän mukana. Myymäläpäällikkö kertoo, että myymälän työntekijöiden vastuulle jää suurin osa perehdyttämisestä, koska hänellä itsellään ei ole ollut aikaa tarpeeksi perehdyttämiseen.

### *Hyödyt ja haitat*

Jos perehdyttäminen on tehty onnistuneesti, myymäläpäällikön mukaan työharjoittelijasta on suuri apu myymälälle, kun hän osaa tehdä työt oikein. Tällöin myös työharjoittelijan arvioiminen on helpompaa. Jos taas työt tehdään väärin, siitä voi koitua suurta haittaa koko myymälälle ja muille työntekijöille. Myymäläpäällikkö totesi, ettei haluaisi joutua sanomaan montaa kertaa samoista asioista. KappAhlin maine voi myös kärsiä ”huonosta” työharjoittelijasta.

### *Oma-aloitteisuus ja motivointi*

Myymäläpäällikkö toteaa, että oma-aloitteisuus ja motivointi johtuvat usein siitä, onko työharjoittelija itse hakenut paikkaa eli onko halunnut tulla vapaaehtoisesti. Motivoinnin ja oma-aloitteisuuden puute voi taas johtua myös siitä, että työharjoittelija ei tiedä mihin ryhtyy eli hänellä on väärä kuva alasta. Tällaisissa tilanteissa on mahdollista

myös työharjoittelun keskeyttäminen. Myymäläpäällikkö ei usko, että raha motivoisi työharjoittelijoita. Tärkeää on kysyminen ja jutteleminen, jotta saataisiin työharjoittelija motivoituneeksi.

### *Arviointi*

Arviointiin myymäläpäällikkö sanoi saavansa apua työntekijöiltä, jotka ovat olleet mukana perehdyttämisessä. Näin hän saa paremmin kuvan siitä, kuinka työharjoittelija työskentelee myymälässä. Arvioinnin tekeminen on helpompaa, jos työharjoittelija on ollut sellainen, joka tekee mielellään paljon ja on hyvällä asenteella mukana. Myymäläpäällikkö toteaa, että arvioinnin tekeminen on helppoa suurimmaksi osaksi.

### *Perehdyttämisen kehittäminen*

Myymäläpäällikkö kokee, että suurin aukko perehdyttämisessä on se, että hänellä ei ole ollut tarpeeksi aikaa olla työharjoittelijoiden kanssa eli myymäläpäällikön tulisi olla enemmän läsnä perehdyttämisessä. Hän uskoo myös, että jos koulut ja opettajat olisivat enemmän ajan tasalla työelämän tilanteista, työharjoittelija saisi paremmat valmiudet koulusta. Opettajien tulisi muistaa korostaa sitä, että työharjoittelija on yksi yrityksen työntekijöistä ja yrityksen kasvo, hänen tulee noudattaa samoja sääntöjä kuin muiden työntekijöiden.

## **5.2 Työntekijöiden haastattelut**

### *Työtehtävät*

Työntekijöiden vastaukset tähän olivat hyvin samanlaisia kuin myymäläpäälliköllä. Työntekijöiden mielestä annetut tehtävät ovat tarpeeksi monipuolisia, samoja tehtäviä kuin muillakin työntekijöillä ja työharjoittelija voi itse omalla asennoitumisellaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon hänelle annetaan vastuuta ja monipuolisuutta työharjoittelun aikana. Työharjoittelijan osoittaessa kiinnostusta ja motivoituneisuuttaan laajentaa työtehtäviään, hän saa varmasti enemmän vastuuta työpaikalla.

### *Yhteistyö oppilaitosten kanssa*

Työntekijöiden mielestä työharjoittelijat eivät sisäistä sitä kokonaisuutta, mitä työ pitää sisällään eivätkä työharjoittelijat välttämättä ymmärrä sitä vastuun määrää, mikä heille annetaan. Useimmilla voi olla väärä kuva alasta ja työtehtävistä ja tämä ohjaa työharjoittelijoiden asennoitumista työhön väärään suuntaan. Tästä voidaan todeta, että oppilaitosten tehtävänä olisi selkeyttää työn kuvaa ennen työharjoittelun alkua. Opettajien ollessa enemmän läsnä, voisivat he myös nähdä itse, mitä työ käytännössä on.

### *Perehdyttäminen*

Työntekijät kertoivat perehdyttävänsä mielellään, jos työharjoittelija on motivoitunut. Työntekijät perehdyttävät paljon uusia työharjoittelijoita. Myös heidän perehdyttäminen lähtee myymälässä ihan perusasioista. Työntekijöiden mielestä olisi selkeämpää, jos myymälässä olisi vain yksi henkilö, joka perehdyttää, näin se ei veisi kaikilta aikaa. Perehdyttämiseen ei usein ole tarpeeksi aikaa, joten vastuu jää työharjoittelijalle ja toivotaan, että hän oppisi tekemällä itse. Perehdyttämisoppaasta voi olla hyötyä, jos sieltä haluaa kerrata joitakin yritykseen liittyviä asioita. Parhaiten työharjoittelija kuitenkin oppii esimerkiksi seuraamalla muiden työntekijöiden työtä ja tekemällä itse.

### *Hyödyt ja haitat*

Työntekijöiden mielestä työharjoittelijasta on paljon hyötyä, jos hän tekee työt oikein ja on oma-aloitteinen. Sellainen työharjoittelija, joka tekee itse ja kysyy vain kun tarvitsee apua, ei häiritse muiden työntekijöiden työtä eikä vie aikaa turhaan ja työharjoittelijasta voi olla suuri apu esimerkiksi kiireisenä päivänä. Päinvastoin haittana voi olla se, että työharjoittelija hukkaa muiden työntekijöiden aikaa turhamaisuudellaan ja laiskuudellaan. Näin kaikkien työntekeä hidastuu ja myös asiakaspalvelu voi kärsiä, jos työharjoittelija tekee annetut tehtävät huonosti, joudutaan ne korjaamaan jälkikäteen ja näin menee kaikilta enemmän aikaa tehtävien suorittamiseen.

### *Oma-aloitteisuus ja motivointi*

Työntekijöiden mielestä työharjoittelijat eivät yleensä ole tarpeeksi motivoituneita eivätkä oma-aloitteisia, tietenkin poikkeuksia voi löytyä. Suurin osa työharjoittelijoista tekee annetut tehtävät huonosti eivätkä kysy apua. Suurin osa työntekijöistä uskoo, että vika on työharjoittelijan asennoitumisesta työhön. Työharjoittelijat eivät usko, että työharjoittelujaksolla voisi vaikuttaa esimerkiksi tulevaisuuden työllistymiseen. Joillekin voi tulla myös yllätyksenä se miten paljon työharjoittelija joutuu tekemään. Työharjoittelijat eivät ymmärrä sitä, että he tulevat töihin KappAhlille eli tekevät samoja töitä, kuin muutkin työntekijät. Osa työntekijöistä uskoi myös, että vika on juuri työharjoittelijoiden ja nuorten nykyajattelussa, kaikki pitää saada helpolla ja nuorena, eikä osata arvostaa vielä työntekoa.

### *Sitoutuminen*

Työntekijät uskovat, että työharjoittelijat eivät siksi halua sitoutua työhön, koska eivät osaa arvostaa työntekoa tai heillä on riittämätön kiinnostus alaa kohtaan. Siihen syynä voi olla huono asenne, nuori ikä tai työelämän yllättävyys. Työharjoittelusta ei myöskään makseta palkkaa ja tämä voi olla syy siihen, että ajatellaan, ettei silloin myös tarvitse tehdä mitään. Sitoutumisen esteenä voi olla myös ajattelutapa, että kun työharjoittelu on pakollista opiskelijoille, voi heillä olla huono asenne, mutta tässä tulisi muistaa kuitenkin se, että opiskelijat itse valitsevat työharjoittelupaikkansa ja näin ollen heiltä odotetaan sitoutumista ja motivoituneisuutta työharjoittelujakson ajan.

### *Perehdyttämisen kehittäminen*

Työntekijät korostivat sitä, että olisi hyvä, jos vain yksi henkilö perehdyttäisi, näin se ei veisi kaikilta työaika. Uskotaan myös, että jos työharjoittelijat olisivat motivoituneempia, työ sujuisi vaivattomammin. Tähän voidaan vaikuttaa kannustamalla työharjoittelijaa, kehumalla ja ottamalla mukaan tiimiin. Näin työharjoittelija uskaltaa kysyä paremmin apua. Työharjoittelijat pitäisi myös perehdyttää paremmin asiakaspalveluun, koska heidänkin on palveltava asiakkaita niin kuin muiden työntekijöiden. Usein työharjoittelijat ”piiloutuvat” asiakkailta ja turvautuvat muiden työntekijöiden apuun. Tässäkin asiassa tulisi muistaa, että asiakaspalvelu on yksi työtehtävistä ja tulee suorittaa samoin kuin muut tehtävät. Tärkeintä siis olisi, että perehdyttämistä voi-

taisiin selkeyttää ja antaa vain yhden ihmisen hoitaa se, näin se olisi työharjoittelijal-  
lekin helpompaa. Perehdyttäjiä ollessa monia, tulevat asiat kerrottua eri tavoilla, koska  
jokaisella on oma tapansa tehdä töitä. Näin varmistettaisiin myös se, että työharjoitte-  
lija oppii vain yhden hyvän tavan tehdä työtehtävät.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suurimmiksi ongelmiksi nousivat työharjoittelijoiden huono asenne työtä kohtaan,  
koulun ja työharjoittelupaikan huono yhteistyö sekä se, että myymälässä perehdyttä-  
minen on jaettu kaikkien kesken. Perusteluiksi työharjoittelijoiden huonoa asennetta  
kohtaan nousi työntekijöiden mielipiteet siitä, miksi työharjoittelijat eivät ole motivoi-  
tuneita, eivätkä suorita työtehtäviään odotetulla tavalla. Huono asenne viittaa nyky-  
nuorison ajattelutapaan työelämästä. Nuorten ei uskota enää arvostavan työelämää,  
koska tälle sukupolvelle on opetettu, että kaikki saadaan helpommalla kuin ennen.  
Nuorten ikä voi myös vaikuttaa. Työharjoittelujaksot voitaisiin järjestää myös myö-  
hemmässä vaiheessa, kun nuoret ovat kypsempää työelämään. Työntekijöiden mieli-  
teisiin pohjautuen uskotaan siis, että nuoret eivät osaa, eivätkä ymmärrä työelämästä  
tarpeeksi.

Nuorten asenteisiin voitaisiin yrittää vaikuttaa jo koulussa, mihin liittyen seuraava  
ongelma koulun ja työharjoittelupaikan huono yhteistyö viittaa. Opettajien tulisi pitää  
enemmän yhteyttä työharjoittelijaan työharjoittelun aikana ja olla mukana kehittämäs-  
sä työharjoittelujaksoja. Myymäläpäällikön vastauksiin perustuen, opettajat eivät tie-  
dosta sitä työn määrää mitä työharjoittelijat joutuvat ja pääsevät tekemään, eivätkä  
näin ollen osaa valmentaa työharjoittelijoita tulevaan. Opettajien tulisi korostaa  
enemmän koulussa, että työharjoittelijat ovat työharjoittelun ajan työntekijöitä eli te-  
kevät samoja töitä kuin muutkin työntekijät ja noudattavat samoja sääntöjä. Usein  
työharjoittelijat unohtavat nämä yksinkertaiset asiat, asiallisen käytöksen ja lipsuvat  
säännöistä pahasti. Työharjoittelijoilla on usein myös väärä kuva siitä, mitä työ toden-  
näköisesti sisältää tai väärät ennakkoluulot. Näitäkin voitaisiin yrittää parantaa jo kou-  
lussa tai työvoimatoimistossa, jos tulevalle työharjoittelijalle kerrottaisiin enemmän  
työelämästä ja alasta. Yksi mahdollisuus olisi myös se, että opettajat tulisivat mukaan  
seuraamaan esimerkiksi työharjoittelijan yhtä työharjoittelupäivää. Tämä tosin vaatisi  
joustavuutta ja aikaa koululta opettajille. Myymälässä perehdyttäminen korjaantuu

varmasti itsestään, kun myymälälle saadaan myymäläpäällikkö, jolla on enemmän aikaa työharjoittelijoiden perehdyttämiseen.

Työharjoittelun mahdollinen epäonnistuminen ei siis johdu pelkästään työharjoittelijasta, vaan siihen voi olla moniakin eri syitä. Kuten kuvion 1 SWOT-analyysissä on todettu, ei ohjaukseen ole tarpeeksi aikaa eikä se ole välttämättä tarpeeksi ammattitaitoista. Opettajien kohdalla tämä aikataulujen sovittamisongelmat ovat varmasti tuttuja ja siksi heidän osallistumisensa on hyvin pientä. Työharjoittelijaa taas koskee kuviossa mainitut sitoutumattomuus ja väärät asenteet, joista kerroin yläpuolella.

Työharjoittelijoiden osaamiseen liittyy vahvasti kuvioon 2, jossa on kuvattu eri osaamisalueita. Työharjoittelijoille tärkeintä on tehtäväosaaminen ja perusosaaminen. Työharjoittelijoille opetetaan yleensä tehtävä kerrallaan asioita ja näin he oppivat siis tekemään yhden asian kerrallaan. Perusosaaminen on jokaisella hieman erilainen ja tähänkin vaikuttavat asenteet ja aiemmin opittu. Perehdyttämisessä tulisikin muistaa se, ettei opeteta kerralla liikaa ja antaa työharjoittelijan oppia itse tekemällä. Perusosaamista kannattaa hyödyntää siinä määrin, että se motivoi myös työharjoittelijaa. Muut osaamisen alueet kehittyvät vähitellen, jos työharjoittelija on motivoitunut ja sitoutuu työympäristöön. Tehtäväosaamista kannattaa hyödyntää työharjoittelijan kohdalla.

Työharjoittelijan oppimistyyli on behavioristinen eli työharjoittelija on tiedon vastaanottaja. Perehdytettävä ei huomioi työharjoittelijan aikaisempaa osaamista. Työharjoittelijan käytöstä seurataan ja arviointia tehdään suoritus pohjaisesti. Tämä on siis hyvin yleistä työharjoittelijaa perehdyttäessä. Tämä on myös helpoin tapa perehdyttäjälle, kun hänen ei tarvitse tutustua työharjoittelijan aikaisempaan osaamiseen. Ongelmana voi olla se, että perehdyttäminen tapahtuu liian kaavamaisesti, eikä työharjoittelija välttämättä opi kerralla kaikkea mitä perehdyttäjä olettaa hänen oppivansa ja tästä seuraa se ongelma, ettei työharjoittelija välttämättä uskalla kysyä myöhemmin asiaa, joka hänelle jäi epäselväksi. Näin mahdollisesti annettu työtehtävä tehdään väärin tai sitä ei tehdä ollenkaan. Suoritus pohjaiseen työntekoon liittyy usein myös motivaation puute, koska työ ei ole tarpeeksi mielekäästä.

Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat monet eri asiat työharjoittelussa. Kuviosta 3 voidaan poimia tällaisia asioita. Työharjoittelijan motivaatioon voidaan todeta vai-

kuttavat hänen persoonallisuutensa, työn ominaisuudet ja työympäristö. Koska tuloksissa todetaan, etteivät työharjoittelijat ole tarpeeksi motivoituneita, siihen vaikuttavat työharjoittelijan mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Näiden kaikkien voidaan väittää olevan aika alhaiset työharjoittelijoilla. Pintaan nousee tässäkin ongelmana asenteet työtä ja itseä kohtaan. Ongelmana voi olla myös se, että työn sisältö ei ole tarpeeksi monipuolista tai mielenkiintoista. Työharjoittelija ei koe saavansa tarpeeksi haastavia työtehtäviä ja vastuuta. Tämä taas voi johtua siitä, ettei työharjoittelijaan voida luottaa vielä niin paljon tai oletetaan, että työharjoittelija haluaa vain helppoja työtehtäviä. Palautteen saaminen ja saavutukset voivat myös osittain vaikuttaa työharjoittelijan motivaatioon. Työharjoittelijalle kannattaisi antaa useammin ja enemmän kannustavaa palautetta. Työympäristö vaikuttaa lähinnä sosiaalisten suhteiden kautta ja uskon, että myös sillä on merkitystä, kuinka muut työntekijät suhtautuvat työharjoittelijaan. Kuviossa on mainittu myös palkkaus ja edut. Uskon, että nuoria motivoisi hieman, jos he saisivat edes vähän rahaa työharjoittelusta, mutta sekin voi olla yksilöllistä. Palkkaus tarkoittaisi taas sitä, että työharjoittelijalta odotettaisiin paljon enemmän ja se taas voisi luoda enemmän paineita ja laskea motivaatiota.

Huonoa asennetta voidaan selventää vertaamalla sitä käsitteeseen y-sukupolvi. Siinä todettiin, että asenteet ovat muuttuneet, eivätkä työntekijät haaveile enää urakehityksestä. Nuorten kasvatuksella on myös ollut suuri merkitys siihen, että asenteet työtä kohtaan ovat huonot. Kasvatuksessa on päästetty helpommalla eikä nuoria ole opetettu työntekoon niin kuin ennen. Tästä voidaan päätellä, että nykynuorison huonot asenteet työtä kohtaan johtuvat lähinnä siitä, että heidät on kasvatettu arvostamaan vapaa-aikaa eikä työtä. Nuoret arvostavat enemmän perhettä ja ystäviä. Nuoret ovat myös enemmän kuluttajia kuin tuottajia. Tämän takia monelle työharjoittelijalle voi tulla yllätyksenä se, mitä oikea työnteko vaatii ja se miten paljon työharjoittelussa joutuu tekemään. Työharjoittelijoilla on myös edelleen väärä käsitys siitä, että vaikka he ovatkin työharjoittelijoita, tulee muistaa, että työharjoittelijoilla ovat samat säännöt kuin työntekijöillä.

Konkreettisesti tutkimuksen tuloksena toteutettiin myymälälle oma perehdyttämisopas työharjoittelijoille, joka on tiivis ja selkeä. Tämän parin sivun mittaisen perehdyttämisoppaan tarkoituksena on selventää työharjoittelijalle peruskäytännön asiat, säännöt ja ohjeet tässä myymälässä toimimiseen. Perehdyttämisopas löytyy liitteestä 4. Tällä hetkellä käytössä oleva perehdyttämisopas sisältää mielestäni liikaa sellaista asiaa,

mitä työharjoittelijan ei tarvitse välttämättä tietää ja siitä puuttui oman myymälän käytännöt lähes kokonaan. Perehdyttämisooppaan tarkoituksena on auttaa työharjoittelijaa myymälässä työskentelyssä ja selkeyttää kokonaiskuva. Näin hän voi myös toimia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti paremmin. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että perehdyttämisen kehittämiseen vaikuttavat suurilta määrin työharjoittelijoiden asenteet työtä kohtaan. Työharjoittelijoiden tulisi kokea työ mielekkääksi ja tarpeeksi haastavaksi sekä tuntea työilmapiiri hyväksyväksi. Perehdyttämisen kehittäminen tulisi alkaa ennen työharjoittelua, kuten oppilaitoksissa, joista vaadittaisiin enemmän opettajien panostusta työharjoittelujaksoon eli opettajan tulisi olla enemmän läsnä ja koulussa tulisi korostaa enemmän työelämän vaatimuksia ja sääntöjä sekä valmentaa työharjoittelijat paremmin työhön. Tällä voisi olla myös positiivinen vaikutus työharjoittelijan asenteisiin, kun hän olisi paremmin valmistautunut. Myymälän kannalta perehdyttämisen oletetaan paranevan, kun myymäläpäälliköllä on enemmän aikaa työharjoittelijoille. Myymälässä tulee edelleenkin noudattaa selkeitä perehdyttämistapoja ja ottaa työharjoittelija mukaan ryhmään. Työharjoittelijoiden motivaatioon ja asenteisiin työtä kohtaan tulisi yrittää panostaa enemmän, antaa työharjoittelijalle vapauksia esimerkiksi kertoa enemmän osaamisestaan ja yrittää tehdä työstä mielekkäämpää.

Perehdyttämistä kehittämällä voidaan vaikuttaa tietyissä määrin työharjoittelijan motivaatioon ja sitouttamiseen, mutta se vaatisi juurikin sitä, että perehdyttämisen parantaminen alkaisi jo ennen työharjoitteluun tuloa. Työharjoittelijaa voidaan myymälässä yrittää motivoida keskustelemalla, kysymällä ja kannustamalla, mutta loppujen lopuksi hyvin paljon on kiinni siitä, millä asenteilla työharjoittelija on työharjoitteluun tullut. Motivoituneeksi saadaan parhaiten tarjoamalla mielenkiintoisia tehtäviä, vaihtelua ja vastuuta siinä määrin kuin niitä voidaan antaa. Työharjoittelijalle kannattaisi myös selventää, minkälaisia mahdollisuuksia hänellä on edetä työelämässä ja kuinka paljon hänelle on hyötyä onnistuneesta työharjoittelusta. Tämä voisi motivoida enemmän työharjoittelijaa suoriutumaan paremmin. Tuloksia voidaan osittain yleistää, mutta pääosin ne kuitenkin koskevat vain tutkimuksen toimeksiantajaa.

## 7 LOPUKSI

Opinnäytetyöprosessi sujui mielestäni hyvin. Aloitin opinnäytetyöni suunnitteluvaiheen aikaisin ja se mielestäni takasi sen, että pysyin hyvin aikataulussa eikä missään vaiheessa tullut kiire. Suurin osa ajasta meni teorian kokoamiseen ja hyvien lähteiden löytämiseen. Yritin tehdä jokaisen opinnäytetyön eri vaiheen ja kohdan perusteellisesti, enkä siis kiirehtinyt missään vaiheessa. Vaikeinta oli tulosten analysointi.

Tulosten kerääminen sujui mielestäni myös hyvin ja yritin pitää mielessäni kokoajan tutkimusongelman. Jälkeenpäin kun ajattelee kysymyksiäni, kysyisin nyt ehkä hieman enemmän vielä ja yrittäisin saada työntekijöiltä ja myös myymäläpäälliköltä tarkempia, syvempää pohdintaa vaativia vastauksia, vaikka vastaukset olivatkin mielestäni hyviä ja totuudenmukaisia. Haastattelujen onnistuminen vaati tietenkin sen, että jokainen osapuoli oli halukas kertomaan mielipiteensä. Kehittäisin tutkimuksessani siis hieman kysymysten syvällisyyttä ja laajuutta. Vastauksien kautta ilmeni heti ongelmakohtia ja kehittämistehtäviä, joita olinkin lähtenyt tutkimuksessa selvittämään.

Teoriaosuuden kerroin vievän eniten aikaa, se johtui lähinnä siitä, koska oli vaikea löytää riittävästi erilaista tietoa. Kirjat sisälsivät hyvin pitkälle samoja asioita, joten poimin useista kirjoista sieltä täältä tekstiä ja yritin koota niistä yhtenäisen. Mielestäni kuitenkin onnistuin saamaan teoriaa hyvin ja monipuolisesti. Toivon, että teoria osuudesta on hyötyä myös toimeksiantajalle ja se auttaa ymmärtämään enemmän tutkimusongelmaani ja sitä, miksi ongelma on niin yleinen. Teoriaosuus tukee mielestäni hyvin empiiristä osuutta.

Tutkimusmenetelmäni laadullinen tutkimus toimi mielestäni parhaiten. Tutkimusta ei olisi voitu toteuttaa yhtä hyvin ilman haastatteluja. Näin tulokset ovat luotettavia ja sain ne kokoon nopeasti. Vastaukset olivat mielestäni rehellisiä ja avoimia. Työntekijöiden vastaukset olivat hyvin samanlaisia. Vastauksiin olisi voinut liittää syvempää ajattelua, mutta se olisi vaatinut pidempää vastausaikaa. Haastattelukysymykset pohjautuvat teoriaan. Tulokset on analysoitu eettisesti ja mielestäni niitä voidaan osittain yleistää, mutta tulee kuitenkin muistaa, että eri myymälöissä asiat voidaan kokea eri tavalla, riippuen esimerkiksi henkilöstöstä.

Uskon tutkimuksesta olevan hyötyä toimeksiantajalle siinä määrin, että hän saa kokonaisen yhtenäisen kuvan siitä, mikä tilanne on nyt ja mitä asioita tulisi kehittää. Toimeksiantajan ottaessa käyttöönsä laatimani perehdyttämispöytätyöharjoittelijoille, hyötyvät myös työharjoittelijat tutkimuksestani. Tutkimuksesta on hyötyä myös minulle itselleni, sillä osaan jatkossa itsekin paremmin perehdyttää työharjoittelijoita myymälässä. Konkreettisesti kehitetään siis työharjoittelijoiden perehdyttämispöytätyö, jonka uskon sisältävän kaiken tarvittavan tiedon, mitä työharjoittelijan tulee tietää tullessaan töihin tähän myymälään. Avonaiseksi tutkimuksen tuloksista jäi se, tullaanko tätä perehdyttämispöytätyötä varmasti hyödyntämään ja onko myymälällä aikaa panostaa jatkossa perehdyttämiseen ja käyttää vain yhtä perehdyttäjää.

## LÄHTEET

Anttila, Veera 2009. Työharjoittelun perehdyttämisen tehostaminen. Mikkelin Dressmann-myyvälässä. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Yliopistopaino.

Hohteri, Hanna 2008. Sitoutumisen monet kasvot. Vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustieteen laitos. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin koulutusohjelma. Pro gradu- tutkielma.

Hämäläinen, Juha, Mäkeläinen, Jukka & Santalahti, Matti 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Painojussit Oy.

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Kangas, Pirkko 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Kangas, Pirkko 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Nykypaino Oy.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lahtiluoma, Sami, Silander, Marja-Leena, Turunen, Raimo & Wiman, Sirkka 2008. Uuden esimiehen opas. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avaintekijöihin- luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Lundin, Stephen, Paul, Harry & Christensen, John 2005. FISH! Helsinki: Bazar kustannus Oy.

Morris, James & Sherman, Daniel 1981. Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*: 512-526.

Motivaatio 2010. [Evtek.fi/ heikkis/Henkilostojohtaminen/Motivaatio.pdf](http://evtek.fi/heikkis/Henkilostojohtaminen/Motivaatio.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 29.11.2010.

Niermeyer, Rainer & Seyffert, Manuel 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor AB.

Nelson, Debra & Cooper, Cary 2007. Positive organizational behavior. India: Gopsons papers Ltd.

Ovaskainen, M. & Ritsilä, J. 2000. Työssäoppimisen tulevaisuuden haasteet. Opetusministeriö. Helsinki: Vammalan kirjapaino.

Pohjonen, Petri 2005. Työssäoppiminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Riikonen, Eila, Tuomi, Kaija, Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö-menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Ruohotie, Pekka, Kulmala, Juhani & Siikaniemi, Lena 1998. Työssäoppiminen. Oppilaitosten ja työelämän roolimuuotos: Esteitä ja edistäjiä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

**Haastattelukysymykset, Työharjoittelija**

1. Mitä kautta olet tullut työharjoitteluun KappAhliin?
2. Kuinka kauan harjoittelusi kestää? Onko aika mielestäsi sopiva?
3. Miksi valitsit KappAhlin työharjoittelupaikaksesi?
4. Minkälaisen perehdytyksen eli ohjauksen sait koulussa ennen työharjoitteluun tuloa?
5. Minkälaisen perehdytyksen sait KappAhl-myymälässä myymäläpäälliköltä?
6. Onko sinulle ollut hyötyä harjoittelijan vihkosesta?
7. Onko sinulle ollut apua muista työntekijöistä myymälässä?
8. Saitko mielestäsi tarpeeksi kattavan perehdytyksen työhön? Mitä olisit toivonut lisää tai tehtävän eri tavalla?
9. Ovatko mielestäsi työtehtäväsi harjoittelun aikana olleet mielenkiintoisia? Jos eivät, niin miten kehittäisit niitä?
10. Oletko mielestäsi ollut tarpeeksi oma-aloitteinen ja motivoitunut työharjoittelussa? Kuinka parantaisit näitä asioita työssäsi?

**Haastattelukysymykset, Myymäläpäällikkö Kati Teittinen**

1. Kuinka paljon myymälässä työskentelee työharjoittelijoita suurin piirtein vuoden aikana? Onko määrä mielestäsi sopiva?
2. Mitä kautta työharjoittelijat tulevat myymälään?
3. Oletko huomannut mitään eroa työharjoittelijoissa riippuen siitä mistä he tulevat?
4. Onko mielestäsi työharjoittelijoiden harjoittelu-aika sopiva? Jos ei niin mikä olisi mielestäsi sopiva aika?
5. Minkälaisia kriteereitä käytät valittaessa työharjoittelijoita, jos tarjonta on liian suuri?
6. Tekevätkö kaikki työharjoittelijat samoja asioita, riippumatta siitä mistä he tulevat tai kuinka kauan harjoittelu kestää?
7. Mitkä työtehtävät eivät mielestäsi kuulu työharjoittelijoille?
8. Ovatko mielestäsi työharjoittelijoiden opettajat ajan tasalla siitä, mitä työelämässä vaaditaan?
9. Onko harjoittelijoiden vihko KappAhlin työharjoittelijoiden perehdyttämisopas?
10. Toimivatko mielestäsi KappAhlin työharjoittelijoiden perehdyttämisohjeet toimivasti?
11. Kuinka perehdytät uuden työharjoittelijan teoreettisesti ja käytännössä? (vai tekeekö sen joku muu?)
12. Oletko saanut koulutusta perehdyttämiseen, jos olet niin minkälaisen?
13. Mitä sinulta edellytetään työharjoittelijoiden suhteen? entä muilta työntekijöiltä?
14. Mitä hyötyä ja haittaa myymälälle on työharjoittelijoista?
15. Ovatko mielestäsi työharjoittelijat tarpeeksi oma-aloitteisia ja kiinnostuneita työstä?
16. Kuinka motivoisit työharjoittelijoita enemmän?
17. Mitkä ovat mielestäsi syyt siihen, että työharjoittelija jättää harjoittelun kesken tai ei noudata sääntöjä tai osoittaa, että työtehtävät eivät kiinnosta?
18. Kuinka usein näin tapahtuu?
19. Minkälaisia voisivat olla syyt työharjoittelun keskeyttämiseen?
20. Onko työharjoittelijoilla mahdollisuus työllistyä yritykseen harjoittelun jälkeen?
21. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat työharjoittelijoiden kanssa?

**Haastattelukysymykset**

22. Kuinka helppoa tai vaikeaa on arvioida työharjoittelijoita? Ja mihin arviointisi perustuu?
23. Minkälainen on mielestäsi hyvä työharjoittelija?
24. Tulisiko mielestäsi perehdyttämistä kehittää?
25. Jos tulisi, niin kehittäisitkö omia perehdyttämiskeinojasi vai näetkö, että työharjoittelijoita tulisi perehdyttää paremmin jo koulussa?

**Haastattelukysymykset, Työntekijät**

1. Ovatko mielestäsi myymäläsi perehdyttämistavat toimivat?
2. Jos eivät, miten parantaisit niitä käytännössä ja teoriassa?
3. Saavatko työharjoittelijat mielestäsi tarpeeksi kattavan perehdytyksen harjoittelujakson alussa?
4. Jos eivät, mitä tekisit toisin/enemmän?
5. Kuinka paljon joudut työtehtäviesi ohella perehdyttämään työharjoittelijoita?
6. Perehdytätkö mielelläsi työharjoittelijoita?
7. Ovatko työharjoittelijat mielestäsi tarpeeksi oma-aloitteisia ja motivoituneita työtehtäviä kohtaan?
8. Jos eivät, mitkä koet olevan suurimpia ongelmia tähän? Voitaisiinko näitä parantaa kehittämällä perehdyttämistä?
9. Ovatko työharjoittelijoiden suorittamat työtehtävät myymälässä mielestäsi tarpeeksi motivoivia?
10. Kuinka motivoisit työharjoittelijaa?
11. Mitä syitä uskot olevan sille, etteivät työharjoittelijat halua sitoutua työhön?
12. Kerro mielestäsi hyviä ja huonoja kokemuksia työharjoittelijoista myymälässä.

# Tervetuloa!



*Työharjoitteluun Mikkelin KappAhl- myymälään*

## **Vaatimukset**

- *Olet yksi KappAhlin työntekijöistä ja noudatat yrityksen sääntöjä*
- *Sinun tulee olla lojaali, ammattimainen ja sitoutunut*
- *Olet velvollinen noudattamaan salassapitosopimusta*
- *Olet asiakaspalvelija, sinun tulee kunnioittaa asiakkaita ja muita työntekijöitä*
- *Harjoittelijan vihkon avulla tutustut paremmin KappAhl konserniin, sen arvoihin ja toimintatapoihin*
- *Muista, olet yksi KappAhlin kasvoista*

## **Pukeutuminen**

- *Pukeudu aina siististi ja asiallisesti*
- *Pukeutumiskoodina ovat KappAhlin vaatteet*
- *Muista käyttää nimikylttiä aina töissä ollessasi*
- *Pukeutumisessa ei saa näkyä kilpailijoiden logoja eikä tekstiä*

## **Henkilöstö**

- *Myymäläpäällikkö*
- *Lisäksi myymälässä työskentelee noin seitsemän työntekijää*
- *Perehdyttäjänasi voi toimia useita eri henkilöitä*
- *Apua voit kysyä keneltä heistä vain, kaikki auttavat sinua mielellään*

## **Myymälä**

- *Myymälä sijaitsee kauppakeskus Akselissa, osoitteessa Maaherrankatu 20, 50100 Mikkelä*
- *Aukioloajat:*
  - *Ma - Pe 9-20*
  - *La 9-18*
  - *Su 12–18*
- *Työajoista sovitaan jokaisen työharjoittelijan kohdalla erikseen*

**Perehdyttämisopas**

- *Sinun tulee noudattaa sovittuja työaikoja sekä niihin kuuluvia taukoja*
- *6-7 tunnin työvuoroihin sisältyy yksi tauko, noin 15–20 minuuttia*
- *Tupakointi on sallittu vain tauon aikana*
- *Liikkumiseen myymälässä tarvitsset ovikoodit ja kulkulätkän*
- *Sairastuessasi ilmoitat välittömästi sairaudestasi ja toimitat sairaustodistuksen myymäläpäällikölle*
- *Voit käyttää hyväksesi Kappnettia tiedon haussa tai halutessasi tutustua yritykseen paremmin*

**Työtehtävät**

- *Työtehtäväsi voivat vaihdella paljonkin eri päivinä*
- *Kysy aina apua, kun et tiedä mitä pitää tehdä*
- *Muista kuitenkin toimia oma-aloitteisesti*

***Työtehtäviäsi työharjoittelun aikana on mm.:***

- *Siivoaminen aina, kun ei ole muuta tekemistä, esim. pölyjen pyyhkiminen, imurointi*
- *Järjestely myymälässä, pinojen järjestely, kokojärjestely*
- *Kuorman purku, tuotteiden hälyttäminen ja hengarointi*
- *Pickaus varastossa*
- *Asiakaspalvelu*
- *Hintakylttien tekeminen*
- *Tuotteiden esille laitto*

*Työtehtäviin voi sisältyä myös mahdollisuuksien mukaan Kassatyöskentelyä, nukkejen pukemista, somistamista ja muita tehtäviä.*