

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma

2019

Miki Hauninen

# TRAINEE-OHJELMAN KEHITTÄMINEN MYYJÄN TYÖHÖN PEREHDYTYKSESSÄ

– Canon Oy

OPINNÄYTETYÖ (AMK / YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma

2019 | 40 sivua, 2 liitesivua | Laura Nurminen

Miki Hauninen

# TRAINEE-OHJELMAN KEHITTÄMINEN MYYJÄN TYÖHÖN PEREHDYTYKSESSÄ

– Canon Oy

Opinnäytetyö laadittiin Canon Oy:lle, joka tuottaa asiakkailleen muun muassa digitaalikameroita, mustesuihkutulostimia sekä esitystekniikkaa yritys- ja yksityiskäyttöön. Vuosien varrella yritys on rekrytoinut ja perehdyttänyt uusia työntekijöitä erilaisin tavoin, ja vuoden 2019 keväällä yritys toteutti ensimmäisen trainee-ohjelmansa. Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida Canon Oy:n ensimmäistä trainee-ohjelmaa ja sitä, miten perehdytysprosessia voidaan kehittää.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään rekrytointiprosessia ja sen haasteita, uuden työntekijän perehdytystä, sitä tukevaa coachingia sekä uuden työntekijän sitouttamista organisaatioon. Lisäksi työssä kuvataan erilaisia motivaatiotekijöitä niin yrityksen kuin työntekijänkin näkökulmasta

Opinnäytteen käytännön osuus toteutetaan kvalitatiivisesti. Työssä haastatellaan trainee-ohjelmaan osallistuneita sekä nykyisiä työntekijöitä. Haastatteluissa käsitellään trainee-ohjelman rekrytointivaihetta, perehdytysprosessia kokonaisuutena, mahdollisia kehityskohteita sekä muiden perehdytysprosessien vertailua. Haastatteluiden tarkoituksena on tuoda trainee-ohjelmassa osallistuvien sana kuuluville sekä kehittää organisaation toimintaa rekrytointi- ja perehdytysprosessissa tulevaisuudessa.

Teoreettisen tiedon ja haastattelujen perusteella käytiin tulokset läpi: Haastatteluissa selvisi, että Canon Oy:n trainee-ohjelma on kokonaisuudessaan toimiva. Canon Oy hoitaa uusien työntekijöiden perehdytyksen hyvin. Trainee-ohjelmaa voidaan tulevaisuudessa kehittää muun muassa hyödyntämällä kummi-työntekijöitä eri toimipisteillä sekä työntekijää coachaajan roolissa.

ASIASANAT:

motivaatio, osaamisen kehittäminen, perehdytysprosessi, sitouttaminen

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2019 | 40 pages, 2 pages in appendices | Laura Nurminen

Miki Hauninen

# DEVELOPMENT OF TRAINEE PROGRAM, NEW SALESPERSONS ORIENTATION

– Canon Ltd

The thesis was prepared for Canon Ltd, which produces digital cameras, inkjet printers and presentation technology for business and private use. Over the years, the company has recruited and trained new employees in a variety of ways, and in spring 2019, the company implemented its first trainee program. The purpose of this thesis is to analyze Canon Ltd's first trainee program and how to develop the orientation process.

The theoretical part of the thesis deals with the recruitment process and its challenges, new employee orientation, coaching as supporting technique in orientation and new employee commitment to the organization. In addition, the work describes different motivational factors from the perspective of both the company and the employee.

The dissertation part of the thesis is implemented qualitatively by interviewing trainee program participants and current employees. The interviews cover the recruitment phase of the trainee program, the whole induction process, the identification of areas for improvement and the comparison of other induction processes. The purpose of the interviews is to bring the trainee program participants to the word and to develop the organization's recruitment and orientation process in the future.

On the basis of theoretical knowledge and interviews, the results obtained from these will be reviewed, handling the trainee program as a whole and its functionality in its current form. In addition, they highlight the development ideas that have emerged for the future trainee program, which include, among other things, utilizing the supporting workers at different locations and the employee in the role of coach.

## KEYWORDS:

commitment, competence development, motivation, orientation process

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 CANON OY:N TRAINEE-OHJELMA</b>	<b>7</b>
<b>3 REKRYTOINTIPROSESSI</b>	<b>9</b>
3.1 Rekrytoinnin haasteet	9
3.1.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu	9
3.1.2 Työntekijäpula ja ylitarjonta	9
3.2 Avaimet onnistuneeseen rekrytointiin	10
<b>4 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>11</b>
4.1 Perehdytyksen suunnittelu	11
4.2 Perehdytyksen rakenne	12
4.3 Coaching perehdytyksen tukena	13
<b>5 TYÖHÖN SITOUTTAMINEN JA MOTIVAATIO</b>	<b>18</b>
5.1 Sitoutuneen työntekijän vaikutukset	18
5.2 Sitoutuneen työntekijän tunnusmerkit	18
5.3 Yrityksen toimet sitouttamisen parantamiseksi	19
5.4 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	19
5.5 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä	21
<b>6 TRAINEE-OHJELMAN ANALYSOINTI JA KEHITYSKOHEET</b>	<b>23</b>
6.1 Toteutus	23
6.2 Haastattelujen tulokset	24
6.3 Kehitysideat	30
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>36</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>38</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Traineeiden haastatteluiden tukikysymykset
- Liite 2. Esimerkki Trainee-ohjelman rungosta

## **KUVAT**

Kuva 1. Karasekin työstressimalli.	22
Kuva 2. Runko kehittämissuunnitelmaan.	33

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Kahdenkeskeinen ohjaustyyli.	14
Taulukko 2. Ulkoisen ja sisäisen motivaation ominaisuuksia.	20

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida Canon Oy:n trainee-ohjelmaa, selvittää sen hyödyt verrattuna perinteiseen perehdytysprosessiin sekä löytää kehitysideoita mahdollisia uusia trainee-ohjelmia varten. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti haastatellen yrityksen eri rooleissa toimivaa henkilöstöä, kuten traineita sekä johtoryhmää. Teoriaosuudessa paneudutaan rekrytointi- ja perehdytysprosessiin, työhön sitouttamiseen sekä itsensä motivointiin, sillä nämä ovat keskeisessä osassa koko trainee-ohjelmaa ja tukevat teoria-aiheina vahvasti toisiaan.

Myyntityöt aloitettua on pääasiallinen tavoite ollut päästä yritysmyyntiin maailmaan. Työkokemusta on karttunut yksityisasiakas-rajapinnasta kuuden vuoden ajalta, mutta sen aikaisessa työpaikassa ei avautunut väylää yritysmyyntiin tehtäviin. Opinnoista karttunut teoria on vahvistanut tietotaitoja tulevia tehtäviä varten, mutta monesti työpaikkailmoituksissa odotetaan valmiiksi vielä kokemusta vastaavista tehtävistä, tai uusi työntekijä laitetaan toimimaan tehtävissä ilman tarpeeksi kattavaa perehdytystä.

Canon Oy haki keväällä 2019 uusia työntekijöitä trainee-ohjelmaan. Ohjelman tavoitteena on valmentaa uusia yritysmyyntiin tulevaisuuden tekijöitä. Kyseinen ohjelma on kahdeksan kuukauden mittainen, ja sen aikana traineet saavat sekä teorian että käytännön tasolla rauhassa aikaa oppia toimimaan yritysmyyntiin tehtävissä ja vastuuta ohjelman edetessä vaihe vaiheelta kasvattaen. Trainee-ohjelma on Canonille ensimmäinen Suomessa, ja verrattuna aiempiin tapoihin perehdyttää työntekijä onkin tärkeää saada palautetta tästä trainee-ohjelmasta ja sen soveltuvuudesta. Ajankohdallisesti on myös hyvä saada perusteita sille, onko trainee-ohjelman hyödyntäminen myös tulevaisuudessa kannattavaa.

Keskeistä opinnäytetyössä on selvittää, sitoutetaanko trainee-ohjelman avulla uusi työntekijä tehtävään soveltuvalla valmiudella paremmin verrattuna perinteiseen menetelmään. Lisäksi laaditaan perusteet ja mahdolliset kehityskohteet tulevaisuutta ajatellen, riippumatta siitä, onko kyseinen hypoteesi tosi vai epätosi.

## 2 CANON OY:N TRAINEE-OHJELMA

Nykyaikaisen toimistotyön tehostamiseen soveltuvista teknologioista, sovelluksista ja palveluista sekä optisista kuvantamisten ratkaisuistaan tunnettu Canon Oy aloitti Suomessa ensimmäisen trainee-ohjelmansa vuoden 2019 toukokuun alussa, jossa aloitti kaiken kaikkiaan kuusi uutta traineeta Turussa, Helsingissä, Tampereella ja Vaasassa. Myynnillinen koulutustausta ja työkokemus katsottiin eduiksi. Trainee-ohjelmassa painotettiin kuitenkin asenteen ja aidon innostuksen merkitystä ohjelmaa ja yritystä kohtaan, eikä niinkään pitkä ja vakuuttavaa ansioluetteloa.

Ohjelman kesto on kahdeksan kuukautta, jonka aikana Canon haluaa varmistaa, että uusilla työntekijöillä on vahva tietotaito takanaan, jotta he voivat suoriutua tulevaisuudessa tehtävissään. Tarkoitus on luoda trainee-ohjelmaan osallistuvista uusia canonilaisia työntekijöitä pitkälle tulevaisuuteen.

Perehdytysvaihe lähtee liikkeelle kolmen viikon teoreettisesta vaiheesta, jossa palautetaan mieleen jo koulusta opittuja hyvän myyjän tunnusmerkkejä. Lisäksi tuodaan samalla canonilainen näkökulma ja tavat toimia myynnin tehtävissä. Teoreettisilla oppitunneilla ei riitä, että kuuntelee ”opettajaa”, vaan teoreettisen vaiheen jälkeen traineiden tulee osoittaa esimiehilleen, mitkä asiat he ovat oppineet tai kokeneet tärkeiksi tulevaisuuden työtehtävissä. Koska tuote- ja palvelurepertuaarin on hyvin laaja, vaaditaan ohjelmassa myös paljon itseopiskelua mm. erilaisin verkkokurssein, jotka koostuvat valtaosin ratkaisuportfolioon liittyvästä teoriasta, jonka jälkeen opittuja asioita testataan tenteillä. Itseopiskelua tulee toteuttaa koko trainee-ohjelman ajan muiden järjestettyjen tehtävien ohella.

Teoreettisen vaiheen jälkeen siirrytään käytännön harjotteisiin, joissa otetaan ensikosketuksia myynnilliseen maailmaan, jolloin kasvatetaan vaihe vaiheelta enemmän vastuuta. Käytännön harjotteet johtavat lopulta tehtäviin, joita tehdään käytännössä ohjelman jälkeen mahdollisissa työtehtävissä. Ensimmäiset käytännön harjotteet käsittävät projektin, joka sisältää kevyempiä asiakaskohtaamisia. Nämä toteutetaan valtaosin asiakaspalveluna puhelimitse, mutta niissä hyödynnetään kuitenkin myös myynnillistä aspektia. Projektia varten traineet tekevät myös omatoimisesti suunnitelman projektin toteuttamiseksi ja hyväksyttävät sen esimiehillä.

Kyseisen projektin jälkeen siirrytään kasvattamaan vastuuta lisää uusilla haastavammilla tehtävillä, kun traineet kehittyvät projektin aikana. Uudet tehtävät on suunnattu lähemmäksi sitä, mitä mahdollinen vakituinen työtehtävä tulee kattamaan. Työtehtävät käsittävät pääsääntöisesti enemmän myyntiä mitä edellä mainitussa projektissa. Viimeistään tässä vaiheessa traineet osoittavat kyvykkyytensä toimia myynnin tehtävissä, jolloin on mahdollisuus myös työllistyä Canonille trainee-ohjelman jälkeen vuoden 2020 alussa.

## 3 REKRYTOINTIPROSESSI

### 3.1 Rekrytoinnin haasteet

#### 3.1.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu

Rekrytointi on prosessi, joka tulee nähdä tärkeänä osana organisaation strategiaa sen menestystekijänä, jossa on tarkoitus tunnistaa tehtävään soveltuvat osaajat. Rekrytointiprosessin huolellinen suunnittelu on olennaista, sillä itsessään pitkä prosessi on haaste pitää monet hakijat mukana loppuun asti, ja prosessin venyessä kiinnostus organisaatiota kohtaan todennäköisesti laskee entisestään; potentiaalinen hakija valmistautuu pahimpaan skenaarioon, eli rekrytoijan hylkäämiseen, ja jättäytyy pois hausta. (Salli & Takatalo 2014.)

#### 3.1.2 Työntekijäpula ja ylitarjonta

Suurten ikäluokkien eläköityessä syntyy työntekijäpula, joka johtaa entisestään kiristyvään kilpailuun soveltuvista työntekijöistä. Näin ollen erottuvuus rekrytointiprosessissa on entistä suuremmassa roolissa, ja siksi organisaatiossa rekrytointiin osallistuvien tulee pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä johtopäätöksiä työnhakijat tekevät organisaatiosta ja haettavasta tehtävästä?
- Ovatko rekrytointiin osallistuvat ymmärtäneet roolinsa mielikuvan luomisen näkökulmasta?
- Onko rekrytointimenetelmä haettavalle työntekijälle soveltuva? (Salli & Takatalo 2014.)

Silti monissa ammateissa löytyy kuitenkin ylitarjontaa: TE-palveluiden laatimassa Ammattibarometrissa (2019) selviää esimerkiksi myyjien ammatissa olevan ylitarjontaa valtaosassa Suomea. Tuolloin haasteeksi muodostuu vain työhön sopivimman työntekijän löytäminen muusta massasta (Salli & Takatalo 2014).

### 3.2 Avaimet onnistuneeseen rekrytointiin

Keskeinen tekijä työnhakijan kriteerejä määritettäessä on hakijoiden keskivertomassasta erinomaisesti soveltuvan hakijan löytäminen. Lisäksi vastapainona tulee määrittää ne kompetenssit, jotka ovat välttämättömiä tehtävään valittaessa, sekä ne kompetenssit, jotka hakija voi oppia työssä/harjoittelussa. Kriteerien määrä tulee kuitenkin pyrkiä pitämään mahdollisimman pienenä arvioinnin selkeyttämiseksi, vaikka haasteeksi voi tulla kuitenkin työtehtävän moninaisuus ja sen myötä kasvava kriteerien määrä. (Salli & Takatalo 2014.)

Olennaista on, että työpaikkailmoituksesta selviää nopeasti kaikki olennaiset asiat. Ilmoituksen laadintaa tulee katsoa hakijan perspektiivistä huomioiden hänen tarpeensa ja toiveensa. Nykypäivän digitalisaatio on mahdollistanut sen, että työnhakijat lukevat ilmoituksia entistä enemmän mobiililaitteilla, joten hakemuksen muotoilu tulee laatia sen mukaan: rakenne tulee suunnitella kyseisille laitteille, ja sen tulee olla riittävän lyhyt selaamista varten. (Salli & Takatalo 2014.)

Pelkästään työnhakijan valmiiksi hankittujen pätevyyksien tarkastelu ja vertailu ei kerro hakijasta tarpeeksi. Valintakriteerinä on hyvä tarkastella työnhakijan innostusta kyseistä työtehtävää ja yrityksen toimialaa kohtaan. Aidosti innostuneella hakijalla on halu kehittää itseään, jolloin hän omaksuu uusia tarvittavia oppeja nopeammin. (Martela & Jarenko 2014, 40–41.)

## 4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkien niiden toimien kokonaisuutta, joilla uusi työntekijä tai työtehtävää yrityksen sisällä vaihtava saadaan mahdollisimman pian olemaan osa organisaatiota ja oppimaan uuden työnsä vaatimukset (Österberg 2009, 101).

Luonnollisesti perehdyttäminen on kaikkien osapuolien kannalta tärkeää, sillä perehdyttämisen avulla työntekijä pystyy toimimaan mahdollisimman nopeasti työtehtävässään. Kattava ja hyvin suunniteltu perehdytys on suorassa yhteydessä virheiden esiintyvyyden vähentymiseen. Yleensä virheiden korjaaminen vaatii myös muiden työntekijöiden apua, mikä taas on suoraan heidän työajastaan pois. Kun perehdytettävä on tietoinen jo rekrytointivaiheesta lähtien, että hän saa kattavan opastuksen tehtävään, tuntee hän olonsa turvalliseksi perehdytyksen alusta alkaen. Tämä vaikuttaa yritykseen sitouttamisen kannalta merkittävästi, ja työntekijä kokee nopeammin olevansa osa organisaatiota. Vaikutus ei ole pelkästään myös uuteen työntekijään, vaan hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa myös myönteisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. (Österberg 2009, 101–102; Mironen 2018.)

### 4.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytysohjelma vaatii perusteellisen suunnittelun, jotta sen käyttöönotto on mahdollisimman helppoa. Myös tulevaisuutta silmällä pitäen hyvin suunnitellusta perehdytysprosessista muodostuu yleinen tapa toimia, ja sitä on siksi helpompi myös päivittää tarpeen mukaan. Valmiiksi suunniteltu perehdytysprosessi muovautuu vasta kokemuksen kautta sopivaksi, eikä siksi ole kerran suunniteltuna ja samanlaisena aina käyttökelpoinen. (Österberg 2009, 104.)

Yrityksen henkilöstöasiantuntija vastaa pääsääntöisesti perehdytyksen kokonaisuuden hahmottamisesta, mutta konkreettiseen työhön, työyhteisöön sekä työn edellyttämiin vaatimuksiin soveltuu parhaiten yksikön esimies perehdyttäjäksi. Lisäksi tarpeen ja tilanteen mukaan perehdytykseen osallistuvat myös muut työntekijät, kuten esimerkiksi henkilö, jonka omasta perehdytyksestä ei ole vielä kovin kauan aikaa mutta joka on kuitenkin jo täysin ammattitaitoinen toimimaan tehtävässään. Perehdytyksen toteutus ja vastuu on käytännössä siis esimiehellä ja/tai henkilöstöasiantuntijalla, ja uusien työntekijöiden

kannalta heidän oma mielenkiintonsa ja halunsa ovat ratkaisevassa roolissa. (Österberg 2009, 105.)

Perehdytyksessä tulee kuitenkin huomioida perehdytettävien yksilöllisyys: etukäteen ei voi tietää, miten uusi työntekijä suoriutuu hänelle annetuista tehtävistään. Tärkeää on näin ollen antaa rakentavaa kritiikkiä sekä tarkentaa vaatimukset ja odotukset, kun oppii tuntemaan perehdytettävän paremmin. Tavoitteet ja tehtävät tulee asettaa soveltuvuuden mukaan joko helpompina tai vaativampina. (Monster.fi 2019.)

Hyvin hoidetun perehdyttämisen keskiössä on aito kiinnostus uutta työntekijää ja hänen taitojaan kohtaan, noudatettiin perehdytysprosessissa sitten tarkkaan määritettyä ohjelmaa tai yksilökohtaista perehdytystä tilanteen mukaan muovaten. Työyhteisön ja tuottavuuden kannalta olennaista on, että perehdytys ylipäänsä hoidetaan hyvin. Kun perehdytettävä kokee olevansa osa työyhteisöä ja samalla työyhteisön ilmapiiri on motivoitu neelle perehdytettävälle sopiva, on olemassa otolliset olosuhteet liiketoiminnalliseen menestykseen. (Joki 2018.)

#### 4.2 Perehdytyksen rakenne

Perehdytys alkaa tutustuttamisvaiheella, jolla uudelle työntekijälle esitellään yritys sekä perehdyttämishjelma ja sen kulku. Tarkoitus on saada uusi työntekijä kartalle siitä, mitä häneltä odotetaan ja missä vaiheessa: mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja strategia sekä missä vaiheessa uuden työntekijän on tarkoitus kyetä toimimaan itsenäisesti. Uudelle työntekijälle on hyvä antaa koottu tietopaketti yrityksestä, kuten vuosikertomus, asiakas- ja henkilöstölehdet sekä työohjeet, heti perehdytyksen alkuvaiheessa. Näin hän kokee olleensa odotettu ja että hänelle annetaan aikaa työntehtävien omaksumiseen. (Österberg 2009, 102–105.)

Alkuperehdytyksen jälkeen on hyvä seurata, miten perehdytettävällä on mennyt. Perehdytettävän kanssa tulee pitää keskustelu siitä, miten työtehtävät on otettu haltuun ja miten hän on sopeutunut työyhteisöön. Tällä luodaan myös perehdytettävälle luottamusta siitä, että hän kokee olevansa tärkeä ja että hänen perehdytysprosessiinsa suhtaudutaan vakavalla otteella. Mahdolliset kehityskohdat huomataan myös näissä tilanteissa, ja osataan tukea tarvittaessa. (Joki 2018.)

Esimerkkikysymyksiä perehdytettävän seurantaan:

- Mitkä hänelle kuuluu?
- Miten perehdyttäminen on mennyt tähän asti?
- Mitkä tehtävät ovat tuottaneet liikaa haasteita?
- Oletko omaksunut jo jotkut tehtävät?
- Millaista tukea tarvitset/olet tarvinnut tehtävissäsi?
- Oletko saanut tukea helposti?
- Keneltä voit helposti kysyä neuvoa?
- Miten minä voin auttaa sinua?
- Miten olet päässyt sisään työyhteisöön?
- Mitä ajatuksia on tullut työtavoista? (Joki 2018.)

#### 4.3 Coaching perehdytyksen tukena

Coachingilla tarkoitetaan prosessia, jossa valmentaja eli coachaaja pyrkii tuomaan ihmisistä esille heidän nykyiset ja käyttämättömät voimavaransa, jotta hän voi ottaa ne käyttöönsä ja saavuttaa näin tavoitteensa (Suomen Coaching -yhdistys ry 2019).

Nykyisin johtamisen suunta on mennyt enemmän valmentavampaan, kommunikoivaan sekä muita osallistavaan tyyliin osana organisaation toimintakulttuuria. Valmentavassa tyylissä johtaa on havaittavissa kolme käyttäytymistä ohjaavaa taitoa: valmentamisessa näkyy arvostus, osallistavuus sekä tavoitteellinen yhteistyö. Näiden kolmen taidon olemassaolo on välttämätöntä, jotta saadaan aikaan tuloksia. Valmentavassa johtamistyylissä olennaista on pyrkimys ottaa muita työntekijöitä mukaan päätöksentekoon, mikä valmentaa näin työntekijöitä toimimaan itsenäisemmin. Pelkkä tavoitteiden korostus ei nykypäivänä enää riitä, vaan tulee aktivoida yksilöitä ja ryhmää olemaan mukana keskustelussa ja ajattelemaan yhdessä maksimaalisen potentiaalin saavuttamiseksi. Jos esimies antaa valmiita vastauksia ja suoria ratkaisuja työntekijöilleen, syntyy riippuvaisuus esimiehen sanaan, mikä näin ollen hävittää työntekijöiltä luovan ajattelun sekä palkitsevuuden omasta onnistumisesta. (Kauhanen 2018; Joki 2018; Ristikangas & Ristikangas 2019.)

Valmentavassa kulttuurissa keskeistä on luottamuksen tietoinen rakentaminen sekä henkilöstön arvostaminen. Tämä vaatii joka sektorilla valmentavan otteen omaksumisen: johtajien, esimiesten sekä ryhmässä työskentelevien tulee omaksua valmentava ote työhönsä, jotta yrityksessä vallitsee valmentava kulttuuri. Uudet asiat ja tavoitteet saattavat

välillä tuntua todella haastavilta, ja monesti työntekijä saattaa pelkän oletuksensa vuoksi löytää ongelmia, jotka eivät välttämättä ole niin suuria, mitä ensisilmäyksellä voi ajatella. Esimiehen coaching auttaa sparraavalla keskustelutyylillä luomaan positiivista energiaa onnistua tehtävässä. Tärkeintä on saada osoitettua uudelle työntekijälle, että häntä arvostetaan ja häneen luotetaan. Kun työntekijä luottaa omaan osaamiseensa ja ymmärtää tavoitteensa, syntyy omia oivalluksia ja keinoja suoriutua. (Lummevaara 2018; Ristikangas & Ristikangas 2019.)

Coachingin avulla saavutetaan yksilökohtaisia parannuksia: yhteistyö työntekijän kanssa paranee huomattavasti, jonka myötä tyytyväisyys työhön ja sitouttaminen organisaatioon paranee, ja näin ollen myös erilaiset konfliktit vähenevät (Suomen Coaching -yhdistys ry 2019).

Coachingin taustalla on ihmisten tyypillinen tapa ajatella hyvin kaavamaisesti perustuen nopeisiin johtopäätöksiin. Omia ajatuksia ja uskomuksia ei lähtökohtaisesti kyseenalaisteta, vaan luotetaan omaan totuttuun tapaan toimia. Vaihtoehtona tälle tulisi aktiivisesti kyseenalaistaa juuri näitä ajatuksia ja uskomuksia sekä panostaa pohtivaan ajatteluun. Ihmisillä on taipumus erilaisissa tilanteissa useimmiten vältellä riskitilanteita, jolloin päädytään vanhaan, tuttuun ja hyväksi todettuun tapaan toimia. Tämä on esimerkki juuri edellä mainitusta kaavamaisesta ajattelusta. Edes se, että tiedostaa uuden tavan toimia olevan järkevämpää, ei itsessään riitä myös toimimaan näin. Tässä kohtaa valmentavan otteen merkitys korostuu. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

Coachaajan tehtävä on auttaa coachattavaa valitsemaan pohtivan ja kyseenalaistavan ajattelun kaavamaisen ajattelun sijaan. Menetelmänä tulee coachaajan esittää kysymyksiä eri näkökulmista, mikä aktivoi coachattavaa pohtimaan vastauksia ja analysoimaan olennaisia asioita. Tärkeää on, että coachattava oppii jäsentelemään omia ajatuksiaan ja ymmärtämään, miten asiat liittyvät toisiinsa. Tämä vahvistaa coachattavaa olemaan omatoimisempi sekä sitoutumaan paremmin organisaatioon ja hänelle määriteltyihin tehtäviin. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

Taulukko 1. Kahdenkeskeinen ohjaustyyli (Ristikangas &amp; Ristikangas 2019).

Näkökulma	Coaching
<b>Etäisyys arjesta</b>	Coach kulkee coachattavan ajattelun rinnalla täysin. Hän ei ole mukana coachattavan arjessa käytännössä, vaan pyrkii kysymysten avulla vapauttamaan coachattavan potentiaalin.
<b>Keskittyminen</b>	Coachingissa keskittyminen on täysin coachattavassa, ja näin ollen coachaajaan ei keskitytä ollenkaan. Hyvä coachaaja ohjautuu sen mukaisesti, mihin coachattavassa pitää keskittyä.
<b>Ydinkysymykset</b>	Mistä coachattava haluaa tänään keskustella? Mitä asiaa coachattava haluaa käsitellä, josta olisi hänelle hyötyä?
<b>Tavoite</b>	Kehittää coachattavan omaa ajattelua ja sen laatua toimimaan itsenäisesti.

Ristikangas ja Ristikangas (2019) ovat koonneet kahdeksan teesiä, jotka kuvaavat tarvetta uudistaa käsitystä coachingista. Yleinen käsitys on, että muutoksia varten tarvitaan enemmän tietoa. Kyse on kuitenkin nykyisen tiedon tavasta prosessoida, ihmisen tulee antaa itsellensä aikaa ajatella ja kehittää ajattelutapaansa:

### **Teesi 1: Osallistava toimintatyyli toimii tehokkaammin kuin perinteinen**

Perinteinen ajatus on, että työelämässä kokeneempi henkilö jakaa tietotaitoaan koke mattomammalle. Ongelmana tässä on se, että tietoa välittyy vain yhteen suuntaan, jolloin ikään kuin siirretään tieto, joka perustuu vain omakohtaiseen kokemukseen. Näin sitä ei välttämättä voi peilata kokemattomamman omiin tilanteisiin. Kun osallistaa coachattavan vuorovaikutteiseen keskusteluun kiinnostumalla, kuuntelemalla ja kysymällä, on coachattava energisemmin mukana. Lisäksi kun coachattavaa kuullaan ja haastetaan, ottaa hän tilanteen itsekin vakavammin. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

## **Teesi 2: Oman kehityksen suunnittelu on tehokkaampi tapa kuin matkia toisen toimintaa**

Oma kehittyminen vaatii omien tarpeidensa tunnistamista ja omakohtaisten tavoitteiden asettamista, joten toisen toimintaa ei voi suoraan kopioida. Kehittymiselle olennaista on tavoitteiden määrittäminen coachattavan ja organisaation tarpeiden näkökulmasta. Coachaajan tulee saada coachattava sitoutumaan näihin tavoitteisiin, seurata kehitystä säännöllisesti ja tukea muutoin tavoitteiden saavuttamista. Tämä saa myös coachattavan toimimaan oma-aloitteisemmin. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

## **Teesi 3: Kysyminen toimii coachattavaan paremmin kuin neuvominen**

Kysymysten avulla saadaan coachattava aktivoitua paremmin, sillä näin hän on uteliampi ja haluaa ymmärtää herkemmin asiat ja ilmiöt. Johdonmukainen tekeminen sekä ajattelu ovat perustana työssä onnistumiselle. Coachingin tavoite on herättää coachattava ajattelemaan. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

## **Teesi 4: Coachattavan ei välttämättä tarvitse omata alaan vaadittavaa asiaosaamista**

Olennaista on keskittyä siihen, millaiset arvomaailmat sekä coachaajalla että coachattavalla on ja sopivatko ne yhteen. Tällä on peräti suurempi arvo kuin coachaajan suurella alatuntemuksella. Lisäksi vaikka coachaajalla ei olisi laajaa asiaosaamista, osaa coachaaja kysyä kysymyksiä ns. laatikon ulkopuolelta, joita ei alalla samoin ajattelevat välttämättä ole osanneet ajatella. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

## **Teesi 5: Valmennuksessa ei pyritä pelkästään kehittämään coachattavaa, vaan myös organisaation kulttuuria**

Yksilötason coachattavien toiminnan muutos johtaa organisaation muutokseen: Kun coachattava alkaa tehdä asioita ajatellen uudella tavalla, alkaa lähipiiri myös peilata toimintaa. Tämä johtaa organisaation kulttuurin kehitykseen. Kulttuuri toimii tietyn systeemin mukaan, ja se koostuu eri osatekijöistä muodostaen kokonaisuuden. Kun yksi osa

systemistä muuttuu, näkyy vaikutus myös muissa systeemin osissa. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

### **Teesi 6: Coachingilla on käyttöä uran joka osa-alueella, ei vain uran suunnitteluvaiheessa**

Coachingin avulla voidaan pysähtyä ajattelemaan omaa työtään ja kehittymistään. Sen lisäksi, että uusi työntekijä kehitty coachaajan avulla, myös uran käännekohtissa ja muutostilanteissa on hyvä hyödyntää coachattavaa. Esimerkiksi maailman digitalisoituessa on hyvä hyödyntää coachattavaa, jolla on nykypäivän digitaalinen maailma hallussa. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

### **Teesi 7: Coachaajan tulee olla etäällä coachattavasta**

Coachaaja toimii tavallaan taustalla, jonka tarkoitus on haastaa coachattava ajattelemaan. Liian lähellä ollessaan coachaajaan saatetaan turvautua liikaa, jolloin ajattelun vastuuta sysätään enemmän coachaajalle, mikä saattaa johtaa jopa coachaajan laatiimiin selkeisiin ohjattuihin ratkaisuihin. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

### **Teesi 8: Coachauksessa ihminen keskustelee ihmisen kanssa**

Coachauksessa ei saa miettiä liikaa organisaation hierarkiaa. Vertaisessa asemassa olevat henkilöt voivat toimia coachaus-coachattava-roolituksessa. Tärkeää on aito ja rehellinen kommunikointi molempien osapuolien kesken. (Ristikangas & Ristikangas 2019.)

## 5 TYÖHÖN SITOUTTAMINEN JA MOTIVAATIO

### 5.1 Sitoutuneen työntekijän vaikutukset

Työntekijöiden vaihtuvuus ja erityisesti yrityksen avainhenkilöiden pysyvyys ovat yleisiä huolenaiheita, ja siksi olennaista on huolehtia työntekijöiden tyytyväisyydestä sekä pohdita, miten työntekijät saadaan pidettyä yrityksessä (Leppänen 2015a).

Sitoutunut työntekijä on yritykselle sekä tuottavampi että tehokkaampi kuin työhön sitoutumaton henkilö (Leppänen 2015a). Sitoutuneet työntekijät luovat yrityksestä myös paremman kuvan sekä tuottavat parempaa palvelua asiakkailleen. Hyvä mielikuva yrityksestä vahvistaa brändiä sekä ajatusta työnantajana, mikä tekee rekrytoinnistakin laadukkaampaa. (Leppänen 2015b.)

Sitoutunut työntekijä on erityisessä asemassa tuloksen teon kannalta: koska sitoutunut työntekijä tuottaa parempaa palvelua asiakkailleen, johtaa se suurempaan tuottoon yritykselle, mikä näkyy myös suurempana liikevaihtona ja -tuloksena (Leppänen 2015d).

### 5.2 Sitoutuneen työntekijän tunnusmerkit

Sitoutunut työntekijä ei ole sama asia kuin tyytyväinen työntekijä: Tyytyväinen työntekijä tekee käytännössä sen, mitä häntä on ohjeistettu tekemään, mutta ei välttämättä mieti yrityksen tavoitteita tai ei anna täyttä työpanosta, jos nykyinen työtehtävä ei sitä vaadi. Sitoutunut työntekijä antaa organisaatiolle ja työyhteisölle enemmän arvoa, ja samalla hän huomioi yrityksen liiketoiminnan kehittämisen. (Leppänen 2015a.)

Leppänen (2015a) on koonnut tunnusmerkit, joilla erottaa sitoutuneen työntekijän muista työntekijöistä:

- Uskoo organisaatioon ja sen toimiin tavoitteidensa mukaisesti.
- Haluaa olla itse osa työyhteisön kehittämistä.
- Ymmärtää liiketoiminnan tavoitteet.
- Kunnioittaa kollegoja ja haluaa aidosti olla apuna heidän menestymisessään.
- On halukas joustamaan tarpeen mukaan tai tekemään enemmän organisaation eteen.

- On kiinnostunut kehittämään itseään jatkuvasti.

### 5.3 Yrityksen toimet sitouttamisen parantamiseksi

Sitouttaminen on yksinkertaista, mutta se vaatii erilaisiin sitä rakentaviin ja säilyttäviin tekijöihin huolellista paneutumista ja tietoista huomiointia (Leppänen 2015a). Pohjana tulee yksinkertaisesti olla yleinen tyytyväisyys työyhteisöön ja itse työhön: pitää olla asiallinen keskusteluyhteys muihin, työn tulee olla mielekästä, on oltava tietoinen mahdollisuudesta kehittyä sekä saada myös työstään tunnustusta (Leppänen 2015b).

Kun työntekijästä halutaan saada enemmän irti, tulee hänen kokea ylpeyttä siitä, mitä tekee. Lisäksi hänellä tulee olla vastuuta niin, että on vähintään valta päätöksentekoon omiin tehtäviinsä liittyen. Tietojen ja resurssien saatavuus tulee olla myös tarvittavissa määrin mahdollista. (Leppänen 2015b.)

Jotta saadaan työntekijä tekemään parhaansa itseään kehittävästi, tulee työnkuvan olla vahvuuksien mukaan määritetty sekä hänelle on osoitettava vastuut työyhteisön tuloksenteon näkökulmasta. Työyhteisöllä on merkittävä vaikutus työntekijän motivaation suhteen. Yrityksen taloudellisen onnistumisen vaihtelu selittyy suuresti työilmapiirillä: Jopa 30 prosenttia vaihteluista on selitettävissä työilmapiirin muutoksilla. Työntekijän arvojen tulee myös olla vastaavat työyhteisön arvojen kanssa. Myönteinen työilmapiiri sekä yhteenkuuluvuuden tunne yrityksessä ovat myös tärkeitä, sillä työntekijöistä saa parastaan irti heidän kokiessa olevan osa toisiaan kannustavaa ja turvallista työyhteisöä. (Leppänen 2015b; Sinokki 2016; Martela & Jarenko 2014, 4.)

### 5.4 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä tapaa motivoitua, jolloin työn taustalla on joku muu tekijä kuin suoritus itse, miksi työ tehdään. Tekeminen on tässä tapauksessa ikään kuin väline, jolla saavutetaan jotain muuta, kuten palkkaa tai negatiivisen palautteen välttämistä. Jopa pelko rangaistuksesta kuuluu ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä puolestaan kokee innostuvansa itse työstä, riippumatta niinkään ulkoisesta palkinnasta. Sisäinen motivaatio on työntekijälle vähemmän kuormittavampi motivaatiotekijä, sillä ulkoiseen motivaatioon olennaisesti sisältyvä pakottava tekijä on poistettu. Ihminen löytää energiaa ja halua tehdä nimenomaan asioita ja aktiviteetteja,

jotka koetaan innostusta herättäviksi ja mielekkäämmiksi. (Martela & Jarenko 2014, 14; Sinokki 2016.)

Taulukko 2. Ulkoisen ja sisäisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14).

<b>Ulkoinen motivaatio</b>	<b>Sisäinen motivaatio</b>
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Ulkoisen ja sisäisen motivaation erittely ei kuitenkaan tarkoita, että henkilö kokee vain yhtä näistä motivaatiokokonaisuuksista. Ihminen voi motivoitua esimerkiksi palkinnasta ja myös samalla kokea työn innostavana tai pakottavana velvollisuutena. Useimmiten työntekijä kokee siis motivoituvansa sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä, mutta jompikumpi näistä on yleensä hallitsevampi motivaattori. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.)

Sisäisessä motivaatiossa on havaittavissa neljä eri osaelementtiä:

- vapaus ja päätäntävalta toteuttaa asioita itse
- kyky hallita toteuttamaansa asiaa
- kokemus yhteenkuuluvuudesta, toteuttaa asioita yhdessä muiden kanssa
- hyväntekeväisyys. (Sinokki 2016.)

Näillä elementeillä on koettu olevan motivaatiota vahvistava vaikutus, ja ne lisäävät myös hyvinvointia sekä onnellisuuden tunnetta (Sinokki 2016).

Sitouttamisen taustalla on vahvasti erilaiset motivaatioon vaikuttavat tekijät. Olennaista on sisäisen motivaation löytäminen, jolloin työntekijä nauttii itse työstä, eikä pelkästään työstä saatavasta ulkoisesta palkinnasta. Ne yritykset, jotka tässä onnistuvat, tulevat pärjäämään toimintakentässään paremmin. (Martela & Jarenko 2014, 10.)

## 5.5 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

### **Yrityksen toimet**

Tavoitteena yksinkertaiseksi on työntekijän sisäisten vahvuuksien löytäminen ja saada hänet hyödyntämään niitä yrityksen tavoitteet huomioiden. Vaikka työntekijä voi olla jo valmiiksi sisäisesti motivoitunut, on yrityksen toimilla myös suuri merkitys sisäisen motivaation ylläpitoon ja vahvistamiseen. Yrityksen käytännöt ohjaavat työntekijää toimimaan tietyllä tavalla, mutta samalla tulee onnistua kokemus itsenäisestä, ohjaamattomasta työstä. Sisäiselle motivaatiolle olennaista on vapauden ja vastuun kokeminen työnteossa. Yrityksen tulee onnistua ns. tuunaamaan työntekijän työtä niin, jotta se koetaan mahdollisimman merkitykselliseksi työntekijälle itselleen. Työn tuunaus ei ole pelkästään yrityksen vastuulla, vaan mahdollisuuksien mukaan olennaista on, että työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työn kattamaan sisältöön. Tämä tukee aiemmin mainittua vapauden osaelementtiä, mikä tekee työstä mielekkäämpää. Tämän on tutkitusti todettu vahvistavan omistautumista ja sitoutumista työhön sekä näkyvän eläköitymisiän nousuna. (Martela & Jarenko 2014, 36–38; Sinokki 2016.)

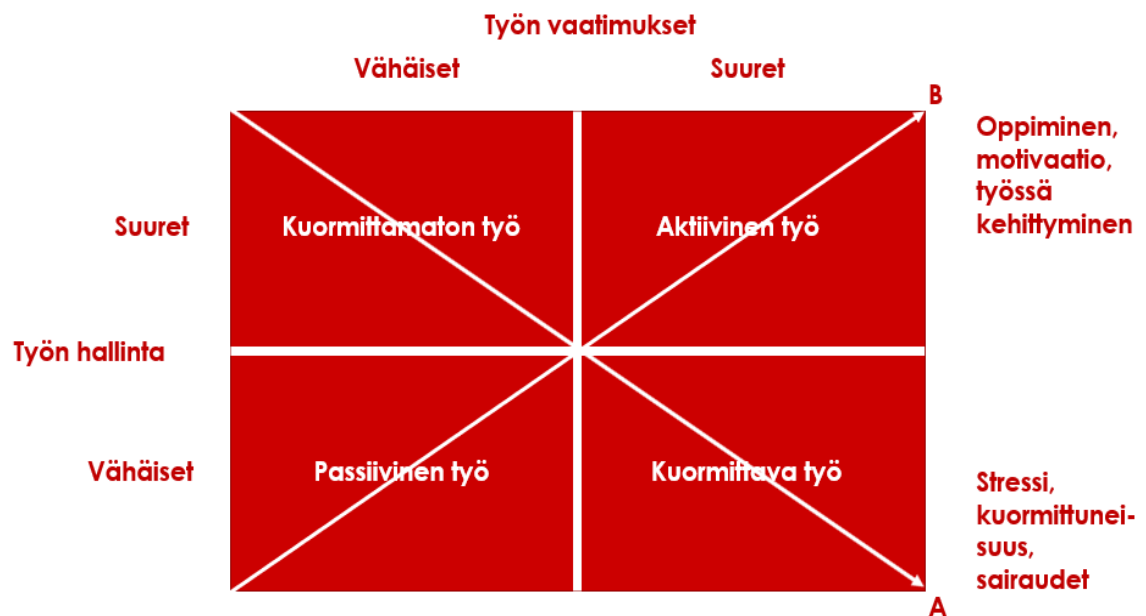
### **Palkinnan vaikutus**

Vaikka työhön olennaisesti kuuluu palkka tai muu palkinta, on sillä merkittävä vaikutus sisäiseen motivaatioon jopa negatiivisesti. Mikäli haluaa ylläpitää työntekijän sisäistä motivaatiota, tulee olla palkinnan kanssa olla mahdollisimman oikeudenmukainen ja ilahduttava. Ilahduttavuus ei saa mennä siihen pisteeseen, että työnteon motiivi kohdistuu dominoivasti saatavaan palkkioon. Tämän kaiken keskiössä on se, mikä aiheuttaa kyseisen toiminnan: Jos työntekijä kokee, että palkintaa ohjataan ulkopäin, vaikuttaa se laskevasti sisäiseen motivaatioon. Jos palkinnassa koetaan työn silti olevan omaehtoista, on sisäistä motivaatiota onnistuttu tukemaan. Myös etukäteen tiedetyn palkinnan on todettun laskevan sisäistä motivaatiota enemmän kuin yllättävät palkinnat. (Martela & Jarenko 2014, 48–49.)

## Kiireen hallinta

Työmotivaatiota parantavat taidot hallita ajankäyttöään sekä priorisoida asioita. Olen-  
naista on tuntea, mitkä ovat organisaation sisäiset tavoitteet ja mitkä ovat oman työn  
vaikutukset. Kun työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi, lieventää se kiireen luomaa stres-  
siä. Toisinaan myös kiireellä sekä sen luomalla työstressillä on merkittävä positiivinen  
vaikutus useimmille työntekijöille (Sinokki 2016.)

Erittäin tärkeää on kuitenkin tunnistaa omat tuntemuksensa. Karasekin (1979) työstres-  
simallin (kuva 1) mukaisesti työt voidaan jakaa työn vaatimusten ja niiden hallinnan mu-  
kaan niin, miten ne ovat suhteessa toisiinsa. Passiivinen työ ilman mielihyvän tuotta-  
mista voi johtaa kyllästymiseen, kun taas mielihyvää tuottavana se saa useimmiten ai-  
kaan työntekijöissä työtyytyväisyyttä. Tämä vaikuttaa kuitenkin negatiivisesti työn kehi-  
tykseen ja kehittämiseen. Aktiivisessa työssä ilman mielihyvän tuottavuutta työ koetaan  
usein stressaavana, ja mielihyvää tuottaessaan päästään niin kutsuttuun flow-tilaan, joka  
pitää työntason korkealla ja edistää myös työmotivaatiota. (Sinokki 2016.)



Kuva 1. Karasekin työstressimalli (Kinnunen & Feldt 2005, 19).

## 6 TRAINEE-OHJELMAN ANALYSOINTI JA KEHITYSKOhteet

### 6.1 Toteutus

Trainee-ohjelman analysointia varten toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin muita trainee-ohjelmaan osallistuneita henkilöitä ja muita vakituisessa työsuhteissa olevia henkilöitä, jotka kertoivat kokemuksia omasta perehdytysprosessistaan. Lisäksi haastateltiin johtoryhmään kuuluvaa henkilöstöä, joka kertoi omia kokemuksiaan trainee-ohjelmasta. Näiden pohjalta on koostettu analyysi ja laadittu mahdolliset kehityskohteet tulevia trainee-ohjelmia varten.

Trainee-ohjelmaan osallistuneiden haastattelut toteutettiin joko kasvotusten tai Skype-äänipuheluiden kautta. Haastattelut suoritettiin anonyyminä, jolloin vastauksista saataisiin mahdollisimman todenmukaisia. Samalla myös korostettiin sitouttamismielessä, miten tärkeä haastateltavien sana on organisaatiolle tulevissa rekrytointi- sekä perehdytysprosesseissa. Osallistuville jaettiin haastatteluita varten tukikysymykset, joita oli tarkoitus käsitellä tulevissa haastatteluissa. Tukikysymyksiin ei kuitenkaan kuulunut laatia valmiita vastauksia, vaan haastatteluissa korostettiin avointa keskustelua. Tukikysymykset toimivat nimensä mukaisesti tukena haastattelulle, jotta keskustelu pysyisi paremmin itse aiheessa tai mikäli keskustelu ei etenisi. Näin meneteltiin sillä oletuksella, että mahdollisesti jotain olennaista voi tulla ilmi myös tukikysymyksien ulkopuolelta. Haastatteluiden keskiössä olivat seuraavat aihealueet: rekrytointiprosessi, tutustuminen organisaatioon, kehitystahti, kokemukset ja vertailu muihin perehdytysprosesseihin sekä kommentit ja kehityskohteet trainee-ohjelmasta kokonaisuutena.

Huolimatta siitä, että haastatteluiden osapuolet olivat samassa asemassa, olivat vastaukset laadullisesti valideja. Näkyvä vaikutus tällä oli korkeintaan siinä, että vastaukset on saatettu muotoilla epäsuoremmin. Trainee-ohjelmassa on sen alusta lähtien korostettu suoran puheen merkitystä ryhmässä, ja sen myötä vastausten suhteen oltiin avoimempia ja rehellisempiä.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

### Rekrytointiprosessi

Jokaisen haastatellun rekrytointiprosessi toteutettiin samalla tavalla taustoista huolimatta. Yksi haastateltavista tunsikin käytännössä jo entuudestaan yrityksen työntekijöitä, joilla oli jo syntynyt mielikuva ja ajatus mahdollisesta uudesta työntekijästä. Prosessia ei kuitenkaan tässäkään tapauksessa muutettu, vaan se hoidettiin käytännössä samalla tavalla kuin muidenkin hakijoiden kohdalla.

Kaikki haastateltavat nostivat esille yrityksen brändin vahvasti vaikuttavaksi tekijäksi, kun he hakivat trainee-ohjelmaan. Yritys on tunnettu ja suuri toimija, ja näin ollen trainee-ohjelma koettiin hyvänä väylänä päästä yritykseen sisälle ja kehittyä. Yksi haastatteli-joista luonnehti trainee-ohjelman hyötyjä seuraavasti:

Hakiessani paikkaa trainee-ohjelmaan ajattelin, että "traineena" saisin hyvin jalan oven väliin. Koin myös silloin mahdollisuuteni työllistyä olevan suuremmat trainee-ohjelman kautta, kuin mennessäni suoraan vastavalmistuneena töihin. Trainee-ohjelman aikana pystyn luomaan vahvemman pohjan tulevaa työtehtävää varten. (Henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2019.)

Yksi haastateltavista tiesi Canonin työntekijöitä etukäteen, ja näin ollen hän koki havaitun perusteella työyhteisön ja ryhmähengen olevan hänelle yksi vaikuttavista tekijöistä hakea kyseistä paikkaa:

Näin heitä aiemman työpaikkani kautta käytännössä päivittäin ja huomasin kuinka tiivis ryhmähenki heillä oli ja kuinka he tulivat aina hymyissä suin töihin. Kun tarjoutui mahdollisuus hakea Canonille töihin niin tiesin heti, että haluan olla osa tuota ryhmää. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työpaikkailmoitus oli muuten selkeä, ja siinä oli tiedotettu kaikki olennainen kuvaamaan trainee-ohjelmaa sekä koko rekrytointiprosessia. Prosessi sekä sen etenemisestä tiedottaminen olivat myös selkeitä ja järjestelmällisiä. Prosessin pituus koettiin myös sopivan mittaiseksi, vaikka osa haastatteli-joista joutui miettimään myös muita työpaikkavaihtoehtoja prosessin kestäessä lähes kuukauden. Kaikki haastateltavat kuitenkin kertoivat Canonin olleen ensisijainen vaihtoehto työnhaussa, ja tämän trainee-ohjelman hakuprosessin tuloksia haluttiin näin ollen jäädä myös odottamaan, vaikka olisi ollut tarjolla muitakin vaihtoehtoja.

Näin trainee-ohjelmassa ja Canonissa itselleni pitkäaikaisella tähtäimellä suuremman potentiaalin, kuin muissa työpaikoissa hakuprosessin aikana (Henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2019).

Yksi haastateltavista oli pannut merkille, että työpaikkailmoituksessa oli mainittu myös ”bonuspalkinta”, mikä ei ole käytännössä vielä toteutunut. Hän kuitenkin mainitsi asian vain väärän tiedonannon vuoksi, ja halusi korostaa, että kokee tärkeimmäksi asiaksi trainee-ohjelmassa mahdollisuuden työllistyä, eikä trainee-ohjelman aikaisen ansainnan.

Haastateltavien kanssa käsiteltiin myös kaikkien hakijoiden määrää, joita oli lopulta n. 40, ja tämä koettiin pieneksi määräksi. Vähäiseen hakijamäärään varmaa syytä ei kukaan haastateltavista osannut kertoa, mutta tämä herätti kuitenkin pohdintaa siitä, mitkä tekijät tähän voivat vaikuttaa: hakijoiden painottuessa vasta valmistuviin opiskelijoihin ennakoajatus trainee-ohjelmasta ”koulunpenkiltä takaisin koulunpenkille” ei todennäköisesti ole houkuttanut, vaan päällimmäinen ajatus on päästä suoraan työelämään. Lisäksi työnhaun vaiheessa on osalta saattanut jäädä huomaamatta sana ”palkallinen” työpaikkailmoituksen kuvauksesta, mikä saa hakijat hakemaan taloudellisesti turvattua positiota.

## **Tutustuminen organisaatioon**

Kun ensimmäisellä viikolla tutustuttiin organisaatioon ja itse trainee-ohjelmaan, kokivat kaikki haastateltavat yhtenevästi itsensä tervetulleiksi ja Canonin ilmapiiriin olevan ystävällinen ja lämmin:

Tuli heti sellainen olo, että täällä on hyvä tekemisen meininki, ja tulen varmasti kaikkien kanssa toimeen. Vaikutti siltä, että Canon ei ole mikään ”tiukka mesta”, vaan käytännössä luotetaan siihen, että kaikki tekevät oman työnsä kunnolla ja pidetään hyvä meininki yllä. (Henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2019.)

Tervetullutta vastaanottoa tuki myös se, miten laajasti trainee-ohjelmasta tiedotettiin työntekijöille organisaation sisällä:

Trainee-ohjelmasta oli tehty yrityksen sisällä iso numero, ja muutkin kuin rekrytointoista vastaavat henkilöt olivat kiinnostuneet meistä uusista ”traineista”. Kun asia tuli puheeksi jonkun työntekijän kanssa, yleinen vastaus oli aina ”ai te olette siinä trainee-ohjelmassa mukana”. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

Annoimme haastattelut Canonin sisäistä kvartaalijulkaisua varten, jossa pääsimme esittelemään itseämme ja kertomaan ajatuksia organisaatiosta ja tulevasta työstä. Mukavaa huomata, miten kiinnostuneita meistä ollaan, että ylitetään ”uutiskynnyksen”. (Henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019.)

Tarvittavan tiedon ja tiedon lähteet organisaatiosta ja tulevasta trainee-ohjelmasta koki jokainen saaneen. Tietoa koettiin myös tulleen paljon, ja ensimmäisten päivien jännitys vaikutti tiedon omaksumiseen negatiivisesti. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että mitään olennaista ei jäänyt pois. Yksi haastattelijoista nosti esille laaditun paperisen perehdytysuunnitelman merkityksen, mikä teki trainee-ohjelman etenemisestä helposti seurattavampaa.

Paperinen perehdytysuunnitelma oli hyvä ja selkeä. Fyysisesti kosketeltavissa oleva suunnitelma teki trainee-ohjelman kulusta helposti seurattavampaa ja pysyin näin myös kartalla siitä, että onko kaikki tarvittava käyty läpi. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

## **Kehitystahti**

Kun pohdittiin trainee-ohjelman pituuden suhdetta henkilökohtaiseen kehitykseen, koki valtaosa haastateltavista, että tehtävien vaativuutta ja vastuuta on kasvatettu sopivassa tahdissa. Haastateltavista oli kuitenkin havaittavissa, miten trainee-ohjelman tehtävien haastavuustaso koettiin henkilökohtaisella tasolla eri tavoin:

Aikaisemmin tuli sellainen olo, että en tiedä mihin olen ryhtymässä, mutta se ei haitannut. Esimieheltä tuli se usko ja luotto omaan tekemiseen, sekä trainee-ryhmän tuki ja muiden onnistuminen puski eteenpäin, ja auttoi etenemään. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

Kesän projektin aikana koin, että vastuuta olisi voinut jo kasvattaa enemmän. Ajankohta oli kuitenkin asiakkaiden kiinni saamisen näkökulmasta huono, ja siinä tavallaan oppi myös omaa ajankäytön hallintaa. Oli se sitten tarkoituksen mukaista tai ei. (Henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2019.)

Kun omaa kehitystä mietittiin, kokivat haastateltavat, että kehitystahtia tuli peilata aiempaan tekemiseen ja tietotaitoon, jotta on helpompi käydä läpi, mitä on oppinut ohjelman aikana. Muiden traineiden tuki ja toiminta koettiin myös hyvin kehittäväksi, sillä jokainen oli oppinut erilaisia asioita ja kaikki kokemukset jaettiin yhdessä muiden "traineiden" kesken.

Vertaan aina itseäni siihen vanhaan versioon itsestäni, enkä muuhun ryhmään, sillä me ihmiset olemme kaikki yksilöitä ja sen vuoksi opimme myös eri tavalla ja eri tahdissa. Kuitenkin muun ryhmän tekemisestä näkee sen, missä se mittari menee mitä voi vähintään vaatia itseltään. Ryhmä on ollut minulle avain kehittymiselle. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

Haastateltavat näkivät myös kilpailussa olevan positiivinen vaikutus kehitykseen, jos se kuitenkin mielletään tervehenkiseksi ja toisia tukevaksi:

Kilpailu on lisännyt omaa motivaatiotani tehdä enemmän, mutta hienoa on ollut huomata se, kuinka innoissani olen myös muiden onnistumisesta. Tässä tehdään kuitenkin asioita yhteisen hyvän ja organisaation eteen, eikä muiden onnistuminen ole minulta pois. (Henkilökohtainen tiedonanto 8.11.2019.)

Traineeiden tulosten seurantaan varten Canon hyödynsi erilaisia digitaalisia kanavia, kuten WhatsApp-viestintäsovellusta, Teams-verkkotyökalua sekä verkkopuheluihin tarkoitettua Skypeä. Whatsappin ryhmään lukeutuivat traineet, heidän esimiehensä sekä HR-osaston henkilöstöä, ja ryhmässä traineet raportoivat projektiansa onnistumiset. Näin esimiehet pystyivät seuraamaan traineiden kehitystä sekä traineet saivat onnistumisilleen tunnustusta, mikä tukee heidän toimintaansa ajamaan projekteja eteenpäin.

Teams-alustan avulla käsiteltiin projektien kannalta olennaisia tiedostoja, kuten tulosten seurantaan ja erilaisten listojen käsittelyä. Näin kaikki tiedot oli saatavilla ja ajan tasalla kaikille osapuolille työpisteestä riippumatta.

Skype-verkkopuheluita hyödynnettiin projekteissa viikottaisiin tilannekatsauksiin, joissa käytiin läpi tulokset, palautteet sekä mahdolliset kehitystarpeet projektin jatkoa varten. Kuten Teamsissäkin, tämä mahdollisti koko ryhmä saamisen koolle työpisteestä riippumatta.

Digitaalisia kanavia tuli hyödynnettyä hyvin, Whatsapp-ryhmä loi ryhmähenkeä, kun sai jakaa kaikille onnistumisensa. Hienoa huomata, miten trainee-ohjelma kantoi hedelmää. (Henkilökohtainen tiedonanto 18.11.2019.)

## **Perehdytysprosessien vertailu**

Kun vertailtiin aiemmin koettuja perehdytysprosesseja muissa yrityksissä ja Canonin trainee-ohjelmaa, tiedosti jokainen haastateltava, että perehdytysprosessit tuli suhteuttaa työpaikkakohtaisesti, eikä ollut relevanttia verrata perehdytysprosessien pituuksia ja laajuuksia suoraan toisiinsa. Perehdytysprosesseja käsiteltiin siis suhteessa vaadittavaan työtehtävään. Yksikään haastateltavista ei ole ollut aiemmin missään trainee-ohjelman kaltaisessa perehdytyksessä mukana. Suurin osa aiemmista työtehtävistä on kattanut sekä myynti- että asiakaspalvelua.

Yhtenevää aiempiin kokemuksiin oli, että valtaosa perehdytyksistä olivat joko vajaavaisia (liian lyhyitä, tai ei ollut tarpeeksi kattavia työtehtävään) tai perehdytystä ei ollut lainkaan:

Tehtävään perehdytettiin viisi päivää niin, että sain seurata vierestä mitä tehtiin. Tämän jälkeen olin yksin ja useimmiten tukea sai vain puhelimitse silloin, kun esimies tai työntekijä oli vapaalla. Taetta ei myöskään ollut sille, että vastauksen saisi

heti. Vajaavainen perehdytys näkyi tehtävien kasautumisena, asiakkaiden tyytymättömyytenä, epävarmuutena ja epäuskona sille, että tulee pärjäämään tehtävässä. Oppiminen tapahtui käytännön ja virheiden kautta. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

Sain oppini työntekijältä, joka toimi aiemmin tehtävässäni, ja joka lähti perehdytyksen jälkeen. Opit perustuivat kokemuksen kautta opittuihin tapoihin toimia, eikä välttämättä yleisiin ohjeistuksiin. Lisäksi ohjeistuksia tehtävään oli laadittu päivittämättömään kansioon, joten varmuutta ei ollut tiedon paikkansapitävyydestä. Perehdytystä siis oli, mutta ei kovin luotettava, mikä loi epävarmuutta työn tekemiseen. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

Kaiken sain oppia itse alusta alkaen. Ei yksinkertaisesti ollut tietoa edes tietyistä yleisistä termistöistä joita asiakkaat käyttivät. Olisi ollut hyvä jos edes nämä olisi opetettu tehtävää varten. (Henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2019.)

Positiivista on ollut huomata, kun vertaa kaikkia perehdytysprosesseja kronologisessa järjestyksessä, ovat perehdytysprosessit parantuneet nousujohteisesti (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019).

Haastateltavat paneutuivat omatoimisesti hyvin niihin syihin, miksi perehdytysprosessit olivat vajaavaisia: aiemmissa työpaikoissa ei yksinkertaisesti ole annettu arvoa laajemmalle perehdytykselle tai edes arvoa järjestää mitään perehdytystä. Joillakin yrityksillä ei välttämättä ole myöskään resursseja perehdyttää, jolloin yritykset korostavat alottavan työntekijän oma-aloitteisuutta ja omakohtaista oppimista.

Myös vakituksessa työsuhteessa olevat haastateltavat ovat huomanneet, että trainee-ohjelmalla on parannettu perehdytysprosessia verrattuna aiempaan.

Oma perehdytykseni kesti kolme kuukautta, mikä tuntui pituudeltaan ihan hyvältä minulle. Tuolloin perehdytysvaiheessa palkka oli määritetty selkeästi korkeammaksi, ja vakituksien työsuhteen alkaessa kiinteä palkkani laski huomattavasti. Tämä sai minut pohtimaan vakavasti jatkoani, kun ”varma” palkka vietiin käytännössä pois ja joutui aloittamaan pohjatyön tavallaan alusta. Korkealla motivaatiolla oli kyllä iso vaikutus jatkooni. (Henkilökohtainen tiedonanto 10.9.2019.)

Olisin niin toivonut, että perehdytykseni olisi suunniteltu samalla tavalla kuin tämä trainee-ohjelma. Itse sain oppia paljon kantapäähän kautta. Olin perehdytysvaiheessa erilaisissa projekteissa mukana, mutta varsinaiseen työhön siirryin hyvin hataralla tietopohjalla. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.5.2019.)

Kuitenkin näissä vaikuttava tekijä on ollut vahva itsensä motivointi, joka on ajanut jatkamaan työssä. Pelkät yrityksen sitouttamiskeinot eivät itsessään riitä, vaan perehdytettävän motivaation tulee olla myös kohdillaan.

## **Trainee-ohjelman onnistuminen**

Kaikki haastateltavat kokivat Canonin trainee-ohjelman olevan hyvin onnistunut, ja keskusteluhengestä oli hyvin aistittavissa se, kuinka selvä tämä asia oli ilman sanomistakin. Huomion arvoista oli myös haastateltavien mielestä se, miten hyvin ensimmäiseen trainee-ohjelmaan Canonin organisaatio oli valmistautunut. Haastattelujen aikana korostui aito halu auttaa ja kehittää organisaation toimintaa, sillä haastattelujen ideana on kehittää Canonin tulevia rekrytointiprosesseja.

Trainee-ohjelman onnistuminen huomattiin myös johtotasolla. Trainee-ohjelma avasi yritykselle myös mahdollisuuksia kokeilla erilaisia tuottavuutta tukevia projekteja, joissa traineiden kokemuksellinen oppiminen pääsi oikeuksiinsa. Heti ensimmäisessä projektissa oli jo havaittavissa asioita, joissa traineet pystyivät näyttämään, mitä yritys voi saavuttaa toteuttamalla tätä ohjelmaa jatkossakin.

Tässä ensimmäisessä projektissa traineet tuottivat liikevaihtoa jopa lähes 50 000 euroa. Tätä emme ole aikaisemmin työssämme hyödyntäneet, mutta tulemme varmasti toteuttamaan tämän myös tulevaisuudessa kun näimme, mitä voimme tällä saavuttaa. Tämä itsessään tuottaa lisää myyntiä, ja tukee meidän muutakin myyntityötä. (Henkilökohtainen tiedonanto 18.11.2019.)

Tämän projektin aikana traineet osoittivat, että tätä toteuttamalla jatkossakin ainakin yksi työntekijä pystyisi tienaamaan palkkansa pelkästään tällä (Henkilökohtainen tiedonanto 7.8.2019).

## **Canon Draft -tapahtuma**

Haastateltavat nostivat esille myös syksyllä traineille järjestetyn Canon Draft -nimisen tapahtuman, jossa traineet yhdessä Canonin johdon kanssa käyvät läpi avoimia Canonin työpaikkoja ja jossa traineet saavat ilmaista kiinnostuksensa avoimiin positiioihin. Avomien positioiden esimiehet saivat pitää ns. hissipuheen siitä, miksi näitä paikkoja kannattaisi valita, ja vastaavasti traineet pitivät hissipuheen itsestään, miksi heidät pitäisi valita. Tämän traineet kokivat hyvin motivoivaksi, sillä he saivat panostaa ns. itsensä myymiseen Canonille ja näihin tarjottuihin työpositiioihin. Lisäksi tämä Canonin puolesta avomien paikkojen selkeä tarjoaminen traineille loi luottamusta ja turvallisuuden tunnetta omasta jatkostaan Canonilla trainee-ohjelman jälkeen. Ilmapiiri oli tapahtumassa erittäin kannustava ja motivoiva.

Canon Draft -tapahtumassa korostui myös traineiden yksilöllisyys, sillä pitämässään hissipuheissa huomasi selkeät erot, mitä kukin trainee piti merkityksellisenä: yksi perusti vahvuutensa tilastofaktoihin ja yksi henkilökohtaiseen kehityspolkuun. Yksi esimerkiksi vetosi luottamukseen ja sitoutumiseen organisaation ja työntekijän välillä.

Minä etsin organisaatiota, jossa näen itseni pitkälle tulevaisuuteen ja haluan antaa sille kaiken, jos organisaatio näkee minussa potentiaalin ja uskoo minuun. Olen aiemmassa työpaikassani ollut pitkään töissä, kun halusin antaa heille mahdollisuuden, mitä ei lopulta koskaan tullut. Tässä trainee-ohjelmassa organisaatio on nähnyt mihin kykenen. Jos organisaatio haluaa sitoutua minuun, minä haluan sitoutua heihin. (Henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2019.)

### 6.3 Kehitysideat

Haastateltavien kanssa oli eniten haasteita trainee-ohjelman kehityskohteiden löytämisen kanssa. Yleinen ajatus jokaisella oli, että tämä trainee-ohjelma on ollut hyvin onnistunut, mutta yhteisen hyvän merkeissä paneuduttiin pienimpiinkin mahdollisiin kehityskohtiin, joita oli löydettävissä. Yhtenevää oli myös, ettei yksikään haastateltavien mieleen tulleista kehitysideoista ole sellainen, jota ei olisi jo käytännössä jollain tasolla hyödynnetty, mikä itsessään jo kertoo haastateltaville siitä, miten laaja-alaisesti Canon on tätä trainee-ohjelmaa pohtinut ja millä resursseilla siihen panostanut. Tässä luvussa käydään läpi ne mahdolliset kehityskohteet ja -ideat, joita Canon voisi hyödyntää tulevaisuudessa trainee-ohjelmissaan.

### **Kummi-työntekijöiden hyödyntäminen**

Canon on hyödyntänyt tässä trainee-ohjelmassa oppikirjamaisesti perehdytysprosessissaan yhtä työntekijää, jonka omasta perehdytyksestä on ollut sen verran vähän aikaa, että se on tarpeeksi tuoreessa muistissa. Niin sanotun kummi-työntekijän hyödyntäminen on haastateltavien mielestä ollut onnistunut keino tukea traineiden matkaa ohjelman aikana. Pääsääntöisesti kyseinen työntekijä toimii kuitenkin vain yhdellä toimipisteellä, joten hän on tavoitettavissa kasvotusten vain osalle traineista. Vaikka kyseinen työntekijä onkin tarvittaessa tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostitse, tulevaisuutta ajatellen niin kutsuttua kummi-työntekijää voisi hyödyntää myös muissa toimipisteissä tavoitettavuuden vuoksi. Traineeet kokevat kummi-työntekijän hieman lähestyttävämmäksi, sillä kyseinen henkilö on juuri käynyt läpi sen, mitä traineeet parhaillaan kokevat. Tämä lisää sitoutuneisuutta työyhteisöön ja luottamusta omaan tekemiseen. Myös kummi-

työntekijän omat esimiestaidot kehittyvät sekä toimii kertaavana oppina läpikäytävillä asioille. Se, onko tähän ollut sopivia henkilöitä tarpeeksi tälle ensimmäiselle trainee-ohjelmalle, ei ole tiedossa. Mikäli kuitenkin trainee-ohjelman päätyttyä useampi trainee jatkaa vakituiseen työsuhteeseen, löytyy tuolloin useampi mahdollinen ”kummi” uutta trainee-ohjelmaa varten.

Olisin todella kiinnostunut toimimaan ns. kummina, mikäli tarvetta sellaiseen tehtävään tulee. Tykkään ehdottomasti toimia valmentavassa roolissa, ja olisi todella mukavaa päästä pukemaan näitä opittuja asioita sanoiksi uusille työntekijöille. (Henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019.)

Kummin hyödyntäminen kehittää myös itse kummi-työntekijän ammattitaitoa: kun kummi-työntekijä saa vastuulleen uusien työntekijöiden perehdyttämisen, hän saa mahdollisuuden kehittää omia esimiestaitojaan.

### **Trainee-ohjelman runko ja kehittämissuunnitelma**

Valtaosin Canonin trainee-ohjelma on edennyt hyvin järjestelmällisesti, ja tarkoitus on ollut kasvattaa vastuuta vaihe vaiheelta teorian käsittelystä käytännön toimiin. Tämä vastuun kasvattaminen on onnistunutkin. Trainee-ohjelman aikana tuli kuitenkin vaihe, jossa siirtyminen niin sanottuun seuraavaan vaiheeseen viivästyi tulevan järjestettävän tehtävän epäselvyyden vuoksi: Syksyn aikana siirtyminen seuraavaan vaiheeseen ei ollut täysin selvillä, sillä spekuloinnin tasolle oli jäänyt useampi erilainen kampanja, johon traineet olisi voitu määrittää. Tämän haastateltavat kokivat kuitenkin kokemattomuuden puutteena, kun kyseessä on ensimmäinen trainee-ohjelma, ja lopulta nykyinen tehtävänkuva on selkeytynyt jokaiselle traineelle. Lisäksi viivästyksen syynä haastateltavat ovat pitäneet sitä, mihin ajanjaksoon aiempi projekti oli sijoitettu: Heinäkuun aikana traineet ylläpitivät tehtävää, jolloin esimiehet ovat valtaosin olleet lomalla. Uuteen tehtävään oli tarkoitus siirtyä heinäkuun jälkeen, ja tuolloin myös esimiehet palasivat lomilta.

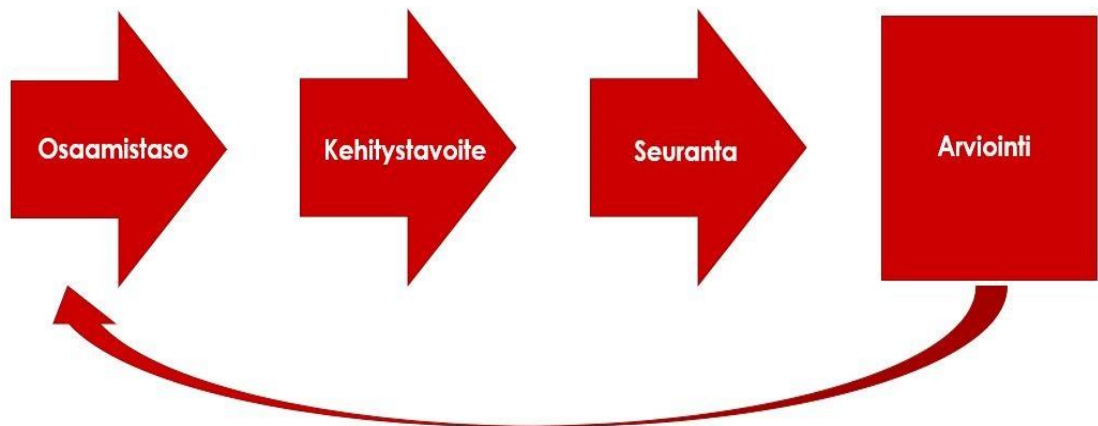
Ensimmäinen trainee-ohjelma antoi tähän hyvän kokemuksellisen opin, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti valmiimmaksi suunniteltua trainee-ohjelman runkoa. Kun projekti on valmiiksi selvillä ennen sen alkamista, valmistelut tulevaa projektia varten trainee-ohjelman aikana jäisivät mahdollisesti lyhyemmiksi. Mikäli tähän paneudutaan enemmän, lyhentyisi siis siirtymävaihe, mikä merkitsee Canonille ajansäästöä, vähäisempää resurssien käyttöä sekä mahdollisesti tulevaisuutta ajatellen lyhyempää trainee-ohjelmaa, mikä johdattaa myös laskevasti palkkakustannuksiin. Traineeiden näkökulmasta tämä kuitenkin ei

vaikuttanut oppimisen tasoon, sillä traineet kokivat oppivansa ajankäytön hallintaa sekä kokivat saavansa aikaa kerrata oppimiaan tietoja ja taitoja esimerkiksi erilaisin verkko-koulutuksin.

Perehdytysprosessin alkuvaiheessa hyödynnettiin paperista perehdytys suunnitelmaa, jossa käytiin selkeästi läpi tulevan trainee-ohjelman kulku alkuvaiheessa. Tämä koettiin traineiden puolesta helposti seurattavaksi. Selkeä koko trainee-ohjelman rungon seuraminen ja läpinäkyvyys olisi hyödyllinen tapa pitää traineet kartalla siitä missä ohjelman vaiheessa mennään. Tämä lisää traineiden mahdollisuutta seurata omaa kehityspolkuun ja paneutumista siihen, tarvitseeko hän mahdollisesti tukea pysyäkseen mukana prosessin muuttuessa vaihe vaiheelta vaativammaksi. Myös perehdytyksestä vastaavat pystyvät puuttumaan kehityspolkuun paremmin ja kannustamaan esimerkiksi traineeta, joka ei ole edennyt prosessissa samassa tahdissa kuin muut. Ns. tehtävärajauksia voi vapauttaa ja antaa lisävastuutusta niille, jotka tuntuvat osaavan jo nykyisen tehtävän. Tämä kehitysidea koskee käytännössä aiemmin mainittua epäselvää tulevaan tehtävään siirtymistä. Näiden pohjalta myös tehdään henkilökohtainen tavoitteiden määrittäminen.

Kehittämissuunnitelman runkoa (kuva 2) on hyödynnettävissä tarkastellessa kokonaisuudessaan trainee-ohjelmaa, mutta myös traineiden henkilökohtaisella tasolla sekä ryhmätasolla. Esimerkiksi tulevaisuuden trainee-ohjelmaa varten tiedostetaan se osaamistaso, miten trainee-ohjelma on toteutunut: mitkä asiat ovat onnistuneet, mitä voidaan hyödyntää jatkossa ja mitkä ovat ne osa-alueet, joissa ohjelmaa voisi mahdollisesti kehittää. Osaamistason määrittämisen jälkeen laaditaan kehitystavoite ohjelmalle, ja siinä määritellään ne kehitettävät osa-alueet sekä tavoitteet, joihin halutaan päästä näiden kehittämisen suhteen. Edellä mainittujen määrittelyprosessien jälkeen tulee ylläpitää seuranta siitä, miten trainee-ohjelma etenee ja eteneekö se asetettujen kehitystavoitteiden mukaisesti. Tätä voi toteuttaa esimerkiksi projektin aikana viikon välein sovittavilla tilannekatsauksilla. Lopuksi arvioidaan trainee-ohjelma kokonaisuudessaan sen päätyttyä, jonka myötä pystytään määrittämään uudelleen sen hetkinen osaamistaso. Näin ollen kehityssuunnitelman runko alkaa jälleen alusta. Arvioinnille ja uudestaan alkavien määrittelyprosesseille on varattu hyvin aikaa vuoden ensimmäisille kuukausille olettaen,

että trainee-ohjelmaa tullaan toteuttamaan ajanjaksolla toukokuu–joulukuu. johon on mukaan luettu rekrytointivaihe.



Kuva 2. Runko kehittämissuunnitelmaan.

Haastateltavilla ei ollut tiedossa, kuinka valmiiksi trainee-ohjelman runko kokonaisuudessaan oli suunniteltu perehdytettävien toimesta. Tämän vuoksi tulevaa trainee-ohjelmaan varten laadittiin haastattelujen perusteella myös trainee-ohjelman esimerkkirunko (liite 2), joka antaa kokonaiskuvan tulevasta ohjelmasta.

Tulevista tehtävämuutoksista tiedotettiin kuitenkin pääsääntöisesti hyvin ja selkeästi, mikä on koettu jälkikäteen ajateltuna järkevänä oppimispolkuna.

### **Työntekijä coachaajana**

Kummi-työntekijän rinnalla voisi hyödyntää myös coachaavaa työntekijää. Yhtenä kehitysideana tuli yhdeltä haastateltavalta mahdollinen vakituudessa olevan työntekijän työtehtävään tutustuminen: Trainee tekisi työntekijän kanssa käytännössä kaiken yhdessä tietyn määräaikaisen ajanjakson, jossa hän pääsisi seuraamaan työntekijän arkea. Lisäksi trainee voisi avustaa työntekijää tämän tehtävissä tekemällä esimerkiksi tilauskäsittelyä tai menemällä mukaan asiakastapaamisille. Tämän kaltaista menettelyä on hyödynnetty trainee-ohjelmassa satunnaisin tehtävien jaoin joidenkin traineiden tapauksessa, mutta tässä kehitysideassa puhutaan kokonaisvaltaisesta, selkeästi määritellystä roolituksesta, jossa työntekijä toimii coachaajana ja trainee avustavasti toimivana. Osassa tapauksissa tämä menettely saisi traineet ja muun henkilöstön integroitumaan toisiinsa paremmin.

Olen avustanut vakituisia työntekijöitä myyntitehtävissä ja niiden tukitoimissa. Ryhmään integroituminen on tuntunut välillä haasteelliselta, kun konkreettinen tehtävä ja rooli eivät ole olleet täysin selvillä. Näen kuitenkin sen oppimisen merkityksen siinä, miten tehdään yhteistyössä asioita. (Henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2019.)

Näin traineilla on mahdollisuus tutustua työntekijöiden arkeen sekä mahdolliseen tulevaan työtehtäväänsä paremmin sekä oppimismielessä saa kokeneemalta oppia, miten toimia työtehtävässä.

Haasteena tämän kaltaisen ohjauksen toteuttamiseen tulee sopivasti motivoituneiden työntekijöiden löytäminen ottamaan traineen mukaan päivittäiseen työhön. Tämä saattaa vaatia tapauskohtaisesti joko jonkinlaisen ”porkkanan” motivaattoriksi työntekijälle. Sopivin työntekijätyyppi olisi sisäisesti motivoitunut, joka välittää itsessään organisaatiosta ja antaa enemmän arvoa itse työlle, eikä palkinnalle. Näin coachaamisesta poistuisi pakottavuuden aspekti.

Kuten kummi-työntekijäkin, coachaus kehittää myös koutsaajan esimiestaitoja ja lisäksi hän saa kertaavaa oppia ja myös kriittisempää paneutumista oman työnsä tekemisen tasoon.

### **Laajempi kouluttaminen tarjottaviin ratkaisuihin**

Canonin ratkaisuportfolio (teknologia, sovellukset ja palvelut) on todella laaja, ja näin ollen opeteltavaa on monessa tapauksessa paljon. Paljon on myös asioita, joita voi oppia vain, kun tilanne tulee vastaan, eikä siksi ole ennakoitavissa. Tämän tiedostivat myös haastateltavat. Osa haastateltavista toivoi enemmän koulutusta ratkaisuportfolioon ja niiden hyödyntämiseen eri segmenteissä. Näin syntyy ymmärrys siitä, miksi mitään ratkaisua kannattaa tarjota tietyn tarpeen mukaan, jotta asiakaskokemus paranee. Tämän kaltaisia koulutuksia on järjestetty muutamia trainee-ohjelman sisällä, mutta tähän haastateltavat kokivat tarvitsevansa kertaavaa ja/tai syventävää opetusta. Valtaosin haastateltavat kokivat tiedon saavutettavuuden olevan muuten hyvällä tasolla organisaatiossa.

Kun vastuuta on kasvatettu myynnillisiin tehtäviin, koen tarvitsevani enemmän tietoa meidän tuotteista ja perusteita sille, miksi mitään tuotetta on hyvä tarjota ja kenelle. Ominaisuudet on hyvin löydettävissä, mutta niiden merkityksestä haluisin saada enemmän oppia. Lisäksi kilpailijoista olisi hyvä saada oppia, mikäli tämä on mahdollista. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

## Yhteinen käytännön harjoittelu

Muutamit haastateltavat nostivat esille idean käytännön harjoituksista, joissa harjoitellaan aito myyntitilanne: Tilannetta varten luodaan myyntiskenaario, jossa käytännössä käydään myyntitapaaminen tarvekartoituksesta kaupan päättämiseen tai uuden tapaaamisen sopimiseen. Olennaista on toteuttaa tämä ryhmässä, jossa osa seuraa tilannetta, kun yksi suorittaa. Yhteisesti sovitaan rakentavan palautteen antaminen heti tilanteen jälkeen, jolloin suorittaja saa selville, missä hän on onnistunut tai mihin tulisi kiinnittää huomiota.

Aiemmassa työpaikassani pidettiin ryhmän kesken yhteisiä koulutuspäiviä, jossa harjoiteltiin myyntitilanteita. En tiedä, miten tämä olisi toteutettavissa tässä trainee-ohjelmassa, mutta ne olivat mielestäni hyviä ja opettavaisia. (Henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2019.)

Ammattikorkeakoulussa myyntikilpailuun valmistautuessamme harjoiteltiin myyntitilanteita, jossa myyjän rooli vaihtui ja joissa hän käyttäytyi eri tavoin. Muu ryhmä seurasi vierestä miten myyntitilanne eteni, ja tilanteen jälkeen annettiin ”ankaralla kädellä” palautetta. Sovittiin yhdessä, että kaikesta saa antaa rakentavaa palautetta, eikä kukaan loukkaantunut ankaremmastakin palautteesta. Se oli jännittävää ja hyvin opettavaista. Uskon, että tätä voisi hyödyntää jotenkin myös trainee-ohjelmassa. (Henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019.)

Vaikka tämä vaatiikin haastateltavien mielestä enemmän resursseja organisaatiolta, koettiin menetelmä joka tapauksessa hyvin opettavaiseksi. Tämä tukisi hyvin teoriaa, ja siinä saisi tuotua käytäntöön teoriasolla opitun sekä myös canonilaiset tavat toimia asiakastilanteissa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Trainee-ohjelman avulla pystytään sitouttamaan uusi työntekijä tehtävään soveltuvalla valmiudella paremmin verrattuna perinteiseen menetelmään. Kun haastateltavat vertailevat muita kokemiaan perehdytysprosesseja tähän trainee-ohjelmaan, sekä yleisesti kertoessaan muuten kokemuksiin tästä trainee-ohjelmasta, löytyi käytännön tasolla monta seikkaa, joissa tämä trainee-ohjelma on perehdytysprosessina onnistuneempi tapa. Näistä seikoista selkeästi erottavin tekijä on perehdytyksen kattavuus ja sen myötä perehdytykseen käytettävä aika, joka on ollut muita prosesseja pidempi.

Haastattelut itsessään olivat kattavia. Haastateltaville jaetut tukikysymykset (liite 1) pitivät haastattelun hyvin kasassa, mutta asioita selvisi paljon myös tukikysymysten ulkopuolelta. Haastateltaville korostettiin, että haastattelun ei tarvitse mennä täysin tukikysymysten varassa, mikäli syntyy aihetta puhua näiden kysymysten ulkopuolelta. Näin haastattelut pysyvät avoimina.

Vaikka trainee-ohjelmaan löytyi haastatteluiden kautta erilaisia kehitysideoita, koettiin trainee-ohjelman isossa kuvassa olevan kuitenkin erittäin onnistunut. Sen lisäksi, että trainee-ohjelma koettiin paremmaksi tavaksi perehdyttää uusi työntekijä kuin perinteisillä perehdytysprosesseilla, oli trainee-ohjelma itsessään trainee-ohjelmana toteutettu laadukkaasti monet yksityiskohtaiset seikat huomioiden. Tämä oli selkeä yhtenevä mielipide haastateltavien joukossa.

Kehityskohteiden löytäminen oli haastateltavien vaikein osuus löytää vastauksia. Haastatteluista oli kuitenkin aistittavissa aito halu tukea organisaation toimintaa tulevaisuudessa, jolloin pienimmätkin mahdolliset kehityskohdat pyrittiin tuomaan esille. Kaikkiin kehityskohtiin oli pohjaa jo olemassa trainee-ohjelmassa, eikä näin ollen mikään näistä kehityskohdista ollut täysin huomioimatta jätetty. Kuten edellä mainittiin, erityisen huomionarvoista oli se, ettei yksikään haastateltavien mieleen tulleista kehitysideoista ollut sellainen, jota ei olisi jo käytännössä jollain tasolla hyödynnetty. Canon on laaja-alaisesti panostanut tähän trainee-ohjelmaan, jota haastatteluun osallistuneet pitivät suurella arvolla.

Olen todella kiitollinen tästä mahdollisuudesta. Kun realisoit sen, miten Canon on meihin panostanut, saa tuntemaan itseni arvostetuksi, sekä lisää myös haluani näyttää tälle yritykselle, miksi minut on tähän ohjelmaan valittu. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019.)

Se, onko syytä tutkia jatkossa perusteita trainee-ohjelman jatkamiselle tulevaisuudessa, on tarpeetonta, sillä tämä opinnäytetyö antoi sille tarpeeksi perusteita sen jatkamiselle. Kuitenkin on hyvä pidemmällä tähtäimellä paneutua trainee-ohjelman sisältöön ja sen kehittämiseen, kun kokemusta tulee ohjelmasta lisää. Opinnäytetyössä ehdotettuja kehityskohteita on riittävästi, joihin voi paneutua mahdollisessa seuraavassa trainee-ohjelmassa. Mikäli ohjelma tullaan viemään vielä pidemmälle tulevaisuuteen, on hyvä laatia prosessi, jossa paneudutaan aina aiemmasta trainee-ohjelmasta laadittuihin kehityskohteisiin, ja näin implementoidaan muokatut toimintatavat uudessa ohjelmassa.

Jos tämä trainee-ohjelma on järjestetty nyt ensimmäisen kerran, ei missään nimessä kannata jättää viimeiseksi (Henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2019).

## LÄHTEET

- Ammattibarometri 2019. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Viitattu 17.10.2019 <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=19i&ammattikoodi=5223&kieli=fi>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Leppänen, S. 2015a. Osa 1 Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Viitattu 17.10.2019 <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-työhön-ja-miten-työnantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-leppänen/>
- Leppänen, S. 2015b. Osa 2 Miksi organisaatiot ovat kiinnostuneista henkilöstön sitouttamisesta? Eikö hyvä palkka ja edut riitä? Viitattu 18.10.2019 <https://www.linkedin.com/pulse/miksi-organi-saatiot-ovat-kiinnostuneita-sami-m-leppänen/>
- Leppänen, S. 2015d. Osa 4 Henkilöstön sitouttamisen ROI (Return of Investment). Viitattu 19.10.2019 <https://www.linkedin.com/pulse/henkilöstön-sitouttamisen-roi-return-investment-sami-m-leppänen/>
- Lummevaara, T. 2018. Hei pomo, tormakoidu ja koutsaa mua enemmän! Viitattu 12.11.2019 <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/hei-pomo-tormakoidu-ja-koutsaa-mua-enemman>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen Motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innos-tus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.
- Mironen, A. 2018. Hyvä perehdytys saa työt sujumaan – bonuksena hyvä mieli ja myönteinen ilmapiiri. Helsinki: Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. Viitattu 1.10.2019 <https://www.sak.fi/ajankohtaista/blogi/hyva-perehdytys-saa-tyot-sujumaan-bonuksena-hyva-mieli-ja-myonteinen-ilmapiiri>
- Monster.fi 2019. Henkilöstön pysyvyys – Koeaika ja perehdyttäminen. Viitattu 18.10.2019 <https://www.monster.fi/rekryointi/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysy-vyys/koeaika-ja-perehdyttaminen/>
- Ristikangas, V. & Ristikangas, M. 2019. Valmentava mentorointi. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Suomen Coaching-yhdistys ry 2019. Mitä Coaching on? Viitattu 12.11.2019 <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.

## Traineiden haastattelu – tukikysymykset

Opinnäytetyössäni perehdyn Canonin ensimmäistä kertaa järjestettyyn trainee-ohjelmaan ja sen hyötyihin verrattuna perinteiseen tapaan perehdyttää uusi työntekijä. Lisäksi tulevaisuutta ajatellen kerään trainee-ohjelmaan osallistuneilta traineilta palautetta ja kehityskohteita mahdollisia tulevia trainee-ohjelmia varten.

Alla olevat kysymykset toimivat tukena avoimille one-to-one keskusteluille. Toivon, että löydätte trainee-ohjelman tehtävien keskeltä aikaa myös tähän paneutumiseen, jotta me traineet saamme myös kannettua kortemme kekoon kehittämään organisaation rekrytointi- ja perehdytysprosessia tulevaisuudessa.

### Tukikysymykset

- Millaisen kuvan sait trainee-ohjelman työpaikkailmoituksesta? Mikä erityisesti kiinnitti sinun huomion ilmoituksessa? Miten ilmoitus vastasi tähän mennessä koettua trainee-ohjelmaa? Mitä ajatuksia rekrytointiprosessista?
- Ensimmäisellä viikolla tutustuttiin lähinnä organisaatioon, millainen vaikutelma Canonista tuli? Miten sinut otettiin vastaan uuteen työpaikkaan? Tuleeko mieleen jotain erityistä, mitä nostaisit esille?
  - Saitko tarpeeksi tietoa tulevasta ohjelmasta?
- Pohdi trainee-ohjelman pituuden suhdetta omaan kehitykseesi, onko aikaa liikaa/sopivasti/liian vähän? Eteneekö tehtävien vaativuuden sekä vastuun kasvattaminen sopivassa tahdissa?
- Vertaa trainee-ohjelmaa muihin kokemuksi perehdytyksiin, joissa olet ollut osallisena. Miten trainee-ohjelma eroaa muista perehdytyksistä? Mieti toimintatapoja, joita jommassakummassa tai kummassakin perehdytysmenetelmässä voisi hyödyntää.
- Vapaa sana, muuta palautetta ohjelmasta? Pienimpienkin kohtien kehittämistarpeet ovat myös tärkeä tuoda esille!

The Canon logo is displayed in a bold, red, sans-serif font, centered on the page.

# TRAINEE-OHJELMAN RUNKO

