



LAUREA

Oman osaamisen johtaminen

Case: Suomen Lähikauppa Oy



Pilvi, Mirka

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Oman osaamisen johtaminen perehdytyksessä
Case: Suomen Lähikauppa Oy

Mirka Pilvi
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Mirka Pilvi

Oman osaamisen johtaminen perehdytyksessä

Vuosi 2010 Sivumäärä 40

Tämän opinnäytetyön aiheena on oman osaamisen johtaminen perehdytystilanteessa. Tarkoituksena on lisätä henkilöstön osaamista, sitoutumista ja työmotivaatiota. Lähtökohtana aiheelle oli Lähikauppa Oy:n uudet toimintatavat, jotka koskettivat myymälöiden jokapäiväistä arkea. Uudet toimintatavat tulivat käyttöön hyvin nopealla aikataululla ja näin ollen uudet työtehtävät olivat perehdyttäjillekin uutta tietoa.

Tavoite on helpottaa uutta työntekijää sisäistämään osa tulevista työtehtävistään selkeällä apulomakkeella, joka on suunniteltu normaalin perehdytyksen tueksi. Perehdytettävä henkilö näkee lomakkeesta, mitä asioita hänen tulee oppia perehdytyksen aikana ja voi itse vaatia lisäperehdytystä tarvittaessa. Lomakkeen avulla on tarkoitus johtaa omaa osaamistaan. Toisen tarkoitus lomakkeella on toimia kehityskeskusteluissa apuna osaamisen johtamiselle.

Työssä haettiin tutkimustuloksia kirjallisuudesta, henkilöstölle jaetun kyselyn avulla sekä haastattelemalla myymäläpäällikköä sekä myyjää. Kysymykset sekä kyselyyn että haastateluun haettiin teoriasta. Kyselyyn vastasi hyvin pieni osa henkilöstöstä, joten kyselyn tuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina ja ajatuksia herättävänä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että osaaminen lisää motivaatiota ja sitoutuminen vahvistuu. Lomakkeen avulla koetaan osaamisen lisääntyvän sekä auttavan ymmärtämään oman työn sisältö. Sen uskotaan parantavan vuorovaikutustilanteita rohkaisevana tekijänä. Kehityskeskusteluissa lomakkeessa listatuista asioista voidaan nostaa kutakin itseään kiinnostavia asioita ja syventää tietämystä niistä.

Asiasanat: perehdytys, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen

Human resources and development

Mirka Pilvi

Managing own knowledge in orientation

Year	2010	Pages	40
------	------	-------	----

The topic of this thesis is managing your own knowledge in orientation. The idea of this thesis is to add knowledge, commitment and motivation. The basis to this subject is that Suomen lähikauppa Oy has new policies, which affect the daily work of the stores. These new policies did come into effect with short notice and new work assignments were new to the instructor too.

The purpose is to help new worker to internalize in easily understandable brief form part of the work assignments that they should be able to do after the briefing. The Brief form is intended to help with normal orientation. You can see straight from the brief form what assignments you have to be able to do and ask for more orientation if it is needed. The purpose is to manage your own knowledge with the brief form. Another purpose is to benefit from the form in development discussion.

The research results were approached by studying literature, with an inquiry which was given to the personnel and with two interviews. Questions in the inquiry and in the interviews were taken from the theory. Very small part of the personnel answered the inquiry, so the results are just directional and thought provoking.

From the research results can be drawn the conclusion that knowledge adds motivation and it will strengthen commitment. According to the results, the form increases knowledge and helps to understand work substances. It also makes interaction easier and encourages interacting. Development discussions can deal with issues which are interesting and deepen knowledge of these issues.

Key words: orientation, knowledge, motivation, commitment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Suomen Lähikauppa Oy lyhyesti	6
3	Keskeiset käsitteet.....	7
3.1	Perehdytys.....	7
3.2	Osaaminen.....	8
3.2.1	Yksilön osaaminen.....	9
3.2.2	Ydinosaaminen.....	10
3.2.3	Yhteisöllinen osaaminen	10
3.2.4	Alaistaidot	11
3.3	Motivaatio	12
3.3.1	Sisäiset motivaatiotekijät.....	12
3.3.2	Ulkoiset motivaatiotekijät.....	13
3.4	Sitoutuminen.....	13
4	Osaamisen johtaminen	15
5	Henkilöstön kehittäminen	16
5.1	Kehityskeskustelu	17
5.2	Viestintä ja vuorovaikutus	18
6	Taustat ja lähtökohdat.....	20
7	Tavoitteet	21
7.1	Oma osaaminen.....	21
7.2	Motivaatio ja sitouttaminen.....	22
7.3	Uusien työtehtävien pysyvyys käytännössä	22
8	Lomakkeet ja haastattelu	23
8.1	Apulomake perehdytykseen	23
8.2	Palautelomake	23
8.3	Haastattelut.....	23
9	Tutkimukset ja tulokset.....	24
9.1	Tutkimuksen reliabelius ja validius.....	24
9.2	Palautelomakkeen vastaukset	24
9.3	Myymäläpäällikön haastattelu	28
9.4	Myymälätyöntekijän haastattelu	29
10	Tulostenarviointi	30
	LÄHTEET	32
	KAAVIOLUETTELO	34
	LIITTEET	35

1 Johdanto

Aiheen valinta kävi kuin itsestään työharjoitteluni ja työpaikallani tapahtuneen muutoksen takia. Suomen Lähikauppa Oy:ssä (ent. Tradeka Oy) haluttiin muokata tavoitteita muuttamalla toimintatapoja. Uudet toimintatavat perustuvat uusiin työmenetelmiin ja maksimaaliseen ajankäytön hallintaan. Uudet toimintatavat pyrkivät palvelemaan paremmin asiakkaita, parantamaan työntekijöiden motivaatiota sekä työolosuhteita ja luomaan hyvä kasvualusta koko yritykselle. Nämä muutetut toimintatavat otettiin käyttöön kaikissa Siwoissa (SALO-projekti). Projektin luomien uusien toimintatapojen ylläpitäminen on vaikeaa. Uutta asiaa tuli kerralla paljon, ja siitä huolimatta kaikki uudet toimintatavat piti ottaa jokaisessa myymälässä käyttöön.

Aiemmin mietin, miten työntekijät voisivat itse vaikuttaa perehdytykseensä ja näin varmistaa omaa osaamistaan. Ongelma on siis siinä, että nyt opetettavat toimintatavat ovat perehdyttäjällekin aika uutta tietoa. Henkilökunta, joka perehdyttää uusia työntekijöitä ei välttämättä ole vielä itsekään saanut omaksuttua tietoa kokonaisuudessaan. Kysymys kuuluukin, miten saada uusien toimintatapojen osaaminen samalle tasolle? Miten ne saadaan jokaisessa myymälässä pidettyä käytännössä? Miten se voidaan siirtää uusille työntekijöille käyttöön sekoittamatta vanhoja jo pois jätettyjä tapoja uusiin?

Tavoitteena on saada uudet opit heti käyttöön niin uusien kuin vanhojen työntekijöiden kanssa, jolloin projektista saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Tähän olen suunnitellut perehdyttämisen tueksi lomakkeen, jota jokainen työntekijä voi omaa osaamistaan parantaakseen käyttää. Lomake oli alun perin suunniteltu ainoastaan uusille työntekijöille, mutta sitten totesimme erään SALO-valmentajan kanssa, että olisi hyvä käyttää lomake vanhoillakin työntekijöillä, jotta voidaan olla varmoja heidän osaamisestaan.

2 Suomen Lähikauppa Oy lyhyesti

Suomen Lähikauppa Oy on päivittäistavarakauppaa harjoittava yritys, jolla on kolme kauppaketjua: Siwa, Valintatalo ja Euromarket. Kaikkiaan myymälöitä on yli 700, joista n.550 on Siwoja, Valintataloja on vähän alle 200 ja Euromarketteja 15. Työntekijöitä näissä myymälöissä on yli 6500. Suomen Lähikauppa Oy:n vuoden 2009 Liikevaihto oli 1,3 miljardia. (Suomen Lähikauppa Oy).

Suomen Lähikauppa Oy:n tavoitteena on toimia lähikaupan suunnannäyttäjänä ja saada lähikaupasta yhä vetovoimaisempi ostopaikka. Pyrkimyksenä on olla yhä monipuolisempi; elintarvikkeiden lisäksi myymälöissä on myös esimerkiksi Matkahuollon noutopiste sekä osassa myymälöitä löytyy myös Veikkaus ja postipalvelut. Suomen lähikaupan missio on ”auttaa ihmisiä

olemaan tyytyväisiä jokapäiväiseen elämäänsä siellä, missä heidän elämänsä on.”. Visio on ”Lähikauppa, jossa yhdistyvät pienen kaupan läheisyys ja suuren kaupan tarjonta - maailman paras lähikauppa minulle.”. (Suomen Lähikauppa Oy).

3 Keskeiset käsitteet

3.1 Perehdytys

Työturvallisuuslain kakkosluvun 14. pykälä määrää työntajan huolehtimaan työntekijän perehdyttämisestä itse työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti uuden työn tai tehtävän aloittamisessa tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden käyttöön ottamista. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi; työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Finlex)

Kun uusi työntekijä astuu ensimmäistä kertaa uudelle työpaikalleen, on ensiarvoisen tärkeää, minkälaisen ensivaikutelman hän saa. Ensivaikutelma vaikuttaa pitkän aikaa omaan mielikuvaan yrityksestä ja sitä kautta omaan käyttäytymiseen yrityksen palveluksessa. Keskeisin tavoite on antaa uudelle työntekijälle sellaiset perusvalmiudet työhön, että hän voi suorittaa ne turvallisesti ja omin avuin. Laadukas perehdytys lupaa parempaa asennetta, vähäistä virheidensä määrää, parempaa työturvallisuutta, tehokasta työskentelyä, väärinymmärrysten minimoimista sekä parempaa motivaatiota. (Eskola, Hakala, Liljeström & Raatikainen 2005, 120-121).

Epävarmuus, jota uusi työntekijä kokee uudessa työyhteisössä, on normaalia. Se johtuu tuntemattomista toimintatavoista ja tuntemattomista ihmisistä, huolesta joukkoon sopeutumisesta. Hyvä perehdytys auttaa sopeutumiseen ja antaa joukkoon kuulumisen tunteen, jolloin voi keskittyä itse työn tekemiseen. On erittäin tärkeää, että uusi työntekijä ymmärtää heti yrityksen arvot ja toimii niitä mukaillen alusta lähtien, yrityskulttuurilla on oma osuutensa näissä arvoissa. Yrityskulttuuri muodostuu suhteellisen pysyvistä opituista tavoista toimia ja arvoista, joita koko työyhteisö mukailee. Yrityskulttuuri välittyy uusille työntekijöille sekä virallisin vuorovaikutustilantein (koulutustilaisuudet, palaverit) sekä epävirallisilla tilanteilla kuten kahvitaulla. Uuden työtoverin oletetaan toimivan vallitsevan yrityskulttuurin mukaisesti. Yhteinen tapa toimia yhdistää työyhteisöä. (Eskola ym. 2005, 122-123).

Perehdytys kannattaa aina toteuttaa suunnitelmallisesti ja tiettyjen perehdyttäjien kanssa. On todennäköisempää saada kattavampi perehdytys, jos sen toteuttavat siihen määrätty hen-

kilöt. Tällöin ei turhaan toisteta samoja asioita moneen kertaan. Tosin koko henkilökunnan pitää yhdessä auttaa perehdytyksessä, jotta uusi työntekijä voisi tuntea kuuluvansa työyhteisön joukkoon. Päävastuu perehdytyksestä kuuluu kuitenkin aina lähimmälle esimiehelle.

Suunnitelmallinen eteneminen antaa varmuuden kaikkien tarvittavien asioiden julkitulosta.

Usein perehdytykseen kuuluu seuraavanlainen kaava:

1. ennen työhöntuloa annettava informaatio
2. uuden henkilön vastaanotto ja yritykseen tutustuttaminen
3. työsuhdeperehdyttäminen
4. työhönopastus.

Perehdytyksen tueksi uudelle työntekijälle kannattaa antaa informaatiota yrityksestä erilaisissa muodoissa, kuten yritysesitteitä, vuosikertomuksia, henkilöstöpolitiikkaa koskevia aineistoja ja tiedotteita, esitteitä, työsäännöt ja turvallisuusohjeet ym. tietoja, joiden avulla työntekijä voi tutustua itsenäisesti yrityksen toimintaan. (Viitala 2004. 259-262).

Toimintatapojen välittäminen uusille työntekijöille on välttämätöntä, jos halutaan päästä yhteiseen tavoitteeseen. Mitä selkeämmin toimintatavat ohjeistetaan, sitä nopeammin tavoitteet ovat saavutettavissa. Avuksi voidaan ottaa jonkinlainen tarkistuslista, josta käy ilmi, missä vaiheessa perehdytystä mennään ja mitkä asiat kaipaavat vielä kertaamista. (Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003, 184).

Uuden työntekijän tulee pyrkiä laadukkaaseen työntekoon turvallisilla ja terveellisillä keinoilla. Jotta henkilö pystyisi todella antamaan kaikkensa, hänen täytyy kokea eräänlaista sisäistä yrittäjyyttä ja osata johtaa itse omaa osaamistaan mahdollisimman pitkälle. Hyvin toteutettu perehdytys auttaa uutta työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja oppimaan talon tavoille. Sanotaan, että kuluu noin vuosi, ennen kuin työntekijä pystyy antamaan koko osaamisensa ja panoksensa yritykselle. (Kauhanen 2006, 145-146).

3.2 Osaaminen

Osaaminen on tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Osaamattomuus turhauttaa, jos työt jäävät sen vuoksi tekemättä. Osaaminen muodostuu mm. tiedoista, taidoista, kokemuksista, älykkyydestä ja omasta persoonasta.

Tiedot ja taidot eivät muodosta kuin osan osaamistarpeista, tarvitaan myös kokemusta, oppimiskykyä, sosiaalisia taitoja sekä tietynlaisia arvoja ja asenteita. Liiketoiminnan vaatima osaaminen kannattaa varmistaa tulevaisuudessakin, ja yksi keino siihen on henkilöstön kehittäminen. (Kauhanen 2007, 141-143).

Yritys tarvitsee tietynlaista osaamista, sitä osaamista, jolla yrityksen tuotteiden tai palvelujen siirtäminen loppukäyttäjälle on turvattu. Pelkästään oikeanlainen osaaminen ei riitä, vaan sen pitää olla myös tarvittavalla tasolla. On tärkeää olla motivoitunut tekemään mitä tekee, jotta osaamista voi käyttää loppuun asti hyväkseen. Erilaisia valmiuksia saadaan kouluttamalla ja ohjaamalla. Esimiehen tehtävä on antaa jokaiselle työntekijälle tarvittavat työkalut valmiuden saavuttamiseksi. (Viitala 2006, 110-111).

Osaamisella on jokaiselle ihmiselle hyvin monenlaisia merkityksiä. Merkitykset näkyvät mm. elinympäristössä, työtehtävissä ja käyttäytymisessä. Arvostus ja paikka yhteisön jäsenenä vahvistaa uskoa itseän ja osaamiseen. On tärkeää haluta oppia ja uskoa oppivansa, sillä pätevyys ja tarpeellisuus ovat suuri motivaation lähde. (Viitala 2006, 112).

Osaaminen on yritykselle aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma on määritelty usealla eri tavalla ja useimmiten esiin nousee seuraavat asiat: henkilöstön ammattitaito, yritykset prosessit ja asiakassuhteet. Nämä aineettomat pääomat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma muodostuu ihmisen henkisestä ja fyysisestä kyvykkyydestä eli osaamisesta, kokemuksesta, luovuudesta ja persoonallisuuden suomista erityistaidoista. Suhdepääoma tarkoittaa sosiaalista ja sopimuksellista yhteistyökyvykkyyttä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa, brandin ja imagon pysyvyyttä sekä ammattisalaisuuksien ja muiden immateriaalisten oikeuksien säilyttämistä. Rakennepääoma koostuu taas yrityksen prosesseista, arvoista ja kulttuurista, teknologiasta ja johtamisfilosofiasta. (Viitala 2006, 97-98).

3.2.1 Yksilön osaaminen

Osaamista on monenlaista, on ydinosaaamista, yhteisöllistä osaamista ja yksilön osaamista. Kun halutaan kehittää henkilöstön osaamista, on keskityttävä ensin yksilön osaamiseen. Oppiessaan yksilö siirtää käytännön osaamistaan myös koko tiimiin. Hyödyntääkseen tätä osaamista laajemmin pitää oppiminen jollakin tavalla dokumentoida, esimerkiksi luomalla sellaisen virallisen toimintaohjeen, jota kaikkien asiaan liittyvien henkilöiden tulisi noudattaa. Tällöin voidaan puhua tiedon johtamisen prosessista, jossa hyödynnetään myös yksilön piilevä tietotaito. (Sydänmaanlakka 2001, 143-144).

Ammattitaito eli ihmisen pätevyys, kyvykkyys ja taitavuus, antaa luotettavuutta niin työntekijänä yritykselle kuin myyjänä asiakkaalle. Nykyään osaaminen on niin monipuolista, että luotettavuus ja hyvä maine ovat tärkeitä mittareita osaamisen valikoimisessa. Ne tiedot, taidot ja asenteet, mitä ammattitaito tuo tullessaan siirtyy suoraan työsuorituksiin ja tuloksiin. Tosin hyväkään ammattitaito ei säily, jos sitä ei vaali oppimalla ja kehittymällä. (Viitala 2006, 113-114).

Ihmisten osaamisen johtamiseen tarvitaan suunnitelmallista etenemistä. On tärkeää miettiä minkälaisia ohjeita työntekijöille annetaan, miten heidän suorituksiaan mitataan ja millä keinoin. Työntekijälle on osattava antaa oikeat välineet ja tiedettävä kunkin tietojen ja taitojen riittävyys vaadittaviin suorituksiin päästäkseen. Onnistumiseen vaaditaan ennen kaikkea työntekijältä motivaatiota, sitäkin voidaan tietyillä keinoin lisätä. (Viitala 2006, 89).

Yksilön osaaminen on edellytys ydinosaamiselle ja yhteisölliselle osaamiselle. Yksilön osaaminen on kunkin henkilön omaa tietotaitoa ja valmiutta selvitä erilaisista tehtävistä. Tätä osaamista tarvitaan omien töiden suorittamiseen ja se takaa pääsyn niihin päämääriin, joihin pyrkii. Siihen vaikuttaa myös yksilön persoonallisuus, minäkuva, asenteet ja motiivi. (Vartiainen ym. 2003, 46-48).

3.2.2 Ydinosaaminen

Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, joka erottuu muista yrityksistä omalla ylivertauisuudellaan joko tuotteissa, logistiikassa tai toimivuudessa. Ydinosaamisella saadaan ydintuote tai -palvelu, jota on vaikea jäljitellä ja jolla on mahdollisuuksia päästä uusille markkinoille. (Vartiainen ym. 2003, 42-43).

Ydinosaaminen on yritykselle strategisesti tärkeää osaamista. Resurssit tai kompetenssit/osaamiset johtavat strategisten prosessien kautta ydinkyvyykkyteen, joka antaa lisäarvoa asiakkaille. Pelkästään hyvä osaaminen ja strateginen suunnitelma ydinkyvyykkyden saavuttamiseksi ei riitä, vaan niiden täytyy myös kiinnittyä yhteen saumattomasti. (Viitala 2006, 65-66).

3.2.3 Yhteisöllinen osaaminen

Yhteisöllinen osaaminen tarkoittaa yrityksessä olevien eri ryhmien ja yksiköiden yhteistä osaamista. Tämä yhteinen osaaminen muodostuu kunkin ryhmän ja yksikön yksilöllisestä osaamisesta, jotka sitten yhdistetään yhteisten päämäärien vuoksi. Yhteisöllinen osaaminen vaatii yhteisöltä kommunikointia, ongelmanratkaisukykyä sekä yhteisen tavan menetellä. (Vartiainen ym. 2003, 44-46).

Yhteisölliseen osaamiseen liittyy myös kokemuksista oppiminen. Jos suostuu ottamaan virheensä kokemuksen kannalta, voidaan koko yhteisöä ohjata toisenlaisen käytännön käyttämiseen. Kokemusta tulee mm. ympäristöstä, kilpailijoista, asiakkaista, kulttuurista, ongelmanmäärittely ja -ratkaisukyvyistä. Lyhyellä aikavälillä erilaisiin tilanteisiin sopeutuminen auttaa yhteisöä oppimaan ja siirtymään tuumasta toimeen. Ennakointi yhteisön oppimisessa on myös

tärkeää, siinä vaaditaan herkkää vaistoa ympäristöstä tuleviin signaaleihin. Ennakoimalla pystytään yhteisön oppimista johdattamaan tarvittavaan suuntaan. (Viitala 2004, 185-187).

Yhteisölliseen osaamiseen vaaditaan teknisiä taitoja ja ihmistaitoja, joita voivat olla mm. kommunikointikyky tai taito johtaa ihmisiä. Koulutukset ovat hyvä kanava yhteisöllisen osaamisen kehittämiseen. Oppimissuunnitelmien tekeminen auttaa pysymään suunnitelmissa ja se johdattelee suunnitellulla tavalla tavoitteisiin. Tähän toki tarvitaan myös yksilöllisen osaamisen tukemista. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen yhteisölliseksi osaamiseksi vaatii hyviä motivointikeinoja kuten erilaiset palkitsemisjärjestelmät. (Viitala 2004, 189-190).

3.2.4 Alaistaidot

Ei ole pelkästään esimiehen vastuulla, että työpaikasta tulee toimiva ja viihtyisä. Vastuu on koko työyhteisöllä, alaitaitoja tarvitaan siis myös. Vastuuta vaaditaan viihtyisyyden huolehtimisesta, yhteistyökyvykkyydestä sekä työtovereiden että esimiehen kanssa, oikeanlaisesta resurssien käyttämisestä, uskalluksesta kertoa mielipiteensä ja aktiivisesta osallistumisesta. Omista alaitaidoistaan voi tehdä paremmat aktiivisella itsensä kehittämisellä kuten erilaisilla koulutuksilla sekä palautteen antamisella ja sen vastaanottamisella, vaikka se tietenkin vaatii hyvän esimiehen, joka tukee alaisensa pyrkimyksiä. Alaisen omat vaikutusmahdollisuudet ovat suorassa yhteydessä motivaatioon ja sitoutumiseen, siksi alaitaidot ovat hyvin tärkeitä kehityksen kohteita. Hyvät alaitaidot parantavat myös esimiehen työn laatua. (Punkanen 2009, 125).

Työntekijä, joka tekee työnsä huolellisesti ja auttaa työtovereitaan, kuuntelee, antaa palautetta ja pitää kiinni sovituista asioista, ottaa ongelmat esille, ottaa vastuun omista tekemisistään, noudattaa annettuja työaikoja ja pitää kaikkia yhdenvertaisina, omaa hyvät alaitaidot (Punkanen 2009, 126). Jokainen voi omilla pyrkimyksillään luoda itselleen hyvät alaitaidot, se kasvattaa myös työntekijän markkina arvoa, sillä hyvää työtä ja arvostusta ansainnutta työntekijää mielellään suositellaan muualle.

Ihmisten erilaisuus määrää, minkälaiset kunkin alaitaidot ovat. Kunnianhimoisuus ja sitoutuneisuus saavat työntekijän pyrkimään parempiin suorituksiin. Oma-aloitteisuus on hyvä pohja alaitaitojen kehittämiseen. Oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus antavat henkilölle mahdollisuuden vastuullisempiin tehtäviin, sillä nämä luonteenpiirteet usein nousevat joukosta helpommin esiin. On kuitenkin tietyn tyyppisiä ihmisiä, jotka eivät tuo esille omia taitojaan juuri ollenkaan. Näiden henkilöiden kohdalla voi esimies omilla vuorovaikutustaidoillaan saada tietoonsa heidän osaamistaan ja kykyä tehdä haasteellisempia tehtäviä. Hyvä johtaminen antaa suunnan parempiin alaitaitoihin mutta sekin vaatii onnistuakseen luottamusta ja vuorovaikutusta. (Punkanen 2009, 127).

3.3 Motivaatio

Motivaatio määrää ihmisen käyttäytymistä. Kaikkia tekoja edeltää jokin motivaatiotekijä. Motivaatio saa tavoittelemaan tiettyjä asioita. Se on käyttäytymisen energian lähde, se suunnaa ja säätelee käyttäytymistämme. Jokainen tilanne arvioidaan sen itsensä vaatimalla tavalla ja siihen liittyvillä motivaatiotekijöillä. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 13-15).

Motivaatiotekijät ovat työntekijää sisäisesti tai ulkoisesti palkitsevia tekijöitä. Yksi näistä on tunnustuksen saaminen kuten tulospalkkio ja myymäläpäällikön antama palaute, mutta myös menestyminen työssä, etenemismahdollisuudet ja työn mielenkiintoisuus ovat sisäisesti palkitsevia tekijöitä. Motivaatio selittää, miksi me toimimme tai miksi me emme toimi tietyillä tavoilla (Liukkonen ym. 2002, 13). On jokaisen omakohtaisia ajatuksia ja niitä seuraavia tekoja, jotka kertovat juuri sen henkilön motivaatiosta. Kunkin ihmisen motivaatio koostuu itselle merkityksellisistä asioista.

Molemmat sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio on yhtä tärkeitä pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Vaikka työ olisi kuinka sisäisesti palkitsevaa, ei motivaatio riitä loputtomiin, jos siitä ei saa riittävää palkkiota, palkkaa tms. Tasapaino näiden kahden motivaation suhteessa on pakollinen sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta. Kuitenkin ulkoisen ja sisäisen motivaation vaikutus työn suorittamiseen on erilainen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 47-51).

3.3.1 Sisäiset motivaatiotekijät

Motivaation syntymiseen on monia yhteisiä ja yksilöllisiä syitä. Siihen ei riitä pelkästään suorat rahalliset palkkiot, vaan tarvitaan myös sisäisesti palkitsevia asioita. Näitä sisäisesti palkitsevia asioita ovat esimerkiksi esimieheltä tai työtovereilta saatu tunnustus tehdystä työstä tai muu positiivinen palaute. Tunnustus hyvin tehdystä työstä lisää seuraavan työtehtävän suoritusarvoa. Jos heikosta suorituksesta saa tunnustusta, seuraavan työtehtävän suoritusarvo on todennäköisesti pienempi. Liian vaikeat ja vaativat työt saattavat heikentää merkittävästi työmotivaatiota. (Viitala 2004, 160-162).

Erityisesti alhaista palkkaa tai muuta materiaalista korvausta saavien työntekijöiden sisäisen motivaation merkitys on paljon suurempi. Hyvin sisäisesti motivoitunut henkilö toimii yleensä paljon tehokkaammin. Uusien työtehtävien oppimisen edistyessä motivaatio kasvaa, sillä oma onnistuminen on hyvin tärkeää ja se, että kokee oman kyvykkyyden paremmaksi. (Liukkonen ym. 2002, 8,24).

Yritysmailmassa sitoutumisella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että saadaan sekä organisaation että työntekijän arvot samansuuntaiseksi. Se tapahtuu asenteiden kautta. Usein yksilön oikeat arvot, jotka ohjaavat hänen toimintaansa, tulevat esiin tiedostamatta usein silloin, kun yksilö on jonkinlaisen valinnan edessä. Jotta kaikki organisaation jäsenet voitaisiin saada samojen arvojen kannalle, on oltava jonkinlainen nopea tapa prosessoida arvoja ihmisten kesken. Jos arvojen prosessointi on tuloksellista, yhteiset arvot ovat saavutettavissa. (Saari 2004, 99-100).

Motivaatiolla on suora yhteys sitoutumiseen työssä. Hyvin motivoitunut ja sisäisesti palkitukseen tullut ihminen on todennäköisesti myös hyvin sitoutunut työhönsä. Motivointuneen työntekijän työpanos on hyvin energisesti latautunutta ja se on aina yritykselle arvokasta intoa.

3.3.2 Ulkoiset motivaatiotekijät

Ulkoiset motivaatio muodostuu palkkiosta, palkasta ja työsuhde-eduista, työympäristöstä ja sen oikeudenmukaisuudesta, tasavertaisuudesta ja tiedonkulkuun liittyvästä avoimuudesta. Se on ulkopuolelta tuleva kannuste ja yleensä aika lyhykestoinen, tästä syystä niitä tulee aika ajoin toistaa. (Aaltonen ym. 2005, 47-49).

Jos työ ei herätä sisäistä motivaatiota, on ulkoisen motivaation oltava niin merkittävä, että se saa henkilön sitoutumaan jossain määrin työhönsä. Luultavasti ei kuitenkaan kovin pitkäaikaisesti. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio kulkevat aina ainakin jossain määrin rinnakkain, mutta on tilannesidonnaista, milloin toinen merkitsee enemmän. Ulkoista motivaatiota on helpompi johtaa ja siihen voidaan vaikuttaa enemmän. On kuitenkin osattava ohjata motivaatio oikein, jotta se palkitsisi työntekijän lisäksi myös yrityksen. (Aaltonen ym. 2005, 51-57).

Ulkoiset motivaatio voi olla myös pakotteita tai pelkoa rangaistuksesta. Se tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa johto määrää tiettyihin tavoitteisiin vedoten työntekijöiltä tietynlaista käyttäytymistä. Tällöin annetaan rangaistuksia tai sellaisia palkkioita, jotka nostavat motivaation työntekijälle. Tyyli ei ota huomioon yksilöitä, eikä keino ole tehokas kuin lyhytaikaiseksi motivaation lisäämiseksi. Rangaistuksen pelko on ikään kuin sisäinen pakko, eikä sillä ole juurikaan sisäisen tekemistä motivaation kanssa. Mutta tämä ei ole kovin hyvää motivointia. (Liukkonen ym. 2002, 111-112).

3.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen on monien asioiden summa. Se koostuu mm. työtyytyväisyydestä, omasta panoksesta kokonaistulokseen, työn merkityksestä itselleen, asenteesta, motivaatiosta, työyhteisöstä ja esimiehistä.

Ihmisen sitoutuminen on motivaatiojohdannaista, tästä syystä sitouttamiseen on mietittävä asioita, jotka edistävät motivaatiota ja sitä kautta sitoutumista. Henkilö, joka on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, antaa työpäämääriensä eteen enemmän kuin henkilö, joka ei koe työtä omakseen. Konkreettiset palkkiot eivät sitoua pysyvästi, mutta ne huomataan helpommin. Työtehtävien tulee olla tarpeeksi haasteellisia ja merkityksellisiä, jotta motivaatio säilyy. Sitoutunut henkilö joustaa helpommin, kokee yrityksen arvot sekä tavoitteet yhteisiksi ja viihtyy yrityksessä pitkään. Lähimmän esimiehen tehtävä onkin tärkeä vaalia ja lisätä henkilökunnan sisäistä motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua päätösten tekemiseen lisäävät sitoutumista, sillä arvostus esimiehiltä lisää motivaatiota. On myös tärkeää antaa palautetta ja kannustaa henkilöstöä jokapäiväisesti työn merkittävyyden lisäämiseksi. (Hyppänen 2007, 142-145).

Jos henkilö on sitoutunut, hän on valmis tekemään asioita, joita hänen ei välttämättä tarvitse tehdä. Hän ymmärtää ja uskoo yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, hän ponnistelee yrityksen toiminnan eteen ja työskentelee yrityksen palveluksessa pitkään. (Hyppänen 2007, 143).

Kun ihminen on tyytyväinen työhönsä, hän harvemmin vaihtaa työpaikkaa ja poissaoloja tulee vähemmän. On jokaisesta itsestään kiinni, miten kokee työtyytyväisyyden, sillä työtyytyväisyys riippuu pitkälti persoonasta, motivaatiosta, asenteesta ja aiemmista kokemuksista. Osa työtyytyväisyydestä tulee ulkoisista tekijöistä kuten palkasta, osaamisesta, työn sisällöstä ja työolosuhteista. (Eskola ym. 2005, 124).

Asenne on tapa suhtautua tiettyihin asioihin ja se ohjaa käyttäytymistä. Se on opittu tapa. Työtyytyväisyys luo positiivisen asenteen omaan työhön ja työpaikkaan. Sosiaalisuus työtoverien kesken ja sosiaaliset tapahtumat vahvistavat tai lannistavat positiivista asennetta. Asennetta voi myös muuttaa muiden mielipiteet varsinkin, jos mielipide tulee joltakulta ketä henkilö itse arvostaa. Persoonallisuus on ihmisen tapa käyttäytyä, ajatella ja tuntea. Persoonallisuus on opittua sekä perittyä, ja sillä on suuri vaikutus sitoutumiseen, koska jokaiselle asiat ovat hieman erilaisia. Motivaation vaikutus työtyytyväisyyteen on aika laaja, ja se sisältää kaikki tarpeet, toiveet ja halut mitä ihmisellä on. Tosin se toimii myös toisin päin, työtyytyväisyyden vaikutus motivaatioon on yhtäläisen laaja. Hyvään motivaatioon liittyy sisäisen yrittäjyyden innostusta ja se, jos jokin tuo sitoutuneisuutta ihmiseen. Palkat, palkkiot ym. voivat olla tietyissä tilanteissa ne tärkeimmät sitouttajat, useimmiten kuitenkin hyvän pohjan antajia sitoutumiselle muun ohessa. (Eskola ym. 2005, 125-127).

4 Osaamisen johtaminen

Työnantajalla sekä työntekijällä on monenlaisia velvollisuuksia ja oikeuksia toisiaan kohtaan. Työntekijän oikeuksia on mm. turvallinen ja terveellinen työympäristö, palkka, lakien ja sopimusten suoma turva sekä järjestäytyminen. Työnantajan oikeuksiin taas kuuluu työhön ottaminen, työn johtaminen ja oikeus aloittaa ja lopettaa työsuhteita. Työsuhteen välinen vuorovaikutus tulee toimia molempiin suuntaan. Työntekijällä on velvollisuus toimia työnantajan ohjeiden mukaisesti, noudattaa sääntöjä ja tehdä työ vaadittavalla huolellisuudella työnantajan lukuun. Työntekijän on otettava huomioon työssään työnantajan etuja. Työnantajalla on myös velvollisuudet työympäristön turvallisuudesta, työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta, keskeisten työehtojen kirjallisen selvityksen antamisesta, ilmapiirin edistämisestä, työntekijän työstä suoriutumisen mahdollisuudesta sekä työntekijän ammatillisesta kehittymisestä. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö)

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus. Sen tarkoitus on laajentaa, kehittää, uudistaa ja vaalia yrityksen sisältämää osaamista. On taitolaji osata johtaa osaamista niin, että se nitoo yrityksen ja yksilön osaamisen yrityksen toiminnan kanssa. Yhteisellä keskustelulla voitaisiin saada parempi kuva osaamisen johtamisen nykytilasta, miettiä yhteisiä tavoitteita ja saada toiminnasta mahdollisimman tehokasta. Kaikki lähtee liikkeelle yrityksen tulevaisuuden tahtotilasta, ei voida suunnitella reittiä, jos ei tiedetä minne ollaan menossa. On helpompi johtaa osaamista, jos kaikki tietävät yrityksen päämäärät ja tulevaisuuden suunnitelmat, vaikka yhtä tärkeää on tietää, missä ollaan nyt. Kun päämäärät ovat selvillä, puretaan osaamistarpeet eri yksiköissä ja tiimeissä yksilöllisiin kehitystarpeisiin. Yleensä osaamisen kehittäminen aloitetaan siellä, missä on suurimmat osaamispuutteet. Se ei kuitenkaan välttämättä ole paras keino, sillä silloin kiinnitetään huomio pikemminkin puutteisiin kuin vahvuuksiin. Tärkeä tulos on kuitenkin selkeämpi tietoisuus nykytilasta. (Viitala 2006, 14-16).

Kaikki lähtee yksilön osaamisesta ja siitä, miten se osaaminen osataan nivoa yrityksen päämääriin. Osaamisen johtamisen ydin on siis yksilön oppimisessa ja osaamisessa. Osaaminen pitää osata myös eritellä ihmisestä, jotta sitä voidaan tarkastella tarvittaessa kriittisestikin yrityksen menestymisen kannalta. Sitä joutuu joskus muuttamaan ja kehittämään tulevaisuuden tahtotilaan päästäkseen. (Viitala 2006, 16-17).

Riitta Hyppänen kuvaa osaamisen johtamisen prosessin näin:

- Kriittisen osaamisen tunnistaminen
- määrälliset ja laadulliset osaamistavoitteet
 - minkälaista osaamista tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa
- osaamisen arviointi organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla
 - miten se vaikuttaa henkilöstön tekemisiin, mikä on erityisen tärkeä kohde

- kehityskeskustelu
 - mitkä ovat yksilötason kehitystarpeet,
- kehityssuunnitelma
 - laaditaan kehityssuunnitelma ja toimintasuunnitelma miten edetä
- oppimista tukeva johtaminen
 - esimiehen tuki päivittäisessä työskentelyssä
- seuranta
 - mittarit ja suorituksen arviointi. (Hyppänen 2007, kuvio 4.1, 97).

Esimiehen pitää ohjata ja kehittää yksilöitä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Henkilön kehittyminen ja kasvu ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä, joita osaamisen tukeminen ja kehittäminen lisää. Jos henkilö kokee, ettei hänellä ole enää mitään opittavaa nykyisessä työssään eikä kehittymismahdollisuuksia ole, on todennäköistä, ettei hän ole pitkään tyytyväinen työssään. Ihmiset tarvitsevat virikkeitä jaksakseen. (Hyppänen 2007, 103).

Virikkeitä on mahdollista lisätä erilaisten koulutusten ja aivoriihien muodossa. Kuitenkin paras keino taata osaamisen kehittäminen on huolehtia työpaineiden vähyydestä. Jos ihminen on paineiden alla pitkään, ei hän kykene oppimaan uutta. Erilaiset yhteiset viestintätilanteet antavat miettimisen aiheita ja kehitysehdotuksia. Hyvä oppimisen keino on myös tehokas viestintä ja tiedon levittäminen. (Viitala 2004, 191-193).

5 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstöä kehitetään, jotta yrityksen toiminta sekä tulos ja yksilön osaaminen paranisi. Tärkeimmät päämäärät yleensä ovat töiden suoritusten tehostumisessa, työntekijän työmarkkinakelpoisuuden parantamisessa sekä organisaation oppimisessa eli yrityksen sisäistä toimintaa, työympäristöä ja yhteistyötä koskevan palautteen parantamisessa. (Viitala 2004, 194).

Oppimistavoitteet voidaan jakaa kahteen tavoitteeseen: lyhyen aikavälin oppimistavoitteisiin ja pitkän aikavälin oppimistavoitteisiin, jotta yrityksen tahtotila ja työntekijän osaaminen kohtaavat voidaan asiat edelleen eritellä työhön liittyvään oppimiseen ja persoonallisuuden kehittämiseen. Lyhyen aikavälin tavoite työssä oppimisessa on tähdätä työntekijän osaamiseen eli tietoihin, taitoihin ja kykyihin. Pitkällä aikavälillä mietitään valmiiksi, mitä tavoitteita ja vaatimuksia yrityksellä on tulevaisuudessa, joihin voidaan valmistautua etukäteen. Persoonallisuuden kehittämisessä lyhyellä aikavälillä voidaan kehittää työntekijän uraa ja asenteita, ja pitkällä aikavälillä laajennetaan ja kehitetään yksilön identiteettiä. (Viitala 2004, kuvio 5.5). On kuitenkin tärkeää kehittää sekä yksilön oppimista ja yrityksen oppimista yhdessä, sillä osaamisen vaikutuksen pitää näkyä yrityksen kehittymisessä, ei pelkästään työntekijän kehityksessä (Viitala 2004, 195).

Turvallisin vaihtoehto henkilökunnalle, johdolle sekä omistajille on pienet muutokset ja jatkuva kehittäminen vähän kerrallaan. Pienet määrät uutta tietoa on helpompi omaksua ja siten se tulee nopeammin käytäntöön. Jatkuva muutos on kuitenkin tätä päivää ja osaamisen tilan on kehityttävä sen mukana. Tässä on myös haaste työntekijöille, sillä oppiminen on edellytys sille, että pystyy tekemään töitä niin pitkään kuin haluaa samassa paikassa. (Kauhanen 2006, 139-141).

5.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on hyvä tapa kartoittaa kunkin osaamistarpeet, työnkuvan mahdolliset muutostarpeet ja miettiä, miten ja mihin halutaan kehittyä. Yrityksen on helpompi kehittyä haluamaansa suuntaan, jos työntekijän ja yrityksen sävel on yhteinen. Suositeltavaa olisikin käyttää siihen enemmän aikaa kuin monesti käytetään. Kehityskeskusteluiden tavoite on edistää osaamista, lisätä motivaatiota ja parantaa ilmapiiriä. (Viitala 2004, 197).

Kehityskeskustelut käydään yleensä lähimmän esimiehen kanssa. Siihen on hyvä varautua miettimällä jo etukäteen asioita, joita keskustelussa tullaan käymään. Sellaisia asioita ovat

- oman työn analysointi
 - miten henkilö kokee oman työnsä, mitä haasteita siinä on ja kaipaako työnkuva lisää haasteita, onko työssä ongelmia, jotka tarvitsee ratkaista,
- henkilön osaaminen
 - tarvitaanko lisäkoulutusta vai halutaanko osaamista laajentaa ja onko osaamistaso se, mikä pitääkin olla,
- ilmapiiri
 - mitä ajatuksia ilmapiiri herättää henkilössä ja miten sitä voisi parantaa, vaikuttaako ilmapiiri jotenkin työtekkoon,
- palaute
 - esimiehen antama palaute ja esimiehelle annettava palaute.

Esimiehen tulee käydä kehityskeskusteluista ilmi tulleet asiat läpi ja tehdä tarvittavat suunnitelmat seikoista, jotka vaativat muutoksia. Osaamiskartoituksissa tulee ilmi, miten hyvin työntekijöiden osaaminen vastaa osaamistarpeisiin. Siihen voidaan käyttää apuna erilaisia lomakkeita tai esimerkiksi ulkopuolisia asiantuntijoita. Varsinkin muutostilanteissa ahdistus voi tulla suuresta määrästä uusia työtapoja ja osaamisen vähentymisestä niiden takia. Osaamiskartoitus auttaa lisäämään osaamista siellä, missä sitä tarvitaan. (Viitala 2004, 197-200).

Kun kehityskeskusteluissa sovitaan joitain tavoitteita ja välitavoitteita, on esimiehen seurattava ja kerrottava henkilöstölleen välitietoja, miten osatavoitteisiin on päästy. Samalla kerrotaan, mitkä tavoitteet ovat edelleen saavutettavissa tai mitä uudelleen järjestelyjä on tehtävä, jotta ne voitaisiin saavuttaa. Osatavoitteet antavat matkalla lopulliseen tavoitteeseen onnistumisen tunteita ja auttavat jatkamaan päämäärään asti suuremmalla motivaatiolla. (Hyppänen 2007, 64).

Kehityskeskustelut ovat työntekijälle hyvä kanava kuulla, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Se on vuorovaikutus tilanne, joka yleensä johtaa molempia miellyttävään lopputulokseen. Se, että voi itse vaikuttaa omaan työtilanteeseensa luo tarkoituksellisuutta elämään ja täten nostaa työntuntoa. (Valpola 2000, 7-8).

5.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Jokainen tahtoo tulla kuulluksi ja, jotta jokainen tulisi kuulluksi, täytyisi jokaisen tahtoa kuulla. Tällöin saadaan hyvä vuorovaikutustilanne ja viestintä toimimaan halutulla tavalla. Vuorovaikutustilanteet tuovat myös yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta sitoutumista ympäristöön tai yhteisöön. (Harju 2002, 171).

Jos halutaan kaikki tarpeellinen tieto kaikkien käyttöön, tarvitaan tehokasta viestintää. Viestintä on kaikkein tehokkainta silloin, kun se tavoittaa kaikki, joita tieto koskee. Viestin täytyy olla myös sellaisessa muodossa, että kaikki ymmärtävät sen sisällön. Jos viestin tarkoitus on päästä tiettyihin tavoitteisiin, on sitä toistettava useamman kerran ja useamman kanavan kautta. Keskustelu asiasta on usein tehokkaampaa kuin esimerkiksi yleisen tiedonannon lukeminen. Suunnitelmallisuus viestinnässä auttaa tehokkaampaan asian perille viemiseen, eikä siihen selkeällä suunnitelmalla mene seuraavalla kertaa niin paljon aikaa. Jokaisella on oma vastuu viestien perille menosta. (Viitala 2004, 217).

Viestinnässä voidaan käyttää monenlaisia keinoja. Esimerkiksi sisäiset tiedotteet, taloustiedotteet, muutoksista kertovat tiedotteet, tiedotteet tapahtumista, jotka koskettavat henkilöstöä, ja erilaiset kehitystiedotteet ovat yrityksissä käytettyjä tapoja viestiä yrityksen tilasta. On monia kanavia joiden avulla tiedot saadaan jaettua kuten lehdet, sisäinen radio ja intranetit, tiedotustilaisuudet sekä tietysti henkilökohtaiset keskustelut. Työntekijöiden on tärkeää tietää tiedot, jotka koskevat yrityksen nykytilaa ja tahtotilaa, kehitystä, ilmapiiriä, avoimia työpaikkoja ja työntekijöiden sisäisiä siirtoja sekä omiin töihin vaikuttavia seikkoja. Mitä avoimempaa yrityksen viestiminen on, sitä helpommin työntekijät osaavat pyrkiä yhteisiin tavoitteisiin. Silloin myös sitoutuneisuus lisääntyy, kun työntekijät kokevat olevansa tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Viestintä on kuitenkin viime kädessä johdon vastuulla ja ilman johdon kehittämissuunnitelmia sitä on vaikeaa parantaa. (Viitala 2004, 218-220).

Työpaikoilla, joissa ei tiedoteta yrityksen asioista työntekijöille, luulot korvaavat tiedot ja sen varassa työntekijät tekevät työtään. Silloin voidaan uskoa, ettei työlle ole niin sanotusti tarkoitusta eikä selkeää suuntaa. Lähimmän esimiehen harteilla lepää suuri osa sisäisen viestinnän perille menon taakasta ja tarvittaessa hänen täytyy kysyville osata antaa lisätietoa asiasta. (Hokkanen 2003, 257-259)

Vuorovaikutukseen kuuluu olennaisena osana viestintä. Viestintään taas kuuluu lähettäjä ja vastaanottaja sekä sanoma ja palaute. Joskus joku näistä seikoista puuttuu eikä viesti mene alkuperäisessä ajatuksessaan perille. Siitä seuraa väärinkäsityksiä ja vuorovaikutustilanne jää tulematta. Tämä on yleinen ongelma varsinkin silloin, kun viestin saaja ja antaja eivät tunne toisiaan. Isoissa yrityksissä käy usein niin. (Hokkanen 2003, 253)

Vuorovaikutustilanteeseen voidaan soveltaa 5K:n periaatetta: Kunnioitus, Kuuntelu, Keskittyminen, Keveys ja Kärsivällisyys. Toisen ihmisen kunnioittaminen vuorovaikutustilanteessa lisää vastapuolen herkkyyttä kertoa omista arvoista ja periaatteista sekä rohkaisee esittämään omia mielipiteitä tai kehitysehdotuksia. Kunnioituksen pitää tulla kahden ihmisen välisestä kontaktista, vailla kummankaan asemaa tai oppiarvoa.

Kuuntelutaito ei ole mikään itsestäänselvyys, harva osaa kuunnella oikein ja samaistua kertojan tarinaan. Monelle nousee vain mielikuvia omista vastaavanlaisista kokemuksista, joita tekisi mieli kertoa, mutta silloin ollaan jo sivuraiteilla. Kiinnostunut kuulija esittää tarkentavia kysymyksiä ja eläytyy mukana ja ennen kaikkea keskittyy tilanteeseen.

Keskittyminen olikin se kolmas K. On vaikeaa keskittyä, jos ympäristö ei ole riittävän rauhallinen ja tilanteeseen liittyy häiriötekijöitä. Vuorovaikutustilanteeseen tulisi saada sellainen tila, jossa eivät puhelimet pirise tai ihmiset kulje vapaasti. Jos vastapuoli vastailee esimerkiksi kännykkään kesken jutustelun, tulee toiselle tunne, ettei hänen asiaansa arvosteta, se saattaa jopa loukata. Tällaisella sanattomalla viestinnällä vesitetään koko tilanteen merkityksellisyys. Vuorovaikutustilanteeseen keskittyminen on siis tärkeää kehittävän keskustelun aikaansaamiseksi.

Tähän päästään todennäköisemmin myös pitämällä keskustelua sen jatkuessa jollain tasolla keveänä. Kaikissa asioissa ja tilanteissa ei kannata keskustella virallisesti ja vakavasti, sillä kevennykset pitävät keskustelun leppoisaampana ja sitä kautta hedelmällisempänä. On tilanteita, joissa toinen osapuoli pitää kiinni virallisesta tavastaan keskustella, jolloin hedelmällisempää on kunnioittaa tätä tapaa.

Viimeisin, vaan ei vähäisin K on kärsivällisyys. Yhteiset suunnitelmat tai keskustelun tavoitteet löydetään parhaiten tapailamalla monenlaisia ajatuksia. Aina voidaan palata asioissa takaisin, jos keskustelun edetessä alkaa näyttää siltä, ettei olla menossa oikeaan suuntaan. Pienillä asioilla päästään yhteiselle polulle, vaikka ne vaativatkin hieman enemmän kärsivällisyyttä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71-80).

6 Taustat ja lähtökohdat

Suomen Lähikauppa Oy:ssä on muokattu hieman tavoitteita ja toimintatapoja. Uudet toimintatavat ja tavoitteet pyrkivät oikein toteutettuina palvelemaan paremmin asiakkaita, antamaan paremmat työolosuhteet ja paremman motivaation työntekijöille sekä takaamaan paremman kasvualustan yritykselle. (Salo-valmentajan käsikirja)

Jotta parempaan asiakaspalveluun päästään, kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, että hyllyt ovat erinomaisessa kunnossa, 100 %:seen hyllysaatavuuteen, esteettömään kulkuun sekä houkuttelevaan ja puhtaaseen myymälään. Tämä kaikki onnistuu, jos henkilökunta on motivoitunut näiden asioiden huomioon ottamiseen. (Salo-valmentajan käsikirja)

Työntekijät otettiin uusien toimintatapojen ja työkalujen kehittämisvaiheessa mukaan. Henkilökunnalle on annettu selkeät ohjeet ja pyritty antamaan reilu työnjako, jotta motivaatio säilyisi paremmin ja jokainen kokisi olevansa yhtä tärkeässä asemassa työtehtävien onnistumisen varmistamiseksi. Jokaisen työntekijät taidot halutaan saada samalle tasolle, ja se parantaa myös työyhteisön yhteishenkeä. (Salo-valmentajan käsikirja)

Paremman kasvualustan luomiseen pyritään tehokkaammalla resurssien käytöllä, tuotepuutteen ja hävikin minimoimisella, varastojen pääoman pienentämisellä sekä yhtenäisillä standardoiduilla työtavoilla. (Salo-valmentajan käsikirja). Nämä uudet läpi ketjun käytettävät työtavat kulkevat Siwoissa nimellä Salo-projekti. Koska Euromarketien ja Valintatalojen toimintatavat ja koot poikkeavat sen verran Siwoista, on niille hieman erilaiseksi räätälöity Valo-projekti. Keskityn ainoastaan Salo-projektin yhteen osa-alueeseen.

Projektin tuomien uusien asioiden käytännön apuna käytetään työjärjestystaulua, johon on lisätty päivittäiset ja viikoittaiset työtehtävät, osaamismatriisi sekä kolme seurattavaa mittaria. Opinnäytetyöni aihe perustuu tähän työjärjestystaulun osaamismatriisiin. Matriisissa on eritelty kaikkien työntekijöiden osaaminen ja heidän osaamisensa kehitys. Kehitystä seurataan merkinnöillä, joissa

I tarkoittaa että uusi toimintatapa on ohjeistettu

L tarkoittaa että henkilö osaa tehdä sen vähäisellä opastuksella

U tarkoittaa että osaa tehdä täysin itsenäisesti ja

O tarkoittaa että hän osaa opastaa ja kouluttaa muita. (Salo-valmentajan käsikirja)

Taitomatriisin tarkoituksena ei ole asettaa ketään paremmuusjärjestykseen, vaan sitä käytetään apuna koulutuksessa ja työjärjestystaulun laatimisessa. Työjärjestystaulun laatimisen kannalta on hyvin tärkeää tietää, millä tasolla kunkin osaaminen on, jotta työtehtävät voidaan ohjata sille joka ne osaa. Tosin tarkoitus on saada jokaisen työntekijän osaaminen samalle tasolle eli O-tasolle.

7 Tavoitteet

7.1 Oma osaaminen

Jotta tälle O-tasolle päästäisiin, täytyy jokaisen henkilökohtaiseen osaamiseen kiinnittää erityistä huomiota. Tästä syystä kehitin lomakkeen perehdytyksen tueksi työntekijöille. Salokoulutus oli hyvin nopeatempoista ja usealla työntekijällä on saattanut jäädä osa asioista kulumatta tai unohtunut. Lomakkeen tarkoituksena onkin varmistaa osaamisen todellinen taso. Tavoite on saada jokainen itse kiinnittämään huomiota omaan osaamiseensa. Lopullinen osaaminen on kuitenkin jokaisen omissa käsissä. Oma osaaminen on myös edellytys omassa työssä onnistumiseen ja kehittymiseen (Viitala 2006, 109). Jokaisella on edellytykset oppia ja osata, jos vain annetaan oikeat työkalut siihen. Vastuu on esimiehillä siten, että heidän kannustus ja opastaminen antaa eväitä työkalujen käyttöön.

Siwoissa työskennellään usein yksin, ja tästä syystä varsinkin työtehtävien osaaminen voi olla hyvin ratkaisevaa. Kaikki määrätyt tehtävät tulee kuitenkin suorittaa työvuoron aikana. Jos tehtävät tuntuvat vaikeilta tai osaaminen ei riitä, motivaatio on vaarassa kadota hyvin nopeasti.

Perehdys on tärkeä asia uuden työntekijän sopeuttamiseksi työympäristöön. Se on käytännössä edellytys työn teolle, silloin annetaan eväät työn tekemiseen. Yksintyöskentelypaikoissa hyvä perehdytys on hyvin tärkeää, koska ei ole työtoveria läsnä jolta kysyä. Jos ei perehdytetä kunnolla, sillä voi olla hyvin kauaskantoisia seurauksia. On tärkeää antaa perusteellista perehdytystä, jotta turhilta virheiltä ja taloudellisilta vahingoilta vältyttäisiin ja jotta työtapa-turmia ei tapahtuisi (Kauhanen 2007, 88). Jo talossa olleiden työntekijöiden perehdytys tulee myös jatkua aina tarvittaessa, työnkuvan tai työtehtävien muuttuessa.

Usein odotetaan, että työntekijät omaksuvat kyvyn luopua vanhoista työtavoista ja ajattelumalleista tuosta vaan. Uskotaan myös, että kaikilla on kyky omaksua uutta tietoa ja taitoa nopeasti. Uutta tietoa ja taitoa olisi myös kyettävä hyödyntää tehokkaasti heti alkuun. Usein

tämä ei kuitenkaan käy niin helposti. Muutokselle on annettava aikaa ja osaaminen paranee pikkuhiljaa. Lomakkeen tärkein tarkoitus on kasvattaa kaikkien työntekijöiden osaamista. Salo-projektissa olevat asiat olivat kaikille uusia, myös myymäläpäälliköille. Se merkitsee sitä, että tieto on perehdyttäjällekin uutta tietoa. Jos lomakkeessa on jokin asia, jota sen käyttäjä ei ole kuullut tai ei osaa, hän osaa itse kysyä perehdyttäjiltään apua.

7.2 Motivaatio ja sitouttaminen

Lomakkeen toinen tarkoitus onkin lisätä motivaatiota ja sitoutumista työhön, osaaminen on sen yksi tärkeä perusta. Kun motivaatio kasvaa, oman osaamisen kehittäminen tulee kiinnostavammaksi. Uskon, että jokainen tahtoo olla hyvä työssään. Vastuun antaminen oppimisesta oppijalle itselleen kasvattaa motivaatiota parempaan osaamiseen. Monesti henkilökunnan vaihtuvuus on aika suuri päivittäistavarakaupoissa, ja siksi olisi tärkeää saada työntekijät sitoutumaan työhönsä.

Ongelmia motivaation pysymiseen voi olla siinä, että tehtävät ja tehtävien aikataulu ovat niin tarkkaan määritelty, ettei ”sooloilulle” ole varaa. Tarkkaan määriteltyinä ne voivat alkaa tuntumaan yksitoikkoiselta puurtamiselta. Tosin muutoksia päivään tuo yllättävät tapahtumat tai muut asiat, jotka pakottavat töiden uudelleen priorisointiin.

7.3 Uusien työtehtävien pysyvyys käytännössä

Oman osaamisen, motivaation ja sitoutumisen lisäksi yhtenä tavoitteena on varmistaa uusien toimintatapojen pysyvyys käytännössä. Uudet asiat tulivat Salo-projektissa suurella volyymilla eikä niitä välttämättä ehditty ajatella tarpeeksi, eikä moni ymmärtänyt, mistä nämä muutokset johtuivat. Siitä aiheutui ehkä muutosvastarintaa. Nämä uudet asiat kuitenkin koskettavat jokaisen työntekijän arkea. Muutos haastaa ihmisen kehittymään ja tekee nykyisen osaamisen riittämättömäksi (Viitala 2006, 29).

Muutoksessa työnantajalla ja työntekijällä on omat vastuut sekä yhteisvastuu uusien asioiden pysyvyydessä. Vanhan on vain väistyttävä uuden tieltä. On normaalia, että muutoksessa syntyy vastarintaa. Kun vanhat työtavat saavat väistyä ja uudet tulla tilalle, liikutaan jonkin aikaa osaamattomuuden ja epävarmuuden tilassa. Tällöin tuntuu, ettei onnistu niin uudet kuin vanhatkaan asiat. (Salminen 172-173). Jotta muutetut tavat saataisiin käytännössä pysyviksi, täytyy vain aktiivisesti seurata ja ohjata oikeaan suuntaan, lomake on yksi työkalu siihen.

Mitä pidempään uusia asioita tehdään, sitä helpommin ne alkavat tuntua ihan normaaleilta työpäivään liittyviltä asioilta. Lomakkeella onkin tarkoitus auttaa antamaan myös kokonaiskuva osattavista asioista. Kun kaikki työt ovat siinä esillä, niiden tärkeyttä ei kukaan epäile.

8 Lomakkeet ja haastattelu

8.1 Apulomake perehdytykseen

Oman osaamisen kehittämisen -työkaluksi suunnittelin lomakkeen, jonka avulla jokainen voi itse aktiivisesti vaikuttaa omaan osaamiseensa. Lomaketta voidaan käyttää perehdytyksen tukena kuten myös tavoitekeskusteluissa apuna. Siinä käydään yksityiskohtaisesti läpi kaikki työt, tehtävät ja asiat, mitä kunkin tulee tietää Salo-projektin läpikäymisen jälkeen tai uuden työntekijän perehdytysjakson jälkeen. Listatut asiat on purettu mahdollisimman käytännöllä-heiseen ja ymmärrettävään muotoon. Nämä taidot ovat siis vaatimuksia jokaiselle työntekijäl-le, ja kaikkien on ne kuitenkin osattava.

Lomakkeessa painotetaan oman panoksen antamista omien tietojen ja taitojen kehittämiseen. Se on kehitetty itsenäiseen käyttöön, joten myös jokaisen työntekijän on itse huolehdittava, että saa tarvittaessa lisäperehdytystä. Lomakkeen tarkoitus ei ole syrjäyttää millään tavalla normaalia perehdytystä, eikä sen varaan ole tarkoitus jättää työntekijän osaamista. Lomaketta tulisi käyttää niin kauan kuin se on tarpeen. Kaikki siis oppivat omissa tahdissa. Esimiehen tehtävänä on seurata, että edistystä tapahtuu. On kaikkien etu, että jokainen osaa.

8.2 Palautelomake

Perehdytyslomakkeen lisäksi myymälöille lähetettiin palautelomake. Palautelomakkeen tarkoituksena on antaa tietoa perehdytyslomakkeen hyödyllisyydestä. Lomakkeessa oli kaikille myyjille oma osuus vastattavana sekä muutama lisäkysymys myymälän esimiehille. Palaute-lomakkeessa käytiin läpi asioita, joita lomakkeen ja yleisesti perehdytyksen kannalta voitaisiin pitää tärkeinä asioina. Siinä oli kysymyksiä itse tehtävistä, työympäristöstä sekä viestinnästä. Apulomake saatteineen lähetettiin sähköpostitse myymälöihin kesäkuussa 2009 ja palautelomakkeet siitä noin kolmen viikon kuluttua myös sähköpostitse. Molemmista posteista lähetettiin myös muistutus viesti noin viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä. Palautelomake meni noin 75 henkilölle ja vastauksia tuli 15. Vastausprosentti oli 36,3 %.

8.3 Haastattelut

Haastattelin erään myymälän myymäläpäällikköä Marika Piepposta. Haastattelu hoidettiin Lahdessa syyskuussa 2009 myymäläpäällikön toimipisteessä. Halusin haastatella juuri häntä, koska hänen myymälässään käytettiin yleisesti perehdytyslomaketta ja sain palautetta lähes

koko henkilökunnalta. Haastattelun kysymykset tein esittämäni teorian pohjalta. Kysymykset lisääntyivät haastattelun edetessä.

Haastattelussa keskityttiin

- lomakkeen luomaan keskusteluun haastateltavan toimipaikalla
- lomakkeen sijoittumisesta Siwan perehdytysohjelmassa
- lomakkeen sisällölliseen analysoimiseen
- lomakkeen käyttämiseen kehitys- ja tavoitekeskusteluissa
- toimipaikan ilmapiiriin ja viestintään, motivaation tasoon ja muutosten vaikutuksiin joita uudet toimintatavat toivat tullessaan

Toinen haastateltava oli myymälätyöntekijä. Häneltä pyysin haastattelua, koska hän oli käyttänyt apulomaketta itse. Kysymykset olivat poimittu palautekyselystä ja osaa siitä oli tarkennettu. Haastattelu käytiin Hyvinkäällä eräässä toimipisteessä tammikuussa 2010.

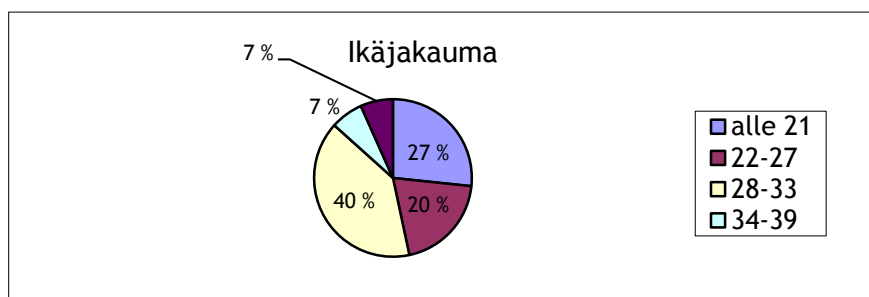
9 Tutkimukset ja tulokset

9.1 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Reliaabelius mittaa tutkimuksen todenmukaisuutta ja pysyvyyttä. Samoja asioita kysyttiin sekä haastatteluissa että kyselyssä. Vastauksen olivat hyvin lähellä toisiaan ja näin ollen uskon tutkimuksen olleen reliaabeli. Validiteetti tutkii onko osattu mitata sitä asiaa, mitä on ollut alun perin tarkoituskin mitata. Tutkimus on validi, sillä tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin.

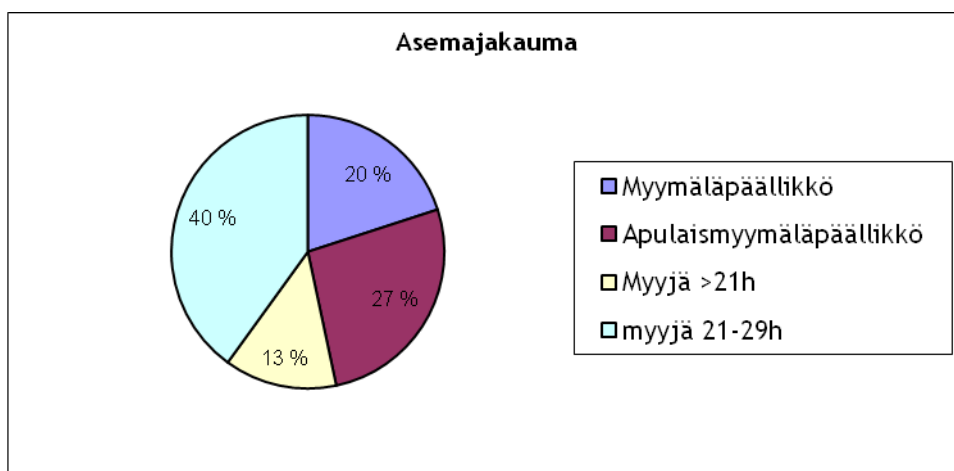
9.2 Palautelomakkeen vastaukset

Tyypillisin vastaaja oli nainen iältään 28-33 vuotta. Kaikista vastaajista 87 % oli alle 33-vuotiaita. Kaupanala on hyvin naisvaltainen ala, joten aika odotettavasti 93 % vastaajista oli naisia.



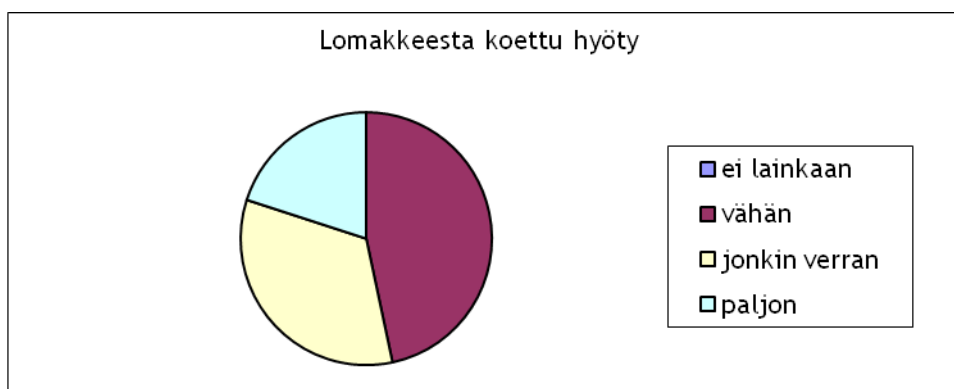
Kaavio Ikäjakauma

Myymläpäälliköitä ja apulaismyymläpäälliköitä vastaajista oli puolet, muiden vastaajien tuntisopimukset olivat 0-29 tunnin välillä. Se että näin suuri osa vastaajista oli myymäläpäälliköitä ja apulaismyymläpäälliköitä muuttaa hieman tulosten suuntaa. Jos vastaajista olisi suurin osa ollut uusia työntekijöitä ja tavallisia myyjiä, olisi vastaukset luultavasti hieman muuttuneet, sillä oletettavasti päälliköiden ammattitaito on korkeampi.



Kaavio Asemajakauma

Vastaajista puolet koki lomakkeesta olleen hyötyä hänelle itselleen vähän, 33 % koki hyötävänsä jonkin verran ja 20 % vastasi saavansa paljon hyötyä lomakkeesta. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei lomake ollut hyödytön. Tämä viittaa siihen, että perehdytys uusiin toimintatapoihin on käynyt niin nopeasti, ettei kukaan ole ehtinyt omaksumaan kaikkia tietoja, joita esiin tuli.

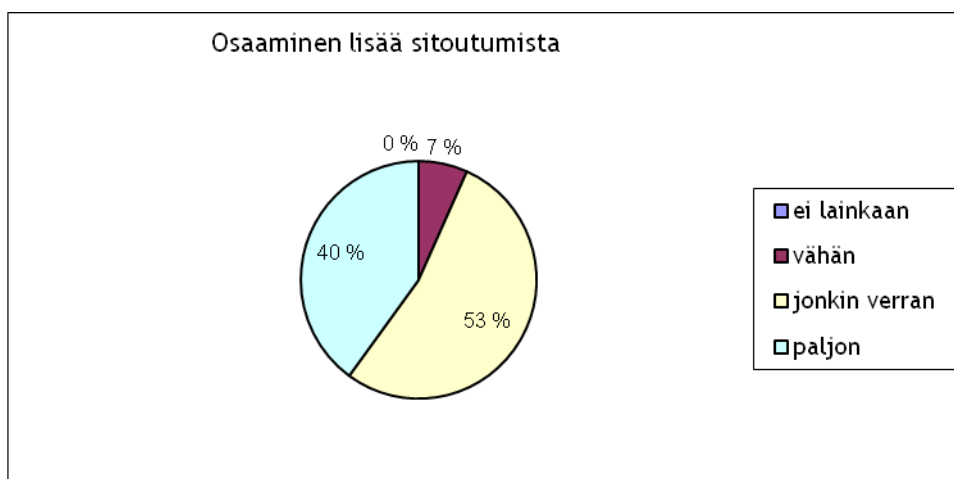


Kaavio Lomakkeesta koettu hyöty

66 % vastaajista ei löytänyt lomakkeesta mitään, mitä ei olisi ymmärtänyt ja loput 33 % löysi vain vähän kohtia joita ei ollut ymmärtänyt. Koko Salo-projektiin kertoi suurin osa uskovansa

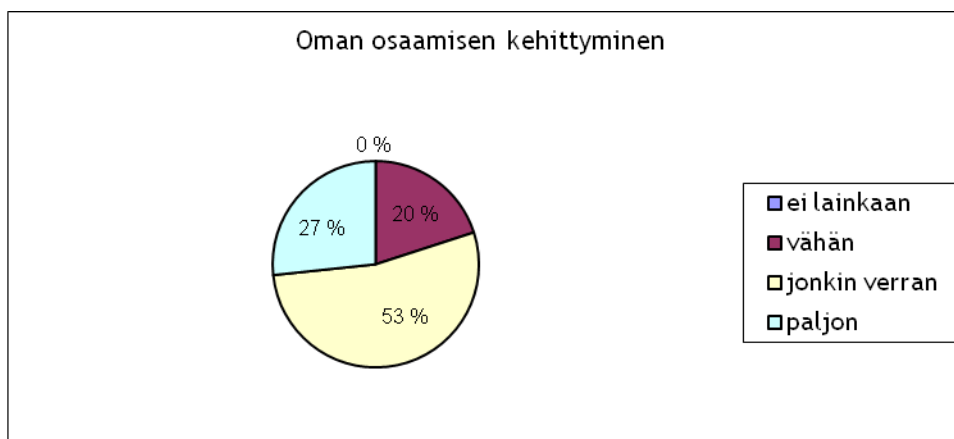
jonkin verran ja 33 % paljon. Luulisin, että suurempi osa uskoisi projektiin, jos sitä olisi ”markkinoitu” työntekijöille enemmän jo huomattavasti aiemmin ennen kuin tositoimiin ryhdyttiin

Kysyttäessä oman toimipaikan asenteesta Salon oppeihin 66 % sanoi positiivista asennetta olevan jonkin verran. 93 % vastaajista uskoi, että osaaminen lisää työhön sitoutumista. Asenne ja luottamus uuteen ovat avainsanoja onnistumiseen, mutta kuten edellä mainitsin, markkinoimalla työntekijät olisivat ymmärtäneet asenteensa vaikutukseen projektin onnistumiseen paremmin. Lomakkeesta koettu hyöty on ollut kaikille vastaajille jollain tasolla ilmeinen eli osaamista lisäävä. Suurin osa vastaajista itse näki osaamisen ja sitoutuneisuuden välisen yhteyden, joten lomakkeen antama osaaminen ja sen sitoutumista lisäävä vaikutus on ilmeinen.



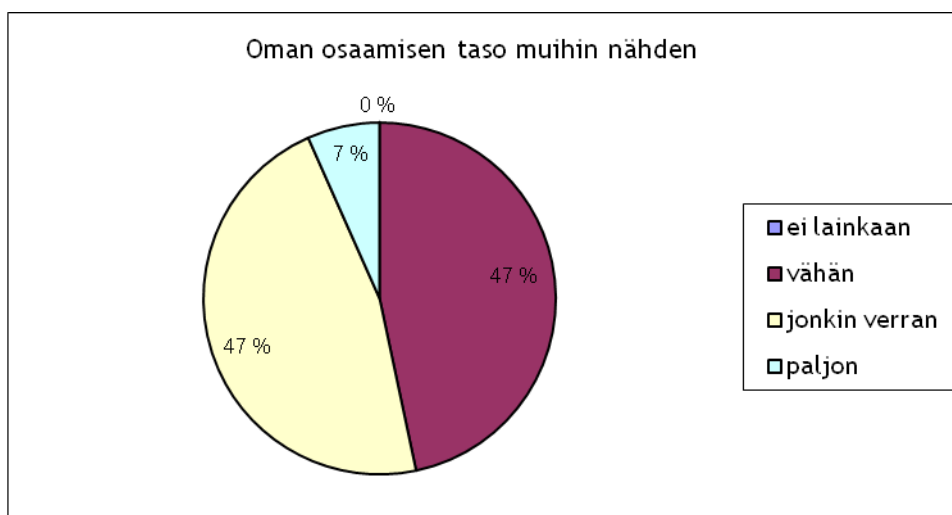
Kaavio Osaamisen lisää sitoutumista

27 % vastaajista huomasi osaamisensa kehittyneen paljon, suurin osa kuitenkin vastasi jonkin verran. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että voivat toteuttaa omaa osaamista tahtomallaan tavalla joko jonkin verran tai paljon. 47 % vastaajista koki työntekonsa olevan sujuvampaa.



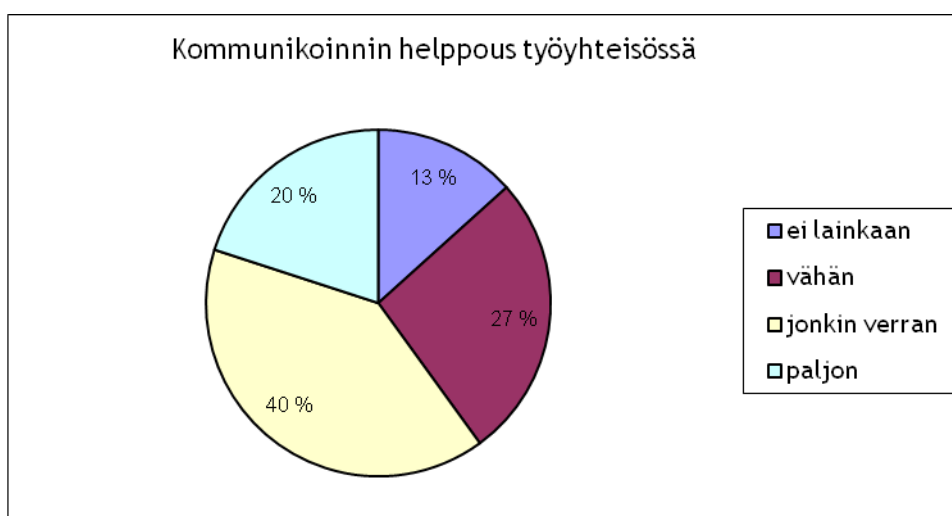
Kaavio Oman osaamisen kehittyminen

Kysyttäessä uskooko vastaaja olevansa samalla tasolla osaamisessaan muiden työtoveriensa kanssa, noin puolet vastaajista vastasi vähän ja puolet jonkin verran, ainoastaan 1 vastaaja vastasi paljon. 60 % vastaajista kertoi saavansa jonkin verran apua tarvittaessa työtovereiltaan. Lomakkeen tarkoitus onkin saada jokaisen osaaminen samalle tasolle, jolla se ei työntekijöiden omasta mielestä ole. Jos jokainen kokee osaavansa yhtä paljon kuin muutkin, se lisää oman arvon tuntoa.



Kaavio Oman osaamisen taso muihin nähden

Eniten hajontaa tuli kysyttäessä, onko kommunikointi helppoa omassa työyhteisössä. Tähän kysymykseen 13 % vastaajista vastasi ei lainkaan, 27 % vähän, 40 % jonkin verran ja 20 % paljon. Tässä saadaan huomata, että esimies ei yksin ole vastuussa kommunikoinnin parantamisesta. Vastaajistahan oli noin puolet esimiehiä ja silti noin 40 % kokee sen vaikeaksi työyhteisössään. Kommunikoinnin vaikeus saattaa horjuttaa lomakkeesta saatavaa hyötyä joidenkin osalta.



Kaavio Kommunikoinnin helppous työyhteisössä

Kaikki vastasivat paljon tai jonkin verran kysyttäessä, uskooko vastaaja esimiehensä arvostavan omaa osaamistaan. 53 % vastaajista kokee esimiehensä iloitsevan onnistumisestaan. Sen sijaan, kun kysyttiin, iloitseeko vastaaja esimiehen onnistumisista, 53 % vastasi ei lainkaan tai vähän.

Palautelomakkeessa kysyttiin, mitä positiivisia asioita tulee mieleen, kun ajattelee Salo-projektia ja omaa toimipaikkaa. Useimmiten vastaus oli siisteys ja järjestys, sen koettiin selkeyttävän ja helpottavan päivää. Osaamisen uskottiin myös lisääntyneen ja iloittiin siitä, että työt eivät jääneet yhden tai kahden harteille, vaan kaikki tekevät kaikkea. Tiedonkulku parani myös. Suurin osa uskoi lomakkeesta olevan hyötyä perehdytystilanteissa ainakin jossain määrin.

9.3 Myymäläpäällikön haastattelu

Haastateltavan myymäläpäällikön Marika Piepposen toimipaikalla on hänen itsensä lisäksi viisi työntekijää. Näistä neljällä on tuntisopimus ja yksi on tarvittaessa työhön kutsuttava. Kahta työntekijää lukuun ottamatta kaikki käyttivät perehdytyslomaketta hyödykseen sekä antoivat lomakkeesta palautetta. Lomake ei itsessään herättänyt lisäkysymyksiä, se oli selkeä ja listatut asiat olivat aseteltu ymmärrettävään muotoon. Apulomakkeen täyttäneiden kesken oli syntynyt keskustelua siitä, että jotkin osa-alueet kaipaivat vielä perehdytystä. Keskustellessa heräsi mielenkiintoa myös niistä asioista, jotka jo osataan, mutta haluttaisiin saada parempaa ymmärrystä esimerkiksi raporttien syvemmällä analysoimisella.

Siwan perehdytysuunnitelma on hyvin kattava, mutta siitä huolimatta lomake sopii hyvin siihen mukaan. Lomake vaatii sopivasti oma-aloitteisuutta työntekijältä. Perehdytysohjelman pituus on 24 työtuntia. Perehdytys tapahtuu siis työtä tehdessä pidemmällä aikavälillä. Marika Piepponen aikoo itse käyttää lomaketta perehdytyksissä niin uusille kuin jo perehdytetyille työntekijöille. Uusia työntekijöitä lomake auttaa ymmärtämään osattavat työtehtävät tarkemmin, vaikka lomakkeessa ei olekaan kaikkia työtehtäviä kuvattuna, kuten kassatyöskentelyä, oheispalveluja (Veikkaus, Matkahuollon paketit) ja tilausten tekemistä. Vanhoille työntekijöille hän aikoo käyttää lomaketta osaamisen kartoittamisessa. Tavallaan lomake auttaisi perehdytyksen jälkipuolella valvontaan.

Lomakkeen sisältöön Marika Piepponen olisi lisännyt kohdan päivämäärälle, jolloin tehtävä on opittu. Päivämäärän tai kuittauksen lisääminen lomakkeeseen vastuuttaisi työntekijän itse huolehtimaan paremmin lisäperehdytyksen pyytamisestä. Hyötyjä lomakkeesta tulee siinä, että on helpompi kartoittaa osaamisen todellinen taso, kun tiedot eivät ole julkisia, toisin kuin työjärjestystaulun osaamismatriisissa. Kun tiedot eivät ole julkisia, työntekijät ovat re-

hellisempiä osaamisestaan. Eniten apua lomakkeesta saataisiin, kun tasaisin väliajoin tarkistettaisiin opitut asiat lomakkeen kanssa ja keskusteltaisiin mahdollisista lisäkysymyksistä tai siitä, jos halutaan päästä syvemmälle jonkin asian ytimeen.

Marika Piepposen mielestä lomake sopisi vielä paremmin kehityskeskustelun tueksi, koska perehdytys sinällään kuuluukin olla osaamista kehittävää. Kehityskeskustelussa saadaan vapautuneempaa keskustelua ja analysointia omasta osaamisesta. Keskustelua saataisiin myös siitä, miten oma osaaminen sopii yrityksemme osaamistavoitteisiin. Yhteinen osaaminen liittyy työryhmän tiimiksi, jossa jokainen auttaa toinen toistaan. Se tekee työnteon paljon mielekkäämmäksi. Osaaminen tuo motivaatiota oppimisen kautta ja auttaa pyytämään avoimesti apua. Lomakkeessa asiat on pilkottu helpoiksi palasiksi, jotka ovat jokaisen selkeitä ymmärtää.

Kysyessäni toimipaikan ilmapiirin avoimuudesta Marika Piepponen totesi aina olevan jotain kehitettävää. Hän sanoo työskentelevänsä sen puolesta, että vaikeitakin asioita olisi helppo ottaa rohkeasti esille omana persoonanaan. Lisäohjeita kysytään vaihtelevasti; toiset kaipaavat enemmän lisäohjeistusta ja tukea sekä rohkaisua kysymään tarvittaessa apua, ja toiset ovat taas hyvin itsevarmoja ja etsivät vastaukset kysymyksiinsä itse. Kysyin heidän toimipaikansa motivaation tasosta, johon vastaus oli: ”Meillä on hyvin kunnianhimoisia työntekijöitä, jotka tahtovat nähdä työnsä tuloksen. Eli vastaus on kova.”

Uudet työtavat koetaan työntekoa helpottaviksi ja moni asia on auennut eri tavalla. Nyt kun aikaa on hieman kulunut, on uusista työtavoista alkanut tulla jo osa päivittäistä rutiinia. Monien mielestä varastojen järjestys ja siisteys ovat olleet parasta, mitä projekti toi tullessaan, mutta halusin tietää mitä muuta haastateltavani mielessä siitä on. Marika Piepponen sanoi raporttien lukemisen ja hyväksikäytön helpottavan ja auttavan ymmärtämisessä. Myymälän siisteys ja selkeys sekä asiakkaan silmin myymälää katsominen on auttanut ymmärtämään, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään.

9.4 Myymälätyöntekijän haastattelu

Haastatellun työntekijän toimipaikassa on kuusi työntekijää. Hän on ollut Siwassa töissä kolme vuotta opintojensa ohella ja hänellä on 21h työsopimus.

Kysyin haastateltavalta, kokiko hän lomakkeen hyödylliseksi, johon hän vastasi: ”Jossain määrin kyllä, vaikka suurin osa asioista olikin jo tuttuja.” Lomakkeessa ei myöskään ollut mitään epäselvää eikä muutettavaa tullut mieleen, vaan lomake oli hänen mielestään selkeä. Näihin uusiin osattaviin asioihin suhtauduttiin haastateltavan toimipaikalla aluksi hyvin vastahakoi-

sesti eikä muutoksessa tulleita uusia työtapoja haluttu ottaa käyttöön, mutta, kun asiat kävi-
vät tutuiksi, vastustuskin väheni. Nyt asiat hoidetaan niin kuin pitääkin.

Osaaminen on hänen mielestään parantunut kaikilta, sillä ennen kaikki eivät osanneet kaikkea
ja eri työt jäi tiettyjen ihmisten harteille. Nyt, kun kaikilta vaaditaan sama osaaminen, on
helpompaa keskittyä siihen, mitä töitä omaan työvuoroon on merkitty. Itse haastateltava
koki, että monenlaista osaamista on tullut lisää esimerkiksi raporttien tulkitsemisesta vuoron-
vaihtoa varten.

Haastateltava itse koki, että osaaminen vaikuttaa huomattavasti sitoutumiseen. ”Osaaminen
tuo itselle tarpeellisen olon ja se tarpeellisuuden tunne lisää tahtoa olla töissä ja yrittää vai-
kuttaa positiivisesti oman kauppamme tulokseen.” Osaaminen on hänen mielestään helpotta-
nut myös työpäiviä.

Haastateltava oli sitä mieltä, että ajankäyttö on tehostunut huomattavasti uusien järjestely-
iden myötä. Jokaiselle työlle on annettu se aika, mitä se vaatii, ja kaikkien työt monipuolis-
tuivat huomattavasti. Hän uskoo, että tietotaito työtehtävistä on aika pitkälle samalla tasolla
kaikilla joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Lomaketta selaillessa moni oli kysynyt eri koh-
dista, mikä tämä tehtävä oikein on. Apua siis tarvittiin suuntaan jos toiseen.

Kysyin myös toimipaikan ilmapiiristä ja siitä, miten se vaikuttaa oman osaamisen tehostami-
seen. Haastateltava koki toimipisteensä ilmapiirin hyväksi ja piti esimiestään tasapuolisena ja
reiluna. Avoimuudesta hän olisi toivonut parannusta, koska kaikki tiedotetut asiat eivät kulje
asianomaisten korviin.

Lomake oli herättänyt ajatuksia lähinnä siitä, miten on näin moni asia jäänyt niin monelta
huomaamatta tai kuulematta. Mutta oli tultu siihen tulokseen, että asioita tuli niin paljon
kerralla, ettei niitä kaikkia voinut muistaa ja lomake oli hyvä juuri siksi. Haastateltava uskoi,
että lomakkeesta olisi suuri apu uusille työntekijöille, vaikka kummeksui ajatusta käyttää sitä
useamman kerran esimerkiksi tavoitekeskusteluissa. Hän uskoi, että kerran opittuina työteh-
tävät säilyy kyllä muistissa, jos niitä säännöllisesti tekee.

10 Tulostenarviointi

Suomen Lähikauppa Oy:llä on hyvin kattava perehdytysuunnitelma ja lomakkeen tarkoitus oli
täydentää tätä perehdytettävän itsensä toimesta. Perehdytyksen vastuuhenkilö on myymälän
esimies, mutta koko henkilökunta perehdyttää riippuen siitä, kuka uuden perehdytettävän
työntekijän kanssa on vuorossa. Tutkimuksen mukaan ainakin osa työntekijöistä koki lomak-
keen tarpeelliseksi, ja koska lomake oli pääosin tarkoitettu uusille työntekijöille, päättelisin

lomakkeen hyödyttävän näitä uusia työntekijöitä enemmän. Uuden työntekijän on helpompi asennoitua oppimaan, jos hän tietää etukäteen mitä pitää oppia. Vastaajista lähes kaikki saivat mielestään osaamisen vaikuttavan sitoutumiseen ja työmotivaatioon, mikä vahvistaa perehdytyksen tärkeyttä, siksi katsoisin lomakkeen hyödyttävän osaamista lisäävänä tekijänä.

Tulokset ovat vain suuntaa antavia ja ajatuksia herättäviä, sillä vastauksia tuli hyvin vähän henkilöstön määrään nähden. Vähittäiskaupoissa ei ole erikoista nuori ikä tai tuntisopimusten määrittely alle 30-tuntiseksi sopimukseksi. Se tekeekin haasteellisemmaksi työntekijöiden sitouttamisen työhönsä. Se, että lähes kaikki vastaajat uskovat osaamisen vaikuttavan työhön sitoutumiseen, kertoo hyvän perehdytyksen tärkeydestä. Varsinkin esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että lomaketta tulisi käyttää tavoitekeskusteluissa hyväksi. Sitä ehdotettiin käytettävän vuosittain, jotta virkistettäisiin muistia talon töistä. Mielestäni idea on hyvä, vaikka lomake vaatii päivittämistä sitä mukaa, kun uudet toimintatavat vakiinnuttavat lopullisesti paikkansa. Se parantaa työtehtävien pysyvyyttä käytännössä.

Vaikka yli puolet kertoi saavansa apua tarvittaessa, kommunikointia ei kuitenkaan koettu yhtä helpoksi. Se saa miettimään viestintä- ja kommunikointitaitojen tärkeyttä. Lomake ainakin rohkaisee kysymään tarvittaessa, vaikka muuten ei kokisikaan viestintää helpoksi. Se kävi ilmi haastattelussakin useaan kertaan, että Marika Piepposen mielestä rohkaisua tarvitaan ja luottamuksellisesti on helpompi puhua ja kysyä. Optimaalista toki olisi, että jokainen pyytää apua siltä, kenen kanssa sattuu töissä olemaan sillä hetkellä. Toisaalta kommunikoinnin vaikeus saattaa olla myös esteenä lomakkeesta saavalle hyödyille.

Uskon, että lomakkeen avulla on helpompi luoda itselleen tarvittavasta osaamisesta ja jo opitusta selkeämpi kuva itselleen. Kun työt ja tehtävät ovat lueteltuina ja eriteltyinä, on helpompi seurata perehdytystä loppuun asti. Uskon, että tietous osattavista asioista helpottaa perehdytettävää itseään, sillä silloin hän tietää etukäteen, mitä tulee osata, ja siihen lomake sopii hyvin. Osaamiseen johtavaa tietotaitoa karttuu parhaiten tekemällä, eikä lomake siis yksinään tule riittämään perehdytykseen. Usein perehdytys kuitenkin jää perehdyttäjien harteille, eikä perehdytettävällä ole syytä itsenäisesti vaatia lisäopastusta, koska hän ei välttämättä tiedä mitä vaatia. Lomakkeessa tämä tulee ainakin jollain tasolla selville, ja silloin on myös helpompi pyytää lisäopastusta tai apua unohtuneisiin työtehtäviin.

LÄHTEET

Kirjalähteet

Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja Sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola A.; Hakala, R.; Liljeström, S. & Raatikainen, L. 2005. Töissä yrityksessä. Yritystoiminnan työtilanteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammerpaino Oy.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisuntaito. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002 (toim.) Likes-työelämäpalvelut Oy. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus: ominaisuudet ja käyttö. Miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? Vantaa: Dark Oy.

Salminen, E. O. 2005. Joustava urakehitys: Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Vartiainen, M.; Ruuska, I. & Kasvi, J. 2003. Projektiosaaminen - Dynaamisen organisaation voimavara. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Finlex. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2008. Työelämän pelisäännöt. Viitattu 14.1.2010. www.sak.fi/suomi/tyossa

Suomen lähikauppa Oy. Viitattu 19.05.2010. www.lahikauppa.fi/fi/tietoyhtiosta/

KAAVIOLUETTELO

Kaavio 1 Ikäjakauma	24
Kaavio 2 Asemajakauma	25
Kaavio 3 Lomakkeesta koettu hyöty	25
Kaavio 4 Osaamien lisää sitoutumista	26
Kaavio 5 Oman osaamisen kehittyminen.....	26
Kaavio 6 Oman osaamisen taso muihin nähden.....	27
Kaavio 7 Kommunikoinnin helppous työyhteisössä.....	27

LIITTEET

Liite 1 Apulomakkeen saate.....	36
Liite 2 Apulomake.....	37
Liite 3 Palautekysely.....	39

Hei!

Olen Hyvinkään Laurea Ammattikorkeakoulun opiskelija ja työskentelen Siwassa. Teen parhaillani opinnäytetyötä, jonka aiheena on oman osaamisen johtaminen.

Salo-projektin tuomat uudet kujeet olivat mielestäni sopiva alusta opinnäytetyöni aiheelle, jossa ajatus on kehittää omaa osaamista. Oman työn osaaminen lisää merkittävästi motivaatiota ja sitoutumista, siksi tein myös tämän lomakkeen. Kun jokainen osaa ja tuntee oikeasti voivansa osaamisellaan vaikuttaa myymälän tulokseen, on tavoitteet helpompi tavoittaa.

Lomakkeen tarkoitus ei ole viedä aikaa normaaleilta työtehtäviltä, vaan saattaa jokaisen osaaminen samalle tasolle itsenäisesti pohtimalla omaa osaamista ja kysymällä tarvittaessa neuvoa. Salo käytiin vauhdikkaalla aikataululla ja varmasti osalta on osa jäänyt kuulematta, siksi lomake on hyödyllinen koko henkilökunnalle!

Toivottavasti tästä on hyötyä myös vaikkapa tavoitekeskusteluissa!

Toivon iloista mieltä ja mielettöntä osaamisen meininkiä koko henkilökunnallesi!

Jos Sinulle tulee kysyttävää voit ottaa yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse. Lähetän myöhemmin palautelomakkeen, johon toivon kaikkien vastaavan.

Ystävällisin terveisin,

Mirka Pilvi

Laurea Ammattikorkeakoulu Hyvinkää

mirka.pilvi@laurea.fi

Lomake on tarkoitettu uusille arvokkaille työntekijöillemme perehdyttämisen tueksi. Tämän avulla pääset mahdollisimman hyvin mukaan myymälätyöskentelyyn ja voit itse aktiivisesti vaikuttaa omaan osaamiseesi. Lomake on hyvä myös nykyisille arvokkaille työntekijöille, sillä osa asioista on voinut unohtua! Sinun tulee itse arvioida osaamistasi. Lomake on itseäsi varten, joten merkitse osaavasi vain, jos todella osaat hoitaa asian itsenäisesti. Vaadi lisää opastusta työtovereiltasi niistä asioista, joita et koe osaavasi riittävän hyvin. Tällä voit varmistaa, että tulet yhtä rautaiseksi ammattilaiseksi kuin työtoverisi! Muista, ettei sinun tarvitse ujostella pyytää lisäopastusta! Tervetuloa joukkoomme! Lue ensin koko lomake läpi.

Työjärjestystaulu

- * Ymmärrän työjärjestystaulun merkityksen |__|
- * Ymmärrän kaikkien merkintöjen merkitykset taulussa |__|
- * Ymmärrän oman työvuoroni työjärjestystaulussa |__|
- * Osaan tarpeen tullen muuttaa työtehtävieni järjestystä (jos esimerkiksi tapahtuu jotain yllättävää vuoron aikana) |__|
- * Ymmärrän kaupallisen tarkistuslistan merkityksen |__|
- * Osaan ehdottaa korjaavia toimenpiteitä kaupallisen tarkistuslistan ”ei kunnossa” -merkinnöistä |__|
- * Osaan hakea ja merkitä tuotepuutteet, hävikin ja varaston määrän |__|
- * Osaan ehdottaa korjaavia toimenpiteitä, jos tuotepuutteet, hävikki tai varastonmäärä ylittävät tavoitemäärän |__|

MMT

- * Ymmärrän mitä MMT (Menekin Mukainen Tilaaminen) tarkoittaa ja mikä on sen toimintaperiaate |__|
- * Tiedän mitä tarkoittavat ”saldoilmoitus” ja ”määrätarkastus” Piccolinkin MMT -valikossa |__|
- * Osaan nimetä viisi asiaa, joiden vuoksi minun tarvitsee tehdä määrätarkastus |__|
- * Tiedän miten toimia MMT -poikkeustilanteissa (EAN -koodimuutos, tuote ei ole MMT-tuote, tuotteella ei ole myyntikertymää) |__|

Varastotilojen hallinta

- * Ymmärrän mikä on varastotilojen teippien tarkoitus |__|
- * Tiedän missä on kaikkien tavaroiden oikeat paikat |__|
- * Ymmärrän mitä ovat ”hitaasti kiertävät” ja ”nopeasti kiertävät” tuotteet |__|
- * Ymmärrän miksi on tärkeää ottaa huomioon varastotilojen siisteys |__|
- * Osaan tehdä korjaavia toimenpiteitä, jos tavarat eivät sovi omille paikoilleen |__|

Vuoronvaihto

- * Ymmärrän vuoronvaihdon merkityksen ja tiedän mitä sen tulisi sisältää |__|
- * Osaan valmistella ja pitää työtoverilleni vuoronvaihdon |__|

Raportit

Tässä raportit, jotka tulee täyttää/tulostaa vähintään kerran viikossa. Rasti ruutuun, kun tiedät mistä löydät kyseiset raportit ja tarvittaessa osaat täyttää ne

- * takavaraston tarkistuslista (kerran viikossa) |__|
- * Kaupallinen tarkistuslista, paperiversio (kerran viikossa) |__|
- * ABC-analyysi |__|
- * katehallintaraportti |__|
- * tuotepuutelistaus |__|

Hyllytys

- * Tiedän ja ymmärrän saapuvan kuorman tärkeysjärjestyksen |__|
- * Tiedän missä päiväysjärjestyksessä mikäkin tuote hyllytetään |__|
- * Tiedän mitä ovat kassalta käsin hyllytettävät tuoteryhmät |__|
- * Tiedän mitkä seitsemän tasokärryn varustetta tarvitsen mukaani, kun lähdän hyllyttämään tavaraa |__|
- * Osaan lastata tasokärryn oikein (välttääkseni turhan rasituksen) |__|
- * Tiedän mitä tehdä jos hyllyssä on tuotepuute |__|
- * Osaan hyllyttää oikein ja tiedän miltä tuoteryhmän tulee näyttää, kun olen valmis |__|
- * Tiedän mihin kaikki pakkausmateriaali tulee viedä hyllytyksen jälkeen |__|
- * Tiedän mitkä kolme asiaa minun tulee tehdä, jos jokin tuote ei mahdu hyllyyn |__|
- * Osaan toimia, jos huomaan kuormassa tulleen jotain valikoimiin kuulumatonta |__|

HeVin esille asettelu

- * Osaan tehdä HeVi -hintalapun ja tiedän mitä tietoja siinä tulee olla |__|
- * Osaan tulkita milloin mikäkin tuote on laadultaan heikentynyt ja poistettava myynnistä |__|
- * Minulle on opastettu miten HeVi -tiski tulee täyttää |__|

Osaan kaikki nämä asiat, eikä minun tarvitse pyytää enää apua edellä olevista asioista! |__|

PALAUTEKYSELY PEREHDYTYSLOMAKKEESEEN

Vastaa jokaiseen kysymykseen vain yhteen kohtaan.
Palaute on luottamuksellinen, voit sulkea sen kirjekuoreen.
Kiitos että osallistuit, palautteesi on minulle tärkeä!

Nämä kysymykset ovat tarkoitettu kaikille!

Sukupuoli

nainen mies

ikä

alle 21 22-27 28-33
34-39 40-45 46-

Asema

myymäläpäällikkö Apulaismyymäläpäällikkö
myyjä 30h≤ myyjä 21h - 29h
myyjä alle 21h tarvittaessa työhön kutsuttava
harjoittelija

	Ei lainkaan	vähän	jonkin verran	Paljon
1. Oliko lomakkeesta hyötyä sinulle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Oliko lomakkeessa jotain mitä et ymmärtänyt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Uskotko SALO-projektiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko toimipaikassasi positiivinen asenne SALOn oppeihin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Uskotko, että osaamisesi lisää sitoutumista työhösi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Huomaatko kehitystä osaamisessasi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Saatko toteuttaa osaamistasi tahtomallasi tavalla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Koetko työntekosi olevan sujuvampaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Uskotko, että tietosi ja taitosi SALOsta ovat yhtäläisellä tasolla työtoveriesi kanssa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Koitko saavasi riittävästi apua työtovereiltasi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Koetko kommunikoinnin työyhteisössäsi helpoksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Uskotko esimiehesi arvostavan osaamistasi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onko esimiehesi iloinnut onnistumisistasi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Oletko mielestäsi iloinnut esimiehesi onnistumisesta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Tuliko sellaisia asioita vastaan joita et SALOn aikaan muista kuulleet?

16. Oliko lomakkeessa jotain, mitä olisit muuttanut tai puuttuiko siitä mielestäsi jotain?

17. Oliko sinusta vaikeaa pyytää apua työtovereiltasi?

18. Mitä positiivista sinulle tulee mieleen, jos ajattelet SALOa ja toimipaikkaasi?

19. Koetko tämän kaltaisen lomakkeen auttavan uusien työmenetelmien omaksumisessa?

20. Omia ajatuksia?

Nämä kysymykset ovat tarkoitettu vain myymäläpäälliköille!

21. Huomaatko henkilökuntasi osaamisessa muutosta lomakkeen hyödyntämisen jälkeen?

22. Yleensä osaaminen auttaa sitoutumisessa omaan työhön, huomaatko, että lomakkeen jälkeen henkilökunta olisi sitoutuneempaa?

23. Voisitko kuvitella käyttäväsi lomaketta tavoitekeskusteluissa apuna?

24. Mitä hyötyjä lomakkeesta oli?

25. Anna lomakkeen hyödyllisyydestä kouluarvosana 4 - 10, siten, että 4 on erittäin vähän hyötyä ja 10 on erittäin hyödyllinen? _____