

Johanna Vainionpää

Koulutusoppaan valmistaminen asiakaspalvelupisteeseen

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Tekijä: Johanna Vainionpää

Työn nimi: Koulutusoppaan valmistaminen asiakaspalvelupisteeseen

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 1

Kouluttaminen työpaikoilla on välttämätöntä, kun halutaan pitää työntekijöiden tiedot ja taidot ajan tasalla. Perinteisesti henkilöstökoulutus työpaikoilla on lyhytkestoisista. Kun yritys haluaa kouluttaa ja kehittää työntekijöitään, välittäminen välittyy myös työntekijöihin, mikä parantaa työmotivaatiota ja työssä viihtymistä.

Aikuisiällä voidaan vielä oppia, sillä oppimisen taito pysyy koko eliniän. Aikuisilla voimavarana oppimisessa ovat aikaisemmat tiedot ja taidot. Oppimiseen voivat vaikuttaa fysiologiset reaktiot ja oma asenne. Oppiminen havaitaan useimmiten pitkän ajan jälkeen, esimerkiksi suorituksen nopeutumisessa.

Tämä työ on toiminnallinen opinnäyte, jonka tavoitteena oli valmistaa toimeksiantajalle asiakaspalvelupisteeseen koulutusopas paikanpäällä tapahtuvan kouluttamisen tueksi. Toimeksiantajalla oli perehdytysopas uusille taloon tulijoille, mutta kun aletaan kouluttaa uutta työntekijää asiakaspalvelupisteeseen, työntekijä ei tarvitse enää perehdytystä, vaan kouluttamista uusiin työtehtäviin. Tästä johtuen päädyttiin tuottamaan koulutusopas hypermarketin asiakaspalvelupisteeseen.

Opas on tarkoitettu annettavasti uusille työntekijöille, jotka koulutetaan asiakaspalvelupisteeseen. Ihmiset oppivat eri tavoin. Toiset oppivat näkemällä, toisen kokeilemalla ja toiset esimerkiksi kuuntelemalla. Opas on yksi oppimisen väline. Työntekijä pääsee ensin kokeilemaan asioita käytännössä, jonka jälkeen hän voi paneutua omassa tahdissa kirjalliseen oppaaseen, jossa kerrotaan eri työtehtävistä.

Avainsanat: aikuiskoulutus, opetusmenetelmät, mentorointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Author: Johanna Vainionpää

Title of thesis: Preparation of a customer service point training manual

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2012 Number of pages: 42 Number of appendices: 1

Training in the workplace is essential when you want to keep employees' skills and knowledge up to date. Traditionally, staff training in the workplace is of short duration. When a company wants to train and develop its employees, a feeling of caring is transmitted to the employees, which will improve motivation and job satisfaction.

It still is possible to learn at the adult age, because learning skills remain throughout life. Adults have their previous knowledge and skills as a resource in learning. Learning can be influenced by physiological reactions and your attitude. In most cases, learning is observed after a long time, e.g. in the form of improved performance.

This work is a functional thesis, the aim of which was to prepare a customer service training manual for the commissioning party as support for on-site training. The commissioning party already had an orientation guide for new employees, but when starting to train a new employee to work at the customer service point, the employee no longer needs orientation but training for the new assignments. For this reason, it was decided that a training manual be produced for the customer service point of a hypermarket.

The guide is intended for new employees trained for the customer service point. People learn in different ways. Some learn by seeing and others e.g. by listening. The guide is a tool for learning. The employee can first try out things in practice, after which they can study the written guide explaining the different tasks at their own pace.

Keywords: adult education, teaching methods, mentoring

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 KOULUTTAMINEN JA TYÖNOPASTUS TYÖPAIKOILLA.....	7
2.1 Henkilöstökoulutus.....	7
2.1.1 Työnohastus.....	9
2.1.2 Aikuisten oppiminen.....	11
2.2 Oppimisenäkökulmat.....	12
2.2.1 Opetusmenetelmien käyttö.....	14
2.2.2 Yksilöllinen valmennus.....	17
2.3 Valmentajan persoona koulutuksessa.....	19
2.4 Mentorointi.....	21
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	25
3.1 Hypermarket.....	25
3.2 Työ hypermarketissa.....	26
3.3 Sisäinen viestintä ja ympäristö.....	27
4 KOULUTUSOPPAAN VALMISTAMINEN.....	30
4.1 Lähtökohta.....	30
4.2 Koulutusoppaan laatiminen.....	31
4.3 Koulutusoppaan sisältö ja muoto.....	32
4.4 Koulutusoppaan käyttäminen.....	35
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
LÄHTEET.....	40
LIITTEET.....	42

1 JOHDANTO

Koulutus on yksi yrityksen tärkeimmistä toimenpiteistä. Koulutuksella halutaan opettaa uusia tulokkaita, mutta myös henkilöstöä, jotka ovat olleet yrityksessä jo vuosia. Koulutuksella pidetään yllä työntekijöiden tietoja ja taitoja, mutta kehitetään myös heidän osaamistaan. Koulutustilaisuuksia tarvitaan sitä enemmän, mitä enemmän yrityksessä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstöön.

Koulutuksella on vaikutusta myös henkilöstön motivaatioon. Kun työnantaja haluaa pitää henkilöstön osaavana, työnantaja välittää henkilöstöstään ja haluaa sen pysyvän pitkään. Tällainen toiminta vaikuttaa vahvasti henkilöstön motivaatioon.

Ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön tulisi olla käytännönläheinen, työelämälähtöinen, riittävällä tasolla alan taitojen ja tietojen hallintaa osoittava ja tutkimuksellisella periaatteella toteutettu (Vilka & Airaksinen 2004, 10).

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotettiin Hypermarketin asiakaspalvelupisteeseen kouluttamisopas, joka tukee yrityksessä tehtävää koulutusta. Hypermarketilla on uusille tulokkaille talon perehdyttämisopas, joten sellaiselle ei ollut tarvetta. Usein asiakaspalvelupisteeseen valitaan sellainen henkilö, joka tuntee jo yrityksen toimintamallit, eli hän ei tarvitse perehdyttämistä, vaan kouluttamista asiakaspalvelupisteen työtehtäviin. Vilkan ja Airaksisen (2004, 9) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Ammatillisessa kentässä toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee toiminnan opastamista ja toiminnan järjeistämistä.

Asiakaspalvelupisteeseen koulutettaessa uusia henkilöitä, tulee muistaa asiakaslähtöisyys, jolloin kaikkia tärkeitä asioita ei välttämättä muisteta kertoa. Esimerkiksi Veikkaus Oy velvoittaa yritystä säilyttämään tiettyjä tositteita tietyn ajan. Tästä johdetaan on hyvä olla kontaktiopetuksen tueksi koulutusopas, jossa kerrotaan kaikki oleellinen liittyen työtehtäviin. Asiakaspalvelupisteessä on paljon erilaisia työtehtäviä, eikä niitä kykene yhden työpäivän aikana oppimaan. Kirjallinen opas on hyödyksi siinä, kun saa rauhassa perehtyä eri työtehtäviin kirjallisesta oppaasta ja työpäivän aikana kokea työtehtävät konkreettisesti. Oppaasta on lisäksi hyötyä vanhoillekin työntekijöille. Sillä asiakkaat ovat tärkein työtehtävä asiakaspalvelu-

pisteessä, mutta asiakaspalvelupisteen työtehtäviin kuuluu myös paljon muuta, mistä tulee huolehtia, esimerkiksi Veikkaukselle lähetettävät kirjeet. Opas on hyvä muistutuksen väline, sillä asiakkaiden jälkeen pääsee hieman rauhoittumaan, eikä välttämättä muista mitä tulisi seuraavaksi tehdä.

2 KOULUTTAMINEN JA TYÖNOPASTUS TYÖPAIKOILLA

Tässä luvussa käsitellään, mitä on henkilöstökoulutus ja milloin sitä yrityksen tulisi toteuttaa ja mitkä ovat henkilöstökoulutuksen tavoitteet. Luku käsittelee myös työnopastusta, aikuisten oppimista, oppimismenetelmiä, yksilöllistä valmentamista, valmentajan persoonaa ja mentorointia.

Ihmisillä pysyy oppimisen taito koko eliniän, mutta oppiminen ei ole samaa aikuisena kuin lapsena. Työnopastuksessa ja kouluttamisessa tulee huomioida koulutettava ryhmä. Kouluttajan tulee huomioida erilaisia oppimismenetelmiä, koska ryhmästä yleensä löytyy monenlaisia ihmisiä, jotka oppivat eri tavoin. Kouluttajan tulee myös pohtia, onko koulutuksen tai työnopastuksen laatu sellaista, että huomioon tulisi yksilöllinen valmennus. Mentorointi on työpaikoilla asia, josta uuden työntekijän osa tiedoista muodostuu. Mentorointi on eräänlainen vuorovaikutussuhde, jossa kokenut siirtää tietoaan kokemattomalle.

Engeströmin (1988, 9) mukaan kouluttamisella tarkoitetaan yhteiskunnallisissa laitoksissa toimitettavaa, julkisesti organisoitua kasvatusta. Kouluttaminen on kasvatusta, jota säädellään suunnitelmin ja säädöksin, ja jonka tarkoituksena on luoda työvoimaa erilaisia toiminta-aloja varten.

Rauste-Von Wright, Von Wright ja Soini (2003, 17) määrittelevät kouluttamisen niin, että sillä pyritään muuttamaan käytänteitä yhteisössä ja ratkaisemaan yhteiskunnan ajankohtaisia ongelmia. Toisin sanoen koulutuksella pyritään tavoitteellisesti saattamaan matkaan muutoksia koulutettavien taidoissa, tiedoissa, asenteissa, motivaatiossa, arvoissa ja muissa vastaavissa seikoissa. Koulutuksella tähdätään siihen, että koulutettavissa tapahtuisi tavoitteiden mukaista oppimista, yli sen, mitä he oppisivat arkiympäristössä.

2.1 Henkilöstökoulutus

Kantasen (1996, 13–15) mukaan henkilöstökoulutus käsitteenä ymmärretään henkilöstön kehittämisenä, johon sisällytetään koulutuksen lisäksi muitakin kehittämistoimia, kuten työnopastusta, perehdyttämistä, opintomatkoja, itseopiskelu, koulut-

tajana toimimista ja niin edelleen. Henkilöstökoulutuksen määrittely ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Sen määrittely riippuu kirjoittajasta.

Yrityksellä tulee olla aina oikein mitoitettu henkilöstö, joka tulee olla käytettävissä oikeaan aikaan (Heinonen & Järvinen 1997, 71). Tarvittavaan koulutuksen määrään sekä sisältöön vaikuttaa peruskoulutustaso, joka henkilöstöllä on. Siihen vaikuttavat myös ikärakenne ja yritysympäristössä tapahtumien muutosten laatu ja määrä. Laadukkaasti toteutuvalla henkilöstökoulutuksella vahvistetaan lisäksi työntekijöiden työkykyä, työtyytyväisyyttä ja työjaksamista. Itse työntekijälle kuuluu myös vastuu ammattitaidon kehittamisestä ja ylläpitämisestä. Koulutustarpeen määrittelevät työntekijä ja esimies yhdessä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Yrityssuomi, [viitattu 6.4.2012]).

Heinosen ja Järvisen (1997, 151) mukaan yrityksessä jo olevan henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen on välttämätöntä. Keskeiseksi syyksi tälle he kertovat olevan asenteiden muuttamistarpeiden, työyhteisöiden kansainvälistämisen, työskentelymuotojen moninaistamisen ja yhteiskunnan nopean muuttamisen. Henkilöstön monipuolisetkaan taidot ja tiedot eivät riitä aina varmistamaan yrityksen menestystä pitemmällä aikajänteellä. Monipuolinen osaaminen tulee yrityksessä pitää ajan tasalla, ja sitä tulee kehittää.

Perinteisesti henkilöstökoulutus on lyhytkestoista täydennyskoulutusta työpaikalla, mutta se myös voi olla tutkintoon johtavaa koulutusta. Työnantajan hankkiman koulutuksen maksaa työnantaja, ja lisäksi hän maksaa työntekijän osallistumisajalta palkan tai korvauksen työntekijän menetetyistä vapaa-ajasta, joko vapaana tai rahana. Työnantajan suostumuksella työntekijä voi osallistua myös oma aloitteellisesti tapahtuvaan koulutukseen. Työnantaja voi korvata tällaisessa tilanteessa työntekijälle aiheutuneet kulut kokonaan tai osittain. Kustannusten korvaamiseen vaikuttaa se, missä määrin koulutus hyödyttää työnantajaa. Henkilöstökoulutuksen päämääränä on työntekijän nykyisen tehtävän valmiuksien parantaminen, eikä työntekijän työmarkkina-aseman parantaminen. (Yrityssuomi, [viitattu 6.4.2012].)

Yrityksen on tehtävä yhteistoimintalain perusteella vuosittain henkilöstösuunnitelma sekä määritettävä koulutustavoitteet ammatillisen osaamisen edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Suunnitelmaa laadittaessa huomioon on otettava tulevat toimin-

nassa tapahtuvat muutokset, joilla arvioidaan henkilöstön rakennetta, ammatillista osaamista ja määrää. (Yrityssuomi, [viitattu 6.4.2012].) Heinosen ja Järvisen (1997, 74) mukaan henkilöstömäärää suunniteltaessa perustana tulee olla yrityksen toimintasuunnitelma, josta tärkeimpänä tulee huomioida myyntiin vaikuttavat asiat. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys suunnittelee suurta tapahtumaa, tulee yrityksen pohtia, onko heillä riittävästi henkilöstöä järjestämään kyseisen tapahtuman. Lisäksi tulee miettiä, paljonko henkilöstöä tulee kouluttaa kyseistä tapahtumaa koskien.

2.1.1 Työnopastus

Tärkeintä koulutusta työpaikoilla on työnopastus. Merkitys työn tuloksiin, työmotivaatioon, työturvallisuuteen sekä työyhteisön hyvinvointiin on kiistaton. Työnopastus on oppimistapahtuma, joka on monivaiheinen. Oppimistapahtuman pyrkimyksenä on organisaation toiminnan ja työn tavoitteiden ymmärtäminen sekä omien vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen. Eli oppimistapahtuman tavoitteena on sisäisen mallin luominen, jonka varassa suoriutuminen työtehtävistä on. (Lepistö 2004, 56.)

Työnopastuksen tehtävänä on auttaa tulokkaan ammatillista kasvua sekä kehittää hänen ammatillista identiteettiään. Tällaisin tavoittein työnopastus on päämäärähakuista ja tarkoituksellista vaikuttamista toiseen ihmiseen sekä kuuluu kasvatuksen piiriin. Vaikuttamisellaan työnopastaja puuttuu ohjattavan elämään, joten ohjaajalla tulisi olla toiminnalleen moraalisesti ja tietoisesti kestävät perustelut. Kasvattajana hän on eettisesti vastuussa toiminnastaan. Sen takia hänen tulee olla tietoinen, miten vaikuttaa ohjattavaansa, ja millaisia asenteita hän välittää. Työnohjaajalla on usein johtuen asemastaan auktoriteettiasema. Uusi työntekijä saattaa ottaa vaikutteita häneltä liian kriittikittömästi. Tämän takia työnopastajalla on vastuu siitä, millaisia vaikutteita tarjoaa. (Keski-Luopa 2007.)

Työnopastuksen etuja voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta. Tarkoituksena on erityisesti korostaa etujen moninaisuutta. Työntekijä hyötyy opastuksesta, sillä epävarmuus ja siitä aiheutunut jännitys vähentyy, työ on sujuvampaa kuin aiemmin kun työntekijä oppii sen oikein ensimmäisellä kerralla, työyhteisöön sopeutu-

minen helpottuu ja ammattitaidon kehittyminen ja oppiminen työssä nopeutuu ja helpottuu. Esimies hyötyy, koska uusi työntekijä opitaan tuntemaan nopeammin, työongelmien ratkaiseminen helpottuu ja esimiehen aikaa säästyy. Työpaikka hyötyy hyvin suoritetusta opastuksesta, koska asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan muodostuu myönteiseksi, työn laatu ja tulos paranevat, vähäisempi hävikin määrä ja pienenee henkilöstön vaihtuvuus. (Lepistö 2004, 56–57.)

Työnopastuksen tavoitteena on saada aikaan hyvä sisäinen malli työstä. Ihmisen toimintaa ohjaa hänen käsityksensä omasta asemastaan ja ympäröivästä maailmasta. Käytettävissä olevat voimavarat, motivaatio ja käsitys todellisuudesta säätelevät sitä, kuinka tehokkaasti työntekijä työskentelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäinen malli tarkoittaa ihmisen ulkoisen ympäristön rakentamaa sisäistä vastinetta, mikä ohjaa ihmisen kaikkea toimintaa. Sisäisen mallin kehittyminen työpaikoilla vaatii yksityiskohtaista ja perusteellista opastusta työhön. Se edellyttää tietoa organisaation toiminnan tavoitteista, palautteen antamista, jatkuvaa tiedotusta muutoksista ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan myös jatkuvaa täydennyskoulutusta. Työotteen tulisi olla sellaista, että jatkuvasti jokainen työntekijä haluaisi ja voisi kehittää omaa työtään. Edellytykset tällaiseen on silloin, kun työilmapiiri on motivoiva, rohkaiseva ja kannustava. (Lepistö 2004, 57–58.)

Opastuksen tarkoituksena on valmentaa työntekijä tehtäväänsä ja tutustuttaa hänet työympäristöön, työoloihin ja koko organisaation tavoitteisiin, toimintaan ja niihin liittyviin muutoksiin. Tavoitteena on antaa perustiedot työpaikasta, luoda työntekijän, esimiehen ja työtovereiden välille hyvä yhteistyö, mahdollistaa tulokkaalle myönteinen asenne työyhteisöön, vähentää virheitä, lyhentää oppimisaikaa ja valmentaa uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella. (Lepistö 2004, 58.)

Työnopastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta vastaa esimies. Esimies suunnittelee sen, opastaako hän itse tulokkaan työtehtäviin, vai delegeiko hän sen kokeneelle työntekijälle. Esimiehen tehtäviin kuuluu kertoa muille työyhteisöön kuuluville työntekijöille tulokkaasta. Työnopastajan tehtäviin kuuluu opettaa työt, turvalliset, terveelliset ja oikeat työmenetelmät. (Lepistö 2004, 59.)

2.1.2 Aikuisten oppiminen

Aikuiskasvatukseen ja –koulutukseen on ryhdytty kiinnittämään huomiota Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa 1920-luvulla. Aikuiskoulutuksen merkitys aikaa myöten on lisääntynyt, johtuen yhteiskunnallisista muutoksista. Nykyisin odotetaan aikuisten orientoituvan nopeisiin muutoksiin ja jatkuvasti uusimaan tietojaan ja taitojaan. (Rauste-Von Wright, Von Wright & Soini 2003, 77.)

Collin ja Paloniemi (2007, 57) määrittelevät aikuisen 25-vuotiaaksi tai vanhemmaksi. Kuitenkin aikuisuus voidaan määrittää myös yhteiskunnallisen roolin tai sosiaalisen aseman perusteella. Aikuisuuteen liittyy vastuu huolehtia itsestään ja toimia yhteiskunnallisesti.

Oppimisella tarkoitetaan pysyviä, koettuun perustuvia muutoksia ihmisen taidoissa, tiedoissa, valmiuksissa ja asenteissa, mutta lisäksi itse toiminnassa. Oppiminen perustuu vuorovaikutukseen yhteisön ja yksilön välillä, mutta lisäksi monimutkaiseen tapahtumasarjaan, joka tapahtuu ihmisen aivoissa. (Kangas 2003, 27.) Collinin ja Paloniemen (2007, 56) mukaan aikuisen oppimiselle tyypillistä ovat yhteisöt ja oppimisympäristöt.

Kankaan (2003, 27) mukaan käyttäytymisessä tapahtuvat muutokset eivät aina perustu oppimiseen, mikä vaikeuttaa oppimisen arviointia. Esimerkiksi ihminen voi käyttäytyä väsyneenä tavallisuudesta poikkeavasti. Oppimista on vaikea arvioida myös siitä syystä, että oppimisen havaitsee vasta pitkän ajan jälkeen. Oppiminen ilmenee käytännössä esimerkiksi suorituksen nopeutumisenä, toimintavaihtoehtojen lisääntymisenä, työsuorituksessa tapahtuneiden virheiden vähenemisestä tai asioiden ja tilanteiden parempana ymmärtämisestä.

Ihmisen kyky oppia ja muistaa pysyy koko eliniän, vanheneminen ei vaikuta näihin. Suurin voimavara aikuisilla oppimisessa on se, että heillä on entuudestaan paljon taitoa ja tietoja, sekä kokemuksia. Asenne voi jarruttaa oppimista, esimerkiksi uskonnolla iän olevan este uuden oppimiseen. Yleensä ottaen aikaisemmin opitut taidot ja tiedot helpottavat uuden oppimista. (Kangas 2003, 27.)

Kuitenkin Collinin ja Paloniemen (2007, 65) kirjassa kerrotaan, että oppimisen tarkastelu reaktion muutoksessa ja fysiologisissa reagoinneissa kiinnittää huomion

ikäntyvien opiskelijoiden biologisiin erityispiirteisiin. Biologinen ikääntyminen merkitsee pientä heikkenemistä joissain fyysisissä toiminnoissa, kuten esimerkiksi kuulo- ja näköaistissa, fyysisessä voimassa ja reaktioajassa. Biologinen ikääntyminen vaikuttaa oppimiskykyyn mielikuvien kautta eikä niinkään suoranaisesti. Todellisuudessa kuitenkin mentaalinen ja fyysinen oppimiskyky säilyy koko elämän ajan.

Oma motivaatio on uuden oppimisen perusedellytys. Oppimismotivaatioon aikuisilla vaikuttaa se, että he pystyvät soveltamaan opittuaan omassa toiminnassaan. Motivaatiota voi heikentää myös epävarmuus esimerkiksi silloin, kun opiskelukokemuksesta on vierähtänyt paljon aikaa tai kokemuksia on ollut liian vähän. (Kangas 2003, 27.)

Rauste-Von Wright ym. (2003, 78) sanovat aikuisten oppimisen tavoitteiden olevan erityisempiä kuin nuorten, lisäksi ne vaihtelevat yksilöstä toiseen. Aikuisilla motivaatio suuntautuu sellaiseen, mikä koetaan hyödylliseksi välittömästi. Lapsena opitaan tulevaisuuteen ja aikuisena senhetkiseen elämäntilanteeseen liittyvää.

Alkuvaiheessa on hyvä varata oppimiseen tarpeeksi aikaa, sillä ikääntyminen tuo mukanaan fysiologisia muutoksia. Ikääntymisen vaikutukset liittyvät esimerkiksi reaktionopeuteen, aistien toimintaan sekä motoriseen joustavuuteen. Nuorilla on mekaaninen muisti parempi kuin aikuisilla, kuitenkin looginen muisti on aikuisilla parempi. Mekaanisella muistilla tarkoitetaan kaavamaisista ulkomuistia. (Kangas 2003, 27.)

2.2 Oppimisnäkökulmat

Työpaikkakoulutuksen oleellisimpana tehtävänä on auttaa sellaisissa tilanteissa, missä työntekijät vaihtuvat. Mutta myös silloin jos heidän suhteensa yrityksen tavoitteisiin, toimintaan tai rakenteisiin muuttuvat sillä tavoin, jossa heidän tulee oppia jotain uutta. (Lepistö 2004, 11.)

Rauste-Von Wright ym. (2003,50) sanovat ihmisen olevan perusluonteeltaan aktiivinen, palautehaluinen, tavoitteisiin suuntautuva ja omaan minään koskevien tieto-

jen etsijä. Ihminen on luonteeltaan myös utelias. Ihminen tarvitsee tietoa ympäristöstään ja siitä ”mikä johtaa mihin”.

Seuraavassa esitellään kolme erilaista oppimisenäkemyksiä: konstruktivinen, kognitiivinen ja kokemuksellinen oppiminen. Näkemys erilaisten oppimisenäkemyksien taustalla on, että oppija itse on oppimisensa ohjaaja, eli puhutaan aktiivisesta subjektista. (Lepistö 2004, 11.)

Konstruktivisessa oppimisenäkemyksessä on erilaisia periaatteita, joita voidaan soveltaa. Yksi periaatteista on uuden tiedon oppiminen aiemmin opittua hyödyntämällä. Sen keskeisenä lähtökohtana on se, miten oppija itse hahmottaa maailmaa. Hyviksi haasteiksi koetaan sellaiset asiat, mitkä vaikuttavat oppijan omaan elämänsä kulkuun. Toinen periaatteista on oppiminen oppilaan oman toiminnan tuloksena. Eli oppimistulosten aikaansaamisessa keskeistä on opiskelijan käsitys omasta itsestään oppijana. Arviointiin itsenäisestä opiskelusta vaikuttaa opiskelijan ja ohjaajien käsitys opiskelijan itseohjautuvuuden valmiuksista. (Lepistö 2004, 12.)

Rauste-Von Wright ym. (2003, 20) sanovat konstruointiprosessin olevan sidoksissa siihen kulttuuriin ja tilanteeseen, missä oppimisprosessi tapahtuu. Prosessi muodostuu sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja niissä syntyneissä merkitysrakenteissa.

Kognitiivista koulutusta yritetään toteuttaa siten, että se auttaisi mahdollisimman hyvin oppimistarpeita. Sen peruseriaatteena erityisesti on niin kutsuttu syväoppiminen toisin kuin sirpaletiedon omaksuminen. Oppimisprosessi käynnistyy kognitiivisen oppimisenäkemymyksen mukaan ristiriidoista, koetuista todellisista ongelmista ja osaamistarpeista, mitkä herättävät oppimismotivaation. Lähtökohdaksi oppimistapahtumaan otetaan oppijan aikaisemmat kokemukset ja tiedot, joiden mukaan rakennetaan suuntautumisperusta, eli niin kutsuttu orientaatio. Tarkoituksena on, että oppia pystyisi suhteuttamaan uuden opitun asian laajempaan kokonaisuuteen. Tällä tavoin aikuinen ihminen kykenee painamaan asiat hyvin mieleensä ajatusmuistinsa tukemana. Yhtenä periaatteena on päästä täydelliseen oppimisprosessiin, joka aikaan saadaan asioiden kokonaiskäsittelyn avulla. Opetuksellinen kokonaiskäsittely tarkoittaa sitä, että valmennustapahtumaan sisältyy kaikki aktiivisen oppimisen kannalta pakolliset oppimistapahtumat. Opetukselliseen kokonais-

käsittelyyn kuuluu motivointi, orientointi, uuden tiedon välittäminen, kertaus, harjoitus, soveltaminen, kritiikki ja kontrolli. Kun halutaan, että oppimistapahtuma onnistuisi, se tulee rakentaa ja suunnitella monipuolisesti ja huolellisesti. (Lepistö 2004, 11–12.)

Kokemusperäisessä oppimismallissa oppiminen tulee toteuttaa vaiheittain. Kokemuksellinen oppiminen on nelivaiheinen prosessi, joka usein esitetään syklinä eli kehänä. Kehä kuvaa oppimista toimintakokonaisuuksissa, työtehtävissä ja koko koulutusohjelmassa. Neljä vaihetta ovat välitön omakohtainen kokemus, havainnoiva pohdiskelu, ilmiön abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen toiminta. Oppimistapahtuma kykenee alkamaan, mistä tahansa syklin vaiheesta. Vuorovaikutus- ja työkokemuksia pohdiskellaan ja tarkastellaan eri tilanteissa, eri näkökulmista ja eri ihmisten kanssa. Pohdiskelevat havainnot ja tarkastelu auttavat ymmärtämään kokemuksia ja tekemään yleistyksiä teoreettisella tasolla, mutta myös keräämään uutta tietoa opintokokonaisuusien teemoista. Oppimisen kuunteluun ja katseluun yhdistää pohdiskeleva havainnointi. Ilmiön abstraktissa käsitteellistämässä korostuu ajattelu, jossa tavoitteena on käsitteenmuodostus, yleistäminen ja uuden tiedon omaksuminen. Kun on opittu yleistyksiä, tarkastelemaan kokemuksia ja uusia käsitteitä ymmärretty voidaan siirtyä vaiheeseen, jossa taidot liitetään omaan työhön, jossa sovelletaan opittuja taitoja ja arvioidaan niiden merkitystä. Tässä syklin vaiheessa opitun soveltaminen käytäntöön on keskeisintä, eli arviointi ja tekeminen. Näin sykli umpeutuu ja pystyy aloittamaan uuden kierroksen. Pohdiskeleva havainnointi oppijalle merkitsee äänetöntä ajattelua, kuuntelemista ja katselemista, kokemuksiansa läpi käymistä. Kun kyseinen prosessi työestetään tietoisesti, siitä saadaan helpommin käytäntö, joka edistää oppimisessa. (Lepistö 2004, 14–15.)

2.2.1 Opetusmenetelmien käyttö

Erilaisilla opetusmenetelmien käytöllä voidaan edistää opetuksen toteuttamista. Opettajan ammattitaitoa kuvaa se, että hän osaa valita kuhunkin tilanteeseen oikean menetelmän ja osata yhdistellä eri menetelmiä tarpeen mukaan. Aikuisopetukseen liittyvälle opetustapahtumalle sopivia periaatteita ovat motivaation-, toi-

minnan-, palautteen-, jäsentelyn-, havainnollisuuden- ja yhteistyön periaate. (Lepistö 2004, 26.) Kupias ja Koski (2012, 37) luokittelevat opetusmenetelmiksi myös pohdiskelevan havainnoinnin ja osallistuvan kokeilun.

Henkilöstökoulutuksen onnistumiseen vaikuttaa se, miten motivoituneita oppijat ovat sellaisiin toimintoihin, joilla oletetaan heidän oppivan. Toteuttaminen motivoi periaatetta edellyttää koulutuksen järjestelyltä neljää asiaa. Ensimmäinen edellytys on se, että koulutettavat pystyvät irrottautumaan työstään ja pystyvät orientoitumaan hyvissä ajoin koulutukseen. Toisena edellytyksenä on että koulutettavat tietävät koulutuksen tavoitteet, ja lisäksi vaikutukset heidän toimintaansa. Kolmantena edellytyksenä on se, että koulutettavilla on selkeä kuva erilaisista toiminnoista, jotka liittyvät koulutukseen, mutta myös selkeä kuva siitä, mitä heiltä odotetaan. Neljäntenä edellytyksenä on se, että koulutettavilla on tilaisuus ilmaista käsityksiään edellä mainituista seikoista ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa järjestelytapoihin. Oppimisen perusteena ulkoisten edellytysten lisäksi on se, että koulutettavat itse pitävät opittavaa asiaa tärkeänä esimerkiksi seuraavista syistä: koulutettavat haluavat kehittää toimintaansa, koulutettavat ovat innostuneita koulutuksen asiasisällöstä tai koulutettavat luottavat koulutuksen tarkoitukseen ja järjestäjiin. Ei opi, ellei ole motivaatiota. (Lepistö 2004, 26.)

Toiminnan periaatteessa oppiminen on opetustapahtuman tulosta. Opetuksessa on pystyttävä tarjoamaan toimintaa, mikä tarpeeksi liittyy oppimiseen, joka on tavoitteena. Toiminta voi esimerkiksi olla luetun tai kuullun esityksen herättävien ajatusten ja mielikuvien pohdintaa. Mitä konkreettisempaa ja moninaisempaa toiminta on, sitä parempaa oppiminen on. (Lepistö 2004, 27.)

Palautteen periaatteessa oppimiskokemus muodostuu vasta silloin, kun koulutettava saa kuulla, oliko toiminta tavoitteiden suuntaista. Tällaisesta tilanteesta psykologiassa käytetään termiä vahvistaminen. Positiivista palautetta antamalla saadaan toivottu toimintatapa vakiintumaan. Toimintatapa ei siirry käytäntöön jos koulutettavalle annetaan negatiivista palautetta, koska koulutettava passivoituu. Kaikkien opetusmenetelmien ja – tilanteiden pitäisi tarjota koulutettavalle tietoa siitä, tekeekö hän tavoitteiden mukaan. Aikuisten opetuksessa tämän periaatteen käyttäminen on haastavaa, koska heidän oppimisessa on kyse aiemmin opitun tavan muuttamisesta. (Lepistö 2004, 27.)

Jäsentelyn periaate vaatii sitä, että huomiota kiinnitetään oppimisen etenemiseen ja erilaisten asioiden yhdistämiseen opetustapahtumissa. Uuden asian oppimiseen kuuluu kolme erilaista vaihetta. Ensimmäisenä otetaan informaatio vastaan esimerkiksi opettajalta tai esimerkiksi itse luetaan kirjasta. Toisessa vaiheessa tieto omaksutaan ja tulkitaan sitä. Tieto tulee kytkeä aiempiin kokemuksiin. Kolmannessa vaiheessa opittua harjoitellaan ja sovelletaan. Koulutettavalla tulee olla tilaisuus päästä harjoittelemaan opittuaan erilaisissa tilanteissa, sillä tavoin, että toiminnasta pystyy tulemaan rutiini. Tämä periaate edellyttää sitä, että erilaisten taitojen tietojen esittäminen on suunniteltua. Ja lisäksi eteneminen tulee olla loogista. (Lepistö 2004, 27.)

Havainnollisuuden periaate taas edellyttää, että opetustilanteissa käytetään ajankohtaisia ja tuttuja käsitteitä sekä ilmiöitä hyväksi. Opetus tulee aloittaa koulutettavan omista havainnoista ja kokemuksista, mitkä ovat keskeisiä uuden opittavan asian kannalta. Tässä periaatteessa tulee myös osoittaa opetettavan asian merkitys koulutettavan toiminnassa, ja tulee käyttää mahdollisimman paljon eri havainnollistamisen välineitä ja keinoja. (Lepistö 2004, 27.)

Yhteistyön periaate edellyttää, että koulutettavat pystyvät olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja lisäksi heidän tulee pystyä saamaan palautetta toisiltaan opittavasta asiasta. Silloin jos koulutus liittyy näkemyksiin tai asenteisiin, on tärkeää luoda yhteishenki koulutettavien kesken. Sillä sosiaalisen palautteen saaminen on oppimisen ydin. (Lepistö 2004, 27–28.)

Kupias ja Koski (2012, 37) kertovat paljon aikaa vievän opetusmenetelmän, jossa koulutettava pohtii havainnoiteja. Koulutettava perehtyy asioihin perusteellisesti ja tutkii asiaa monista näkökulmista. Koulutustilanteissa tällainen henkilö saattaa vetäytyä taka-alalle tarkastelemaan asiaa. Tällaisessa tilanteessa kouluttajan tulee perustella asioita ja lisäksi pohtia ja punnita niitä erilaisista näkökulmista.

Oppimismenetelmässä osallistuva kokeilija Kupias ja Koski (2012, 37) kertovat koulutettavan oppivan parhaiten kokeilemalla uusia asioita käytännössä. Koulutettava tulee kärsimättömäksi, jos pitkään käsitellään samoja asioita. Opittava asia tulee päästä kokeilemaan mahdollisimman nopeasti käytännössä.

2.2.2 Yksilöllinen valmennus

Yksilöllinen valmennus voi auttaa työelämän haasteisiin, mutta lisäksi samoina pysyvien tehtävien jaksamiseen. Tulevaisuudessa työnantajien suurena haasteena on pitää osaavat työntekijät yrityksessä. Tällaisissa tilanteissa yksilöllinen valmennus voisi olla paikallaan. Yksilöllinen valmennus paneutuu henkilöarviointiin kiinteästi ja suoraan siten, että voidaan aktiivisesti käyttää sitä soveltavuusarvioinnin tuloksista. Arviointituloksista selviää kehittymistarpeet ja vahvuudet sekä valmennuksen edetessä tuloksista voidaan tarkastella henkilön edistymistä lähtötilanteeseen. Tällaisesta näkökulmasta voidaan henkilövalinnat kytkeä kiinteäksi osaksi henkilöstön muuta kehittämistä. Samalla myös analysoida ja ennakoida organisaation tarpeita tulevaisuudessa selvästi mutta myös suunnitelmallisesti. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007 164–165.)

Valmennuksen esimuotona voidaan ajatella soveltavuusarviointia seuraavassa palautekeskustelussa, jossa tarkastellaan arvioinnissa olleen henkilön kehittymistarpeita ja vahvuuksia. Pysyvämpi ja merkittävämpi edistyminen hyödyntäen omia resursseja ja heikompien kohtien parantaminen vaatii systemaattista yksilöllistä valmentautumista töissä tarvittavien kompetenssien osalta. Parhaiten tämä onnistuu henkilökohtaisen valmennuksen avulla. (Honkaniemi ym. 2007, 165.)

Prosessina henkilökohtainen valmennus muistuttaa hyvin paljon yksilöllistä työnohjausta. Aluksi ensimmäisessä vaiheessa henkilökohtaisessa valmennuksessa tehdään sopimus. Tässä vaiheessa määritellään minkälaiseen tarpeeseen tarvitaan valmennusta. Esimerkki tällaisesta yksilöllisen valmennuksen tarpeesta olisi jossa henkilö tarvitsisi valmennusta omaksumaan uudenlaiset työtehtävät tai hänelle tulee lisää vastuuta yrityksessä. Toisessa vaiheessa suoritetaan arviointi. Arviointi on tehtävä huolella, sillä sen pohjalta pohditaan tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa määritellään yksilölliset tarkat tavoitteet. Tavoitteet määritellään arvioinnin ja henkilön työskentelystä saaman informaation pohjalta. Valmennusjakso toteutetaan neljännessä vaiheessa. Tähän kuuluvat tapaamiset ja välitehtävät. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan tulokset. (Honkaniemi ym. 2007, 167.)

Carlsson ja Forssell (2008, 57) sanovat, että tulee muistaa myös kunnioittaa valmentajan suunnitelmaa. Valmentajan kannattaa itsekseen miettiä, miksi val-

mennettava tuli valmennukseen. Tässä tulee muistaa hänen henkilökohtaiset intressit olla mukana valmennuksessa, eikä vain yrityksen näkökulmasta.

Honkaniemen ym. (2007, 167) mukaan tavoitteet valmennuksessa lähtevät viralliselta toimeksiantajalta. Kuitenkin henkilökohtainen valmennus tehdään yksilöllisenä kehitysprojektina. Valmennettavan on itse mietittävä kehittymistavoitteensa omista näkökulmista, mutta myös omalla kielellään. Kuitenkin tavoitteita voivat olla määrittelemässä yhdessä valmennettava, valmentaja ja valmennettavan esimies yhteisessä palaverissa. Itse valmennusprosessi on valmennettavan ja valmentajan yhdessä tehty työskentelyjakso. Valmennuksen onnistuminen edellyttää aitoa sitoutumista molemmilta osapuolilta, heidän ei tulisi olla paikalla pakotettuina eikä velvollisuudentunteesta.

Henkilökohtainen valmennus muodostuu monista tapaamisista ja luonteeltaan se on systemaattinen ja henkilön oman kiinnostuksen ja panostuksen varaan rakentunut. Valmennettavan on työskenneltävä avoimesti tiedostaen omat kehittymistarpeensa, mutta myös hänen raadollisemmat puolensa. Valmennus voi myös toimia valmennettavan vahvuusalueiden selkeyttämisessä ja paremmin toimimisen muodossa. (Honkaniemi ym. 2007, 168.)

Sisältölähtökohta valmennuskeskusteluissa voi olla työtilanteiden sekä niissä koetun luonteenomaisten toimintatapojen ja reaktioiden analysointia. Tämän kautta on helpompi jäsentää itseään ja sisäistää toimintaympäristön ymmärrettävämmäksi. Valmennettavan on näin mahdollista tulla paremmin tietoiseksi itsestään, mutta myös saada tapahtumia tarkoituksenmukaisemmin hallintaansa. (Honkaniemi ym. 2007, 168–169.)

Yleensä henkilökohtainen valmennus kestää parista kuukaudesta vuoteen tai pariin. Kestoltaan tapaamisistunnot ovat kaksi tuntia tai yli, mutta suositeltavaa on, että tapaamisien välissä on aikaa 2-4 viikkoa. Tänä aikana tarkoituksena on valmennettavan työstävän valmennuksessa esiin tulleita kehittämistavoitteita ja mielessään jäsentäen käytännön työtilanteiden avulla harjoitella. (Honkaniemi ym. 2007, 169.)

Carlsson ja Forssell (2008, 61) painottaa sitä, että ihmisellä saattaa olla käynnissä tunne- ja ajatusprosessi näkymättömissä muilta, joskus jopa ihmiseltä itseltään.

Tämä tulee muistaa myös valmennussuhteessa. Aina ei voi tietää, millaista valmennettavalla on esimerkiksi kotona. Esimerkiksi ei tule ensimmäiseksi olettaa jos valmennettava siirtää kehityskeskustelun ajankohtaa, että häntä ei kiinnosta. Oivaltavassa valmennuksessa tärkeässä osassa on eri elämäntilanteiden kunnioittaminen.

2.3 Valmentajan persoona koulutuksessa

Henkilöstön kouluttamisessa tärkein työkalu on valmentajan persoona. Valmentajan tulee tehdä itselleen selväksi miksi hän on kouluttamassa ja millainen hän on. Jos itse on kiinnostunut aiheesta ja on oma itsensä kouluttamistilanteessa, silloin saa myös kuuntelijat innostumaan asiasta. (Kortesuo 2010, 14.)

Hyvällä ja loistavalla kouluttajalla on eronsa. Hyvä kouluttaja on sellainen joka pärjää erinomaisesti perustilanteissa, sellaisissa tilanteissa, joissa kukaan ei sano hänelle vastaa tai kyseenalaista hänen sanomaansa. Loistava kouluttaja taas selviytyy tilanteesta kuin tilanteesta. Koulutus on puolinaista ja keinotekoista jos kouluttaja ei tunne itseään. Esimerkiksi jos tiedostaa että pelkää naurunalaiseksi tulemistä, silloin kouluttaja ei uskalla ottaa riskejä, vaan tekee kaiken varman päälle, jännittää tilannetta ja stressaa valmennusta. Yleensä omia heikkouksia ei halua edes myöntää. Heikkoudet kouluttajan tulee kuitenkin myöntää itselleen ja tehdä niistä omia vahvuuksiaan. Loistava kouluttaja kykenee olemaan vasta sitten, kun opettelee tietoisesti tiedostamaan heikkoutensa ja kääntämään ne vahvuuksiksi. Toisaalta loistava kouluttaja on silloin kun on aito kouluttaja. Kouluttaja ei oleta olevansa täydellinen, mutta hän tiedostaa vahvuutensa ja käyttää niitä hyödykseen. (Kortesuo 2010, 14–15.)

Carlsson ja Forssell (2008, 114) kirjoittaa, että oikeanlaisen mielentilan omaksumisen on valmentajalle tärkeä, sillä hänen tulee tiedostaa mitä valmennettava viestii. Ellei hän sisäistä viestejä, ei valmennettava kykene esittämään oikeanlaisia kysymyksiä eikä johtamaan keskusteluja oivaltavaan suuntaan.

Kortesuo (2010, 20) mainitsee yhden ominaisuuden, joka on hyvällä kouluttajalla; intensiteetti. Intensiteetillä tarkoitetaan jännitettä. Jännite usein sekoitetaan sa-

naan jännittäminen. Intensiiviteetti on kiinteää yhteyttä koulutettaviin, läsnäoloa ja keskittyneisyyttä. Se on myös eräänlaista skarppiutta tai epävelttoutta. Koulutettavan on itse tiedostettava, millaiset tilanteet heikentää suoritustaan.

Carlssonin ja Forsselin (2008, 114) mielestä valmennettava helposti aistii, jos valmentaja kuuntelee, hillitsee omia mielipiteitään, muodostaa yhteyden valmennettavaan ja suhtautuu kunnioittavasti, mutta uteliaasti valmennettavan ajatuksiin. Jos kyseiset elementit puuttuvat, valmennettava usein jättää avautumatta ja jää puolustuskanalle keskusteluissa. Tällainen ei ole valmennettavalle tarkoituksenmukaista.

Kortesuon (2010, 27) mukaan myös kouluttajan vakuuttavuus syntyy monista eri elementeistä. Vakuuttavuus syntyy kokonaisvaikutelmasta. Vakuuttava ja luotettava kouluttaja uskaltaa katsoa ihmisiä silmiin. Tärkeää on muistaa katsoa kaikkia kuulijoita, eikä vain yhtä valittua. Liikkuminen on oleellista myös, ellei kouluttaja liiku, hänellä ei ole tila hallussaan. Pöydän takana istuva tuntuu hankalastilähestyttävältä, jolloin hän ei saa kontaktia koulutettaviin. Mutta liikkumisessa tulee tuntee toisten turvaetäisyys, että se ei tunnu toisesta painostamiselle.

Kupias ja Koski (2012, 146) sanovat, että ihmiset käyttävät paljon sanatonta viestintää, niin myös kouluttajat. Kouluttaja viestii sanomattomasti katsekontaktilla, kehon asennolla, eleillä, kasvojen ilmeillä ja pukeutumisellaan, äänellään sekä ajan ja tilankäytöllä. Sanaton viestintä kertoo paljon kouluttajan tunteista osallistujia ja koulutusta kohtaan. Myönteiset ajatukset ja ilmeet edistävät hyvää oppimista ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta voidaan vahvistaa ja lisätä katsekontaktilla.

Luotettavuuteen vaikuttaa puhetyylikin. Ääni ei saa olla hiljainen, katkeileva, mutiseva eikä epäröivä. Kuitenkin tulee vältellä myös ääripäätä. Jos on kovaääninen, ja painottaa sanoja voimakkaasti, se koetaan yleensä aggressiivisena ja ahdistavana. Jos haluaa painottaa jotakin sanaa, tulee sen jälkeen pitää pieni tauko, jotta koulutettavat ehtivät sulattaa kuulemansa. Olennaista vakuuttavuudessa ei ole tiedon määrä, vaan miten se esitetään. (Kortesuo 2010, 28–29.)

Kouluttajat, jotka ovat aloittaneet juuri uransa ajattelevat, että tiedon määrä on oleellisinta, ja että kaikkiin kysymyksiin on osattava vastata. Tästä johtuu se, että kouluttaja ei anna koulutettaville puheenvuoroa, koska pelkää ettei osaa vastata

heille. Koulutettavan on muistettava, että jos kysymykseen vaaditaan mielipidettä, se on annettava ja lisäksi perustelut mielipiteelle. Jos kouluttaja ei tiedä kysymykseen vastausta, tulee hänen ottaa seuraavaksi tapaamiskerraksi tiedon kysymykseen, tai edes sanoa, mistä tiedon saa selville. Kouluttajan tulee osata yhdistää uutta ja vanhaa tietoa ja kouluttaja ei saa piilotella tai häpeillä sitä, jos hän ei tiedä johonkin kysymykseen vastasta. Eli vakuuttavuus jossain määrin on sidoksissa tiedon määrään, mutta sitä tärkeämpi on miten se kerrotaan, eli vertauksilla, esimerkeillä ja tarinoilla. Vakuuttavuutta tuo paljon lisää, jos ei kerro kuultuja tarinoita, vaan on kerrottava uutta, mitä kukaan koulutettavista ei ole kuullut. Nöyrä asenne kouluttajalla tulee olla, silloin itse kouluttajakin oppii parhaiten. Diivailu on pahinta, silloin kuulijatkaan eivät jaksaa. Osallistujat ja assistentit eivät ole alempaa kategoriaa, vaan he ovat yhteistyökumppaneita. (Kortesuo 2010, 29–31.)

2.4 Mentorointi

Alredin, Garveyn ja Smithin (1998, 8) mukaan mentorointi on yleistymässä. Tästä esimerkkejä löytyy erilaisista organisaatioista, kuten palvelualoilta, yksityisistä yrityksistä ja teollisuudesta.

Jokaisella ihmisellä on elämänsä aikana tärkeitä henkilöitä, sellaisia joilla on merkittävä vaikutus hänen kehittymiseensä ja kasvuunsa. Joku on voinut auttaa löytämään itsessä ominaisuuden tai kyvyn, josta ei ole tiennyt aikaisemmin. Tai joku sanoi sanonnan tai mietelauseen, joka sai muuttamaan omaa käyttäytymistä tai ajattelutapaa. (Juusela 2010, 4.)

Mentoroinnissa Opetushallituksen ([Viitattu 9.2.2012[]]) mukaan on kyse viestinnästä, joka edellyttää kontaktia. Käytännössä se on lähellä ohjausta tai konsultointia. Lisäksi se on epämuodollista tiedon ja sosiaalisen pääoman siirtoprosessia. Mentorilla on tietoa, kokemusta ja ymmärrystä enemmän kuin aktorilla.

Mentoroinnin toteutusaloja ovat Alredin ym (1998, 9) mukaan perehdyttämisessä, kehityksen tukemisena, etenemisessä uralla ja muutosten helpottamisessa. Ihmisillä on tapana suhtautua muutoksiin myönteisemmin, jos he saavat olla vaikuttamassa omaan kehittymiseensä.

Mentorointi on vanha menetelmä. Menetelmää on käytetty tiedostamatta, että tietoisesti, silloin kun tietoa on annettu ammattilaiselta aloittelijalle. Mentorointia on käytetty jo keskiajalla ja se on työvälineenä vielä nykypäivänäkin. Työväline on ihmisläheinen ja työyhteisöissä korostetaan nykypäivänä tiimi- ja yhteistyötä, erilaisuuksien kohtaamista, sekä kokemusten vaihtamista, osaamisen vuorovaikutustaitoja ja verkostoitumista. Mentorointi ei kuitenkaan korvaa esimiestä tai valmentajaa, sillä heidän avulla aktori kehittyy tiimin jäseniksi, tulosten tekijäksi ja huippuasuoriutujaksi. Ja mentori auttaa aktoria kasvamaan kokonaisvaltaiseksi osaajaksi, mutta myös kasvaa ihmisenä. Mentorilla tarkoitetaan kokenutta, arvostettua ja osaavaa kollegaa, kun taas aktorilla tarkoitetaan oppijaa, joka haluaa ottaa vastuuta omasta kehittymisestään. On todettu, että oppiminen aikuisilla onnistuu parhaiten oivaltamalla ja tekemällä itse, silloin kun oppimiseen on henkilökohtainen tarve, ja silloin kun voi oppia omalla tavalla ja omassa tahdissa. Tällä tiellä aktorille on mentori suuressa osassa. (Juusela 2010, 5.) Opetushallituksen ([Viitattu 9.2.2012]) mukaan mentorointisuhde perustuu luottamukseen. Edunsaajia mentorointiprosessissa ovat kaikki, jotka siihen osallistuvat. Heitä voivat olla yritys, mentori ja aktori.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaista tietoa, joka on asiaan tai tilanteeseen sidonnaista, ja sitä on useimmiten hankala pukea sanoiksi. Sitä voisi sanoa ammattilaisen näppituntumaksi. Hiljainen tieto muodostuu monesta tekijästä, työntekijän uskomuksista, kokemuksista, mielikuvista, näkemyksistä, kokemuksista, kulttuurisesta tiedosta, arvoista, ajatusrakennelmista, tunteista ja myös hankitusta koulutuksesta, osaamisesta ja ammattitaidosta. Hiljainen tieto tulee esiin usein ihmisten käymistä keskusteluista ja heidän teoistaan. Jos haluaa saada tietoa toisen ihmisen kokemustiedoista, tulee olla valmis keskustelemaan ja tekemään yhteistyötä toisen kanssa. (Juusela 2010, 6.)

Mentorointi käy erinomaisesti hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämiseen. Tämän avulla pidetään työpaikasta pois siirtyvän taidot ja tiedot työyhteisössä. Valmiita rutiineja ei ole tarkoituksena siirtää, vaan jatkaa joitakin toimintamalleja tai jatkaa asiakassuhteita. (Juusela 2010, 7.)

Mentorointia kuvataan ryhmässä tai henkilökohtaisena tapahtuvana vuorovaikutussuhteena, minkä päätehtävänä on siirtää mentorin tietoa ja osaamista kokemat-

tomalle niin, että vuorovaikutus on luottamuksellista, rakentavaa ja avointa niin, että kokemattomampi oppii omien oivallustensa avulla. Eli mentori ei siirrä valmiiksi olevaa tietoa, vaan auttaa kokemattonta oivaltamaan itse tiettyjä asioita ja myös löytämään näkökulmia kyseenalaistamalla ja tekemään yhteenvetoja kokemattoman puheista. Päämääränä mentoroinnissa on näkemyksen ja kokemuksen välittäminen ja monipuolinen osaaminen. Kykyjä kaivataan nopeasti vaihtuvassa toimintaympäristössä, missä yksilöiden työn tukeminen ja verkostoituminen ovat keskeisiä toimintatapoja. (Juusela 2010, 8.)

Mentorointi jaetaan usein epäviralliseen, tilannekohtaiseen ja suunniteltuun mentorointiin. Epävirallinen mentorointi on hyvin joustavaa, jolla yritetään vastata aktorin sillä hetkellä oleviin tarpeisiin. Ilman organisaation valmisteluja tällainen suhde syntyy. Vaikka epävirallinen mentorointi on vapaamuotoista, se kuitenkin sisältää tavoitteet joihin yritetään ja niihin liittyvät palautteet ja arvioinnit. Oppimiskumppanuus voi kestää kuukauden tai kestää koko elämänmitan. Tilannekohtaisella mentoroinnilla tarkoitetaan kaverillista neuvonantoa, mikä tapahtuu spontaanisti. Tällä pyritään vaikuttamaan sen toisen ihmisen toimintaan. Kyseistä menrotorointitapaa voi tapahtua koko ajan, vaikkei sitä aina huomaisikaan. Tilannekohtainen mentorointi loppuu yleensä yhtä spontaanisi, kuin se alkoikin. Suunnitellulla mentoroinnilla tähdätään tulevaisuuteen. Sen ideana on pyrkiä organisaation vaatimukseen. Se kuuluu osana organisaation kulttuuria. Kun opitaan toisilta koko organisaation piirissä, se yleensä parantaa aktorin kykyä tajuta työn laatu. Tämä edistää itseohjautuvaa ja toisten ohjaamaa oppimista. (Juusela 2010, 9-10.)

Mentoroksi sopii sellainen ihminen, joka välittä muista ihmisistä ja haluaa auttaa hänen kollegoita oppimaan. Mentoriksi ei kuitenkaan tarvita erityistä koulutusta. Kuitenkin työkokemusta tulee olla tarpeeksi, jotta kokemusten jakaminen taataan. Mentori, joka tietää pätevyytensä ja lisäksi haluaa lisätä muiden pätevyyttä, etsii ja löytää avun tarvitsijan. Mentori myös haluaa kehittää jatkuvasti itseään ja oppia uutta. Mentorointi antaa motivaatiota mentorin uralle. Hyvää mentori on sellainen, joka on hyvä kuuntelija ja on kiinnostunut ihmisistä, pitää oman ammattiosaamisensa ajan tasalla ja hänellä on tarpeeksi kokemusta, mutta myös laaja kontaktiverkko. Hyvä mentori omaa vuorovaikutustaitoa, joka pystyy keskustelemaan myös vaikeista asioista. Hän luo lisäksi luottamusta kertomalla omista hyvistä ja

huonoista asioistansa. Hänen tulee olla myös motivoitunut siitä, että aktorinsa kehittyy. (Juusela 2010, 21.) Opetushallituksen ([Viitattu 9.2.2012]) mukaan hyvä mentori antaa neuvoja ja ohjeita aktorille valmiiden vastausten sijaan. Mentorin tulee myös kuunnella arvostelematta ja kannustaa aktoria.

3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa käsitellään mikä on hypermarket, miten se eroaa marketeista ja miltä tämän hypermarket – ketjun halutaan näyttävän ulkopuolelle. Tässä luvussa käsitellään myös millaista on työskennellä hypermarketissa ja millaista on viestintä.

3.1 Hypermarket

Tämä opinnäytetyö on tehty hypermarketin asiakaspalvelupisteeseen. Hypermarket on kehittyvä ja kasvava päivittäis- ja käyttötavaroiden hypermarket. Menestys perustuu toimivaan ketjukonseptiin, kauppiasyrittäjyyteen, hyviin kauppapaikkoihin, jatkuvaan kehittymiseen, tehokkuuteen ja erityisesti ammattitaitoihin, asiakaspalveluhenkisiin ja osaaviin ihmisiin. Hypermarket on monipuolinen ostospaikka koko perheelle. (Hypermarketin tervetuloa – ketjuun.)

Hypermarketin ja marketin erona Kujala (2012) kertoo olevan pinta-ala, joka tulee hypermarketilla olla vähintään 2500 neliötä. Neliömäärätkin kertovat, että hypermarketista löytää lähes kaikkia tuoteryhmiä. Hypermarketti tarjoaa kattavat valikoimat niin elintarvikkeista kuin käyttötavarastakin.

Tämän työn kohteena olevaan hypermarket ketjuun kuului keväällä 2011 74 tavarataloa 47 eri paikkakunnalla. Hypermarket ketjussa työllistyy yli 5 500 kaupan alan osaajaa. Hypermarketin tavoitteena eli visiona on olla paras ja johtava hypermarket. Kilpailuetuna kyseessä olevalla hypermarketilla on paras asiointikokemus ja parhaat valikoimat. Parhaaseen palveluun kuuluu se, että asiakas löytää helposti etsimänsä, eli perustuotteet ovat saatavilla, siisti myymälä, hintamerkinnot ja opasteet ovat kunnossa ja lisäksi esillepanot ovat ajankohtaisia ja houkuttelevia. Myös sesonki ja uutuus tuotteet ovat ajoissa saatavilla. (Hypermarketin tervetuloa – ketjuun.)

Hypermarketin asiakaslupauksena on ”kaupan päälle hyvä mieli”. Arki on muuttunut suomalaisilla ja heillä on entistä vähemmän aikaa kaupassa asiointille. Tämän vuoksi hypermarketissa asiakkaille asiointi tulee olla sujuvaa, nopeaa ja helppoa.

Asiakkaiden silmissä hypermarket tulee olla yksi kokonaisuus, jotta mahdollistaa monta ostosmahdollisuutta yhdellä kertaa. Hypermarket haluaa tehdä asiakkaiden päivästä paremman. ”Hyvä mieli tarttuu herkästi”, se välittyy työtovereihin ja myös kaikille asiakkaille. (Hypermarketin tervetuloa – ketjuun.)

Kaikki tämä tuo kouluttamisesta haastavaa. Kouluttajan tulee samanaikaisesti huomioida asiakkaat hienotunteisesti ja samalla kouluttaa tulokasta tehokkaasti ja oikein työtehtäviin. Työtehtävät opitaan kuitenkin parhaiten, kun niitä pääsee kokemaan itse. Lisäksi asiakaspalvelu pisteessä on pieni työryhmä, ja työryhmä tuntee pitkän työuran ajalta asiakkaita, jotka ovat tottuneet siihen, että heidän ostoskäyttäytymisensä tunnetaan. Esimerkiksi asiakas maksaa tuotteensa joka maksaa viisi euroa kahdenkymmenen euron setelillä, on hän tällaisessa tilanteessa tottunut saamaan viisi euroa kolikoina ja kymmenen euron setelin.

3.2 Työ hypermarketissa

Hypermarketin asiakaspalvelupisteessä työskennellään aktiivisesti ihmisten parissa, joten työntekijöiden tulee olla asiakaspalveluhenkisiä. Asiakaspalvelupisteessä tulee osata erilaisia asioita, ja tietää asioista paljon. Hypermarketilla on omat tavat esimerkiksi tuotteiden palautusten suhteen, joita tulee noudattaa, jotta jokaiselle asiakkaalle ollaan tasapuolisia. Asiakaspalvelupisteestä asiakkaat tulevat kysymään, jos heillä on jokin kadoksissa tai heille on jokin asia epäselvää. Uudelle työntekijälle asiat vaikuttavat valtavan vaikeilta, mutta ajan myötä tieto karttuu. Lisäksi työtä helpottaa se, että yrityksellä on jokaisella toimipisteellä puhelimet, jolloin voidaan kysyä asiantuntijalta helposti lisätietoja.

Asiakaspalvelupisteessä tulee olla omanlainen ihminen, joka siihen kykenee. Aina on oltava hyvä päivä. Täytyy tulla monenlaisten ihmisten kanssa toimeen, ja ymmärtää heitä. Kuitenkin aina ei kykene miellyttämään asiakasta, esimerkiksi tuote-palautusten suhteen. Joskus tulee osata ottaa suoraa henkilökohtaista kritiikkiäkin vastaan, ja seuraavalle asiakkaalle olla täysin normaali.

Työ on lisäksi seisomatyötä, mutta kyseessä olevan hypermarketin asiakaspalvelupiste on suhteellisen suuri, joka auttaa seisomatyötä, jotta välillä pystyy liikku-
maan.

Asiakaspalvelutyössä tulee osata myös kieliä. Alueittain vaihtelee, mitä kieliä tarvi-
taan. Tämän työn kohteena olevassa hypermarketissa suurimmaksi osaksi voi-
daan puhua suomea, mutta lisäksi on hyvä osata ruotsia ja englantia. Asiakaspal-
velupisteessä olisi hyödyksi aika ajoin osata myös venäjää, sillä kaikki venäläiset
eivät osaa puhua englantia.

Hypermarket tuo mukanaan myös vuorotyöskentelyn. Hypermarketissa työsken-
nellään aamu-, ilta- tai välivuorossa, joka tarkoittaa esimerkiksi työvuoroa alkaen
10.30 ja päättyen 19.00. Työvuorojen pituudet vaihtelevat tavallisimmin neljästä ja
puolesta tunnista kahdeksaan ja puoleen tuntiin. Hypermarket on tavallisimmin
auki maanantaista sunnuntaihin, mikä tarkoittaa vapaapäivien sattuvan joskus
myös keskelle viikkoa. Hypermarket on myös erinomainen työllistäjä opiskelijoille,
sillä työnalkamisaikoja voidaan sopia aamuvuorolaisten kanssa. Etuja isossa mar-
ketissa on siinä, että juhlapyhät, kuten äitienpäivä, isäinpäivä ja joulukuukin,
koska hypermarket on liian suuri pinta-alaltaan olemaan auki kyseisinä pyhinä.

3.3 Sisäinen viestintä ja ympäristö

Sisäisellä viestinnällä Österberg (2005, 162) kertoo tarkoittavan yrityksen sisäistä
vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Sen avulla rakennetaan selvää ja oikeaa yritysk-
uvaa, jaetaan tietoa, viestitään henkilöstölle erilaisten muutosten syistä ja mah-
dollisista seurauksista ja sitoutetaan henkilöstöä. Sisäisen viestinnän tarkoitukse-
na on pitää henkilöstö ajan tasalla yrityksen tavoitteista ja strategiasta, yrityksen
taloudesta, tulevista muutoksista ja parantaa töiden tehokkuutta ja sujuvuutta. Si-
säisellä viestinnällä pyritään luomaan positiivista yrityskuvaa, mikä lisää ylpeyttä
kuulua organisaatioon. Viitalan (2004, 217) mukaan tehokas keino osaamisen
edistämiseksi yrityksessä on viestintä. Sen avulla levitetään asioita, joilla on mer-
kitys yksilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin, ja koko yrityksen yhteiseen tietovaras-
toon ja kulttuuriin.

Sisäisen viestinnän toteuttamisvälineitä ja keinoja ovat Kaloisen, Suntisen ja Vallisaaren (2004, 143) mukaan esimerkiksi osasto- ja tiimipalaverit, tiedostustilaisuudet, henkilökohtaiset keskustelut, koulutustilaisuudet, raportit, ilmoitustaulut, tiedotus- ja henkilöstölehdet sekä sisäinen radio- ja televisio.

Lakiin yhteistoiminnasta kuuluvat yrityksessä lähes kaikki henkilöstön työoloihin ja asemaan liittyvät asiat. Tähän kuuluu työnantajan tiedottamisvelvollisuus. Yhteistoimintamenettelyyn kuuluu myös tiedotustilaisuuksien järjestämistä, tiedotuslehtiä ja ilmoitustauluja koskevat asiat. Työnantajan tulee esittää tiedottamisvelvollisuuden mukaan tilinpäätös viipymättä henkilöstön edustajalle ja lisäksi kaksi kertaa vuodessa selvitys organisaation taloudellisesta tilasta. Työnantajan tulee myös esittää kehitykseen liittyvät muutokset ja palkkatilaston kunkin työryhmän edustajalle. (Österberg 2005, 165.)

Kyseessä oleva hypermarket toteuttaa sisäistä viestintää kuukausittaisilla palaverilla, jossa käydään läpi edellisen kuukauden tapahtumat ja samalla tiedotetaan henkilöstöä muista tulevista asioista, joita on hyvä tietää. Kuukausittaisiin palaverihin osallistuu tavaratalonjohtaja, ja mahdollisuuksien mukaan kauppias ja asiakaspalvelupäällikkö. Kiireisissä tiedotusasioissa henkilöstöä tiedotetaan paperiversiona, jokaisen omaan lokeroon. Asiakaspalvelupisteen henkilöstölle järjestetään lisäksi pari kertaa vuodessa oma palaveriaika.

Kauhasen (2003, 24) mukaan sisäinen ympäristö organisaatiossa jakautuu organisatorisiin tekijöihin ja organisaation henkilöstön ominaisuuksiin. Selvitettäessä henkilöstön ominaisuuksia, henkilöstövoimavarojen heikkouksia ja vahvuuksia, kohteena on rakenne, joka muodostuu määrästä, ikärakenteesta, koulutusrakenteesta ja palveluksessa oloajasta. Kohteisiin kuuluvat myös kokemusrakenne, asenteet elämää ja työtä kohtaan, suoritustaso, kehityskyky, työtyytyväisyys, sitoutuneisuus ja yhteiskyky. Kun näistä saadaan selvyys, voidaan muodostaa käsitys henkilöstön mahdollisuuksista liittyen organisaation tuleviin henkilöstötarpeisiin. Samalla kyetään arvioimaan henkilöstön kehittämistarve.

Organisaatioillakin on elinkaarensa. Elinkaaritarkastelu on hyvä ajattelun väline, varsinkin organisaation aloitus- ja kasvuvaiheessa. Elinkaaren tarkastelussa han-

kalaa on kuitenkin se, että harvoin myönnetään, että organisaatio on kypsyyss- tai supistusvaiheessa. (Kauhanen 2003, 25.)

Hypermarketissa on avoin ilmapiiri, joka kenties hieman helpottaa uuden työvoiman rekrytointi tarpeen arviointia. Lisäksi jokaisen osaston päällikön pitävät henkilöstölleen ajoittain kehityskeskusteluja, joissa kyetään kartoittamaan työntekijöiden ajatuksia, ja mietteitä työilmapiiristä ja muista oleellisista asioista.

4 KOULUTUSOPPAAN VALMISTAMINEN

Tässä luvussa perehdytään millaiset olivat koulutusoppaan laatimisen lähtökohdat. Ja mitkä seikat vaikuttivat oppaan muotoon ja sisältöön. Lopuksi käsitellään miten opas on tarkoitettu otettavaksi käytäntöön.

4.1 Lähtökohta

Kouluttamisoppaan valmistaminen tuli ajankohtaiseksi, kun tekijä oli työsuhteessa toimeksiantajalla, ja hänet koulutettiin asiakaspalvelupisteen työtehtäviin. Jälkeenpäin tajusi, mikä olisi ollut hyvä, että kouluttaja olisi muistanut mainita. Tekijä tiesi, että hypermarket ketjulla on olemassa oleva yritykseen tullessa oleva perehdytysmateriaali, ja lisäksi kassatyöhön oleva perehdytysmateriaali, mutta ei asiakaspalvelupisteeseen olevaa koulutusmateriaalia, jossa kerrottaisiin eri työtehtävistä. Materiaali hyödyttäisi uuden työntekijän kouluttamista, mutta koulutusopas hyödyttäisi vanhempiaakin työntekijöitä muistutuksen välineenä.

Lisäksi koulutusopas tuli aiheeksi, koska asiakaspalvelupisteeseen pyritään kouluttamaan sellainen henkilö, joka on ollut talossa jonkin aikaan, joten hänelle opetetaan vain uuden työpisteen työtehtävät, ei perehdytetä yrityksen tapoihin.

Tekijä kyseli aluksi asiakaspalvelupäälliköltä olisiko hänen mielestään hyödyllistä tehdä koulutusopas asiakaspalvelupisteeseen. Hän oli sitä mieltä, että se oli tarpeellinen, mutta hän ei osannut sanoa, mitkä ovat edellytykset siihen, että tällaisen oppaan saisi tehdä. Tällä hän tarkoitti hypermarketin sääntöjä. Asiakaspalvelupäällikkö kehotti ottamaan asian puheeksi tavaratalojohtajan kanssa.

Seuraavaksi tekijä esitteli aiheen tavaratalojohtajalle, ja hän sanoi aiheen olevan hyvä ja aiheelle ei olisi esteitä. Hän sanoi katsovansa, onko aiempaa avustavaa materiaalia saatavilla, mutta sellaista ei löytynyt.

4.2 Koulutusoppaan laatiminen

Tässä osiossa kerrotaan, miten koulutusopas kokonaisuudessa valmistui. Tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta koulutusoppaan laadinnasta, joten tietoa tuli hakea kirjallisista materiaaleista. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ei ollut aiemmin tehty koulutusopasta, paljon oli kuitenkin perehdyttämispoppaita valmistettu. Aiemmista perehdytysopas opinnäytetöistä sai kuitenkin pohjaa, millainen oppaasta voisi tulla. Lisäksi ohjaajalta sai neuvoja, miten pääsee opinnäytetyössä alkuun yms. Koulutus oppaan valmistumiseen edellytti tekijän oman kokemuksen tieto.

Koulutusoppaan sisältöön ja rakenteeseen vaikutti erilaisten työtehtävien oleellisuus ja tehtävien ajallinen ajankohta. Ajallisella ajankohdalla tarkoitetaan sitä, missä vaiheessa mikäkin työtehtävä olisi hyvä tehdä. Sisällysluonnokseen tekijä otti kommentteja tavaratalojohtajalta, mutta myös asiakaspalvelupäälliköltä, joka tuntee työtehtävät yksityiskohtaisemmin.

Tavoitteena koulutusoppaalle oli, että siitä muodostuisi onnistunut lisä auttamaan uuden työntekijän kouluttamista. Mutta myös sellainen, että se auttaisi kauan asiakaspalvelupisteessä työskenteleviä. Ajan myötä tehtäviin alkaa muotoutua erilaisia käytäntöjä, ja vanhojenkin työntekijöiden on hyvä välillä muistuttaa itseään, millainen käytäntö nykyään on kyseisestä asiasta. Näiden vuoksi opasta tulee päivittää, jotta tieto pysyy ajan tasalla. Oppaasta löytyy ajantasaiset normit.

Koulutusoppaan laadinnan aikana tekijä oli yhteydessä tavaratalojohtajaan, asiakaspalvelupäällikköön ja asiakaspalvelupäällikön assistenttiin. Erityisesti heiltä haluttiin mielipiteitä oppaan muodostumiseen ja kehitysjatuksia. Jotta koulutusoppaasta tulisi hyvä väline myös vanhemmille työntekijöille, koulutusopas kävi tarkastuksessa myös työntekijällä, joka työskentelee aktiivisesti asiakaspalvelupisteessä, ja on ollut talossa kauan.

Sisällysluettelon ensimmäisen versio annettiin kommentoitavaksi tavaratalojohtajalle ja asiakaspalvelupäällikölle. Heidän mielestään sisällysluettelo vaikutti hyvältä, mutta kuitenkin koulutusopasta kirjoittaessa sisällysluettelo muuttui hieman, jotta asiat kerrotaisiin oleellisessa järjestyksessä. Asiakaspalvelupäällikön mielestä muutos oli hyvä.

Oppaan kirjoittamisessa ja laatimisessa hyödytti paljon se, että kirjoittaja oli hiljan itse opetellut työtehtävät asiakaspalvelupisteeseen. Vanhoilla työntekijöillä työtehtävät vakiintuvat, ja uutta koulutettaessa kaikkea oleellista ei välttämättä muista kertoa. Tai automaattisesti oletetaan, vaikka näin ei saisi tapahtua. Haasteellista laatimisessa oli se, että asiat tulee selitettyä niin, että niistä ei jää epäselvyyksiä. Oppaan tulee sisältää oleelliset tiedot ja lisäksi sen tulee olla helposti muokattavissa.

Tavaratalojohtaja lähetti myös oppaan kommentoitavaksi toiselle ketjun hypermarketille, jotta oppaasta tulisi mahdollisimman käyttökelpoinen. Jokaisella hypermarketilla on omat tapansa, mutta kuitenkin perusajatus on sama. Toisesta hypermarketista ei tullut oppaaseen lisättävää.

Tavaratalojohtajalta tuli oppaaseen kehitysehdotus. Hän ehdotti, jos oppaaseen liitettäisiin muistilista eri työtehtävistä, ja lisäksi kouluttajalle suunnattu muistilista, josta ilmenee asiat, jotka on hyvä muistaa kertoa koulutettaessa uutta työntekijää. Tekijän mielestä varsinkin koulutuksen muistilista oli erinomainen kehitysidea, koska uutta työntekijää pääsee kouluttamaan useat eri työntekijät. Muistilistasta on hyvä uuden työntekijän kanssa käydä läpi, mitä asioita on jo opetettu.

4.3 Koulutusoppaan sisältö ja muoto

Tässä osiossa kerrotaan tarkemmin, millainen koulutusoppaan sisältö on. Koulutusoppaan tarkkaa sisältöä ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä, koska opas sisältää luottamuksellisia tietoja, mutta liitteenä julkaistiin koulutusoppaan sisällysluettelo.

Koulutusopas valmistettiin suurimmalta osin kirjallisten töiden ohjeen mukaan, sillä se on selkeänomainen tekijän mielestä. Samaa mieltä asiasta olivat myös opasta kommentoivat. Opas sisältää kahdeksan pääotsikkoa, jotka ovat asiakaspalvelupiste, veikkaus, toto, lippupiste, asiakaspalautukset, vuorokohtaiset työtehtävät, päivittäiset työtehtävät ja viikoittaiset työtehtävät. Lisäksi opas sisältää kolme liitettä, jotka ovat muistilistoja. Lukuihin päästiin, koska jokainen on oma iso kokonaisuutensa, ja työntekijän tulee löytää tieto nopeasti tietoonsa.

Koulutusoppaan kansi on hypermarketin väreissä. Kanteen on kirjoitettu ”Koulutusopas” sekä toimeksiantoyrityksen nimi, ja yksikön sijaintipaikka. Lisäksi kannesta löytyy hypermarketin logo.

Ensimmäisenä lukuna on asiakaspalvelupiste. Luku käsittelee aluksi asiakaspalvelupisteen päätehtävän, jonka jälkeen käsitellään asiakaspalvelupisteen pieniä palveluja tai työtehtäviä, jotka tarvitsevat mainintaa, jotta asiat tiedetään. Esimerkkinä tällaisesta on postimerkkien myynti. Sama hinta ei ole kun ostaa yhden merkin, kuin sata merkkiä. Ensimmäisessä luvussa käytettiin myös lihavoituja otsikoita kappaleiden alussa. Kyseisiä otsikoita käytettiin, koska ensimmäinen luku sisälsi paljon erilaisia tehtäviä. Työntekijän tulee löytää tieto nopeasti, ja tästä johtuen työntekijän on helppo löytää kyseessä oleva kohta, kun tarvitsee katsoa vain otsikoita.

Toisessa luvussa nimeltään Veikkaus kerrotaan, mistä saa apua veikkauspäätteen. Käyttöohjeita ei kirjoitettu oppaaseen, koska Veikkaus Oy on tehnyt jälleenyjilleen materiaalia, josta selvenee veikkauspäätteen käyttö. Luvussa opastetaan myös veikkausporukoiden tekeminen ja millaisia veikkausporukoita kannattaa ja saa tehdä. Veikkausporukoiden tekemisen tulee osata kaikki, koska porukkapelejä tulee olla saatavilla jatkuvasti ja monipuolisesti. Jos näin ei ole, ei niitä myöskään mene kaupaksi. Osiossa kerrotaan myös arpojen toimintamalli. Arpoja tulee osata käsitellä 100 %:n oikein, koska jos niissä tulee virhe, ei asiakas kykene lunastamaan mahdollista voittoa. Kolmas luku käsittelee samanlaisia asioita, kuten toinenkin luku, mutta aiheena on Toto, eli hevospelien pelaaminen. Näissä luvuissa ei käytetty kappaleotsikoita, koska asiat ovat isoja kokonaisuuksia, ja asiat kyetään hahmottamaan nopeasti, mistä asiasta on kysymys.

Neljäs luku koskee Lippu.fi:n palveluita. Luvussa opastetaan millaiset maksuvälit käyvät kyseessä olevaan hypermarkettiin maksettaessa Lippu.fi:n lippuja ja miten työntekijä kykenee selvittämään käyvätkö kyseisiin lippuihin arvosetelit, joita asiakkaat saavat omilta työnantajilta. Luvussa kerrotaan myös, mitä tulee huomioida, kun asiakas tulee noutamaan varaamiaan lippuja. Tämän luvun tekijä koki tärkeäksi, koska tekijän mielestä ja monen muun työntekijän mielestä nämä asiat ovat vaikeita. Etenkin aluksi, kun opettelee uusia työtehtäviä.

Viides luku käsittelee hypermarketin asiakaspalautuksia. Luvun alussa kerrotaan, mitä kuluttajasuoja kertoo kauppojen velvollisuudesta asiakaspalautuksiin. Tämä kerrottiin siitä syystä, koska asiakkaat nykypäivänä ajattelevat paljolti niin, että se on itsestään selvyyttä saada palauttaa tuotteita. Työntekijöiden on hyvä tiedostaa asiat, jotta työntekijä osaa perusteellisesti perustella asiakkaalle, miksi esimerkiksi kyseessä oleva hypermarket ei anna palauttaa sinetöimättömiä cd-levyjä. Tämän jälkeen kerrotaan, mitkä ovat kyseessä olevan hypermarketin tavat ja lupaukset asiakaspalautuksissa. Tässä luvussa myös opastetaan, miten tulee toimia, jos asiakkaalla on reklamaatio tuotteita. Tähän painotettiin siitä syystä, koska kaikilla maahantuojilla ei ole samanlaiset reklamaatiokäytännöt. Maahantuojasta riippuen vaikuttaa myös meidän käyttäytyminen reklamaatioasioissa.

Kuudes luku opastaa työntekijää tekemään aamu- sekä iltatehtävät. Luku on jaettu kahteen alalukuun, jotta työntekijällä on helppo hahmottaa, missä kerrotaan esimerkiksi aamuvuoron työtehtävistä. Tämä luku on kattavin, koska jokaisen asiakaspalvelupisteessä työskentelevien tulee osata tehdä kyseiset työtehtävät, koska ne kuuluvat jokaiseen aamuun ja iltaan. Lisäksi näissä työtehtävissä on paljon muistettavaa, joita ei opi yhdessä illassa. Lisäksi luvussa kerrotaan, jos johonkin aamuun liittyy uusia tehtäviä, mitä esimerkiksi tavallisesti ei kuulu aamuvuorolaisen työtehtäviin

Seitsemäs luku käsittelee päiväkohtaisia työtehtäviä, mitä tulee muistaa tehdä minäkin arkipäivänä. Kun taas kahdeksas luku käsittelee viikkotasolla tehtäviä työtehtäviä. Nämä ovat eri luvuissa, koska työtehtäviä on paljon. Aluksi voi ajatella, että asiakaspalvelupisteessä ei tarvitse muuta tehdä, kuin palvella asiakkaat. Mutta työtehtäviin kuuluu paljon muutakin, josta pitää huolehtia.

Oppaan päätteeksi on kolme liitettä, jotka ovat muistilistoja. Muistilistat ovat ilta- ja aamutehtäviin, ja kouluttajan muistilista. Kouluttajan muistilista auttaa kouluttajaa muistamaan, mitä tulee muistaa sanoa uudelle työntekijälle, mistäkin työtehtävästä. Aamu- ja iltavuoron muistilistat ovat hyvät, koska vuorokohtaisissa työtehtävissä on paljon muistettavaa. Kun muutaman kerran on päässyt työtehtävät tekemään yksin, osaa ne jo. Mutta menee kauan, kun tarvitsee muistilista eri tehtävistä. Tällöin pelkkä muistilista riittää, koska työtehtävän osaa kyllä tehdä, mutta teh-

tävän tekemiseen tarvitsee muistilistan, jotta muistaa tehdä kaikki vuoroon kuuluvat työtehtävät.

4.4 Koulutusoppaan käyttäminen

Tässä luvussa kerrotaan miten koulutusopasta tullaan käyttämään. Opas on tarkoitettu alun perin uusille työntekijöille, helpottamaan heidän oppimista asiakaspalvelupisteen työtehtäviin. Mutta koulutusopas on myös hyvä väline vanhoille työntekijöille, koska opas sisältää ajankohtaiset normit. Kun asiakaspalvelupisteeseen tulee uusia työntekijöistä, saattavat he mukanaan tuoda parempia käytäntöjä. Ja asiakaspalvelupisteeseen tulee jatkuvasti uusia työtehtäviä, voi vanha työntekijä tarkistaa oppaasta ajankohtaiset menetelmät kussakin työtehtävässä.

Koulutusoppaassa kerrotaan tarkasti eri työtehtävät asiakaspalvelupisteessä. Moneen työtehtävään liittyy pieniä muistettavia asioita, joita ei opetustilanteessa muisteta koulutettavalle kertoa. Kuitenkin koulutettava voi sen oppaasta lukea, jolloin hän sen myös tietää, ja voi kysyä mahdollisten epäselvyyksien tilanteissa kysyä vanhemmilta neuvoa. Koulutusopasta ei ole tarkoitettu korvaamaan paikanpäällä tapahtuvaa koulutusta, vaan sen tueksi. Ihmisillä on erilaisia oppimismenetelmiä. Toiset oppivat esimerkiksi kuuntelemalla, toiset lukemalla ja toiset kokeilemalla. Koulutusopas moninaistaa opetuksen. Koulutettava pääsee ensin kokeilemaan eri tehtäviä, ja päivän päätteeksi hän voi ottaa koulutusoppaan kotia mukaansa, ja rauhassa perehtyä työtehtäviin, jos näin haluaa.

Koulutusopasta on tarkoitus käyttää ensimmäisten työpäivien jälkeen kertauksena opitulle ja tueksi ensimmäisille vuoroille, kun päästään yksin tekemään työtehtävät. Tarkoituksen on, että vanhat työntekijät tarkastelevat opasta silloin, kun eivät ole täysin varmoja, mitkä ovat ajantasaiset tavat toimia erilaisissa tilanteissa, tai onko työtehtäviä tullut lisää, mitä ei välttämättä ole kaikille muistettu sanoa.

Opasta säilytetään asiakaspalvelupisteessä omassa kansiossaan, muiden kansioiden joukossa. Materiaalia pidetään omassa kansiossaan, jotta se on jokaisen saatavilla helposti ja nopeasti. Oma kansio hyödyttää siinä, että tieto löydetään helposti. Lisäksi opasta pidetään toimeksiantajan verkkoasemalla, josta sitä on

helppo päivittää ja muokata. Koulutusopasta tullaan päivittämään vähintään vuoden välein, ja päivittämisestä vastaa asiakaspalvelupäällikkö. Asiakaspalvelupäällikkö voi sen myös delegoida toiselle työntekijälle, mutta hän on päävastuussa siitä, että oppaassa on jatkuvasti saatavilla uusin tieto.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kouluttaminen on yksi perusedellytys toimivasta hypermarketin liiketoiminnasta. Henkilöstöllä tulee olla erinomaiset tiedot ja taidot, joita tulee yrityksen myös jatkuvasti kehittää. Työotteen työyhteisössä tulisi olla sellainen, että jokainen haluaa jatkuvasti kehittää itseään. Laadukkaasti tuotettu henkilöstökoulutus parantaa työkykyä ja työmotivaatiota. Kun työyhteisössä on hyvä ja kannustava ilmapiiri, tunne välittyy myös asiakkaisiin. Koulutusta tulee järjestää niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille.

Päävastuussa kouluttamisesta on esimies. Kuitenkin esimies voi delegoida kouluttamisen sellaiselle, joka osaa parhaalla mahdollisella tavalla kouluttaa työntekijöitä. Kouluttajan on hyvä muistaa, että hänelle tulee tietynlainen auktoriteetti asema, jolloin koulutettava saattaa ottaa tietoa liian kriitikittömästi vastaan. Vaikka esimies delegoisi kouluttamisen toiselle, silti hän on päävastuussa.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa selkeä koulutusopas hypermarketin asiakaspalvelupisteeseen. Tavoitteena oli, että koulutusoppaasta tulee lisää käytännössä tapahtuvaan koulutukseen. Ihmisillä on erilaisia oppimistyyylejä. Kouluttaessa uutta työntekijää tulee keskustella, onko koulutettava tunnistanut itsessään piirteitä, miten hän parhaiten oppii uusia asioita. Koulutusopas on erinomainen koulutuksen väline sellaisille henkilöille, jotka oppivat lukemalla, tai pohdiskellen. Koulutusopas on hyvä apu myös vanhoille työntekijöille, sillä opas sisältää vakiintuneita normeja, joita asiakaspalvelupisteessä on. Kuitenkin normit vaihtuvat kun uusia asioita tulee lisää. Vanha työntekijä kykenee oppaasta tarkistamaan uusimmat normit. Asiakaspalvelupiste on haastava työpaikka, sillä sen toimenkuvaa jatkuvasti kasvatetaan. Työnantajan tulee aina pohtia, mikä olisi paras koulutusmetelmä juuri kyseiselle työryhmälle. Kyseessä olevan hypermarketin asiakaspalvelupisteen työryhmä sisältää monen ikäisiä työntekijöitä. Tämä lisää haastetta työnantajalle, miten työntekijöitä kouluttaa. Suuremmissa muutoksissa työnantaja kenties joutuu pohtimaan, olisiko yksilölliselle valmennukselle tarvetta.

Hypermarketissa ei ollut aiempaa koulutusopasta asiakaspalvelupisteeseen, joten opas tuotettiin omia tietoja hyväksi käyttäen. Tekijä oli hiljattain koulutettu asiakaspalvelupisteeseen, joten uusimmat tiedot ja normit olivat tiedossa. Oppaan tarkasti

tavaratalojohtaja, asiakaspalvelupäällikkö, asiakaspalvelupäällikön assistentti ja lisäksi työntekijä, joka on työskennellyt kauan asiakaspalvelupisteessä. Työ oli hyvä tarkastuttaa myös vanhemmalla työntekijällä, jotta oppaaseen ei tule virheellistä tietoa. Tämä oli myös hyödyllistä, koska hän oli aikoinaan tekijän mentorina. On hyvä, että osa mentorin tiedoista saadaan myös kirjalliseksi muodoksi, ettei kaikki tieto ole ns hiljaista tietoa.

Koulutusopasta ei päästy ennen julkaisua testaamaan, sillä uutta työntekijää ei ole tarvinnut kouluttaa. Tästä johtuen todellisia hyötyjä ei kyetä kertomaan, mutta oletettavaa on, kun opasta päivitetään säännöllisin väliajoin, että opas on hyvä niin uusille työntekijöille kuin vanhoillekin. Opas monipuolistaa kouluttamisen useammasta koulutusmenetelmästä katsoen.

Koulutusopas suunnattiin käsiteltävän vain kyseessä olevan hypermarketin asiakaspalvelupisteiden työtehtäviä, mutta työ kävi kerran myös tarkastuksessa toisen hypermarketin asiakaspalvelupäälliköllä. Sisältöön suuremmalta osin vaikutti kirjoittaja itse, tavaratalojohtaja ja asiakaspalvelupäällikkö.

Työ on saatavilla paperisena versiona asiakaspalvelupisteessä, jotta se on helposti saatavilla työntekijöillä silloin kun he sitä kaipaavat. Lisäksi opas on saatavilla hypermarketin verkkoasemalla, jotta opasta on helppo pitää ajan tasalla. Kun opas on saatavilla myös verkkoasemalla, se on helppo sieltä tulostaa työntekijällä, jotta hän pystyy perehtymään materiaaliin omassa rauhassaan kotona.

Koko ajan asiakaspalvelupisteessä työnkuvat muuttuvat ja kasvavat. Tästä johtuen oli hyvä määritellä oppaalle vastuunalainen päivittäjä, jotta uusin tieto olisi jatkuvasti saatavilla. Tästä johtuu myös se, että koulutusopas ei tule olemaan koskaan ns. valmis.

Kun aletaan uutta työntekijää kouluttaa, tulee hänelle määritellä koulutustavoitteet. Nämä tulee keskustella esimiehen ja työntekijän välillä. Tavoitteiden mukaisesti pyritään pohtimaan oikea koulutusmetelmä koulutettavalle. Tässä vaiheessa tulee myös huomioida koulutettavan ikä. Aikuiset oppivat myös, mutta heille tulee varata tarpeeksi aikaa oppimiseen. Koulutuksen yksi pääkohta on myös oppimisen arviointi. Oppimista on vaikea havaita heti, mutta ajanmyötä oppiminen havaitaan esimerkiksi työntehtävän nopeutumisenä.

Silloin kun työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri, kyetään helpommin antamaan rakentavaa kritiikkiä työntekijöille. Kaikkien kannalta on parempi, jos kyetään sanomaan toiselle niin hyvää ja huonoakin palautetta. Kun annetaan huonoa palautetta, tulee sen olla rakentavaa. Jos jokin asia tehdään väärin, on siitä hyvä sanoa, koska yleensä ihmiset oppivat virheistään.

LÄHTEET

- Alred, G. & Garvey, B. & Smith, R. 2000. Mentorointi. Suomentaja Matti Karhu. Lainet Oy.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Collin, K. & Paloniemi, S. 2007. Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Juva: WS Bookwell.
- Engeström, Y. 1988. Perustietoa opetuksesta. 2.-4. painos. Helsingin: Valtion painatuskeskus.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Honkaniemi, L. & Junnila, K. & Ollila, J. & Porkkiparta, H. & Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hypermarketin Tervetuloa – ketjuun opas.
- Juusela, T. 2010. Ajetaanko tandemilla? – Mentorointi työyhteisössä. 2. uud. p. Edita Prima Oy.
- Kaloinen, M-L., Suntinen, R. & Vallisaari, M. 2004. Viesti ja vaikuta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoille. 3. uud. p. Edita Prima Oy.
- Kantanen, U. 1996. Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uud. p. Vantaa: Dark Oy.
- Keski-Luopa, L. 2007. Työnohjaus vai superviisaus. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kortesuo, K. 2010. Avaa tästä. Käytännön käsikirja kouluttajalle. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kujala, T. Asiakaspalvelupäällikkö. Haastattelu 5.4.2012.
- Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oyj.

- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Alfabox Oy.
- Opetushallitus. 9.2.2012. [Verkkosivu] [Viitattu 24.4.2012] Saatavana:
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Rauste-Von Wright, M. & Von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9., uud. p. Juva: WS Bookwell Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen.4. tarkastettu painos. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1-2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Yrityssuomi. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.4.2012]. Saatavana:
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Kehittyminen&ppa=palp_Osaamisen_kehittaminen&aihe=1000033

LIITTEET

Liite 1. Koulutusoppaan sisällysluettelo

SISÄLTÖ1 ASIAKASPALVELUPISTE2 VEIKKAUS3 TOTO4 LIPPUPISTE5 ASIAKASPALAUTUKSET6 VUOROKOHTAISET TYÖTEHTÄVÄT6.1 Aamuvuoro6.2 Iltavuoro7 PÄIVITTÄISET TYÖTEHTÄVÄT8 VIIKOTTAISET TYÖTEHTÄVÄTLIITTEET