

Opinnäytetyö AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

ALIILS13

2019

Essi Hellman

MENTOROINTI PEREHDYTYKSEN TUKENA PANKKI X:SSÄ

Essi Hellman

MENTOROINTI PEREHDYKSEN TUKENA PANKKI X:SSÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten näkökulmasta, mitkä mentorointi tavat sopisivat tukemaan perehdytystä Pankki-X:ssä. Yhtiössä työskentelee noin 150 finanssialan ammattilaista, viidessä eri toimipisteessä ympäri Suomea. Yhtiö tarjoaa asiakasneuvontaa ja laadukkaita prosessipalveluita X-pankkiryhmän pankkien asiakkaille ja konttoreille.

Tutkimuksen teettämisen aikaan organisaatiossa oli tapahtunut paljon isoja muutoksia, kun eri puolilla Suomea toimivat X-pankkien taustayhtiöt yhdistyivät fuusion myötä yhdeksi isoksi yhtiöksi. Muutoksia on tapahtunut, niin työtehtävissä, henkilöstömäärässä, esimiehissä kuin työympäristössä. Toimipisteiden yhdistymisen myötä luotiin yhteiset palvelukuvaukset, joiden mukaan työntekijät työskentelevät jokaisessa toimipisteessä ympäri Suomen. Palvelukuvausten myötä niin uusien, kuin vanhojenkin työntekijöiden perehdytyksen tukeminen ja hiljaisentiedon säilyvyys nousi tutkimusongelmaksi. Tämän vuoksi organisaatiossa oli tälle tutkimukselle tarvetta.

Laadullinen tutkimus toteutettiin tammikuussa 2019 avoimella kyselylomakkeella sähköpostitse yrityksen esimiehille. Kyselylomakkeessa oli lueteltu erilaisia mentorointitapoja ja -rakenteita. Lomakkeessa pyydettiin esimiehiä kommentoimaan: toteutuuko mentorointi yhtiössä. Lomakkeessa pyydettiin myös perustelemaan vastaus. Kysely lähetettiin kaikille 9 esimiehelle, joista 5 vastasi kyselyyn määräajassa. Vastausprosentiksi tuli 56%. Vastausprosentti jäi toivottua alhaisemmaksi.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan päätellä, että erilaiset mentorointitavat saivat esimiehiltä paljon kiinnostusta ja kannatusta. Vastauksien tulkitseminen oli kuitenkin haastavaa, koska vastaukset olivat osittain lyhyitä ja esimiesten vastauksissa oli paljon mielipide-eroja. Osa mentorointitavoista oli jo käytössä yksiköissä ja osaa aiotaan hyödyntää tulevaisuudessa.

ASIASANAT:

Perehdytys, mentorointi, hiljaintieto

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2019 | 28 number of pages

Essi Hellman

MENTORING AS A SUPPORT FOR CUSTOMER ORIENTATION IN BANK-X

The goal of this thesis was to sort out from the manager's point of view which mentoring methods would be suitable to support orientation in bank-X. The company employs about 150 financial professionals in five different locations around Finland. The company offers customer service and quality process services to customers and branches of the bank-X.

There were a lot of major changes in the organization at the time of commissioning the research as the background companies operating across Finland merged into one big company. Changes have been made in the job, in the number of staff, in managers and in the work environment. With the merger of the offices common service descriptions were created according to which the employees work in every location around Finland. As a result of the service descriptions support for the induction of both new and old employees and the retention of silent information became a problem in the research. Therefore, there was a need for research in the organization.

Qualitative research was carried out in January 2019 with an open questionnaire sent to the company's managers. The questionnaire contained various mentoring habits and structures. In the questionnaire, the managers were asked to comment: will the mentoring come true in bank-X. In the questionnaire managers were also asked to justify the answer. The questionnaire was sent to all 9 managers of which 5 replied to the questionnaire within the deadline. The response rate was 56%. The response rate was lower than desired.

Based on the results of the research it can be concluded that the different mentoring methods received a lot of interest and support from the managers. However, the interpretation of the answers was challenging because the answers were partly short and there were a lot of differences in the responses of the managers. Some of the mentoring methods were already in use in the units and some will be utilized in the future.

KEYWORDS:

introduction, mentoring, silent information

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PEREHDYTTÄMINEN	8
2.2 Perehdyttämisen suunnittelu	8
2.3 Perehdyttämisen vaikutus yrityksen menestymiseen	9
2.4 Perehdyttäminen osana muutoksen hallintaa	10
2.5 Perehdytyksen haasteet muutostilanteessa	11
2.6 Muutokseen sitouttamisen merkitys	12
3 MENTOROINTI	13
3.1 Mentorointi käsitteenä	13
3.2 Mentoroinnin Osapuolet	13
3.3 Mentorointi perehdytyksen tukena	14
3.4 Mentorointi ja hiljainen tieto	15
3.5 Mentorointitavat	15
3.5.1 Vertais- ja käänteismentorointi	15
3.5.2 Organisaatorajat ylittävä mentorointi	16
3.5.3 Vastavalmistuneiden ja potentiaalien mentorointi	17
3.5.4 Virtuaalimentorointi	17
3.5.5 Johdon mentorointi	18
3.6 Mentorointisopimuksen tekeminen	18
3.7 Mentorointiparien suhteen eteneminen	19
3.7.1 Mentoroinnin keskivaihe	20
3.8 Mentorointiohjelman päättäminen	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
4.1 Tutkimuksen toteutustapa ja vastausten luotettavuus	21
4.2 Vastausten analysointi	21
4.3 Teetetyt kyselytutkimuksen tulokset	22
4.3.1 Vertaismentorointi	22
4.3.2 Käänteismentorointi	22
4.3.3 Organisaatorajat ylittävä mentorointi	23
4.3.4 Vastavalmistuneiden mentorointi	23
4.3.5 Potentiaalien mentorointi	24
4.3.6 Virtuaalimentorointi	24

4.3.7 Johdon mentorointi	24
5 LOPPUYHTEENVETO	26
LÄHTEET	27

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake
- Liite 3. Esimiesten vastaukset

1 JOHDANTO

Oppivan organisaation tavoitteena on oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehityksestä, kokemuksellinen oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen. Nämä seikat yhdistyvät mentoroinnissa, joka on tehokas tukimuoto perehdytyksen jälkeen. Mentorointi eroaa perehdytyksestä siten, että perehdytys on opastamista tiettyyn työtehtävään ja organisaatioon sidottuun toimintaan. Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on yksilön laaja ja kokonaisvaltainen kehittäminen. (Sairaanhoitajaliitto 2010)

Mentorointi mahdollistaa oman työskentelyn peilaamista mentoriin. Oman toiminnan analysointi on hyvin tärkeää mentoroinnissa. Se vaikuttaa omaan kasvuun ja kehitykseen. Henkilökohtainen mentorin tuoma tuki koetaan kannustuksena, arviointina ja keskustelu apuna, vahvistuksena omille ajatuksille ja ideoille, sekä oman toiminnan ohjauksena. Myös mentori hyötyy mentorointi suhteesta, hän saa uusia näkökulmia omiin aiempiin toimitapoihinsa, sekä kiinnittää omiin tapoihinsa erilaista huomiota, kuin ennen. Mentorointi tukee myös koko työyhteisöä. Se lisää luottamusta ja rohkaisee avoimeen keskusteluun työntekijöiden välillä. Mentorointi lisää työntekijöiden sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Sekä auttaa resurssien hyödyntämisessä ja nopeuttaa työntekijän oppimista. (Sairaanhoitajaliitto 2010)

Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, se on ennen kaikkea ammattilaisen ”näppituntumaa”. Hiljainen tieto koostuu työntekijän uskomuksista, mielikuvista, kokemuksista, näkemyksistä, kulttuurisesta tiedosta, ajatusrakennelmista, arvoista, tunteista, hankitusta ammattitaidosta, koulutuksesta ja osaamisesta. Hiljainen tieto tulee ilmi ihmisten puheissa, sekä teoissa. Jos tahtoo päästä osalliseksi toisen ihmisen kokemustiedosta, on tehtävä yhteistyötä ja keskusteltava hänen kanssaan. Ennen pitkän työuran päättymistä olisi hyvä toimia vertaismentorina, jonka tavoitteena on jakaa hyviä ja toimivia käytäntöjä, ei niinkään kirjaviisauksia. (Juusela 2010, 6)

Mentorointi sopii mainiosti osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Se mahdollistaa eläkkeelle jäävän henkilön tietojen ja taitojen säilymisen työyhteisössä. Valmiita rutiineja ei ole tarkoitus siirtää, ne voi aina kirjata ylös. Sen sijaan hyvien toimintamallien ja asiakassuhteiden säilyminen on äärimmäisen tärkeää. Monien mentorointi ohjelmien tarkoitus on nimenomaan ollut eläkeikään lähestyvien henkilöiden hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille työntekijöille. Mentorina toimiminen on myös eläkkeelle siirtyvälle henkilölle

merkki yritykseltä uran ja osaamisen arvostuksesta. Mentorointi on hyvä tapa tehdä muille hyvää ja rikastuttaa omaa elämää muiden onnistumisella. Kokemuksen ja kypsytymisen myötä ihminen havaitsee, että onnistumista mitataan ehkä enemmän muiden onnistumisien kautta. (Juusela 2010, 7)

Pankki X:ssä työskentelee noin 150 finanssialan ammattilaista, tarjoten asiakasneuvontaa ja laadukkaita prosessipalveluita Pankki X:n asiakkaille ja konttoreille. Palvelu tapahtuu puhelimitse, sekä sähköisissä palvelukanavissa.

Viimeisen kahden vuoden aikana on Pankki X:ssä puhaltanut muutosten tuulet, kun eri puolilla Suomea sijaitsevat taustayhtiöt yhdistyivät fuusion myötä yhdeksi kokonaisuudeksi. Yksi suurimmista muutoksista, joka kosketti esimiehiä, sekä työntekijöitä oli uudet yhtenäiset palvelukuvaukset. Uusien palvelukuvausten tarkoituksena oli, että palvelut tuotetaan samalla tavalla riippumatta toimipisteestä tai työntekijästä, jolloin palvelun laatu ja hinnoitteluperusteet pysyvät samana. Uusien palvelukuvausten myötä ongelmauksi nousi perehdytyksen tukeminen ja uusien työntekijöiden myötä, myös hiljaisen tiedon säilyvyys.

Opinnäytetyön aihetta esimieheni kanssa pohtiessa, mietimme ennen kaikkea vanhojen työntekijöiden perehdytyksen tukemiskeinoja. Miten hiljainen tieto pysyy talossa isojen muutosten myötä? Keskustelussamme päädyimme mentorointiin perehdytyksen tueksi. Mentorointitapoja kuitenkin on monia ja tämän työn tarkoituksena on kartoittaa, mitä mentorointitapoja löytyy ja, mitkä tavat sopisivat Pankki X:lle perehdytyksen tueksi.

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa kappaleessa käsitellään perehdytystä ja sen tärkeyttä muutostilanteissa, sekä erilaisia mentorointi tapoja ja rakenteita teorian kautta. Työn neljännessä eli empiirisessä osiossa toteutan sähköpostitse kyselyn Pankki X:n esimiehille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa mentoroinnin tunnettavuutta, sekä sopivia mentorointikeinoja hyödynnettäväksi perehdytyksen jälkeiseen aikaan. Neljänteen kappaleen loppuun olen analysoinut esimiesten vastaukset otsikko kerrallaan. Viimeinen luku käsittelee tutkimuksen teettämisen jälkeen tulleita johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotusta yritykselle.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työhön opastamisella tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus, sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä, mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Työturvallisuuskeskus 2013A)

Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen sisältyy monenlaisia asioita. Perehdytyksen onnistumisessa on kuitenkin tärkeintä, että uusi työntekijä saa yleiskuvan yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja toimintavoista. Hän tietää yrityksen omistussuhteet ja yrityksen organisaation rakenteen. Uusi työntekijä tutustuu esimiehiin ja tuleviin työkavereihin ja asiakkaisiin. Hän saa myös tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista ja tietää mistä löytää tarvittaessa lisätietoa yritykseen ja sen toimintatapoihin liittyvistä asioista. (Työturvallisuuskeskus 2013A)

Perehdyttäminen ja työhönopastus suunnitellaan ja toteutetaan aina tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Pääpiirteittäin perehdytyksessä käytettävä perusrunko voi olla sama, mutta se tulee soveltaa jokaiseen tilanteeseen erikseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä liittyen perehdytykseen. Esimies on vastuussa perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta. Esimies voi myös delegoida perehdytyksen koulutetulle työnopastajalle. Perehdytyksen delegointi ei silti poista lopullista vastuuta perehdytyksen onnistumisesta esimieheltä ja linjajohdolta. (Työturvallisuuskeskus 2013A)

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnitelman avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen, Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdytykseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6)

Perehdytyksen pohjaksi kannattaa aina tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan etenemistä. Suunnittelu säästää aikaa ja toimii samalla perehdyttäjän muistin tukena.

Kirjallinen suunnitelma säästää myös aikaa ja rahaa. Suunnitelma tulee pitää sisällään perehdytyksen seurannan ja arvioinnin, näillä varmistetaan, että päästään tavoitteisiin. Yleisen suunnitelman lisäksi perehdyttäjän olisi hyvä tehdä oma suunnitelma käytännön toteutuksesta. Se kannattaa aloittaa selvittämällä itselleen, ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää. Perehdytyksessä ja sen suunnittelussa kannattaa hyödyntää yrityksestä ennalta löytyviä tukimateriaaleja. Tällaisia ovat esimerkiksi: erilaiset käsikirjat ja manuaalit, kaaviot ja pohjapiirustukset, opastusohjeet, käyttöohjeet, läheltä piti -raportit, prosessikuvaukset, esitteet, riskien arvioin ja erilaiset videotallenteet. (Työturvallisuuskeskus 2013B)

Perehdytys suunnittelun kokonaisrungon tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan?
- Mitä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet?
- Mitä asioita opastukseen sisällytetään?
- Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi?
- Miten asiasisällöt jäsenellään ja jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi?
(Työturvallisuuskeskus 2013B)

2.3 Perehdyttämisen vaikutus yrityksen menestymiseen

Yritys voi saavuttaa hyvällä perehdyttämisellä kilpailuetua. Perehdyttämässä on yksinkertaisimmillaan kyse virheiden vähentämisestä. Tyypillisiä tilanteita missä huono perehdytys näkyy ovat tilanteet, joissa henkilöstöllä on kova vaihtuvuus tai yritys kasvaa voimakkaasti. Tällaisissa tilanteissa useasti myös rekrytoidaan uusia henkilöitä runsaasti ja he tuovat mukanaan monen eri yrityksen työtapoja ja organisaatiokulttuureja. Huonosti perehdytetty työntekijä helposti heikentää prosessien sujuvuutta, joka aiheuttaa viivästystä sovitusta aikatauluista. Tämä johtuu usein siitä, että uusi työntekijä ei ole yhtä nopea, kun rutinoitunut työntekijä. Huono perehdytys johtaa virheisiin ja virheistä seuraa usein reklamaatioita. Reklamaatioista seuraa yritykselle välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vielä vaarallisempia voi olla asiakkaan menetyksestä aiheutuneet kustannukset tai yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20)

Huono perehdytys näkyy yrityksessä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Se vaikuttaa yrityksen uskottavuuteen niin organisaation sisällä, kuin ulkona. Uskottavuuden heikentyminen ei

yksin vaikuta yrityksen lisämyyntiin, vaan vaikuttaa myös henkilökunnan mielialaan ja sitoutumiseen yrityksessä. Työntekijöiden jatkuva turhautuminen heikkoon työnlaatuun vaikuttaa ainakin kahdella eri tavalla: työmäärän lisääntyessä laadukkaasta työstä aletaan helposti tinkiä ja mahdottomien tehtävien edessä sitoutuminen työhön vähenee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21)

Ei löydy yhtään loogista, liiketaloudellista perustetta sille, että uusi työntekijä jätettäisiin perehdyttämättä. Perehdytyksestä tulevat välittömät kustannukset ovat paljon pienemmät, kuin välilliset kustannukset, jotka aiheutuvat perehdyttämisen jättämisestä yritykselle. Hyvä perehdytys työhön heti alussa takaa, että yrityksen tuotteet ja palvelut, sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa toimintaa. Organisaation keskeisten toimintatapojen sisäistäminen mahdollistaa myös uuden työntekijän edellytyksiä osallistua kehityskeskusteluihin. Perehdyttäminen tarjoaa myös mahdollisuuden uudistaa yrityksen toimintaa, tuotteita ja kasvattaa tällä tavoin yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22)

2.4 Perehdyttäminen osana muutoksen hallintaa

Nykyajan organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa. Muutoksiin perehdyttäminen yrityksessä on jatkuvaa työtä. Perehdytystä työyhteisössä tarvitaan jatkuvasti, kun tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat. Muutokset voivat koskea koko työyhteisöä tai vain osaa henkilökunnasta. Koko henkilökuntaa on perehdytettävä silloin, kun yrityksen liikeidea muuttuu tai omistajat vaihtuvat. Muutoksen tuovat usein tullessaan runsaasti perehdytystarpeita, mutta myös pelkoa. Tämän vuoksi myös muutos tilanteessa perehdyttämiseen on paneuduttava huolellisesti. (Kangas & Hämäläinen. 2007, 3)

Entisiin aikoihin verrattuna muutokset ovat nykyään nopeampia ja monimutkaisempia. Tiedonmäärän nopea kasvu ja teknologien huima kehitys ovat tuoneet paljon muutoksia kaikille aloille. Esimerkiksi teknologian tuomat muutokset eivät ole pelkästään lisääntyneet vaan moninkertaistuneet. (Kangas & Hämäläinen. 2007, 20)

Hyvin toteutetun muutoksen myötä organisaation perustehtävä täsmentyy, osaaminen kasvaa ja työntekijät saavat osallisuuden ja osallistumisen tuloksena voimaa ja itseluotamusta. Parhaimmillaan työ tukee myös yksilön muutosprosessia, henkistä kasvua. Se

on yksilölle mahdollisuus itseilmaisuun, tie omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen. (Työturvallisuuskeskus 2013B)

2.5 Perehdytyksen haasteet muutostilanteessa

Kun työpaikka, työkaverit ja työnkuva pysyvät pitkään samana, se tuntuu tutulta ja turvalliselta. Muutos tuo mukanaan usein epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta. Ihmisten negatiivisessa suhtautumisessa on usein pohjimmiltaan kysymys epävarmuudesta ja virheiden tekemisen pelosta. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio muutostilanteessa. Muutosvastarinta on osa ihmisen itsesuojeluvaistoa. Siihen vaikuttaa aikaisemmat kokemukset, turvallisuuden tunne, itsetunto ja asenteet. Mitä nopeammin muutokset tulevat, sitä enemmän ne koskettavat työntekijöitä ja aiheuttavat voimakkaampaa vastarintaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20)

Muutoksen toteuttamista työyhteisössä helpottaa, kun koko henkilökunta saa tarpeeksi tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksesta. Jos tieto henkilökunnan kesken muutoksesta on hyvin vähäinen, se aiheuttaa huhujen leviämistä, väärinkäsityksiä ja turhaa mielipahaa työntekijöille. Oikean tiedon saaminen on erittäin tärkeää silloin, kun asiaa kohtaan on jo valmiiksi ennakkoluuloja. Muutoksista kannattaa keskustella henkilökunnan kanssa ajoissa ja varata keskustelulle riittävästi aikaa. Jos jaettavaa tietoa on paljon, se kannattaa käydä osissa henkilökunnan kanssa lävitse, että ihmisille jää aikaa sulatella uusia asioita rauhassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20)

Epäonnistumisen pelko on yksi suurimpia syitä muutosten vastustamiseen. Samasta syystä usein työntekijät vastustavat työnkiertoa. Uutta työmenetelmää ei uskalleta ottaa käyttöön, puutteellisen opastuksen takia. Kattava perehdytys on kaikissa muutostilanteissa erittäin tärkeää. Asiat tulee opettaa ja perustella hyvin. Asioista tulee keskustella ja opastaja kuuntelee opastettavan mielipiteitä ja kunnioittaa niitä. Opastettavaa ei hopteta vaan hän saa harjoitella, niin kauan, kun kokee tarvitsevansa. Asiaan myönteisesti suhtautuvan työtoverin kokemukset ja mielipiteet usein helpottavat uusien toimintatapojen hyväksymistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20)

2.6 Muutoksiin sitouttamisen merkitys

Muutoksen pysyvyys varmistuu, kun kaikki osallistuvat sen toteuttamiseen. Osallistuminen sitouttaa ihmiset muutokseen. Yhteisymmärrys ja oppiminen kuuluvat muutoksen johtamiseen. Tutkimuksissa tulee jatkuvasti ilmi, että sitoutuneet työntekijät tekevät parempaa tulosta yritykselle. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat palkitseminen, johtaminen, työturvallisuus, työn pysyvyys, tasa-arvoiset käytännöt, henkilökohtaisen kehittymisen ja työuralla etenemisen mahdollisuudet. Varsinkin, jos ne eivät ole kunnossa. Henkilökunnalla on viestittävä selkeästi, mitkä asiat on jo muutokseen liittyen päätetty, eikä niihin voi enää vaikuttaa. Pitää myös erottaa ja viestiä asiat selkeästi, joihin voi vielä vaikuttaa ja joihin halutaan lisää uusia ideoita. (Kukkola Eero 2018.)

Muutosvastarinta nähdään usein kielteisenä ilmiönä. Muutokseen kriittisimmin suhtautuvat työntekijät saattavat kuitenkin olla kaikkein kiinnostuneimpia asiasta. Perustelut, riittävän opastuksen ja vastauksen saatuaan he luultavasti sitoutuvat muutoksiin parhaiten. Perusedellytyksenä on, että esimies on itse tarpeeksi perehtynyt asioihin, sekä ihmisten kielteisiin tunteen ilmauksiin. ”Muutokset pystytään näkemään omina ja koko henkilöstön muutosprosessina silloinkin, kun muutokset aiheuttavat paineita ja ristiriitoja”. (Kangas & Hämäläinen 2007, 21)

3 MENTOROINTI

3.1 Mentorointi käsitteenä

Mentori käsite on lähtöisin Kreikan mytologiasta, jossa kuvataan kreikkalaisten uskoa siihen, että ihminen oppii tapoja, taitoja ja arvoja suoraan arvostamaltaan henkilöltä. Mentoroinnin lähikäsitteitä ovat perehdytys, konsultointi, tutorointi, valmentaminen ja työnohjaus. (Sairaanhoitajaliitto 2010)

Mentorointi on keino, jossa tietoa ja osaamista siirretään kokeneelta työntekijältä kokemattomalle työntekijälle. Mentori toimii neuvonantajana ja tukijana vuorovaikutus suhteessa kokemattomammalle henkilölle. Suhde perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen. Tavoitteena on edistää mentoroitavan työuran hallintaa sekä ammatillista ja henkistä kasvua. (Helsingin yliopiston urapalvelut 2018)

Mentorointi muistuttaa oppipoika – mestari asetelmaa, jossa kokeneempi työntekijä siirtää osaamistaan nuoremmalla työntekijälle. Mentori on yleensä arvostettu osaaja, mutta hänellä ei kuitenkaan yleensä ole sen enempää valtaa yrityksessä, kuin mentoroitavalakaan. Mentori voi olla omasta organisaatiosta tai toisesta saman alan organisaatiosta. Mentorina ei voi toimia henkilö, jolla on mahdollisuus vaikuttaa mentoroitavan henkilön työsuhteen ehtoihin. (Kjellin & Kuusisto 2003, 228) Hyvältä mentorilta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja, elämäkokemusta ja asiantuntijuutta omalla alallaan. (Sairaanhoitajaliitto 2010)

3.2 Mentoroinnin Osapuolet

Kun puhutaan mentoroinnin ytimestä, mentorointisuhteesta, tarkoitetaan kahta osapuolta, mentoria ja mentoroitavaa. (Juusela ym. 2000, 21)

Mentorilla tarkoitetaan henkilöä, joka on osaava, kokenut, arvostettu, usein myös seniori, joka jakaa tietoaan ja kokemustaan kehityshaluiselle ja kykyiselle nuoremmalle työntekijälle. (Juusela 2010, 4)

Aktorilla tarkoitetaan oppijaa, jolla on halukkuutta ottaa vastuuta omasta kehittymisestään ja kasvustaan. Hän on aktiivinen ja on valmis ottamaan vastaan valmennusta, palautetta ja kysymyksiä. (Juusela 2010, 4)

Mentori ja aktori muodostavat yhdessä kehitysparin, joiden tavoitteena on edistää aktorin kehitystä. Mentorointi on tavoitesuuntautunutta kehittymistä. Mentorointi suhdetta voi verrata tandemilla ajoon. Siinä aktori istuu edessä ja määrittää suunnan sekä kulkunopeuden ja mentori istuu takana tukena. (Juusela 2010, 15)

3.3 Mentorointi perehdytyksen tukena

Oppivan organisaation tavoitteena on oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehityksestä, kokemuksellinen oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen. Nämä seikat yhdistyvät mentoroinnissa, joka on tehokas tuki-
muoto perehdytyksen jälkeen. Mentorointi eroaa perehdytyksestä siten, että perehdytys on opastamista tiettyyn työtehtävään ja organisaatioon sidottuun toimintaan. Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on yksilön laaja ja kokonaisvaltainen kehittäminen. (Sairaanhoitajaliitto 2010)

Mentoroitavan tulee olla työpaikan koulutuksen saanut, kehityshaluinen työntekijä. Hänen tulee olla motivoitunut panostamaan työhönsä ja ammatilliseen kehittymiseensä. Hänen tulee itse osata kertoa kehitystarpeistaan ja pystyä ottamaan vastaan niin negatiivista kuin positiivista palautetta. Mentorointisuhde on kahdenkeskinen tavoitteellinen suhde, jonka piirteitä on avoimuus, sitoutuneisuus ja luottamus. Yhdessä työskentelemällä on tarkoitus tunnistaa mentoroitavan ominaisuuksia, kehittämistarpeita ja kykyjä. (Sairaanhoitajaliitto 2010)

Mentorointi mahdollistaa oman työskentelyn peilaamista mentoriin. Oman toiminnan analysointi on hyvin tärkeää mentoroinnissa, se vaikuttaa omaan kasvuun ja kehitykseen. Henkilökohtainen mentorin tuoma tuki koetaan kannustuksena, arviointina ja keskusteluapuna, vahvistuksena omille ajatuksille ja ideoille, sekä oman toiminnan ohjauksena. Myös mentori hyötyy mentorointi suhteesta, hän saa uusia näkökulmia omiin aiempiin toimitapoihinsa, sekä kiinnittää omiin tapoihinsa erilaista huomiota, kuin ennen. Mentorointi tukee myös koko työyhteisöä. Se lisää luottamusta ja rohkaisee avoimeen keskusteluun työntekijöiden välillä. Mentorointi lisää työntekijöiden sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Sekä auttaa resurssien hyödyntämisessä ja nopeuttaa työntekijän oppimista. (Sairaanhoitajaliitto 2010)

3.4 Mentorointi ja hiljainen tieto

Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, se on ennen kaikkea ammattilaisen ”näppituntumaa”. Hiljainen tieto koostuu työntekijän uskomuksista, mielikuvista, kokemuksista, näkemyksistä, kulttuurisesta tiedosta, ajatusrakennelmista, arvoista, tunteista, hankitusta ammattitaidosta, koulutuksesta ja osaamisesta. Hiljainen tieto tulee ilmi ihmisten puheissa, sekä teoissa. Jos tahtoo päästä osalliseksi toisen ihmisen kokemustiedosta, on tehtävä yhteystyötä ja keskusteltava hänen kanssaan. Ennen pitkän työuran päättymistä olisi hyvä toimia vertaismentorina, jonka tavoitteena on jakaa hyviä ja toimivia käytäntöjä, ei niinkään kirjaviisauksia. (Juusela 2010, 6)

Työpaikalla on yhtä tärkeää niin nuoruuden into, kuin iän tuoma viisaus. On sitten työntekijä innokas vasta alkaja, tai iäkäs kokenut työntekijä, ei tutkimusten mukaan keskimääräisissä työsuorituksissa ole iästä johtuvia eroja. (Juusela 2010, 7)

Mentorointi sopii mainiosti osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Se mahdollistaa eläkkeelle jäävän henkilön tietojen ja taitojen säilymisen työyhteisössä. Valmiita rutiineja ei ole tarkoitus siirtää, ne voi aina kirjata ylös. Sen sijaan hyvien toimintamallien ja asiakassuhteiden säilyminen on äärimmäisen tärkeää. Monien mentorointi ohjelmien tarkoitus on nimenomaan ollut eläkeikään lähestyvien henkilöiden hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille työntekijöille. Mentorina toimiminen on myös eläkkeelle siirtyvälle henkilölle merkki yritykseltä uran ja osaamisen arvostuksesta. Mentorointi on hyvä tapa tehdä muille hyvää ja rikastuttaa omaa elämää muiden onnistumisella. Kokemuksen ja kypsytymisen myötä ihminen havaitsee, että onnistumista mitataan ehkä enemmän muiden onnistumisien kautta. (Juusela 2010, 7)

3.5 Mentorointitavat

3.5.1 Vertais- ja käänteismentorointi

Vertais- ja käänteismentorointi on valmentavan mentoroinnin erityismuoto, jonka ideana on molemmin puolin oppiminen. Mentorointi toteutetaan täysin statusvapaasti. Kun mentoroinnista riisutaan täysin aseman ja vallan tuomat lieveilmiöt, suhteen laatu voi parantua merkittävästi. Tällä estetään, ettei toinen osapuoli ole huomattavasti toisen yläpuolella. Näin oppimisen laatu syvenee. (Ristikangas ym. 2014, 149)

Vertaismentoroinnissa kaksi työkaveria, jotka ovat työpaikalla ”samalla tasolla” mentoivat toinen toisiaan. Vertaismentoroinnissa työkaverit pitävät tärkeänä toisen antamaa tukea, neuvontaa ja erilaisia näkemyksiä. Vertaismentorointi on hyvin suosittua yliopistoissa väitöskirja opiskelijoille. Mentoreina toimivat vanhemmat opiskelijat, jotka tukevat aloittelevia opiskelijoita. Myös äitiysmentorointi on käytännönläheinen vertaismentoroinnin muoto, jonka avulla voidaan parantaa henkilön sopeutumista takaisin työelämään äitiysloman jälkeen. (Ristikangas ym. 2014, 150)

Käänteismentorointi eroaa vertaismentoroinnista, niin että mentorina toimiikin kokemattomampi osapuoli. Mentorointi tapahtuu ylöspäin suuntautuvana mentorointina. Käänteismentoroinnin ajatuksena on, että ylemmässä asemassa oleva henkilö näkee organisaation arkea alemmalla toimivien ammattilaisten silmin. Käänteismentoroinnissa yleensä sivuutetaan, kuka on mentori ja kuka mentoroitava, koska tarkoituksena on molemmien puolinen oppiminen. (Ristikangas ym. 2014, 151-152)

3.5.2 Organisaatorajat ylittävä mentorointi

Mentorointia voidaan myös toteuttaa useamman organisaation välillä. Organisaatio rajojen ylittävällä mentoroinnilla on omat erityispiirteensä. Mentoroinnin onnistumisen kannalta olisi hyvä löytää hankkeelle vetäjä, joka vastaa hallinnollisista asioista. Vetäjä voi olla joko HR-henkilö tai ulkopuolinen henkilö, kunhan hän on kiinnostunut mentoroinnista ja hankkeen onnistumisesta. Mentoroinnista, joka tapahtuu organisaatiosta toiseen, on paljon huomioon otettavia seikkoja, esimerkiksi yritykset eivät voi olla samalla alalla keskenään kilpailevia yrityksiä. Myös salassapito asiat yleensä vaikeuttavat eri organisaatioissa tapahtuvaa mentorointia, koska harva yritys haluaa avata yrityksen liiketoimintaan koskevia asioita ulkopuolisille. Toisaalta yhteistyö voi olla erittäin antoisaa, koska yritys saa toiselta yrityksen yrityskulttuurista erilaisia näkökulmia ja mahdolliset kustannukset voidaan jakaa useamman yrityksen kesken. (Ristikangas ym. 2014, 153)

3.5.3 Vastavalmistuneiden ja potentiaalisten mentorointi

Mentorointi on antoisimmillaan, kun mentoroitava on muutoksen keskellä tai äärellä. Kaksi muutostilannetta, joissa tiettyjä erityispiirteitä löytyy, ovat vastavalmistuneiden perehdyttäminen ja tilanteet, jotka liittyvät potentiaalisesti tunnistettujen henkilöiden kehittämiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että yrityksissä, jotka käyttävät perehdytykseen mentorointia on säästetty rekrytointikuluissa ja henkilöstön vaihtuvuus on myös laskenut. Nykypäivänä vastavalmistuneet tietävät arvonsa ja haluavat työpaikan, jossa heitä arvostetaan. (Ristikangas ym. 2014, 155-156)

Mentoroinnissa on hyvä ottaa huomioon valtasuhteiden merkitys, eli rajoittaa mentorointiparien välistä hierarkiaeroa. Näin varmistetaan mielenkiintoisuuden pysyminen ja molempien puolinen oppiminen. Mentorilla on oltava myös riittävästi kokemusta, jotta vastavalmistunut näkee hänen avullaan riittävästi mahdollisuuksia ja osaa arvostaa hänen kokemuksestaan. Mentorointi onnistuu parhaiten yleensä, kun vastavalmistunut on työskennellyt yrityksessä muutaman kuukauden ja oppinut ensin ”talon tavoille”. Yrityksen arkisten asioiden oppiminen, luo hyvän pohjan mentoroinnille. (Ristikangas ym. 2014, 155-156.)

3.5.4 Virtuaalimentorointi

Virtuaalimentorointi on koko ajan kasvussa. Mentorointia tehdään yhä enemmän puhelimitse, Skypen, sähköpostin ja tekstiviestien välityksellä. Tutkimusten perusteella eri viestintävälineillä on kaikilla omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Esimerkiksi puhelimitse tapahtuvassa mentoroinnissa mentoroitavan pitää olla erittäin hyvä kuuntelija. (Ristikangas ym. 2014, 168)

E-mentoroinnissa mentorointisuhde toteutuu pääosin tai jopa ihan kokonaan sähköpostin välityksellä. Kokemukset vahvistavat sähköpostitse tapahtuvan mentoroinnin olevan monessa tilanteessa perinteistä mentorointia tehokkaampi tapa. E-mentorointia kritisoi- vat perustelevat mielipiteitään muun muassa, sillä että sähköpostissa ei välity tiettyä sävyä, kuten puheessa. Ideoiden jakaminen hankaloituu myös, koska niitä ei voi ”pallotella”. Kirjoitettu teksti tuottaa myös helposti vääriä tulkintoja ja suhteen rakentaminen mentorin ja mentoroitavan välille jää pinnalliselle tasolle.

E-mentorointia puoltavat argumentit kumoavat edellä mainittuja seikkoja esimerkiksi sillä, että asia esitetään kirjallisesti. Silloin mentorilla on enemmän aikaa pohtia antamaansa neuvoa tai kysymyksiä. Mentoroitavalla taas on puolestaan enemmän aikaa pohtia vastauksiaan ja asioita yleisesti. Nyanssit ovat paremmin havaittavissa kirjoitetussa tekstissä. E-mentorointi keskustelu pysyy helposti mielekkäänä, koska se voidaan jakaa lyhyempiin useamman päivän aikana käytäviin jaksoihin. E-mentoroinnissa ihmiset ovat tutkitusti avoimempia ja uskaltava käydä haastavampia keskusteluja mentorinsa kanssa. E-mentorointi mahdollistaa myös maantieteellisesti kaukana toisistaan olevien tai eri aikavyöhykkeellä työskentelevien keskustelu mahdollisuuden. (Ristikangas ym. 2014, 168-171)

3.5.5 Johdon mentorointi

Mentorointimaailman nouseva trendi on ylimmän johdon mentoroinnin asteittainen ammattimaistuminen. Yrityksen johtavassa asemassa toiminut henkilö, voi alkaa mentoriksi ilman sen suurempaa ammattimentorin kokemusta. Pelkkä vankka kokemus riittää, ei tarvitse olla sen suurempaa koulutusta tai pätevyyttä mentorointiin. Monet sekoittavat mentoroinnin konsultointiin. Konsultoinnissa kuitenkin keskeistä on tiettyjen prosessien ja järjestelmien asiantuntemus ja vastauksien löytäminen. Valmentavassa mentoroinnissa sen sijaan, etsitään oikeita vastauksia. Konsultoinnissa yritetään kasvattaa bisnestä, kun taas mentoroinnissa kasvatetaan ensisijaisesti mentoroitavaa johtajana ja yksilönä. Johtamisesta on tullut vaativampaa vuosivuodelta, nykyään oppiminen on jatkuvaa. Kun johtaja saa vierelleen valmentavan mentorin, ajattelun laatu kehittyy ja muutokset näkyvät myös käyttäytymisessä. (Ristikangas ym. 2014, 172-173)

3.6 Mentorointisopimuksen tekeminen

Mentorointi sopimuksen on tarkoitus varmistaa, että mentorointisuhteeseen lähdetään tosissaan ja tavoitteellisesti. Sopimuksessa on yleensä kirjattuna mentorointiohjelman yleiset puitteet ja menettelytavat, sekä alustava suunnitelma tapaamisajoista. Sopimukseen yleensä kirjataan myös mentorointiohjelman yritysکوhtainen tavoite. Tämä yritysکوhtainen tavoite asettaa myös raamit, joiden suuntaisesti mentorointiparien omat tavoitteet ja päämäärät määräytyvät. Sopimukseen voi halutessaan myös kirjata ylös keskeisiä keskusteluteemoja. Niistä voi olla hyötyä, jos mentorointiparit ovat epävarmoja, mistä

lähteä liikkeelle. Niistä voi olla myös hyötyä silloin, kun mentorointi halutaan rajata selkeämmin tiettyihin teemoihin. Sopimukseen voi myös kirjata yleisiä pelisääntöjä, esimerkiksi kuinka pidetään yhteyttä tapaamisten välissä. Myös luottamuksesta ja vaitiolovelvollisuudesta olisi hyvä keskustella ja kirjata sopimukseen. Sopimus kannattaa kuitenkin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja lyhyenä. Sopimuksen tarkoitus on ennen kaikkea tuoda molempien osapuolien näkemyksiä näkyväksi. Sopimusta on mahdollisuus tarkastella ja muuttaa tarpeen mukaan mentorointisuhteen aikana. (Kupias & Salo 2014, 92-93)

3.7 Mentorointiparien suhteen eteneminen

Mentorointiparit sopivat tapaamisensa yrityksen suositusten tai reunaehtojen mukaan. Useissa yrityksissä tapaamiselle on asetettu vähimmäismäärä, muttei ylärajaa. Tavallisesti tapaamisia on vuoden aikana 8-10 kertaa ja ne ovat kestoaltaan 1,5-2 tuntia. Jos mentoriparit työskentelevät eri paikkakunnilla, tapaamisia on saattanut olla harvemmin ja ne ovat olleet kestoaltaan pidempiä. Mentori ja aktori sopivat myös tapaamispaikoistaan ja mentoroinnin toteuttamisen pääpiirteistä. Mentoriparien tulee päättää millaisia työskentelymenetelmiä ja ohjaustyökaluja he käyttävät. Joissakin organisaatioissa on suosituksena, että työskentely aloitetaan esimerkiksi käyttämällä jotain oman osaamisen arviointimenetelmää. (Kupias & Salo 2014, 94-95)

Ensimmäisen tapaamisen tavoitteena on luoda hyvät suhteet ja saada ymmärrys suhteen tarkoituksesta. Tapaaminen on hyvä järjestää paikassa, missä molemmat osapuolet tuntevat olonsa mukavaksi. Jos jommastakummasta tuntuu, ettei homma toimi on hyvä heti alussa tuoda asia esille. Tutkimuksissa on tullut ilmi, että hyvän mentorointisuhteen laatu riippuu vahvasti mentorointiparien yhteisistä arvoista. Alussa kannattaa suunnata keskustelu henkilökohtaisiin arvoihin, arvostuksen lähteisiin ja intohimon kohteisiin. Avoimuus keskustelussa välttää yleensä suhteen nuupahtamisen. Molemminpuolinen luottamus, odotukset toista osapuolta kohtaan, suhteen vauhti ja keskustelujen laatu ovat pitkälti riippuvaisia ensitapaamisesta. Kun mentorointisuhte saavuttaa jo alussa henkilökohtaisen ulottuvuuden, sitä kautta on hyvä lähteä rakentamaan mielekästä yhteistyötä. (Ristikangas ym. 2014, 181-182)

3.7.1 Mentoroinnin keskivaihe

Puolivälissä mentorointiohjelmaa on hyvä järjestää puolivälikatsaus. Usein alun innostuksena jälkeen motivaatio on jo vähän laskenut, joten on hyvä vähän herätellä prosessia eteenpäin. Monet mentoriparit vasta aktivoituvat tässä puolenvälin tapaamisessa ja mentoroinnin loppua kohden käyvät antoisimmat keskustelut. (Kupias & Salo 2014, 96-97)

3.8 Mentorointiohjelman päättäminen

Vaikka mentorointisuhde olisi ollut kuinka hyvä ja antoisa, on sen päättäminen aina jollain tavalla helpottavaa. Aika yleensä tulee käytetyksi tehokkaammin, kun se on etukäteen rajattu. Varsinkin mentoroitava tietää, että hänen tulee ottaa mahdollisimman paljon irti suhteesta käytettävissä olevassa ajassa. Mentorointiparien olisi hyvä käydä keskustelu ennen virallista lopetusta seuraavista asioista: mitä suhde on tuottanut molemmille suhteessa odotuksiin? Mitä se ei ole tuottanut? Mitä molemmat odottavat tulevalta, jos suhde vielä jatkuisi epävirallisena? (Kupias & Salo 2014, 98-99)

Tutkimuksissa on osoitettu, että suhteissa missä yhteistyö on yhteisellä sopimuksella päätetty, tyytyväisyys mentorointiin on ollut suurinta. Sen sijaan ne suhteet, jossa sopimusta ei ollut päätetty virallisesti, vaan toiminnan on annettu pikkuhiljaa hiipua, on kokemukset negatiivisia. Kun mentorointisuhde on onnistuneesti lopetettu, molemmat osapuolet pystyvät siirtyä eteenpäin hyvin ja luottavaisin mielin. (Ristikangas ym. 2014, 185-186)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Tutkimuksen toteutustapa ja vastausten luotettavuus

Laadullinen tutkimus toteutettiin avoimella kyselylomakkeella sähköpostitse Pankki-X:n esimiehille tammikuussa 2019. Kyselylomakkeessa oli lueteltu erilaisia mentorointitapoja ja pyydetty esimiehiä kommentoimaan, toteutuuko mentorointitapa Pankki X:ssä tällä hetkellä. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli myös tuoda tietämystä erilaisista mentorointitavoista esimiehille. Kysely lähetettiin kaikille 9 esimiehelle, joista 5 vastasi kyselyyn määräajassa. Vastaamatta jättäneille laitettiin sähköpostitse muistutus vastaamisesta ja annettiin vastaamiseen lisää aikaa, mutta se ei tuottanut tulosta. Vastausprosentiksi tuli 56%. Vastausten määrä jäi toivottua alhaisemmaksi. Kyselylomake liitteenä. (Liite 1)

4.2 Vastausten analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun jälkeen vastaukset, pitää joko luokitella tai teemoittaa. Valitsin toteutustavaksi teemoittelun. Teemoittelu osoittautui kuitenkin hankalasti toteutettavaksi, koska esimiehet olivat jo vastanneet tietyn otsikon alle, suoraan kysymykseen.

Esimiehen vastaukset ovat analysoitu otsikko kerrallaan. Ensimmäisenä on kerrottu vastaajien yleisnäkemyks mentoointitavasta ja toteutuuko se tällä hetkellä Pankki X:ssä. Seuraavassa kappaleessa on kerrottu tiivistetysti esimiesten luettelemat hyödyt ja haitat yhtiön näkökulmasta. Loppuun on kirjoitettu mahdollisia muita ilmenneitä keskeisiä asioita. Vastausten analysointi oli haasteellista, koska vastaukset olivat osittain lyhyitä ja niiden väliltä puuttui yhdenmukaisuus.

4.3 Teetetyn kyselytutkimuksen tulokset

4.3.1 Vertaismentorointi

Vertaismentorointi koettiin sopivaksi ja osittain jo käytössä olevaksi mentorointimuodoksi. Tämä tapa on jo käytössä esimerkiksi viikoittaisissa esimiesten välisissä Lync palaverissa. Toimihenkilötasolla vertaismentorointi on käytössä ”huomaamatta” päivittäisissä työtehtävissä, kun toinen työntekijä kysyy, miksi teet näin jonkun asian ja kokeilempi kertoo oman tapansa toimia. Uusi henkilö alkaa toistaa oppimaansa tapaa.

Tapa koettiin työntekijöiden kannalta rennoksi ja vähemmän jännittäväksi, kun esimies ei ole selän takana. Vertaismentorointi koettiin parhaaksi tavaksi laajentaa näkökulmiaan ja saada uusia toimitapoja kahden saman arvoisen työntekijän välillä.

Haasteeksi koettiin, se että työntekijät varmasti pysyvät aiheessa ja se uskaltaako esimerkiksi uudehko työntekijä kyseenalaistaa vanhan työntekijän neuvoja. Haasteeksi koettiin myös se, ettei kaikki välttämättä saa aina suun vuoroa, kun äänekkäimmät esimiehet ovat äänessä. Usein Lync palaverissa on kiire käydä kaikki asiat läpi ja sen vuoksi moni asia jää ”hiljaisimmilta” kyseenalaistamatta. Vertaismentorointia ei koettu hyväksi tavaksi mentorointi tavaksi uuden ja vanhan työntekijän välillä. Myös kahden samanarvoisen, pitkäaikaisen työntekijän välillä, esimiehiä mietitytti, että halutaanko ja osataanko asioita nähdä uudella tavalla.

4.3.2 Käänteismentorointi

Käänteismentorointia pidettiin vieraana, mutta erittäin mielenkiintoisena ja kokeilemisen arvoisena mentorointimuotona. Käänteismentorointia ei ole missään yksikössä ollut käytössä.

Moni esimiehistä koki, että avointa keskustelua työntekijöiden kanssa syntyy harvoin. Samoin esimiehen ja liiketoimintajohtajien väliltä puuttuu yhteys. Tämä mentorointimuoto avaisi ymmärrystä varmasti puolin ja toisin. Vertaismentorointi sopisi myös uusille työntekijöille, jotka ovat jo oppineet talon tavoille. Vertaismentorointi myös auttaisi esimiestä ymmärtämään alaistensa työntekoa paremmin. Se myös avaisi työntekijöiden silmät, etteivät kaikki asiat aina ole pelkästään esimiesten käsissä.

Käänteismentoroinnin ainoaksi haitaksi kyselyssä nousi, että uskaltaako kokemattomampi osapuoli kyseenalaistaa kokeneemman tekemisiä, näin oppimista ei tapahtuisi molemminpuolisesti.

4.3.3 Organisaatorajat ylittävä mentorointi

Suurin osa vastaajista koki organisaatorajat ylittävän mentoroinnin Pankki X:lle sopivaksi. Yksi vastaajista koki mentorointitavan vieraaksi. Tällä hetkellä vastaajien mukaan tämä toteutuukin melkein joka yksikössä, esimerkiksi työpajatyöskentelyssä. ”Meidän esimiehiämme on mukana muiden esimiesten kanssa tapahtuvissa työpajoissa.”

Organisaatorajat ylittävä mentorointi voisi sopia Pankki X:lle ja siinä nähdään useita hyötyjä ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi saataisiin uusia näkemyksiä niin teoriassa, kuin käytännössä. ”Monissa organisaatioissa pyritään samanlaisten johtamishaasteiden edessä.”

Organisaatorajat ylittävän mentoroinnin laajempaa toteuttamista estää käytännön toteutuksen haasteet, esimerkiksi maksullisuus (konsulttifirmojen käyttö). Haastetta tuottaa myös se, etteivät kilpailevat pankit voi mentoroida toinen toisiaan.

4.3.4 Vastavalmistuneiden mentorointi

Vastavalmistuneiden mentorointi koettiin erittäin tärkeäksi ja kehityskelpoiseksi mentorointitavaksi. Tämä oli jokaisessa yksikössä käytössä jollakin tasolla. Viime aikoina myös uusien työntekijöiden perehdytykseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Pankki X on nuori yritys, joten kehitettävää tältä osin myös löytyy paljon.

Vastavalmistuneet ovat tärkeitä työntekijöitä ja heidän perehdytyksensä ajateltiin olevan todella tärkeää työntekijän pysyvyyden kannalta. Tutulta mentorilta on helpompi kysyä työhön ja yhtiöön liittyviä asioita, kuin esimieheltä.

”Pankki X:ssä on vasta viime aikoina tunnistettu perehdytyksen tärkeys uuden työntekijän aloittaessa työt.” Resurssit koettiin myös tiukoiksi. Uusille työntekijöille on laadittu viime aikoina tarkka kehityspolku, johon on kirjattu kaikki vastuut, roolit ja muut tärkeät aihealueet. Perehdytyksen onnistumisesta ja työkaluista ei keskustella tarpeeksi esimiesten kesken ja se tuottaa vaikeuksia.

Vastavalmistuneiden mentoroinnista ei kukaan vastaajista maininnut mitään huonoa sa-
nottavaa.

4.3.5 Potentiaalien mentorointi

Potentiaalien mentorointi jakoi vastaajien kesken mielipiteitä puolin ja toisin. Kolme vii-
destä vastaajasta piti tätä sopivana mentorointikeinona Pankki X:lle. Potentiaalien men-
torointi oli vastaajien mukaan käytössä vaihtelevasti ja sen toteutukseen kaivattiin lisää
keinoja.

Vastaajat, jotka kokivat tavan hyväksi ja kehityskelpoiseksi, olivat sitä mieltä, että paljon
olisi potentiaaleja työntekijöitä, jotka odottavat etenemismahdollisuutta. He toivoivat, että
jokaisessa yksikössä olisi parempi etenemismahdollisuus ilman yksiköstä toiseen siirty-
mistä.

Osa koki huonoksi ja ajankäytöllisesti mahdottomaksi tavaksi mentoroida. Yksi vastaa-
jista oli myös sitä mieltä, ettei ole esimiestyössä aina mahdollista jakaa vastuuta.

4.3.6 Virtuaalimentorointi

Vastaajat jakautuivat kahtia virtuaalimentoroinnissa. Kaksi viidestä vastasi virtuaalimen-
toroinnin olevan käytössä yksiköissä. Suurin osa vastaajista kuitenkin piti virtuaalimen-
torointia huonona mentorointikeinona Pankki X:lle.

Virtuaalimentoroinnin ainoaksi hyödyksi vastaajat mainitsivat, sen että yksiköt sijaitsevat
kaukana toisistaan ja näin mentorointia voitaisiin tehdä yksiköstä toiseen helposti.

Virtuaalimentoroinnin haittoina pidettiin kehonkielen puuttumista keskusteluissa. Samoin
työtä tehdään koneella konttorissa, jossa työntekijät ja esimiehet ovat usein fyysisesti
läsnä. Etänä työtehtäviä ei pysty suorittamaan. Ajankäytöllisesti tämä koettiin myös han-
kalaksi mentorointi tavaksi.

4.3.7 Johdon mentorointi

Johdon mentorointia kaikki vastaajat pitivät sopivana mentorointitapana Pankki X:lle.
Johdon mentorointia ei ole käytössä missään yksikössä.

Johdon mentoroinnissa koettiin olevan tärkeintä uusien näkökulmien saaminen prosesseihin ja johtamiseen. Toisena tärkeänä asiana mainittiin toisen esimiehen tuki ja uusien ajattelutapojen herättely. Johdon mentoroinnin hyväksi puoleksi mainittiin myös se, että johtajien vaihtuvuus on harvinaista, joten samat ihmiset tekevät vuodesta toiseen päätöksiä ja voivat jäädä junnaamaan paikallaan. ”Johtoa tulisi mentoroida säännöllisesti ja se tulisi kuulua heidän ns. vuosikelloon.” Johdon mentoroinnista yksikään vastaaja ei maininnut mitään huonoa sanottavaa.

5 LOPPUYHTEENVETO

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä mentorointitavat sopisivat Pankki X:lle tukemaan uuden oppimista ja vanhan tiedon säilyttämistä. Aineisto kerättiin avoimen kyselylomakkeen avulla tammikuussa 2019. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Pankki X:n esimiehet. Aineiston keruu onnistui odotuksia huonommin. Yhdeksästä esimiehestä vain viisi vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi tuli näin 56%. Tämä saattaa johtua kyselyn toteutustavasta. Kysely toteutettiin avoimena kyselynä sähköpostitse, joten kysely on saattanut unohtua monien muiden sähköpostien joukkoon tai sen tekemiseen olisi vienyt liikaa aikaa työkiireiden keskellä.

Tutkimuksen perusteella monet esitetyt mentorointitavat herättivät kiinnostusta esimiehissä. Tutkimus osoittaa, että mentorointia varmasti tullaan käyttämään enemmän tulevaisuudessa perehdytyksen jälkeisenä tukimuotona Pankki X:ssä. Moni mentorointitapa olikin jo käytössä yksiköissä.

Tämän työn tekeminen oli haastava, mutta mielenkiintoinen prosessi. Vastausten analysointi oli osittain vaikeaa, koska vastaukset olivat osittain lyhyitä ja niiden välillä oli paljon mielipide eroja.

Jos voisin aloittaa opinnäytetyön alusta, tekisin monet asiat toisin. Rajaisin aiheen paremmin ja laatisin kyselylomakkeen eri tavalla. Avoin kyselylomake oli vaikea analysoida ja siihen vastaamiseen piti käyttää liikaa aikaa esimiesten näkökulmasta. Myös tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuksen tulos olisi kaivannut täsmennystä.

Näihin tutkimustuloksiin liittyen voisi jatkoa ajatellen suunnitella yritykselle oman mentorointiohjelman, jonka toteutusta seurattaisiin. Vastausten perusteella johdon mentorointiohjelma voisi olla tarpeellinen.

Toivon, että esimiehet saivat kyselyn ohella myös lisää tietämystä erilaisista mentorointitavoista, joita voitaisiin hyödyntää jatkossakin perehdytyksen tukemiseen ja hiljaisen tiedon säilyttämiseen yhtiössä.

LÄHTEET

Helsingin yliopiston urapalvelut 2018. Helsingin yliopiston ryhmämentorointi sivut. Viitattu 2.4.2019

http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page_id=81

Juusela, T; Lillia, T; Rinne, J 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

Juusela, T; Rauramo, P; Niipola, S; Työturvallisuuskeskus. Palveluryhmä 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Edita Prima.

Kangas, P & Hämäläinen, J 2007. Perehdyttäminen palvelualoilla, Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä 2007.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kjelin. E & Kuusisto, P 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kukkola Eero 2018. 15 Peruspeliä Johtaja 2.0. Viitattu 15.3.2019

<https://peruspelijaiohtaja.com/2015/10/17/muutosjohtaminen-1-sitouttaminen/>

Kupias, P & Salo, M 2014. Mentorointi 4.0, Viro: Brint Best.

Ristikangas, V; Clutterbuck, D; Manner, J; Heiskanen, M 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari

Sairaanhoidajaliitto 2010. Mentorointi vie hiljaisentiedon lähteille. Viitattu 15.3.2019.
<https://mentorvermeet.files.wordpress.com/2014/02/mentorointi-vie-hiljaisen-tiedon-lc3a4hteille.pdf>

Työturvallisuuskeskus 2013A. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Viitattu 11.4.2019
https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Työturvallisuuskeskus 2013B. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 15.4.2019 https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digiulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Liite 1: Saatekirje

Hei kaikki esimiehet!

Teen liiketalouden tradenomi tutkinnon opinnäytetyötä, jossa aiheena on "mentorointi perehdytyksen tukena Pankki X:ssä". Tämän viestin liitteenä on kysely, mihin toivoisin teidän vastaavan. Kyselyssä olen luetellut erilaisia mentorointi kohteita- ja rakenteita. Olen otsikkojen alle vähän avannut, mitä käsitteillä tarkoitetaan. Jokaisen otsikon alla on harmaa laatikko, jonne toivoisin, että kirjoittaisitte vastauksenne suoraan kyselyyn Wordilla. Olisi mukava, jos perustelisitte näkemyksenne. Täytetyt lomakkeet voi minulle palauttaa, vastaamalla tähän viestiin ja laittamalla täytetyn lomakkeen viestin liitteeksi.

Tiedän, että olette varmasti kiireisiä, mutta toivoisin, että hetkeksi paneutuisitte tähän kyselyyn ja saisin vastaukset 11.2 mennessä.

*Kiittäen ja mukavaa kevättä toivottaen,
Essi Hellman*

Liite 2: Kyselylomake

Alla on lueteltu erilaisia mentorointi kohteita ja -rakenteita.

Mitkä seuraavista sopisivat pankki X:lle? Mitkä eivät? Perustele vastauksesi.

VERTAISMENTOROINTI

- Kaksi "samanarvoista" kollegaa mentoroivat toinen toisiaan.
 - o jakamalla kokemusta, tietämystä ja käytäntöjä toinen toisilleen.
 - o haastamalla toisen näkemyksiä esimerkiksi johtamisesta, esimiestyöstä ja monimuotoisuudesta.
 - o toimimalla kaukupohjana ja palloiluseinänä.
 - o Laajentamalla molempien verkostoja.
 - o avaamalla molemmille uusia näkökulmia ja horisontteja.

KÄÄNTEISMENTOROINTI

- Ylöspäin suuntautuvaa mentorointia, mentorina toimii kokemattomampi henkilö.
 - o Oppiminen yleensä molemmin puolta.
- Mentoriparina usein työntekijä ja esimies
 - o Esimies näkee organisaation arkea työntekijöiden silmin.
 - o Mahdollisuus erilaisten kokemusten jakamiseen ilman virallisia viestintäkanavia.
- käänteismentoroinnista on hyötyä esimiehelle, työntekijälle ja koko organisaatiolle.
 - o Edut esimiehelle:
 - Organisaatiossa erilaisten ryhmien näkökulmien ymmärrys.
 - Ymmärrys sille miten uusia toimintatapoja tai strategioita tarkastellaan organisaation alimmalta tasolta.
 - Mahdollisuus pohtia omaa työtä uudesta näkökulmasta.
 - o Edut työntekijälle:
 - Avaa pääsyn ylemmän johtotason ajattelumaailmaan.
 - Lisää uskallusta keskustella esimiehen kanssa.
 - Tarjoaa roolimallin omalle kehitykselle.
 - haastaa pohtimaan itseään ja omaa työtään uudesta näkökulmasta.
 - o Edut organisaatiolle:
 - Lisää monimuotoisuuden hyödyntämistä.
 - Vahvistaa esimiesten uskottavuutta
 - Parantaa viestintää eri organisaatiotasojen välillä.
 - Tarjoaa mahdollisuuksia uusille kehittämishankkeille.
- Usein sivuutetaan, kuka on mentori ja kuka mentoroitava, koska tarkoituksena on molemminpuolinen oppiminen.

ORGANISAATORAJAT YLITTÄVÄ MENTOROINTI

- Mentorointi tapahtuu kahden tai useamman organisaation välillä.
- Mahdollistaa mentoroitavan ja mentorin välillä avoimemman keskustelutason, koska heidän välillään ei ole riippuvuussuhteita.
- Yrityksen ulkopuolisella on erilaisia näkökulmia, koska hän on osana erilaista yrityskulttuuria.
- Mahdolliset kustannukset jakautuvat useamman organisaation kesken.
- Ei sovi keskenään kilpaileville yrityksille, salassapito asioiden vuoksi.

VASTAVALMISTUNEIDEN MENTOROINTI

- Mentorointia käytetään perehdytyskeinona vastavalmistuneelle työntekijälle.
 - o Vastavalmistuneet tietävät arvonsa ja haluavat työskennellä organisaatiossa, jossa heitä arvostetaan.
 - o Mentorointi on yksi nopeimmin kasvavista tavoista tukea ja kehittää vastavalmistuneita.
 - o Vastavalmistuneiden mentoroinnilla on saavutettu monia hyötyjä.
 - Henkilöstön vähentynyt vaihtuvuus ja rekrytointikulujen määrä
 - Parantunut sisäinen viestintä ja yrityksen arvojen parempi tuntemus
 - Lisääntynyt vastuunotto
- Muutosten keskellä (Opiskelusta - työelämään) oiva tapa selkeyttää oman tekemisen suuntaa ja käytännön toimia omien verkostojen rakentamiseen.
- mentorointi aloitetaan vasta, kun uusi työntekijä on ensin tutustunut talon tavoille.
- Mentorina toimii samassa työtehtävässä oleva kokenut henkilö, ei esimies.

POTENTIAALIEN MENTOROINTI

- Mentorointia käytetään potentiaaliksi tunnistetun työntekijän kehittämiseen.
 - o Investointi tulevaisuuden johtajien kehittämiseen ja sitouttamiseen.
 - o Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa monella alalla.
 - o Mahdollisuus kehittyä omalla urallaan.
 - Luo työntekijälle arvostusta ja mielenkiintoa omaa työtään kohtaan.
- Mentorointi luo turvallisen ympäristön tutustua työntekijän tavoitteisiin, motivaattoreihin ja kykyihin.

- Potentiaalien työntekijöiden kyvyt jäävät helposti huomaamatta, jos heille ei anneta riittävästi vastuuta.

VIRTUAALIMENTOROINTI

- Mentorointi tapahtuu erilaisilla viestintä laitteilla:
 - puhelimella
 - skypeillä
 - sähköpostilla
 - tekstiviestillä
- Vähentää ihmisten välisiä voimasuhteita.
 - mahdollistaa avoimen ja haastavamman keskustelun mentorin kanssa.
- Mahdollistaa mentoroinnin maantieteellisesti kaukana toisistaan olevien ihmisten välillä.

JOHDONMENTOROINTI

- Johdon valmentavassa mentoroinnissa johtajat kehittävät toinen toisiaan.
- Nykyajan organisaatioissa oppiminen on välttämätöntä ja jatkuvaa.
- Kun johtaja saa rinnalleen valmentavan mentorin ajattelun laatu kehittyy,
 - vaikuttaa näkökulmiin ja käytökseen.
 - vaikutukset näkyvät koko organisaatioissa.

Liite 3: Kyselylomakkeen vastaukset

Vertaismentorointi

Vastaukset

Sopisi ja osittain jo käytössäkin.

Esimiesten viikoittaiset lyncit, jossa mietitään ja jaetaan ajatuksia ja kokemuksia. Haasteena se, että kaikki eivät välttämättä saa suunvuoroa. Äänekkäämmät äänessä ja sit mennään jo eteenpäin, kaikilla kiire jatkamaan töitä.

Toimihenkilötasolla huomaamatta käytössä päivittäisissä työtehtävissä, Toinen kysyy miksi teet näin, kun tällä tavallakin sen voisi tehdä☺ Uusien työtehtävien opettelussa kokeneempi kertoo oman tavan tehdä kyseistä työtehtävää ja uusi henkilö alkaa toistamaan oppimaansa työtapaa. Kokemuksen karttuessa pystyy kyseenalaistamaan ja tuomaan uusia näkökulmia prosessiin.

Oman kokemukseni pohjalta voin sanoa, että parhaiten toimii kokemusten, tietämysten ja käytäntöjen jakaminen toinen toiselle > käytännön vinkit, esimerkit omista (toimivista) toimintatavoista ja ns. vertaistukikeskustelu antaa parhaimmat lopputulemat mentoroinnissa. Toki toisen näkemysten haastaminenkin on tervetullutta, sitä ei vain tehdä tai tohdita tehdä usein.

Mielestäni tämä sopii. Vertaismentorointi voi tehdä havainnoinnista myös remmonpaa ja vähemmän jännittävää, kun esimies ei ole siinä selän takana. Mutta tällaisessa tilanteessa kuitenkin pitää pysyä aiheessa ja kummankin pitää uskaltaa ottaa kantaa tekemiseen ja ohjeistamiseen.

Sopii. Tämä on minusta ns. arjen sparrausta. Missä henkilö haluaa laajempaa näkökulmaa johonkin arkiseen asiaan.

Vertaismentorointi varmasti voisi sopia mutta tässä täytyy olla todella tarkkana, ketkä kollegat. Tarkoitan sitä, että jos otamme kollegat, joilla on samanlainen työkokemus yhtä pitkältä ajalta ja ovat tehneet töitä toistensa kanssa monia vuosia -> niin minulla herää pieni pelko, että osataanko/halutaanko nähdä asioita uudella tavalla jne.

Oikea pari niin voipi toimia oikein hyvin.

Käänteismentorointi

Vastaukset

Ei käytössä mutta olisi tosi hyvä tapa keskustella asioista. Ainakin meidän yksikössä on pitkälti niin, että esimies kertoo miten asia on ja sitten sen mukaan tehdään. Avointa keskustelua ei synny. Samoin avoin keskusteluyhteys esimiehen ja liiketoimintajohtajan väliltä puuttuu. Vaatii aikaa ja rauhallista hetkeä, molempien tulee ymmärtää, että mielipide-eroja voi olla ja pitää olla. Lopputulokseen kuitenkin molemmat sitoutuvat.

Tämä on mielenkiintoinen mentorointitapa. Itse kaipaaisin tämän tyyppistä haastetta, mahdollisuus kehittyä esimiehenä mutta myös työntekijälle avautuu ymmärrys, että kaikki asiat eivät ole esimiehen käsissä. Kokisin, että tämä mentorointitapa vahvistaa yksikköä kokonaisuutena.

Sopii. Minusta tämä on ns. havainnointia/ yhteistapaamisia, missä esimies havainnoin työntekijän työtä ja antaa positiivista palautetta, sekä pyrkii antamaan työntekijälle konkreettisia kehitysideoita. Lisäksi esimies oppii paljon siitä, mitä alaiset tekevät.

Työsuhteen alussa iso osa perehdytyksestä alkaa tällä tavalla. Se toimii alkuun. Jossain vaiheessa tällainen tekisi hyvää, kun uudempi henkilö on jo päässyt sisälle työhön. Mutta voisin ajatella, että tämä kokemattomampi ei uskalla kyseenalaistaa kokeneemman tekemistä.

Mielestäni mentorointia tulisi harrastaa paljon enemmän ja tunnistaa tämä muoto esimiestyössä sekä johtotasolla. Oletuksena on hyvin usein, että kokeneempi henkilö (yleensä ylempänä hierarkiassa) mentoroii alaistaan, hyvin harvoin toisinpäin. Jos alaisena olisi substanssiosaamistasoltaan kokeneempi henkilö niin mentorointia varmasti tapahtuisi paljon myös toisinpäin. Itse kannatan kaikkia näitä yllä olevia mentorointitapoja. Tosiasia kuitenkin on, että mentorointia työntekijältä esimiehelle tapahtuu ehkä vain satunnaisesti valmennuskeskusteluissa, jos esimies kaivaa tarpeeksi ja johdattelee keskustelua sinne suuntaan. Siihen en ota kantaa, onko valmennuskeskustelu paras paikka mentorityyppiselle keskustelulle...

Organisaatorajat ylittävä mentorointi

Vastaukset

Koen tämän mentorointitavan jotenkin vieraaksi.

Ehdottomasti sopii ja nyt tätä kohti mennään kovasti. Meidän esimiehiämme mukana Pankki X:n muiden esimiesten kanssa tapahtuvissa työpajoissa. Saadaan näkemyksiä teoriassa ja käytännössä. Tämä todella hyvä juttu!

Sopii. Esimerkiksi johtamista tehdään jokaisessa organisaatiossa ja siihen liittyy (esim. ihmisten käyttäytymiseen) paljonkin samanlaisuutta eli monissa organisaatioissa pyöritään samanlaisten johtamis- haasteiden edessä.

Aspojen välistä havainnointia ei tällä hetkellä juurikaan ole ollenkaan. Tämä tulisi käyttää enemmän, jotta voitaisiin nähdä ja oppia ja havainnoida toisten yksiköiden samantapaista tekemistä.

Organisaatorajat ylittävästä mentoroinnista olisi paljon hyötyä, tällaista käytännössä saa vain, jos palvelu ostetaan esim. konsulttifirmalta. Harvoin tällaista tunnustetaan ja tehdään ilmaiseksi, jos siitä ei kumpikin organisaatio hyödy. Finanssialalla ylipäätään mentorointi yli organisaatorajojen on haastavaa, kilpailevat pankit eivät voi keskenään mentoroida. Toki ulkopuoliset yhteistyökumppanit ovat vaihtoehto, mutta sekin on erittäin harvinaista.

Vastavalmistuneiden mentorointi

Vastaukset

Olen omassa yksikössä perehdytyksen aikana useamman henkilön luona kierrättänyt oppia saamassa. Uusi työntekijä tutustuu työkavereihin ja erilaisiin tyyliin.

Jäin nyt pohtimaan, että olisi hyvä kuitenkin sopia yksi vanhempi kollega uuden työntekijän mentoriksi.

Tämä on tärkeä

Sopii ja käytössä meillä. Jokaisella uudella työntekijällä on henkilö, joka hänen tukena ja apunaan. Uskaltaa kysyä tutuksi tulleelta henkilöltä sekä työhön että yhtiöön liittyviä asioita, jos joku asia askarruttaa eikä halua esimieheltä tulla kysymään ainakaan heti aluksi.

Sopii. Loistava tapa ja tätähän paljon tehdään perehdyttämisessä.

Pankki X:ssä on vasta viime aikoina tunnustettu perehdytyksen tärkeys uuden työntekijän aloittaessa työt. Perehdytyksestä on tehty erillinen roadmap, jonne kirjattu kaikki vastuut/roolit/aihealueet. Pankki X on nuori yritys ja esimiehillä on iso rooli edelleen perehdytyksessä, koska resurssit ovat tiukat. Perehdytyksen onnistumisesta ja työkaluista ei kuitenkaan tarpeeksi keskustella > mitkä ovat hyvät perehdytyskeinot, mitkä on todettu huonoiksi ja miten kannattaisi perehdytystä kehittää?

Potentiaalien mentorointi

Vastaukset

Koen, että tämä on esimiestyötä ja esimiehenä sinun pitää tuntea työntekijäsi ja haastaa heitä tarpeen mukaan. Vastuuta ei aina vain ole jaettavissa.

Sopisi, käytössä vaihtelevasti. Toivottavasti saadaan käyttöön jokaisessa yksikössä. Meilläkin hyviä potentiaalisia työntekijöitä seuraavalle stepille, odottavat lisää haastetta saavansa. Jokaisessa yksikössä pitäisi olla urapolkumahdollisuus ilman yksiköstä toiseen siirtymisessä.

Sopii. Tämä on oikein hyvä tapa siihen, kun työntekijällä on laadittu tarkka kehityspolku.

Tämä on hyvä idea, mutta tähän olisi hyvä saada eväitä, miten teet hyvää havainnointia/mentorointia.

Pankki X:ssä ei ole käytännössä mahdollista potentiaalien mentorointi. Ei ole ajankäytöllisesti mahdollista ennen kuin tiedetään potentiaalin työllistymisestä yhtiöön.

Virtuaalimentorointi

Vastaukset

Virtuaalimentorointi, olen itse sitä ikäluokkaa, että mielellään face to face mentorointia. Kehonkieli kertoo monta asiaa mentoroijalle.

Sopii ja käytössä oli esimerkiksi Kalle Tarpilan koulutuksen yhteydessä esimiehillä. Suurin haaste ajanpuute. Aluksi ainakin voimasuhteet olivat havaittavissa, vaikka kumpikaan ei varmaan tähän pyrkinyt.

Sopii. Erittäin hyvä tapa, koska yksiköt ovat fyysisesti kaukana toisistaan.

Tätä en osaa heti ajatella asiakaspalvelun näkökulmasta. Toki verkkoviestien vastaamista voi tarkastella pelkän koneen avulla, mutta koko kanssakäyminen ja toimihenkilön kanssa käymä keskustelu jää pois.

Mentorointi sähköisten järjestelmien kautta tai digitaalisesti on harvinaisempaa Pankki X:ssä. Työntekijät tekevät töitä konttorilla, etätyömahdollisuutta ei ole. Esimies on hyvin pitkälti paikalla joka päivä, koska esimiehen päätehtävä on lähiesimiestyö, sparraus ja arjen tuki. Nämä kaikki yllä mainitut viestintälaitteet ovat käytössä, mutta toimivimpia niistä puhelin ja Skype.

Johdonmentorointi

Vastaukset

Tämä on tärkeä!

Esimies tarvitsee myös toisia esimiehiä tuekseen, asioista voidaan puhua niiden omilla nimillä ja pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan.

Tässä kohtaa mun on taivuttava ja ottaa virtuaalimentoroinnin tavat käyttöön 😊

Sopisi, ei käytössä. Tämäkin varmaan kehittyy meillä koko ajan, nyt kun organisaatiomme on saatu rakennettua tämän hetken tarpeisiin.

Sopii. Johtaja saa toiselta uusia näkökulmia asioihin/prosesseihin/johtamiseen.

Jokaisen meidän työssämme on varmasti hyviä ja kehitettäviä asioita. Itse ei niitä varmastikaan aina tiedosta. Näin nämä tavat voisivat myös kehittyä.

Johtoa tulisi mentoroida säännöllisesti ja se tulisi kuulua heidän ns vuosikelloon eli vuosittainen mentorointi ylimmälle johdolle. Johdossa vaihtuvuus on harvinaista, joten vuosi toisensa jälkeen samat ihmiset ovat tekemässä päätöksiä/linjauksia > ilman mentorointia ja uusien ajattelutapojen herättelyä, junnataan paikallaan. Virkistävää, innovatiivista ja uudenlaista vivahdetta tekemiseen varmasti kaivataan ja se olisi tervetullutta joryn työssä.