

SAIMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusala Lappeenranta
Liiketalous
Kansainvälinen kauppa

Tanja Strandman

**TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN OSANA
MENTOROINTIA
CASE: REIJO JA PÄIVI TERVO OY
LAPPEENRANNAN K-CITYMARKET**

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Tanja Strandman

Työhön perehdyttäminen osana mentorointia, Case Reijo ja Päivi Tervo Oy

Lappeenrannan k-citymarket, 71 sivua, 2 kappaletta liitteitä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, liiketalous

Kansainvälinen kauppa

Opinnäytetyön ohjaaja, 2010, Yliopettaja Kirsi Viskari

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja analysoida mentorointia sekä selvittää millaista mentorointia esiintyy Lappeenrannan K-citymarketissa. Tavoitteena oli strukturoida tutkimuksen pohjalta tehokas sekä toimiva perehdyttämisjärjestelmä palvelemaan Lappeenrannan K-citymarketin elintarvikeosastoa.

Tutkimuksen teoriaosan lähdeaineistona käytettiin mentorointia, henkilöstöasioita, johtamista sekä hiljaista tietoa käsittelevää kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia, Internetiä sekä haastatteluja.

Tutkimus tehtiin haastatteleamalla K-citymarket Lappeenrannan elintarvikeosaston palvelutiskin sekä hedelmä- ja vihannesosaston työntekijöitä.

Tutkimuksessa suoritettiin myös vertaileva tutkimushaastattelu, johon osallistui yksi Lahden K-citymarketin työntekijä. Opinnäytetyö tehtiin muotoon, jossa teoria ja empiria yhdistyvät eheäksi kokonaisuudeksi.

Työhön perehdyttämisprosessin kehittämiskohteeksi nousi järjestelmällinen työhön perehdyttämisen ohjelma sekä itse työnopastus.

Asiasanat

Mentorointi, työhön opastus, työnopastus, perehdyttäminen, työhön ohjaus, mentori, ohjaaja, opastaja, perehdyttäjä, mentoroitava, aktori, opastettava, perehdytettävä

ABSTRACT

Tanja Strandman

Orientation to a Profession as an Element of Mentoring, Case Reijo ja Päivi

Tervo Ltd K-Citymarket Lappeenranta, 71 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in International Business

Specialisation of International Business

Instructor: Principal Lecturer Kirsi Viskari

The purpose of the bachelor`s thesis was to describe and analyze mentoring in K-Citymarket Lappeenranta and the process of familiarizing new employees. The aim of the study was to create a new orientation process for the grocery division of K-Citymarket Lappeenranta.

The research material for the theoretical part was based on literature of mentoring, human resources, management and mentoring. Also the Internet, other studies and interviews were utilized in the study.

The study was conducted by interviewing the employees of the grocery department of K-Citymarket. The development areas of the familiarization process were initiation and work training. Main problems of the familiarization process were related to the lack of adequate training process and introductory briefing.

Keywords Mentoring, Orientation, mentor, actor, trainee

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.2 Tutkimusmenetelmä.....	6
1.3 Yleisrakenne.....	6
1.4 Lappeenrannan K-citymarket.....	7
2 MENTOROINTI.....	7
2.1 Arvot ja strategia K-citymarketin toiminnan perustana.....	9
2.2 Mitä mentorointi on?.....	11
2.3 Mentoroinnin suuntauksset ja lajit.....	12
2.4 Miten mentoroidaan?	14
2.5 Mentori.....	17
2.6 Mentorin vaikuttamiskeinot.....	19
2.7 Mitä mentori saa suhteelta?.....	22
2.8 Mentoroitava.....	22
2.9 Mentorointisuhteen elinkaari.....	23
3 HILJAINEN TIETO.....	25
3.1 Mitä hiljainen tieto käsittää?.....	26
3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen ja johtaminen.....	30
4 PEREHDYTTÄMINEN.....	32
4.1 Työn opastus K-citymarketissa.....	36
4.2 Hyvin läpi viety perehdytysprosessi ja työn sisäinen malli.....	38
4.3 Viiden askeleen menetelmä.....	40
4.4 Seuranta.....	41
5 K-CITYMARKETIN PEREHDYTYSPROSESSIN TUTKIMUS.....	42
5.1 Tutkimukselle asetetut vaatimukset.....	42
5.2 Tutkimussuunnitelma ja laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.....	43
5.3 Tutkimushaastattelu aineistona.....	45
5.4 Työhön opastajan haastattelut	47
5.5 Työhön opastetun haastattelut.....	50
5.6 Verrokihaastattelu.....	52
5.7 Johtopäätökset.....	53
6 TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU.....	56
6.1 Työhön perehdyttämisen prosessin idea.....	56
6.2 Konkreettiset hyödyt sekä visioita tulevaisuudelle.....	68
7 YHTEENVETO.....	69
LÄHTEET.....	72

LIITTEET

Liite 1

Liite 2

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehtiin Reijo ja Päivi Tervo Oy:lle eli Lappeenrannan K-citymarketille. Opinnäytetyön aihe keskittyy mentorointiin ja syventyy työhön perehdyttämisen osa-alueeseen kyseisessä yrityksessä. Idea mentoroinnista ja sen syvällisemmästä tutkimisesta case-yrityksessä syventyi työharjoittelun aikana. Kauppias Reijo Tervo antoi opinnäytetyön suorittamiselle suostumuksensa. Samalla selvisi myös, että yritykselle ei ole koskaan aiemmin tehty opinnäytetyötä. Koska aikaisempia töitä tai tutkimuksia ei ole, lähtötilanne antaa avoimet kädet opinnäytetyön suorittamiselle.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön keskeisin tavoite on tutkia ja havainnoida mentorointia, erityisesti työhön opastusta, Lappeenrannan K-citymarketissa ja kehittää toimiva mentorointijärjestelmä/-ohjelma. Esiintyykö K-citymarketissa mentorointia? Jos esiintyy, niin millaista, miksi, milloin, miten, kenen toimesta ja onko se toimivaa? Syvin lopputulema selvittää, millainen mentorointijärjestelmä palvelisi K-citymarketin elintarvikeosastoa kaikista parhaiten. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, ja ensisijaisesti tietoa kerätään haastattelemalla työntekijöitä – mentoreita ja mentoroitavia. Tutkimustulokset sekä mentoroinnin eksakti teoria yhdistetään eheäksi kokonaisuudeksi, menetelmäksi, jonka avulla voidaan tuottaa onnistuneempaa mentorointia kuin aikaisemmin on pystytty.

Tutkimuksen kohteena olevan osaston laajuuden vuoksi tutkimus on rajattu käsittelemään vain hedelmä- ja vihannesosaston (hevi) sekä palvelutiskin mentorointia. Muiden osastoiden mentorointi jää siis opinnäytetyön ulkopuolelle, vaikkakin tutkimus mahdollistaa näiden osastoiden myöhemmän sulauttamisen mentorointiohjelmaan. Työhönottoa eli rekrytointia ei myöskään käsitellä tutkimuksessa. Kehitettävä mentorointiohjelma rajautuu käsittelemään työhön perehdyttämistä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kvalitatiivisen ominaisuuden vuoksi haastattelu ja mahdollinen havainnointi ovat tärkeimmät tiedonkeruun menetelmät. Tietoa kerättiin Lappeenrannan K-citymarketin tiloissa, sanelukonetta ja muistilehtiötä apuna käyttäen. Tämä mahdollisti yksityiskohtaisen ja spontaanin tiedon tallentamisen ja toistamisen sekä sen kirjalliseen muotoon muuttamisen.

1.3 Yleisrakenne

Tutkimuksessa tullaan ainakin osittain käyttämään induktiivista logiikkaa, jossa ensin muotoillaan tutkimusongelma, tässä tapauksessa esimerkiksi kuinka laaditaan toimiva, yksilöllinen mentorointiohjelma. Seuraavaksi kerätään teoreettista aineistoa ja peilataan sitä tutkimusongelman tarpeisiin. Tarkoituksena on etsiä yleistämismahdollisuuksia. (Helsingin yliopisto 2009.)

Tutkimuksessa ei kuitenkaan siis pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Opinnäytetyön rakenteessa pyritään yhdistämään teoria ja empiria. Perehdyttämistä tullaan tarkastelemaan jonkin verran myös työsuojelun näkökulmasta, sillä työhön perehdyttäminen on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua.

Keskeisiä käsitteitä ovat esimerkiksi työhön perehdyttäminen, työhönopastus, työn ohjaus, mentorointi, mentori, ohjaaja, opastaja, sponsori, mentoroitava, opastettava sekä aktori.

1.4 Lappeenrannan K-citymarket

K-citymarket on hypermarket-kokoluokan vähittäiskauppaketju, jonka muodostavat K-citymarket-ketjuyksikkö ja K-citymarketit. Kokonaisymyynnin osuus elintarvikkeilla on n. 2/3 ja käyttötavaroilla n. 1/3. Itsenäinen K-kauppias vastaa elintarvikemyynnistä ja K-citymarket Oy vastaa käyttötavarakaupasta. Koko K-citymarketin liiketoiminta perustuu tiiviiseen kauppiaan ja Ruokakeskon ketjuysteistyöhön. K-citymarket kauppias ja tavaratalonjohtaja johtavat K-citymarketin liiketoimintaa lakien, asetusten, ketjusopimuksen sekä ketjukäsikirjojen mukaan sekä täydentävät toimintatapojaan paikallisten asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Citymarket.)

Tavaratalonjohtaja Pekka Niemelä ja kauppias Reijo Tervo yhdessä johtavat Lappeenrannan K-citymarkettia, vaikka vastaavatkin kumpikin yksin omasta osastostaan. Ensimmäinen K-citymarket perustettiin Lahden Paavolaan vuonna 1971. K-citymarketteja on tällä hetkellä 66 eri puolella Suomea 49 paikkakunnalla. Lappeenrannan citymarketin yhteydessä palvelevat myös parturi-kampaamo, Lippupalvelu, Lippupiste sekä pankkiautomaatit. (Citymarket.)

2 MENTOROINTI

Mentorointi on vanha menetelmä, jonka avulla pyritään siirtämään elämäntietoa ja kokemusperäistä tietoa yleensä nuoremmalle tai kokemattomalle ihmiselle ja siten edistämään hänen kasvuaan sekä kehitystään. Mentorointi on kahden välinen luottamuksellinen ja tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jonka erityispiirteitä ovat henkilökohtaisuus, avoimuus ja sitoutuminen. Mentorointisuhde perustuu kokemuksiin ja näkemyksiin. Se on osaamisen siirtämistä ja välittämistä henkilöltä toiselle. Mentoroinnin etuna on hiljaisen tiedon välittämisen mahdollisuus. Se myös tukee nopeaa osaamisen siirtoa yhdeltä henkilöltä toiselle. Mentorointi edistää yksilön vastuunottoa omasta oppimisestaan. Mentorointisuhde muistuttaa vanhanaikaista mestari-

kisälli-suhdetta. Tänä päivänä mentoroinnin nousevana trendinä yritykset työllistävät eläkkeellä olevia ja eläköityviä työntekijöitään mentoreiksi yrityksen uusille työntekijöille. (Juusela 2007; Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003, 228–229.)

Idea mentoroinnista on peräisin antiikin Kreikan, Homeroksen, tarustosta. *Kun Odysseus, Ithakan kuningas, lähti Troijan sotaan, hän valtuutti ystävänsä Mentorin kasvattamaan ja kouluttamaan poikaansa Telemakhosta. Mentorin tehtävä oli kasvattaa ja kouluttaa nuorukaista, jotta tämä voisi täyttää esikoisoikeutensa ja tulla kruunatuksi Ithakan kuninkaaksi.* (Sydänmaanlakka 2001, 190–191) *Tarina kuvaa kreikkalaisten uskoa siihen, että tällainen nuoren ja seniorin välinen suhde pohjautuu ihmiskunnan säilymisen perusperiaatteeseen: ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja suoraan sellaiselta henkilöltä, jota hän katsoo ylöspäin ja arvostaa.* (Juusela, Lillia & Rinne. 2000, 14.) Mentor ei kuitenkaan ollut ihminen. Jumalainen hahmo, Pallas Athene, oli kätkeytynyt hänen hahmoonsa. Jo alkuperäisen kertomuksen mukaan mentorointiin sisältyy ajatus jostain jumalaisesta arvovallasta ja auktoriteetista sekä huomattavasta suojelijan roolista. Vastaavanlainen jumalainen auktoriteetti ei vastaa nykypäivän työelämää, jossa pikemminkin arvostetaan kokemuksen sijasta nuoruutta ja kollegiaalisuutta, sekä perinteiden sijasta uudistamista ja kehittämistä. (Juusela ym. 2000, 14; Kajanto, Onnismaa & Toom. 2008, 203–205; Sydänmaanlakka 2001, 190–191.)

Myöhemmin mentor-sana yleistyi merkitsemään luotettavaa neuvonantajaa, opettajaa, uskottua, kasvattajaa tai hyvää ystävää. Mentorin tehtävänä on aina ollut auttaa nuorta ihmistä löytämään itsessään piilevät kyvyt ja kasvamaan täyteen mittaansa (Juusela ym. 2000, 14). Mentorointia voisikin kuvata sosiaalipsykologiseksi ilmentymäksi, koska siinä kohtaavat yksilön tietämys sekä sosiaalisesti rakentuva tieto yhteisöjen toiminnasta. Kritiikki mentorointia kohtaan johtuukin osaksi sen ominaispiirteestä siirtää ja vahvistaa olemassa olevia käytäntöjä sekä rakentunutta tietoa. Mentorointi itsessään korostaa ja vahvistaa kultturellisia piirteitä, eikä niinkään käytänteiden uudistamista. (Heinonen, J & Järvinen, A. 1997, 34–45; Juusela ym. 2000, 14; Kajanto ym. 2008, 203–205.)

Mentoroinnin käsite on elänyt viime aikoina ja muuttanut muotoaan siten, että mentorin auktoriteetti korostuu yhä vähemmän, kun taas yhdessä tekeminen sekä vastavuoroisuus korostuvat enemmän. Kajannon ym. mukaan kansainvälisessä mentoroinnin tutkimukseen keskittyvässä aikakauslehdessä, *Mentoring & Tutoring*, keskustelun painopiste on siirtynyt mentorointiin työyhteisönä ja työtovereiden välisenä vuorovaikutuksena (collaborative collegial relationship). (Kajanto ym. 2008, 204–205.)

Konstruktivistinen käsitys tiedon rakentumisesta, jossa oppijan oma kokemusperä sekä käsitykset muokkaavat yksilön tiedon rakentumista, on muuttanut mentoroinnin käytänteistä sekä käsitteellistä merkitystä. Mentorointia ei ymmärretä enää vain yksisuuntaisena tiedon virtauksena, vaan se tulkitaan yhä enemmän keskusteluksi tai dialogiksi. Konstruktivistisen näkökulman mukaan mentorointi on vastavuoroista ajatusten vaihtoa sekä tiedon yhteistä rakentamista, ja jossa molemmat osapuolet oppivat. Voisi jopa puhua tiedon rakentumisesta kollegiaalisella tasolla, eikä pelkästään vain yksilöiden henkilökohtaisella tasolla. Tästä päästääkin vertaismentoroinnin käsitteeseen, jossa useampi kuin kaksi henkilöä kohtaa mentoroinnin merkeissä. (Kajanto ym. 2008, 204–205.)

Mentorointia käytetään useaan eri tarkoitukseen. Organisaatiossa esimerkiksi uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviin ja osaksi organisaatiota. Henkilökohtaisen kehityksen tukemisella edistetään oppimista sekä mahdollistetaan henkilökohtainen työuralla eteneminen. Koulutuksella edistetään työssä oppimista, jatkuvaa kehitystä ja varmistetaan tasa-arvoinen kohtelu kaikille organisaation jäsenille. Muutoksiin sopeutumisen edistäminen sekä muutosohjelmien läpivieminen helpottuvat, kun työntekijät ymmärtävät muutoksien todelliset syyt. Siksi mentorointi on osa strategiaa ja visiota. (Alred, Gravey & Smith. 2000, 9-11; Heinonen & Järvinen. 1997, 32–43.)

2.1 Arvot ja strategia K-citymarketin toiminnan perustana

Mentoroinnin perusteet lähtevät yrityksen arvoista sekä strategiasta. Mentoroinnissa on kyse yrityksen arvojen toteutumisesta käytännön tasolla. Strategisesti mentorointi ulottuu henkilöstöhallintoon, jossa sillä on tärkeä rooli rekrytointi-, koulutus- ja kehitystoiminnassa. Arvoperusteiden on oltava ristiriidattomia. Näin arvot leviävät koko organisaatioon ja yksilöillä on mahdollisuus omaksua ne sekä kehittyä niiden mukaisesti. (Alred ym. 2000, 12–14; Heinonen & Järvinen. 1997, 42–45; Vilka 2005, 42–67.)

Kesko on määritellyt K-citymarketin arvot sekä strategian. Niitä noudatetaan jokaisessa K-citymarketissa ympäri Suomea. Arvoja on neljä. *Ylitämme asiakkaamme odotukset* (Kesko; Kaupan ketjukäsikirja 2009, 6) on ensimmäinen arvo. Sen mukaan on tunnettava asiakkaiden tarpeet ja odotukset, sekä on pyrittävä luomaan heille myönteisiä kokemuksia toiminnan jatkuvan uudistamisen sekä yrittäjyyden avulla. Toisena arvona on *Olemme alamme paras* (Kesko; Kaupan ketjukäsikirja 2009, 6), jonka mukaan asiakkaille tarjotaan parhaat tuotteet ja palvelut kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kolmas arvo – *Luomme hyvän työyhteisön* – (Kesko; Kaupan ketjukäsikirja 2009, 6) määrittelee työyhteisön ihmistä arvostavaksi ja vuorovaikutteiseksi, jossa jokainen voi toimia aloitteellisesti. Neljäntenä ja viimeisenä arvona on *Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme* (Kesko; Kaupan ketjukäsikirja 2009, 6). Sen mukaan toimitaan vastuullisesti, noudattaen eettisiä periaatteita kaikissa prosesseissa. (Kaupan ketjukäsikirja 2009, 6-7; Kesko.)

Kesko korostaa strategiassaan tervettä kannattavaa kasvua, kuluttaja-asiakaskauppaa ja -palveluja sekä kustannustehokkaita ja vastuullisia toimintamalleja. Kannattavan kasvun perustana ovat osakasarvon lisäys tulosta kasvattamalla, markkinoita parempi myynnin kehitys, selektiivinen kansainvälistymisen strategia sekä kauppapaikkaverkoston laajentaminen. Kuluttaja-asiakaskauppa ja palvelut edellyttävät, että asiakastytyväisyys on kilpailijoita parempi. Kilpailuetuna Kesko pitää K-kauppiaita, joilla on näkemystä paikallisista asiakkaista sekä heidän tarpeistaan. Myös asiakasohjelmien kanta-asiakastietojen tehokas hyödyntäminen sekä sähköisen kaupan ja palveluiden kehittäminen ovat eduksi. Vastuulliset ja kustannustehokkaat toimintamallit sisältävät esimerkiksi tehokkaan kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan.

Peruseriaatteena ovat vastuulliset toimintatavat, liiketoiminnan ohjaaminen tehokkaalla tiedonhallinnalla sekä suuruusedun hyödyntäminen asiakkaiden hyväksi. Keskon mukaan heillä on kaupan alan parhaat käytännöt sekä osaaminen. (Kaupan ketjukäsikirja 2009, 7-8; Kesko.)

K-citymarketin konseptin perusta kiteytyy visioon olla johtava ja paras hypermarket. K-citymarket tavoittelee asiakkaiden viikoittaista pääostosta. Asiakaslähtöiset ajattelu- ja toimintatavat, toiminnan tehokkuus sekä hyvä yhteishenki ovat menestyksekkään kaupan edellytyksiä. (Kaupan ketjukäsikirja 2009, 7-8; Kesko.)

K-citymarketin toimintamallin perustana on yhteinen asiakkaan kohtaamiskulttuuri, joka todentuu kaikissa asiakaskohtaamisissa ja asiakaspalvelutilanteissa, osastosta ja työtehtävästä riippumatta. (Kesko.)

2.2 Mitä mentorointi on?

Mentorointi on bilateraali – mentorin ja mentoroitavan – suhde, joka perustuu luottamukseen sekä kunnioitukseen. Mentori auttaa mentoroitavaa käyttämään taitojaan konkreettisesti sekä auttaa kehittymään sellaiseksi kuin mentoroitava haluaa. Mentorointi on johtamisväline. (Alred ym. 2000, 13; Juusela ym. 2000, 14–15.)

Mentorointi voi tarkoittaa myös toimintaa, joka noudattaa tiettyjä periaatteita, jotta tietty tavoite saavutetaan. Mentorointi on sarja prosesseja, jotka edistävät suhteen syntymistä, toimimista sekä tukemista. (Juusela ym. 2000, 14.)

Mentorointisuhde on kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutteinen suhde, jossa mentori investoi aikaa, tietämystä sekä vaivannäköä lisätäkseen mentoroitavan tietämystä, taitoja sekä kasvua. Mentori reagoi mentoroitavan kriittiseen elämäntilanteeseen liittyviin tarpeisiin ja tekee sen tavalla, joka parantaa yksilön saavutuksia sekä tuloksellista toimintaa tulevaisuudessa. Tarkoituksena ei siis ole pelkästään auttaa nuorta henkilöä

uralla eteenpäin, vaan löytää niitä piileviä kykyjä ja kasvupotentiaalia sekä kannustaa häntä kehittämään niitä. (Alred ym. 2000, 16–17; Juusela ym. 2000, 15; Lankinen, Miettinen & Sipola. 2004, 98.)

Mentoroitavan esimiehen on oltava jatkuvasti perillä siitä, mitä mentorointiprosessissa tapahtuu, sillä johtaja ei aina välttämättä ole mentori. Mentorin ja johtajan olisikin syytä olla organisaatiossa eri henkilöitä, sillä silloin suhde ei ole uhkana esimiesasemalle ja arvovallalle. Tätä rooliristiriitää käsitellään laajemmin myöhemmin. Avoimuus sekä luottamuksellisuus ovat tärkeitä ominaisuuksia mentorisuhteessa. Mentorointisuhde kuitenkin vaihtelee organisaation ja sen jäsenten tarpeiden mukaan. Suhde voi olla epävirallinen, muodollinen, julkinen, luottamuksellinen, rajattu tai avoin. (Alred ym. 2000, 24; Juusela ym. 2000, 31–32; Lankinen ym. 2004, 104–105.)

Mentorointi liittyy läheisesti ominaisuuksiltaan, tavoitteiltaan sekä vaikuttamistavoiltaan moniin eri vaikuttamiskeinoihin. Näitä vaikuttamiskeinoja ei voida kuitenkaan pitää puhtaasti mentorointina. Tällaisia ovat esimerkiksi sponsorointi, tutorointi, esimerkkinä toimiminen, opettaminen, työnopastaminen sekä työnohjaaminen. Sponsorointi määritellään ensisijaisesti taloudellisen tuen antamiseksi suojatille. Tutorointi merkitsee opintojen ohjaamista tietyn tutkinnon suorittamiseksi tietyssä oppilaitoksessa. Esimerkkinä toimiminen on suoraan toisen yksilön matkimista sellaisenaan, kriittikittömästi. Opettaminen määritellään mestarin tiedon ja taidon siirtämistä oppilaalle. Työnopastus tarkoittaa uuden tulokkaan perehdyttämistä organisaatioon sekä työhönsä. Työnohjaus on yksilön tai työyhteisön ohjaamista ristiriitojen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Mentorointi voi sisältää näitä kaikkia vaikuttamisen muotoja tarvittavassa suhteessa. (Heinonen & Järvinen. 1997, 142–146; Juusela ym. 2000, 26–30; Lankinen ym. 2004, 103–104.)

2.3 Mentoroinnin suuntaukset ja lajit

David Clutterbuckin mukaan ohjatusta mentoroinnista voidaan erottaa kaksi eri suuntautumista: North American Traditional ja European Collegiate. American

Traditional, NAT, -lähestymistapa pohjautuu enemmän urakehitykseen kuin yksilön henkilökohtaiseen kehitykseen. Tämän suuntauksen mukaan mentorin on oltava hierarkkisesti korkeammassa asemassa mentoroitavaan nähden. Mentorointi on verrattavissa sponsorointiin, jossa mentoroitavasta tulee alistuva sekä riippuvainen mentorista. Oppiminen on yksisuuntaista. European Collegiate eli standardi EC:n mukaan mentori on mentoroitavaa kokeneempi, mutta ei välttämättä esimiesasemassa. Tässä suuntauksessa oppiminen on kaksisuuntaista. (Juusela ym. 2000,16.)

K-citymarketin tapauksessa sovelletaan eurooppalaista mentorointityyliä eli European Collegiaten mukaista mentorointia. Tämä tyyli sopii paremmin suomalaiseen yhteiskuntaan ja yleiseen mentorointikäsitelmään. Mentorointisuhteissa tulisi edistää esimiesasemasta johtuvien rooliristiriitaisuuksien välttämistä sekä kaksisuuntaista informaation välittymistä ja oppimista. (Juusela ym. 2000,16.)

Mentorointi hyödyntää ihmisen psykofyysistä kokonaisuutta, jolle on ominaista kognitiivinen ajattelu. Tehokkuuden ja nopeuden maksimoimiseksi mentoroinnin ympärille on rakennettu sarja prosesseja. Erilaisiin mentorointilajeihin liittyy omanlaisiaan prosesseja. Lajeja on monenlaisia: luonnollisia, tilannekohtaisia, klassisia, strukturoituja, semi-strukturoituja, muodollisia, epämuodollisia, ohjattuja ja suunnitelmallisia. Variaatiota tuovat myös organisaatiot, joiden puitteissa näitä monimuotoisia lajeja esiintyy. (Juusela ym. 2000, 16–18.)

Mentoroinnista on eriytynyt erilaisia oppisuuntia. Gordon Shea on jakanut mentoroinnin kolmeen eri tyyppiin: tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, spontaanit tilanteet ja strukturoitu ohjelma. Shean mukaan nämä päätyypit esiintyvät useimmiten päällekkäin. Tavoitteellinen vapaamuotoinen mentorointisuhde on kaikista tavallisin. Tavoitteet ovat määriteltyjä ja niihin liittyy jatkuva arviointi sekä palaute. Spontaanisiin tilanteeseen liittyvä mentorointi on tilannesidonnaista mentorointia, jota esiintyy kaiken aikaa ja se voi olla piilevää. Spontaanissa tilanteessa mentori toteaa tilanteen ja tarjoaa omaa apuaan sekä vastapuoli ottaa avun vastaan. Strukturoitu mentorointi lähtee organisaation tarpeista sekä tavoitteista. Mentorointiohjelma strukturoidaan

systemaattisesti. Myös organisaatiojoukko voi kehittää järjestelmän, jossa suositaan organisaatioiden välillä ristiin tapahtuvaa mentorointia. Käytännössä se tapahtuu niin, että jokaisessa organisaatiossa kootaan halukkaista ja pätevistä mentoreista mentoripankki, josta toisen organisaation mentoroitavat voivat hakea itselleen mentoreita. (Juusela ym. 2000, 16–18.)

Erilaisia mentorointityylejä käsitteli myös Lankinen ym. (2004), mutta nämä tyylit liittyivät lähinnä itse tapaan mentoroida. Esimerkiksi erilaiset tarinat ja kertomukset ovat yksi tapa mentoroida. Jotkut mentorit saattavat valita valmentavan ja ohjaavan tyylin. Myös kysyvä ja pohdiskeleva tyyli sekä erilaiset heurestiikat ja kokemukset elämästä edustavat erilaisia mentorointityylejä. Mentori valitsee itselleen sopivimman mentorointitavan. Mentorointitavat ovat tilannesidonnaisia, ja ne mittaavat mentorin kykyä muuttaa omia toimintatapojaan ympäristön sekä aktorin tarpeiden sekä vaatimusten mukaan. Mentorin muuntautumiskykyä käsitellään enemmän jäljempänä kappaleessa 2.6 Mentorin vaikuttamiskeinot. (Lankinen ym. 2004, 112–114.)

2.4 Miten mentoroidaan?

Mentori tarvitsee työtehtävään nähden riittävän koulutuksen, kokemuksen ja taidon. Mentorin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutustaidot, kyky toimia opettamistilanteissa, halu motivoida sekä kehittää toista ihmistä, toimia avoimin mielin sekä joustavasti ja ymmärtäväisesti. Mentorilla on ennen kaikkea oltava halu järjestää aikaa kehittääkseen henkilökohtaista suhdetta mentoroitavan kanssa. (Alred ym. 2000, 32–35; Juusela ym. 2000, 19.)

Alred ym. (2000) pohjaa mentoroinnin yksinkertaiseen auttamisen kolmivaiheiseen malliin, joka sisältää perustutkimuksen, uuden oivaltamisen sekä toimintasuunnitelman. Malli on monikäyttöinen, sillä sitä voidaan soveltaa mentorointityön suunnitteluun sekä mentorin työn tulosten arviointiin. Sitä voidaan käyttää myös mentorointitilanteiden toimintasuunnitelmana tai koko mentorointihankkeen kehyksenä, jonka avulla kartoitetaan jo saavutetut

tavoitteet ja arvioidaan lisätyötä vaativat kohteet. Mallia voidaan käyttää myös mentorointisuhteen kehityksen arvioinnissa sekä mentorointihankkeen ja –suhteen edellyttämän yhteisymmärryksen parantamiseen. (Alred ym. 2000, 36–52.)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa mentorin työmenetelmiin kuuluvat kuunteleminen, kysymysten teko ja työjärjestyksen suunnittelu. Mentorin tehtävänä on ottaa johto käsiinsä, tarkkailla sekä ohjata suhteen kehitystä, täsmentää tavoitteet ja päämäärät sekä antaa tukea ja neuvoja. Perustutkimuksessa mentorille on hyötyä monista eri toimenpiteistä. Esimerkiksi hyvien suhteiden luominen mentoroitavan ja mentorin välille alkaa ensimmäisen vaiheen aikana, ja se on yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä faktoreista ja kulkee läpi mentorointisuhteen elinkaaren. Turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen on tärkeää, sillä se rohkaisee uusien ratkaisujen etsimistä. Mentorin on osoitettava olevansa aidosti sitoutunut tehtävään sekä suhteen kehittämiseen. Mentorilla on myös syytä olla tarpeeksi aikaa ja kärsivällisyyttä. (Alred ym. 2000, 36–52; Juusela ym. 2000, 22–24.)

Riittämätön perussuunnitelma sekä ajanpuute suhteen ja prosessin alussa saattavat olla kohtalokkaita virheitä myöhemmissä mentroinnin vaiheissa ja koko prosessi saattaa kaatua. *Auta mentoroitavaa itse löytämään vastaukset kysymyksiinsä* (Alred ym. 2000, 40) on tärkein ohje mentorille. Mentori antaa mentoroitavalle ajatuksia pohdittavaksi sekä johdattaa tämän oikean vastauksen polulle hellästi ohjaamalla, sillä itse oivaltamalla mentoroitava saa suhteesta enemmän onnistumisen kokemuksia sekä mielihyvää, joka lujittaa suhdetta sekä edistää oivaltamisherkkyttä. Ensimmäisessä vaiheessa neuvominen ja opastaminen ovat kiellettyjä, sillä niiden aika tulee myöhemmin. Ensimmäinen vaihe voi kestää muutamasta minuutista useisiin kuukausiin tilanteen ja tarpeen mukaan. (Alred ym. 2000, 36–52; Juusela ym. 2000, 22–24.)

Toisessa vaiheessa mentorin työhön kuuluu kuunteleminen ja kyseenalaistaminen, kysymysten tekeminen, heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen, tärkeysjärjestysten laatiminen, kehittämistarpeiden havaitseminen,

tiedon ja neuvojen antaminen sekä kokemusten jakaminen. Mentorin päätehtävinä ovat neuvominen ja tukeminen, rakentavan palautteen antaminen sekä valmentaminen ja opastaminen osaamisen alueella. Toisessa vaiheessa mentorin on pyrittävä olemaan joustava ja kekseliäs. Uuden oivaltaminen vapauttaa ihmisen voimavaroja, ja se saattaa olla melko jännittäväkin kokemus. Mentoroitavaa onkin rohkaistava juuri sinä hetkenä, kun hän alkaa nähdä asioita uudella tavalla. Asioiden on hyvä antaa kulkea omalla painollaan ja hoputtamista onkin syytä välttää. On kuitenkin otettava huomioon se, että mentoroitavaa saattavat jopa ahdistaa uudet oivallukset, jolloin prosessi hidastuu ja sekoittuu. Tämä voi olla merkki siitä, että prosessi kaipaa lisätarkennusta ja mahdollisesti ensimmäisen vaiheen uudelleen läpikäymistä. (Alred ym. 2000, 36–52; Juusela ym. 2000, 23–23, 26–31.)

Mentorin on rohkaistava ja tuettava epävarmaa mentoroitavaa sekä arvostettava myönteisellä tavalla. Rakentava kritiikki on kohdistettava sellaisiin kriittisiin asioihin, jotka saattavat myöhemmin aiheuttaa hankaluuksia. Mentoroitavaa tulisi ohjata opitun vahvistamiseen sekä tiedon käytäntöön soveltamiseen. Mentorin tulisikin jakaa omaa kokemusperäistä tietoaan mentoroitavalle. Mentoroitalta ei saa vaatia uuden tiedon äkillistä omaksumista, sillä koko prosessi voi muuten kärsiä. Tässä vaiheessa mentorin tulisi käydä opittuja asioita mentoroitavan kanssa läpi ja selvittää kehitystarpeet, tavoitteet sekä toiveet. Toinen vaihe voi kestää tunneista vuosiin asian laajuuden sekä laadun mukaan. (Alred ym. 2000, 36–52; Juusela ym. 2000, 23–23, 26–31.)

Kolmas ja viimeinen vaihe on toimintasuunnitelmavaihe, jossa mentori etsii erilaisia toimintamalleja, jatkaa mentorointiprosessin sekä mentorointisuhteen kehittämistä ja neuvottelee toimintasuunnitelmista mentoroitavan kanssa. Mentori seuraa prosessin kehitystä sekä arvioi saavutettuja tuloksia. Kolmannessa vaiheessa mentorointiprosessi sujuu yleensä omalla painollaan. Saavutukset ovat joskus suuria ja joskus edistys on hyvin minimaalista. Viimeinen vaihe voi kestää viikoista useampaan vuoteen. (Alred ym. 2000, 49–52.)

2.5 Mentori

Mentori valitaan mentoroitavan tarpeiden mukaan. Mentorin tehtäviin kuuluu omien kokemusten hyödyntäminen mentorointisuhteessa. Mentorin on oltava perillä organisaation toimintatavoista sekä työmenetelmistä. Hänen on hallittava erilaisia emotionaalisia tilanteita aina stressin siedosta onnistumiseen saakka. Mentorin on pystyttävä olemaan innostunut, motivoiva, avoin, empaattinen sekä positiivinen. Mentorin on oltava myös hyvä kuuntelija. (Alred ym. 2000, 78–80; Juusela ym. 2000, 26–31; Lankinen ym. 2004, 103–105.)

Mentori saa tukea sekä hyödyllisiä neuvoja toisilta mentoreilta. Mentoriksi ei synnytä, vaan mentori on kokemuksiensa summa. Mentori kehittää jatkuvasti myös itseään, ei pelkäästään mentoroitavaa. Oppiminen on jatkumo, joka ei pysähdy koskaan. Mentorin on pyrittävä edistämään omaa oppimisprosessiaan ja ymmärtämään, milloin mentorointisuhde on tullut luonnolliseen päätepisteeseen. (Alred ym. 2000, 78–80; Juusela ym. 2000, 26–31; Lankinen ym. 2004, 103–105.)

Yleensä mentori ei saisi olla esimiesasemassa mentoroitavaan nähden. Tällaisia mentorointisuhteita kuitenkin esiintyy useasti. *Hyviä ja pitkäaikaisia mentorointisuhteita voi syntyä myös sellaisten ihmisten välille, joista toisella on valtaa ja toinen on alistetussa asemassa* (Juusela ym. 2000, 31). Jos tällaista valta-asemaa ei käytetä väärin, mentorointisuhde voi toimia loistavasti. Kuitenkin esimiehen ja hänen alaisensa välillä on selvä alistussuhde, jossa toisella on valtaa sekä vastuuta toiseen nähden. Tämä voi olla ratkaiseva este mentorointisuhteelle. (Juusela ym. 2000, 31–32.)

Monen tietolähteen mukaan suositellaankin, että mentoriksi ei valittaisi esimiesasemassa olevaa henkilöä. Mentoroinnin monet kasvot -teoksen (Juusela ym. 2000, 31–32) mukaan esimiehen ja mentorin rooliristiriita johtaa vääristyneeseen mentorointiin. Esimiehen vastuu on kehittää alaisiaan niin, että nämä suoriutuvat hyvin tehtävistään. Tässä esimies- ja mentoriroolit törmäävät ristiriitaisuuteen. Esimiehelle tärkeää on hankkia ja pitää kehityskelpoisia alaisia, kun taas mentorille, henkilöiden kehittymisen kannalta, johdonmukaista

olisi ohjata heidät uusiin tehtäviin. Kuva 2.1 vertaa esimiehen, valmentajan sekä mentorin erilaisia rooleja. (Juusela ym. 2000, 31–32.)

Esimiehen rooli	Valmentajan rooli	Mentorin rooli
Vastata tavoitteista, tuloksista ja tarpeiden mukaisesta koulutuksesta.	Kehittää ryhmän, tiimin toimintaa ja taitoja. Henkilökohtainen tuki ja palaute.	Arvioida ja ohjata henkilön tarpeiden ja toiveiden mukaan tapahtuvaa uran ja henkilökohtaista kehitystä.
Toteuttaa organisaation päämäärää, visioita, tavoitteita ja arvoja.	Määrittää yhteinen päämäärä ja luoda selkeät toimintatavat.	Mentoroitavan oppimistavoite, toimintatapa ja tarpeet sovitaan.
Kouluttaa ja tukea ryhmänsä ja alaistensa suorituksen parantamista ja työssä oppimista.	Toteuttaa tiimin ja henkilökohtaista valmennusta ja toimintaa tuloksellisesti.	Tukea henkilön osaamisen ja kykyjen käyttöä työ- ja henkilökohtaisissa asioissa.
Varmistaa tehtävien ja suunnitelmien tuntemus. Henkilön suoritus.	Välitön vaikuttaminen, henkilökohtainen ja tiimin tuntemus.	Antaa tukea ja neuvoja. Siirtää keskustelujen avulla tietoa ja kokemusta.
Tulosten aikaansaaminen. Tuki ja ohjaus.	Kyky kuunnella ja ohjata. Valmennustaidot tärkeät.	Vuorovaikutustaidot ja empatiakyvyt tärkeitä.
Tulos- ja kehityskeskustelut. Ryhmä- ja henkilökohtainen palaute ja kehittäminen.	Taktinen tiimi- ja henkilökohtainen palaute. Kritiikkipalaverit.	Luottamuksellinen keskustelu ja avoin tarkastelu yhdessä urakehityksestä.
Tulosten ja suorituksen paraneminen. Uusi tehtävä.	Paras yhteinen tulos ja huippusuorituksia.	Oppia näkemyksistä, kokemuksesta ja kontakteista. ”Sparraus ja peilaus”.
Esimiesvastuu suorituksissa ja tuloksissa. Tarvittaessa kehittämisen ohjaus.	Valmentaja vastaa tiimin toiminnasta. Tuki joskus yksityis- ja perheasioissa.	Mentorin kokonaisvastuu henkilön kasvusta ja elämän muutoksien käsittelyssä.

Kuva 2.1 Mentorointi poikkeaa esimiehen ja valmentajan roolista (Lankinen ym. 2004, 98.)

Kajanto ym. (2008) mukaan aktorin ja mentorin suhde on eksistentiaalisella tasolla symmetrinen, eli osapuolet ovat tasavertaisia. Mentori auttaa mentoroitavan kokonaisvaltaisempaa ja pitkäjänteisempää kehittymistä sekä tarttumaan uusiin haasteisiin, jotka edistävät tämän ammatillista uraa sekä kasvua. Lisäksi mentorointisuhde on vapaaehtoinen ja joustava. Esimiehen ja alaisen suhde ei yleensä täytä vapaaehtoisuuden kriteeriä. Tätä kantaa puoltaa myös Lankinen ym. (2004): *Hyvän esimiehen ja mentorin ero on siinä, että esimiehen kanssa ei voi puhua henkilökohtaisista asioista ja toiveista yhtä usein ja syvällisesti, koska esimiehellä ei välttämättä ole kiinnostusta* (Lankinen ym. 2004, 118). Mentori puolestaan tuntee mielihyvää kun hänen suojattinsa pääsee eteenpäin ja kehittyy. Esimiehellä ja mentorilla on siis selkeästi omat tavoitteensa ja motiivinsa suhteessa alaiseen/mentoroitavaan, lisäksi heidän toimintakenttensä eroavat oleellisesti toisistaan. (Kajanto ym. 2008, 212–213; Lankinen ym. 2004, 118.)

2.6 Mentorin vaikuttamiskeinot

Organisaation mentorointiprosessin laatu määrää mentorin. Erilaisissa tehtävissä sekä rooleissa korostuvat erilaiset lähestymistavat. David Cluterbuckin mukaan rooleihin vaikuttavat tehtävien tunne- ja asiapohjaisuus sekä aktiivisuus- ja passiivisuusasteet. Cluterbuck myös erottaa mentorirooleista valmentajan, sponsorin, terapeutin sekä kontaktihenkilön roolit. Erilaisille ihmisille sopii erilainen vaikuttaminen. Hyvä mentori ottaa tämän huomioon ja pystyy vaihtamaan lähestymistapaansa tilanteen mukaan. Tilannejohtamisen malli liittyy läheisesti mentorointiin. (Juusela ym. 2000, 22–29.)

Aktorin sekä mentorin rooleja voidaan pohtia Kajannon ym. (2008) tapaan kolmella vertaisuuden tasolla: eksistentiaalisella, episteemisellä sekä juridiseettisellä tasolla. Eksistentiaalisella tasolla aktorin sekä mentorin roolien suhde on tasavertainen eli symmetrinen. Eksistentiaalisuus merkitsee ihmisten olemassaoloa ja sitä että eksistenssin tasolla ihmiset ovat tasavertaisia toisiinsa nähden. Episteemisellä tasolla eli tietojen, taitojen ja kokemusten tasolla ihmiset

eivät ole puolestaan koskaan tasavertaisia toisiinsa nähden. Toisin sanoen episteemisellä tasolla mentorointisuhde on epäsymmetrinen. Juridis-eettinen vertaisuus puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka laillisia vastuita kannetaan aktorin ja mentorin rooleissa. Tällä tasolla juridiset oikeudet ja velvollisuudet tulisi tunnistaa molemmista rooleista. Juridis-eettinen vertaisuus voi olla symmetristä tai epäsymmetristä riippuen roolien suhteesta toisiinsa. Epäsymmetrisellä tasolla mentoria rasittavat enemmän vastuut, oikeudet sekä velvollisuudet kuin aktoria. (Alred ym. 2000, 32–35; Juusela ym. 2000, 22–29; Kajanto ym. 2008, 212–218; Työturvallisuuslaki 2002.)

Humanistiseen ihmiskäsitykseen perustuva yksilölähtöinen ohjauksen filosofia lähtee yksilön ainutlaatuisuuden arvostuksesta. Tätä kaikkea voidaan pitää lähtökohtana myös mentorointisuhhteissa. Mentori ja aktori ovat ihmisinä tasavertaisia, yhtä arvokkaita riippumatta heidän koulutuksestaan, työkokemuksestaan tai yhteiskunnallisesta asemastaan. On ymmärrettävä, että ryhmän mentori on eettisesti sekä juridisesti vastuussa työnantajalle sekä rahoittajalle siitä, että tiettyjä toiminnan reunaehtoja noudatetaan. Episteemisellä tasolla puolestaan on tärkeää tunnistaa sekä tunnustaa jokaisen ryhmän jäsenen itseisarvo. Eriarvoisuuden tunnistaminen sekä tunnustaminen juridis-eettisellä ja episteemisellä tasolla ei kuitenkaan merkitse, etteivätkö ihmiset olisi ihmisinä, eksistentiaalisesti tasavertaisia ja yhtä arvokkaita. (Alred ym. 2000, 32–35; Juusela ym. 2000, 22–29; Kajanto ym. 2008, 212–218; Työturvallisuuslaki 2002.)

Mentoroinnissa ohjaavuuden rinnalle on noussut sparraus sekä innostaminen. Mentori voi olla kriittinen ystävä, kyseenalaistaja, yhteistyökumppani, roolimalli, opas, sillanrakentaja, käynnistäjä, kuuntelija sekä sparraaja. Kriittisenä ystäväenä toimiva mentori työskentelee mentoroitavan kanssa ja toimii, kuten hyvä ystävä: esittää mielipiteitään. Kyseenalaistajana mentori laittaa mentoroitavan ajattelemaan asiaa toisenkin kerran, pohtien syitä sekä seurauksia. Hän auttaa menemään asian ytimeen, eikä hyväksy selityksiä. Yhteistyökumppanina toimiva mentori työskentelee yhdessä mentoroitavan kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja ja tuo lisää tietoa esimerkiksi päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Roolimalli-

mentori toimii puolestaan esikuvana mentoroitavalle. Hän kertoo esimerkkejä, näyttää mallia sekä kannustaa mentoroitavaa seuraamaan perässä. Oppaana toimiva mentori näyttää omalla esimerkillään, kuinka organisaatiossa ja eri kulttuureissa toimitaan. Sillanrakentajan roolissa mentori antaa oman suhdeverkostonsa mentoroitavan käyttöön, ohjaa hänet eri tietolähteille, tutustuttaa oikeisiin henkilöihin ja antaa toiminta-ohjeita heidän lähestymiseen ja käyttäytymiseen. Käynnistäjä-mentori auttaa ja innostaa mentoroitavaa luomaan yhteyksiä sekä rakentamaan omaa suhdeverkostoaan. Kuuntelijana mentori auttaa mentoroitavaa tiedostamaan ja käsittelemään omia ongelmiaan. Sparraaja-mentori puolestaan kannustaa ja tuo uusia näkökulmia. (Juusela ym. 2000, 26–28.)

Mentori saa siis toimia monissa erilaisissa rooleissa suhteessa mentoroitavaan. Hänen on kuitenkin varottava liian voimakasta ohjaamista sekä tavoitteiden asentamista. Hän ei saisi myöskään toimia terapeutina. Mentori ei anna ohjeita, sillä muuten riippuvuus mentoriin saattaa kasvaa liiaksi, mikä taas on vastoin itsenäisyyden ja itseluottamuksen tavoitteita. Mentorin on syytä välttää kritisoimista. Jotkut tutkijat väittävät, ettei rakentavaa kritiikkiä ole olemassakaan. Kun tilanteeseen halutaan tarttua, parempia keinoja ovat kyseleminen, faktatietojen antaminen tai toiminnan seurausten ideoiminen. (Juusela ym. 2000, 29.)

Mentori ei suinkaan pelasta pälkähästä. Näin voidaan oppia virheistä, pysähtymällä, analysoimalla, johtopäätöksillä sekä miettimällä, kuinka virhe vastaisuudessa voidaan välttää. Mentori ei ole pelkkä tiedon välittäjä. Mentori voi neuvoa, mitä tehdään ja miten tehdään. Mentoroitava saattaa kysyä kuitenkin; miksi juuri näin toimitaan. Mentori saattaa kokea kysymyksen jopa hieman kiusallisena, sillä vastaus on yleensä ”näin vain toimitaan” tai ”näin on aina toimittu”. Nämä vastaukset ovat kuitenkin riittämättömiä. Mentorilla on mahdollisuus oppia itsekkin; mentoroitavan kanssa keskusteltaessa lisääntyy kyky ymmärtää kokonaisuuksia sekä asiayhteyksiä. (Juusela ym. 2000, 29.)

2.7 Mitä mentori saa suhteelta?

Perinteisesti on ajateltu, että mentoroinnissa hyödynsaajana on mentoroitava. Monet tietolähteet, sovellukset ja käyttötavat kuitenkin korostavat tänä päivänä molemminpuolista hyötyä ja oppimista. Kokemustiedon jakaminen nähdään yleensä yksisuuntaisena virtauksena osaavalta kokenemattomalle. Kuitenkin kokemuksen siirto alkaa siitä, että yksilö tiedostaa omat tietotaitonsa. Usein varsinkin hiljainen tieto jää paljastamatta ja suuri määrä hyödyllistä tietoa virtaa ulos organisaatiosta esimerkiksi eläköitymisen kautta. Ja kaikki tämä siksi, koska organisaatio eikä henkilö itse tiedosta olemassa olevaa osaamista. (Juusela ym. 2000, 33.)

Mentori saa onnistumisen kokemuksia mentoroitavan hyvillä kysymyksillä, jotka auttavat mentoria paikantamaan ja hahmottamaan tiedostamatonta osaamistaan, joka myös mahdollistaa sen siirron muille. Mentorin kokema hyöty mentorointisuhteesta on laaja. Mentori saa lisätietoa omasta organisaatiosta, sen toimijoista tutustumalla lähipiirinsä ihmisiin. Hän saa mahdollisuuden tutustua nuorempiin ihmisiin ja heidän ajatusmaailmaansa. Mentori saa hyvän syyn pysähtyä tarkastelemaan omia tekemisiään uusin silmin. Hän joutuu myös kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan ja näkökulmiaan sekä hylkäämään vanhan, toimimattoman tavan. Mentori saa tilaisuuden kehittää omia ohjaavia taitojaan valmentavaan ja kannustavaan suuntaan. Hän voi myös harjoittaa vuorovaikutussuhteitaan, esimerkiksi kuuntelemisen taitoa. Mentori saa onnistumisen kokemuksia nähdessään mentoroitavan kehitystä ja oppimista. (Juusela ym. 2000, 33.)

2.8 Mentoroitava

Mentorin on otettava huomioon mentoroitavan mahdolliset odotuksen mentorointisuhteesta. Kokematon mentoroitava helposti odottaa yksinkertaisia ja nopeita ratkaisuja ongelmiinsa, työnjohtajaa, tarkkoja käskyjä sekä tehtäviä, suosionosoituksia, sosiaalista kanavaa sekä mentorointisuhteen lopettamista

heti ensimmäisten vaikeuksien kohtaamisessa. Kokematon mentoroitava vaatii mentorilta paljon tukea sekä jopa hieman painostusta. (Alred ym. 2000, 64–66.)

Mentorointi on puhdas oppimissuhde ja onnistunut mentorointisuhde johtaa yleensä pysyvään kykyyn hyödyntää samoja menetelmiä myöhemmässä toiminnassa. Usein hyvän mentorointisuhteen läpikäynyt mentoroitava ryhtyy myöhemmin itse mentoriksi. (Alred ym. 2000, 67.)

Mentorointia edistää järjestelmällinen toiminta, esimerkiksi edellä esitetty kolmivaiheinen malli. Järjestelmällisen prosessin lisäksi mentoroitava tarvitsee henkistä tukea, rohkaisijaa, kriittistä ystävää, luotettavaa lähimmäistä, tietolähdettä sekä koekenttää omille ajatuksilleen. (Alred ym. 2000, 68.)

Mentorin ja mentoroitavan yhteinen tehtävä on ennen kaikkea keskustelu. He voivat keskustella esimerkiksi molempien työasioista, urakehityksestä, ajanhallinnasta, henkilökohtaisista asioista sekä kotiasioista. (Alred ym. 2000, 69.)

Mentoroitava saa mentoroinnista uusia näkökulmia sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Muita hyötyjä ovat luottamuksen kasvu sekä tehokkaampi oppiminen. Mentori puolestaan saa kehittää omaa työskentelyään erilaisten ihmisten parissa sekä saavuttaa positiivisia kokemuksia toisten ihmisten auttamisen johdosta. Esimiehet saavat tehokkaampia ja motivoituneempia alaisia. Koko organisaatio puolestaan hyötyy sitoutuneemmista, taitavammista ja motivoituneemmista jäsenistä. (Alred ym. 2000, 35.)

2.9 Mentorointisuhteen elinkaari

Mentorin ja mentoroitavan välinen yhteistyö alkaa ensitapaamisesta. Ensitapaamiseen olisi hyvä valmistautua esityslistan tai ansioluettelon avulla, jotta mentori voi analysoida mentoroinnin luonnetta, sen kestoja ja toivottuja tuloksia. Mentorin on pohdittava omaa sitoutumistaan alkavaan mentorointiprosessiin. Tutustumiseen on syytä käyttää riittävästi aikaa, sillä

tämä saattaa olla prosessin kriittisin vaihe. Henkilökemioiden on osuttava kohdalleen, sillä jos mentori ja mentoroitava eivät tule toimeen keskenään, koko mentorointiprosessi on turha. (Alred ym. 2000, 72; Lankinen ym. 2004, 95–104.)

Tutustumisvaiheessa perustetaan luottamus ja hyvän yhteistyön perusta mentorin ja mentoroitavan välille. Osapuolet kertovat itsestään ja kokemuksistaan toisilleen. Tutustumista ei pidä pyrkiä hoputtamaan liikaa, vaan antaa sen kehittyä omalla painollaan. Mentorintisuhte muuttuu ajassa. Tavallisesti molemmat osapuolet huomaavat aika-ajoin, että keskustelun aiheet laajenevat sekä syvenevät. Mentorintisuhteessa on aina omat vaikeutensa ja niitä esiintyy prosessin eri vaiheissa, mutta yleensä ne ovat voitettavissa. Rehellisellä ja avoimella keskustelulla pääsee jo pitkälle. Suhteen kehittyminen vaatii jatkuvaa arvioimista. (Alred ym. 2000, 72; Lankinen ym. 2004, 95–104.)

Mentorintisuhteen alussa on hyvä sopia yhteiset säännöt. Yhteisissä säännöissä on hyvä määritellä ainakin luottamuksellisuus, ajankäyttö, paikka sekä muistiinpanot. Luottamuksellisuudessa määritellään, mitkä asiat ovat luottamuksellisia mentorin ja mentoroitavan välillä. Luottamus on mentorintisuhteen tärkein osa-alue. Ajankäyttö määrittelee mentorintisuhteeseen käytettävän ajan; kuinka usein on tapaamisia ja kuinka kauan ne kestävät. Tapaamispaikka voi olla esimerkiksi työpaikalla mentorin työhuone. Mentori ja mentoroitava voivat käyttää prosessin organisoimisen apuna muistiinpanoja tapaamisistaan sekä läpikäydyistä asioista pöytäkirjojen ja kokousmuistioden avulla. (Alred ym. 2000, 72–79; Lankinen ym. 2004, 103–104.)

Mentorintisuhteen elinkaari kulkee kuten muidenkin ihmissuhteiden elinkaari. Ensimmäisessä vaiheessa mentoroitava ja mentori etsivät toisiaan. Toisessa vaiheessa tapahtuu kohtaaminen ja kolmannessa vaiheessa tutustuminen. Neljäs vaihe on luottamuksen luomista ja viidennessä vaiheessa työskennellään yhdessä. Kuudennessa vaiheessa suhde päättyy ja viimeisessä vaiheessa osapuolet eroavat toisistaan tai suhde muuttuu toisenlaiseksi suhteeksi, esimerkiksi ystävyysuhteeksi. (Alred ym. 2000, 74.)

Mentorointisuhteessa elintärkeää on suhteen asianmukaisen ilmapiirin luominen sekä ylläpitäminen. Suhteen ilmapiiriin vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi mentorin ja aktorin aikaisempi suhde vaikuttaa nykyiseen mentorointisuhteeseen. Se, kuinka hyvin osapuolet tuntevat toisensa, vallitseeko heidän välillään jo entuudestaan luottamus sekä mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia heidän välillään on. Kuinka tärkeänä osapuolet pitävät mentorointia, vaikuttaa myös suhteen ilmapiiriin. Mentorointisuhdetta edistävät rennot, kahdenkeskiset tapaamiset sekä valmius heittäytyä avoimesti suhteeseen. Mentorointisuhde on syytä lopettaa heti, kun osapuolet huomaavat, että suhde ei toimi. Epäonnistuminen on kuitenkin luonnollista ja hyväksyttävää. Vaikean mentorointisuhteen jatkaminen on haitallisempaa kuin sen lopettaminen. (Alred ym. 2000, 75, 79; Lankinen ym. 2004, 115–117.)

Mentorointisuhde loppuu joskus. Mentorointi voi päättyä siihen, että mentorointiprosessi on käyty tuloksellisesti läpi eikä säännöllistä yhteydenpitoa enää vaadita. On mietittävä, kuinka suhde päätetään. Tunteet voivat olla onnellisia tai surullisia, sillä usein mentorointisuhde muodostuu hyvin henkilökohtaiseksi. Lopussa on kuitenkin tarkasteltava alkutilannetta. Mitkä olivat mentoroinnin tavoitteet ja saavutettiin ne? Muuttuivatko tavoitteet prosessin aikana? Minkälaisia ongelmia esiintyi ja kuinka niistä selvitettiin? Ovatko osapuolet valmiita uuteen mentorointisuhteeseen? (Alred ym. 2000, 79; Juusela ym. 2000, 35.)

3 HILJAINEN TIETO

Työyksikössään Nokiolla johtajuudesta paljon kirjoittanut Pentti Sydänmaanlakka työryhmineen kehitti esimiesten piilevän tiedon esiintuomisen mahdollistavasta prosessista ajatuksen, jonka tuloksena he loivat pienen kirjasen. Tämä ”musta kirja” sisälsi kokeneiden ja pätevien esimiesten piilevän tiedon. Työryhmä perusti pienen työryhmän esimiehistä, joiden tavoitteena oli kiteyttää sekä kerätä hyvän esimiestoiminnan perusteet mustaan kirjaan. He

valitsivat seitsemän johtamisen osa-alueita, joihin ohjelman oli tarkoitus keskittyä: visio, tuotteet, prosessit, projektit ja tiimien, yksilöiden sekä itsensä johtaminen. Ideana oli tiedon välittäminen yksinkertaisesti ja helppolukuisesti. Siksi erilaiset kaaviot, kuvat, mietelauseet sekä muistilistat hallitsivat kirjan sisältöä. Lopputulos oli menestys ja kirjaa pystyttiin järjestelmällisesti käyttämään uusien esimiesten mentorointiin ja valmentamiseen. Kirjan pohjalta järjestettiin myös erilaisia kursseja sekä mentorointiryhmiä. Tämä on esimerkkinä hiljaisen tiedon siirtämisestä artikulaation avulla. (Sydänmaanlakka 2004, 89–92.)

Mustan kirjan avulla luotiin perustietolähde, jota järjestelmällisesti sovellettiin organisaatiossa mentorin sekä mentorointiryhmien avulla, minkä jälkeen tarkoituksena oli, että yksilö pystyi myöhemmin palaamaan tietoon kertaamalla sitä itsenäisesti sekä esimiehen tai kollegan kanssa yhdessä pohtien. Tästä prosessista voidaan johtaa sisäistäminen, joka huomattavasti tehostuu innovoidun perustietolähteen – mustan kirjan ansiosta. Sydänmaanlakka käsitteli tätä aihetta pohtiessaan mentorointia, jossa johtajat kouluttavat uusia johtajia, mutta käytännössä tällaista prosessia voidaan hyödyntää muissakin mentoroinnin tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 89–92.)

Sydänmaanlakka kuitenkin korostaa yhdessä työskentelemisen tärkeyttä hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta. Tätä korostaa myös Kajanto ym. (2008) Michael Polanyin ajatuksen kautta, jonka mukaan yhdessä tekemistä voidaan kuvata ”hiljaisessa tiedossa asumiseksi”. Aktori ja mentori ikään kuin asuvat yhdessä samassa hiljaisen tiedon tilassa. Hiljaista tietoa kirjaimellisesti eletään yhdessä. Sanoja ei siis välttämättä tarvita, vain olemista ja toimimista. Dialogisessa suhteessa Immanuel Kantin kategorisen imperatiivin mukaan toista ihmistä kohdellaan päämääränään sinänsä, ei välineenä. (Kajanto ym. 2008, 205–206; Sydänmaanlakka 2004, 89–92.)

3.1 Mitä hiljainen tieto käsittää?

Osaaminen on erityistä taitoa tai tietoa, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen ovat yhtä. Osaamiseen sisältyvät tiedot, taidot, kokemukset, kontaktit sekä asenteet. Hiljainen tieto voidaan nähdä taitona selviytyä sujuvasti työtehtävistä. Hiljainen tieto karttuu usein iän myötä, mikäli yksilö osaa ja huomaa ottaa opikseen erilaisista kokemuksista sekä tilanteista (Kajanto ym. 2008, 237–238). Viisautta liitetään usein pitkään elämäkokemukseen, mutta tosiasiallisesti viisauden kehittymisestä on todettu, että kokemukset sinällään eivät tee ketään viisaaksi. Viisauden lähtökohdaksi voidaan pitää juuri sitä, kuinka yksilö pystyy oppimaan kokemuksistaan. Voidaankin ajatella, että kokemuksista oppiminen mahdollistaa hiljaisen tiedon. Elämäkokemus karttuu yksilö elämänsä aikana yksilöllisesti. (Kajanto ym. 2008, 237–238; Virtainlahti.)

Kognitiivisen psykologian mukaan yksilön kokemusten perusteella tapahtuu akkomodaatio, uuden tiedon sopeuttaminen ja liittäminen vanhaan, olemassa olevaan tietoon. Samaa tiedon rakentamisen kaavaa on päässyt Kajanto ym. (2008, 208) tiedon sosiokonstruktivistisuuden kautta. Virtainlahden mukaan elämänsä aikana tapahtuvaan osaamisen rakentamiseen vaikuttavat opinnot, tutkinnot, tekeminen, työkokemus, asiantuntijaverkostot, yhdistykset sekä käytännön toteuttaminen. Osaaminen on tunnistettavissa roolien kautta. (Kajanto ym. 2008, 237–238, 208; Virtainlahti.)

Hiljainen tieto liittyy tiettyyn tehtävään ja siihen erityisesti liittyvään tietämykseen. Virtainlahden mukaan tieto on jaoteltavissa hiljaiseen sekä näkyvään eli julkiseen tietoon. Julkinen tieto määrittelee tiedon muodoksi, jossa se on kaikkien saatavilla jossain muodossa. *Tiedämme enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan* – Virtainlahti kiteyttää hiljaisen tiedon syvimmän olemuksen. Kajanto ym. (2008) teoksesta voidaan havaita, että samankaltaiseen jaotteluun on päässyt myös Martin Heidegger käsitteparillaan ”käsillä oleva” (zuhanden) ja ”esillä oleva” (vorhanden). Heidegger kuvaa ”käsillä olevaa” hiljaista tietoa läsnä olevaksi toiminnaksi, mutta sitä ei ole välttämättä koskaan ilmaistu. Sanoilla tai muuten ilmaistavaa tietoa Heidegger kutsuu ”esillä olevaksi”. Tieto ikään kuin nostetaan esille tarkasteltavaksi.

Polanyin käyttämä käsite ”hiljaisessa tiedossa asuminen” viittaa siihen, että aktori ja mentori työskentelevät kesellä hiljaista tietoa, joka ei välttämättä ole koskaan ”esillä”, vaan pelkästään ”käsillä”. Tieto voidaan kuitenkin esimerkiksi kysymyksiä esittämällä tuoda ”käsille”. (Kajanto ym. 2008, 204–206, 237–238; Virtainlahti.)

Sveiby puolestaan kuvaa hiljaista tietoa laajemmin kuin Virtainlahti ja Heidegger. Sveibyn neljä määrittelevää tekijää ovat osaamisen näkymättömyys, toimintalähtöisyys, osaamiseen liittyvät ohjeet ja normit ja osaamisen muuttuva luonne. Monet muutkin tutkijat ovat käsitelleet hiljaisen tiedon kategorisointia sekä koodaamista, esimerkiksi Wenger ja Boisot. (Kajanto ym. 2008, 204–206, 237–238; Virtainlahti.)

Hiljaisen tiedon muuttujien määrä on niin suuri, että sitä ei ole käytännössä mahdollista siirtää toiselle yksilölle tarpeeksi korkealla hyötysuhteella. Emme kuitenkaan ole kiinnostuneita yksilön koko hiljaisen tiedon pankista, vaan tietystä osasta tätä hiljaista tietoa, jota organisaatio kykenisi hyödyntämään yhteisöllisellä tasolla. Piilevä tieto on kokemusperänsä johdosta alitajuista ja siksi vaikeasti dokumentoitavissa tietoisella tasolla. Hiljainen tieto on syntynyt yksilön kokemusperien mukaan, ja siksi siihen on kytketty henkilökohtaisia tunteita, käsityksiä sekä näkemyksiä. Tähän perustuu myös tiedon rakentumisen konstruktivistinen näkökulma. (Kajanto ym. 2008, 204–206, Virtainlahti.)

Virtainlahden mukaan hiljaisella tiedolla on yhteyksiä lihasmuistiin. Se on myös liitoksissa eri ikäryhmiin. Suurien ikäluokkien ikääntymisen ajankohtaisuudesta huolimatta on muistettava, että asiantuntijuus voi liittyä mihin ikäryhmään tahansa. Organisaatio on suoraan riippuvainen sen asiantuntijoista. Julkinen tieto on puolestaan helposti saatavilla, sillä se on usein muodollista sekä systemaattista (Virtainlahti). Näkyvä tieto on myös helposti esitettävissä. Sen käsittely sekä siirtäminen ovat erittäin nopeaa ja helppoa. (Kajanto ym. 2008, 237; Virtainlahti.)

Onko tieto hiljaista vai näkyvää ratkaisee sen, kuinka asia on opittavissa. Yksilön lahjakkuus sekä opetusmetodi tietenkin vaikuttavat osaltaan oppimisprosessiin ja sen tuloksiin. Esimerkiksi polkupyörällä ajoa, joka on automatisoitunut toiminto, ei ole helppo tallentaa kirjalliseen muotoon. Ei ole helppoa dokumentoida, kuinka polkupyörä pysyy pystyssä mutkassa ajettaessa. Saattaa myös olla, että kaikkia yksityiskohtia ei muista tai ei yksinkertaisesti osaa ajatella asiaa toistamatta toimintoa ajatuksen kanssa. Myös niin sanottuja vaistonvaraisia toimintoja on hankala dokumentoida. Esimerkiksi tunne siitä, että jotain on vialla, syntyy intuition tuloksena. Lihasmuisti on myös hyvä esimerkki siitä, että automaattinen toiminto ei tapahdu puhtaasti tiedostetulla tasolla. Esimerkkinä toimii vaihteiden vaihto autolla ajettaessa. Kun yrittää muistella missä järjestyksessä auton polkimet ovat, on mielessä palattava ajotilanteeseen. (Virtainlahti)

Edellä mainittujen hiljaisen tiedon ominaisuuksien vuoksi tiedon löytäminen ja sen saaminen saattaa olla työlästä ja haastavaa. Jotta organisaatio kykenisi hyödyntämään hiljaista tietoa, on se ensin löydettävä. Toisaalta Kajanto ym. (2008) sekä Sydänmaanlakka (2004) eivät painota pelkästään piilevän tiedon löytämistä, vaan sen omaksumista yhdessä tekemällä. Heidän mukaansa hiljaisen tiedon löytäminen tai tunnistaminen ei ole itsestäänarvo, vaan tiedon dialoginen siirtäminen sekä rakentaminen. Virtainlahden mukaan hiljaisen tiedon johtamisessa on kahdeksan elementtiä. Mallin mukaan hiljaisen tiedon tunnustaminen pohjaa tunnistamista. Organisaation on tiedostettava hiljaisen tiedon merkitys liiketoiminnalle. Juuri asiantunteva henkilöstö johtaa tulokseen. Kaikki lähtee luottamuksesta ja arvostuksesta. Organisaatio voi käyttää, ja olisi syytä käyttää, arvostusta palkitsemiskeinona. Erilaisuuden arvostaminen tuo rikkautta yhteisöön. Erilaisuuteen liittyy niin monikulttuurisuuden kuin uran eri vaiheissa olevien työntekijöiden osaamisen arvostaminen. (Kajanto 2008, 205–211; Sydänmaanlakka 2004, 89–92; Virtainlahti.)

Tunnustamisen jälkeen hiljainen tietämys voidaan tunnistaa ja tuoda julki. Kuitenkin Kajanto ym. (2008) pakottaa pohtimaan, onko hiljaisen tiedon ”esille tuominen” jokaisessa tilanteessa edes relevanttia. Sillä pyrkimys ei ole saada kaikkea kaikkien tietoon, vain tietyt asiat tietyille henkilöille tietyissä

tilanteissa. Tärkeää hiljaista tietämystä ovat kokemusperäinen tieto, olennainen hiljainen tieto sekä kriittinen hiljainen tieto. Kokemusperäinen tieto on tärkeää siksi, koska se on syntynyt uniikisti yksilön tiedoksi jostain konkreettisesta tapahtumasta, esimerkiksi tietystä työvaiheesta. Olennainen hiljainen tieto on se hiljaisen tietämyksen osa, joka on sillä hetkellä siinä organisaatiossa tärkeää ja tarpeellista. Kriittinen hiljainen tieto on myös organisaatiolle tärkeää tietoa ja siksi kriittistä, koska sille on ominaista katoavaisuus organisaation ulkopuolelle. (Kajanto 2008, 235–240; Virtainlahti)

Organisaation menettäessä kriittistä hiljaista tietoa, sen koko organisaation toiminnan jatkuminen voi olla vaakalaudalla. Hiljaisen tietämyksen haltija ei yleensä tunnista sen olemassaoloa, ja siksi sen esiintuominen vaatii työn sekä tekemisen tarkastelua kokonaan uudesta näkökulmasta. Tiedon tunnistaminen on sen haltijan sekä esimiesten vastuulla. Hiljaisen tietämyksen esille tuomiseen vaikuttavat erityisesti työelämän nopeat muutokset. Kuitenkin samasta syystä hiljaisen tietämyksen esille tuominen hankaloituu. Nykyisen urapolun aiheuttama jatkuva epävarmuus omasta olemassaolosta organisaatiossa aiheuttaa sen, että omasta hiljaisesta tiedosta pyritään pitämään kiinni ja niin sanotusti pantataan tietoa. Tämä valttikortti tai salainen ase on pysyvyyden väline. Kuitenkin samaan aikaan tiedon jakaminen lisää innovaatioita ja yksilöiden voimavaroja organisaatiossa. Yrityskulttuurilla onkin suuri vaikutus hiljaisen tiedon saavuttamiseen, sillä esimerkiksi ilmapiiri vaikuttaa suuresti luottamuksen syntyyn. (Kajanto 2008, 235–240; Virtainlahti.)

3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen ja johtaminen

Hiljaisen tiedon jakamisella varmistetaan organisaation jatkuvuus sekä osaamisen jatkuva kehittäminen, Virtainlahti painottaa. Tietämys on pystyttävä hallitusti jakamaan henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Osaaminen on tiedostettava ja sitä on kehitettävä jatkuvasti. Yksilön vastuulla on työtehtävien näkyväksi tekeminen itselle, työtovereille sekä esimiehille. Parhaat käytännöt tulisi jakaa, sillä *jaettu tietämys on parasta tietämystä* (Virtainlahti). Hiljaisen tietämyksen jakamiselle tulisi luoda mahdollisuus, esimerkiksi palavereissa tai

työryhmissä. Hiljaisen tietämyksen ja minkä tahansa koulutuksen perusteena on taloudellisuus. Organisaatiolle on moninkertaisesti kannattavampaa panostaa koulutukseen sekä tietämyksen jakamiseen, kuin että henkilöstö oppii ”yrityksen ja erheen” kautta. Kantapään kautta oppiminen vie aikaa ja tavattomasti resursseja sekä rahaa. (Virtainlahti)

Hiljaisen tietämyksen jakamisen keinoja ovat erilaiset mentorointisuhteet, mestari-kisälli-suhteet sekä seniori-juniori-työparisuhteet. Erilaiset tiimit ja työryhmät, haastattelut sekä kehityskeskustelut palvelevat myös hiljaisen tietämyksen jakamista. Käytännön tasolla hiljaista tietämystä on helppo jakaa mallia näyttämällä, opastamisella, työn yhdessä tekemisellä, kokeilemalla, havainnoimalla sekä reagoimalla tilanteisiin. Hiljaista tietämystä tulisi pyrkiä kehittämään. Organisaation tulisi selvittää, mitä tietämystä ja osaamista on olemassa ja mitä mahdollisesti tarvittaisiin tulevaisuudessa. Onko uuden henkilöstön tarvetta vai koulutetaanko olemassa olevaa henkilöstöä? Onko henkilöstön vaihtuvuus riittävää uuden osaamisen ja tietämisen saavuttamiseksi? Kouluttaminen on hyvä perinteinen tapa, mutta siihen voidaan asentaa lisäarvoa muuttamalla hieman toimintatapoja. Esimerkiksi koulutuksessa käynyt henkilöstön jäsen voisi koulutuksesta saavuttuaan jakaa omaksumansa tiedon muille työntekijöille. (Virtainlahti)

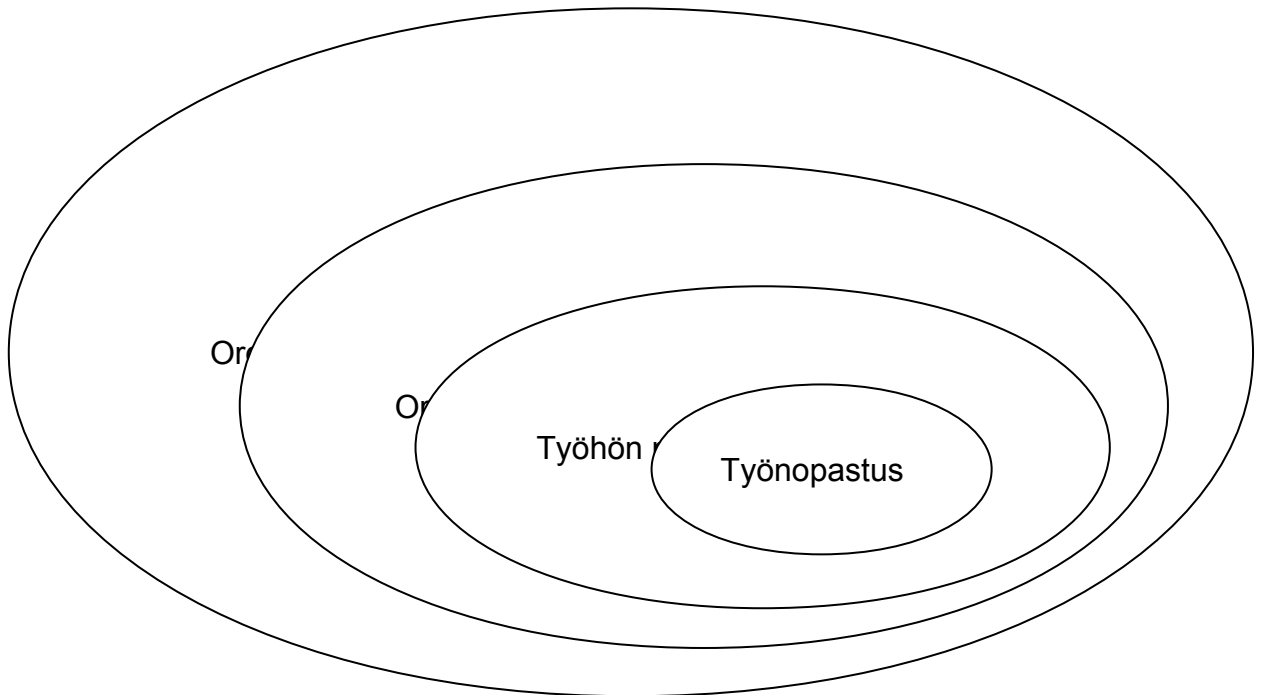
Hiljainen tieto syntyy tietoisesti tai tiedostamatta. Tietoisesti syntyvä tieto omaksutaan yleensä oppimalla. Tiedostamatta syntyy tietoa kokeilemalla, kokemalla, työtä tekemällä, seuraamalla kokeneempia ja reagoimalla työssä syntyviin tilanteisiin. Etenkin erityistaidot omaksutaan ei-tietoisesti. Opittu taito automatisoituu ja muuttuu tiedostamattomaksi toiminnaksi, esimerkiksi autolla ajaminen. Hiljaista tietämystä voi syntyä automatisoitumisella ja sosiaalistumisella. Käsitteen tai työkalun käyttöön liittyvä hiljainen tietämys puolestaan muodostuu sisäistymisellä. (Virtainlahti)

Hiljaisen tietämyksen johtamisen mahdollistamiseen liittyy Virtainlahden mukaan monia tekijöitä. Ensinnäkin organisaation johdon rooli on toimia esimerkkinä koko organisaatiolle. Jos johto ei suhtaudu asiaan tarvittavan vakavasti tai ei osallistu toimintaan, hiljaisen tietämyksen hyödyntämisen

tuloksia ei synny. Organisaation rakenteen sekä kulttuurin on perustuttava luottamukseen, sekä oltava auttava. Luottamuksen kaikkien neljän tason on oltava tasapainossa: itseluottamus, luottamus työtovereihin, luottamus organisaatioon ja luottamus yhteiskuntaan. Jos vuorovaikutustaidot organisaatiossa eivät toimi, ei voi toimia luottamus. Organisaation idearikkautta tukemaan tarvitaan luovuuden mahdollistamista. Uudet, tuoreet ideat ovat usein niitä parhaimpia organisaation menestyksen aineksia. (Virtainlahti)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen käsitetään mentoroinnin alalajina, ja se on jo aiemmin määritelty kappaleessa 2.2 Mitä mentorointi on? Työnopekseen sisältyy työnopastus ja perehdyttäminen. Helsingin yliopiston humanistisen tiedekunnan julkaisun mukaan rajanveto näiden välillä vaihtelee määrittelijän mukaan, mutta pääasiallisesti perehdyttäminen painottuu palvelussuhteen alkuun ja sisältää esimerkiksi työympäristöön ja työtehtäviin tutustumista. Työnopastus puolestaan painottuu itse varsinaisen työn tekemiseen tarvittavien tietojen ja taitojen opettamiseen. Samaan määritelmään ovat päässeet Heinonen ja Järvinen (1997), joiden mallin voi havaita kuvasta 4.1. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–146, Helsingin yliopisto 2004.)



Kuva 4.1 Perehdyttämisen eri tasot (Heinonen, & Järvinen. 1997, 142)

Työnopastuksen sekä perehdyttämisen malleihin on pitkään Kjelinin ja Kuusiston mukaan vaikuttanut taylorilainen käsitys työstä, jonka mukaan on olemassa yksi ja paras malli toteuttaa työ, jossa työn suunnittelu sekä toteutus on erotettu toisistaan. Oppimiskäytännöt ovat nojautuneet behavioristiseen oppikuntaan, jonka mukaan työn opastajalla on ylivoimainen asema opastettuun nähden, Kjelin ym. todistelee. Tämän oppisuuntauksen mukaan perehdytettävä nähdään kuitenkin vain tiedon vastaanottavana osapuolena, mikä ei vastaa tämän päivän kaksisuuntaisen oppimisen tavoitetta. (Kjelin & Kuusisto. 2003, 36–38.)

Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa työssä oppimisen lisäksi uuden työntekijän asenteisiin, sitoutumiseen, työmotivaatioon sekä nopeaan työnhallintaan. Uusi työntekijä muodostaa melko pysyvän kuvan koko organisaatiosta ja työstään ensimmäisten työpäivien aikana. Työpaikan, työympäristön, esimiesten ja koko työyhteisön asenne ja ilmapiiri muodostavat pohjan, jolle työsuhte rakentuu. Kokonaisvaltainen perehdytys kattaa kaiken sen, mitä uusi työntekijä tarvitsee

sopeutuakseen uuteen työhön, työympäristöön henkilöstöön ja organisaatioon. (Helsingin yliopisto 2004.)

Perehdyttämistä tarvitsevat myös lyhytaikaisessa palvelussuhteessa olevat, kuten kesätyöntekijät ja sijaiset. Myös pitkään virkavapaalla olleet työntekijät on tarvittaessa perehdytettävä. (Helsingin yliopisto. 2004; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Esimiehen ja korkeamman johdon tehtävänä on luoda käytännöt ja pelisäännöt, joiden mukaan perehdyttäminen hoidetaan. *Perehdyttäjä ei niinkään toteuta kaikkia perehdyttämisen vaiheita vaan ohjaa uuden työntekijän aiheesta riippuen oikeiden henkilöiden luo tai koulutustilaisuuksiin.* (Helsingin yliopisto. 2004.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työympäristönsä, sen tavat, normit, odotukset, työntekijät sekä työnsä. Työnopastus voi koskea kaikkia yrityksen vanhempiakin työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, joita vaaditaan työntekijältä työssä toimimiseen. Ne voivat olla esimerkiksi työkokonaisuuteen liittyviä asioita; mistä asioista työ koostuu, mitä toimintatapoja ja vaiheita siihen sisältyy, sekä mitä tietoa ja taitoa työntekijältä näiden suorittamiseen vaaditaan. Perehdyttämistä tarvitaan silloin, kun työ on tekijälleen uusi. Myös silloin kun työ toistuu harvoin, on syytä panostaa ohjaukseen. (Heinonen & Järvinen. 1997, 142, 145; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Yleensä tarvitaan myös tietoa työssä käytettävistä koneista ja laitteista, niiden huollosta sekä suojavarusteiden käytöstä. Nämä asiat liittyvät työturvallisuuteen sekä terveyteen, joista myös löytyy useita säädöksiä laissa. Työsuojelun tärkein periaate on, että työ tulee suorittaa mahdollisimman turvallisesti. (Heinonen & Järvinen. 1997, 145; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työnopastusta tarvitaan myös erilaisten muutostilanteiden johdosta. Työtehtävät ja -menetelmät saattavat muuttua, uusia koneita ja kalustoa hankitaan, työturvallisuusohjeet muuttuvat tai tapahtuu jokin työtapaturma tai todetaan ammattitaudin vaara. Kun toiminnassa, tuotteessa tai palvelussa on

virhe tai jokin tilanne poikkeaa tavallisesta, on opastusta tehostettava. Näiden työpaikalla vaikuttavien, muuttuvien faktoreiden vuoksi työn sekä työolosuhteiden jatkuva seuranta ja arviointi on tärkeää. Työhön perehdyttämistä tarvitaan siis aina, työpaikasta riippumatta. Perehdytyksen tulisi olla järjestelmällistä ja kattaa kaikki yrityksen osastot. (Heinonen & Järvinen. 1997, 145; Kjelin & Kuusisto. 2003, 36–37; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työnopastus ja perehdyttäminen ovat tärkeä henkilöstön kehittämisen osa, joka voidaan nähdä yrityksessä investointina. Tämä investointi tulevaisuudessa lisää henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista, parantaa laatua, lisää työssä jaksamista sekä vähentää tapaturmien riskiä sekä sairauspoissaoloja. Henkilöstön vaihtuvuuden voidaan katsoa olevan huomattavasti keskimääräistä pienempi organisaatioissa, joissa perehdyttäminen suoritetaan järjestelmällisesti ja joissa siihen on tuntuvasti investoitu. Huolellinen perehdyttäminen varmistaa henkilöstön pysyvyyden ja näin vähentää rekrytointikustannuksia. Kyseessä on siis jatkuva prosessi, joka muokkautuu henkilöstön, sekä työympäristön tarpeiden mukaan. (Heinonen & Järvinen. 1997, 21–22.)

Työsuojelulainsäädäntö ja työturvallisuuslaki sisältävät työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämisestä. Käytännössä lähin esimies vastaa työhön perehdyttämisen ja ohjaamisen järjestämisestä, suunnittelusta sekä valvonnasta. Perehdyttämistä voidaan kuitenkin delegoida toiselle koulutetulle tai muuten asiassa pätevälle henkilölle. Päävastuu kuuluu joka tapauksessa esimiehille sekä korkeammalle johdolle. Vastuu työpaikalla työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisestä kuuluu sekä vastaanottavalle että lähettävälle työnantajalle. Työnantajien edustajien onkin sovittava yhteisesti työntekijän kouluttamisesta ja opastamisesta sekä työhön opastamisesta. Myös itsenäisten ammatinharjoittajien ja työnsuorittajien tulee ilmoittaa havaituista vaara- ja haittatekijöistä samalla työpaikalla työskenteleville esimiehille ja vastuuhenkilöille. Varsinaiseen toteutettavaan työhön perehdyttämisen prosessiin osallistuvat perehdytettävän ja perehdyttäjän lisäksi myös muut työtoverit ja asiakkaat. Työterveys- ja työsuojeluhenkilöstö tukee

sekä auttaa perehdyttämistä omalla asiantuntemuksellaan. (Heinonen & Järvinen.1997, 184–187; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Onnistunut, hyvä perehdyttäminen ja opastus vaativat järjestelmällisyyttä, suunnitelmallisuutta, dokumentointia, tarkkuutta sekä jatkuvuutta. Seuranta ja arviointia ei pidä unohtaa. Suunnitelma sisältää perehdyttäjien koulutuksen ja tarvittavan aineiston. Hyvä perehdyttämis- ja opastussuunnitelma vaatii esimiesten, henkilöstön ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työsuojelun ja työterveyshuollon pätevien asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. (Heinonen & Järvinen. 1997, 142–146; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Perehdyttämisen ja työn ohjauksen järjestäminen vaatii ainakin vastuuhenkilöiden nimeämistä, perehdyttäjien koulutusta tehtävään, aineiston kokoamista, kokonaisvaltaisen suunnitelman laatimista ja työyhteisön koulutusta siten, että kaikki tietävät oman roolinsa perehdyttämisprosessissa. Tarvitaan myös avointa keskustelua, suunnitelmien jatkuvaa kehittämistä ja tarkistusta. (Heinonen & Järvinen. 1997, 142–146; Työturvallisuuskeskus 2009.)

4.1 Työn opastus K-citymarketissa

Uudet työntekijät perehdytetään työhön, organisaatioon, talon tapoihin ja henkilöstöön. Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä saa riittävästi informaatiota kyetäkseen suorittamaan työtehtävänsä oikein. Oppiminen ja kehittyminen ammattilaiseksi tapahtuvat käytännön työssä. Sisäiset siirrot ja työnkierto antavat mahdollisuuden työntekijän ammattitaidon monipuolistumiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Kaupan ketjukäsikirja 2009.)

K-citymarketissa henkilöstön kehittymismahdollisuus on otettu huomioon toteuttamalla koulutusta. Ketjun koulutuksen tavoitteena on tukea ketjun yhteisten tavoitteiden saavuttamista, toimintatapoja ja asiakaslupauksen toteutumista. Ketjun koulutus tapahtuu yhteistyössä K-ryhmän koulutusyksikön, K-instituutin, kanssa. Osa ketjun koulutustarjontaan kuuluvista koulutuksista on

vuosittain säännöllisesti toistuvia, ja osa suunnitellaan ja toteutetaan vuosittain tapauskohtaisesti. Suurin jokavuotinen koulutustapahtuma on Mestarimyyjäkoulutus ja siihen liittyvä Mestarimyyjäkilpailu. Tavoitteena on henkilöstön ammattitaidon kehittäminen ja ylläpito. Tavoitteeksi on myös asetettu, että koko K-citymarketin henkilökunta osallistuu vuosittaiseen Mestarimyyjäkoulutukseen sekä ketjukohtaiseen Mestarimyyjäkilpailuun. (Kaupan ketjukäsikirja 2009.)

Työsuhdeasioita säätelevät lait, asetukset, työehtosopimukset ja viranomaismääräykset. Lisäksi K-citymarketin työsuhdeasioiden periaatteita säätelee Kesko, Citymarket Oy, K-citymarket -ketju sekä kauppiaan määrittelemät yksikkökohtaiset toimintatavat ja ohjeet. K-citymarket noudattaa Suomen Kaupan Liiton sekä Palvelualan ammattiliiton kulloinkin voimassa olevaa työehtosopimusta. (Kaupan ketjukäsikirja 2009.)

Turvallisuuden ylläpitämiseksi K-citymarketissa noudatetaan lakien ja asetusten lisäksi turvallisuuskäytäntöä, johon sisältyy perehdyttäminen ja työhönopastus, työsuojeluohjelma ja sen noudattaminen, pelastussuunnitelma ja sen noudattaminen, omavalvontasuunnitelma ja sen noudattaminen, kalusteiden huoltosopimukset, varamiesjärjestelmä ja kaupan turvamerkinnot. (Kaupan ketjukäsikirja 2009.)

Perehdytys perustuukin hyvin pitkälle työturvallisuuslakiin. Työturvallisuuslain 14 §:n mukaan työnantajan on työpaikan haitta- ja vaaratekijöiden lisäksi huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin – *erityisesti uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista* (Työturvallisuuslaki 2002). Työntekijälle on annettava ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä turvallisuutta tai terveyttä uhkaavien haittojen välttämiseksi. Työntekijä on myös opastettava säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä poikkeus- ja häiriötilanteiden varalta. Työnantajan on lisäksi huolehdittava siitä, että työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta

täydennetään tarvittaessa olosuhteet huomioon ottaen vaaditulle tasolle. Työnopastus on siis lain 14 §:n mukaan jatkuvaa kokonaisvaltaista toimintaa, eikä keskity pelkästään uuden työntekijän perehdyttämiseen. (Työturvallisuuslaki 2002.)

4.2 Hyvin läpi viety perehdytysprosessi ja työn sisäinen malli

Yrityksen tarkoituksena on tuottaa niitä tavaroita ja palveluita, mitä varten se on perustettu. Henkilöstön ammattitaidosta hyötyvät itse yritys, sen asiakkaat sekä muut työntekijät. Työssä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta oppiminen, osaaminen, omien taitojen näyttäminen sekä itsensä toteuttaminen ovat tärkeitä asioita. Perehdyttämisellä helpotetaan työtä vaihtavan tai uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista. Samalla palvelun laatu ja työn sujuvuus paranevat. Tapaturmariskit ja työn psyykkinen kuormitus myös vähenevät, kun työntekijä kokee hallitsevansa tilanteet ja työympäristönsä vaatimukset. (Alred ym. 2000, 53; Heinonen & Järvinen. 1997, 142; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle mahdollisimman hyvät ja kattavat puitteet työn tekemiselle sekä työyhteisössä toimimiselle. Hyvin läpi viety perehdyttämisprosessi kattaa työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi aina myös työntekijän työturvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuteen ja aloitteellisuuteen kannustamisen. Aloitteellisuus merkitsee muun muassa sitä, että yksilö pystyy tarpeen vaatiessa muuttamaan toimintatapojaan ympäristön vaatimusten mukaisesti. Samanaikaisesti työpaikan toimintatapoja tulee kehittää niin, että vaikuttamismahdollisuudet oman työn tekemiseen ja työhön kokonaisuutena paranevat. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö keskittyy työhönsä suuremmalla kapasiteetilla ja tavoitteellisemmin kuin vähemmän koulutettu työntekijä. Hän haluaa kehittää itseään, kantaa vastuuta työstään ja osaamisestaan kysymällä, tarkistamalla, kertaamalla ja ottamalla selvää asioista, joista on epävarma.

Tämä on se ajattelumalli, jota on tärkeä korostaa työhön perehdyttämisprosessissa. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Kun perehdytysprosessi on suoritettu onnistuneesti, voidaan havaita monia hyötyjä. Mentoroitavan oppiminen tehostuu ja oppimisaika lyhenee. Työntekijä alkaa suhtautua työhönsä sekä työyhteisöönsä aikaisempaa positiivisemmin, mikä puolestaan lisää työhön sitoutumista. Mentoroitaville sekä asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva. Virheet sekä niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. Kun mentoroitava tunnistaa työnsä ja työympäristönsä vaarat ja osaa toimia niiden suhteen oikein, turvallisuusriskit vähenevät. Sairauspoissaolot ja työn vaihtuvuus vähenevät, sekä viihtyvyys työssä paranee. Kaiken kaikkiaan säästytään kustannuksilta, jotka johtuvat näistä mainituista häiriötekijöistä. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Muutokset yrityksessä vaikuttavat työtehtäviin ja toimintatapoihin. Muutoksen kohdatessa ihminen joutuu sopeuttamaan omaa ajatteluaan ja sitä kautta toimintaansa vastaamaan uutta tilannetta ja ympäristöä. Myönteisetkin muutokset saattavat aiheuttaa suurta ylimääräistä ahdistusta ja muutosvastarintaa. Opastus, ohjaus ja tiedotus helpottavat tällaisen prosessin etenemistä. Siksi myös jo pidempään työssä olleet työntekijät tarvitsevat opastusta ja tukea uudessa tilanteessa tai siirtyessään uusiin tehtäviin. Työhön opastus on myös tärkeää pitkän työstä poissaolon jälkeen, jolloin on tarvetta kerrata myös entuudestaan tuttuja asioita. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työhön perehdyttämisen prosessi voidaan katsoa onnistuneeksi, kun työntekijä on omaksunut asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset dynamiikat, työntekijällä on valmiudet soveltaa tietoa käytännön muuttuvissa tilanteissa, työntekijä on omaksunut työyhteisöön sekä työhön liittyvät yleisperiaatteet sekä kun työntekijä on aktiivinen sekä ottaa asioista itse selvää. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työnopastuksessa on erittäin tärkeää muodostaa työstä sisäinen malli. Näin tiedot, taidot ja toimintatavat on helpompi omaksua ja palauttaa mieleen. Sisäinen malli sisältää informaatiota tuotteista,

palveluista, yrityksestä, asiakkaista, työn tavoitteista, sekä yksilön roolista osana kokonaisuutta. Heinonen ja Järvinen (1997) korostavat myös työn sisäisen mallin muodostamisen tärkeyttä perehdytysprosessissa. Tämä otetaan huomioon K-citymarketin uudessa perehdyttämispöytäkirjassa niin, että strukturoitu työhön perehdyttämislomake toimii suoraan eräänlaisena työn sisäisenä mallina. Lomakkeeseen kootaan työn sisäinen malli niin hedelmä- ja vihannesosastosta sekä palvelutiskistä. Työhön perehdyttämislomaketta voidaan käyttää oppimisen välineenä myös työperehdyttämispöytäkirjan päättymisen jälkeen. Esimerkiksi työntekijä voi palata työhön perehdyttämislomakkeen tietoihin oma-aloitteisesti kertausmielessä. Lomake toimii näin myös eräänlaisena muistilistana. (Heinonen & Järvinen. 1997, 143; Työturvallisuuskeskus 2009.)

4.3 Viiden askeleen menetelmä

Työturvallisuuskeskuksen viiden askeleen menetelmä vastaa Alred ym. (2000) kehittämässä Mentorointioppaassa esitettyä kolmivaiheista mallia, jota käsiteltiin aiemmassa kappaleessa 2.4 Miten mentoroidaan? Kolmivaiheinen malli on yleismaailmallisempi kehysmalli, ja sitä voidaan hyödyntää erilaisiin mentoroinnin prosesseihin, kuten esimerkiksi työnopastukseen. TT-keskuksen viiden askeleen malli on laajennettu versio kolmen askeleen mallista. Laajennetussa mallissa on määritelty erilaisia menetelmiä, joiden avulla prosessi saadaan etenemään. (Alred ym. 2000, 36–52; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Ensimmäinen askel työturvallisuuskeskuksen viiden askeleen mallissa on opastustilanteen aloittaminen, jonka on tarkoitus kannustaa oppimaan. Alkuvalmistelut, olosuhteiden sekä opastuspaikan valmisteleminen ylimääräisten häiriötekijöiden poistamiseksi on tärkeää. Ensimmäisen askeleen aikana arvioidaan opastettavan nykyistä tieto-taito-tasoa ja asetetaan tavoitteet sekä välitavoitteet. Alussa kuvataan jokin tehtävän osa tai tehtävä kokonaisuudessaan. Toinen askel alkaa sillä, että pyydetään mentoroitavaa analysoimaan valittu tehtävä, minkä jälkeen työ näytetään ja samalla

selostetaan perustellen, miksi näin tehdään. Toiminnalle annetaan säännöt. Kolmas askel on mielikuvaharjoittelua, jolloin mentoroitavaa pyydetään selostamaan työ. Sitten prosessoidaan yhdessä selostus, jonka pohjalta annetaan pelkistetyt säännöt. Kolmannen askelen aikana pyydetään mentoroitavaa toistamaan ajatuksia. Neljännellä askeleella mentoroitava pääsee kokeilemaan taitoa käytännössä ja mentori antaa jatkuvaa palautetta. Palautteen anto on tärkeää. Viidennellä askeleella varmistetaan, että oppi on omaksuttu. Mentoroitava saa työskennellä yksin ja samalla mentori antaa palautetta sekä rohkaisee kysymään. Opastus päätetään. (Alred ym. 2000, 36–52; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Viiden askeleen malli sisältyy kolmen vaiheen malliin siten, että ensimmäinen askel sijoittuu ensimmäiseen vaiheeseen. Toinen ja kolmas askel sisältyvät toiseen vaiheeseen sekä neljäs ja viides askel sisältyvät kolmanteen vaiheeseen. K-citymarketin mentorointiprosessin lähtökohtana sekä kehysmallina on hyvä pitää kolmen vaiheen mallia, ja sitä voidaan tarkentaa viiden askeleen mallia apuna käyttäen riippuen kohdeprosessista. Toimintatapa määräytyy aina prosessin vaiheen, mentorin sekä mentoroitavan mukaan. (Alred ym. 2000, 36–52; Työturvallisuuskeskus 2009.)

4.4 Seuranta

Työnopastusta tulee seurata ja analysoida systemaattisesti. Näin voidaan selvittää kompastuskohdat ajoissa ja kehittää perehdytysprosessia niin, että se vastaa tarvetta paremmin. Mentoroitavien ja mentorien kokemuksia ja tuntemuksia on hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa työnopastusprosessia. Työnopastusprosessin kehittäminen edellyttää ennen kaikkea sitä, että sen tärkeys ymmärretään. Se on yksi organisaation voimavaroista. Erilaisten sijaisten, lomittajien, ulkopuolisen työvoiman ja ulkoisten palveluiden toimittajien käyttö organisaatioissa vain lisääntyy. Samalla tavalla lisääntyvät erilaiset muutokset. Näiden muutosten ansiosta organisaation mentorointi- ja perehdyttämisjärjestelmien vaatimukset ja tärkeys kasvavat. (Heinonen & Järvinen. 1997, 142–146; Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työnohjaajalta vaaditaan kykyä ymmärtää oppimis- ja opettamisprosessia, opettamista, innostuneisuutta ja motivoivuutta, sekä koulutettavan rohkaisemista omatoimisuuteen ja vastuunottoon. Työnohjaaja tarvitsee itsekin koulutusta, sekä osaamista ohjaukseen ja tulosten analysoimiseksi. (Heinonen & Järvinen. 1997, 142–146; Työturvallisuuskeskus 2009.)

5 K-CITYMARKETIN PEREHDYTYSPROSESSIN TUTKIMUS

5.1 Tutkimukselle asetetut vaatimukset

Tutkimuksen tekoon kuuluu taustatietojen kartoitus, tiedonhankinta, tiedon kokoaminen ja koko tutkintakokonaisuuden kirjallinen tai tuotoksellinen yhdistäminen. Tieteellisellä tutkimuksella on jokin vertailuperusta, josta tutkimuksen teko alkaa ja johon se lopulta palaa. Vertailuperustan muodostavat tutkimuskohteen täsmällinen määrittäminen, tiedon uutuus, tutkimuksen hyödyllisyys sekä tutkimuksen riittävyys julkiselle keskustelulle. Tutkimuksen tekemisessä on myös noudatettava tutkimusetiikkaa. Se viittaa siihen, että tutkimuksen tekemisen on oltava myös kurinalaista, järjestelmällistä ja täsmällistä. (Vilkkä 2005, 20–29)

Ammatillinen tutkimus- ja kehittämistoiminta muodostaa uusia tai parannettuja käytäntöjä. Teoriat muodostuvat käytännöstä, käytännöt soveltavat teorioita ja muuttuvat teorioiden avulla. Työelämässä asioita testataan käytännössä, ja siksi hyvät toimintamethodit ovat syntyneet ajan saatossa oppimisen tuloksena. Työelämän tutkimushankkeissa tulisi olla mahdollista kokeilla riskialttiitakin tutkimusmetodeja ja kyseenalaistaa hyväksikin havaitut toimintatavat. Riskien ottaminen mahdollistaa innovatiivisuutta, uuden luomista. Uutta tietoa on myös tieto, joka osoittaa, kuinka aiempaa tietoa voidaan käyttää jonkin toisen toiminnan hyväksi tai kuinka aiempaa tietoa voidaan yhdistää uudella tavalla. (Vilkkä 2005, 20–29.)

5.2 Tutkimussuunnitelma ja laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä

Tutkimussuunnitelma sisältää määritelmät siitä, mitä tutkitaan ja millä käytännöllä. K-citymarketin mentorointia, tarkemmin ottaen työnopastusprosessia, tutkitaan kvalitatiivisesti, ja tärkein tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Tämän takia opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö kvalitatiivisella otteella. Tämä menetelmä takaa eksaktin sekä yksityiskohtaisen tiedon keräämisen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä siksi, että opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään syy-seuraus-suhteita. Ihmisten toimintatavat, mielipiteet sekä tavoitteet ovat tärkeä lähde mentorointiohjelman suunnittelulle. (Vilka 2005, 20–29.)

Tutkimus suoritetaan induktiivisen logiikan mukaan, jonka avulla saadaan haluttua, kvalitatiivista tietoa. Induktiivisen logiikan mukaan yleinen tosiasia päätellään yksittäisten tapausten perusteella. Haastattelun otos keskittyy K-citymarketin eri osastoiden työntekijöihin sekä toisen K-ryhmän yksikön, Lahden K-citymarketin, työntekijän vertailevaan otokseen. Verrokkihaastattelun avulla kuva case-yrityksen toimintatavoista rikastuu. Vertaamalla case-yrityksen haastatteluja verrokkihaastatteluun saadaan vertailevaa näkökulmaa. (Vilka 2005, 20–29.)

Mentorointi on kiinnostava aihe, ja se on ollut ajankohtainen yritysmaailmassa jo jonkin aikaa. Lappeenrannan K-citymarket on erittäin potentiaalinen paikka tutkia sekä kehittää mentorointia. Tutkimusta johdetaan mentoroinnin teorian kautta, koska työhön perehdyttäminen on mentoroinnin yksi tärkeimmistä osa-alueista. Tutkimuksen alkuvaiheessa muodostuivat tutkimuskysymykset: Esiintyykö K-citymarketissa mentorointia? Jos esiintyy, niin millaista, miksi, milloin, miten, kenen toimesta ja onko se toimivaa?

Näihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteeseen luoda kokonaisvaltainen työhön perehdyttämisjärjestelmä pohjautuu tutkimuksen hypoteesi. Tutkimuskysymykset pyrkivät todistamaan ja selkeyttämään

hypoteesia. Kun tutkimus on suoritettu, palataan alussa laadittuihin tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan, vastasiko tutkimus siihen, mihin pyrittiin.

Tutkimusmenetelmän valitseminen liittyy tiedonintressiin. Se on vastaus kysymykseen, millaista tietoa tutkimuksella tavoitetaan. Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa selittämään ja ymmärtämään ilmiötä. Laadullisessakin tutkimusmenetelmässä voi olla tilastollista riippuvuutta, mutta se ei selitä yksilöiden toimintaa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään ihmisten toiminnalle antamia merkityksiä. Nämä merkitykset voivat olla haluja, uskomuksia, käsityksiä, arvoja sekä ihanteita. Tutkimus on objektiivista, eli valinnat, tulkinta ja johtopäätökset ottavat vaikutteita tutkijan omasta mielestä. Laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin mitä, miten ja miksi. (Vilka 2005, 42–67.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään jotain pinnan alta. Pinnan alta löytyvien vastausten avulla voidaan luoda tutkimuksessa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tulkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 97–103.)

Laadullisessa tutkimushaastattelussa pyritään keräämään tietoa yksilöistä, yhteisöistä, ilmiöistä ja prosesseista. Näitä tekijöitä pyritään tarkastelemaan niiden luonnollisessa ympäristössään, kiinnittäen huomiota niiden ominaisuuksiin sekä säännönmukaisuuksiin. Yksilöiden käyttäytymistä ei voida tässä tutkimuksessa tutkia sellaisenaan, mutta sitä voidaan tutkia sen ilmentymien kautta käsitteiden avulla. (Vilka 2005, 97–103.)

Kohdetta tutkittaessa otetaan huomioon kolme eri näkökulmaa: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioon ottaminen tarkoittaa sitä, että tutkija kuvaa tutkimustekstissään, millaisiin yleisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Mentoroinnin konteksti liittyy ammatilliseen sekä psykologiseen kontekstiin. Intentio tarkoittaa sitä, että tutkija tarkkailee tutkimustilanteessa, millaisia motiiveja tutkittavan ilmaisuun tai tekemiseen liittyy. Tutkittava saattaa antaa ristiriitaisiakin impulsseja tutkimustilanteessa. Kehon kieli kertoo usein enemmän kuin arvaammekaan. Kaikella käyttäytymisellä on motiivinsa ja tarkoituksensa. (Vilka 2005, 97–103.)

Opinnäytetyössä on tarkoitus analysoida mentorointia K-citymarketissa teoreettiselta, tieteelliseltä pohjalta, mutta myös löytää niitä ammatillisia käytäntöjä sekä perinteitä, joita Vilkka painottaa, ja luoda tarkoituksen mukainen prosessi näiden tietojen pohjalta. (Vilka 2005, 20–29.)

K-citymarketin arvo- sekä normiperustat on määritelty kappaleessa 3.1. Kyseiset arvot, normit sekä strategiat määräävät kaikkien organisaation toimijoiden toiminnan reunaehdot. Tutkimuksen toiminnan perusteet nojaavat suoraan näihin arvoihin, strategioihin sekä toimipistealueisiin. (Vilka 2005, 42–67.)

5.3 Tutkimushaastattelu aineistona

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla. Yleisin aineiston keruun muoto on haastattelu. Tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin haastattelu eli non-strukturoitu haastattelu. Myös ryhmiä voidaan haastatella. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on olla emansipatorinen eli vaikuttaa tutkittaviin myönteisesti ja lisätä heidän tietämystään tutkimuskohteesta. Opinnäytetyön tutkimushaastattelut ovat muodoltaan strukturoituja, sillä haastattelut kulkevat tietyn kysymysrungon mukaan. (Vilka 2005, 97–103.)

Haastatteluiden strukturoinnissa huomioidaan se, että haastattelun sisältö riippuu siitä, onko haastateltava toiminut itse lähiaikoina perehdyttäjänä vai perehdytettävänä. Tällainen kaksijakoinen haastattelu palvelee tutkimusta laajemmin kuin yksipuolinen haastattelu. Lisää variaatiota ja näkökulmaa saavutaan vielä sillä, että suoritetaan niin sanottu verrokkihaastattelu k-citymarketin toisessa yksikössä, Lahdesta. Haastattelulomakkeita on kaksi erilaista, työhön opastajan (seniori-lomake) sekä työhön perehdytettävän (juniori-lomake) haastatteluita varten. Verrokkihaastattelu suoritetaan samalla haastattelulomakkeella, jotta vertailuperusta säilyisi. Haastateltujen

henkilöllisyyttä ei mainita tutkimuksessa. Haastatteluiden kesto on 15–25 minuuttia.

Ottaen huomioon tutkittavien osastoiden koon ja tutkimusmenetelmän otos on edustettava pienemmälläkin otoskoolla, esimerkiksi hedelmä- ja vihannesosastolla työskentelee tutkimushetkellä noin kolme henkilöä. Palvelutiskillä työntekijöitä on noin 10. On huomioitava, että satunnaisten työntekijöiden määrä on suuri molemmilla osastoilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu ratkaisee, ei niinkään otoksen koko. Oleellinen kysymys on, millaisella tutkimusaineistolla saavutetaan mahdollisimman kattava kuvaus tutkimusongelmaan? (Vilka 2005, 97–103.)

Tutkimusaineiston keräämisessä on aina riskinsä. Jo sanat yksin sisältävät tulkintaongelmariskin. Tiedonintressin vuoksi olisikin syytä välttää kysymyksiä, joihin tutkittava voi vastata vain kyllä tai ei. On muistettava, että vastaaja saattaa vastata kysymyksiin pyrkien antamaan itsestään tai käyttäytymisestään toisenlaisen kuvan kuin todellisuudessa. Kysymyksessä on koheesio, jossa yhteiskunnan normit muokkaavat yksilön itsestään antamaa kuvausta. Tutkijan tulisi ymmärtää haastateltavan toimintaympäristöä ja kulttuuria sekä sanastoa pystyäkseen ymmärtämään kokemuksia. Suoritettavassa tutkimuksessa tutkijan voidaan katsoa ymmärtävän tutkittavien toimintaympäristöä sekä kulttuuria, sillä tutkija on toiminut samassa työympäristössä aiemmin. Tutkimusta helpottaa se, että tutkittava ymmärtää tutkittavien käyttämiä käsitteitä. (Vilka 2005, 97–103.)

Haastateltavaa tulisi motivoida tarpeeksi, jotta haastattelusta jäisi jotain myös hänelle, eikä haastattelu olisi vain tylsä tapahtuma. Haastateltavien valinnassa on muistettava, mitä tutkitaan. Haastateltavalla täytyy olla tutkittavasta asiasta jotain omakohtaista kokemusta. Tutkimuksessa tutkitaan Lappeenrannan K-citymarketin elintarvike-osaston hedelmä- ja vihannesosastoa sekä palvelutiskiä ja tutkimusotos valitaan kyseisten osastoiden toimijoista. Tarkoituksena on saada, mahdollisuuksien mukaan, mahdollisimman monta hedelmä- ja vihannesosaston sekä palvelutiskin työntekijää otokseen. (Vilka 2005, 97–103.)

5.4 Työhön opastajan haastattelut

Otokseen saatiin kuusi työhön opastajan rooliin lukeutuvaa henkilöä. Haastattelut suoritettiin Seniori-lomakkeen pohjalta (Liite 1). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että jo jonkin aikaa (useamman vuoden) työskennelleiden työntekijöiden käsityksissä työhön opastusprosessista on erittäin paljon eroavaisuuksia. Esimerkiksi palvelutiskillä voidaan sanoa olevan paljon eriasteista osaamista perehdyttämisessä. Eräs haastateltava tiesi perehdyttämisprosessista ja sen kulusta erittäin paljon, kun taas toinen ei ollut tullut ajatelleeksi mitkä kaikkea perehdytys sisälsi. On selvää, että hedelmä- ja vihannesosaston sekä palvelutiskin osaston vastaavilla on eniten kokemusta perehdyttämisestä, ja tutkimushaastattelut todistivat sen.

Kuitenkin haastatteluiden perusteella voidaan havaita, että palvelutiskin perehdyttämisprosessille on selkeämmät lähtökohdat kuin hedelmä- ja vihannesosastolla. Haastatteluissa ilmeni, että palvelutiskillä perehdyttäminen on selkeämpää, koska perehdyttäjä on hyvin perillä siitä, kuinka uusi työntekijä on perehdytettävä työhönsä. Tämä johtuu siitä, että palvelutiskin perehdyttämisprosessille on olemassa jonkinlainen perehdyttäjän muistilista. Hedelmä- ja vihannesosastolla työhön opastajalla kokemuksen tuoma osaaminen on merkittävää perehdyttämisessä. Näiden kahden osaston välisen eron voidaan katsoa johtuvan hyvin pitkälti työtehtävien eroavaisuuksista. Lisäksi se, että palvelutiskin työ on hektisempää ja nopeampoisempaa ja että työvälineisiin liittyy suurempia vaaroja ja riskejä kuin hedelmä- ja vihannesosastolla. Eräs työntekijä painottikin perehdytyksessä työsuojelua ja työturvallisuutta, joka on palvelutiskillä otettu erittäin hyvin huomioon.

Palvelutiskin työhön opastuksessa osaamista seurataan myös enemmän, osittain turvallisuustekijöiden vuoksi sekä siksi, että uuden työntekijän on pakko oppia tulemaan toimeen yksin, koska ollaan suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Palvelutiskin työhön opastamisen tunnettiin olevan hyvällä tasolla. Kävi kuitenkin ilmi, että oppimisen edistystä ei eri osastoilla seurattu mitenkään

muuten kuin yhdessä työtä tekemällä, mikä sinänsä on hyvä metodi, mutta ei yksistään riitä.

Arvojen korostaminen ja huomioiminen perehdyttämisprosessissa tunnettiin melko vieraaksi käsitteeksi. Haastatteluiden perusteella organisaation arvot olivat kateissa. Yleinen käsitys oli se, että kauppias tietää arvot ja informoi niistä uusia työntekijöitä ensimmäisenä työpäivänä. Työntekijöiltä saatiin seuraavanlaisia kommentteja arvoista: ”Arvoja on niin monenlaisia”, ”Mitkä arvot?”, ”Ei huomioida”. Moni haastateltava mainitsi ympäristöarvot, jotka heidän mukaansa näkyvät ja ovat erittäin suuri osa jokapäiväistä toimintaa. Ympäristöarvot otetaan huomioon täten myös työhön perehdyttämisen aikana.

Haastattelut kuitenkin heijastavat sitä, että työntekijät tuntevat Keskon asettamat arvot aivan liian kaukaisiksi. Työntekijät tarvitsevat arvoja, jotka liittyvät heidän jokapäiväiseen työntekoon ja arvojen on oltava toteutettavissa, jotta ne eivät tuntuisi liian kaukaisilta. Ratkaisuna saattaisi hyvinkin toimia ajatus K-citymarket Lappeenrannan omista, paikallisista arvoista. Arvot voisi johtaa Keskon asettamista, yleisesti kaiken toiminnan takana seisovista arvoista. Elintarvikeosaston työntekijät voisivat olla itse mukana näiden arvojen johtamisessa.

Keskon järjestämä koulutus oli hyväksi havaittu, mutta valitettavasti myös ainoa koulutusmetodi ja tietolähde työhön perehdyttämiseen. Jotkut työntekijöistä olivat osallistuneet työhön perehdyttämisen koulutukseen, mutta suurin osa ei ollut. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että he eivät tarvinnut omakohtaista tukea perehdyttämisprosessiin. Sen sijaan lähes kaikki haastateltavat kaipasivat kokonaisvaltaisempaa ja järjestelmällistä perehdyttämisprosessia. Erityisesti työntekijät toivoivat perehdyttämisprosessin tietämyksen lisäämistä ja muistilistaa. Eräs haastateltava sanoi, että kaikkien olisi hyvä tietää, miten perehdytetään ja mitkä asiat perehdytetään, sillä aina ei tiedä, mitä uudelle työntekijälle on kerrottu ja mitä ei. Aina ei voi muistaa sanoa kaikkea.

Perehdyttämisprosessissa epäselvin asia tuntui olevan tehtävien jako. Kaikille haastatteliijoille ei ollut selvää, kuka perehdyttämisprosessista vastasi. Perehdyttämisen suunnittelun hoitaa pääasiallisesti kauppias, mutta joskus suunnitteluun osallistuu myös osaston vastaava, haastattelussa selviää. Tutkimuksen perusteella elintarvikeosaston työhön perehdyttämisprosessi jakautuu niin, että kauppias hoitaa organisaation yleisten asioiden perehdyttämisen ja ohjaa työntekijän sille osastolle, jonne osaston vastaava alkaa häntä perehdyttää. Perehdyttäminen kestää muutaman päivän, joiden aikana uusi työntekijä alkaa työskennellä normaalisti, kuten muutkin. Epäselvyys perehdyttämisessä ilmenee niin, että työntekijät eivät aina tiedä, miten ja mitä kauppias on käynyt perehdyttävän kanssa läpi. Sama pätee muihin työntekijöihin. Myös muut kuin ”nimetty” perehdyttäjä opastavat uutta tulokasta, mutta he eivät tiedä, mitä pitäisi opettaa, koska ei voi tietää, kuka on kertonut ja mitä. Myös kokonaisvaltaisen perehdytysprosessin puute aiheuttaa epäselvyyttä.

Kysymys ensimmäisten työpäivien merkityksen huomioimisesta työhön perehdyttämisprosessissa jakoi mielipiteitä. Puolustavalla kannalla olevat haastatellut perustelivat näkemystään sillä, että kun perehdyttämistä ajatellaan, niin ensimmäisten työpäivien merkitys on huomioitu. Kommentteja tuli myös siitä, että asia on otettu huomioon paremmin kuin ennen ja että työntekijää ei jätetä missään nimessä yksin. Jotkut haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ensimmäisten työpäivien merkitystä ei ollut huomioitu tarpeeksi ja että voitaisiin kyllä huomioida enemmänkin. Tämänkin kysymyksen tiimoilta päästiin siihen, että kaikkien työntekijöiden olisi hyvä tietää perehdyttämisestä, eikä pelkästään sen henkilön, joka niistä on vastuussa. Mitä enemmän työntekijöillä on tietämystä, sitä enemmän perehdyttämiseen voidaan panostaa.

E erityisen hankalaksi työntekijät pitivät sitä, että uusien työntekijöiden tuloon ei ole annettu aikaa varautua. Selvisi myös että osastoilla ei pääasiallisesti suoriteta mitään erityisiä järjestelyjä, ennen kuin uusi työntekijä saapuu. Erään työntekijän mielestä siitä olisi kuitenkin hyötyä. Monen haastateltavan mielestä ei ole otettu huomioon tarpeeksi sitä, että sama henkilö olisi uuden työntekijän kanssa pidemmän aikaa samassa työvuorossa työskentelemässä uuden

tulokkaan kanssa. Erään työntekijän mielestään tämä asia on otettu paremmin huomioon hedelmä- ja vihannesosastolla, jossa perehdyttäjät ja perehdytettävät saavat työskennellä enemmän yhdessä.

5.5 Työhön opastetun haastattelut

Otoksessa oli kaksi työhön opastettua ja heitä haastateltiin Juniori-lomakkeen avulla (Liite 2). Haastatteluista oli havaittavissa sama kaksijakoinen tilanne kuin perehdyttäjien haastatteluissa, kun pohdittiin perehdytysprosessin tärkeyden huomioimista. Vastaajat vastasivat, että ensimmäisestä työpäivästä jäi hyvä kuva ja tuntui, että perehdytykselle annetaan arvoa. Kuitenkin myös epä johdonmukaisuus työhön perehdyttämisen prosessissa tuli esiin. Esimerkiksi eräs haastateltava sai ensimmäisenä päivänä henkilökohtaisen tutustumiskierroksen K-citymarketin tiloissa, mutta eräs toinen puolestaan osallistui yhteiseen uusien työntekijöiden puolen tunnin mittaiseen koulutus- ja tutustumistilaisuuteen.

Jonkin verran variaatiota oli myös perehdyttämislomakkeen mukaisten asioiden (kaikille yhteiset asiat, osastokohtaiset asiat) perehdytyksessä, haastateltavan mukaan: ”Jokainen opetetaan vähän nyt sinne päin, et tääl ei oo sellasta selkeätä linjaa -- toiselle sanotaan toista ja toiselle toista”. Tähän haastateltavan kommenttiin kiteytyy se, minkä opastetut ja jotkut opastajat, tuntevat olevan perehdytysprosessissa huonosti. Kun selkeää perehdyttäjää ei ole, tietoa tulee joka puolelta ja sen omaksuminen on hankalaa, koska samasta asiasta saattaa tulla eri lähteistä erilaista tietoa.

Toinen oli perehdytetty esimerkiksi hätäuloskäynteihin ja paloturvallisuuteen, kun taas toinen ei. Tavarantoimitustilanteiden perehdyttämisessä oli myös useita tilanteita, jolloin haastateltavia ei ollut perehdytetty siihen, kuinka tavara tulee ottaa vastaan ja kuinka tärkeää on tietää tavarantoimitajan ja tuojan vastuut sekä velvollisuudet. Esimerkiksi näiden tilanteiden johdosta syntyi epämiellyttäviä tilanteita perehdytettävälle, joka ei osannut opastuksen puutteen vuoksi reagoida syntyviin tilanteisiin oikealla tavalla.

Organisaatiossa esiintyy melko paljon tilanteita, joissa sovelletaan hiljaista tietoa. Tämä hiljainen tieto jäi haastatteluiden perusteella perehdytysprosessin ulkopuolelle. Esimerkiksi organisaation hiljaiset säännöt ja normit, sekä yksilöiden tietoperäiset tiedot esimerkiksi työtavoista jäivät perehdytysprosessin ulkopuolelle. Tällaisia seikkoja kuitenkin helpoiten oppii työtä tekemällä, tosin usein ilman organisoitua perehdytysprosessia, yrityksen ja erehdyksen kautta. Valmiudet työn yhdessä tekemiseen löytyvät siis jo valmiiksi elintarvikeosastolta.

Osastokohtaisia eroja perehdytyksessä haastatteluista ei ollut havaittavissa. Haastatellut olivat pääasiallisesti sitä mieltä, että kaikilla osastoilla perehdytysprosessit olivat samankaltaisia. Osastorajojen rikkominen puolestaan koettiin haastatteluiden perusteella hankalaksi tilanteeksi, kun uudelle osastolle perehdytystä ei ole suoritettu. Haastateltavien mukaan syntyy tilanteita, jolloin siirrytään toiselle osastolle paikkaamaan työntekijävajetta ja tällaiset tilanteet ovat hankalia, koska vaadittavaa työhön perehdyttämistä ei ole. Haastateltavat toivoivat, että työntekijälle annettaisiin enemmän perehdytystä osastovaihdostilanteissa, koska vaihdostilanteita on paljon. Vaikka toimitaan samalla elintarvike-osastolla, esimerkiksi palvelutiskin ja teollisten osastoiden työtehtävät poikkeavat täydellisesti toisistaan. Osaston vaihto on toteutunut niin, että työntekijä menee suoraan osastolle ja alkaa työskennellä.

Haastatteluissa nousi esiin myös perehdyttämisen tilanne, jota moni ei ole tullut edes ajatelleeksi. Tällainen tilanne syntyy, kun työntekijä on ollut poissa työstä useamman vuoden ja palaa takaisin töihin. Työelämässä ja työpaikalla moni asia on voinut muuttua näiden vuosien aikana, jolloin perehdytystä tarvitaan. Puhumattakaan siitä, mitä yksilö voi muistaa työn tekemisestä tällaisen poissaolon jälkeen. Jonkinlaista perehdytystä olisi syytä järjestää myös näissä tilanteissa.

Yksi haastateltava ihmetteli tilannetta, jolloin hänet laitettiin itse näyttämään muille uusille työntekijöille asioita, vaikka osastolla olisi ollut muita, vanhempia

työntekijöitä, jotka olisivat varmaan olleet paljon pätevämpiä perehdyttäjiä. Verrokkihaastattelussa nousi esiin samanlainen tilanne.

5.6 Verrokkihaastattelu

Verrokkihaastateltava haastateltiin Juniorihaastattelulomakkeen perusteella (Liite2), koska verrokkihaastateltava oli lähiaikoina toiminut työhön opastetun roolissa. Haastattelu kesti noin puoli tuntia, joka oli ajallisesti Lappeenrannan yksikön haastatteluja pidempi. Haastattelun pituuteen vaikutti se, että haastattelussa oli enemmän avoimempaa keskustelua kuin Lappeenrannan haastatteluissa, jotka kulkivat puhtaasti strukturoidun haastattelulomakkeen mukaan. Haastattelun avoimuuteen todennäköisesti vaikutti seikka, että tutkimus ei kohdistunut niinkään haastateltavan omaan yksikköön. Kun taas Lappeenrannan haastatteluissa saattaa esiintyä tietynlaista pidättyvyyttä, koska kyseessä on omaan työpaikkaan kohdistuva tutkimus, vaikkakin anonymius puolestaan auttaa tutkimusta avoimempaan suuntaan.

Verrokkihaastattelussa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä Lappeenrannan yksikön työhön opastettavien haastatteluihin nähden. Haastateltavan mukaan työhön opastuksessa ei ollut mitään järjestelmällistä kaavaa, vaan työtä opittiin niin sanotusti tekemällä. Haastattelussa selvisi, että ensimmäisten työpäivien vaikutusta työntekijöihin ei ollut yrityksessä oikein ymmärretty, osittain sama ilmeni Lappeenrannan yksiköiden haastatteluissa. Perehdytysprosessia alustetaan jo työhönottohaastattelussa, sillä haastatteluiden perusteella K-ketjun toiminnasta sekä paikallisesta toiminnasta annetaan yleistä tietoa jo työhönottohaastattelussa.

Haastattelussa ilmeni, että toisin kuin Lappeenrannan yksikössä, uutta työntekijää ei perehdytetty kierroksen tai yhteisen koulutustilaisuuden avulla. Perusperiaatteena oli oppia työtä tekemällä, kuten Lappeenrannankin yksikössä. Haastateltavan mukaan tiettyjen asioiden perehdyttämisessä, esimerkiksi työhön leimaamisessa, työnopastaja opasti yhtä työntekijää ja velvoitti tämän opettamaan saman asian muutamalle muulle uudelle

työntekijälle. Samankaltainen tilanne nousi esiin myös Lappeenrannan yksikössä.

Tällainen koulutusmetodi on hyvä yhteisöllisyydenkin kannalta, mutta ei välttämättä relevantti perehdytettäessä uusia työntekijöitä, ainakaan tässä kyseisessä tilanteessa. Perehdytettäessä uusia työntekijöitä tämä taktiikka ei ole paras mahdollinen, koska työntekijä opettelee samaa asiaa vasta itsekkin ja samalla hänet velvoitetaan perehdyttämään muita. Tämä johtaa myös perehdyttämisen pirstaloitumiseen.

Edellä kuvattu opetusmetodi soveltuu kuitenkin joihinkin tilanteisiin. Esimerkiksi jos joku työntekijä lähetetään johonkin e-instituutin koulutukseen ja annetaan hänelle tehtäväksi koulutuksesta palattuaan perehdyttää muut työntekijät samaan aiheeseen. Tai jos esimerkiksi perehdytetään jokin organisaation henkilö mentorointiin ja annetaan hänen tehtäväkseen pitää koulutus – tai informaatiotilaisuus kyseisestä aiheesta, jotta tietoisuus asiasta omaksuttaisiin paremmin yhteisössä.

K-citymarket Lappeenrannassa ja Lahdessa jokaisen osaston vastuuhenkilöt kokoontuvat tietyin väliajoin, haastattelun perusteella Lahdessa viikoittain, pitämään myyntipalaveria. Eräs näiden kahden yksiköiden välinen eroavaisuus näiden palaverien osalta on erikoinen. Tutkimushaastattelussa selvisi, että Lahden yksikön elintarvikepuolella perehdytettävät saivat myös osallistua näihin palavereihin, kun taas Lappeenrannan yksiköissä tilanne on päinvastainen. Tämä seikka ei suoranaisesti liity työhön perehdytysprosessiin. Se kuitenkin liittyy työntekijän kokonaiskäsitukseen omasta työstään sekä luottamukseen ja omaan työidentiteettiin. Tämä osoittaa, kuinka erilaisia toimintatapoja yksiköiden välillä on. Kun tämä eroavaisuus selvisi haastattelussa, molemmat haastattelun osapuolet olivat ihmeissään. Tällaisissa myyntipalavereissa nimittäin syntyy kuva siitä, mitä tehdään ja miksi.

5.7 Johtopäätökset

Tutkimuksen suorittamiseen vaikutti suuresti haastatteluiden järjestäminen. Verrokkihaastattelun järjestäminen ja toimittaminen sujui ongelmitta. Lappeenrannan K-citymarketin haastatteluiden järjestäminen ja toteuttaminen oli puolestaan haastavampaa. Haastattelut suoritettiin työntekijöiden työajan ulkopuolella, minkä aluksi luultiin vaikuttavan otoskokoon negatiivisesti. Sen lisäksi Lappeenrannan K-citymarketissa tehtiin haastatteluiden aikaan remonttia ja sen johdosta elintarvikeosaston taukotilat oli karsittu minimiin. Haastatteluihin kuitenkin saatiin erittäin runsaasti osanottajia. Tästä on havaittavissa se, kuinka innostuneesti ja positiivisesti työntekijät suhtautuivat tutkimukseen.

Työhön perehdyttämisprosessista on saatu erittäin hyvä kuva tutkimushaastatteluiden avulla, mihin tutkimuskysymyksilläkin pyrittiin. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että perehdyttämisprosessia leimaavat epäjohtonmukaisuus sekä pirstoutuneisuus. Verrokkihaastattelusta voidaan päätellä, että useat asiat eri yksiköiden välillä niin työtavoissa kuin perehdytysprosessissa voivat vaihdella suurestikin. Variaatio johtuu kauppiaiden itsenäisestä johtamisesta. Työhön perehdyttämisprosesseissa yhteneväisyys oli kuitenkin huomattava. Työhön perehdyttäminen näissä kahdessa yksikössä hoidetaan pääpiirteissään strukturoimatta, niin sanotusti omalla painollaan. Työhön opastettu perehtyy omaan työhönsä työtä tekemällä.

Perehdyttäjien haastatteluista selvisi, että osaston vastaava pääsääntöisesti perehdyttää uudet työntekijät työhön. Perehdytettävien haastatteluista kuitenkin selvisi, että uusi työntekijä ei ollut perillä siitä, kuka perehdytyksestä vastasi. Myös se, että perehdytettävä tunsi, että perehdyttäjiä oli useampi kuin yksi, oli ristiriidassa perehdyttäjiltä saadun tiedon kanssa. Ristiriitatilanne johtuu siitä, että itse perehdytysprosessi kesää vain muutaman päivän ja siitä, että työntekijä joutuu työskentelemään eri henkilöiden kanssa. Uusi työntekijä kuitenkin käsittää perehdyttämisprosessin ajallisesti pidemmäksi kuin perehdyttäjät. Uusi työntekijä saattaa tuntea, että perehdytysprosessi kestää jopa kuukauden, kun taas perehdyttäjä voi kokea perehdytyksen olevan ohi alle viikossa. Myös osastonvaihtotilanne rasitti uusia työntekijöitä, koska perehdyttäminen puuttui lähes kokonaan.

Työhön perehdyttämisprosessia suuresti rasitti kantapään kautta oppiminen, niin Lahden kuin Lappeenrannan yksiköissä, koska se vaikutti sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden työntekijöiden kanssa ja usein nämä kokemukset tunnettiin negatiivisina. Tällaiset kantapään kautta oppimisen tilanteet haastateltava tunsivat tehokkaiksi oppimisen tilanteiksi, vaikka niissä saattoikin usein olla negatiivisia vaikutteita muihin työntekijöihin nähden. Tämän voidaan katsovan johtuvan siitä sosiaalisesta paineesta, joka aiheutuu työn tekemisestä väärin ja joka toisaalta on tehokas oppimiseen johtava tilanne. Kokemus on kuitenkin negatiivinen ja se vaikuttaa suuresti organisaatiossa työskentelevien henkilökemioihin. Kokemus vaikuttaa myös suuresti työhön perehdyttävän käsityksiin organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Siksi tällaisia kantapään kautta oppimisen tilanteita tulisi välttää ja suosia positiivisia oppimiskokemuksia. Positiivisiin oppimiskokemuksiin päästään järjestelmällisellä työhön perehdyttämisellä.

Perehdyttäjät painottivat haastatteluissa sitä, että ketään uutta työntekijää ei jätetä yksin. Vahva yhteisöllisyys kuohui myös perehdyttävien haastatteluista, sillä he tunsivat tullessaan huomioituiksi ensimmäisten työpäivien aikana. Nämä tuntemukset ovat turvallisuuden tuntemuksia.

Suunnitelmallisuus ja valmistautuminen ovat mentorointijärjestelmän onnistumisen kulmakivet. Mentorointi on osa henkilöstön osaamis- ja kehittämispolitiikkaa ja strategiaa. Mentoroinnilla on oltava selvät tavoitteet, joiden on liityttävä organisaation strategioihin ja tavoitteisiin. K-citymarketin tapauksessa tavoitteena ovat erityistietojen ja -taitojen lisääminen ja säilyttäminen organisaatiossa, yksilöiden yhteen saattaminen, mikä edistää toimintakulttuurin muutosta toisista huolehtimisen, auttamisen ja epäitsekkyden suuntaan. Myös piilevän potentiaalin ja käyttämättömien kykyjen löytäminen ja hyödyntäminen ovat tavoitteita. Nykyaikaisten johtamis- ja vaikuttamistaitojen kehittäminen ja koulutuskustannusten vähentäminen ovat myös tärkeitä tavoitteita. (Juusela ym. 2000, 40–43.)

Strategiat sekä tavoitteet liittyvät läheisesti yrityskulttuuriin, joka toimii mentoroinnin onnistumisen pohjana. K-citymarketin arvoista yksi liittyy läheisesti

mentorointiin ja työhön perehdyttämiseen: luomme hyvän työyhteisön, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti. Arvomaailmassa henkilöstön kehittäminen jää kuitenkin parhaan asiakaspalvelun ja tarjonnan varjoon. On ymmärrettävä, että hyvä ja ennen kaikkea paras asiakaspalvelu voidaan saavuttaa vain aidosti sisäistettyjen verkostokulttuurin arvojen sekä koulutuksen kautta. Jonkinasteista kulttuurimuutosta siis tarvitaan, jotta niin sanotusta perinteisestä kulttuurista päästäisiin aidosti mentorointia tukevaan nykyaikaiseen verkostokulttuuriin. (Juusela ym. 2000, 40–43.)

6 TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU

Lappeenrannan K-citymarketin mentoroinnin tavoitteena on kehittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen niin yksilöiden henkilökohtaisella kuin työyhteisötasollakin. K-citymarket haluaa nopeuttaa yksilön osaamisen ja asenteiden kehittymistä, tukea potentiaalisten yksilöiden uralla menestymistä, tutustuttaa uusi yksilö organisaation arvoihin, strategioihin ja yrityskulttuuriin sekä hyödyntää kokeneiden ja pätevien asiantuntijoiden osaamista mahdollisimman tehokkaasti. Perehdyttämisosessissa pyritään siirtämään työuran aikana hankittua kokemusta sekä osaamista uusille työntekijöille sekä edistää yhteistyötä ja verkostoitumista yli osastorajojen.

6.1 Työhön perehdyttämisosessin idea

Lähtökohtana on, että mentoroitava osapuoli on alusta lähtien aktiivisena osapuolena työhön perehdyttämisen osessissa. Hänen aikaisemmat tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa muodostavat hänen uudelleen oppimiselleen pohjan. Ideana on, että tarvittaessa tietoja täydennetään, kerrataan ja korostetaan kokonaan uusia ja poikkeavia käytäntöjä sekä asioita.

Suunniteltu mentorointijärjestelmä laaditaan nimenomaan työhön opastukseen Lappeenrannan K-citymarketin palvelutiskillä sekä hedelmä- ja

vihannesosastolla. Järjestelmään kiteytyy ajatus kokonaisvaltaisesta mentorointijärjestelmässä, joka on mahdollista toteuttaa askel kerrallaan. Työhön opastusjärjestelmä on ensimmäinen askel ja siksi kriittinen osa mentorointia K-citymarket Lappeenrannassa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla työhön opastuksen kompastuskivet ja mahdolliset kehitysmahdollisuudet on löydetty.

K-citymarket Lappeenrannan koon vuoksi mentoroinnissa on jonkin verran käytettävä esimiesroolissa olevia mentoreita. Työhön opastus on tarkoitus toteuttaa niin, että työhön opastaja ja työhön opastettu voivat kohdata toisensa työhön oppimisprosessissa niin, että suhde olisi mahdollisimman hedelmällinen. Palvelutiskin sekä hedelmä- ja vihannesosaston omia vaatimuksia palvelevat työtehtävät, jotka on koottu tehtävälistiksi. Tehtävälitään kootaan niin yleiset organisaation asiat, sekä toimintatavat kuin osastokohtaiset työtehtävät sekä muut osaamisen kriittiset alueet. Nämä kaikki osaamisen alueet kootaan yhteen työhön perehdyttämislomakkeeseen.

Lomake toimii niin sanottuna perehdyttäjän muistilistana ja koko perehdyttämisprosessin runkona. Lomake on koottu K-citymarket kaupan ketjukäsikirjan, työelämään tutustujan perehdyttämisprosessin sekä Parasta hypermarket – palvelua osan 2 mukaan. Lisäksi lomakkeen suunnittelussa on käytetty apuna kahta K-citymarket Lahden työntekijää sekä tutkijan omaa kokemuseräistä tietoa. Lomakkeessa muodostetaan palvelutiskin sekä hedelmä- ja vihannesosaston sisäinen malli. Sisäisen mallin avulla perehdytettävän on helpompi omaksua työ kokonaisuudessaan.

Lomakkeeseen on helppo lisätä uusia kohtia ja tehtäviä organisaation sekä osastojen työtehtävien kehityksen mukaan. Lomakkeen luomisessa on lisäksi käytetty hyväksi keskon omia julkaisuja, esimerkiksi Kauppiaan käsikirjan (2004) liite, jossa on tietoa uuden työntekijän perehdyttämisestä sekä työnopastuksesta. Parasta hypermarket – palvelua osa 2 (2008) sekä Kaupan ketjukäsikirja – työssä K-citymarketissa (2009) olivat myös antoisia tietolähteitä, sillä esimerkiksi Parasta hypermarket – palvelua osa 2 (2008) sisälsi suorat toimintaohjeet palvelutiskillä toimimiseen asiakaspalvelutilanteessa, sekä

kaikille työntekijöille yhteisiä toimintaohjeita. (Kaupan ketjukäsikirja 2004; Kauppiaan käsikirjan 2004 liite, Parasta hypermarket – palvelua osa 2. 2008.)

Työhönopastuslomake

Perehdyttäjä 1 ja osa-alueet:

Perehdyttäjä 2 ja osa-alueet:

Perehdytettävä:

Perehdytys alkanut:

Yleiset asiat (kaikille yhteisiä)

- Osasto (paikat ja henkilöstö)
- Työajat ja tauot (ruokailu)
- Työasu ja sen huolto (nimilappu, siisteys, työasun peseminen, koko olemus)
- Oman puhelimen käyttö
- Sairastuminen, poissaolot (kenelle ilmoitus)
- Rehellisyys
- Vaitiolovelvollisuus
- Hygieniä ja puhtaus (yleinen siisteys)
- Ergonomia ja hyvinvointi
- Työturvallisuus
- Tupakointi ja huumeaineet

Tavaratalo ja henkilöstö

- Töihin saapuminen ja töistä poistuminen (leimaus, bingo)
- Sosiaali- ja taukotilat
- Henkilökohtaisten ostosten tekeminen
- Laitteiden ja koneiden käyttö (työturvallisuus)
- Kauppias/Tavaratalonjohtaja
- Osastojen vastuhenkilöt
- Neuvonta

- Vahtimestari
- Varastotilat
- Varauskäynnit, sammuttimet ja hälytysnapit, ensiapu
- Puhelimen käyttö

Yritys

- Kesko ja K-ryhmä
- Ruokakesko ja K-citymarket
- K-citymarket Oy Elintarvike-osasto
- Arvot ja Visio
- Asiakslupaus ”Meiltä saat parhaat ruoka-ideat”
- Ympäristötieto (luomu- ja ympäristömerkinnät, jätteiden lajittelu)
- Plussa-järjestelmä (periaatteet ja lisätieto)

Asiakaspalvelu

- Asiakaspalvelun periaatteet: teittely, tervehtiminen, opastaminen
- Asiakaspalvelu puhelimessa
- Hankala palvelutilanne
- Asiakaspalvelun poikkeamatilanne: hintavirhe, tuotepuute, ryöstö, vaihto ja palautus
- Palvelu yli osastorajojen

- Asiakaspalautteet (kirjaaminen, toimittaminen)

Osastokohtaiset asiat

Hevi

- Työvälineet
- Asiakaspalvelu hyllyvälissä

Työtehtävät

Aamu:

- Ensimmäisenä tultaessa valot laitetaan päälle pääkytkimestä, nostetaan heviä ympäröivät kylmiöverhot, laitetaan tietokone päälle ja käännetään puhelin palvelutiskistä omalle osastolle.
- Valot päälle myymälän puolelta, hevi-osastolta.
- Korjataan vanhat hedelmät pois ja asetetaan uudelle tilalle. Aloitetaan tomaateista, salaateista sekä kurkuista. Huomioi täyttöjärjestys, eli uudet taakse ja vanhemmat eteen.
- Tarkistetaan uusien hedelmien alkuperämaa (sama kuin myymälässä), jos se poikkeaa aiemmasta, vaihdetaan nimi myymälään.
- Siirretään uudet kuormat myymälään/kylmiöön.
- Pidetään ensimmäinen kahvitauko ennen myymälän avautumista.

Päivä:

- Käydään kuormakirjat läpi.
- Tuotteiden tietämys.

- Reklamaatioiden tekeminen.
- Soitetaan tilaukset tarpeen mukaan tavarantoimittajalle.
- Laitetaan kuormat esille myymälään ja samalla tarkastellaan hedelmien ja vihannesten laatu (poistetaan huonot joukosta).
- Hinnoitellaan sekä poistetaan päiväystuotteet. Alennusten määrät päivän mukaan.
- Rullakoiden kasaaminen/purkaminen ja kiertoon vieminen.
- Tuotteiden uudelleen hinnoittelu tai uusien tuotteiden hinnoittelu, sekä hintalappujen tulostaminen ja myymälänvaakojen päivittäminen.
- Myymälästä poistettujen hedelmien ja vihannesten purkua jätteisiin, sekä niiden kirjaaminen hävikkiin (jätteiden lajittelu).
- Vastaaminen puheluihin, esimerkiksi kassa saattaa tarvita puuttuvan koodin, jolloin se tarkistetaan tuotteesta tai tavarantoimittaja voi soittaa tilauksesta.
- Vaakojen tarrarullien vaihtoa.
- Hedelmien, esimerkiksi erilaisten melonien leikkaamista sekä pakkaamista kelmuun ja hinnoittelua. Työpisteen siistiminen (hygienia).
- Suolakurkkujen täydennys/vaihto. Vaihdetaan suolakurkkuastiat sekä siistitään ympäristö. Tarkastetaan, että pusseja ja rasioita on tarpeeksi sekä täytetään tarvittaessa.
- Kuormien vastaanottaminen (allekirjoitus, vastuu!).
- Ruokatauon pitäminen (aina kysyttävä/ilmoitettava osastolle).
- Valmius siirtymään palvelutiskille kesken omien työtehtävien, jos on pätevyys siihen/pyydettyäessä.
- Yleisen järjestyksen ja siisteyden ylläpitäminen.

Ilta:

Osaston sulkeminen

- Tuotteet vedetään kylmäalueelle (suolakurkut), jos suljetaan koko myymälä.
- Verhot lasketaan alas, jos suljetaan koko myymälä.
- Puhelin käännetään palvelutiskille.
- Valot sammutetaan kylmiöstä.
- Kelmutuskone kytketään pois päältä.

Palvelutiski

- Työvälineet
- Asiakaspalvelu elintarvikepalvelutiskillä

Työtehtävät

Aamu:

- Ensimmäinen laittaa valot pääkatkaisijasta. Kylmätiskit päälle.
- Lihat, leikkeleet ja kalat esille hinta/myyntilappuineen.
- Välineiden valmisteleminen käyttövalmiiksi paikoilleen (ottimet, veitset ym).
- Käärepaperirullan vaihto.
- Rasioiden laittaminen käyttövalmiiksi.
- Laadun tarkkailu (vanhat pois).

Päivä:

- Myynti.
- Tuotteiden tietämys.
- Tuotteiden tarkoituksenmukainen pakkaaminen: leikkeleet, kala, liha, kotikeittiön tuotteet.
- Tuotteiden tarkoituksenmukainen käsittely sekä säilytys (kylmiöt, hygienia).
- Hinnoittelu.
- Hävikin kirjaaminen.
- Jätteiden lajittelu.
- Puhelimeen vastaaminen.
- Vaakojen käyttö: tarrarullien vaihto, taaraaminen.

Ilta:

Tiskin purku.

- Kylmätiskien kytkeminen pois päältä ja purkaminen.
- Vanhat tuotteet poistetaan.
- Lihan, kalan sekä leikkeleiden oikeinsäilytys (pakkaukset, kylmiöt).
- Astiat sekä työvälineet pesuun.
- Päivystys, eli hoidetaan muilla osastoilla ilmeneviä tehtäviä.

Arviointi

Ennen perehdytysprosessia kauppiaan on valittava uudelle työntekijälle sopiva perehdyttäjä ja sovittava hänen kanssa tehtävänjaosta. Perehdytyslistaan ei ole määritelty sitä, missä suhteessa kauppias ja osastokohtainen perehdyttäjä perehdyttävät listan mukaisia asioita. Tämä jää kauppiaan itse päätettäväksi.

Perehdyttämisprosessi alkaa siitä, kun työntekijä valmistetaan tulemaan ensimmäistä kertaa töihin. Ensimmäinen työpäivä on kriittinen, koska se

muodostaa työntekijälle usein pysyvän kuvan organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Tätä faktaa eivät useimmat yritykset ole ottaneet huomioon työhön opastusta suunnitellessaan. K-citymarketille laadittu työhön perehdytysuunnitelma ottaa huomioon niin työntekijän kuin työnantajan. Työntekijä muodostaa positiivisen kuvan työnantajasta, joka panostaa järjestelmälliseen työssä oppimiseen.

Kantapään kautta oppiminen ei usein ole se miellyttävien oppimiskokemus työntekijän kannalta. Työnantajan kannalta sillä on merkitystä myös taloudellisesti. Kantapään kautta oppiminen vie resursseja, ennen kaikkea aikaa, mikä yleensä merkitsee myös rahaa. Myös työturvallisuus paranee, kun työntekijällä on tietoa, kuinka toimia erilaisissa tilanteissa. Vaaratilanteiden riskit vähenevät ja työajan käyttö tehostuu.

Ennen kuin työhön opastus aloitetaan, suoritetaan valmistelevia toimenpiteitä. Uudelle työntekijälle varataan Kaupan ketjukäsikirja Työssä K-citymarketissa -opas, josta on erittäin paljon hyötyä tutustuttaessa K-citymarkettiin ja sen toimintatapoihin. Työhönottaja päättää osaston, jolla uusi työntekijä aloittaa työnsä ja johon hänet opastetaan. Työhönottaja myös päättää osaston vastaavan kanssa, kuka olisi sopiva mentori uudelle tulokkaalle. Uudelle työntekijälle myös kerrotaan, kuka on hänen työhön opastajansa ja mihin osastolle hän sijoittuu. Perehdyttäminen aloitetaan perehdyttämisohjelman mukaisesti, riippuen kummalla osastolla uuden työntekijän on määrä työskennellä.

Työhön perehdyttämisen prosessi kestää kaksi viikkoa. Työhön opastaja käy työhön perehdyttämislomakkeen näiden kahden viikon aikana täydellisesti läpi. Prosessin kulun mukaan lisäajan ottaminen on mahdollista. Esimerkiksi jos kahden viikon jälkeen prosessi ei ole vielä loppuun suoritettu, viikon lisäaika on paikallaan. Työssä oppiminen ja kuten aiemmin on todettu, mentorointi, on henkilöistä sekä henkilökemioista riippuvainen prosessi. Jokainen yksilö oppii hieman erilailla ja eri tahdissa, eikä kaikkia voi pakottaa samaan muottiin oppimisprosessin siit kärsimättä.

Työhön perehdyttämisprosessi jakautuu kahtia, ensimmäiseen ja toiseen viikkoon. Työhön opastaja jakaa perehdyttämistyönsä kahteen osaan prosessin kulun vaatimalla tavalla. Ensimmäisen viikon työssä oppimisen jälkeen perehdyttäjä ja perehdytettävä pääsevät arvioimaan tuloksiaan. Molemmat osapuolet rastittavat työhön perehdyttämislomakkeeseen asiat, jotka ensimmäisen viikon aikana on käyty yhdessä läpi. Työhön perehdyttämislomakkeen täyttäminen tapahtuu itsenäisesti, joko paperilomakkeella tai tietokoneen avulla. Työhön perehdytetty saa siis omassa rauhassa täyttää lomakkeen siltä osin, kun hän tuntee, että hänet on opastettu kyseiseen asiaan.

Kun molemmat osapuolet ovat täyttäneet omat lomakkeensa, he käyvät yhdessä lomakkeen läpi kohta kohdalta. Työhön perehdyttäjä, perehdytettävän kanssa, huomioi lomakkeiden eroavaisuudet sekä samankaltaisuudet. Keskustelun avulla löydetään epäselvät asiat ja niitä voidaan yhdessä käydä läpi. Tarkoituksen on herättää avointa keskustelua työhön perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä. Työhön perehdyttäjän tehtävänä on merkitä kohdat, jotka eroavat toisistaan niin, että niihin voidaan palata perehdyttämisprosessin toisella viikolla.

Perehdyttämisprosessin toisella viikolla työhön opastaja käy lomakkeen loput perehdytettävät asiat, sekä puolivälin arvioinnissa havaitut epäselvät asiat läpi. Toisen viikon jälkeen tehdään uusi työhön opastuslomakkeiden tarkistus opastajan ja opastetun välillä. Mahdollisia epäselviä asioita voidaan kerrata tai ottaa viikon lisäaika perehdytykseen. Työhön perehdyttämisen prosessin jälkeen työntekijän on helppo palata opeteltuihin asioihin uudelleen kertaamalla niitä lomakkeen avulla.

Hiljaisen tiedon tämän hetkinen välittyminen case-yrityksessä haastattelujen perusteella on vähäistä. Työhön perehdyttämisprosessi mahdollistaa hiljaisen tiedon välittymisen, sillä vallitseva perehdyttämismetodi on yhdessä työskentely. Tutkimushaastatteluissa käsiteltiin mentoroinnin toimintatapoja ja erilaisia menetelmiä, joita työhön opastuksessa sovelletaan, mutta niiden käyttöä ei ole suunniteltu työhönopastusjärjestelmään erityisenä omana osanaan. Se miten

näitä erilaisia metodeja ja rooleja voidaan käyttää mentoroinnissa ja osana työhön perehdyttämistä, on käsitelty opinnäytetyön teoriaosassa. Nämä toimintatavat ovat tilannekohtaisia, ja mentorin onkin siksi itse kokeilemalla valittava sopiviksi kokevansa menetelmät.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin myös erilaisia kokonaisvaltaisia mentoroinnin toimintamalleja, esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen viiden askeleen mallia sekä Alredin ym. (2000) esittämää kolmivaiheista mallia. Nämä mallit ohjaavat ajattelua siitä, millainen on kokonaisvaltainen työhön perehdytyksen prosessi. Näitä malleja voidaan, ja niitä kannattaakin hyödyntää, itse toiminnassa. Työturvallisuuskeskuksen viiden askeleen mallista löytyy esimerkillisiä ja käytännöllisiä toimintatapoja ja -malleja.

6.2 Konkreettiset hyödyt sekä visioita tulevaisuudelle

Tulevaisuudessa Lappeenrannan K-citymarketilla olisi erinomainen mahdollisuus alkaa kehittää yhteistyössä muiden K-ryhmän citymarkettien kanssa mentoripankkia. K-citymarkettien eri yksiköiden mentoroinnin ammattilaiset voisi koota näin yhteen paikkaan, josta mentoroitaville voitaisiin valita juuri se oikea mentori. Näin voitaisiin välttyä joutumasta mentoroinnin kannalta ei-toivottuun tilanteeseen, jossa mentorina toimii mentoroitavan esimies. Tästä ristiriitaisten roolien törmäystilanteesta varoitti muun muassa Juusela (2007) sekä Lankinen ym. (2004). Strukturoidun työhönopastusjärjestelmän johdosta Lappeenrannan k-citymarketin kynnys lähteä suunnittelemaan muita erilaisia organisoituja järjestelmiä sekä ohjelmia on pienentynyt. Työhön opastusjärjestelmä on luonut potentiaalisen kehityspohjan muille mentoroinnin osa-alueille. Sen pohjalta on helpompi lähteä luomaan seuraavan asteen mentorointiprosessia.

Lappeenrannan K-citymarket tulee saamaan hyötyä luodusta mentorointijärjestelmästä. Se on yrittäjän valtti työmarkkinoilla, sillä työntekijät näkevät yrityksen potentiaalisena työnantajana. Se ei ole hyödyksi pelkästään henkilöstöasioissa, vaan myös esimerkiksi johtaa positiiviseen yrityskuvaan.

Henkilöstön lisäksi asiakkaiden mielipide yrityksestä paranee. Ulospäin näky, että henkilöstöstä ja organisaatiosta kokonaisuudessaan välitetään aidosti. Yrittäjän hyötyy tästä kaikesta niin taloudellisesti kuin sosiaalisesti.

Tällaisella toiminnalla on myös laajakantoisempi vaikutus organisaation sisällä. Koko k-ryhmän ketju on hyödynsaajana. Yhden yrittäjän innovatiivinen ajattelu on hyödynnettävissä laajemman organisaatiokokonaisuuden verkostossa, esimerkiksi mentorointipankin ideana tai työhön opastusjärjestelmänä. Esimerkiksi työhön opastusjärjestelmä on luotu niin, että se antaa mahdollisuuden laajentaa sitä muidenkin osastoiden käyttöön. Tämä sekä se, että K-ketjun eri yksiköt ovat yhteneväisiä, antaa mahdollisuuden järjestelmän hyödyntämiseen myös muissa K-ryhmän yksiköissä.

On kuitenkin todettava, että johdon sitoutuminen on kriittinen piste järjestelmien toimivuudelle ja kaikelle tulevalle henkilöstöä ja heidän sitoutumisestaan kehittäväälle toiminnalle. Viitaten myös aiemmin mainittuun luottamuksen tärkeyteen kaikessa organisaation toiminnassa, sen tärkeyttä ei voi kuin korostaa entisestään mentoroinnin osa-alueella.

Lappeenrannan K-citymarket voisi tulevaisuudessa hyödyntää kehitys- sekä urakeskusteluja mentoroinnin kehittämisessä ja suunnittelussa. Mentoroinnin koulutusta voisi myös harkita. Koulutuksessa työntekijät saisivat mahdollisuuden tutustua mentorointiin syvällisemmin ja ymmärtämään sen tarjoamat mahdollisuudet ja hyödyt.

Hiljaista tietoa voidaan myös edistää tulevaisuudessa. Esimerkiksi mentorointipankki voisi olla oiva hiljaisen tiedon välittymisen areena, joka palvelisi laajempaa organisaatioverkostoa. Jos puolestaan halutaan keskittyä paikalliseen omaan osastoon, hiljaisen tietämyksen välittymiselle kannattaisi suunnitella oma mentorointijärjestelmä.

7 YHTEENVETO

Organisaatiossa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ei ole perinteisesti kiinnitetty tarpeeksi huomiota, ja tämä onkin johtanut erilaisiin ongelmiin sekä vaikuttanut kustannustehokkuuteen. Yrityksen tulos paranee mentoroinnin myötä, sillä potentiaalinen henkilöstö saadaan koko kapasiteetiltaan käyttöön. Mentorointiohjelma viestittää yrityksen sidosryhmille halusta avoimeen keskusteluun sekä prosessien aitoon kehittämiseen. Organisaation eri sukupolvien, sukupuolien sekä eriasteisten hierarkiatasojen välinen kommunikaatio lisääntyy sekä informaationkulku paranee. Yksilöiden halu jakaa tietoa kasvaa, sekä uusien innovatiivisten ideoiden jakaminen mahdollistuu ja yrityskulttuuri rikastuu.

Mentorointi on työnantajan kannalta edullinen kehittämisjärjestelmä, jonka lisäarvoihin kuuluvat esimerkiksi aktorin kompetenssin sekä ammatillisten taitojen kehittyminen. Työelämän murroksessa sekä erilaisissa muutostilanteissa työyhteisön jäseniltä vaaditaan tietointensiivisen ammattiosaamisen lisäksi uusia kvalifikaatioita. Teknologinen tietotaito ei yksin riitä, tarvitaan myös ihmissuhde- sekä vuorovaikutustaitoja. Mentorointi kasvattaa tällaista sosiaalista pääomaa, jota verkostoituva organisaatio vaatii toimiakseen tehokkaasti, joustavasti sekä vastaanottavasti. Mentoroinnin avulla päästään yksilöllisiin ratkaisuihin, jotka voidaan sovittaa oikeisiin tilanteisiin.

Opinnäytetyössä keskityttiin Lappeenrannan K-citymarketin työhön opastusprosessiin, joka on yrityksen ensimmäinen mentoroinnin osa-alue, ja jota aloitettiin tutkimaan strukturoidusti sen omien kriittisten tarpeiden mukaan. Tutkimuksen sekä tutkimushaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen perehdyttämisprosessin ongelmat ovat ratkaistavissa. Tutkimuksen perusteella muissakin samanlaisissa organisaatioissa on samankaltaisia kehittämiskohteita. Selvät ongelmakohdat löytyvät perehdytysprosessin tehtävänjaosta ja kaavan puutteesta sekä yleisesti perehdyttämisen sekä työhön opastuksen tietämättömyydestä. Työhön opastus sekä perehdyttäminen ovat erittäin haasteellisia mentoroinnin osa-alueita, joihin organisaatiot eivät tunnu saavan otetta.

Tällä hetkellä case-yrityksessä perehdyttäjinä toimivat useat eri henkilöt ja kokonaisvaltaisen perehdyttämisen prosessin organisoinnin ja johtamisen puute on ajanut prosessin vaikeasti johdettavaan tilaan, sillä perehdytysprosesseissa esiintyy paljon variaatioita.

Tutkimuksessa pohdittiin ratkaisuja case-yrityksen perehdyttämisen ongelmakohtiin. Tutkimuksessa päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia ja tutkimustuloksena päädyttiin suunnitelmalliseen perehdytysprosessiin, joka huomioi perehdytyksen laajana kokonaisuutena. Perehdytysprosessissa työhön perehdyttämislomake toimii järjestelmän pohjana, sekä muistilistana prosessiin osallistujille. Työhön opastuksen tutkimisen tuloksena syntyi kattava tutkimus- ja teoriapohja mentoroinnin muiden osa-alueiden jatkotutkimukselle. Suunnitelmallisesti laaditun työhön opastusprosessin onnistuminen käytännössä on suoraan verrannollinen johdon sitoutumiseen.

Sitoutuminen tulevaisuuden kehitykseen kiteytyy Druckerin tunnettuun lausahdukseen, jonka mukaan organisaation johdon ei tarvitse miettiä, miten hoitaisi asiakkaat hyvin, vaan enemmänkin sitä, miten hoitaisi henkilöstöään hyvin, jotta nämä hoitaisivat edelleen asiakkaita mahdollisimman hyvin. (Lankinen ym. 2004, 181.)

LÄHTEET

Alred, G., Gravey, B. & Smith, R. 2000. Mentorointi. Lai-Net Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A & Sipola, V. 2004 Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Kajanto, A., Onnismaa, J. & Toom, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. 1.-2. painos. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi.

Kauppan ketjukäsikirja. 2009. Työssä K-citymarketissa. Ruokakesko Oy

Kauppiaan käsikirja, liite. 2004. K-citymarketin perehdyttäminen ja työhönotto. Ruokakesko Oy.

K-citymarket. Parasta hypermarket –palvelua osa 2. Osallistujan työkirja hyllyvälissä, elintarvikkeen palvelutiskillä. Ruokakesko Oy

K-citymarket. Työelämään tutustujan perehdyttämisprosessi. Ruokakesko Oy

Citymarket.

http://www.citymarket.fi/page.php?page_id=47 (Luettu 22.8.2008)

Kesko.

<http://www.kesko.fi/index.asp?id=535D180B02B64DB4AC1F5FF32D43C599> (Luettu 22.8.2008)

Helsingin yliopisto. 2004. Humanistisen tiedekunnan perehdytyskansio

<http://www.tkk.fi/Yleista/Henkilokunta/Koulutus/koulutus/perehdyttaminen.htm> (Luettu 20.4.2009)

Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.

http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Teoreettinen_viitekehys.html (Luettu 10.3.2009)

Tuulikki Juusela Oy. WomCo Ltd. 2007. Mentorointi – avain henkilöstön ja työorganisaation laadukkaaseen kehittämiseen.
<http://www.womco.fi/mentor> (Luettu 10.3.2009)

Työturvallisuuskeskus. Työnopastus ja perehdyttäminen.
www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf+ty%C3%B6n%20opastus+ja+perehdytt%C3%A4minen&hl=fi&gl=fi&sig=AFQjCNE6KQ7t4Nyr6wu5wUE9gJyBEVhOrA
(Luettu 30.9.2009)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Luettu 30.9.2009)

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Hiljaisen tietämyksen johtaminen – koulutus. 25.11.2009. Sanna Virtainlahti.

Haastattelurunko Seniorille

Onko sinua koulutettu perehdyttämään

Ketkä osallistuvat perehdyttämisprosessin suunniteluun

Teetkö jotain valmisteluja ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää

Onko ensimmäisten työpäivien merkitys huomioitu

Valmennetaanko työyksikköä ennen uuden työntekijän saapumista

Kerro mentoroitavan ensimmäisestä työpäivästä

Kerro työhön opastusprosessista

Mitä teet työhön opastuksen jälkeen

Miten oppimisen edistystä seurataan

Kuinka huomioitte arvot työhön opastusprosessissa

Minkälaista tukea toivoisit perehdyttämisprosessiin ja keneltä

Mitä mielestäsi perehdyttämisprosessista puuttuu

Haastattelurunko juniorille

Kerro perehdyttämisestäsi

Kerro työhönottohaastattelusta

Kerro ensimmäisestä työpäivästäsi/työhönopastus prosessista

Onko ensimmäisten työpäivien merkitys huomioitu

Mitä perehdyttämisprosessista puuttuu