

Johtajien tiedonhankinta ja organisaatioon sosiaalistuminen

**Tapaustutkimus keskisuuren kaupallisen alan organisaation
myymäläpäälliköistä**

Anna Laakkonen

TAMPEREEN YLIOPISTO
Informaatiotutkimuksen laitos
Pro gradu – tutkielma
Informaatiotutkimus
Maaliskuu 2008

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Informaatiotutkimuksen laitos

LAAKKONEN, ANNA: Johtajien tiedonhankinta ja organisaatioon sosiaalistuminen.

Tapaustutkimus keskisuuren kaupallisen alan organisaation myymäläpäälliköistä.

Pro gradu-tutkielma, 80 s., 8 liitesivua

Informaatiotutkimus

Maaliskuu 2008

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myymäläpäälliköiden tiedonhankintaa kartoittamalla kohderyhmän keskeiset työtehtävät, tiedontarpeet ja työtehtävien tekemisessä apuna käytetyt keskeiset tiedonlähteet. Lisäksi kartoitettiin myymäläpäälliköiden omia työhön perehdyttämiskokemuksia, joita tarkasteltiin tiedonhankinnan näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olivat eurooppalainen keskisuuri kaupallisen alan organisaatio ja sen Suomen yksikön 57 myymäläpäällikköä.

Tutkimus kuuluu ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksen piiriin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on käytetty Leckien, Pettigrew'n & Sylvainin (1996) yleistä ammatillisen tiedon hankinnan mallia. Lisäksi käytettiin Sonnenwaldin (1999) informaatiohorisonttiteoriaa ja Johnson et al. (2006) teoriaa tiedonhankinnan poluista.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdessa osassa. Ensin haastateltiin vapaamuotoisesti kolmea organisaation myymäläpäällikköä ja aluepäällikköä kesän ja syksyn aikana 2006. Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin postikyselyllä tammikuussa 2007. Kyselyyn saatiin 34 vastausta. Tutkimustulokset koodattiin ja syötettiin SPSS-ohjelmaan ja analysoitiin tilastollisin menetelmin. Numeerista tutkimustietoa elävöitettiin haastatteluiden ja vapaamuotoisista vastauksista poimituilla esimerkeillä.

Tutkimus osoitti, että tutkimusorganisaation myymäläpäälliköiden työtehtävät ovat sidoksissa työrooleihin, jotka edelleen määrittävät tiedontarpeita. Työtehtävän luonne määrittä informaatiohorisontin rakentumista: praktiset työtehtävät edellyttivät muutaman harkitun tiedonlähteen käyttöä, kun taas orientoivat työtehtävät laajensivat tiedonlähteiden kirjoa. Myymäläpäälliköt arvostivat erilaisia henkilölähteitä ja hankkivat tietoa organisaation sisäisissä sosiaalisissa verkostoissa. Lisäksi suosittiin organisaation sisäisiä kirjallisia lähteitä. Mies- ja naispuolisten myymäläpäälliköiden välillä ilmeni eroja suhtautumisessa kommunikoimiseen ja tiedonvälitykseen tiedonhankinnan näkökulmasta. Myymäläpäälliköillä ei ollut työkäytössään internetiä ja sähköpostia, mikä heijastui siihen, että tiedonlähteenä tai tiedonhankinnan kanavana suosittiin poikkeuksellisen paljon puhelinta ja faksia. Organisaation työhön perehdytyskoulutuksessa ilmeni puutteita, mikä saattaa johtaa siihen, etteivät myymäläpäälliköt sosiaalistu organisaatioon ja pääse sisälle organisaation sisäisiin sosiaalisiin verkostoihin ja verkostojen tarjoamien tiedonlähteiden äärelle.

Tutkimus vahvisti aiempaa johtajia käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ja ammatillisen tiedon hankinnan mallin soveltuvuutta tutkimuksen käytössä. Tutkimus toi uutta tietoa työhön perehdyttämisen merkityksestä tiedonhankinnan kannalta ja organisaation sosiaalisista verkostoista.

Asiasanat (YSA): johtajat, sosialisatio, sosiaaliset verkostot, tiedonhankinta

Muut asiasanat: ammatillisen tiedon hankinta, sosiaalistuminen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
2. AMMATILLISEN TIEDON HANKINTA	3
2.1 KESKEISET KÄSITTEET	3
2.1.1 Informaatiokäyttäytyminen	3
2.1.2 Tiedonhankinta	4
2.1.3 Tiedonhankintakanava.....	4
2.1.4 Tiedonlähde.....	5
2.1.5 Tiedontarve	5
2.1.6 Tiedonhankintatutkimus.....	5
2.2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	6
2.2.1 Aiemmat johtajia koskevat tutkimukset.....	6
2.2.2 Ammatillisen tiedon hankinnan malli	8
2.2.3 Informaatiohorisontti ja tiedonhankinnan polut.....	10
3. JOHTAJIEN TIEDONHANKINTA JA TIEDONHANKINTAKÄYTTÄYTYMINEN	15
3.1 YLEISTÄ JOHTAJIEN TIEDONHANKINNASTA	15
3.1.1 Johtajien tiedontarpeet	15
3.1.2 Johtajien työnkuvan vaikutus tiedonhankintakäyttämiseen	16
3.1.3 Johtajien arvostamien tiedonlähteiden kriteereitä	21
3.2 TIEDONHANKINNAN ERITYISPIIRTEITÄ: SOSIAALISET VERKOSTOT.....	23
3.2.1 Verkoston määritelmä.....	23
3.2.2 Yhteistyöstä sosiaalisiin verkostoihin	25
3.2.3 Sosiaaliseen verkostoon sisälle pääseminen.....	26
3.2.4 Kenestä kognitiivinen auktoriteetti sosiaalisessa verkostossa?.....	28
4. ORGANISAATIOON SOSIAALISTUMINEN PEREHDYTTÄMISEN KONTEKSTISSA	30
4.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN OMAKSUMINEN JA HALLINTA SOSIAALISTUMISEN PROSESSINA	30
4.1.1 Oppiminen ja sosiaalistuminen.....	30
4.1.2 Perehdyttämisprosessi palvelualan näkökulmasta	33

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
5.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	35
5.2 TUTKIMUSKOHDE.....	36
5.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISEN VAIHEET.....	37
5.3.1 Haastattelut.....	37
5.3.2 Lomakekysely.....	38
5.3.3 Osallistuva havainnointi.....	39
5.3.4 Empiirisen aineiston analysointi.....	39
6. TUTKIMUSTULOKSET.....	41
6.1 TAUSTATIETOJA VASTAAJISTA	41
6.2 KOKEMUKSIA TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISESTÄ.....	42
6.3 KOULUTUKSEN OSA-ALUEIDEN ARVIOINTI TYÖN SUORITTAMISEN KANNALTA.....	46
6.3.1 Koulutustilaisuuksien arviointi.....	46
6.3.2 Myymäläpäälliköiden koulutushistoria.....	48
6.4 OMAEHTOINEN AMMATTITAIDON YLLÄPITÄMINEN	48
6.5 MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖIDEN TÄRKEIMMÄT TYÖTEHTÄVÄT JA NIISSÄ KÄYTETTÄVÄT TIEDONLÄHTEET JA TIEDONHANKINNAN KANAVAT	49
6.6 TIEDONLÄHTEIDEN JA TIEDONHANKINNAN KANAVIEN MERKITYS TYÖTEHTÄVIEN SUORITTAMISEN KANNALTA.....	52
6.6.1 Tärkeimmät tiedonlähteet ja tiedonhankinnan kanavat.....	52
6.6.2 Tiedonlähteiden ja tiedonhankinnan kanavien käyttö sukupuolen mukaan tarkasteltuna	53
6.6.3 Maantieteellisen alueen ja tiedonlähteen tai tiedonhankinnan kanavan keskinäinen tilastollinen riippuvuus	55
6.6.4 Työtä helpottavan työvälineen tarve.....	56
6.7 HENKILÖLÄHTEIDEN MERKITYS TIEDONHANKINNASSA.....	56
6.8 TEHTÄVÄLÄHTÖINEN TIEDONHANKINNAN PROSESSI.....	59
7. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA.....	65
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	70
LÄHTEET	75
LIITE 1. SAATE	
LIITE 2. VASTAUSMUISTUTUS	
LIITE 3. KYSELYLOMAKE	

1. Johdanto

Tiedonhankintatutkimus on yksi keskeisimmistä informaatiotutkimuksen osa-alueista. Tiedonhankintatutkimuksella haetaan tieteellistä näkemystä sille, miten ihmiset käyttäytyvät hakiessaan tietoa ja millaisia perusteita liittyy tiedonlähteiden valintaan. Nämä asiat huomioon ottaen voidaan kehittää entistä parempia erilaisissa tilanteissa ja erilaisia käyttäjäryhmiä palvelevia tiedonhankintajärjestelmiä ja asiakkaita palvelevia instituutioita, kuten organisaatioiden tietopalveluyksiköitä ja kirjastoja (Haasio & Savolainen 2004, 7).

Tiedonhankintatutkimuksella on paljon annettavaa käytännön työelämälle varsinkin nykypäivänä. Työelämän muutokset suurten ikäluokkien ikääntyessä ja siirtyessä eläkkeelle aiheuttavat omanlaisiaan muutospaineita työpaikoilla. Käytännössä tämä näkyy siinä, että työnkuvat muuttuvat ja yhdellä työntekijällä saattaa olla useita vastuualueita. Samoin jatkuvasti kiristyvät vaatimukset työn tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta tuovat oman sävynsä työelämään. Yhteiskunnallinen muutos väestön rakenteessa ja työelämässä asettavat suuria vaatimuksia ja odotuksia työelämän lähtökohdista ammentavalle tutkimukselle. Tiedonhankinta on läsnä kaikissa arjen työtehtävien suorittamisessa, joten eri ammattiryhmien tiedontarpeiden, tiedonhankinnan ja tiedonkäytön tunnistaminen ja määrittely auttavat muodostamaan kokonaiskuvan näiden ammattiryhmien tiedonhankintakäyttäytymisestä. Peruslähtökohdat tuntien voidaan kehittää toimivia palveluita ja järjestelmiä, jotka tehostavat työntekoa ja parantavat työn laatua.

Tarkastelen pro gradu-tutkielmassani erään keskisuuren kaupallisenalan organisaation myymäläpäälliköiden tiedonhankintaa. Aihe sai alkunsa jo loppuvuodesta 2005 jolloin vielä työskentelin kyseisen organisaation palveluksessa ja mietin tutkimukselleni käytännön työelämään keskeisesti liittyvää aihetta. Aiheen rajauksen ja näkökulman sain itse määrittellä. Tutkimusorganisaation edustaja esitti ainoastaan toivomuksen, että samassa yhteydessä kartoitettaisiin myymäläpäälliköiden kokemuksia työhön perehdyttämisestä silmällä pitäen kehitteillä ollutta uutta perehdytysohjelmaa. Tämä toivomus oli haaste, mutta antoi uuden näkökulman ammatillisen tiedon hankinnan tarkastelulle.

Johtajien ja tämän tutkimuksen puitteissa myymäläpäälliköiden tiedonhankinta ei ole ollut mielenkiinnon kohteena informaatiotutkimuksen pro gradu-tutkielmissa viime vuosina. Näin ollen aiheenvalinta oli ajankohtainen, koska tällä tasolla ennen tutkimattoman ammattiryhmän tiedonhankinnan kartoitukselle oli tarvetta. Tutkimuksen näkökulman valinta oli myös uusi.

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin kesän ja syksyn 2006 aikana kolmea myymäläpäällikköä ja aluepäällikköä haastattelemalla. Varsinainen empiirinen aineisto kerättiin postituskyselyllä tammikuussa 2007.

Tutkielma on jaettu kahdeksaan lukuun. Johdantoa seuraavassa luvussa määritellään tiedonhankitutkimuksen ja tämän tutkimuksen osalta keskeisimmät käsitteet. Samassa yhteydessä esitellään johtajien ammatillisen tiedon hankintaa käsittelevät keskeiset tutkijat sekä tutkimuksen keskeinen teoreettinen tausta eli ammatillisen tiedon hankinnan malli sekä teoria informaatiohorisonteista ja tiedonhankinnan poluista. Luvussa 3. luonnehditaan johtajien tiedonhankintaa yleisellä tasolla sekä kuvataan sen erityispiirteitä. Luvussa 4. käsitellään tiedonhankintaa organisaatioon sosiaalistumisen näkökulmasta ja esitellään palvelualan näkökulmasta työhön perehdyttämisen käytäntöjä. Luvussa 5. määritellään tutkimusongelmat, esitellään tutkimuskohde ja empiirisen aineiston keräämiseen ja analysoimiseen liittyvät menetelmät. Luvussa 6. esitellään tutkimustulokset. Luvussa 7. tehdään yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista ja verrataan niitä tutkimuksen teoriapohjaan. Luvussa 8. tehdään johtopäätöksiä keskeisten tutkimustulosten pohjalta.

2. Ammatillisen tiedon hankinta

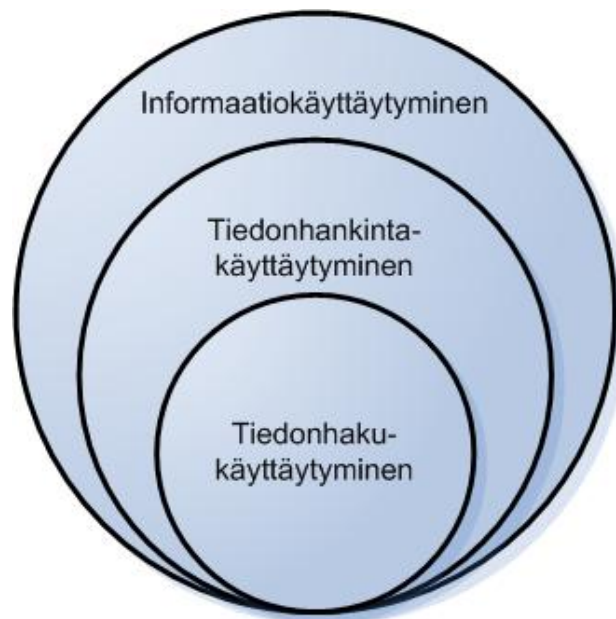
2.1 Keskeiset käsitteet

2.1.1 Informaatiokäyttäytyminen

Informaatiokäyttäytyminen (information behavior) on laaja käsite. Wilsonin (1999, 249) mukaan sen muodostavat toiminnot, joiden kanssa yksilö joutuu tekemisiin tiedostaessaan omat tiedontarpeensa, hakiessaan käyttötarkoitukseen sopivaa informaatiota ja käyttäessään tai siirtäessään löytämäänsä informaatiota.

Informaatiokäyttäytyminen on kokonaisuus, joka ilmentää ihmisen käyttäytymistä suhteessa tiedonlähteisiin ja tiedonhankinnan kanaviin. Informaatiokäyttäytyminen sisältää sekä aktiivisen että passiivisen tiedonhankinnan ja -käytön. Aktiivinen tiedonhankinta tapahtuu Wilsonin (2000, 49) mukaan kasvokkain tapahtuvassa kommunikointitilanteessa. Passiivinen tiedon vastaanotto ilmenee esimerkiksi tv-mainosten välityksellä ilman, että vastaanottajalla olisi tarkoitus toimia mainoksen toivomalla tavalla.

Informaatiokäyttäytyminen on osa viestintäkäyttäytymistä. Informaatiokäyttäytyminen koostuu tiedonhankinta- ja tiedonhakukäyttäytymisestä, joiden keskinäistä suhdetta havainnollistaa kuvio 1.



Kuvio 1. Informaatiokäyttäytymisen, tiedonhankintakäyttäytymisen ja tiedonhakukäyttäytymisen keskinäinen suhde (Wilson 1999, 262)

Tutkittaessa tiedonhankintakäyttäytymistä tarkastellaan ennen kaikkea sitä millaisia keinoja ihmiset käyttävät etsiessään tietoa. Tiedonhakukäyttäytymistä tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita ihmisen ja tietokonepohjaisen informaatiojärjestelmän vuorovaikutuksesta. (Wilson 1999, 263.)

Johtajien informaatiokäyttäytyminen koostuu Choon (2002, 64) mukaan tiedontarpeista, tiedonhankinnasta ja -käytöstä, joihin kokonaisuutena vaikuttaa kohdattu ongelmatilanne, johtajan rooli organisaatiossa ja henkilökohtaiset ominaisuudet.

2.1.2 Tiedonhankinta

Tiedonhankinnassa on kyse prosessista, joka viriää ongelmatilanteen tai tehtävän herättämästä tiedontarpeesta. Tiedonhankinta ei käynnisty *tabula rasa* - tilanteesta vaan tiedonhakijalla on ennakkoon jäsentynyt mielikuva ongelman sisällöstä ja mahdollisesti relevanteista tiedonlähteistä. Tiedonlähteiden valinta pohjautuu hakijan aiempiin positiivisiin käyttökokemuksiin. Tiedonlähteiden luo hakeutuminen tapahtuu tiedontarpeiden tunnistamisen jälkeen, jolloin tiedonhakija joutuu arvioimaan löytämänsä informaation paikkansapitävyyden. Tämän jälkeen informaatio omaksutaan ja tehtävä tai ongelma arvioidaan uudelleen. Tiedonhankinnan prosessimaisesta luonteesta johtuen tiedonhankinta ja -käyttö lomittuvat keskenään. (Savolainen 2000, 84-86.)

2.1.3 Tiedonhankintakanava

Tiedonhankinnan kanavalla (channel) tarkoitetaan organisoitua käytäntöä tai mekanismia, jonka avulla tai kautta on mahdollista päästä tiedonlähteille. Kirjasto on tyypillinen helposti lähestyttävä tiedonhankinnan kanava, joka tarjoaa keskitetysti pääsyn monenlaisten tiedonlähteiden äärelle. Yksittäinen henkilökin voi toimia tiedonhankinnan kanavana opastaessaan kysyjää kääntymään jonkin tietyn alan asiantuntijan puoleen. Myös internet ja WWW ovat monitulkintaisia tässä suhteessa, sillä yksittäinen sivu voi toimia sekä tiedonlähteenä että johdattaa toiselle sivustolle eli toimia tiedonhankinnan kanavana (Haasio & Savolainen 2004, 20.).

2.1.4 Tiedonlähde

Tiedonlähde (information source) viittaa yleisesti ottaen dokumenttiin, johon informaatio sisältö on tallennettu. Tiedonlähteet voivat olla painettuja tai elektronisia (esim. kirjat, aikakauslehdet, WWW-sivut), mutta myös henkilöt voivat toimia tiedonlähteenä (esim. työkaveri tai opettaja). Tiedonlähteet voidaan jaotella monella eri tavalla, esimerkiksi dokumentoituihin (formaalit) ja dokumentoimattomiin (informaalit tai suulliset) lähteisiin. Lisäksi jaottelu voi tapahtua tiedonlähteen tuottamispaikan mukaan, yhdistämällä lähteitä luonnehtivia ominaisuuksia tai ilmaiseamalla lähteen informaatioisällön originaalisuuden asteen (Haasio & Savolainen 2004, 19-20.). Tiedonlähteiden valinnan yleisimpiä kriteereitä ovat helppo saatavuus ja tavoitettavuus, ajankohtaisuus, sisällön luotettavuus ja kustannus-hyöty - suhteen edut.

2.1.5 Tiedontarve

Tiedontarpeet (information need) ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti määrittäytyneitä. Niihin vaikuttavat myös tiedonhakijan henkilökohtaiset arvot, asenteet ja normit. Tiedontarpeet voidaan jakaa orientoivan ja ongelmalähtöisen tai praktisen tiedon tarpeisiin. Orientoivan tiedon tarpeita tyydyttämään hankitaan tietoa ajankohtaisista asioista ylläpitämään esimerkiksi ammatillista osaamista tai jonkin harrastuksen ajan tasalla pysymistä. Ongelmalähtöisen ja praktisen tiedon tarpeen virittää yleensä yksittäinen ratkaisua edellyttävä ongelmatilanne (ks. tarkemmin luku 3.1.1). Tiedontarpeisiin liittyy kognitiivisia, affektiivisia ja tilannesidonnaisia elementtejä (Choo 1999, tässä Haasio & Savolainen 2004, 24-25.).

2.1.6 Tiedonhankintatutkimus

Tiedonhankintatutkimus tarkastelee tiedontarpeita, tiedonhankintaa ja tiedonkäyttöä, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa. Keskeisiä tiedonhankintatutkimuksen osa-alueita ovat ammatillisen ja arkielämän tiedon hankinta. Ammatillisen tiedon hankintakäytäntöjä tutkittaessa pyritään selvittämään mm. millaisia tietovaatimuksia erilaisiin ammatteihin sisältyy ja millaista osaamista ammatit edellyttävät (Savolainen 2000, 73). Arkielämän tiedonhankintatutkimus liittyy kiinteästi pyrkimykseen kehittää arkielämän tarpeista kumpuavia tiedonhankinnan käytäntöjä kuten internetin tiedonhakupalveluita.

Tiedonhankintatutkimus suuntautuu voimakkaasti makrotason kysymyksiin ja erityisesti niihin perusteisiin, joilla yksilöt valitsevat tiedonlähteitä tai tiedonhankinnan kanavia ja hyödyntävät niitä omiin tarpeisiinsa (Savolainen 2000, 75.).

2.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

2.2.1 Aiemmat johtajia koskevat tutkimukset

Tässä luvussa pohjustan lyhyesti tutkimuksen teoreettista taustaa esittelemällä keskeiset johtajien työnkuvan ja tiedonhankinnan tutkijat ja heidän aihetta käsittelevät tutkimuksensa. Tutkimuksia käsittelem lähemmin luvussa 3.

Yritysjohtajien tiedontarpeita ja tiedonhankinnan käytäntöjä on informaatiotutkimuksen alueella tutkittu runsaasti 1960-luvulta lähtien. Tutkimuksen kohteena on ollut eri toimialojen edustajia lähinnä keskisuurten ja suurten yritysten eri hierarkiatasoilta. Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on erityyppisten lähteiden, kuten henkilölähteiden, dokumenttien ja verkkolähteiden, hyödyntämisen useus ja säännöllisyys sekä käyttötarkoitukset ja tiedonhankinnan esteiden kartoittaminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien työn erityinen luonne määrittää tiedonhankintaa (Haasio & Savolainen 2004, 93.).

Chun Wei Choo on tutkinut laaja-alaisesti organisaatioita tietohallinnon, oppivan organisaation, älykkään organisaation, tiedonhankintakäyttäytymisen sekä organisaation toimintaympäristön ja sen muutosten näkökulmista. Tutkimusten pohjalta hän on esittänyt esimerkiksi viitekehyksen tiedon hallitsemisesta eli tiedonhallinnan syklin (ks. Choo 2002, 24). Tietohallinnon mallintamisen lisäksi hän on tutkinut organisaation eri tasoilla olevien johtajien tiedonhankintakäyttäytymistä sekä kuvannut johtajien erityistä asemaa tiedonhakijoina ja -käyttäjinä, mihin vaikuttavat työn dynaamisuus, pirstaleisuus ja moniulotteisuus.

Thomas H. Davenport ja Laurence Prusak ovat tutkineet yli 30 erilaista tietämysrikasta organisaatiota. Tulokset kuvaavat, miten nämä organisaatiot ymmärtävät, analysoivat ja hallitsevat intellektuaalista tietopääomaansa sekä pystyvät kääntämään organisaation sisäisen erityisosaamisen kilpailukyvyksi toimialallaan. Davenport ja Prusak ovat jakaneet organisaation sisäisen tietotyön neljään osaan: tiedon käsiin saamiseen, kehittämiseen, upottamiseen osaksi toimintoja ja

siirtämiseen. Tällä jaottelulla pyritään siihen, että työntekijät organisaation eri tasoilla paremmin tunnistaisivat tiedon sijainnin, kulun ja potentiaalisen käyttömahdollisuuden.

Choo on tutkinut laajemmassa kontekstissa johtajia ja organisaation tietämyksen järjestämistä. Mackenzien tutkimukset keskittyivät puolestaan tarkastelemaan johtajien tiedonhankintaa ja toimimista sosiaalisissa verkostoissa. Maureen L. Mackenzie toteutti sarjan tutkimuksia (ks. mm. 2003a;2003b;2004), joissa hän tarkasteli linjajohtajien tiedonhankintakäyttäytymistä bisnesympäristössä kartoittamalla johtajien työnkuvaa ja ongelmatilanteiden luonnetta. Mackenzie esittää johtajien olevan ainutlaatuinen tiedonkäyttäjryhmä. Johtajien informaatiokäyttäytymiselle on tyypillistä hakea ja kerätä välittömästi työtehtäviä tukevan informaation lisäksi ei suoranaisesti työrooliin liittyvää informaatiota. Mackenzien mukaan johtajat tallentavat tiedon kognitiiviseen muistivarantoon. Taipumus kerätä informaatiota mahdollistaa johtajien suunnistamisen toimintaympäristössään ja perinteisten tiedonhankintamenetelmien välttämisen. Johtajien informaatiokäyttäytymiselle on ominaista aktiivinen toimiminen osana organisaation sosiaalisia verkostoja.

Mackenzie (2003b) tarkasteli sosiaalisten verkostojen rakennetta sosiometrisellä kartoituksella ja havaitsi, että tieto virtaa organisaation hierarkiatasojen välillä johtajien keskuudessa. Johtajilla on taipumus valita tiedonlähteekseen verkostoista henkilöt pikemmin sen mukaan missä määrin he luottavat heihin kuin miten laaja tai syvä tietämys näillä henkilöillä on liiketoimintaa koskevista asioista. Tutkimustulokset kuvaavat Mackenzien mukaan johtajien ainutlaatuista asemaa tiedonhakijoina.

Henry Mintzberg on liikkeenjohdon ja johtajia koskevan tiedonhankintatutkimuksen pioneereja. Hän hahmotteli jo 1970-luvun alkupuolella johtajan työnkuvaa ja erilaisia rooleja johtajana suhteessa organisaatioon ja sen toimintaympäristöön, jotka yhdessä määrittävät tiedonhankinnan käytäntöjä ja kriteereitä käyttökelpoiselle tiedolle (ks. esim. Mintzberg 1973).

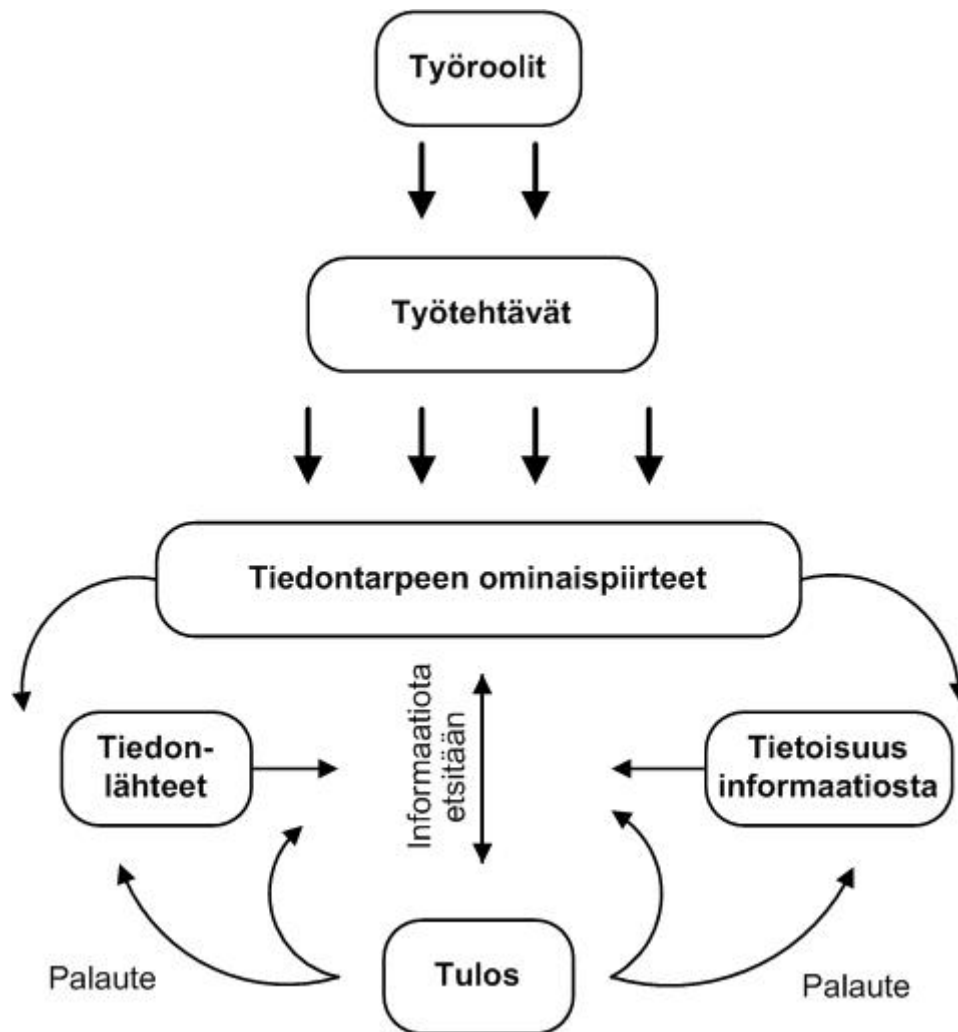
2.2.2 Ammatillisen tiedon hankinnan malli

Informaatiotutkimuksessa tiedonhankinnan tutkimuksella on pitkät perinteet. Lähtökohta ammatillisen tiedon hankinnan tutkimukselle on virinnyt 1940-1960-lukujen tutkijoiden tiedonhankintaan ja tieteelliseen kommunikointiin kohdistuneesta tutkimuksesta. Varhainen tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistui insinöörien tiedonhankintakonventioihin. Tarkoituksena oli ymmärtää, miten tieto ja tiedonhankinta olivat osa yksilön työelämää ja ammatillista tuottavuutta. Tutkimus on myöhemmin laajentunut kattamaan eri tieteenalojen tiedonhankintatavat sekä muun tyyppiset ammattikunnat kuten lääkärit, asianajajat ja sosiaalityöntekijät. Johtajien tiedonhankintaa on tutkittu laajasti informaatiotutkimuksen lisäksi esimerkiksi johtamistieteiden ja organisaatiotutkimuksen näkökulmasta.

Ammatillisen tiedon hankinnan tutkimus on vuosikymmenien tutkimustradition aikana tuottanut lukuisia malleja, jotka kuvaavat tiedonhankinnan ilmiötä ammatillisesta näkökulmasta katsottuna. Mallit voivat olla ongelma-alueiden laajuuden suhteen niin sanottuja yleismalleja (Malmsjö 1989, Leckie, Pettigrew & Sylvain 1996 ja Wilson 1997) tai kohdentua ammatillisen tiedon hankinnan erityiskysymyksiin, kuten työtehtävien kompleksisuuden ja tiedonlähteiden valinnan väliseen suhteeseen (Byström 1999).

Yritys kuvata ja mallintaa tyhjentävästi jonkin tietyn ammattialan tiedonhankintaa on lähes mahdoton tehtävä. Monelle tiedonhankinnan mallille on kuitenkin yhteistä se, että ne ottavat huomioon ammattilaisten työtehtävien monipuolisuuden ja toimintaympäristön dynaamisuuden, määrittelevät tiedonhankintaprosessin, määrittelevät ammattilaisen tiedontarpeiden synnyttävät työroolit ja työtehtävät, sekä ottavat huomioon tiedonhankintaa estävät tai hankaloittavat tekijät. Toimivassa tiedonhankinnan mallissa tulee olla myös joustavuutta yllättävien ongelmatilanteiden tai äkkiä ilmaantuvien uusien tekijöiden huomioimiseen (Leckie & Pettigrew 1997, 101).

Gloria J. Leckie, Karen E. Pettigrew ja Christian Sylvain (1996) kehittivät insinöörejä, terveydenhoitoalan ammattilaisia ja asianajajia koskevan tutkimuskirjallisuuden pohjalta yleisen ammatillisen tiedon hankinnan mallin (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Ammatillisen tiedon hankinnan yleismalli (Leckie & Pettigrew 1997, 100)

Osassa aiemmin kehitellyissä tiedonhankinnan malleissa on ollut lähtökohtana yksilön näkökulmasta etenevä tiedonhankinta ja osassa puolestaan organisaatiokontekstista ammentava katsantokanta (Leckie et al. 1996, 178-179). Uutena piirteenä aiempiin tiedonhankinnan malleihin nähden Leckien et al. mallissa korostuu työntekijän rooli. Esimerkiksi johtajan rooli määrittää merkittävästi työtehtäviä ja sitä kautta tiedonhankintaprosessia.

Leckien et al. ammatillisen tiedon hankinnan malli koostuu erilaisista tekijöistä, jotka määrittävät tiedonhankintaa. *Työroolit* ja niihin liittyvät *työtehtävät* tiedontarpeineen käynnistävät tiedonhankintaprosessin herättämällä *tiedontarpeen*. Tiedontarve ei ole pysyvä vaan siihen vaikuttaa useat väliin tulevat tekijät, jotka muovaavat sitä. Näitä tiedontarvetta muovaavia tekijöitä on esimerkiksi yksilön demografiset tekijät (ikä, asema työssä, erikoistumisala, maantieteellinen sijainti), konteksti, tiedontarpeen ilmenemisen tiheys (pysyvä/uusi), ennustettavuus

(odotettu/odottamaton), tärkeys (kiireellisyysaste) ja kompleksisuuden aste (helposti/vaikeasti selvitettävä) (Leckie et al. 1996, 182-183.).

Tiedonhankintaan vaikuttaa monet tekijät, jotka tämä malli on ottanut huomioon. Ensimmäinen tällainen komponentti on *tiedonlähteet*. Ongelman määrittelyn ja tiedontarpeiden tunnistamisen jälkeen johtaja etsii tietoa lukemattomista lähteistä, jotka voivat olla oman tietämyksen lisäksi niin henkilölähteitä kuin erilaisia kirjallisia tiedonlähteitä. Määrittävänä tekijänä tiedonhankintaprosessille on johtajan mieltymys ja tottumus tiettyihin lähteisiin, mikä vaikuttaa lopulliseen tiedonhankinnan tulokseen (Leckie & Pettigrew 1997, 102.).

Toinen tiedonhankintaan vaikuttava tekijäkomponentti on *tietoisuus informaatiosta* eli tapa jolla johtaja hahmottaa informaatioympäristönsä (Leckie & Pettigrew 1997, 102-103). Johtajalla on suora tai epäsuora käsitys tiedonlähteiden kirjosta ja tiedonhankintaprosessin kulusta, mikä vaikuttaa siihen millaiseksi tiedonhankinnan kulku tulee muovautumaan. Leckie ja Pettigrew nimesivät seuraavien tekijöiden vaikuttavan henkilön tiedonlähteiden valintaan tietoisella tasolla: tiedon saavutettavuus, tuttuus ja aiemmat onnistuneet käyttökokemukset, tiedonlähteen käytön vaivattomuus ja kustannus-hyöty arvio tiedonlähteen käytön kannattavuudesta.

Tiedonhankinta päättyy *tulokseen* Leckien et al. mallissa. Optimaalinen lopputulos tiedonhankinnalle saadaan, kun tiedontarve tyydyttyy ja työtehtävä saadaan suoritettua. Tiedonhankinnan lopputulos saattaa johtaa siitä saadun *palautteen* myötä aiemmin löydetyn informaation uudelleenarviointiin ja uuteen, täydentävään tiedonhankintaan. Toisella kierroksella tiedonhankintaprosessi muuntuu ja johtaja joutuu arvioimaan uudelleen käyttämänsä tiedonlähteet ja tiedonhankinnan kulun niin, että saavutetaan tyydyttävä lopputulos. Leckien et al. ammatillisen tiedon hankinnan malli ottaa näin ollen huomioon sen, ettei tiedonhankinta etene välttämättä lineaarisesti vaan siinä voi olla syklisiä piirteitä.

2.2.3 Informaatiohorisontti ja tiedonhankinnan polut

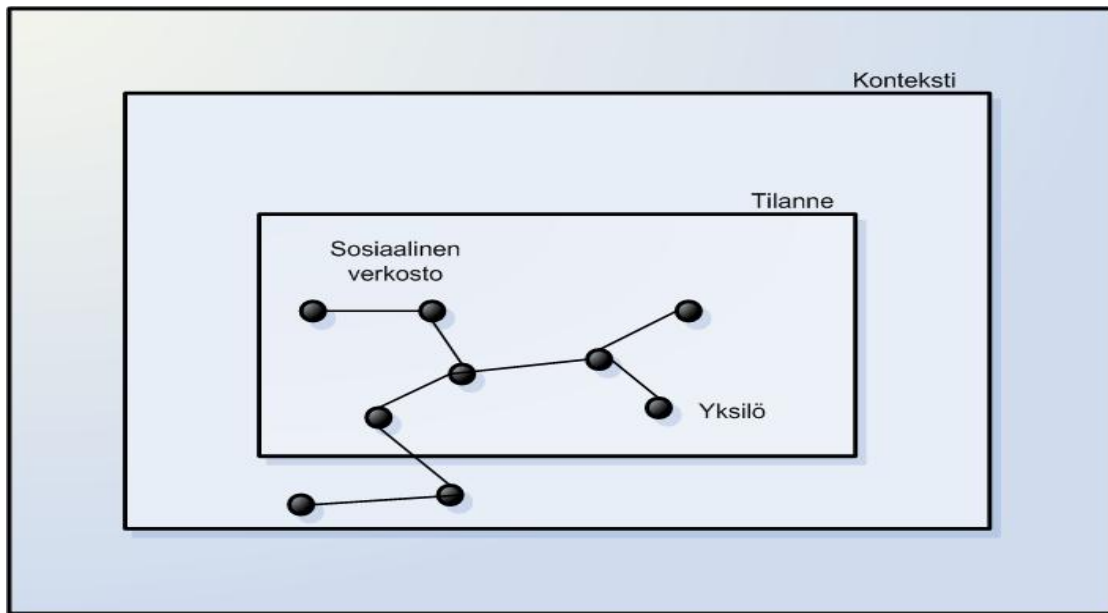
Leckien, Pettigrew'n ja Sylvainin ammatillisen tiedon hankinnan mallin lisäksi empiirisessä analyysissä hyödynnetään Diane Sonnenwaldin (1999) kehittämää informaatiohorisontti käsitettä. Lisäksi hyödynnetään J. David Johnsonin et al. (2006) kehittämää tiedonhankinnan polkujen käsitettä.

Sonnenwald yhdistää informaatiohorisontti mallissaan Kuhlthaun (1993), Wilsonin (1997), Belkinin (1993) ja Ingwersenin (1996) ideoita ja esittää, että yksilön tiedonhankintakäyttäytyminen on prosessi, jossa ilmenee kognitiivisia, affektiivisia ja kontekstuaalisia piirteitä (Sonnenwald 1999, 176-178.) Informaatiohorisontti malli muodostuu kolmesta keskeisestä käsitteestä, joissa yksilö on osallisena: konteksti, tilanne ja sosiaalinen verkosto (ks. kuvio 3.).

Konteksti luo tiedonhankintaprosessin toteutumiselle kehykset. Kontekstina voi toimia esimerkiksi akateemisessa maailmassa yliopisto, vapaa-ajan puitteissa harrastukseen liittyvä kerho, perhepiiri tai tämän tutkimuksen puitteissa organisaatioympäristö. Konteksti selittää ihmisen tiedonhankintakäyttäytymisen näissä edellä mainituissa olosuhteissa (Sonnenwald 1999, 178).

Jokaisella kontekstilla on olemassa rajat, rajoitteet ja etuoikeudet, jotka ovat jäsenten ja ulkopuolisten havaittavissa. Rajat eivät ole selkeitä ja muuttumattomia vaan jokainen yksilö mieltää ne eri tavalla. Yhteistä kaikille toimijoille on jonkinlainen yhteisesti jaettu merkityksen kokeminen kontekstista, joskaan ymmärryksen ei nähdä olevan identtinen eri yksilöiden kokemana. Sonnenwald (1999, 179) esittää esimerkkinä tästä, että yliopiston tutkijat mieltävät tieteellisen artikkelin kirjoittamisen kuuluvan enemmän yliopiston kontekstiin kuin kodin ja perheen kontekstiin kuuluvaksi. Näin ollen kontekstin rajat ovat häilyviä, joustavia, yksilösidonnaisia ja neuvoteltavissa olevia.

Sonnenwaldin (1999, 179) informaatiohorisonttimallia täydentää kontekstin lisäksi *tilanne*. Jokaisen kontekstin yhteydessä ilmenee joukko tilanteita. Esimerkiksi myymäläpäällikön kontekstissa (työskentely organisaatiossa) on erilaisia työtehtäviä eli tilanteita, joilla on omat merkityksensä organisaation toiminnassa ja jotka herättävät erilaisia tiedontarpeita. Tilanteen kokeminen on yksilösidonnaista, mihin vaikuttaa yksilön aiemmat kokemukset samankaltaisista tilanteista, ja asema kontekstin määrittämässä olosuhteissa. Johtajalla on työnsä suoman aseman kautta hallussaan erilaista tietoa kuin hierarkiassa alemmalla tasolla olevalla työntekijällä. Näin ollen jonkin tietyn tilanteen kokemuksen arviointi perustuu erilaisista tiedollisista näkökulmista katsomiseen.



Kuvio 3. Yksinkertaistettu tapaus sosiaalisesta verkostosta tietyssä tilanteessa ja kontekstissa (Sonnenwald 1999, 181).

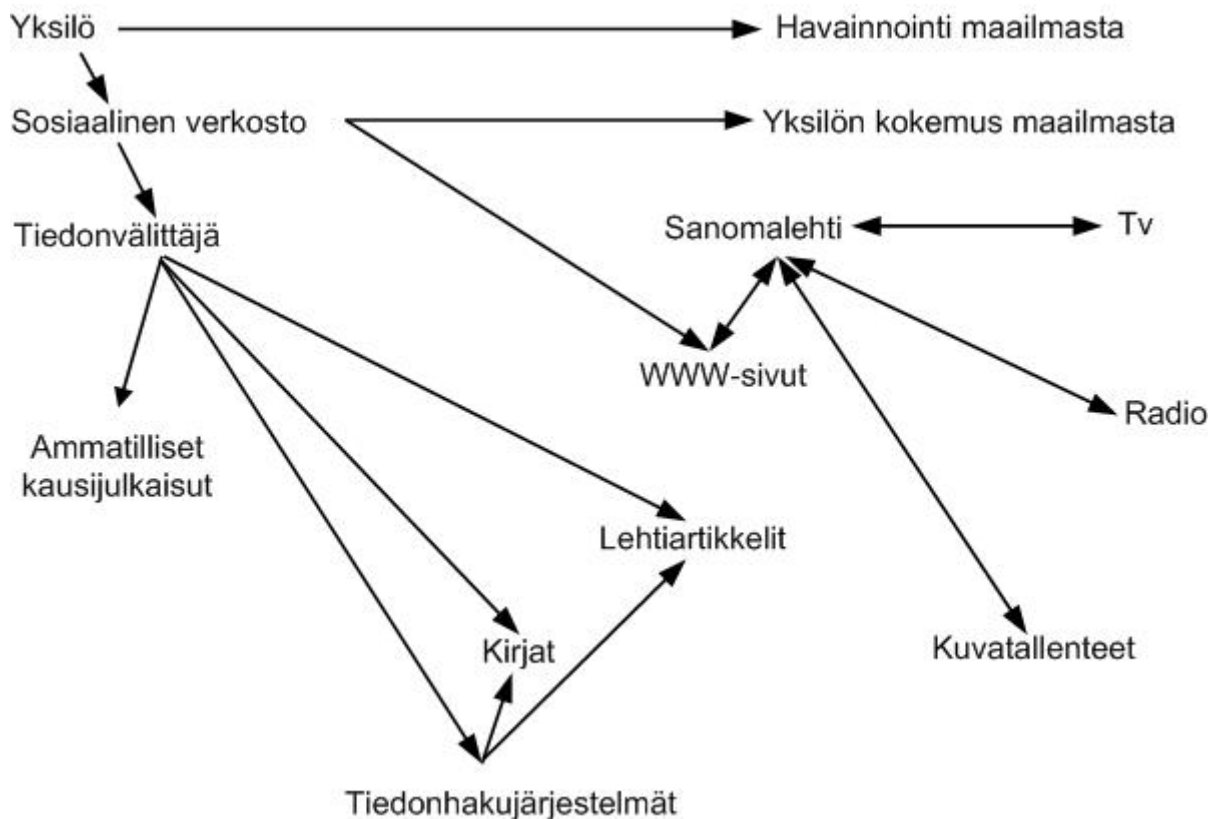
Informaatiohorisontin kolmas keskeinen käsite on *sosiaalinen verkosto*. Sosiaaliset verkostot helpottavat tilanteiden ja kontekstin luomista ja ovat tilanteiden ja kontekstin rakentamia (Sonnenwald 1999, 180).

Kuvio 3. havainnollistaa sosiaalisen verkoston, tilanteen ja kontekstin keskinäistä suhdetta. Tietyissä kontekstissa ilmenee tietynlaisia tilanteita ja tilanteen ja kontekstin muodostamassa yhteydessä ilmenee sosiaalinen verkosto. Sonnenwaldin (1999, 181) mukaan kaikki sosiaalisessa verkostossa olevat yksilöt eivät välttämättä ota osaa samaan tilanteeseen. Esimerkkinä tästä on organisaatiossa järjestetty myymäläpäälliköille kohdistettu koulutusilaisuus, joka ei koske kaikkia myymäläpäälliköitä vaan vain tietyn maantieteellisen alueen myymäläpäälliköitä.

Sonnenwaldin (1999, 182) keskeisten väittämien mukaan sosiaalinen verkosto esittää olennaista roolia yksilön tiedontarpeiden tunnistamisessa ja määrittelyssä sekä tiedontarpeen täyttämiseksi tarvittavien tiedonlähteiden löytämisessä.

Liittämällä informaatiohorisonttimallin kolme keskeistä käsitettä konteksti, tilanne ja sosiaalinen verkosto yhdeksi kokonaisuudeksi pystytään tutkimaan yksilöiden tiedonhankintakäyttäytymistä ja muodostamaan kuva yksilön informaatiohorisontista. Kun tiedonhankintaprosessi etenee tiedontarpeiden tunnistamisesta ja määrittelystä varsinaiseen tiedonhankinnan vaiheeseen, Sonnenwaldin (1999, 185) mukaan yksilöllä on kontekstinsa määrittelemä informaatiohorisontti

käytössään. Informaatiohorisontti (ks. kuvio 4.) koostuu erityyppisistä tiedonlähteistä, joihin yksilöllä on omakohtainen tuntuma aiempien tiedonhankintakokemusten muovaamana.



Kuvio 4. Esimerkki mahdollisesta informaatiohorisontista, jossa on kuvattu tiedonlähteiden välinen vuorovaikutus (Sonnenwald 1999, 185).

Informaatiohorisontti ja tiedonlähteet ovat sosiaalisesti ja yksilöllisesti määrittyneitä kulloisessakin tilanteessa ja kontekstissa. Ongelmatilanteesta, tapahtumapaikasta ja muista vastaavista tekijöistä riippuen vain osa tiedonlähteistä ja tiedonhankintatavoista ovat sopivia kussakin tiedonhankintatapahtumassa. Tilanteen vaihtuessa punnitaan uudelleen informaatiohorisontin tiedonlähteet ja valitaan jälleen tilanteeseen sopivimmat. Informaatiohorisontin tiedonlähteet (henkilölähteet) voivat olla keskenään tietoisia toisistaan ja tuntea tietoa hakevan yksilön. Tämä mahdollistaa tilanteen, jossa esimerkiksi kollega voi suositella jotain tiettyä tiedonlähdettä tai opastaa tiedon hakijaa kysymään joltain tiedonvälittäjältä.

Sonnenwaldin informaatiohorisontti-mallia voidaan täydentää Johnsonin et al. (2006) kehittämällä *tiedonhankinnan polkujen* jäsenyyksellä. Se viittaa järjestykseen, jolla yksilö käyttää tiedonlähteitä informaatiohorisontissaan (Savolainen 2008, 274.). Teoria informaatiopoluista pohjautuu Johnsonin

(1996 ; 2003) käsitteeseen ”informaatiokenttä”. Johnsonin (2003) mukaan yksilö altistuu päivittäin informaatiokentän edustamille informaatiovirikkeille, jotka käynnistävät tiedonhankinnan prosessin.

Informaatiokenttä ei ole stabiili vaan muuntuu haluttaessa niin, että sen käyttäjät pystyvät maksimoimaan informaation käyttöasteensa. Informaatiokenttä ja tiedonhankinnan polut eroavat toisistaan käsitteinä siten, että informaatiokenttä on staattisempi, koska se viittaa tarjolla olevien tiedonlähteiden antamiin virikkeisiin. Tiedonhankinnan polut ovat dynaamisempia ja kuvaavat sitä missä järjestyksessä yksilö valitsee tiedonlähteitä informaatiokentältä tiedonhankintaprosessin edetessä.

Tiedonhankinnan polkujen jäsenystä hyödyntäneessä tutkimuksessa Savolainen (2008, 290) havaitsi, että haettaessa ongelmapainotteiseen tehtävään tietoa ihmiset tapasivat käyttää kolmesta neljään eri tiedonlähdeä. Yleisesti ottaen henkilölähteitä ja verkostolähteitä suosittiin tiedonhankintaprosessin alkuvaiheessa. Jollei ongelma selvinnyt henkilölähteiden avulla, haku kohdistui seuraavaksi painettuihin lähteisiin tai hakija otti yhteyttä organisatorisiin lähteisiin.

3. Johtajien tiedonhankinta ja tiedonhankintakäyttäytyminen

3.1 Yleistä johtajien tiedonhankinnasta

3.1.1 Johtajien tiedontarpeet

Tiedontarpeet ovat informaatiotutkimuksen parissa vähän tutkittu alue. Useimmat tiedontarvejäsennykset pohjautuvat varsin pintapuolisiksi jääneisiin käsitteellisiin pohdintoihin ja tyyppitelyihin. Tiedontarpeiden ilmaisua vaikeuttavat erilaiset näkemykset, jotka pohjautuvat esimerkiksi sosiologisiin, psykologisiin tai filosofisiin lähtökohtiin.

Lähtökohtaisesti tiedontarpeen voidaan katsoa olevan inhimillinen perustarve siinä missä muutkin perustarpeet kuten tarve syömiseen, nukkumiseen, turvallisuuteen tai kumppanuuteen. Esimerkiksi Case (2002, 77) on huomauttanut kuitenkin, etteivät tiedontarpeet ole pysyviä tarpeita vaan ne ovat luonteeltaan muuttuvia. Uusia tiedontarpeita ilmenee, kun vanhoihin on saatu edes osittain tyydyttävä vastaus.

Tiedontarpeet voidaan luokitella kontekstinsa perusteella ammatillisiin ja ei-ammattillisiin eli arkielämän tiedontarpeisiin. Tämä tutkielma keskittyy ammatillisen tiedon tarpeisiin. Edelleen tiedontarpeet voidaan jakaa praktisen eli ongelmalähtöisen ja orientoivan tiedon tarpeisiin.

Tiedontarpeen tutkimusta edustaa kolme koulukuntaa, jotka lähestyvät tiedontarvetta tarkastelemalla sitä vastausten etsimisen kannalta (tiedontarpeen ulottuvuudet Robert Taylor 1968), epävarmuuden poistamisena (Charles Atkin 1973, Anomalous State of Knowledge (ASK) Nicholas Belkin 1980) tai toiminnan merkityksellistämisenä (sense-making, Brenda Dervin 1992). Nämä kolme koulukuntaa teorioineen eivät suoranaisesti vastaa kysymykseen, mitä ovat johtajan tiedontarpeet. Tiedontarpeiden yksilöimistä on mielekkäämpi lähestyä suoraan työtehtävien ja niihin liittyvän tiedonhankintakäyttäytymisen näkökulmasta.

Tiedontarve on käsitteellisesti vaikea hahmottaa, eivätkä yleispiirteiset hahmottelut kuvaa riittävän tarkasti eri ammattiryhmien tiedontarpeiden eroja. Haasion ja Savolaisen (2004, 27) mukaan tiedontarpeiden määrittely voidaan kiertää esittämällä tiedonhankintaa virittäväksi tekijäksi käsillä oleva ongelma tai työsuorite, joiden asettamat vaatimukset tehtävän onnistumisen kannalta motivoivat tiedonhankintaa. Leckien et al. (1996) (ks. kappale 2.2.2) ammatillisen tiedon hankinnan

mallin mukaan kulloinenkin työrooli ja siihen liittyvät työtehtävät herättävät tiedontarpeen (praktinen tiedontarve), joka edelleen käynnistää tiedonhankintaprosessin.

3.1.2 Johtajien työnkuvan vaikutus tiedonhankintakäyttämiseen

Tässä tutkimuksessa en varsinaisesti käsittele organisaation tietohallintoa, mutta pidän kuitenkin tärkeänä tuoda esille organisaation informaatiopolitiikan käsitteen. Se auttaa ymmärtämään millaiseen kulttuuriseen perustaan kulloisessakin organisaatiossa tiedonhankinta ja -käyttö perustuvat. E. Orna (1990, tässä Huotari 2000, 155) esittää, että informaatiopolitiikka määrittää muun muassa tiedonkäytön tavoitteet organisaatiossa, tietohallinnon teknologian ja järjestelmät sekä organisaation tietoresurssit. Informaatiopolitiikan avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoite ja edistetään esimerkiksi vuorovaikutusta, viestintää ja keskinäistä tukea organisaation eri osien kesken.

Choon mukaan (2002, 54) informaatiopolitiikka heijastuu organisaation arvoissa, normeissa ja käytännöissä. *Arvot* ovat organisaation kontekstissa syvällä olevia uskomuksia organisaation tavoitteista ja sen identiteetistä. Arvoja on vaikea artikuloida ja sitäkin vaikeampi muuttaa. Arvot kertovat organisaation suhtautumisesta informaatioon yhtenä tehokkaana resurssina ja kilpailukeinona. *Normit* puolestaan johdetaan arvoista ja niillä on suurempi vaikutus informaatiokäytäntöihin. Normit ovat sääntöjä tai sosiaalisesti hyväksytyjä standardeja siitä, mikä on normaalia tai odotettua organisaatiossa. Epäviralliset normit vaikuttavat tiedon luomiseen, kulkuun sekä käyttöön yksilöiden ja ryhmien keskuudessa. Virallisten normien puitteissa informaatiota pidetään kilpailuvalttina. *Käytännöt* ovat toistuvia käyttäytymisen ”polkuja”, jotka ilmenevät organisaation rooleissa, rakenteissa ja kanssakäymisen muodoissa. Niitä voi havainnoida tarkkailemalla, miten ihmiset löytävät, organisoivat, käyttävät ja jakavat informaatiota osana normaaleja työkuvioitaan.

Choon edellä mainittu erottelu informaatiopolitiikan heijastumisesta organisaatiokontekstissa luo kehyksen sille, miten tulisi tulkita johtajien tiedonhankintakäyttämistä ja tiedonhankintaa tutkimusorganisaatiossa.

Casen (2002, 248) mukaan johtajat ovat ammatillisena ryhmänä erittäin hajanainen. Johtaja voi olla kuka tahansa: pienen liikkeen neljä työntekijää työllistävä henkilö on johtaja samoin kuin suuren organisaation toimitusjohtaja, jolla on alaisuudessaan satoja eri hierarkiatasoilla olevia työntekijöitä

ja useita eri toiminnallisia lohkoja kontrolloitavana. Useimmiten johtajien tiedonhankintaa koskevassa kirjallisuudessa johtajat ovat suurten organisaatioiden johtajia ja korkeasti koulutettuja.

Organisaatiokontekstissa johtajan rooli ja työnkuva muihin työntekijöihin nähden on hyvin vaihteleva ja fragmentaarinen. Ennen kaikkea johtaja toimii yrityksen keulakuvana. Lisäksi hänen työtään määrittävät erilaiset asiantuntija- ja hallinnolliset tehtävät sekä tiedon hankkiminen organisaatiolle ja sen jakaminen muille työntekijöille (Mintzberg 1973, 55). Johtajan työympäristö organisaatiokontekstissa on luonteeltaan dynaaminen ja kompleksinen. Näin ollen johtajan työnkuva muodostuu vaihtelevista tehtävistä. Työhön kuuluu esimerkiksi neuvottelemine työntekijöiden, asiakkaiden, kollegoiden ja muiden johtajien kanssa, organisaatiossa esiintyvien kiistakysymysten ja ristiriitojen selvittäminen sekä resurssien jakaminen eri toimijoille ja toiminnan kohteisiin. Johtajan vastuulla on myös työntekijöiden suoritusten ohjaaminen ja valvominen sekä yleisen toiminnan suunnittelu ja aikataulutus (Haasio & Savolainen 2004, 93). Työ on kiireistä ja aikapula aiheuttaa sen, ettei yhtä työtehtävää kohden ole paljon aikaa. Johtaja joutuu usein risteilemään monen työtehtävän välillä samanaikaisesti.

Suuri osa päivän työajasta kuluu johtajan reagoidessa päivittäisiin ongelmatilanteisiin. Huomattavasti vähemmän aikaa jää suunnittelulle ja vastuualueiden ylläpitävien toimien suorittamiseen. Operationaalisten ongelmien ratkaisemisessa johtajat käyttävät nopeita ja informatiivisesti rikkaita (information richness) kommunikoimisen muotoja kuten henkilökohtaisia tapaamisia tai puhelinkeskusteluja. Huomattava osa päivän toiminnoista on kestoltaan lyhyitä ja useiden keskeytysten rikkomia. Siirtyminen työtehtävästä toiseen tapahtuu silmänräpäyksessä ja tehtävien suorittaminen lomittain on tyypillistä.

Mintzberg (1973, 55-95) esittää tutkimuksessaan, että johtajien työ on yleismaailmallisesti hyvin samankaltaista ja sitä voidaan kuvailla kymmenen eri roolin avulla. Johtajien ja heidän työtapojensa erot selittyvät Mintzbergin mukaan siinä, miten näitä rooleja painotetaan. Ensimmäkin johtajien roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ihmissuhde-, tieto- ja päätöksentekopainotteiseen ryhmään. *Ihmissuhdepainotteisen* ryhmän johtajarooleja ovat toimiminen yrityksen keulakuvana, johtajana ja yhteyshenkilönä. Johtajan *tietorooleja* ovat tarkkailija, välittäjä ja tiedottaja. *Päätöksentekoryhmän* rooleja ovat puolestaan yrittäjä, häiriötekijöiden hoitaja, resurssien myöntäjä ja neuvottelija. Johtajan kulloistakin informaatiokäyttäytymistä määrittää näin ollen se, missä roolissa hän kulloinkin on. Yhteistä kaikkien roolien menestyksekkäälle hoitamiselle on toimintaympäristön tarjoamaan informaatioon tukeutuminen.

Kotter (tässä Katzer & Fletcher 1992, 237-238) jatkaa Mintzbergin ajatusta ja jakaa johtajille tyypilliset tietoon pohjautuvat käyttäytymistavat kahteen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria käsittää *toimintasuunnitelman määrittelemiseen* liittyvät työtehtävät, kuten päämäärän, strategian ja prioriteetit. Johtaja muokkaa, uudelleen määrittelee ja toteuttaa toimintasuunnitelmaansa sitä mukaa, kun hän tutustuu uusiin toimintaympäristöä koskeviin tiedonlähteisiin. Toinen informaatiokäyttäytymistä kuvaava kategoria on *verkoston rakentaminen*. Sosiaaliset verkostot rakentuvat läheisistä, henkilökohtaisista suhteista ja ne helpottavat toimintasuunnitelman toteuttamista. Verkostoissa käsitellään sekä virallisia että epävirallisia asioita ja päästään monien uusien tiedonlähteiden läheisyyteen. Verkostot voivat rakentua sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista toimijoista.

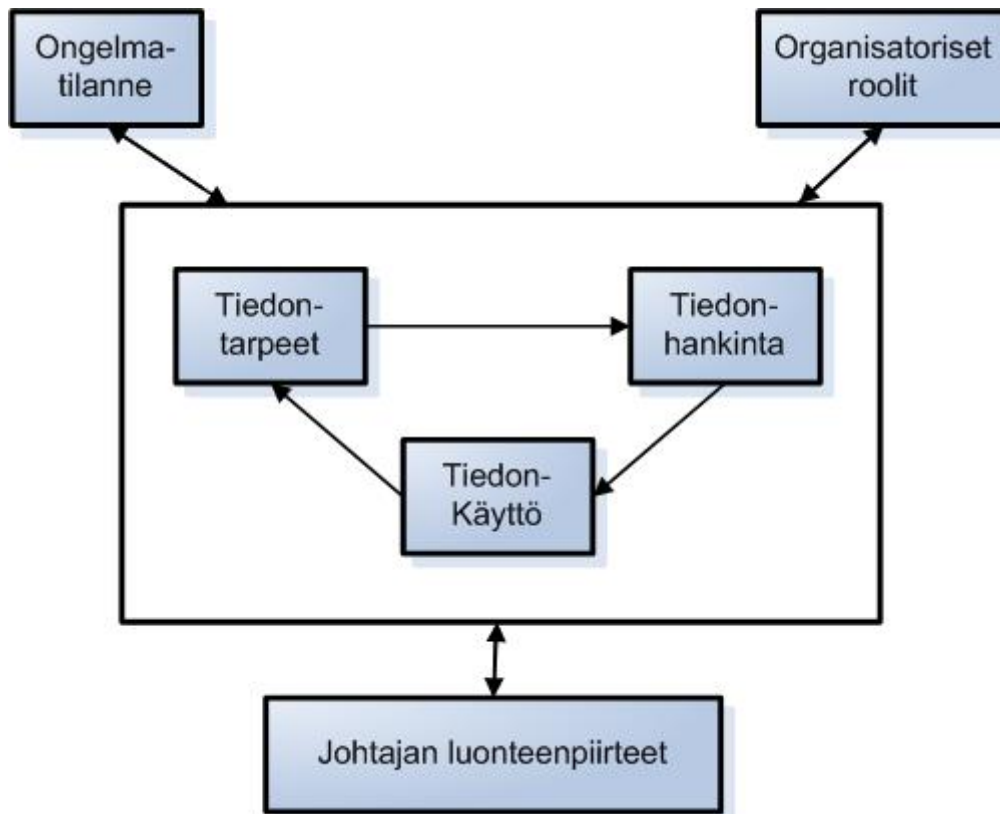
Johtajan työnkuvan pirstaleisesta luonteesta johtuen hän on jatkuvasti työssään informaation ympäröimänä sekä tapaa ja työskentelee erilaisten ihmisten kanssa. Kotterin (1982, 158) mukaan johtaja viettää työajastaan suurimman osan aikaa muiden ihmisten parissa ja vain 25 % yksin työskennellen, mikä ajoittuu tavallisimmin kotona työskentelyyn. Muiden ihmisten kanssa työskentelystä johtuen johtaja tiedostamattaan kartuttaa kognitiivista muistivarantoaan, josta hän ammentaa tarpeen tullen tilanteeseen sopivaa tietoa. Maureen Mackenzien (2003a, 64) mukaan tämän kaltainen johtajan tiedonhankintakäyttäytyminen mahdollistaa nopean siirtymisen tehtävästä toiseen, nopeiden päätösten tekemisen ja mahdollisuuden ohittaa ongelmatilanteessa normaalit tiedonhankintatoiminnot kognitiivisen muistivarannon ansiosta. Työnkuvan sirpaleisuudesta ja kiireellisyydestä johtuen normaalin kaltaiseen tiedonhankintaan ei ole edes välttämättä aikaa. Mackenzie toteaa myös, että johtajan työssään kohtaamat ongelmat eivät ole aina suoraviivaisia eivätkä tuota ”kuilua” tietämykseen (vrt. Dervin & Nilan 1986). Tiedontarve on hänen mukaansa pikemminkin jatkuva prosessi, jota määrittää johtajan informaatioympäristön luonne (Mackenzie 2003a, 63-64).

Maureen Mackenzie (2003a; 2003b; 2004) on tutkinut linjajohtajien tiedonhankintaa ja tarkastellut muun muassa johtajien tapaa hankkia tietoa toimintaympäristöstään. Johtajien tiedonhankinnalle on Mackenzien mukaan tyypillistä navigoiminen eri henkilöiden, työtehtävien ja -tapahtumien välillä. Johtajat tallentavat sattumalta löytämänsä informaation kognitiiviseen tietovarantonsa, josta he ongelmatilanteen tullen poimivat käyttöönsä tilanteeseen soveltuvaa tietoa. Johtajilla on Mackenzien mukaan taipumus kerätä tietoa, jolle ei ole vielä tarvetta. Erityisesti organisaatioon juuri tulleelle uudelle johtajalle kehittyy päivittäisten uusien tilanteiden myötä valmius painaa mieleensä mahdollisesti käyttökelpoinen informaatio. Ongelmatilanteessa johtaja ei lamaannu ja ei ole epävarma vaan hän pystyy heti tekemään päätöksiä. Näin hän luo muille ihmisille mielikuvan,

että on luotettava ja ajantasainen työssään. Tutkimuksessaan Mackenzie (2003a) sai selville, että johtajat nimenomaan haluavat olla tietoisia kaikesta olemassa olevasta informaatiosta, vaikka he eivät halua olla vastuullisia siitä. Tietoisuus ympärillä olevista asioista antaa turvallisuuden ja vallan tunteen. Samaan tulokseen on päätyneet myös Choo (2002, 78). Hän esittää, että tiedon keräämisellä on johtajalle symbolinen arvo, joka vahvistaa hänen asemaansa sosiaalisesti muiden johtajien keskuudessa ja organisaation hierarkiassa.

Organisaation dynaamisessa ja kompleksissa työympäristössä johtajat kohtaavat Kotterin (1982, 160) mukaan kahdenlaisia ongelmia: ensinnäkin johtajan on päätettävä, miten hänen tulisi huomioida työssään toimintaympäristön epävarmuus ja vaihtelevuus sekä miten hänen tulisi menetellä organisaatioympäristöstä kumpuavan potentiaalisen tiedon kanssa. Johtajan tulee myös valvoa, että monien eri henkilöiden eri puolilla organisaatiota tekemät työtehtävät tulevat suoritetuiksi ilman, että hänellä olisi tarvetta erikseen kontrolloida tätä. Mackenzie (2004, 2) toteaa, että johtajat oppivat vähitellen muodostamaan yhteistyösidosia muiden johtajien kanssa ja edelleen luomaan sosiaalisia verkostoja. Verkostojen avulla he pystyvät keskenään jakamaan hankkimaansa informaatiota ja tämän tuella paremmin valvomaan tehtävien suorittamista.

Choo (2002, 64-65, 74-75) on tarkastellut johtajien tiedonhankintakäyttäytymistä seuraavan mallin mukaan (ks. kuvio 5). Peruslähtökohdan mukaisesti tiedontarpeet, tiedonhankinta ja -käyttö yhdessä muodostavat johtajan tiedonhankintakäyttäytymisen pohjan, johon vaikuttavat myös ongelmatilanne, organisatoriset roolit ja johtajan henkilökohtaiset luonteenpiirteet.



Kuvio 5. Käsitteellinen kehys johtajan tiedonhankintakäyttäytymisestä (Choo 2002, 65)

Ongelmatilanteilla Choo viittaa organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön ulottuvuuksiin, kuten organisaation normeihin ja ulkopuoliseen epävarmuuteen, jotka määrittävät tiedonkäyttöä ja tiedon käytettävyyttä. Organisatorisilla rooleilla luokitellaan johtajan samankaltaiset työsuoritteet laajempien toiminnallisten kategorioiden alle, jotta ne valaisisivat paremmin johtajan työn luonnetta. Johtajan luonteenpiirteillä Choo viittaa käsitteisiin, joilla kuvataan johtajan persoonaa ja tapoja toimia työssään.

Tiedonhankintakäyttäytyminen on Choon mukaan dynaaminen prosessi, joka laajenee ajan kuluessa ja on aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa johtajan informaatioympäristön kanssa. Informaatioympäristöä määrittävät edellä mainitut organisatoriset puitteet, johtajan erilaiset roolit työssä ja toimet, joihin hän ryhtyy. Näissä puitteissa, normaaleja arkeen kuuluvia työtehtäviä suoritettaessa, herää tiedontarpeita, joiden ratkaisemiseksi johtaja etsii tietoa esimerkiksi siitä, mistä voisi rekrytoida uuden työntekijän tai miten tulisi suunnitella tulevan kampanjan toteutus. Jokaisessa erilaisessa ongelmatilanteessa johtaja joutuu punnitsemaan omaa rooliaan ja toimintojaan suhteessa toisiinsa ja valitsemaan parhaat toimintatavat. Uutta tietoa saadessaan ja johtajan toimiessa sen tuoman tietouden mukaisesti ongelmallinen tilanne näyttäytyy uuden tiedon

valossa. Tämä johtaa tilanteen muuttumiseen ja uusien epävarmuustekijöiden syntyymiseen sekä asioiden tärkeysjärjestyksen muuttumiseen. Johtaja joutuu tarkistamaan tiedonhankintakäyttämistään uudelleen. Jos hän ei koe saaneensa riittävästi ratkaisemisen kannalta hyödyllistä informaatiota, hän joutuu muuttamaan tiedonhankintakäyttämistään. Prosessi jatkuu kunnes johtaja on tyytyväinen tiedonhankinnan lopputulokseen.

3.1.3 Johtajien arvostamien tiedonlähteiden kriteereitä

Katzer ja Fletcher (1992, 227) esittävät johtajan työlle ja tiedontarpeille tyypillisen dilemman: johtajien mielestä heitä pommitetaan informaatiolla joka suunnasta. Informaatiota tulee liian paljon, liian nopeasti tai liian myöhään eli informaatiota on saatavilla paljon, mutta se ei ole oikean laatuista työtehtävän kannalta.

Edellä mainitun kaltainen tilanne sekä johtajien työn luonne, kiire ja aikapula asettavat tiettyjä ehtoja sille, millaista tietoa he arvostavat työnsä tukena. Tiedon tulee olla Haasion ja Savolaisen (2004, 94) mukaan tiivissisältöistä, konkreettista ja välittömästi sovellettavaa käyttötilanteeseen. Helppo saatavuus ja tavoitettavuus ovat myös olennaisia, kuten myös tiedon paikkansapitävyys. Tiedon tulee olla ennalta suodatettua eli juuri heidän käyttötilanteeseensa räätälöityä. Työtehtävien luonne määrittää, millaisia johtajan tiedontarpeet ja hänen käyttämänsä tiedonlähteet ovat. Johtajien käyttämät tiedonlähteet eivät ole vakioita työtehtävästä tai ongelmasta riippumatta (Katzer & Fletcher 1992, 237). Käytännön näkökohdat, yksinkertaistus ja ”riittävän hyvään” tietoon tyytyminen nousevat esille Choon (2002, 64) mukaan luonnehdittaessa johtajien otetta työntekoon. Tyypillistä on myös, että johtaja turvautuu tiedon organisoimisessa ja säilyttämisessä omaan muistiinsa keskitettyjen ja hallittujen järjestelmien sijaan.

Tiedon laadullisista vaatimuksista johtuen johtajat suosivat työssään henkilölähteitä, koska sitä kautta saatu tieto täyttää edellä mainitut kriteerit. Toimintaympäristön kompleksisuus aiheuttaa sen, että johtajan on reagoitava nopeasti, eikä aikaa ole systemaattiselle tiedonhankinnalle. Verbaalisesti saatu tieto auttaa ylläpitämään johtajan työlle hyödyllisiä henkilökontakteja ja kontaktiverkostoja. Suullisesti kommunikoidessa tieto on heti käytettävissä ja johtajan on mahdollista tehdä täydentäviä kysymyksiä, jottei synny väärinkäsityksiä. Suullisten tiedonlähteiden määrä ei tavallisestikaan ole suuri vaan johtaja käyttää muutamaa luotettavaa ja tuttua henkilöä verbaalisen

tiedon lähteenä. (Choo 2002, 63, 165-168.). Kompleksiseksi osoittautuvat työtehtävät vaativat Katzin ja Tushmanin (1979, tässä Grosser 1991, 371) tutkimuksen mukaan henkilökohtaisia kasvokkain tapahtuvia kontakteja useiden eri henkilöiden kanssa niin organisaatioon sisä- kuin ulkopuolellakin sekä eri toimipisteiden henkilöiden välillä. Sen sijaan yksinkertaisemmat, rutiiniluonteiset työtehtävät tulivat suoritetuiksi tukeutumalla perinteiseen viralliseen hierarkiaan.

Henkilölähteet ja kasvokkain tapahtuva informaation vaihto on ilmaisuvoimallisempaa kuin välitteinen kommunikointi (puhelin, sähköposti) tai muulla tavoin tapahtuva informaation saaminen (muistiinpanot, raportit). Keskenään kommunikoivat henkilöt voivat käyttää hyväkseen non-verbaalista viestintää ja tulkita sekä täydentää toistensa puhumaa sanomaa ilmeiden ja eleiden välittämällä ylimääräisellä informaatiolla. Mitä mutkikkaampaan ongelmaan johtaja törmää työssään sitä olennaisempaa hänelle on hyödyntää ilmaisuvoimaisempia tiedonlähteitä (Choo 2002, 165-168.).

Choo (2002, 157-174) jakaa johtajan työssään käyttämät tiedonlähteet henkilölähteisiin, tekstilähteisiin ja online-lähteisiin. Henkilölähteitä ovat organisaation sisäiset henkilölähteet, kuten organisaation eri tehtävissä toimivat henkilöt. He tuovat organisaation sisälle tietoa esimerkiksi omilta asiakkailtaan, kilpailijoita tarkkailemalla sekä seuraamalla organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. Organisaation henkilölähteisiin kuuluvat myös ulkoiset henkilölähteet. Niitä ovat esimerkiksi organisaation omat asiakkaat, kilpailijat ja tavarantoimittajat. Luottamus ulkoisiin henkilölähteisiin perustuu pitkälliseen yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen. Kontaktit organisaation ulkopuolelle ovat oleellisen tärkeitä ja johtajat arvostavat niitä, koska organisaatio saa niiden kautta tietoa, jota muuten olisi mahdotonta hankkia.

Choon mainitsemien henkilölähteiden lisäksi toinen johtajien käyttämä tiedonlähde on tekstilähteet, jotka voivat olla joko organisaation sisällä tai ulkopuolella tuotettuja. Tekstilähteet jaotellaan julkaistuihin lähteisiin ja sisäisiin dokumentteihin. Julkaistut lähteet ovat tyypillisesti painettuja lehdistöietoja, osavuosikatsauksia ja työpaikkailmoituksia. Sisäiset dokumenttilähteet ovat ainoastaan organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettuja raportteja esimerkiksi myynnin ja toiminnan kehittymisestä.

Online-lähteiden joukkoon kuuluvat erilaiset tietokannat ja CD-ROM:t sekä internet tiedonlähteet, kuten hakukoneet ja keskusteluryhmät tai -palstat.

Choon listaamien virallisten tiedonlähteiden lisäksi johtajat saavat tietoa myös epävirallisemmista sosiaalisista tilanteista kuten kokouksista, yritysvierailuista, seminaareista ja koulutustilaisuuksista.

3.2 Tiedonhankinnan erityispiirteitä: sosiaaliset verkostot

3.2.1 Verkoston määritelmä

Barabasin, Mongen ja Contractorin (2002, tässä Huotari, Hurme ja Valkonen 2005, 19-20) mukaan verkostot syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja ovat ikään kuin sosiaalinen kudus, joka yhdistää ihmisiä toisiinsa. Verkostot koostuvat solmuista ja niitä yhdistävistä linkeistä. Tämä kokonaisuus puolestaan koostuu osapuolista ja toimijoista, joita voivat olla yksittäiset ihmiset, organisaatiot ja valtiot. Verkostoja määrittävät seuraavat ominaisuudet: tiheys, keskeisyys ja keskittyneisyys. *Tiheys* ilmaisee, miten tiivis verkosto on ja korkeimman tasonsa se voi saavuttaa, kun kaikki verkoston osapuolet ovat toistensa kanssa tekemisissä. *Keskeisyys* ilmaisee, miten paljon yhdellä osapuolella verkostossa on suoria yhteyksiä verkoston muihin toimijoihin. *Keskittyneisyys* puolestaan kertoo, miten yksittäiset toimijat verkostossa hallitsevat muiden toimintaa eli voidaan ajatella toiminnan kulkevan heidän kauttaan.

Etu pienissä ja kiinteissä verkostoissa, joissa kaikki jäsenet tuntevat toisensa, on verkoston tarjoama tuki yksilön identiteetille. Toisaalta sama kiinteä yhteenkuuluvuus ja tuttuus voivat olla este muutokselle ja kehittymiselle. Joustavammat ja löyhemmät verkostot voivat olla puolestaan tehokkaita tiedonvälityksessä ja innovointi- ja muutosmyönteisyys saavat tukea. (Kopakkala 2005, 35)

Inhimilliset verkostot ovat keskeisiä informaation levittämisen kannalta organisaatiossa. Useimmat ihmiset kääntyvät mieluummin ihmisen puoleen ongelmatilanteessa kuin käyttäisivät kirjallista tai koneella olevaa materiaalia. Henkilölähteet ovat nopein ja tehokkain tapa vaihtaa informaatiota, mutta toisaalta ihmiset sosiaalisesta luonteestaan johtuen luovat mielellään henkilökontakteja ja verkostoituvat (Grosser 1991, 350.).

Organisaatiokontekstissa yritykset rakentuvat toisissaan limittäin olevista verkostoista, joita Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005, 19) mukaan ovat esimerkiksi tehtävä-, innovaatio- ja suhdeverkostot. *Tehtäväverkoston* voivat muodostaa henkilöt, jotka organisaatiossa suorittavat samankaltaisia työsuoritteita, kuten laskujen kirjoittamisen, käsittelemisen ja hyväksymisen

suorittavat henkilöt. *Innovaatioverkostoissa* käsitellään organisaatioon tullutta informaatiota ja luodaan siitä tietoa, jota voidaan hyödyntää uusissa prosesseissa ja kehittää organisaation toimintoja tehokkaampaan suuntaan. *Suhdeverkostoissa* puolestaan luodaan, kehitetään ja ylläpidetään työntekijöiden välisiä sosiaalisia suhteita esimerkiksi taukuhuoneen keskusteluissa kahvikupposen ääressä ja käytävällä tavattaessa.

McClure (1978, viitattu teoksessa Grosser 1991, 353) jaottelee organisaatiossa olevat toiminnalliset verkostot seuraavasti. *Sosiaalisissa verkostoissa* jaetaan ei-työhön liittyvää informaatiota. *Auktoriteettiverkostoissa* vallitsee luottamussuhde organisaation jäsenten kesken ja verkostossa kommunikoidaan tiedon välittämisestä asiantuntijoiden kesken. *Asiantuntijaverkostoissa* pitäydytään keskustelun tasolla kommunikoinnin teknisessä puolessa, mikä liittyy työtehtävien suorittamiseen.

Verkostojen keskinäinen limittyminen tulee esille siinä, että ne voivat olla riippuvaisia toistensa olemassaolosta. Työntekijät voivat kuulua samanaikaisesti useampaan erilaiseen verkostoon.

Epäviralliset verkostot ovat luonteeltaan spontaaneja, määrittelemättömiä. Niillä ei ole selvää rakennetta, koska ne elävät jatkuvasti organisaation henkilöstön ja työtehtävien muuttuessa. Verkostosta saattaa nousta esille vahvempia työtiimejä, joiden jäsenet toimivat niin sanottuina portinvartijoina. He ovat avainasemassa organisaation viestinnässä yhdistäessään eri hierarkiatasoja keskenään, luomalla yhteyksiä eri työpisteiden välille ja ollessaan yhteydessä organisaation ulkopuolelle. (Grosser 1991, 353.)

Verkostojen sisäiset suhteet vaihtelevat voimakkuudeltaan ja laadultaan. Toiset suhteet ovat tiiviimpiä ja perustuvat lujaan luottamukseen ja yhteistyöhön. Toiset suhteet ovat kevyempiä ja ylläpitävät verkostoon kuulumista ja yhteenkuuluvuutta. Tehokas johtaja vaikuttaa aktiivisesti oman verkostonsa rakenteeseen toimivuuden kannalta. Hän voi siirtää, palkata tai jopa irtisanoa alaisiaan, vaihtaa alihankkijoitaan tai kirjanpitäjänsä sekä laajentaa toisten työntekijöiden työnkuvaa, jotta verkoston toimivuus on optimaalisempaa ja sitä kautta tehokkaampaa. (Kotter 1982, 162.)

Kerry Grosser (1991, 354) arvioi tutkimuksessaan, ettei organisaation virallisia ja epävirallisia verkostoja tulisi pitää toisistaan erillä. Informaation kulkua tulisi tarkastella sekä virallisen että epävirallisen verkoston kannalta. Tiedonkulun tehostamiseksi verkostoista voisi tehdä sosiometrisen kartoituksen, jossa selvitetään haastatteluiden, kyselylomakkeiden tai suoran havainnoinnin avulla

ketkä ovat yhteyshenkilöitä eri toimipisteiden välillä. Kartoituksen jälkeen epävirallisia ja virallisia verkostoja voisi käyttää rinnakkain tehokkaammassa tiedonvälityksessä.

Davenportin ja Prusakin (1998, 89-91) mukaan organisaatiossa on kovia ja pehmeitä verkostoja joiden kautta informaatio välittyy. Kova verkosto käsittää kaiken näkyvän toiminnan, kuten postin, kuljetukset, sähköjohdot työtiloissa ja sähköpostin. Pehmeän verkoston kautta välittyvä informaatio on epävirallista ja huomaamattomampaa. Esimerkiksi yrityksessä käytävät kahvihuonekeskustelut työntekijöiden välillä ovat pehmeän verkoston kautta välittyvää informaatiota.

Allen ja Richard (1976, tässä Grosser 1991, 354) ovat tutkimuksessaan määritelleet organisaation sisäisen epävirallisen verkoston toimijat. *Siltävälittäjä* on verkostossa henkilö, joka kuuluu omaan ensisijaiseen ryhmäänsä verkostossa, mutta pitää yhteyttä aktiivisesti johonkin toisen ryhmän henkilöön. *Yhteistyöväelittäjä* on puolestaan henkilö, joka ei kuulu kiinteästi mihinkään ryhmään, mutta toimii välittäjänä eri ryhmien välillä. *Eristäytyjä* on henkilö, joka ei kommunikoi muiden verkoston jäsenten kanssa. Kirjallisuudessa on käytetty vaihtelevia ilmaisuja organisaation sisäisistä informaaleista verkostoista (esim. inhimillinen verkosto; sosiaalinen verkosto; epävirallinen verkosto). Käytän tässä tutkimuksessa selvyuden vuoksi termiä sosiaalinen verkosto, joka mielestäni kuvaa parhaiten kyseisten verkostojen luonnetta.

3.2.2 Yhteistyöstä sosiaalisiin verkostoihin

Mackenzie (2004, 5) näkee tutkimuksessaan suoraviivaisen jatkumon yhteistyön ja sosiaalisten verkostojen rakentumisen välillä. Yhteistyö yksittäisten johtajien kesken johtaa sosiaalisten verkostojen rakentumiseen yksilöiden kesken. Tällöin informaatio kasautuu yhteiseen kognitiiviseen muistivarantoon ja sillä voidaan käydä kauppaa sosiaalisten verkostojen sisällä. Organisaation eri hierarkiatasojen johtajien ja muiden työntekijöiden tietämyksessä on eroja. Näitä kuvaa määritelmä korkeimman johdon ja työntekijöiden välissä olevan keskijohdon tietämyksestä, jossa yhdistyy korkeimman johdon pitkän tähtäimen visiot sekä yksityiskohtainen, käytäntöön ja hiljaiseen tietoon pohjautuva rivityöntekijän tietous (Choo 2002, 60). Sosiaalisissa verkostoissa organisaation työntekijöihin ja työsuoritteisiin sidonnainen hiljainen tietämys pääsee paremmin vuorovaikutukseen ja jakoon eri hierarkiatasojen välillä.

Haittapuolena sosiaalisissa verkostoissa on Davenportin ja Prusakin (1998, 38) mukaan se, ettei verkostojen hallitsemaa tietämystä ole missään dokumentoituna. Tiedon saavutettavuus on hankalampaa ja on vaarana, että henkilöstön vaihtuessa osa tietämyksestä katoaa lopullisesti.

Yhteistyöverkostojen lisäksi sosiaaliset verkostot syntyvät ihmisten kysellessä toisiltaan, kuka organisaatiossa on perillä asioista. Toisin sanoen ihmiset kauppaavat osaamistaan tiedoillaan tai muulla vaihtoarvolla. Organisaatioissa oleva hiljainen tieto lipuu olemassa olevien sosiaalisten verkostojen läpi henkilöltä toiselle. Davenport ja Prusak käsittelevät organisaation hiljaista tietoa ja sen koodausta työprosesseihin ja henkilöihin sidonnaisena. Hiljainen tieto on kehittynyt ja sisäistynyt pitkällä aikavälillä ja on niin olennainen osa kyseisiä toimintoja ja henkilöitä, ettei sitä ole mahdollista siirtää koodattuna dokumenteiksi tai tietokantoihin. Tiedon näkyväksi tekeminen ja siirtäminen riippuvat heidän mukaansa tiedon luonteesta. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle vaatii äärimmäisen intensiivistä suhdetta ja vuorovaikutusta kuten työsuhdetta, mentorointia tai kisälli-mestari suhdetta vanhemman työntekijän ja aloittelevan työntekijän välillä. (Davenport ja Prusak 1998, 68-87.)

Johtajat huomaavat työssään yhteistyöllä saavuttavansa tehokkaamman lopputuloksen. Menestyvän johtajan kannattaa rakentaa ympärilleen verkosto (tai useita osittain keskenään lomittaisia verkostoja), joka rakentuu kollegoista, asiakkaista ja tavarantoimittajista. Verkoston luomisessa he hyväksikäyttävät sosiaalisia taitojaan, henkilökohtaisia tapaamisia ja luovat luotettavan yhteistyösuhteen tekemällä toiselle palveluksia tarpeen tullen. (Kotter 1982, 161-162.)

Jokainen uutena työntekijänä taloon tuleva henkilö ja erityisesti johtajat huomaavat vähitellen sosiaalisten verkostojen olemassa olon ja niiden arvon. He pyrkivät löytämään verkoston ja pääsemään osaksi sitä. Sisälle sosiaaliseen verkostoon pääseminen ei ole kuitenkaan helppoa vaan jokaisen on lunastettava paikkansa sosiaalisilla taidoillaan ja yhteyksillään verkoston sisälle.

3.2.3 Sosiaaliseen verkostoon sisälle pääseminen

Mackenzien (2004, 4) tutkimuksessa linjajohtajien sosiaalisista verkostoista paljastui, että sosiaaliseen verkostoon mukaan pääseminen kumpuaa ihmisten luonnollisesta halusta kuulua ryhmään ja oivalluksesta, että ”sisäpiirissä” oleminen on välttämätöntä menestymiselle tai selviytymiselle organisaatiokontekstissa. Kun johtaja on kerran päässyt sisälle verkostoon, hän pääsee samalla osalliseksi myös organisaation kognitiivisista muistivarannoista.

Grosser (1991, 369) esittää, että uudet työntekijät kokevat jo olemassa olevaan ja vakiintuneeksi muotoutuneeseen verkostoon sisälle pääsemisen hankalaksi. Uusi työntekijä joutuu monitoroimaan toimintaympäristöään ja hakemaan kontaktia henkilöistä, jotka eivät ole vielä sitoneet itseään liian kiinteästi osaksi jonkin olemassa olevan verkoston toimintaa.

Sosiaaliseen verkostoon mukaan pääseminen vaatii johtajalta jatkuvaa aktiivisuutta ja sosiaalisten suhteiden luomista. Varsinainen prosessi alkaa johtajan monitoroidessa toimintaympäristöään ja hakiessa kontakteja henkilöistä (kognitiivisista auktoriteeteista), joiden hän tietää olevan keskeisiä verkoston toiminnassa. Kognitiivinen auktoriteetti toimii esikuvana uudelle johtajalle ja esikuvansa kaltaisesti johtaja pyrkii toimimaan omassa työssään. Kun kontakti verkoston sisälle on löytynyt, johtaja tarkkailee ja havainnoi kohdehenkilönsä toimintaa. Hän alkaa käyttäytyä kuten esikuvansa ja alkaa jäljitellä tämän tapaa tehdä päätöksiä ja suorittaa työtehtäviään. Johtaja pyrkii hakeutumaan lähemmäksi verkostoa. Tavallisesti sosiaalisessa verkostossa johtajat valitsevat itselleen muista kollegoistaan yhden tai useamman kognitiivisen auktoriteetin, jotka ovat heille ikään kuin esikuvia, joiden valintoja ja tekemisiä he seuraavat omassa työssään. (Mackenzie 2004, 4.)

Mackenzie (2004, 4) nosti tutkimuksessaan esille yksityiskohdan johtajien haastatteluista. Kun johtajat onnistuvat pääsemään sisälle sosiaaliseen verkostoon, pyrkivät he aktiivisesti auttamaan myös muita pääsemään sisälle organisaation sisäiseen kulttuuriin ja verkostoon. Tämänkaltaisen käyttäytyminen voi johtua Mackenzien mukaan vanhempien johtajien luontaisesta huolenpidosta ja tuesta uusien johtajia kohtaan ja siitä, etteivät vanhat johtajat halua uusien tulokkaiden tekevän samoja virheitä kuin he itse ovat aikoinaan tehneet. Kaiken huolehtimisen ja perään katsomisen takana on kuitenkin vallan ja kontrollin tavoitteleminen. Olemalla uudelle johtajalle opas organisaation sisäiseen kulttuuriin ja toimintoihin pääsemiseksi vanhempi johtaja saavuttaa tulokkaan kunnioituksen ja vakiinnuttaa samalla asemansa muiden vanhempien johtajien rinnalla henkilönä, joka toimii esikuvana muille. Sosiaalisiin verkostoihin sisälle pääseminen suo johtajalle kognitiivisten muistivarantojen läheisyyteen pääsemisen lisäksi myös kontrollin muistivarannoista ja sitä kautta valtaa organisaatiossa ja muiden johtajien keskuudessa. Suhderiippuvainen organisaatiokulttuuri rohkaisee johtajia huolehtimaan toisistaan ja hyötymään kollegoiden menestymisestä.

3.2.4 Kenestä kognitiivinen auktoriteetti sosiaalisessa verkostossa?

Davenport ja Prusak (1998, 72-73) esittävät, ettei organisaation virallinen organisaatiokaavio todellisuudessa ole paras opas kertomaan, kuka tietää ja mitä yhtiön sisällä. Organisaation tiedonhankinnan yhteydessä Davenport ja Prusak (1998, 27-30) puhuvat tietomarkkinoista, jossa on tiedon ostajia, myyjiä ja henkilöitä, jotka toimivat portinvartijoina eli muodostavat tiedon ostajien ja myyjien välille yhteyden. Tietomarkkinat voivat toimia joko organisaation sisällä tai välitteisesti ulkomaailmasta sisälle päin. Ostajat hakeutuvat myyjien läheisyyteen joko oman tietämyksensä pohjalta siitä kuka organisaatiossa saattaisi olla perillä asioista tai portinvartijoiden vinkkien perusteella. Organisaation tietomarkkinoilla on olemassa opasteet, joita seuraamalla voi päätyä oikean henkilön luokse.

Viralliset opasteet (virkanimikkeet tai asema organisaatiossa) eivät ole kaikissa tapauksissa luotettavia. Tiedon omaava henkilö ei välttämättä halua jakaa tietämystään kysyjän kanssa tai hänellä ei ole ajantasaista tietoa halutusta aiheesta. Tällöin tiedonhakija ei saa käyttöönsä tarpeeksi laadukasta informaatiota tai informaatiota yleensäkään.

Epävirallisia opasteita tietomarkkinoilla on organisaatiossa esiintyvät sosiaaliset verkostot, jotka muodostuvat lomittain läheisistä työkavereista, ystävyksistä ja kahvihuonekeskusteluista. Verkostojen kautta kysellään tutuilta henkilöiltä heidän tietojaan ja selvitetään kenen puoleen kannattaa kääntyä tiettyssä asiassa tai mistä saadaan informaatiota toiseen asiaan. Epävirallisten verkostojen rakenne on dynaaminen ja se päivittyy jatkuvasti sitä mukaa, kun organisaation henkilöstö vaihtuu ja syntyy uusia vuorovaikutussuhteita.

Organisaatiossa tiedonhakijat arvottavat saamaansa tietoa myös sillä perusteella keneltä he ovat saaneet kyseisen tiedon. Arviointiin vaikuttavat henkilön omat arvot, asenteet, kokemukset ja huhupuheet. Ongelmallista tässä tilanteessa on, että saatu tieto voi olla omasta uskomuksesta huolimatta käyttökelvotonta. Vaikka tiedonsaaja luulee saaneensa relevanttia tietoa tai päinvastoin, tiedonsaaja ei ole hyväksynyt käyttökelpoista tietoa, koska hänellä on väärä käsitys tiedonantajan osaamisesta tai ammattitaidosta.

Maureen Mackenzie (2003b, 2-5) on selvittänyt sosiometristä kartoitusta hyödyntämällä, keitä ovat organisaation *kognitiiviset auktoriteetit* johtajien sosiaalisissa verkostoissa. Haastatteluiden perusteella hän on koonnut yhteen syyt, jotka määrittävät, millaisia ominaisuuksia johtajalla tulee olla, jotta hänestä voi tulla informaation lähde ja kognitiivinen auktoriteetti toiselle johtajalle.

Mackenzie hahmotti tulosten perusteella viisi kategoriaa, jotka määrittävät, miksi johtajat valitsevat tietyt yksilöt tiedonlähteekseen:

1. *Suhde*: Henkilö valitaan tiedonlähteeksi sen suhteen perusteella, joka hänellä on johtajaan ja muihin organisaation henkilöihin.
2. *Tietämys*: Henkilö valitaan tietämyksensä takia tiedonlähteeksi. Johtaja kokee, että informaatio, jonka hän tältä henkilöltä saa, on luotettavaa ja virheetöntä.
3. *Kommunikatiivinen käyttäytyminen*: Henkilön käyttäytyminen heijastaa, että hän on halukas jakamaan tietoa ja hän antaa siitä signaaleja esimerkiksi ollessaan avulias, helposti lähestyttävä ja halukas kuuntelemaan johtajaa.
4. *Kommunikointityyli*: Henkilö valitaan tiedonlähteeksi, koska hänen kommunikointitapansa on avoin ja käytännöllinen ja hän pystyy yksinkertaistamaan monimutkaiset asiat ymmärrettäviksi.
5. *Tiedollinen/kognitiivinen kyvykyys*: Henkilö tulee valituksi tiedonlähteeksi, koska hänellä on hyvin kehittynyt vaisto ja hän ilmaisee vahvaa sisäistä näkemystä asioista.

Mackenzien (2003b, 10) tutkimustulosten mukaan eri tason johtajat valitsevat tiedonlähteensä etupäässä henkilökohtaisen *suhteen* perusteella. Ainoastaan etulinjan myyntipäälliköille *kommunikointitapa* ja *kommunikatiivinen käyttäytyminen* olivat tutkimuksen mukaan tärkeämpiä kuin *suhde*. Mackenzie väittää henkilökohtaisen *suhteen* olevan merkittävin syy valita tiedonlähde sosiaalisissa verkostoissa, koska suhteet perustuvat luottamukselle ja molemminpuoliselle yhteistyölle. Johtajan saattaa olla harkitsematonta mennä varsinaisen asiantuntijan luokse kysymään neuvoa, koska silloin hän paljastaisi haavoittuvuutensa ja olisi altis kritiikille ja kasvojensa menettämislle oman tietämättömyytensä takia. Tieto antaa valtaa ja tietämättömyyden paljastaminen ”väärälle” henkilölle voisi olla tuhoisaa. Tämän takia *tietämys*, *kommunikointityyli* ja *kommunikatiivinen käyttäytyminen* tiedonlähteen valitsemisen kriteereinä ovat toissijaisia.

4. Organisaatioon sosiaalistuminen perehdyttämisen kontekstissa

4.1 Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta sosiaalistumisen prosessina

4.1.1 Oppiminen ja sosiaalistuminen

Käsittelen tässä tutkimuksessa uuden työntekijän työhön, organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämistä tiedonhankinnan näkökulmasta. Perehdyttämisprosessissa uusi työntekijä tutustuu organisaatioon ja sen kulttuuriin ja pääsee sisälle sosiaalisiin verkostoihin, joissa työntekijät hankkivat ja vaihtavat tietoa. Näitä ilmiötä voidaan kuvata käsitteillä *oppiminen* ja *sosiaalistuminen*.

Oppiminen voidaan määritellä suhteellisen pysyviksi, kokemukseen perustuviksi muutoksiksi yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa. Oppiminen on yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen sekä ihmisen aivoissa tapahtuvaan toimintaan liittyvä monimutkainen prosessi. (Kangas 2004, 27.)

Juhani Nikkilä (1986, 3) on käsitellyt organisaatiokulttuurin omaksumista sosiaalistumisena hyvin samantapaisista lähtökohdista kuin Pirkko Kangas edellä oppimista. Nikkilä näkee sosiaalistumisen prosessina, jonka kautta yksilöt oppivat antamaan merkityksiä organisaation roolin omaksumisen kannalta tärkeille arvoille, kyvyille, käyttäytymismalleille ja sosiaalisille tiedoille.

Sosiaalistumisesta ja organisaatioiden dynaamisesta luonteesta johtuen jokainen organisaatio elää jatkuvaa sosiaalistumistapahtumaa jäsentensä kautta. Tästä näkökulmasta katsoen sosiaalistuminen ei ole ajallinen tapahtuma vaan koko ajan muuttuva prosessi. Yksittäisen ihmisen kannalta sosiaalistuminen on sekä organisaation roolin että uuteen virkaan astuvalle henkilölle räätälöidyn työroolin omaksumista prosessissa, joka alkaa perehdyttämisellä.

Uuteen työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen on eräänlainen oppimisprosessi. Pyrkimys on saattaa uusi työntekijä organisaation kokonaisvaltaiseksi jäseneksi siten, että hän on omalla työpanoksellaan osa pyrkimystä organisaation laatiman strategian toteutumiseksi.

Kerry Grosser (1991, 373) esittää, että uudet työntekijät sosiaalistetaan organisaation vallitsevaan kulttuuriin virallisten ja epävirallisten tapojen yhdistelmällä. Virallista tapaa edustaa ennalta laadittu

perehdyttämisohjelma ja esimerkiksi keskustelu organisaation tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista esimiehen kanssa. Epävirallisiin inhimillisiin verkostoihin tutustuminen ja niihin sisälle pääseminen antavat uudelle työntekijälle kuvan organisaation todellisista arvoista ja käsityksistä.

Perehdyttämisellä pyritään tutustumisen lisäksi luomaan uudelle työntekijälle myönteinen asennoituminen työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan hänet osaksi jo olemassa olevaa työyhteisöä ja luomaan yhteishenkeä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen on aikaa vievää prosessi, mutta se voi maksaa itsensä takaisin hyvinkin nopeasti. Uusi työntekijä pystyy perehdyttämisen jälkeen nopeammin itsenäiseen työskentelyyn. Hän on tuottavampi organisaation näkökulmasta, virheet työnteossa vähenevät ja mielialan, motivaation ja jaksamisen kasvamisen myötä irtisanoutumisen riski pienenee. Yleisellä tasolla poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät. (Kangas 2004, 5-6.)

Kangas (2004, 4) jakaa perehdyttämisen käsitteen kahteen osaan: yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen eli työnopastukseen. Ensisijainen tarkoitus yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämisellä on oppia tuntemaan työpaikka, sen toiminta-ajatus, liike/palveluidea, työpaikan yleiset ja kirjoittamattomat tavat sekä oppia tuntemaan työkaverit ja asiakaskunta, joiden kanssa tullaan työskentelemään. Työnopastuksella pyritään osoittamaan uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä ja opastamaan niiden suorittamisessa. Työnopastuksen jälkeen uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mikä on hänen vastuunsa työyhteisön toiminnassa.

Nikkilä (1986, 5) näkee organisaation sosiaalistumisen teoriassaan kahdenlaisia piirteitä: työntekijän roolin oppimisen ja organisaatiokulttuurin oppimisen. Varsinaisesti organisaatioon sosiaalistumisen prosessi jakautuu Nikkilän (1986, 41-63) mukaan neljään eri vaiheeseen: ennakkollisen sosiaalistumisen vaiheeseen, varsinaiseen sosiaalistumisvaiheeseen, potentiaalisen luovuuden vaiheeseen ja passiivisen sopeutumisen vaiheeseen.

Ennakollisen sosiaalistumisen vaihe käsittää ajan ennen organisaation palvelukseen astumista. Vaihe perustuu uuden työntekijän ennakoivaan kokemukseen työn luonteesta ja omasta roolista sen suorittajana, mihin voivat vaikuttaa ennakkokuvat, toisten mielipiteet ja huhupuheet. Ennakoiva kokemus perustuu työnantajan kanssa tapahtuvaan keskusteluun esimerkiksi työhönottohaastattelun aikana. Ennakollinen sosiaalistumisen vaihe jakautuu kahteen osaan: ennakoivaan ammatilliseen ja ennakoivaan organisaatioon sosiaalistumisen vaiheisiin. Näistä ensimmäinen on niin sanottu

poissulkemisprosessi, jossa yksilö mieltää itsensä kaikista mahdollisista olemassa olevista työrooleista juuri tiedossa olevaan työrooliin ja osaksi tulevaa työyhteisöä. Jälkimmäisessä ennakoivan sosiaalistumisen vaiheessa tärkein vaihe on valintahaastattelu, jossa työnantajapuoli pyrkii välittämään realistisen kuvan organisaatiosta.

Varsinaisessa sosiaalistumisvaiheessa työntekijä muuntuu ulkopuolisesta tulokkaaksi. Erityisesti huomioon otettavaa tässä vaiheessa on uudelle työntekijälle syntyvät mielikuvat ja kokemukset, mitkä ovat merkittäviä suhtautumisessa organisaatioon pitkällä aikavälillä. Jos ennakkososiaalistumisen vaiheessa saadut myönteiset mielikuvat eivät saa vahvistusta tässä vaiheessa, saattaa käynnistyä organisaatiosta irtautumisprosessi. Hyvät perehdyttämiskokemukset auttavat uuden työntekijän minäkuvan muuttumisessa ja mukautumisessa, uusien arvojen ja käyttäytymismallien omaksumisessa ja suhteiden luomisessa työkalvereihin.

Potentiaalisen luovuuden vaiheessa uudelle työntekijälle rakentuu työrooliin kuuluvat elementit. Hän pystyy roolinsa *tietoperustan* avulla hahmottamaan olemassa olevat ratkaisumallit ongelmiin, joihin hän törmää työssään, ja roolin *strategisen perustan* avulla selviämään soveltavista ongelmatilanteista. Ennen kaikkea uusi työntekijä pystyy hahmottamaan tehtävänsä organisaatiossa suhteessa muihin toimijoihin. Potentiaalisen luovuuden vaiheessa yksilö on siirtynyt työssään niin sanottuun normaaliin arkeen varsinaisen sosiaalistumisen vaiheesta ja on täysvaltainen jäsen organisaatiossa. Yksilö pyrkii tulemaan hyväksytyksi, osallistuvaksi jäseneksi oppimalla uusia asenteita ja käyttäytymismalleja, jotka ovat organisaation näkökulmasta katsoen hyväksytyjä. Katsantokanta muuntuu organisaation näkökulmasta katsotuksi, mikä edellyttää vastuunottoa ja autonomisuutta.

Passiivisen sopeutumisen vaihe on edessä, jos työntekijä ei pysty enää synnyttämään luovia prosesseja johtuen joko yksilöllisistä tai organisatorisista tekijöistä. Tämä vaihe on havaittavissa, jos työntekijä jatkaa samassa virassa kauan ilman, että työskentelyssä tapahtuu kehitystä tai että hän pyrkisi omaehtoisesti eteenpäin urallaan. Näin ollen hän joko sopeutuu passiivisiin työoloihin tai lähtee pois organisaatiosta. Viimeinen organisaatioon sosiaalistumisen vaihe ei ole välttämättä edessä jokaisella työntekijällä vaan se on vaihe, johon päädytään, jollei työntekijä koe saavansa tarpeeksi haasteita ja mahdollisuuksia työssään.

Sosiaalistamisprosessin epäonnistuessa Edgar Scheinin (1987, 58-59) mukaan henkilö ei joko opi organisaation kulttuuria ja pääse sisälle siihen tai sitten hän ylisosiaalistuu. Ensimmäisessä tapauksessa uusi työntekijä ei opi organisaation keskeisiä perusoletuksia, tuntee yleisesti ottaen

olonsa epämukavaksi ja vieraantuneeksi työyhteisöstä ja jopa hyödyttömäksi työpanoksellaan. Perehdytysprosessi on epäonnistunut myös tapauksessa, jossa työntekijä oppii joitain osakulttuurin asioita, jotka ovat ristiriidassa organisaation keskeisten näkemysten kanssa. Tämä saattaa johtaa toiminnan suoranaiseen sabotointiin ja työn hidastumiseen.

Ylisosiaalistamisen tilanteessa työntekijä on sisäistänyt organisaation kulttuurin pienintä piirtoa myöten. Tämä merkitsee täydellistä sopeutumista ja innovatiivisuuden menetystä. Scheinin ylisosiaalistuminen vastaa ajatuksellisesti Nikkilän teorian passiivisen sopeutumisen vaihetta, jossa innovatiivisuuden potentia katoaa työstä kokonaan.

Paras sosiaalistumisen tapa on Scheinin (1987, 59) mukaan oppiminen, joka koskee vain sellaisia kulttuurintekijöitä, jotka ovat oleellisia organisaation säilymisen ja jatkuvan toiminnan kannalta. Eroavaisuudet katsantokannoissa ja ajatusmaailmoissa mahdollistavat innovatiivisuuden.

4.1.2 Perehdyttämisprosessi palvelualan näkökulmasta

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa uusi työntekijä perehdytetään organisaation tavoille ja tutustutetaan työyhteisöön. Toisaalta organisaatio itsessään joutuu kohtaamaan ja mahdollisesti arvioimaan oman kykynsä ottaa vastaan uusia ihmisiä ja ajatuksia sekä muuntumaan ajan kuluessa. Työhön perehdyttäminen on prosessi, joka kertoo paljon organisaatiosta itsestään - erityisesti sen arvoista ja tavasta, jolla se kohtelee työntekijöitään.

Varsinaiset työhön liittyvät perusasiat voi oppia parissa kolmessa päivässä, mutta itsenäisen työskentelyn oppiminen vaatii ennemminkin viikkoja tai jopa kuukausia (Kangas 2004, 4). Tämä vastaa ajallisesti Nikkilän teoriaa organisaation sosiaalistumisen vaiheista.

Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii huolellista etukäteen toteutettua suunnittelua, jonka lähtökohtana on organisaation henkilöstöpolitiikka eli henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Perehdyttämisohjelman suunnittelussa on otettava huomioon jokaisen perehdytettävän yksilöllisyys ja hänen tuleva asemansa organisaatiossa, mikä vaikuttaa perehdyttämisohjelman laajuuteen ja ajankäyttöön. Ajallisesti ja läpikäytävien asioiden näkökulmasta katsoen on aivan eri asia perehdyttää uutta myymäläpäällikköä kuin silloin tällöin työskentelevää ekstratyöntekijää. Perehdyttämisohjelman laatimisessa tulisi kuitenkin aina

huomioida kaikkien käsiteltävien asioiden läpikäyminen, prosessin aikataulutus ja vastuuhenkilöiden nimeäminen. (Kangas 2004, 7-10.)

Perehdyttämisen vastuuhenkilöiden (perehdyttäjä, työnopastaja, työpaikkakouluttaja) tulee olla työnsä osaavia asiantuntijoita, joilla ammattitaidon lisäksi on oikeanlaista motivaatiota ja taitoa opettaa. Jokainen ammattitaitoinen henkilö ei ole suinkaan paras henkilö siirtämään osaamistaan eteenpäin uudelle työntekijälle. Työhön on valittava henkilö, jolla on kärsivällisyyttä ja kyky asettua toisen asemaan.

Hyvän perehdyttäjän nimeämisen lisäksi on hyvä laatia materiaalia opetuksen tueksi. Hyvätasoisen perehdyttämismateriaalin laatiminen on aikaa vievää projekti, mutta säästää vastaavasti aikaa itse perehdyttämistilanteessa. Uusi työntekijä voi jo ennakkoon tutustua materiaalin tai kerrata jälkikäteen epävarmoiksi jääneitä asioita. Perehdytysmateriaaleja on tavallisimmin niin sanotut Tervetuloa taloon -oppaat, kirjalliset työohjeet tai internetin ja intranetin ohjelmat. Perehdytysmateriaalin laatimisessa täytyy huomioida materiaalin ylläpitäminen ja päivittäminen tietyin väliajoin.

Perehdyttämisprosessi alkaa jo työhönottovaiheesta, jolloin käydään keskustelua työnhakijan sopivuudesta työhön, työnantajapuolen odotuksista ja esitellään organisaatiota etukäteismateriaalin ja keskusteluiden avulla sekä tehdään mahdollisesti kierros tulevalla työpaikalla.

Varsinainen perehdyttäminen jatkuu työnopastuksella, joka on välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opastusta. Työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettavaa. Yksi ainoa perehdyttämiskaava ei toimi. Etukäteen tutustumalla ja juttelemalla perehdyttäjän tulee ottaa huomioon, että eri työntekijöillä on erilaiset fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet kuten myös erilaiset ennakkotiedot ja -taidot työstään. Myös asenteet, motivaatio ja oppimistyyli vaikuttavat perehdyttämistavan valitsemiseen – toiset oppivat paremmin lukemalla, kun taas toiset katsomalla tai itse tekemällä. (Kangas 2004, 13.)

Perehdyttämisprosessin jälkeen on hyvä toteuttaa jälkikäteisseuranta ja -arviointi (Kangas 2004, 16) esimerkiksi käyttämällä ennakkoon laadittuja perehdyttämisprosessin osa-alueiden tarkistuslistoja ja käymällä seurantakeskusteluita, joissa arvioidaan tavoitteiden saavuttamisen aste, perehdyttämisohjelman onnistuneisuus ja mahdollinen lisäperehdyttämisen tarve. Perehdyttämisen onnistumisen arviointi koskee työntekijän lisäksi organisaatiota ja perehdyttäjää itseään, jolla on mahdollisuus parantaa omia taitojaan ja prosessin toimivuutta tulevaisuutta ajatellen.

5. Empiirisen tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa selvitettiin myymäläpäälliköiden ammatillisen tiedon hankintaa ja peilattiin heidän kokemuksiaan työhön perehdyttämisestä tiedonhankinnan näkökulmasta. Tutkimuskohteena oli eurooppalainen, Suomessa toimiva keskisuuri kaupallisen alan organisaatio ja sen 57 eri puolilla Suomea sijaitsevan liikkeen myymäläpäällikköä. Organisaation tarkemman identiteetin säilytän anonymina tämän tutkimuksen puitteissa. Tästä organisaatiosta puhuttaessa käytän nimitystä ”Tutkimusorganisaatio Oy”.

Tutkimuksen tavoitteena on hahmotella pienehkön, kolmesta neljään vakituista työntekijää työllistävän liikkeen myymäläpäällikön keskeiset työtehtävät sekä tiedonlähteet, joita he hyödyntävät työtehtävien suorittamisessa. Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, jonka mukaan myymäläpäälliköiden tiedontarpeet kumpuavat Leckien, Pettigrew’n ja Sylvainin (ks. kuvio 2. s. 9) ammatillisen tiedon hankinnan mallin mukaisesti työroolin määrittämistä työtehtävistä. Lisäksi oletan, että myymäläpäälliköt suosivat tiedonlähteinään erityisesti henkilölähteitä ja rakentavat ympärilleen verkoston henkilökontakteista.

Tutkimusorganisaatio Oy:n toivomuksesta tutkimuksessa kartoitettiin myös myymäläpäälliköiden henkilökohtaisia työhön perehdyttämiskokemuksia. Tarkoituksena on koota yhteen pohja, jonka huomioiden Tutkimusorganisaatio Oy lähtisi suunnittelemaan uutta yhtenäistä myymäläpäälliköille suunnattua työhön perehdyttämisohjelmaa.

Näistä lähtökohdista tutkielmassa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat myymäläpäälliköiden keskeiset työtehtävät?
2. Millaisia ovat myymäläpäälliköiden tiedontarpeet?
3. Millaisia tiedonlähteitä he käyttävät työtehtäviään tehdessään?
4. Millaista on työhön perehdyttäminen tiedonhankintatapana?

5.2 Tutkimuskohde

Tutkimusorganisaatio on osa eurooppalaisessa omistuksessa olevaa tekstiilikonserni, jolla vaateliikkeiden lisäksi on omistuksessaan kosmetiikkaan ja life style-liikeideaan pohjautuvia ketjuja. Tutkimusorganisaation liikkeitä on yli 400 seitsemässä eri maassa ja ne työllistävät yhteensä yli 3000 työntekijää. Suomessa ensimmäinen Tutkimusorganisaatio Oy:n liike avattiin vuonna 2000 ja kaiken kaikkiaan liikkeitä oli tutkimusajankohtana 57.

Tutkimusorganisaation 57 liikettä sijaitsevat eri puolilla Suomea ja ne ovat maantieteellisen sijaintinsa perusteella jaettu neljään eri alueeseen: Team-etelään, Team-länteen, Team-itään ja Team-pohjoiseen. Kutakin aluetta ja sen myymäläpäälliköitä edustaa aluepäällikkö. Aluepäälliköiden, myymäläpäälliköiden sekä muun hallinnollisen henkilökunnan ja vastaavien työntekijöiden esimiehenä toimii maapäällikkö.

Tutkimusorganisaatio Oy on tyypillinen linjaorganisaatio (ks. kuvio 6.), jonka Suomen toiminnasta vastaa maajohtaja, jonka alaisuudessa myymäläpäälliköt ja aluepäälliköt toimivat.



Kuvio 6. Tutkimusorganisaation organisaatiorakenne

Tutkimusorganisaation yritys ympäristö on luonteeltaan orgaaninen, jossa on joitain vahvoja mekaanisen yritys ympäristön piirteitä (Stähle & Grönroos 1999, 82-100). Orgaaninen yritys ympäristö tähtää hallittuun kasvuun ja joustavaan muuntautumiskykyyn. Laadun takaa se, että kehitystä hallitaan tasapainoisesti ja jatkuvasti. Tämä edellyttää oman toiminnan arviointia ja parannusten tekemistä eli orgaaninen yritys ympäristö on systeemi, joka uudistaa itseään sisältä päin. Orgaanista yritys ympäristöä ja sen kehittymistä vaaditaan erityisesti organisaatiossa, jossa keskeiset toiminnot tapahtuvat asiakasrajapinnassa, kuten Tutkimusorganisaatio Oy:llä. Ihmisten palvelu vaatii välitöntä reagoimista siihen, mitä tapahtuu juuri tässä ja nyt. Työtehtävät varioivat tilanteiden ja muutosten myötä, eikä kaikkien työtehtävien suorittamiseen ole olemassa suoranaisia ohjeita. Tästä johtuen uusia tiedontarpeita herää päivittäin. Orgaaninen yritys ympäristö rakentuu

siinä mukana olevien yksilöiden tavasta käsitellä tietoa, mikä tässä tapauksessa on ihmisiin sidonnaista piilevää tietoa. Piilevä tieto on osaamiseen perustuvaa, kokemusperäistä tietoa, josta tulee organisaation omaisuutta ja käyttövaraa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mikä on tyypillistä orgaaniselle yritysympäristölle. Niin piilevä kuin eksplisiittinen tieto muodostavat Stählen ja Grönroosin (1999,90) mukaan yksilön moniulotteisen tietovaraston (vrt. Mackenzie, kognitiivinen muistivaranto, s. 25).

Tutkimusorganisaatio Oy:ssä on nähtävissä orgaanisen yritys ympäristön lisäksi joitain mekaanisen yritys ympäristön piirteitä. Tieto kulkee hierarkkisesti ylhäältä alaspäin maajohtajalta myymäläpäälliköille suoraan tai välitteisesti aluepäälliköiden kautta. Jotkin organisaation rakenteista ovat hyvin jähmeitä ja muuttumattomia. Esimerkiksi tiedon välittämisen ja kommunikoinen nykytrendejä ei ole huomioitu ajan vaatimalla tavalla suunniteltaessa organisaation informaatiopolitiikkaa. Organisaatiossa ei ole esimerkiksi käytössä internetiä, intranet-järjestelmää tai yhteistä tietokoneelta nähtävää logistiikkaohjelmaa. Mekaanisen yritys ympäristöön pohjautuen organisaatio ei ole kiinnostunut yksilön osaamisesta yli määriteltyjen tehtävärajojen ja myymäläpäälliköiden etenemismahdollisuudet uralla ovat hyvin rajallisia.

5.3 Tutkimuksen toteuttamisen vaiheet

5.3.1 Haastattelut

Ennen postituskyselyn toteuttamista kesän ja syksyn 2006 aikana toteutettiin kolme avointa haastattelua, joissa haastateltiin henkilöitä, jotka työskentelivät Tutkimusorganisaatio Oy:ssä myymäläpäälliköinä tai aluepäällikköinä. Valintaperusteet olivat: haastatelluista ensimmäinen oli tullut yrityksen palvelukseen myymäläpäälliköksi yrityksen ulkopuolelta eli hänellä ei ollut aikaisempaa työkokemusta Tutkimusorganisaatio Oy:stä. Lisäksi hän oli parin vuoden sisään toiminut kahdessa eri liikkeessä myymäläpäällikkönä. Toinen haastatelluista oli työskennellyt organisaatiossa alun perin myyjänä ja ylennyt siitä asemasta myymäläpäällikkyyden kautta yhdeksi aluepäälliköistä, joten hän edusti työkokemuksellaan kaikkia hierarkkisia tasoja organisaatiossa. Kolmas haastatelluista työskenteli myös myymäläpäällikkönä, mutta oli asemassaan vielä varsin uusi ja oli aiemmin työskennellyt samaisessa myymälässä myyjänä. Henkilöiden erilaisilla taustoilla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva myymäläpäällikön työstä ja ajatuksista.

Haastattelut pohjautuivat löyhästi myöhemmin hyödynnettyinä kyselylomakkeen sisältöön ja olivat luonteeltaan vapaamuotoisia. Haastatteluiden pohjalla ei ollut varsinaista tiukkaa haastattelurunkoa. Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan yleiskuva myymäläpäällikön arjen luonteesta, työtehtävistä ja niiden suorittamisesta sekä erityisesti heidän omista perehdytyskokemuksistaan aikana, jolloin he olivat vielä uusia myymäläpäällikön virassa.

Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne nauhoitettiin. Valmiit haastattelut purettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Yleisesti ottaen tulkinnessa ei kiinnitetty huomiota kielen kaikkiin hienovaraisiin vivahteisiin, koska tutkimuksen kohteena ei ollut kieli tai kielenkäytön piirteet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluista poimittiin analyysiin sopivia otteita havainnollistamaan ja elävöittämään tutkimustuloksia.

5.3.2 Lomakekysely

Tutkimuksen varsinainen empiirinen osuus toteutettiin lomakekyselyllä (ks. liite 1 & 3.) tammikuussa 2007, jolloin se postitettiin keskitetysti 57 myymäläpäällikölle. Vastausajaksi määriteltiin kaksi viikkoa. Määräajan päätyttyä tutkimushenkilöille postitettiin muistutuskirje (ks. liite 2.), jossa heitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn uuteen määräaikaan mennessä. Kaikkiaan kahden kyselykierroksen jälkeen vastauksia saapui 34 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 59,6%, mikä on hyvä tulos postituskyselylle (Heikkilä 2005, 66). Kyselylomakkeessa oli Likert-asteikkoon perustuvia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, muutamia avoimia kysymyksiä ja lopuksi mukailtu Diane Sonnenwaldin informaatiohorisontti-teoriaan perustuva piirtämistehtävä, jolla kartoitettiin myymäläpäälliköiden tehtävälähtöistä tiedonhankinnan prosessia.

Lomakekyselyn käyttämistä tutkimusmetodinä on kritisoitu viime vuosina (Valli 2001, 29) sen taitamattoman käyttämisen ja väärin tutkimuskohteisiin soveltamisen takia. Yleiskartoituksena se toimii kuitenkin mainiosti ja se on tutkimusmetodinä ylivoimainen suurta tutkimusaineistoa kerättäessä. Lisäksi lomakkeen käytön valintaa puoltaa, että se nopeuttaa tutkimuksen toteuttamista, tarkoittaa saatujen tietojen tallentamista ja nopeuttaa saatujen tulosten käsittelyä. Tämän tutkimuksen puitteissa oli perusteltua valita lomakekysely, koska siten oli mahdollista tavoittaa koko tutkimuksen perusjoukko, joka oli maantieteellisesti sijoittunut ympäri Suomea.

Kyselylomakkeella kerättävän tutkimusaineiston hyviä puolia on muun muassa se, ettei tutkija vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastaajiin ja heidän vastauksiinsa. Kyselylomakkeella on mahdollista esittää suuri määrä kysymyksiä tarkalleen samassa muodossa suurelle joukolle

henkilöitä, jolloin vastaukset ovat paremmin yleistettävissä. Lisäksi vastaaja voi valita itselleen sopivan vastausajankohdan sekä pohtia ja tarkistaa vastauksiaan (Valli 2001, 29-31.). Tämä voi olla tosin tulkittavissa negatiiviseksi piirteeksi vastausten luotettavuuden kannalta, jos vastaaja miettii liikaa vastauksiaan ja muuttaa niitä mahdollisesti imartelevampaan suuntaan.

Lomakekyselyn huonoja puolia edellä mainittujen lisäksi on usein pieneksi jäävä vastausprosentti. Tätä voidaan parantaa kuitenkin kyselylomakkeen huolellisella suunnittelulla, selkeillä ohjeilla ja muistutuskirjeiden lähettämällä. Kyselylomakkeiden käyttämiseen liittyy lisäksi väärin vastaamisen ja vastaamatta jättämisen riski, jonka tutkijan tulee huomioida käsitellessään tutkimusaineistoa.

5.3.3 Osallistuva havainnointi

Tutkimushenkilöiden havainnointi tapahtui osallistuvana havainnointina työskennellessäni muutamassa Tutkimusorganisaatio Oy:n liikkeessä Pirkanmaalla. Havainnointi ajoittui kevääseen ja kesään 2006, jolloin tutkimuksen aihe oli hahmottunut ja tutkimuskysymykset olivat laadittu. Tutkimushenkilöt olivat tietoisia tutkimuksestani. Tarkkailin ja kartoitin työni ohessa myymäläpäälliköiden työrutiineita, esille nousseita ongelmatilanteita, eri tiedonlähteiden käyttöä ja organisaation yleistä suhtautumista viestintään ja kommunikoimiseen. Tein keskeisistä havainnoista muistiinpanot ja hyödynsin niitä täydentääkseni lomakekyselyn ja haastatteluiden antamaa informaatiota tutkimusorganisaatiosta.

5.3.4 Empiirisen aineiston analysointi

Tieteellisillä tutkimuksilla pyritään systemaattisesti keräämään ihmisiä, luontoa ja yhteiskuntaa koskevaa tietoa. Tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä vaan kerätystä ja analysoidusta tiedosta täytyy osata tehdä johtopäätöksiä. Johtopäätökset tehdään joko deduktiivisesti tai induktiivisesti. Näistä ensimmäisessä edetään yleisestä tilanteesta yksittäiseen tapaukseen ja induktiivisessa päättelyssä puolestaan yksittäistapauksesta edetään yleistyksen (Holopainen & Pulkkinen 2003, 11-12).

Tutkimustyyppit voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettinen tutkimus toteutuu pitkälti perustutkimuksena, jonka tarkoituksena on uuden tieteellisen tiedon etsintä ja uusien menetelmien luominen. Empiiriset tutkimukset ovat soveltavia tutkimuksia, jonka tulokset pohjautuvat perustutkimuksiin, ja jolla pyritään käytännön sovelluksiin. Empiiriset tutkimukset

voidaan jakaa edelleen kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin (Holopainen & Pulkkinen 2003, 17.).

Tässä toteutettu tutkimus on pääosin laadultaan kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jonka analysoimisessa käytettiin täsmällisiä ja laskennallisia menetelmiä eli tilastotieteellisiä menetelmiä. Lomakekyselyn vastaukset analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelman (Statistical Package for Social Sciences) versiolla 13.0, jonka avulla muuttujista johdettiin suoria jakaumia, ristiintaulukointeja ja χ^2 -testauksia. Vastaukset esitettiin graafisessa muodossa kuvioina, erilaisina taulukoina Excel:n avulla ja yksittäisinä prosenttilukuina. Määrällisen tutkimusotteen lisäksi tutkimuksen validiteettia lisättiin menetelmätriangulaatiolla eli käyttämällä useita toisiaan tukevia tutkimusmenetelmiä (haastattelut, postituskysely ja henkilökohtainen havainnoiminen).

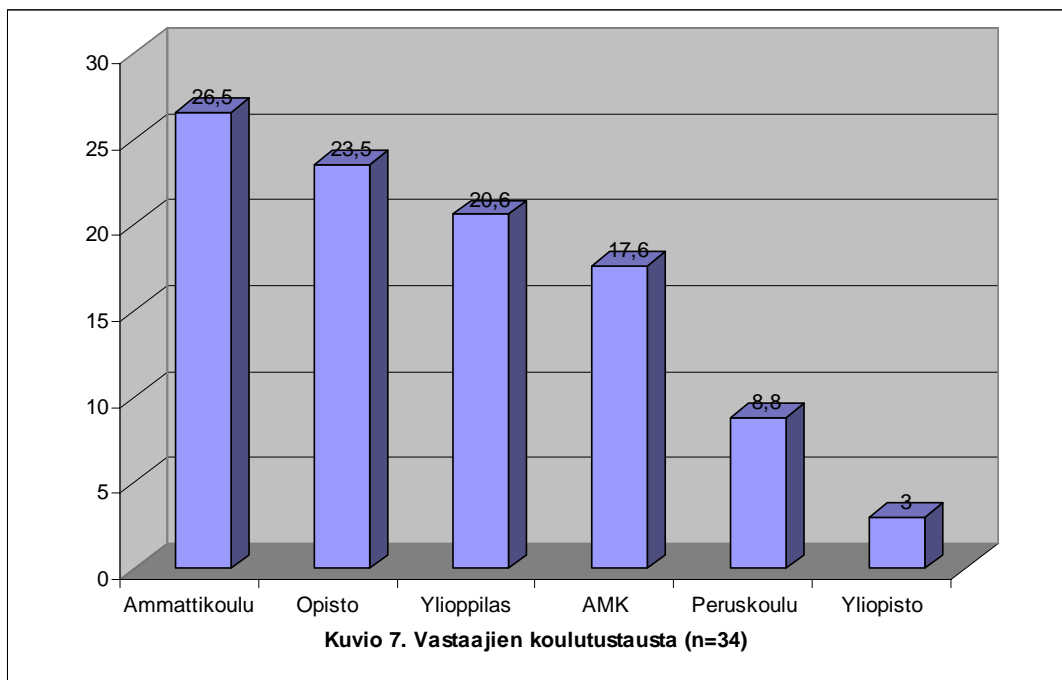
Tehtävälähtöisen tiedonhankinnan prosessin kuvaamisen tulkinnassa hyödynnettiin Diane Sonnenwaldin (1999) informaatiohorisonttiteoriaa sekä teoriaa tiedonhankinnan poluista (Johnson et. al 2006). Mainitut työtehtävät jaettiin kolmeen eri kategoriaan, joista ensimmäistä ja laajinta kategoriaa käsiteltiin perusteellisemmin. Vastausten perusteella laskettiin keskimääräisesti käytettyjen tiedonlähteiden määrä kutakin työtehtävää kohden ja määriteltiin ensisijaiset, toissijaiset, jne. tiedonlähteet tiedonhankintaprosessin etenemisessä. Edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen muodostettiin kuva tyypillisestä myymäläpäällikön informaatiohorisontista tietyn työtehtävän yhteydessä.

6. Tutkimustulokset

6.1 Taustatietoja vastaajista

Kyselyyn vastanneista 34 myymäläpäälliköistä puolet oli naisia ja puolet miehiä. Vastaajat olivat iältään 22 – 41 vuotiaita keskiarvon ollessa noin 31 vuotta.

Myymäläpäälliköiden koulutustausta oli tavallisimmin ammattikoulupohjainen (26,5% vastanneista), mutta hyvin monella oli opistotasoinen tutkinto (23,5%) tai ylioppilastutkinto (20,6%). (ks. kuvio 7.)



Ennen tutkimusorganisaatiossa työskentelyään myymäläpäälliköt olivat toimineet hyvin erilaisissa työtehtävissä. Yhteistä suurimmalle osalle vastaajista oli, että he olivat ennen nykyistä toimeaan työskennelleet tavallisimmin vaihtelevissa asiakaspalvelutehtävissä hotelli- ja ravintola-alalla, sosiaalialalla, turvallisuusalalla ja erilaisissa kaupanalan työtehtävissä tai toimineet yrittäjinä jossain vaiheessa työhistoriaansa.

Liikkeet oli maantieteellisen sijaintinsa ja Suomen läänien perusteella jaettu neljään ryhmään Team-etelä, Team-länsi, Team-itä ja Team-pohjoinen, jolla sijaitsevat Oulun ja Lapin läänien liikkeet.

Alueellisesti katsoen vastauksia tuli tasaisesti jokaiselta alueelta (8 kpl/alue) joskin Team-lännen alueelta tuli muutama vastaus enemmän (10 kpl).

Suurin osa liikkeistä, joiden myymäläpäälliköt vastasivat kyselyyn, oli perustettu vuosina 2000–2002 (yht. 64,7%) ja ne edustivat yleisimmin b-tason tai d-tason liikkeitä (molemmat 29,4%). A-tason liikkeitä oli kyselyssä mukana 11,8% ja c-tason liikkeitä loput 17,6%. Liikkeiden taso määräytyy myymälän sijainnin ja liikevaihdon perusteella. Konkreettisesti tämä ilmenee esimerkiksi myymälän valikoiman laajuudessa.

Kyselyyn vastanneet myymäläpäälliköt olivat työskennelleet tutkimusorganisaatiossa keskimäärin 3 vuotta 9 kuukautta ja tästä ajasta keskimäärin 2 vuotta 9 kuukautta myymäläpäällikköinä.

Tavallisimmin myymäläpäälliköillä oli alaisinaan kolmesta neljään vakituista työntekijää (67,6% tapauksista). Tämän lisäksi alaisina oli yhdestä kahteen ekstratyöntekijää (50%) tai isoimmissa liikkeissä jopa kolmesta neljään ekstratyöntekijää (47,1%).

6.2 Kokemuksia työhön perehdyttämisestä

Tutkimusorganisaation myymäläpäälliköiden työhön perehdyttämiskokemukset olivat vastausten perusteella hyvin vaihtelevia. Perehdyttämisellä ei näyttänyt olevan yhtenäistä kaavaa. Uudet myymäläpäälliköt perehdytti työhön tavallisimmin organisaation aluepäällikkö yksin tai toisen myymäläpäällikön avustamana. Perehdyttämisessä avustava myymäläpäällikkö saattoi olla alueen toisen liikkeen myymäläpäällikkö tai liikkeestä toisiin työtehtäviin siirtyvä ”vanha” myymäläpäällikkö. Mitään ennalta laadittua ja koko organisaation yhteisessä käytössä olevaa perehdytysohjelmaa tai -kansiota ei ollut olemassa. (V= postituskyselyyn vastaaja, H= haastateltu)

”Yhden kuukauden olimme päällekkäin myymäläpäällikkönä, mutta entinen MP jäi ekstraksi myymälään eli sain tukea/opastusta koko ajan.” (VI)

”...Täällä entinen myymäläpäällikkö XXX, olik se mun kanssa jonkun viikon päivät ja muutenkin hän oli koko ajan silleen, että soita jos tulee jotain. Käytiin yhdessä juttuja läpi, että pääsin silleen tosi hyvin alkuun. ...XXX oli sellainen, josta mä otin tuen, että siltä kehtas kysyä mitä vaan vaikka

keskellä yötä, jos tuli jotain mieleen. Ja YYY oli silloin meillä aluepäällikkönä, mut se oli mulle liian sellainen ylhäällä oleva.” (H2)

Oli myös mahdollista, että saman alueen kaksi myymäläpäällikköä yhteistyössä kouluttivat uuden kollegansa työhön. Erään vastaajan perehdytyskoulutuksesta oli vastannut yksin organisaation maajohtaja. Jos uudella myymäläpäälliköllä oli jo aiempaa työkokemusta tutkimusorganisaatiossa työskentelystä, esimerkiksi myyjänä toimimisesta, perehdyttämisen saattoi suorittaa toisen liikkeen myymäläpäällikkö yksin. Toisen myymäläpäällikön antaman koulutuksen lisäksi eräs vastaajista mainitsi, että hän oli saanut apua omilta alaisiltaan uuteen työhön ja työpaikan käytäntöihin perehtymisessä. Tämän lisäksi muutama vastaajista ilmoitti, ettei ollut saanut ollenkaan perehdytystä työhönsä tai oli itseoppinut.

”Luvattua koulutusta ei koskaan tullut/annettu. Toki sain apuja muilta myymäläpäälliköiltä ja puhelimitse aluepäälliköltä. Alussa olisin tarvinnut enemmän fyysistä läsnäoloa.” (V28)

”Seuraamalla esimiehiäni olen oppinut paljon (aikaisemmin), mutta varsinainen ”koulutus” kesti 1 päivän (kasvokkain tutorin kanssa) ja myöhemmin sain tietoa kysymällä puhelimitse.” (V20)

Vaihtelua ilmeni myös työhön perehdyttämisen ajallisessa kestossa. Keskimääräisesti perehdyttäminen kesti yhdestä päivästä viikkoon. Vähimmillään eräs vastaajista ilmoitti koulutuksen kestäneen yhden tunnin ja enimmillään muutama vastaajista ilmoitti perehdyttämisen kestäneen vuoden verran. Muutama vastaaja koki perehdyttämisen olevan jatkuvaa, minkä tulkitsen tässä tarkoittavan pikemminkin omaa oppimiskokemusta kuin varsinaista intensiivistä perehdyttämisjaksoa.

Koulutuksen intensiivisen keston määrittelemiseen vaikuttaa henkilökohtaisen arvioinnin lisäksi vastaajien aiempi työkokemus tutkimusorganisaatiossa. Koulutus on pidempi, jos on tarvetta aloittaa uuden myymäläpäällikön organisaatioon perehdyttäminen aivan alusta. Eräs aluepäällikkö pohti uuden henkilön perehdyttämiskoulutusta seuraavasti:

”...Jos kaveri (uusi myymäläpäällikkö) tulee ihan ulkopuolelta, niin se ei ole ollut XXX:lla töissä, niin silloin mä otan sen koulutuksen itselleni eli just sen takia mä pystyn vaatimaan jatkossa kaverilta, kun mä olen sen itte kouluttanut ja tiedän oikeestaan, mitä mä olen antanut hänelle. ...Omasta mielestäni mä pystyn viikossa kouluttaan aika hyvin, kun käyttää aamusta iltaan aikaa kaverin kanssa.” (H1)

Kyselyyn vastanneista myymäläpäälliköistä ainoastaan 22,6% totesi koulutuksen tukeneen hyvin työtehtävien itsenäistä suorittamista. Vastanneista 32,3% koki koulutuksen olleen heikkoa työtehtävien suorittamisen kannalta.

”Koska kaikki oli uutta, niin mentiin minusta liian nopeasti (paperityöt) ja tietysti olisi saanut kysyä, mutta miten kysyt kun et tiedä mistä kysyt. Oma-alotteisesti olen oppinut suurimmaksi osaksi.” (V16)

”Vaikka valitsin ”hyvin” oli koulutus täysin riittämätön. Se vähä mitä tuli oli hyvää, mutta monta asiaa jäi opettamatta ajan puutteesta johtuen.” (V7)

” ”Koulutusta” liian vähän, malliin tekemällä oppii.” (V15)

” Se (työn hallitseminen) tuli sitten pikkuhiljaa oikeastaan ja sitten niitten rutiinien kautta tuli se jess mä osaan tän, mä osaan tehdä tän ilman mitään tukia. Onhan se ihan kaikissa paikoissa, kun tulee uutena taloon, kun pääsee talon tavoille, niin se hetki, minkä se vie.” (H2)

Työhön perehdyttämiseen työtehtävien suorittamisen kannalta tyytymättömmimmät olivat Team-etelän myymäläpäälliköt, joista neljä viidestä piti koulutusta heikkotasoisena.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että koulutuksen henkilökohtaiseen arviointiin vaikutti paljon ajankohta, jolloin henkilö oli aloittanut työskentelyn myymäläpäällikkönä tutkimusorganisaatiossa. Koulutuksen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen oli ollut vasta parin viime vuoden aikana näkyvämmän esillä organisaation henkilöstöpolitiikassa. Tämä johtuu organisaation uudesta, verrattain vakiintumattomasta asemasta Suomessa.

”Tuohon aikaan (2002) ei juuri ollut ihmistä, joka olisi pystynyt kouluttamaan!” (V3)

”Vuonna 2001 koulutus oli ns. syvältä. Kuulemani mukaan asiat hoidetaan nykyään paremmin.” (V21)

Koulutuksen päätyttyä 45,2% myymäläpäälliköistä katsoi selviytyneensä hyvin töiden itsenäisestä suorittamisesta ja ainoastaan 3,2% koki itsenäisen työskentelyn olleen vaikeaa. Miehistä 58,8% vastasi selviytyneensä hyvin. Naisista 71,4% piti töiden itsenäistä suorittamista varsin hankalana

perehdyttämisen loputtua. Alueellisesti katsoen Team-lännen (60%) ja Team-idän (50%) myymäläpäälliköt katsoivat selviytyneensä itsenäisemmin kuin muut kollegansa.

Varsinaisen koulutuksen päätyttyä ja itsenäisen työn alettua noin 59% myymäläpäälliköistä koki, että he saivat apua tarvittaessa ja heidän työtään seurattiin jatko-ohjauksen avulla. Itsenäisen työn seuranta tapahtui esimerkiksi aluepäällikön tai maapäällikön toimesta. He tarkkailivat tietyn myymälän ja myymäläpäällikön edistymistä ja tuloksellisuutta viikkoraporttien avulla tai soittivat ja kävivät henkilökohtaisesti paikalla. Näin uudella myymäläpäälliköllä oli mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavista asioista ja vastaavasti perehdyttäjä saattoi tarvittaessa opastaa eteenpäin.

”Varsinaista seurantaa ei ollut, viikko- ja kuukausiraportit sekä puhelinpalaverit pyörivät normaalisti. XXX XXX:lle (aluepäällikölle) soittelin jos oli kysyttävää. Johtoportaa ei kuulunut mitään.” (V7)

Kokenut työhön perehdyttäjä kertoi pyrkivänsä koulutusta seuraavien kahden itsenäisen työskentelyviikon aikana olemaan uuteen myymäläpäällikköön puhelinyhteydessä joka päivä ja kyselemään, miten arki sujuu. Tästä noin parin viikon päästä hän kävi henkilökohtaisesti liikkeessä ja kyseli kuulumisia sekä opasti tarvittaessa. Kun ensimmäisestä varsinaisesta perehdyttämisestä oli kulunut reilu kuukausi, hän piti palaverin myymäläpäällikön kanssa ja keskustelussa arvioitiin, miten ensimmäinen kuukausi oli mennyt myymäläpäällikön näkökulmasta ja millaisen kuvan myynnistä kertovat raportit antoivat kuluneesta kuukaudesta.

Joulukuusta 2006 suunnitteilla olleelta ja tutkimusajankohtana jo osittain toteutetulta uudelta työhön perehdyttämisohjelmalta myymäläpäälliköt toivoivat parannuksia. He toivoivat esimerkiksi, että työhön perehdyttämiseen varattaisiin pidempi yhtäjaksoinen ajanjakso, jolloin uusi myymäläpäällikkö saisi mahdollisuuden työskennellä toisen kokeneemman myymäläpäällikön kanssa, jotta arki ja työkuviot tulisivat tutuiksi ennen itsenäistä työskentelyä.

”Työhön perehdytykseen tulisi varata ajanjakso, jonka aikana käydään kaikki asiat järjestelmällisesti läpi. Esim. harjoittelu aika toisen myymäläpäällikön mukana.” (V33)

Perehdytykseen toivottiin myös selkeyttä ja ennalta laadittuja ”pelisääntöjä”, jotka olisivat koottuna yhteen aina myymälässä saatavilla olevaan kansioon. Kansiossa voisi olla esimerkiksi työlainsäädännön keskeisiä kohtia, jotka koskevat uuden työntekijän palkkaamista, ylimääräisten työtuntien jakamista, työtuntien kirjaamista ja työvuorojen suunnittelua. Vastaajat toivoivat myös,

että kansiossa olisi selvästi listattuna kohdat, jotka tulee perehdyttämisen aikana käydä läpi uuden myymäläpäällikön kanssa.

”Myymäläpäälliköille sellainen info-kansio, jossa on AIVAN kaikki tieto!” (V22)

”Työtä tekemällä oppii, mutta aluksi olisi ollut kiva saada koulutusta ns. paperihommien kanssa mm. palkkausasiat, kuinka tehdyt tunnit & lisät merkataan.” (V19)

Noin puolet (52,9%) kyselyyn vastanneista myymäläpäälliköistä koki nykyisessä tilanteessa olevansa täysin ammattitaitoisia. Kuitenkin 47,1% myymäläpäälliköistä myönsi tarvitsevansa koulutusta jollain työtään sivuavalla osa-alueella. Itsensä täysin ammattitaitoisiksi kokeneista vastaajista 82,4% oli miehiä. Naispuolisista myymäläpäälliköistä 76,5% tunsikaipaavansa edelleen koulutusta. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($df=1=11,806$, $p=,001$). Maantieteellisesti katsottuna Team-lännen myymäläpäälliköt kokivat itsensä ammattitaitoisemmiksi (80%) kuin muiden alueiden edustajat. Tulokset olivat varsin samansuuntaisia kuin myymäläpäälliköiden kokemukset perehdytyskoulutuksesta työtehtävien suorittamisen kannalta.

6.3 Koulutuksen osa-alueiden arviointi työn suorittamisen kannalta

6.3.1 Koulutustilaisuuksien arviointi

Kyselyyn osallistuneet myymäläpäälliköt arvioivat heille nykyisiä tai tulevaisuudessa järjestettäviä koulutustilaisuuksia sen perusteella, mitkä koulutuksen osa-alueet he tunsivat tarpeellisimmiksi oman työnsä kannalta.

Omien työntekijöiden kouluttaminen (94,1%) koettiin ylivoimaisesti tärkeimmäksi koulutuksen osa-alueeksi. Seuraavaksi tärkeimmät olivat henkilöstöhallintoon (73,5%) ja tutkimusorganisaation kohdeasiakaskunnan vaatettamistyylisiin liittyvät asiat (67,6%).

Yleisesti ottaen tulokset olivat varsin odotettuja ja noudattivat pitkälti toivomuksia, joita he esittivät kysyttäessä mielipiteitä perehdytysohjelman kehittämiseksi. Talousasioihin liittyvän koulutuksen tarpeen osalta ilmeni yllättävä poikkeama, sillä myymäläpäälliköt eivät pitäneet talouskoulutusta

niin tärkeänä kuin olisi saattanut odottaa myymäläpäällikön työnkuvan näkökulmasta. Ainoastaan 47,1% koki koulutuksen olevan tärkeää ja 5,9% piti sitä täysin merkityksettömänä. Tämä on hieman yllättävää ja ristiriidassa haastateltujen myymäläpäälliköiden mielipiteiden kanssa. He toivoivat, että työhön perehdyttämisen yhteydessä olisi opastusta esimerkiksi artikkeleiden myyntihinnan muodostumisesta ja katteen merkityksestä tuotteen myymisessä ja tuloksellisuudessa.

Ikä, sukupuoli ja vastaajan edustama maantieteellinen alue eivät vaikuttaneet myymäläpäälliköiden arviointeihin erilaista koulutustilaisuuksista töittensä suorittamisen kannalta (ks. taulukko 1.). Vain vastaajan sukupuoli oli tilastollisesti yhteydessä vaate- ja materiaalitietouden koulutusta koskeviin näkemyksiin. Yhteys ei kuitenkaan ollut erityisen vahva ($df=1=4,371$, $p=,037$). Naiset korostivat miehiä voimakkaammin vaate- ja materiaalitietouden koulutuksen tärkeyttä.

Miehet pitivät hallinnollisten asioiden koulutusta jonkin verran tärkeämpänä kuin naiset. Samankaltaisia eroja on nähtävissä myös naisten suhtautumisessa somistuskoulutuksen tärkeyteen ja asiakaskunnan pukeutumiskoulutukseen. Naiset kokivat myös turvallisuusasioiden koulutuksen miehiä tärkeämmäksi. Sen sijaan talouskoulutuksen merkitys koettiin miesten ja naisten keskuudessa yhtä tärkeäksi.

Taulukko 1. Sukupuolten väliset prosentuaaliset eroavaisuudet koulutuksen tärkeyden määrittämisessä (n=34)

Koulutuksen tärkeys %	Naiset	Miehet
Omien työntekijöiden kouluttaminen	100	88,2
Henkilöstöhallinto	82,4	64,7
Kohdeasiakkaiden edustama vaatettamistyyli	76,5	58,8
Turvallisuusasiat	76,5	52,9
Vaate- ja materiaalitietous	58,8	23,5
Somistaminen	52,9	29,4
Etikettitietous	47,1	25
Talouskoulutus	47,1	47,1
Hallinnolliset asiat	29,4	52,9

Muutamit myymäläpäälliköistä mainitsivat erikseen esimerkiksi sosiaalisten taitojen ja motivoinnin taidon merkityksen työn kannalta ja toivoivat aihetta käsittelevää koulutusta.

6.3.2 Myymäläpäälliköiden koulutushistoria

Kyselyyn vastanneet myymäläpäälliköt olivat varsin satunnaisesti osallistuneet organisaation tarjoamiin koulutustilaisuuksiin. Myymäläpäälliköistä 38,8% oli ottanut osaa somistuskoulutukseen, 32,9% turvallisuuskoulutukseen, 15,3% myyntikoulutukseen ja 12,9% työturvallisuuskoulutukseen.

Satunnainen osallistuminen selittynee sillä, ettei tutkimusorganisaatiolla ollut yhtenäistä ja säännöllisesti toteutettua koulutustarjontaa. Koulutustilaisuuksia oli saatettu toteuttaa vain kerran (esimerkiksi turvallisuuskoulutus), kun taas toisen alan koulutustilaisuuksia, esimerkiksi somistuskoulutusta järjestettiin säännöllisemmin. Nuorimpien myymäläpäälliköiden koulutuskokemus oli vähäisempi kuin kauemmin organisaatiossa työskennelleiden myymäläpäälliköiden.

Valtakunnallisten, kaikkia myymäläpäälliköitä koskevan koulutusten lisäksi muutamat myymäläpäälliköt olivat osallistuneet alueellisesti muutaman lähialueen liikkeen kesken järjestettyihin koulutustilaisuuksiin. Esimerkkeinä niistä mainittiin pukukoulutus, jossa käydään läpi mm. etikettisääntöjä pukeutumisen kannalta, ensiapukoulutus ja venäläinen henkilö asiakkaana -koulutus, jossa oli esimerkiksi paneuduttu kulttuurisiin eroihin ja maksutapahtuman tax free -käytäntöihin ja sitä koskevaan lainsäädäntöön.

6.4 Omaehtoinen ammattitaidon ylläpitäminen

Myymäläpäälliköitä pyydettiin tutkimuksessa kertomaan, millä tavalla he seuraavat työhönsä liittyvää alaa eli ylläpitävät ammattitaitoaan oma-aloitteisesti, ja kuinka tärkeinä he pitävät valitsemaansa tapaa ammattitaitonsa ylläpidon kannalta.

Myymäläpäälliköt pitivät tärkeimpinä tapoina keskustelua kollegoiden kanssa (64,7%) ja muiden ihmisten pukeutumistavan seuraamista (64,7%). Myös ystävien kanssa keskustelu ammattiin liittyvistä asioista koettiin tärkeäksi (57,6%). Merkityksettömimmäksi tavaksi ylläpitää ammattitaitoa koettiin opiskelu työn ohella (66,7%). Yksi vastaajista ilmoitti pitävänsä ammattitaitoaan yllä ja hankkivansa työhönsä liittyvää tietoa vieraillemalla kilpailijoiden liikkeissä ja tarkkailemalla heidän toimintaansa.

Miesten ja naisten suhtautumisessa ystävien kanssa keskustelemiseen asiakaskunnan pukeutumis- ja vaatetusalaista oli eroja. Naiset arvostivat miehiä enemmän keskustelua ystävien kanssa ($df=2=6,060$, $p=,048$). Naisista 75% piti ystävien kanssa keskustelua tärkeänä, kun miehistä ainoastaan 41,2% oli tätä mieltä. Sitä vastoin ilmeni, että miehet (76,5%) pitivät muiden ihmisten pukeutumisen seuraamista tärkeämpänä kuin naiset (52,9%).

Alueellisesti tarkasteltuna tutkimustuloksissa ei ilmennyt kovin suuria eroja. Ainoastaan Team-pohjoisen alueella kollegoiden kanssa keskustelu (100%) ja ystävien kanssa keskustelu (87,5%) koettiin huomattavasti tärkeämmäksi kuin muilla alueilla. Pohjoisen alueen myymäläpäälliköt korostivat muita vastaajia enemmän muiden ihmisten pukeutumisen seuraamisen tärkeyttä, joskaan tämä yhteys ei ollut kovin vahva ($df=6=13,600$, $p=,034$).

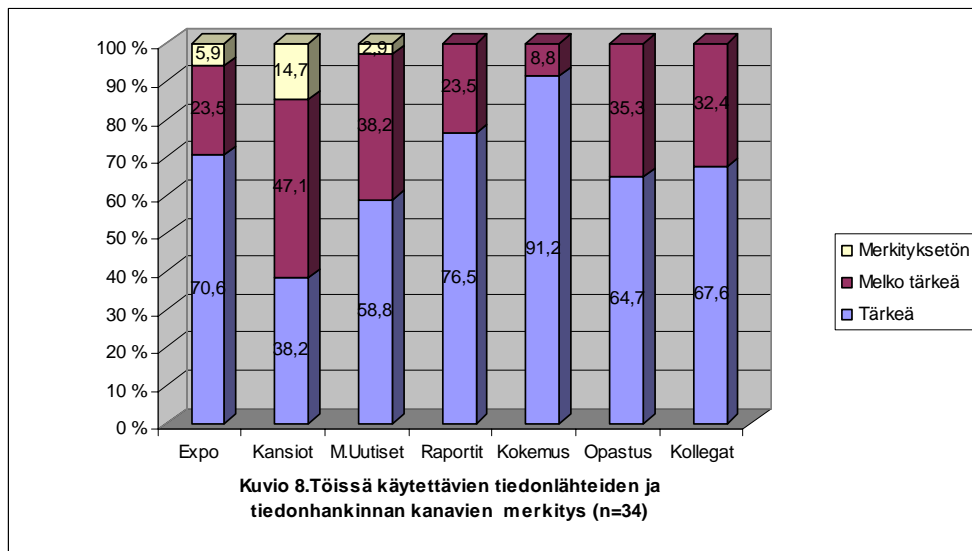
6.5 Myymäläpäälliköiden tärkeimmät työtehtävät ja niissä käytettävät tiedonlähteet ja tiedonhankinnan kanavat

Pyydettyäessä myymäläpäälliköitä valitsemaan kolme heidän mielestään tärkeintä työtehtäväänsä he valitsivat tärkeimmiksi tehtäväkseen myyjien motivoimisen (21,8%), myymisen (20,8%) ja tiiminvetäjänä toimimisen (19,8%) (ks. taulukko 2.).

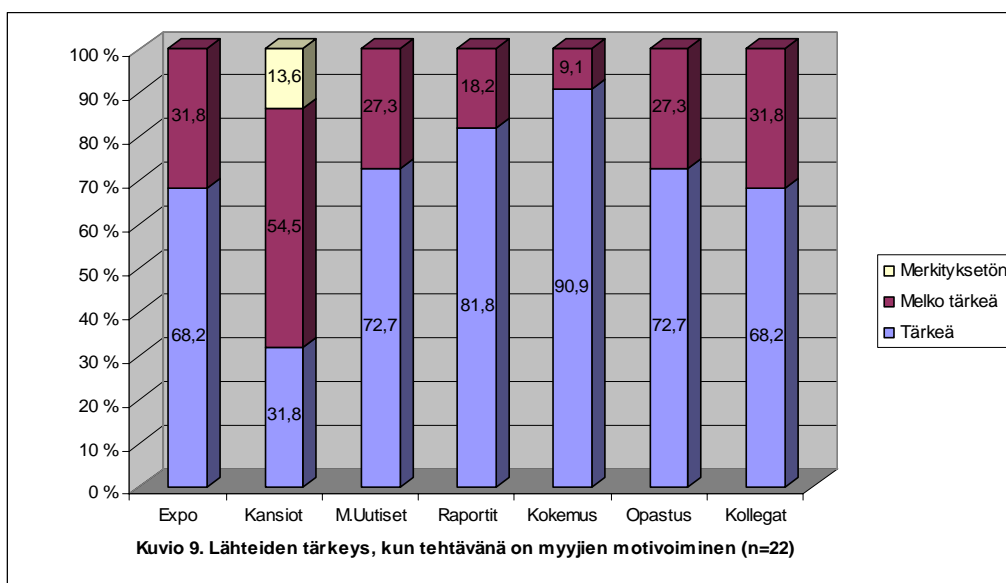
Taulukko 2. Myymäläpäälliköiden tärkeimmät työtehtävät

Työtehtävät	n	Prosenttia
Myyjien motivoiminen	22	21,80 %
Myyminen	21	20,80 %
Tiiminvetäjänä toimiminen	20	19,80 %
Asiakaspalvelu	19	18,80 %
Henkilökunnan informoiminen ajankohtaisista asioista	11	10,90 %
Myymälän siisteyden ylläpito	2	2,00 %
Varaston ylläpito	2	2,00 %
Kampanjoiden esillepano	1	1,00 %
Kuorman vastaanotto	1	1,00 %
Myymälän täyttäminen	1	1,00 %
Somistaminen	1	1,00 %
Yhteensä	101	100 %

Vastaajia pyydettiin arvioimaan työssä käytössä olevien tiedonlähteiden merkitystä tärkeimpien työtehtäviensä suorittamisessa (ks. kuvio 8.). Tärkeimmiksi tiedonlähteiksi nousivat kokemuksen kautta oppiminen, erilaiset raportit, kahden viikon välein ilmestyvä ajankohtaisista asioista kertova Expo-lehtinen ja kollegoilta kysyminen. Merkityksettömin tiedonlähde oli kansiot, joissa on tietoa esimerkiksi tuotteista ja turvallisuuskysymyksistä.



Tarkasteltaessa lähemmin tärkeimpiä työtehtäviä ja niiden suorittamisessa apuna hyödynnettyjä tiedonlähteiden merkitystä voitiin havaita verrattain suuria eroja. Merkittävimmäksi tiedonlähteeksi koettiin kokemuksen kautta oppiminen. Myös raportteja ja Expo-lehtisiä arvostettiin varsin paljon. Sitä vastoin kansioita ei pidetty erityisen tärkeinä tiedonlähteinä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tärkeimpien työtehtävien yhteydessä hyödynnettyjä tiedonlähteitä. Yhtenä keskeisenä työtehtävänä oli myyjien motivointi (ks. kuvio 9.).

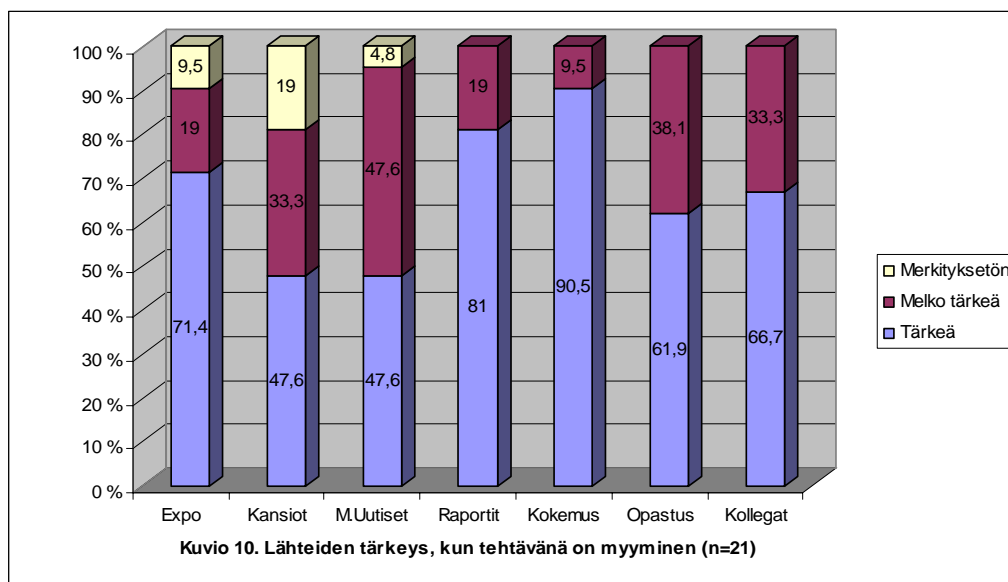


(M.uutiset = Mestariuutiset, Kokemus = Kokemuksen kautta oppiminen, Opastus = Henkilökohtainen opastus, Kollegat = Kollegoilta kysyminen)

Kun työtehtävänä oli myyjien motivoiminen työhön, myymäläpäälliköt pitivät tärkeimpinä tiedonlähteinä henkilökohtaisen kokemuksen tuomaa tietoutta, mikä antaa pelisilmää tilanteiden arviointiin.

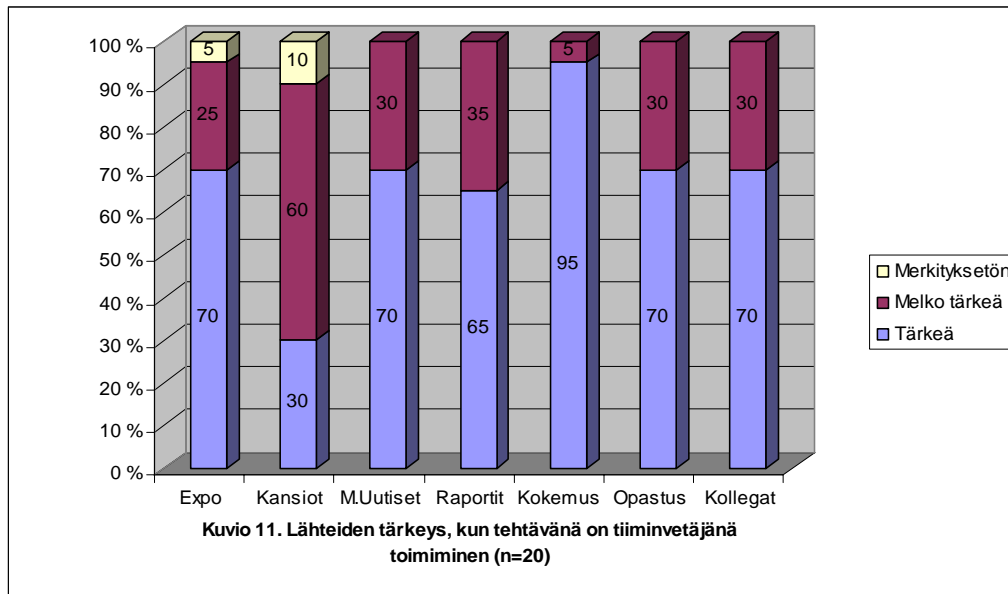
Lisäksi apua koettiin saatavan erilaisista raporteista, jotka antavat viitteitä esimerkiksi myynnin kehittämisestä ja varaston saldosta. Edellisten lisäksi myymäläpäälliköt käyttivät muuta kirjallista informatiivista materiaalia kuten Expoa ja Mestariuutisia sekä henkilökohtaisia kontakteja muihin myymäläpäällikköihin tämän työtehtävän suorittamiseksi. Epäoleellisimmaksi tiedonlähteeksi koettiin kansiot.

Kuviossa 10. tarkastellaan tiedonlähteiden hyödyntämistä myyntitehtävien yhteydessä.



Myös myyntitehtävien yhteydessä koettiin tärkeimmiksi työtä tukeviksi tiedonlähteiksi erityisesti kokemuksen kautta oppimisen. Lisäksi raportit ja informatiivinen Expo-lehtinen pitivät myymäläpäälliköt ajan tasalla käynnissä olevista ja tulevista kampanjoista. Ne auttavat valmistautumista kyseisen kampanjan aikaisiin myyntitehtäviin. Kansioita ei pidetty myyntitehtävien näkökulmasta kovinkaan tärkeinä tiedonlähteinä.

Kuviossa 11. yksilöidään eri tiedonlähteiden merkitys, kun työtehtävänä oli tiimin vetäminen.



Toimittaessa tiiminvetäjänä tärkeimmäksi työtä tukevaksi tiedonlähteeksi tai tiedonhankinnan kanavaksi koettiin jälleen kokemuksen kautta oppiminen. Kansioita lukuun ottamatta muita tiedonlähteitä arvostettiin jokseenkin yhtä paljon tämän työtehtävän yhteydessä.

6.6 Tiedonlähteiden ja tiedonhankinnan kanavien merkitys työtehtävien suorittamisen kannalta

6.6.1 Tärkeimmät tiedonlähteet ja tiedonhankinnan kanavat

Myymäläpäällikköiden tärkeimpiä yleisesti käytössä olevia tiedonlähteitä ja tiedonhankinnan kanavia heidän työssään olivat puhelin/kännykkä (91,2%), aluepäällikkö (88,2%), faksi (79,4%) ja kokoukset (75,8%). Merkityksettömin tiedonlähde työssä oli aikakauslehdet (58,1%). Yleisestä trendistä poiketen myös sähköposti (46,9%) ja internet (45,2%) koettiin merkityksettömiksi. Tämä johtui siitä, ettei myymälöissä ollut käytössä internetiä työvälineenä. Kuitenkin 35,5% vastaajista koki internetin melko tärkeäksi ja 19,3% tärkeäksi tiedonlähteeksi tai tiedonhankinnan kanavaksi tästä huolimatta. Sama suuntaus oli nähtävissä myös sähköpostin tärkeyden kokemisessa. Tästä voi päätellä, että vaikka tietokone ja internet-yhteys eivät kuulu myymälöiden vakiovarustukseen niitä käytetään vapaa-ajalla työasioiden hoitamiseen ja alan seuraamiseen. Eri tiedonlähteiden ja tiedonhankintakanavien merkitystä vertaillaan taulukossa 3.

Taulukko 3. Tiedonlähteiden ja tiedonhankinnan kanavien merkitys (n=34)

Tiedonlähteet ja -kanavat	Tärkeä	Melko tärkeä	Merkityksetön	%
Puhelin/kännykkä	91,2	8,8	0	100
Aluepäällikkö	88,2	11,8	0	100
Faksi	79,4	20,6	0	100
Kokoukset	75,8	21,2	3	100
Tekstiviestit	72,7	24,3	3	100
Kirjeposti	42,4	57,6	0	100
Televisio	40,6	37,5	21,9	100
Kansiot	36,4	54,5	9,1	100
Internet	19,3	35,5	45,2	100
Sanomalehdistö	15,6	53,1	31,3	100
Sähköposti	15,6	37,5	46,9	100
Ammattilehdet	9,4	56,2	34,4	100
Aikakauslehdet	3,2	38,7	58,1	100

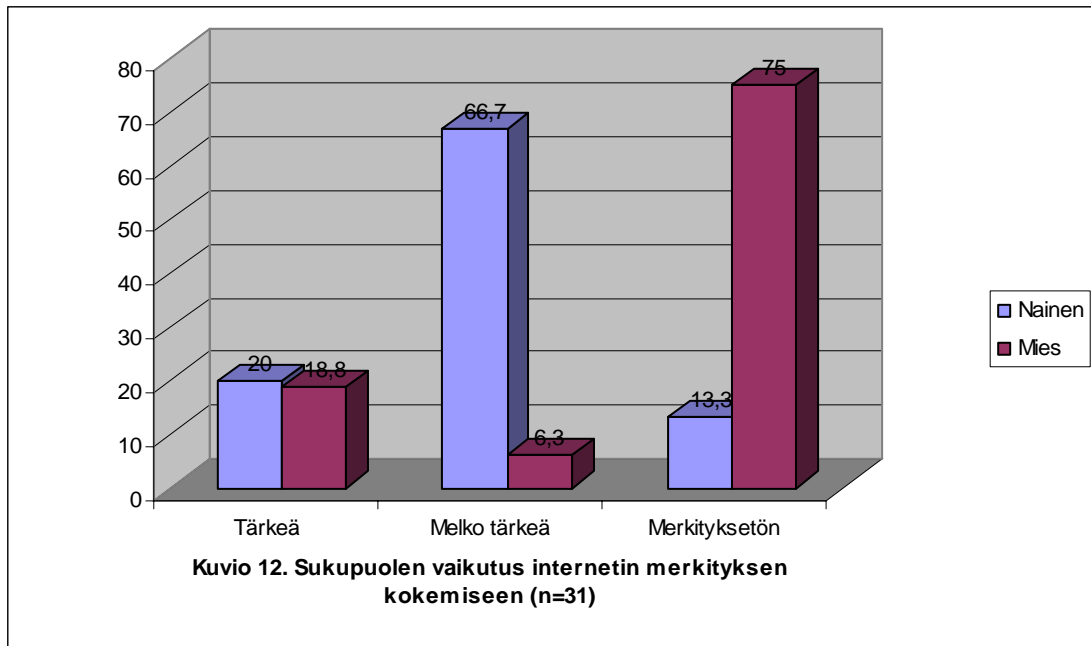
Tärkeimmiksi tiedonlähteiksi tai tiedonhankinnan kanaviksi osoittautuivat suorat henkilökontaktit – tapahtuivat ne sitten välitteisesti esimerkiksi kännykän avulla tai kasvokkain. Faksin tärkeyden tiedonhankinnan kanavana selittää internetin puuttuminen ja se, että organisaatiossa tiedottaminen ja yhteydenotto tapahtuvat kännykän lisäksi faksin ja kirjepostin välityksellä.

”Se (puhelin ja tekstiviestit) on oikeestaan nopein juttu, jos ajatellaan tiedonkulkua. Jos postitse laitetaan Ruotsista, niin se on se 2-3 päivää ja kun tulee näitä äkkinäisiä muutoksia, että tehdäänkin näin tai näin, jotta kaikki pysyis yhtä nopeesti ajan tasalla, niin se nopein on se tekstiviesti ja kaikilla on ainakin varmasti puhelin mukana töissä. Kyllä se on toimivin ja saa heti ajantasaista tietoa. (H3)

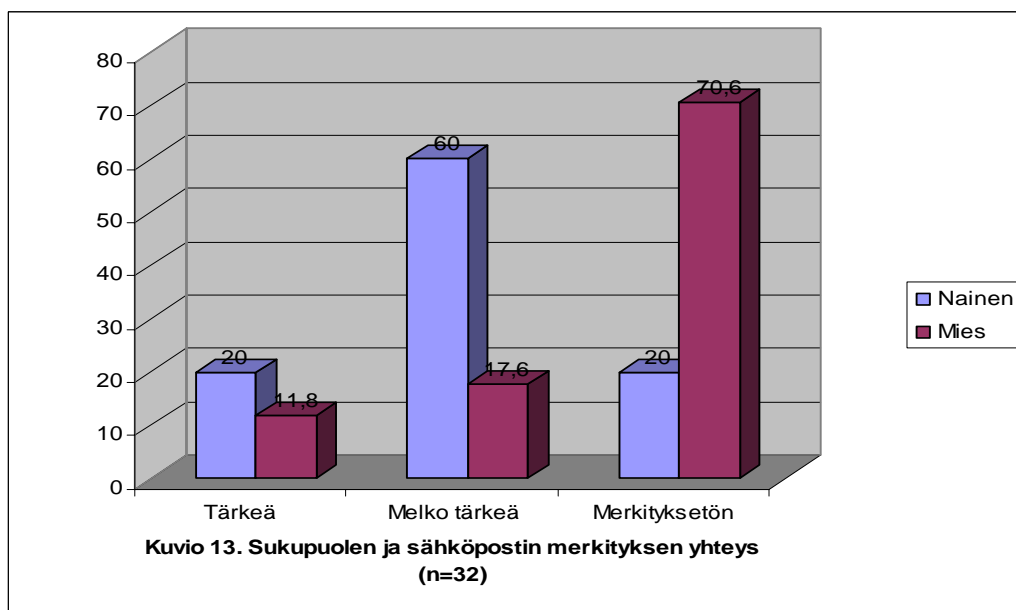
6.6.2 Tiedonlähteiden ja tiedonhankinnan kanavien käyttö sukupuolen mukaan tarkasteltuna

Tilastollinen tarkastelu osoitti, että sukupuoli määritteli merkittävästi faksin ($df=1=4,497$, $p=,034$) ja sähköpostin ($df=2=8,508$, $p=,014$) käyttöä. Internetin osalta tilastollinen yhteys oli erittäin merkittävä ($df=2=14,489$, $p=,001$). Naisista 13,3% arvioi, että internet on töissä tiedonhankintakanavana merkityksetön. Miesten vastaava luku on 75%. Kuitenkin yhteensä 86,7% naisista katsoi internetin olevan melko tärkeä tai tärkeä tiedonlähde työtehtävien suorittamisen kannalta vaikka heillä ei ole töissä käytössä tietokonetta tai internet-yhteyttä.

Kuvioon 12. on havainnollistettu naisten ja miesten suhtautuminen internetiin tiedonlähteenä tai tiedonhankinnan kanavana.

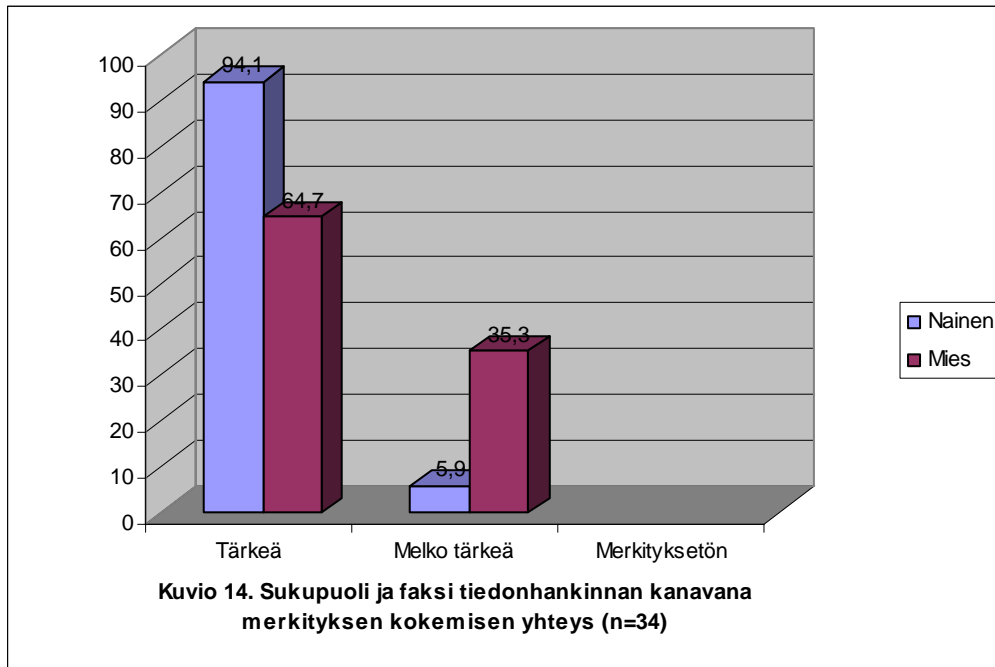


Suurin osa naisista piti sähköpostia töiden kannalta joko melko tärkeänä (60%) tai tärkeänä (20%) tiedonhankintakanavana (ks. kuvio 13.). Miehistä noin 70% piti sähköpostia merkityksettömänä tiedonhankinta kanavana. Naispuolisista vastaajista kaksi mainitsi erikseen käyttävänsä sähköpostia työssään ketjun somistajan kanssa. Somistaja lähettää heille sähköpostiin ennakolta kuvia tulevan kampanjan esillepanosta tai miten somistusta voi varioida sesongista riippuen.



Kaikki kyselyyn vastanneet myymäläpäälliköt pitivät faksia melko tärkeänä tai tärkeänä tiedonlähteenä tai tiedonhankinnan kanavana (ks. kuvio 14.). Vastaajien sukupuolen välillä oli

kuitenkin nähtävillä χ^2 -testin perusteella selkeä ero tämän lähteen tai kanavan arvostamisessa ($df=1=4,497$, $p=,034$). Naisista 94,1% piti faksia tärkeänä tiedonlähteenä. Miehillä vastaava prosentti oli 64,7. Lähteen arvostuksessa oli samankaltainen ero kuin internetin ja sähköpostin osalta.



6.6.3 Maantieteellisen alueen ja tiedonlähteen tai tiedonhankinnan kanavan keskinäinen tilastollinen riippuvuus

Myymäläpäälliköiden edustaman maantieteellisen alueen ja työssä käytettävien tiedonlähteiden ja tiedonhankinnan kanavien välillä ei löydetty tilastollisesti merkitsevää eroa χ^2 -testillä (arvot vaihtelivat välillä: $df=6=9,493$, $p=,148$ – $df=3=,804$, $p=,849$). Tältä osin tulee esille samankaltainen aiemmin osoitettu yhteys sukupuolen ja internetin, sähköpostin sekä faksin käytön välillä.

Maantieteellisesti katsoen naisilla ei ollut eroa internetin tärkeyden kokemisessa tiedonlähteenä tai tiedonhankinnan kanavana. Niin etelässä kuin pohjoisessakin internet koettiin tasaisesti melko tärkeänä tai tärkeänä. Sen sijaan tutkimusorganisaation miespuoliset myymäläpäälliköt alueesta riippumatta kokivat internetin lähes yksinomaan (75%) merkityksettömänä tiedonlähteenä.

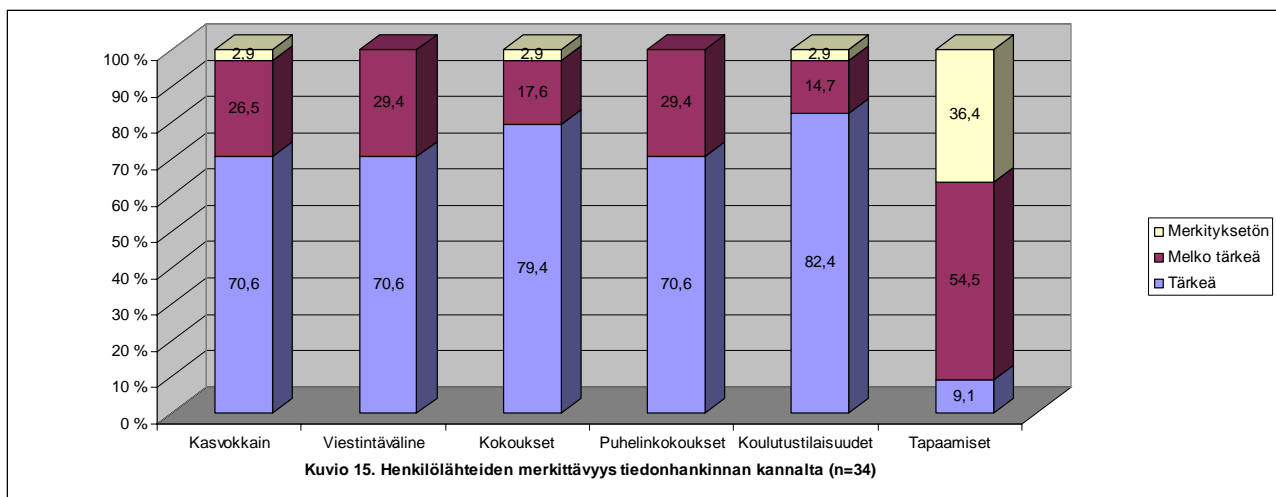
Hyvin samansuuntaisia tuloksia saatiin naisten ja miesten kokemuksissa sähköpostin käytöstä alueellisesti joskin sukupuoli (nainen) oli yhteydessä vain yhteen myymälän maantieteelliseen alueeseen [Team-itä (df=1=6,000, p=,014)].

6.6.4 Työtä helpottavan työvälineen tarve

Samassa yhteydessä kartoitettiin, tarvitsevatko myymäläpäälliköt työnsä tueksi tai helpottamiseksi työvälineitä, joita heillä ei ole vielä mahdollisuutta käyttää työssään. 67% vastanneista vastasi myöntävästi tähän kysymykseen. Toivomukset olivat varsin yhteneväisiä ja vastaajista useimmat mainitsivat tarvitsevansa liikkeeseen tietokoneen ja internet-yhteyden helpottamaan esimerkiksi paperitöiden tekemistä. Lisäksi kaivattiin organisaation omaa sähköpostiosoitetta ja intranetiä sekä myymälän tietokoneelle ohjelmaa, jolla olisi mahdollista seurata reaaliajassa liikkeen oman ja muiden liikkeiden varaston saldoa ja tavaraliikennettä. Tietokoneen ja internetin lisäksi moni kaipasi työsuhdekännykkää. Erään vastaajan mukaan tämä helpottaisi esimerkiksi yrityksille suunnattujen kauppojen tekoa. Toistaiseksi myymäläpäälliköillä oli ollut käytössään vain liikkeessä olevat pöytäpuhelin ja langattomat puhelimet. Omaa kännykkää ja liittymää käytettiin vapaa-aikana ja työmatkoilla työasioiden hoitamisessa.

6.7 Henkilölähteiden merkitys tiedonhankinnassa

Myymäläpäälliköitä pyydettiin arvioimaan kuviossa 15. tarkasteltavana olevien henkilölähteiden merkitystä tiedonhankinnassaan. Kyseessä oli henkilöiden välisiä kommunikointitapoja, joiden avulla heidän on mahdollista saada ja hankkia tietoa työssään. Myymäläpäälliköt arvioivat melko yhteneväisesti yhtä tärkeiksi eri henkilövälitteiset tiedonhankintatavat, mutta koulutustilaisuudet (82,4%) koettiin tärkeimmäksi tavaksi hankkia tietoa.



(Kasvokkain = Kollegoiden välinen viestintä kasvokkain, Viestintäväline = Kollegoiden välinen viestintä viestintävälineellä, Tapaamiset = Vapaamuotoiset tapaamiset)

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia sukupuolen mukaan on nähtävissä selvä ero siinä, että naiset katsoivat erilaiset henkilölähteet tiedonhankinnan kannalta huomattavasti tärkeämmiksi kuin miehet. Miehet ja naiset pitivät ainoastaan kollegoiden välistä kasvokkain tapahtuvaa viestintää yhtä tärkeänä (70,6%). Naiset arvostivat miehiä enemmän erityisesti kokouksia ($df=2=8,815$, $p=.012$). Naiset olivat yhtä mieltä siitä, että kokoukset ovat tärkeitä tilaisuuksia tiedonhankinnan kannalta.

Tutkimusorganisaatiossa järjestetään jokaisen viikon tiistaiamuna niin sanottu puhelinpalaveri ts. kokous, johon osallistuvat myymäläpäälliköiden lisäksi alueen aluepäällikkö sekä ketjun somistaja. Aluepäällikön kanssa käydään läpi menneen viikon tulokset ja kuulumiset. Lisäksi somistaja kertoo tulevan kampanjan sisällöstä ja sen esillepanoon liittyvistä seikoista sekä muista vastaavista asioista. Kerran kuussa jokaisen liikkeen myymäläpäällikkö järjestää oman liikkeensä myyjille palaverin, jossa käydään läpi menneen kuukauden tulokset ja informoidaan tulevasta. Parin kolmen kuukauden välein myymäläpäälliköillä on niin sanottu aluepalaveri, jonne kaikki alueen myymäläpäälliköt ja aluepäällikkö kokoontuvat henkilökohtaisesti. Edellisten lisäksi kerran vuodessa myymäläpäälliköiden, aluepäälliköiden ja muun hallintopuolen henkilökunnan kesken on vuosipalaveri, jossa virallisen puolen lisäksi on vapaamuotoisempaa ohjelmaa.

Alueellisesta näkökulmasta tarkasteltuna tutkimustulokset olivat hyvin tasaisia. Henkilökohtaiset kontaktit työtovereiden kanssa todettiin tärkeimmiksi jokaisella alueella. Erityisesti Team-pohjoisen alueella kaikki henkilökohtaiset kontaktit olivat tärkeämpiä muihin alueisiin nähden. Ainoastaan kasvokkain tapahtuva kommunikointi kollegan kanssa oli yhtä tärkeää sekä Team-etelän, että Team-pohjoisen alueella. Yllättäen myöskään Team-pohjoinen ei pitänyt puhelinkokouksia tärkeämpinä kuin muut alueet tässä kategoriassa.

Myymäläpäälliköt kertoivat pitävänsä tiiviisti yhteyttä lähialueen liikkeiden ja myymäläpäälliköiden kanssa. Heidän kanssaan vaihdettiin jokapäiväisten kuulumisten lisäksi kokemuksia sen hetkisistä työtilanteista ja kysyttiin neuvoa.

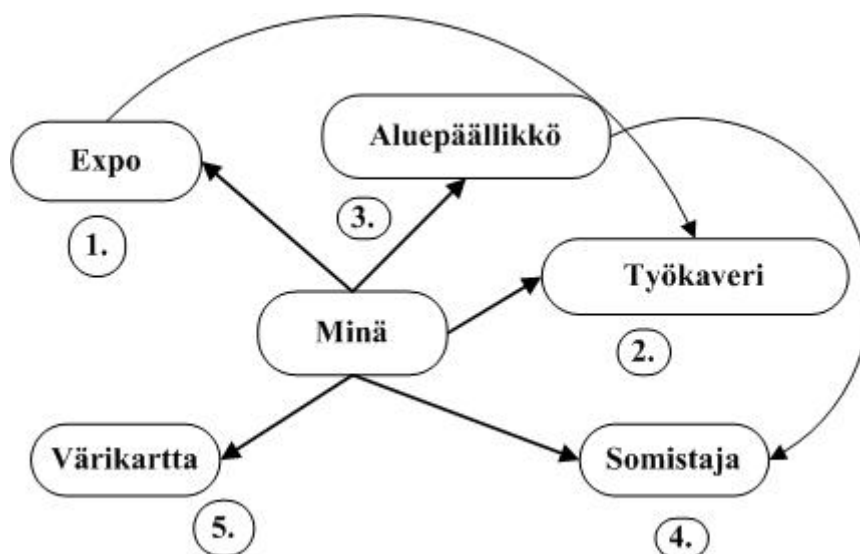
”Puhekontakti on tosi tärkeä, se lähentää koko organisaatiota ja tekee meistä tiiviimmän ryhmän”
(H1)

Kaikki haastatellut korostivat, että organisaation sisällä yhteydenotto ja -pitäminen on luotu helpoksi kaikkien työntekijöiden välillä painottamalla, ettei henkilöiden välillä ole asemasta riippuvia hierarkkisia eroja. Organisaatio kannustaa helppoon ja ystävälliseen lähestyttävyyteen, joka madaltaa kynnystä hoitaa asiat tehokkaasti ja nopeasti.

Vapaamuotoiset tapaamiset koettiin sen sijaan Team-pohjoisen alueella merkittävämmiksi kuin muilla organisaation alueilla ($df=6=14,742$, $p=,022$). Kautta linjan Team-pohjoinen piti henkilölähteitä tiedonhankinnan kannalta tärkeinä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että kaikki henkilökontaktit koetaan tärkeiksi pidempien välimatkojen takia. Tulkintaa puoltaa esimerkiksi se, että 87,5% Team-pohjoisen edustajista piti tärkeänä kollegoiden välistä viestintää eri viestintävälineiden avulla. Vapaamuotoisten tapaamisten tärkeyden voinee selittää juuri pitkät välimatkat: puhelinkokoukset, kasvokkain tapahtuvat kokoukset ja muut viralliset kontaktit ovat useimmiten kiireisiä ja arjen sävyttämiä tilanteita, kun taas vapaamuotoisissa tapaamisissa, kuten yhteisen urheilutapahtuman tai saunaillan puitteissa on enemmän aikaa käytettävissä ja ilmapiiri on vapautuneempi. Usein paikalle saapuu enemmän henkilöitä eri alueilta, jolloin tapaamiset ovat hyvinkin hedelmällisiä uusien kontaktien ja tiedonhankinnan ja -vaihdannan kannalta.

6.8 Tehtävälähtöinen tiedonhankinnan prosessi

Kyselyn viimeisessä tehtävässä myymäläpäälliköitä pyydettiin kuvion 16. mukaisesti palauttamaan mieleensä joku lähiaikoina tapahtunut ja työhön liittyvä ongelmallinen tilanne, jonka he ratkaisivat käyttämällä jotain/joitain tiedonlähteitä. Heitä pyydettiin piirtämään tilanteesta esimerkkikuvion mukainen kuva, jossa he sijoittivat itsensä ”ongelmatilanteen” keskelle ja ympärille tiedonlähde, jota he käyttivät tilanteen ratkaisemisessa. Myymäläpäälliköitä pyydettiin täydentämään kuvaa numeroin ja nuolin sen mukaan, mitä lähdettä he käyttivät ensimmäiseksi ja miten he siitä etenivät. Piirroksen alle pyydettiin lyhyt selostus kyseessä olleen ongelmatilanteen luonteesta.



Tilanne: Kampanjan esillepanon toteutus

Kuvio 16. Kyselomakkeen esimerkkikuva tilanteesta, joka edellyttää tiedonhankintaa

Tiedonhankintaprosessin kuvaamistehtävään jätti vastaamatta kolme myymäläpäällikköä 34:sta. Kaiken kaikkiaan 12 vastaajaa oli käyttänyt suoraan samaa tiedonhankintatehtävää kuin kyselylomakkeessa oli annettu esimerkkinä ja he olivat täydentäneet vastaavan tilanteen omilla tiedonlähteillään. Loput 19 vastaajaa olivat poimineet esimerkkitalanteen omasta työelämästään.

Vastaukset osoittivat, ettei piirrostehtävä onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajat olivat liiankin orjallisesti noudattaneet esimerkkiä valitsemalla saman tilanteen kuin tehtävänannossa oli esitetty. Tehtävä olisi toiminut tämän perusteella paremmin haastattelun yhteydessä, jossa kommunikointi haastattelijan ja haastateltavan välillä olisi avannut ongelmatilannetta paremmin.

Vastaukset jaoin kolmeen eri kategoriaan työtehtävän luonteen perusteella: kampanjan esillepanon toteutus (12 vastausta), uuden työntekijän hakeminen ja palkkaaminen (3 vastausta) ja muut yksittäiset työtehtävät (16 vastausta).

Kampanjan esillepanon toteutus on työtehtävänä laajahko projekti, jonka toteuttamisessa ei ole yhtä ainoaa toimintatapaa vaan variaatioita on kampanjan koosta, ajankohdasta, myymälästä ja myymäläpäälliköstä riippuen. Myymälän fyysinen koko ja ulkonäkö vaikuttavat esillepanoon ja somistukseen ja myymäläpäällikön visuaalisesta silmästä ja innosta riippuen erilaisten toteutustapojen määrä on rajaton.

Kampanjan esillepanon monivaiheisessa toteutuksessa tuli ilmi työtehtävän laaja-alaisuus. Tehtävän perusteella myymäläpäälliköt näyttivät käyttävän kahdesta kuuteen, keskimäärin kolmea erilaista tiedonlähdettä tämän työtehtävän toteutuksessa. Taulukossa 4. on esitelty useimmiten mainitut tiedonlähteet.

Taulukko 4. Ongelmatilanteen ratkaisussa hyödynnetyt tiedonlähteet ja tiedonhankinnan kanavat

Lähde	Maininnat kpl
Expo-lehtinen	8
Somistaja	8
Työkaveri	7
Aluepäällikkö	3
Myymäläpäällikkö	2

Ensisijaiset tiedonlähteet näyttävät olleen Expo-lehtinen ja somistajan konsultoiminen. Expo on muutaman viikon välein ilmestyvä muutamasiivuinen lehtinen, jossa käsitellään uutta kampanjaa sanoin ja kuvin. Vaateketjun somistaja puolestaan suunnittelee kampanjoiden visuaalisen toteutuksen ja hänen puoleensa myymäläpäälliköt kääntyvät, jos kampanjan esillepanossa syntyy ongelmatilanteita. Häneltä saa myös neuvoja mainosmateriaalin käytössä, artikkeleiden esillepanon toteutuksessa ja kiinteiden kalusteiden järjestyksessä ja käytössä. Somistaja vastaa Suomen alueella yhteistyössä ketjun ulkomaalaisten pääsomistajien kanssa myymäläpäälliköille järjestetystä somistuskoulutuksesta, joka järjestetään kerran vuodessa. Tämän lisäksi kerran tai kaksi vuodessa järjestetään kaikille myymäläpäälliköille ja aluepäälliköille kohdistettu tilaisuus, jossa on mahdollisuus tutustua tulevan sesongin tuotteisiin etukäteen.

Expo-lehtisen ja somistajan lisäksi myymäläpäälliköille lähes yhtä tärkeäksi tiedonlähteeksi osoittautuivat työkaverit. Hieman epäselväksi jäi vastausten perusteella, olivatko työkaverit

ainoastaan myymäläpäällikön omaa henkilökuntaa vai myös hänen kollegoitansa, toisen liikkeen myymäläpäälliköitä, jotka saivat ainoastaan kaksi mainintaa tämän työtehtävän yhteydessä. Epäilen vahvasti, että osa ”työkavereista” oli myös toisen liikkeen myymäläpäälliköitä.

Aluepäälliköiden ammatillista kokemusta ja apua pidettiin myös melko tärkeänä tiedonlähteenä tämän työtehtävän suorittamisessa. Aluepäällikkö on periaatteessa myymäläpäällikön lähin yhteyshenkilö organisaation hierarkiassa. Aluepäällikkö on kokeneempi työntekijä organisaatiossa ja on perillä lähes kaikesta, mitä alueen myymälöissä tapahtuu. Hän toimii myös yhdyshenkilönä Suomen eri alueiden ja maapäällikön, turvallisuuspäällikön, henkilöstöpäällikön, markkinoinnin, logistiikan, somistuksen ja toimistohenkilökunnan välillä. Jos aluepäällikkö itse ei tiedä vastausta johonkin kysymykseen, hän ohjaa ottamaan yhteyttä kyseessä olevan alueen vastuuhenkilöön tai selvittää itse asian heidän kauttaan.

Edellä mainittujen tiedonlähteiden ja tiedonhankinnan kanavien lisäksi kampanjan esillepanon toteutuksessa vastaajat mainitsivat puhelinpalavereissa tekemänsä muistiinpanot ja yleisesti ottaen omat merkinnät aikaisemmista vastaavista kokemuksista sekä erilaiset tuotteiden hintalistat. Muutama vastaajista mainitsi ottavansa myös yhteyttä organisaation toimistoon, jossa osa keskitetyistä toiminnoista sijaitsee.

Ongelmatilanteen ratkaisemista tiedonhankinnalla voidaan tarkastella myös vaiheittain analysoimalla myymäläpäälliköiden laatimia informaatiohorisonttipiirroksia (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Tiedonhankinnan polut ongelmatilanteen ratkaisussa

	Askel 1	Askel 2	Askel 3	Askel 4
Maininnat kpl	Expo 7 Työkaveri 3 Somistaja 2 Aluepäällikkö 1 Kansio 1 Kuorma 1	Aluepäällikkö 2 Somistaja 2 Työkaveri 2 Ale-lista 1 Expo 1 Logistiikkavastaava 1 Myymläpäällikkö 1 Puhelinmuistiinpanot 1 Turvallisuuspäällikkö 1	Somistaja 4 Toinen liike 1 Työkaveri 1 Varasto 1	Muistiinpanot 1 Myymläpäällikkö 1 Työkaveri 1

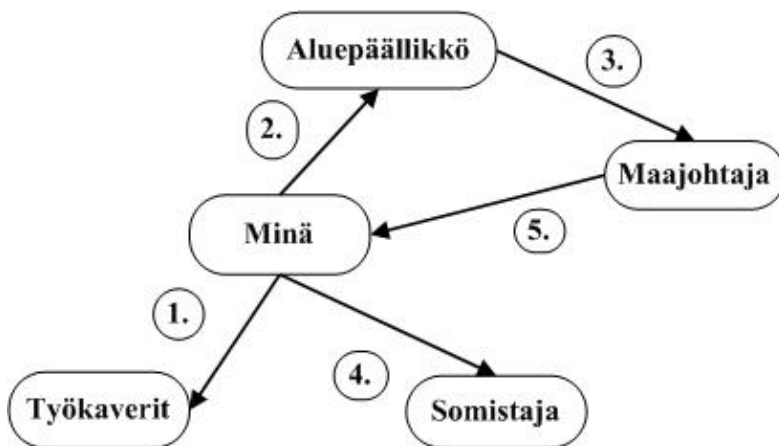
Työtehtävän aloittamisen ja tiedonhankintaprosessin alkuvaiheessa tiedonlähteiden ja tiedonhankinnan kanavien määrä on suurimmillaan. Prosessin aloitusvaiheessa myymäläpäälliköt suosivat tiedonlähteenään Expo-lehtistä ja sen ohessa neuvoa kysyttiin myös lähimmältä työkaverilta. Prosessin keskivaiheilla myymäläpäälliköt käyttivät tiedonlähteinään Expoa lukuun

ottamatta mielellään henkilölähteitä. Sama trendi oli havaittavissa myös prosessin loppuvaiheessa. Kuviossa 17. on havainnollistettuna myymäläpäällikön informaatiohorisontti, jossa on edustettuna eniten mainintoja saaneet tiedonlähteet.



Kuvio 17. Myymäläpäällikön informaatiohorisontti, kun työtehtävänä on kampanjan esillepanon toteutus (X = myymäläpäällikkö)

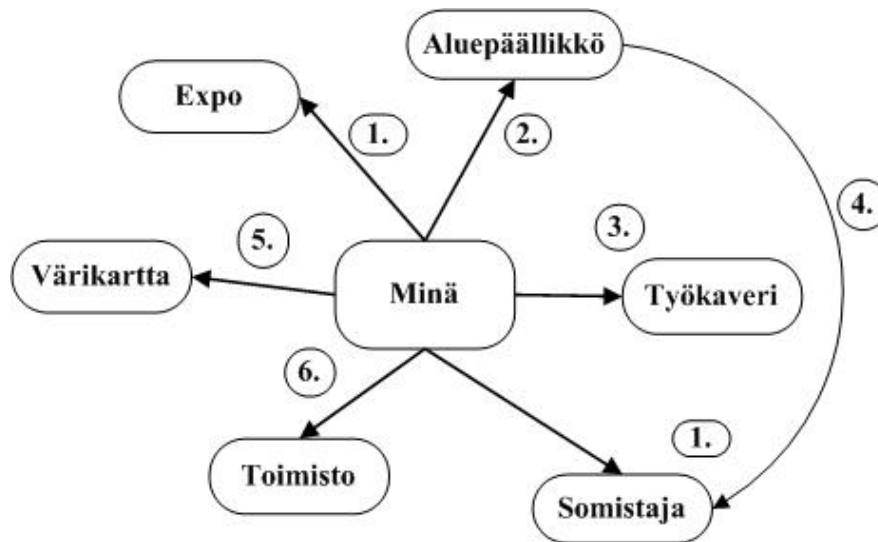
Tässä työtehtävässä, kuten monessa muussakin ilmeni, ettei tiedonhankinta etene yksisuuntaisesti tiedonlähteeltä toiselle vaan tiedonlähteiden välillä on myös keskinäistä ”liikettä”. Esimerkiksi erään liikkeen loppuunmyynnin tiedonhankintaprosessia kuvaavassa piirroksessa ilmeni, että myymäläpäällikkö oli ollut yhteydessä aluepäällikköön, joka puolestaan oli ottanut yhteyttä maajohtajaan, joka antoi lopullisen vastauksen myymäläpäällikölle (ks. kuvio 18.).



Tilanne: Liikkeen lopetusmyynti ja seuranta heinäkuussa

Kuvio 18. Esimerkki 1. tiedonhankintaprosessin eri vaiheista.

Toisessa tapauksessa myymäläpäällikkö oli kampanjan esillepanon toteutuksessa yhteydessä aluepäällikköön, joka taas konsultoi somistajaa, joka puolestaan antoi suoraan palautetta kysymyksen esittäneelle myymäläpäällikölle. Aluepäällikkö puolestaan informoi tässä tapauksessa kaikki muita saman alueen myymäläpäälliköitä kysytystä asiasta (ks. kuvio 19.).



Tilanne: Kampanjan esillepanon toteutus

Kuvio 19. Esimerkki 2. tiedonhankintaprosessin eri vaiheista

Toinen useampia mainintoja saanut työtehtävä oli uuden työntekijän etsiminen ja palkkaaminen. Tämän työtehtävän selvittämisessä myymäläpäälliköt olivat käyttäneet kolmesta neljään erilaista tiedonlähdettä, jotka kaikki olivat henkilölähteitä. Henkilölähteiden keskinäinen järjestys vaihteli jokaisessa vastauksessa, mutta lähteet olivat kaikissa samoja.

Uuden työntekijän palkkaamisessa myymäläpäälliköt kääntyivät tavallisimmin aluepäällikön tai organisaation henkilöstöpäällikön puoleen ja toissijaisesti oman liikkeen työtoverin tai läheisen liikkeen myymäläpäällikön puoleen. Dokumentoitujen lähteiden poissaolo selittynee sillä, etteivät myymäläpäälliköt saa ilman aluepäällikön suostumusta palkata vakituista työntekijää, joten yhteydenotto aluepäällikköön tai henkilöstöpäällikköön on välttämätön. Yleisesti ottaen kaikki suuremmat päätökset menevät aina joko aluepäällikön tai maajohtajan hyväksynnän kautta, joten myymäläpäällikön oma päätösvalta tyypistyy paikallisen tason yleisiin päätöksiin ja liikkeen toimintojen ohjaamiseen.

Kolmannen kategorian työtehtävät käsittivät kaikki loput tiedonhankintaprosessin kuvaamistehtävässä yksittäisen maininnan saaneet työtehtävät. Nämä yhden maininnan saaneet työtehtävät vaihtelivat laajuudeltaan. Osa työtehtävistä oli luonteeltaan monitahoisempia, kuten erään liikkeen loppuunmyyntiin liittyvät tehtävät tai eksakteja, yhtä toimintoa koskevat työtehtävät kuten kassakoneen rikkoutumiseen liittyvä selvitystyö. Myymäläpäälliköt mainitsivat hyödyntäneensä näiden työtehtävien tekemisessä keskimäärin kolmesta neljään erilaista tiedonlähdettä.

Työtehtävien luonne vaikuttaa myös tiedonhankinnan laajuuteen. Epämääräisempi, monitahoisempi työtehtävä vaatii enemmän selvitystä useammasta tiedonlähteestä kuin tietty ongelma, johon tiedonhankinnan kanavakin on nimettävissä suoraan. Esimerkiksi rikkoutuneen kassan tapauksessa myymäläpäällikkö otti suoraan yhteyttä aluepäällikköön ja sitten turvallisuuspäällikköön, jotta paikalle saatiin varakassa rikkoutuneen tilalle. Organisaation turvallisuuspäällikkö oli tietoinen tapahtuneesta. Samoin meneteltiin tapauksessa, jossa myymäläpäällikön oli määrä tehdä valotaulujen lampputilaus. Ensin hän kääntyi edellisen myymäläpäällikön puoleen, joka oli aiemmin tehnyt tilaukset, kysyi sitten somistajan mielipidettä asiaan, otti tämän jälkeen yhteyttä huoltomieheen kysyäksen teknisistä asioista ja lopuksi soitti lamppufirman edustajalle tilauksen.

Työtehtävien ja tiedonhankintaprosessin luonteesta päätellen myymäläpäälliköiden informaatiohorisontit ovat hyvin suppeita, kun tiedontarpeet ovat luonteeltaan praktisia. Tällöin tiedonhankinta rajoittuu liikkeessä oleviin kirjallisiin lähteisiin ja lähimpiin työkavereihin, lähiliikkeiden myymäläpäälliköihin, aluepäällikköön tai muusta tietystä alueesta vastaavaan henkilöön (esimerkiksi henkilöstöpäällikkö). Kun kyseessä on työtä koskeva orientoivan tiedon tarve, informaatiohorisontti laajenee organisaation ulkopuolelle kattaen keskustelut ystävien kanssa, internetin käytön ja esimerkiksi aikakauslehtien selailun.

7. Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä keskisuuren kaupallisenalan ketjun myymäläpäälliköiden arjen työtehtävät, niistä kumpuavat tiedontarpeet sekä tiedonlähteet, joita he käyttävät apuna näiden työtehtävien suorittamisessa. Lisäksi työn teettäjän pyynnöstä kartoitettiin myymäläpäälliköiden kokemuksia perehdytyskoulutuksesta, jota tarkasteltiin organisaatioon sosiaalistumisen ja tiedonhankinnan näkökulmasta. Empiirisen aineiston haastattelumateriaali kerättiin kesän ja syksyn 2006 aikana. Haastatteluilla testattiin myös kyselylomakkeen toimivuutta ja vapaamuotoisen keskustelun avulla kerättiin lisää informatiivista materiaalia. Viimeistely kyselylomake postitettiin tammikuussa 2007 kaikille Suomen ketjun myymäläpäälliköille. Haastatteluaineiston ja lomakyselyn lisäksi käytin yhteenvetoa ja johtopäätöksiä tehdessäni hyväkseni työkokemukseni tuomaa tietoutta ja havaintoja organisaatiosta ja myymäläpäälliköistä.

Myymäläpäälliköiden rooli liikkeen johtajana ja sitä kautta esiin nousevat työtehtävät myötäilivät pitkälti Minzbergin (1973, 55-95) esittämiä johtajan työrooleja. Myymäläpäällikön tapa toimia on esimerkki liikkeen ja organisaation toimintatavoista. Esimiehenä hän opastaa henkilökuntaa työtehtäviin ja vastaa hallinnollisista tehtävistä. Lisäksi hän tarkkailee ja välittää ajankohtaista informaatiota ylemmälle johdolle työskennellessään organisaation näkyvällä toiminta-alueella eli liikkeessä. Hän reagoi myös toimintaympäristön häiriötekijöihin pyrkien saavuttamaan yrityksen toiminnalle edullisen lopputuloksen.

Myymäläpäälliköt kokivat tärkeimmiksi työtehtävikseen välittömästi asiakasrajapinnassa tapahtuvat ja omaan rooliinsa myymäläpäällikkönä liittyvät työtehtävät eli tiiminvetäjänä toimimisen, myyjien motivoimisen, myymisen ja asiakaspalvelun.

Tutkimuksessa yksilöitiin myymäläpäälliköille tärkeät tiedonlähteet ja tiedonhankinnan kanavat edellä mainittujen työtehtävien yhteydessä sekä yksilöllisesti arvottaen. Tutkimustuloksissa mainittujen työtehtävien suorittamisessa myymäläpäälliköt hyödynsivät niin kirjallisia tiedonlähteitä kuin kokemuseräisiä ja henkilöperustaisia tiedonlähteitä ja tiedonhankinnan kanavia. Kaiken kaikkiaan myymäläpäälliköt arvostivat eniten omaan kokemukseensa perustuvaa tietämystä aiempien ongelmatilanteiden ratkaisemisesta. Sen ohessa erilaisia raportteja ja muuta informatiivista materiaalia käytettiin hyväksi työkavereilta saadun avun ohessa.

Yksittäisiä tiedonlähteitä ja tiedonhankinnan kanavia arvioitaessa myymäläpäälliköt arvostivat selvästi eniten suoria henkilökohtaisia kontakteja. Puhelimella tai kännykällä tapahtuvaa tiedonhankintaa arvostettiin erityisen paljon. Aluepäällikön roolia tärkeänä tiedonlähteenä ja yhteyshenkilönä korostettiin myös haastatteluissa ja kyselyssä. Faksin asema oli poikkeuksellisen vahva tutkimusorganisaatiossa ja se koettiin korvaamattomana tiedonhankinnan kanavana ja viestintävälineenä. Muualla yritysmaailmassa jo hiukan vanhahtava ja kömpelö faksi oli dominoivassa asemassa tutkimusorganisaatiossa, koska heillä ei ollut myymälätasolla käytössään tietokonetta eikä siten internet-yhteyttä. Internet ja sähköposti olivat tulosten mukaan vähiten tärkeä tiedonlähde. Kuitenkin tutkimustuloksissa ilmeni, että noin 55% myymäläpäälliköistä koki internetin melko tärkeäksi tai tärkeäksi tiedonlähteeksi tai tiedonhankinnan kanavaksi, vaikka internetiä ei ollut virallisesti työkäytössä. Sama suuntaus oli nähtävissä myös sähköpostin käytössä. Nais- ja miesvastaajien välillä oli nähtävissä selviä eroja viestintävälineiden tai -ohjelmien tärkeyden kokemisessa. Tämä osoittautui naismyymäläpäälliköiden näkökulmasta tilastollisesti erittäin merkitseväksi ($p=,001$) internetin osalta ja melko merkitseväksi faksin ($p=,034$) ja sähköpostin ($p=,014$) osalta. Myymäläpäälliköt toivoivat saavansa tulevaisuudessa työkäyttöön tietokoneen internet-yhteydellä sekä logistiikkaohjelman, jolla voi seurata ilmoittaa varaston tilannetta omassa ja muissa liikkeissä.

Arvioitaessa yksinomaan henkilölähteiden merkitystä tiedonhankinnassa osoittautuivat koulutustilaisuudet (82,4%) ja kokoukset (79,4%) tärkeimmiksi tavoiksi hankkia tietoa. Tutkimustuloksista heijastui kautta linjan, että naispuoliset myymäläpäälliköt pitivät kommunikoimista ja viestintää tärkeämpänä kuin miehet. Ainoastaan kollegoiden kanssa kasvokkain tapahtuva kommunikoiminen koettiin yhtä tärkeäksi tiedonlähteeksi (70,6%) sekä miesten että naisten keskuudessa. Tilastollisesti melko merkitsevä ero naisten positiivisessa suhtautumisessa ($p=,012$) kokousten merkitykseen tiedonlähteenä nousi esiin vertailtaessa sukupuolten välisiä eroja viestintämieltyyksissä. Vastauksista heijastui myös, että maantieteellisestä alueesta ja sukupuolesta riippumatta kasvokkain tapahtuvat kontaktit työkavereiden ja oman alueen lähiliikkeiden myymäläpäälliköiden kanssa koettiin hyvin tärkeiksi. Organisaatio on tietoisesti alentanut kynnystä vapaaseen kommunikoimiseen ja teroittanut, että kaikki työntekijät ovat keskenään tasa-arvoisia. Tiivistä yhteishenkeä pyritään luomaan helpolla lähestyttävyydellä ja esimerkiksi yhteisillä vapaa-ajan tapahtumilla, joissa tutustutaan muihin organisaation työntekijöihin. Kaikkien kesken toimiva hyvä yhteishenki tukee yhteisen tavoitteen; paremman liikevoiton tavoittelua. Työ oli tuottanut tulosta sillä kaikkien haastatteluiden ja useiden kyselyvastausten perusteella ilmeni, että henkilölähteitä arvostetaan ja ongelmallisissa tilanteissa käännytään helposti läheiseksi ja luotetuksi koetun työkaverin tai aluepäällikön puoleen.

Verrattaessa edellisiä tutkimustuloksia tehtävälähtöisen tiedonhankintaprosessitehtävän vastauksiin huomattiin, että myymäläpäälliköt suosivat henkilölähteitä. Yksittäisistä tiedonlähteistä Expo-lehtinen oli kuitenkin yhtä suosittu kuin useimmin mainittu henkilölähde, ts. somistaja. Myymäläpäälliköiden tärkeimmiksi työtehtäviksi nimeämät toimet veivät valtaosan päivän työtunneista. Lisäksi aikaa kului odottamattomien pikku ongelmien selvittelyyn. Siksi turvaututtiin mielellään henkilölähteisiin, jotka ovat informatiivisesti rikkaita, nopeita ja luotettavia tiedonlähteitä. Kommunikointi henkilölähteen kanssa sisältää mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja tarkentavien kysymysten esittämiseen kuten Choon (2002, 165-168) tutkimuksessa ilmeni.

Tehtävälähtöisen tiedonhankintaprosessin työtehtäviä tarkasteltaessa ilmeni, ettei tiedonhankinta etene suoraviivaisesti tiedonlähteeltä toiselle vaan samoille, jo hyödynnetyille lähteille voidaan palata uudelleen. Kaiken kaikkiaan tiedonhankinnan polkuja tutkittaessa huomattiin myymäläpäälliköiden käyttävän kolmesta neljään eri tiedonlähdetä tiedonhankintaprosessin aikana, mikä vastaa Savolaisen (2008, 290) havaintoa arkielämän tiedonhankinnan yhteydessä käytetyistä tiedonlähteiden määrästä. Eriteltäessä lähemmin kyselyssä mainittuja työtehtäviä ilmeni, että työtehtävien luonne vaikutti tiedonhankintaprosessin laajuuteen. Epämääräisempi työtehtävä vaati enemmän selvitystä ja useampien erityyppisten tiedonlähteiden käyttöä ja erityisesti henkilölähteitä suositettiin. Eksakti ja tarkasti määriteltävissä oleva ongelma selvisi muutamalla tiedonlähteen käytöllä. Nämä tutkimustulokset vastasivat Choon (2002, 165-168) ja Katzin ja Tushmanin (ks. Grosser 1991, 371) tuloksia.

Myymäläpäälliköiden tiedontarpeita ei pystytty tutkimuksen puitteissa yksilöimään tarkasti, mutta näen niiden liittyvän tiiviisti heidän työrooliinsa organisaatiossa (ks. luku 3.1.1). Tiedontarpeita tulee lähestyä tiedonhankintakäyttämisen näkökulmasta. Myymäläpäällikön asema Tutkimusorganisaatio Oy:ssä on erilainen verrattuna kauppiaslähtöiseen liiketoimintaideaan. Myymäläpäällikkö hoitaa osin hallinnollisia asioita kuten työvuorojen suunnittelua ja työtuntien kirjaamista sekä kyseisen liikkeen ylläpitoon liittyviä asioita. Varsinainen hallinnollinen vastuu ja päätöksenteko on ylemmällä taholla eli maajohtajalla tai jonkin tietyn osa-alueen vastaavalla kuten henkilöstö- tai turvallisuuspäälliköllä. Myymäläpäällikön suoranainen päätösvalta rajoittuu välittömiin arkea ja tulevaisuuden suunnittelua koskeviin paikallisen tason asioihin. Suurempiin päätöksiin vaaditaan aluepäällikön tai maapäällikön suostumus. Myymäläpäällikön rooli on toimia esimiehenä ja organisaation edustajana paikallisella tasolla sekä vastata myymälän arjen toiminnoista ilman varsinaista taloudellista ja hallinnollista vastuuta. Myymäläpäällikön ja johtajien tiedonhankinnan vivahte-erot voitaneen selittää Leckien et al. ammatillisen tiedon hankinnan mallin työroolien perusteella. Työroolit eli asema organisaatiossa määrittävät työtehtävien luonnetta

ja niistä syntyvien tiedontarpeiden piirteitä. Johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta ja teoriapohjaa voidaan hyödyntää myymäläpäälliköitä koskevassa tutkimuksessa soveltuvin osin muistaen, että konteksti ja työroolit määrittävät tiedontarpeita ja tiedonhankintaa.

Henkilölähteiden suosimisen lisäksi tutkimus osoitti, että myymäläpäälliköt rakensivat henkilölähteistä ympärilleen sosiaalisen verkoston. Uuden myymäläpäällikön verkosto rakentui alkuvaiheessa saman alueen liikkeiden myymäläpäälliköistä ja aluepäälliköistä. Myöhemmin erilaisten virallisten ja vapaamuotoisten tapaamisten myötä verkosto laajeni kattamaan myös muiden alueiden samanhenkisiä myymäläpäälliköitä ja muita työntekijöitä, jotka myymäläpäällikkö koki hyödyllisiksi kontakteiksi. Luottamukselliset suhteet rakentuivat henkilökohtaisen suhteen pohjalta, kuten Mackenzien tutkimuksessa (2003b, 10) sosiaalisten verkostojen rakentumisesta ilmeni. Aluepäällikön roolia merkittävänä tiedonlähteenä korostui tutkimustuloksissa, joten aluepäällikköä voitaisiin luonnehtia myymäläpäällikön kognitiiviseksi auktoriteetiksi, joka johdattaa hänet osaksi organisaation sosiaalisia verkostoja.

Tutkimuksessa yhtenä osa-alueena kartoitettiin myymäläpäälliköiden kokemuksia alkuvaiheen perehdytyskoulutuksesta. Tulosten perusteella kokemukset olivat hyvin vaihtelevia eikä kahta samanlaista perehdytyskokemusta näyttänyt olevan. Osa myymäläpäälliköistä koki, ettei ollut saanut työhön perehdytystä ollenkaan ja toiset olivat saaneet mielestään hyvin perusteellisen perehdytyksen. Keskimääräisesti perehdytys kesti yhdestä päivästä viikkoon ja siitä vastasi normaalisti oma aluepäällikkö yksin tai toisen myymäläpäällikön avustamana. Vastaajista ainoastaan noin 23% totesi perehdytyksestä olleen hyötyä työtehtävien suorittamisessa perehdyttämiskoulutuksen päätyttyä. Jopa 32,3% koki koulutuksen olleen heikkotasoisia. Perehdytyskoulutukseen tyytymättömimmät myymäläpäälliköt tulivat Team-etelän alueelta, jossa neljä viidestä myymäläpäälliköstä piti koulutusta heikkotasoisena.

Alle puolet (45,2%) kyselyyn vastanneista myymäläpäälliköistä kertoi selvinneensä hyvin töiden itsenäisestä suorittamisesta. Erot nais- ja miespuolisten vastaajien kesken olivat huomattavia. Naispuolisista myymäläpäälliköistä 71,4% piti töiden itsenäistä suorittamista varsin hankalana perehdyttämisen loputtua. Miehistä 58,8% vastasi suoriutuneensa hyvin. Perehdyttämisen jälkeen noin 60% vastaajista koki saaneensa tarvittaessa apua ja että heidän suoriutumistaan seurattiin jatko-ohjauksen merkeissä. Suunnitteilla olleelta yhtenäiseltä perehdytyskoulutukselta myymäläpäälliköt toivoivat pidempiaikaista yhtäjaksoista periodia, jonka aikana he voisivat työskennellä kokeneemman myymäläpäällikön kanssa ja oppia näkemällä ja tekemällä. Myymäläpäälliköt esittivät myös toivomuksen perehdyttämiskansiosta, johon olisi koottuna

kattavasti tietoa työn keskeisestä sisällöstä, organisaatiosta ja muista huomioitavista asioista kuten työlainsäädännöstä.

Tutkielmassa kartoitettiin myös myymäläpäälliköiden kokemusta ammattitaitoisuudestaan ja työhön liittyvästä tietämyksestä. Hieman yli puolet myymäläpäälliköistä koki itsensä täysin ammattitaitoiseksi, mutta noin 47% kertoi tarvitsevansa lisää tietoutta ja koulutusta jollain työnsä osa-alueella. Naisten ja miesten suhtautumisessa koulutuksen tarpeen kokemiseen ilmeni tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p=,001$). Miehistä 82,4% piti itseään täysin ammattitaitoisina, kun naispuolisista myymäläpäälliköistä 76,5% koki tarvitsevansa koulutusta. Sen tärkeimmiksi osa-alueiksi nimettiin omien työntekijöiden kouluttamiseen, henkilöstöhallintoon ja kohdeasiakaskunnan edustaman vaatettamistyylin asiantuntemukseen liittyvät koulutukset. Merkityksettömimmiksi koulutuksen osa-alueiksi naismyymäläpäälliköt kokivat hallinnollisiin asioihin liittyvän koulutuksen ja miehet vastaavasti vaate- ja materiaalitietouden. Pitääkseen ammattitaitoaan yllä myymäläpäälliköt kertoivat keskustelevansa alaansa liittyvistä asioista kollegoidensa ja ystäviensä kanssa sekä seuraamalla yleisesti ottaen ihmisten tapaa pukeutua. Vähiten olennaiseksi tavaksi pitää yllä ja kehittää ammattitaitoa koettiin töiden ohessa tapahtuvaa opiskelemisten. Naispuoliset myymäläpäälliköt arvostivat ammattitaidon ylläpitämisen kannalta ystävien kanssa keskustelua tilastollisesti miehiä enemmän ($p=,048$). Ero on vastaavanlainen kuin naisten ja miesten suhtautuminen kommunikointiin ja vuorovaikutteiseen viestintään internetin, sähköpostin ja henkilölähteiden yhteydessä.

8. Johtopäätökset

Tutkimustulokset vahvistivat aiemman tutkimuskirjallisuuden johtajien tiedonhankintaa luonnehtivia esityksiä. Leckien et al. (1996) ammatillisen tiedon hankinnan malli sopi käytettäväksi tämän tutkimuksen ja tutkimusorganisaation määrittämässä kehyksessä. Yhdessä muun tutkimuskirjallisuuden kanssa se auttoi jäsentämään myymäläpäälliköiden tiedonhankintaa prosessimaisena tapahtumana. Lisäksi ammatillisen tiedon hankinnan malli otti huomioon, että myymäläpäällikön rajattu rooli johtajana tutkimusorganisaatiossa määrittää tiedonhankintaprosessin ja tiedontarpeiden tarkastelua työrooleista ja niistä kumpuavista työtehtävistä lähteväksi. Choon (2002) käsitteellinen kehys johtajien tiedonhankintakäyttäytymisestä täydensi Leckien et al.(1996) ammatillisen tiedon hankinnan mallia. Tarkastelen seuraavaksi tutkimustuloksissa ilmenneitä koulutukseen, tiedonhankintaan ja kommunikointiin liittyviä puutteita organisaation tiedonhankinnan ja sitä tukevien toimintojen kehittämisen näkökulmasta.

Yleisesti ottaen tutkimustulokset olivat odotettuja eivätkä tarjonneet merkittävästi uutta tietoa johtajien tiedonhankinnasta ja tiedonhankintakäyttäytymisestä. Tutkimuksen suurin anti liittyi tiedonhankinnan käsittelyyn sosiaalistumisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä suhteellisen pienen otoksen takia, mutta antavat yleistä suuntaa myymäläpäälliköiden tiedonhankinnalle. Odotusten mukaisesti myymäläpäälliköt suosivat henkilölähteitä ja erityisesti aluepäälliköitä, jotka he kokivat tärkeiksi tiedonlähteiksi luottamukselliseksi muotoutuneen suhteen perusteella. Sosiaalisten verkostojen olemassaolosta saatiin viitteitä tutkimustuloksissa, mutta tarkempi analyysi niiden vaikutuksesta tiedonhankintaan ja niiden rakentumisesta jää tulevan tutkimuksen selvitettäväksi.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös myymäläpäälliköiden omakohtaisia työhön perehdyttämiskokemuksia, jotka sosiaalistumisen näkökulmasta liittyvät uuden myymäläpäällikön osaksi organisaatiota ja sen kulttuuria arvoja. Nämä yhdessä määrittävät edelleen yksilön kokemusta omasta roolistaan organisaation palveluksessa sekä vaikuttavat tiedonhankintakäyttäytymiseen. Tutkimustulosten perusteella perehdyttämisohjelmassa ilmeni puutteita, mikä heijastui myymäläpäälliköiden vastauksista. Alle puolet vastaajista kertoi selvinneensä hyvin itsenäisestä työskentelystä perehdyttämisen jälkeen ja noin 60% myymäläpäälliköistä katsoi, että varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen oli ollut työnhajausta haluttaessa saatavilla. Perehdyttämisvaiheessa eli varsinaisessa organisaatioon sosiaalistumisen vaiheessa saadut huonot kokemukset eivät juurruta myymäläpäällikköä organisaation kulttuuriin

eivätkä sen arvot tule tutuiksi. Vaarana on se, että yksilön ammatti-identiteetin jääminen vaille riittävää vahvistusta voi johtaa organisaatiosta irtautumisprosessiin. Tästä seuraa pidemmän päälle työntekijöiden suuri vaihtuvuus niin johtajien kuin rivityöntekijöidenkin tasolla. Tällöin organisaation sosiaaliin verkostoihin ja työsuoritteisiin sitoutunut hiljainen tieto katoaa organisaation käytöstä.

Organisaation tulisi kehittää yhdessä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa yhtenäinen perehdytysohjelma. Siinä tulisi huomioida uusien myymäläpäälliköiden yksilölliset oppimistavat, perehdytysmateriaalin laadinta, perehdytyksen ajallinen kesto ja oppimisprosessin jälkikäteisseuranta. Organisaation puolella perehdytyksestä alueellisesti vastaavat henkilöt tulisi kouluttaa toimeensa, eikä antaa koulutusvastuuta automaattiselle lähiliikkeen myymäläpäällikölle. Henkilö, jota ei ole koulutettu perehdyttämistehtävään, voi pahimmillaan siirtää organisaatiossa vallitsevia vääriä arvokäsityksiä eteenpäin uudelle myymäläpäällikölle. Perehdytys voi myös epäonnistua, jos myymäläpäällikkö ei koe hahmottavansa omaa asemaansa ja omaa työnsä organisaatiossa.

Myymäläpäälliköiden esittämät toiveet koulutustilaisuuksista, joiden osa-alueilta he tunsivat puutteita tietämyksessään, eivät vastanneet organisaation senhetkistä koulutustarjontaa. Koulutustarjonta oli ollut varsin satunnaista ennen tutkimusajankohtaa. Mahdollisuudet ammattitaitoa ylläpitävän tiedon hankkimiseen rajoittuivat omaehtoiseen kouluttautumiseen töiden ohessa. Sen myymäläpäälliköt kokivat useimmissa tapauksissa vähiten tärkeimmäksi tavaksi ylläpitää omaa ammattitaitoa. Tämä on huolestuttava piirre ottaen huomioon, että myymäläpäälliköt kokivat tarpeellisimmiksi koulutuksen osa-alueiksi työntekijöiden kouluttamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyvät koulutustilaisuudet. Puutteet näiden osa-alueiden hallinnassa heijastuvat suoraan työelämään ja asemaan esimiehenä. Myymäläpäälliköt kokivat, että omaehtoinen kollegoiden kanssa keskustelu ja ihmisten pukeutumistavan seuraaminen sekä ystävien kanssa keskustelu ylläpitivät parhaiten orientoivaa ammatillista tietämystä.

Perehdyttämisohjelman lisäksi yhtenäisen koulutustarjonnan suunnitteluun olisi tarvetta. Organisaation tulisi kartoittaa myymäläpäälliköiden nykyisen osaamisen ja tietämyksen puutteet ja järjestää säännöllistä koulutusta. Tähän saakka painopiste organisaation arvomaailmassa on ollut liikevoiton tavoittelussa ja hallinnon puolelta on korostettu liikaa myymisen merkitystä. Siinä ohessa on unohdettu vakauttaa organisaation perustoiminnot eli työhön perehdyttäminen, koulutustarjonta sekä tiedonhankinta ja kommunikointia tukevat toiminnot. Organisaation asennoituminen myymäläpäälliköiden koulutusta kohtaan tiivistyy erään haastatellun sanomaan:

”Jos nyt ihan rehellisiä ollaan niin sillä ei oikeestaan ole mitään merkitystä, millainen koulutus sulla on. Sanotaan, että se on enemmän siitä ihmistyyppistä enemmän ainakin mulla kiinni, mitä mää palkkaan. ...Mut sillä koulutuksella ei ole niin iso merkitys meillä kuin monessa muussa yrityksessä.” (H1)

Koulutuksen määrätietoinen suunnittelu ja toteuttaminen vahvistaisivat myymäläpäälliköiden asemaa esimiehinä. Kirjallisuudessa esitettyihin johtajiin verrattuna (Case 2002, 248) tutkimusorganisaation myymäläpäälliköillä oli varsin alhainen koulutus pohja. Tutkimukseen osallistuneista 34 vastaajasta kuudella oli ammattikorkeakoulupohjainen koulutus ja ainoastaan yhdellä yliopistopohjainen tutkinto. Vastaajien keski-ikä oli varsin alhainen ja vain harvalla oli aiempaa työkokemusta esimiestason työtehtävistä. Aiempi koulutus pohja ja työympäristö eivät ole sosiaalistaneet myymäläpäälliköitä käyttämään monipuolisesti erilaisia tiedonhankinnan tapoja tai tiedonlähteitä. Nämä lähtökohdat huomioiden tarvitaan esimiehen asemaa tukevaa koulutusta esimerkiksi henkilöstöhallinnon, esimies-alainen vuorovaikutuksen ja esimiehen tiedonhankintataitojen alueilta. Aiemmin todettu hyvä yhteishenki eri hierarkiatasoilla olevien työntekijöiden kesken täydentyisi esimiehen hyvillä vuorovaikutus- ja hallinnollisilla taidoilla. Tämä tehostaisi organisaation strategian toteuttamista pitkällä aikavälillä. Myymäläpäällikön nykyinen asema organisaatiossa heijastaa mielikuvaa siitä, ettei hänen esimiesasemaansa tueta vaan hän on ainoastaan liikkeen käytännön asioiden hoitaja.

Myymäläpäälliköiden tiedonhankintaa tarkasteltiin myös organisaation informaatiopolitiikan lähtökohdista. Tutkimusorganisaatio ei ollut panostanut informaatiopolitiikkansa suunnitteluun pitkällä tähtäimellä, mikä näkyi konkreettisesti tietohallinnon teknologian ja järjestelmien puutteellisessa suunnittelussa ja käytössä. Tutkimustuloksissa ilmenevä vastahakoisuus teknologisia ratkaisuja kohtaan, jotka muualla yritysmaailmassa ovat vakiintuneita ja toimiviksi osoittautuneita käytäntöjä, oli yllättävää. Organisaatio ei ollut esimerkiksi huomionnut nykypäivän tiedonvälityksen olennaisia kulmakiviä eli internetiä ja tietokonetta eikä niiden tarjoamia mahdollisuuksia toimintojen tehostamisessa. Tietohallinnon ja informaatiopolitiikan puutteellinen suunnittelu on varsin tyypillistä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Organisaatiossa koettiin, että tietokone ja varsinkin internet-liittymä olivat enemmänkin uhka kuin mahdollisuus. Eräs haastatelluista tiivistä:

”Firma on tehnyt mun mielestä ihan oikean ratkaisun, ettei meillä ole ollut nettiä, koska ollaan pelätty tätä, jos meille tulis tällänen kiinteä nettiyhteys, niin porukka enemmän notkuis koneella. Jos se netti on takana (sosiaalituloissa) ni ruokatunti menee siihen, että katotaan nettiä eli onks se netti pelkkä kone vai tuleeks siin säädettyä jotain muuta ja silloin jätettäs se olennainen eli se myyntityö

pois. ...Eli ihan oikea linja meillä on ollut mut ehkä se jonain päivänä tulee. Viiden vuoden sisällä varmasti.” (H1)

Organisaation Suomen ketjun 57 liikettä sijaitsevat ympäri Suomea. Tulevaisuuden tavoitteissa on laajentua voimakkaasti suurimmissa kaupungeissa keskeisillä liikepaikoilla ja avata liikkeitä pienemmille paikkakunnille, joissa ei ole vielä ketjun edustusta. Maantieteellisenä alueena Suomi on niin laaja, että on tärkeää, että jokaisella myymäläpäälliköllä olisi samanlaiset lähtökohdat liiketoiminnan harjoittamiseen. Ennen laajentumista tämän kokoluokan organisaatiolla tulisi olla toimiva informaatiopolitiikka ja tiedonvälitysstrategia. Nykyisestä lähtökohdasta katsoen ei voida edellyttää, että yksittäinen aluepäällikkö hoitaisi tiedottamisen ylemmältä johdolta myymälätasolle. Tiedottaminen ei saisi myöskään perustua niin vahvasti puhelimeen kuin tällä hetkellä on käytäntönä. Ajanmukaisempaa ja tehokkaampaa olisi laittaa tiedotteet esille organisaation omaan intranet-järjestelmään. Tiedotteiden esillepanon lisäksi intranetissä tulisi olla vuorovaikutusta tukevia toimintoja sekä muita toiminnallisia ominaisuuksia, joilla myymäläpäälliköt voisivat esimerkiksi ideoida ja kehittää toimintaansa. Mitä hyötyä sitten olisi kaupalliselle organisaatiolle tiedonhankinnan kehittämisestä? Organisaation kasvaessa sen toiminta tehostuisi ja monissa kuluissa nykyiseen verrattuna säästettäisiin. Esimerkiksi säännöllisesti muutaman kuukauden välein järjestettävät aluepalaverit voisivat harventua säännöllisellä yhteydenpidolla intranet-järjestelmässä. Toisaalta henkilökohtaisissa ja kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa saatava informaation lisäarvo olisi vaarassa vähentyä, joten tässä tilanteessa kannattaisi punnita kehityksen edut ja haitat.

Käsitykset tiedonvälityksestä organisaation hierarkia-asteikon ylemmillä tahoilla heijastuivat käytännön työelämään tiedonkulun yksisuuntaisuudella sekä nykypäivän kommunikointi- ja tiedonvälitysmenetelmien huomiotta jättämisellä. Organisaatiossa vallitseva näkemys informaatiopolitiikan suunnittelusta, merkityksestä ja tiedonhankintaa tukevista toimista heijastuivat suoraan organisaation näkyvälle toiminta-alueelle eli liikkeisiin. Tutkimustuloksista heijastui, että tutkimusorganisaation nais- ja miesmyymäläpäälliköiden välillä oli selvä suhtautumisero kommunikoimisen ja viestinnän kokemiseen. Tilastollisesti merkitseviä eroja ilmeni suhtautumisessa internetiin ja sähköpostiin tiedonlähteenä. Syyt naisten ja miesten välisiin suhtautumiseroihin voivat pohjautua esimerkiksi joko sukupuolesta tai organisaation kulttuurista lähteiksi. Voidaan olettaa, että naisten vuorovaikutustaitoja pidetään kulttuurisesti hyväksytyinä ja niitä tuetaan yhteiskunnassamme eri tavalla kuin miesten vuorovaikutustaitoja. Tämä heijastuu myös organisaatioympäristöön. Näin ollen kynnys omalähtöiseen kommunikoimiseen internetin ja sähköpostin välityksellä on alhaisempi ja ne koetaan arvokkaina tiedonlähteinä työn kontekstissa. Miesten vähäisempi mielenkiinto kommunikoimiseen ja vuorovaikutukseen voi saada vaikutteita

organisaation varsin miesvoittoisalta hallinnolta, joka omalla esimerkillään saattaa vaikuttaa myös muihin organisaation miehiin. Näin ollen sukupuolirooleihin sidonnaiset kulttuuriset ennakkoluulot siirtyvät edelleen työntekijöille. Naiset ovat myös saattaneet sosiaalistua erilaisiin tiedonhankintatapoihin aiemmissa työpaikoissaan, opiskellessaan ja vapaa-ajallaan.

Nykyiset asenteet tiedonvälitystä kohtaan ovat uhkana siirtyä toistuvasti seuraaville myymäläpäälliköiden sukupolville organisaatioon sosiaalistumisen kautta. Organisaatioon sosiaalistumisen vaiheessa vääränlaiset ja vanhentuneet arvokäsitykset sisäistetään automaattisesti ja niitä on hyvin vaikea lähteä muuttamaan jälkikäteen saman työyhteisön sisällä.

Tämän tutkimuksen puitteissa tutkimusmetodien valinta oli melko onnistunut. Haastatteluihin verrattuna kyselylomakkeella tehty empiirisen aineiston kerääminen rajasi tosin mahdollisuuksia saada yksityiskohtaisempaa informaatiota myymäläpäälliköiden tiedonhankinnan vaiheista, tiedonhankintakäyttäytymisestä ja perehdytyskokemuksista. Työn oletetun laajuuden ja rajoitteet huomioon ottaen lomakekyselyn toteuttaminen muutaman haastattelun ja henkilökohtaisen havainnoimisen täydentämänä oli toimiva valinta.

Tutkimuksen edetessä nousi esille monia mielenkiintoisia näkökulmia organisaatioihin ja tiedonhankintaan, joissa olisi aihetta jatkotutkimukselle. Tutkimuksen rajauksen takia sosiaalisten verkostojen merkitys organisaation tiedonkululle ja tiedonhankinnalle jäi pintaraapaisun asteelle. Sosiaaliset verkostot ja kognitiivisten auktoriteettien merkitys tiedonhankinnan näkökulmasta olisivat hyödyllisiä aiheita käytännön työelämään kohdistuvalle informaatiotutkimukselle. Toinen potentiaalinen jatkotutkimuksen kohde olisi lähestyä tiedonhankintaa kaupallisen alan näkökulmasta ja vertailla erilaisten johtajatyyppeiden tiedontarpeita ja tiedonhankintaa. Johtajien tiedontarpeita voisi tutkia erottelemalla nimetyt työtehtävät eri kategorioihin ja lähteä sitten tutkimaan jokaisen työtehtävän tiedontarpeita erikseen, jotta pystyttäisiin muodostamaan tarkempi luokittelu kaupallisen alan johtajan tiedontarpeista.

Lähteet

- Allen, T. H. 1976. Communication networks: The hidden organizational chart. *Personnel Administrator*. September 21 (6), 31-35.
- Atkin, C. 1973. Instrumental utilities and information-seeking. Teoksessa Clarke, P. (Ed.) *New models for mass communication research*. Beverly Hills, CA: Sage, 205-242.
- Barabasi, A. L. 2002. *Linkit. Verkostojen uusi teoria*. Helsinki: Terra Cognita.
- Belkin, N. J. 1980. Anomalous states of knowledge as a basis for information retrieval. *Canadian Journal of Information Science*, 5, 133-143.
- Belkin, N. J. 1993. Interaction with texts: information retrieval as information seeking behaviour. Teoksessa: *Information Retrieval '93: Von der Modellierung zur Anwendung*. Proceedings of the First Conference of the Gesellschaft für Informatik Fachgruppe Information Retrieval. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz, 55-66.
- Byström, K. 1999. Task complexity, information types and information sources: examination of relationships. Tampere: University of Tampere (*Acta Universitatis Tamperensis*; 688).
- Case, D. O. 2002. *Looking for information. A survey of research on information seeking, needs, and behavior*. San Diego: Academic Press.
- Choo, C.H. 1999. A general model of human information seeking. Teoksessa Tiihonen, P. (Ed.) *Proceedings of Politics & Internet Conference, 2nd International Congress on Electronic Media & Citizenship in Modern Information Society held in Helsinki, Finland, Jan 6-9, 1999*. Helsinki: Sitra, 62-75.
- Choo, C.H. 2002. *Information management for the intelligent organization. The art of environmental scanning*. 3rd ed. Medford, NJ: American Society for Information Science and Technology.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Dervin, B. 1992. From the mind's eye of the user: The sense-making qualitative-quantitative methodology. Teoksessa Glazier, J. & Powell, R. (Ed.) *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 61-84.

Dervin, B. & Nilan, M. 1986. Information needs and uses. Teoksessa Williams, M. E. (Ed.) *Annual Review of Information Science and Technology*, 21, Medford, NJ: American Society for Information Science, 3-33.

Grosser, K. 1991. Human networks in organizational information processing. Teoksessa Williams, M. E. (Ed.) *Annual Review of Information Science and Technology*. New Jersey: Medford, 349-390.

Haasio, A. & Savolainen, R. 2004. *Tiedonhankintatutkimuksen perusteet*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.

Heikkilä, T. 2005. *Tilastollinen tutkimus*. 5.-6. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2003. *Tilastolliset menetelmät*. Vantaa: Dark Oy.

Huotari, M-L. 2000. Tietohallinto. Teoksessa Ilkka Mäkinen (toim.) *Tiedon tie: johdatus informaatiotutkimukseen*. Helsinki: BTJ-Kirjastopalvelu Oy, 144-175.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki; Porvoo: WSOY.

Ingwersen, P. 1996. Cognitive perspectives of information retrieval interaction: Elements of a cognitive IR theory. *Journal of Documentation*, 52, 3-50.

Johnson, J. D. 1996. *Information seeking: An organizational dilemma*. Westport, CT: Quorum Books.

Johnson, J. D. 2003. On contexts of information seeking. *Information Processing & Management*, 39 (5), 735-760.

Johnson, J. D., Case, D. O., Andrews, J., Allard, S. A., & Johnson, N. E. 2006. Fields and pathways: Contrasting or complementary views of information seeking. *Information Processing & Management*, 26 (2), 569-582.

Kangas, P. 2004. *Perehdyttäminen palveluololla*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Katz, R. & Tushman, M. 1979. Communication patterns, project performance and task characteristics: an empirical evaluation and integration in an R & D setting. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23 (2), 139-162.

Katzer, J. & Fletcher, P. 1992. The information environment of managers. Teoksessa Williams, M. E. (Ed.) *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 27, Medford, NJ: American Society for Information Science, 227-263.

Kopakkala, A. 2005. *Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Persona grata. Helsinki: Edita.

Kotter, J. 1982 What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 60 (6), 156-169.

Kuhlthau, C. C. 1993. *Seeking meaning*. Greenwich, CT: Ablex Publishing Co.

Leckie, G. L. & Pettigrew, K. E. & Sylvain, C. 1996. Modelling the information seeking of professionals: a general model derived from research on engineers, health care professionals and lawyers. *Library Quarterly* 66 (2), 161-193.

Leckie, G. L. & Pettigrew, K. E. 1997. A general model of the information seeking of professionals: role theory through the back door? Teoksessa: Vakkari, P. Savolainen, R. & Dervin, B. (toim.) *Information seeking in context: Proceedings of an International Conference on Research in Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts*, 14-16 August, 1996, Tampere, Finland. London: Taylor Graham.

Mackenzie, M. L. 2003a. An exploratory study investigating the information behaviour of line managers within a business environment. *The New Review of Information Behaviour Research* 4, 63-78.

- Mackenzie, M.L. 2003b. Information gathering revealed within the social network of line-managers. <<http://www.dowling.edu/faculty/Mackenzie/>>. (Viitattu 29.4.2007.)
- Mackenzie, M.L. 2004. The cultural influences of information flow at work: manager information behaviour documented. <http://www.dowling.edu/faculty/Mackenzie/>. (Viitattu 29.4.2007.)
- Malmsjö, A. 1989. Informationsanvändning och verksamhet. En empirisk undersökning av informationsförsörjningen och särskilt av villkoren för olika informationskällors användande utifrån de förutsättningar som organisationers verksamheter anger. Stockholms Universitet. Kungliga Tekniska Högskolan. Stockholm: Akademitryck AB, 55.
- McClure, C. R. 1978. The information rich employee and information for decision making: Review and comments. *Information Processing & Management*. 14, (6), 381-394.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Monge, P. & Contractor, N. 2003. *Theories of communication networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa. Julkaisusarja B nro 42. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Orna, E. 1990. *Practical information policies. How to manage information flow in organisations*. Aldershot: Gover.
- Richard, W. D. 1971. *An improved conceptually-based method for analysis of communication network structure of large complex organizations*. East Lansing, MI: Michigan state university, Department of communication, 27.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOT – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 21.2.2008.)

- Savolainen, R. 2000. Tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Teoksessa Mäkinen, I. (toim.) Tiedon tie: johdatus informaatiotutkimukseen. Helsinki: BTJ-Kirjastopalvelu Oy, 73-109.
- Savolainen, R. 2008. Source preferences in the context of seeking problem-specific information. *Information Processing and Management* 44, (1), 274-293.
- Schein, E. h. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut: Liljamo, R. & Miettinen, A. Espoo: Weilin + Göös.
- Sonnenwald, D. H. 1999. Evolving perspective of human information behaviour: Context, situations, social networks and information horizons. Teoksessa Wilson, T. D. & Allen, K. A. (Ed.) *Exploring the contexts of information behaviour: Proceedings of the Second International Conference on Research in Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts*, 13-15 August, 1998, Sheffield, UK. London: Taylor Graham, 176-188.
- Sonnenwald, D. H. & Wildemuth, B. M. & Harmon, G. L. 2001. A research method to investigate information seeking using the concept of information horizons: an example from a study of lower socio-economic students' information seeking behaviour. *The New Review of Information Behaviour Research. Studies of Information Seeking in Context*, 2, 65-86.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Taylor, R. S. 1968. Question-negotiation and information seeking in libraries. *College and Research Libraries*, 29, 178-194.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wilson, T. D. 1997. Information behaviour: An interdisciplinary perspective. Teoksessa: *Information seeking in context. Proceedings of an International Conference on Research in Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts*, 14-16 August 1996, Tampere, Finland. Ed. by Pertti Vakkari & Reijo Savolainen & Brenda Dervin. London: Taylor Graham, s. 39-49.
- Wilson, T. D. 1999. Models in information behaviour research. *Journal of Documentation* 55 (3), 249-270.

Wilson, T. D. & Allen, D. K. 1999. (Ed.) Exploring the context of information behaviour. Exploring the contexts of information behaviour: Proceedings of the Second International Conference on Research in Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts, 13-15 August, 1998, Sheffield, UK. London: Taylor Graham, 176-190.

Wilson, T. D. 2000. Human information behaviour. *Informing Science* 3 (2), 49-56.
<http://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf>.(Viitattu27.1.2008.)

Liite 1. Saate

TAMPEREEN YLIOPISTO

SAATE

Informaatiotieteiden tiedekunta

Informaatiotutkimus

15.1.2007

Hyvä Tutkimusorganisaatio Oy:n myymäläpäällikkö

Olen Tampereen yliopistossa informaatiotutkimusta pääaineena lukeva opiskelija. Teen yhteiskuntatieteiden maisterin tutkintoon vaadittavaa pro gradu – tutkielmaa, jonka aiheena on Tutkimusorganisaatio Oy:n myymäläpäällikköiden tiedonhankintatavat työtehtävien suorittamisen tukena. Teen tutkimusta yhteistyössä Tutkimusorganisaatio Oy:n henkilöstöpäällikön X kanssa ja tutkimuksessa saatavia tietoja tullaan soveltuvin osin käyttämään pro gradu – tutkielman ohella Tutkimusorganisaatio Oy-ketjun myymäläpäällikköiden yhtenäistä koulutusta suunniteltaessa. Vastaamalla oheiseen kyselyyn annatte arvokasta apua lopputyöni onnistumiseksi sekä vaikutatte osaltanne koulutuksen suunnitteluun.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn ja palauttamaan kyselylomakkeen täytettynä 29.1.2007 mennessä saatteen lopussa mainittuun osoitteeseen. Antamanne vastaukset käsittelen ehdottoman luottamuksellisina ja anonyymeina. Tulokset julkaistaan yhteenvetona, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot tai henkilöllisyys eivät tule ilmenemään lopullisessa analyysissä.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte ottaa yhteyttä alla olevaan e-mail – osoitteeseen. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos jo näin etukäteen vaivannäöstänne ja vastauksistanne!

Ystävällisesti: Anna Laakkonen

Osoite: Anna Laakkonen

Katuosoite

Postitoimipaikka

E-mail: etunimi.sukunimi@uta.fi

Liite 2. Vastausmuistutus

TAMPEREEN YLIOPISTO

VASTAUSMUISTUTUS

Informaatiotieteiden tiedekunta

Informaatiotutkimus

22.1.2007

Hyvä Tutkimusorganisaatio Oy:n myymäläpäällikkö

Teille postitettiin kyselylomake noin viikko sitten ja tämä muistutuskirjelmä lähetetään automaattisesti kaikille myymäläpäälliköille. Jos olette jo vastanneet kyselyyn ja postittaneet sen, niin voitte jättää huomioimatta tämän kirjeen. Jos ette ole vielä vastanneet kyselyyn, niin pyytäisin teitä vastaamaan ja palauttamaan lomakkeen **viikon kuluessa**, mutta kuitenkin 30.1.2007 mennessä alla mainittuun osoitteeseen.

Olen Tampereen yliopistossa informaatiotutkimusta pääaineena lukeva opiskelija. Teen yhteiskuntatieteiden maisterin tutkintoon vaadittavaa pro gradu – tutkielmaa, jonka aiheena on Tutkimusorganisaatio Oy:n myymäläpäälliköiden tiedonhankintatavat työtehtävien suorittamisen tukena. Teen tutkimusta yhteistyössä Tutkimusorganisaatio Oy:n henkilöstöpäällikön X kanssa ja tutkimuksessa saatavia tietoja tullaan soveltuvien osin käyttämään pro gradu – tutkielman ohella Tutkimusorganisaatio Oy-ketjun myymäläpäälliköiden yhtenäistä koulutusta suunniteltaessa.

Käsittelen vastauksenne anonymisti ja tulokset julkaistaan yhteenvetona, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot tai henkilöllisyys eivät tule ilmenemään lopullisessa analyysissä.

Kiitos vaivannäöstänne ja vastauksistanne!

Ystävällisesti: Anna Laakkonen

Osoite: Anna Laakkonen

Katuosoite

Postitoimipaikka

E-mail: etunimi.sukunimi@uta.fi

Liite 3. Kyselylomake

Varaathan noin 20 minuuttia aikaa kyselyn vastaamiseen. Jollei toisin mainita, rastittakaa itsellenne sopivin/sopivimmat vaihtoehdot. Muutamissa avoimissa kysymyksissä on varattu tilaa vastaukselle. Vastausvaihtoehdoissa 'muu, mikä?' – kohdan alapuolelle tai viereen on varattu tilaa täsmennykselle. Vastatkaa huolellisesti kysymysten kaikkiin kohtiin. Pyydän teitä lähettämään täytetyn lomakkeen saatteessa mainittuun osoitteeseen viimeistään palautuspäivämäärään mennessä.

Taustatiedot:

1. Sukupuoli

Mies

Nainen

2. Ikä: vuotta

3. Mikä on koulutuksenne?

Peruskoulu

Ylioppilastutkinto

Ammattikorkeakoulututkinto

Muu, mikä?

Ammattikoulututkinto

Opistotasontutkinto

Yliopistotutkinto

4. Kertokaa lyhyesti millaisissa työtehtävissä olette työskennelleet ennen Tutkimusorganisaatio Oy:ssä työskentelyä ja kuinka kauan työskentelitte ko. tehtävissä.

Tutkimusorganisaatio Oy:llä työskentely:

5. Alueenne:

Team – Pohjoinen

Team – Länsi

Team – Itä

Team – Etelä

6. Kuinka kauan olette työskennelleet Tutkimusorganisaatio Oy:ssä yhteensä? vuotta kk
Ja tästä ajasta myymäläpäällikkönä? vuotta kk

7. Kuinka monessa Tutkimusorganisaatio Oy:n liikkeessä olette toimineet myymäläpäällikkönä?
Olen toiminut liikkeessä

8. Liikkeen työntekijöiden määrä
vakituiset työntekijät: kappaletta
extraajat: kappaletta

9. Liikkeen perustamisvuosi?

10. Liikkeen taso:

Taso a
Taso b
Taso c
Taso d

Työtehtävien kartoittaminen ja suorittaminen:

11. Rastittakaa seuraavasta valikosta mielestänne kolme tärkeintä työtehtävääne:

Myyminen	<input type="checkbox"/>	Asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/>
Myyjien motivoiminen	<input type="checkbox"/>	Paperityöt	<input type="checkbox"/>
Tiiminvetäjänä toimiminen	<input type="checkbox"/>	Henkilökuntapalaverien pito	<input type="checkbox"/>
Varaston ylläpito	<input type="checkbox"/>	Kuorman vastaanotto	<input type="checkbox"/>
Myymälän täyttäminen	<input type="checkbox"/>	Kampanjoiden esillepano	<input type="checkbox"/>
Myymälän siisteyden ylläpito	<input type="checkbox"/>	Henkilökunnan informoiminen ajankohtaisista asioista	<input type="checkbox"/>
Somistaminen	<input type="checkbox"/>	Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>

12. Kuinka tärkeinä pidätte kohdassa 11 mainittujen tärkeimpien työtehtävien suorittamisessa seuraavia tiedonlähteitä? Rastittakaa kunkin kohdalla sopivin vaihtoehto.

	Tärkeä	Melko tärkeä	Merkityksetön
Expo			
Kansiot			
Mestariuutiset			
Raportit			
Kokemuksen kautta oppiminen			
Henkilökohtainen opastus			
Kollegoilta kysyminen			
Muu, mikä?			

*Kansiot: esimerkiksi turvallisuuskansio, tuotetietouskansio, jne.

Työssä käytettävien tiedonlähteiden kartoitus:

13. Kuinka tärkeinä pidätte yleensä työtehtävienne suorittamisen kannalta seuraavia viestintätapoja ja tiedonlähteitä? Rastittakaa kunkin osalta sopivin vaihtoehto.

	Tärkeä	Melko tärkeä	Merkityksetön
Aikakausilehdet			
Aluepäällikkö			
Ammattilehdet			
Faksi			
Internet			
Kansiot			
Kirjeposti			
Kokoukset			
Puhelin/kännykkä			
Sanomalehdet			
Sähköposti			
Tekstiviestit			
Televisio			
Muu, mikä?			

14. Kaipaatteko työnne tueksi tai helpottamiseksi jotain työvälinettä, jota ei ole käytössänne tällä hetkellä?

Kyllä
En

Jos valitsitte 'kyllä', niin mikä tämä työväline olisi?

15. Kuinka tärkeinä pidätte työtehtävienne suorittamisen kannalta seuraavia henkilöiden välisiä kommunikointitapoja? Rastittakaa kunkin kohdalta sopivin vaihtoehto.

	Tärkeä	Melko tärkeä	Merkityksetön
Kollegoiden välinen viestintä kasvokkain			
Kollegoiden välinen viestintä viestintävälineen* avulla			
Kokoukset			
Puhelinkokoukset			
Koulutustilaisuudet			
Vapaamuotoiset tapaamiset			
Muu, mikä?			

*viestintäväline: puhelin/kännykkä, tekstiviestit, sähköposti, jne.

Koulutus myymäläpäälliköksi ja tämän hetkinen tilanne:

16. Kuka tai ketkä kouluttivat Teidät tulevaan työhönne myymäläpäälliköksi? Mainitkaa henkilön tai henkilöiden työnimike Tutkimusorganisaatio Oy:ssä.

17. Kuinka kauan ajallisesti koulutus kesti?

18. Missä määrin koulutus tuki työtehtävien suorittamista?

Hyvin
Jossain määrin
Heikosti

Jos valitsitte 'heikosti', niin miksi koulutus ei tukenut työtehtävien suorittamista?

19. Koitteko selviävänne työtehtävistänne itsenäisesti koulutuksen jälkeen?

Hyvin
Jossain määrin
Heikosti

20. Oliko tämän koulutuksen jälkeen jotain työhönne seuranta ja ohjeistusta tarjolla?

Kyllä
Ei

Jos oli, niin kertokaa lyhyesti millä tavoin työskentelyänne seurattiin tai millaista ohjeistusta saitte?:

21. Millä tavoin muuttaisitte työhön perehdytyskoulutusta mielestänne toimivammaksi?

22. Miten ammattitaitoiseksi koette itsenne tällä hetkellä hoitamaan myymäläpäällikön työtä? Valitkaa sopivin vaihtoehto.

Koen itseni täysin ammattitaitoiseksi
Tunnen tarvitsevani koulutusta joillain osa-alueilla
En koe itseäni tarvittavan ammattitaitoiseksi

23. Kuinka tärkeinä pidätte seuraavia koulutuksen osa-alueita myymäläpäällikön töiden suorittamisen kannalta. Rastittakaa kunkin kohdalta sopivin vaihtoehto.

	Tärkeä	Melko tärkeä	Merkityksetön
Etikettitietous			
Henkilöstöhallinto			
Hallinnolliset asiat			
Miesten pukeutuminen			
Omien työntekijöiden kouluttaminen			
Somistaminen			
Talousasiat			
Turvallisuusasiat			
Vaate- ja materiaalitietous			
Muu, mikä?			

24. Miten seuraatte miesten pukeutumis- ja vaatetusalaa ja kuinka tärkeänä pidätte valitsemaanne tapaa. Rastittakaa kunkin osalta sopivin vaihtoehto.

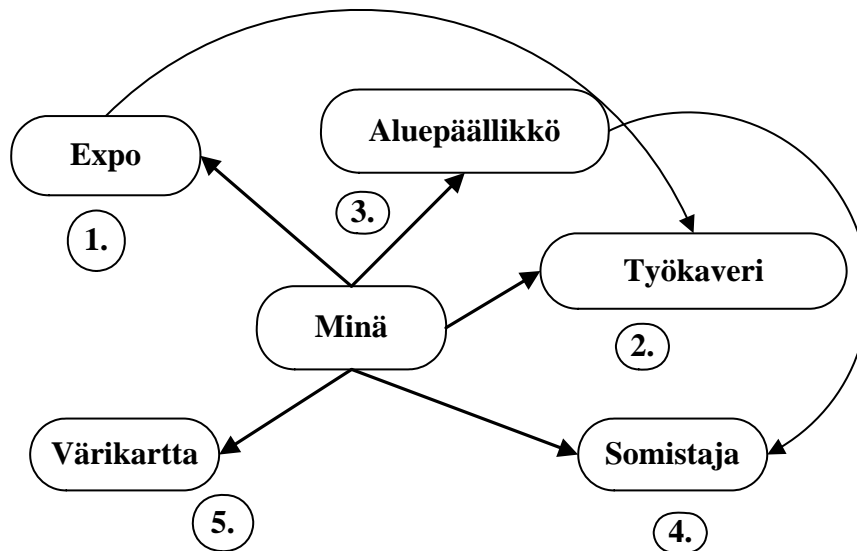
	Tärkeä	Melko tärkeä	Merkityksetön
Luen muotilehtiä			
Katson tv:n muotiohjelmia			
Seuraan alan kehitystä internetin kautta			
Opiskelen töiden ohella			
Luen miesten vaatetuksen tyyli- ja etikettioppaita			
Keskustelen kollegoiden kanssa			
Keskustelen ystävien kanssa			
Seuraan, miten ihmiset pukeutuvat yleensä ottaen			
Muuten, miten?			

25. Millaisiin koulustilaisuuksiin olette ottaneet osaa ollessanne töissä Tutkimusorganisaatio Oy:ssä? Rastittakaa sopivimmat vaihtoehdot.

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Myyntikoulutus | <input type="checkbox"/> | Somistuskoulutus | <input type="checkbox"/> |
| Turvallisuuskoulutus | <input type="checkbox"/> | Työturvallisuuskoulutus | <input type="checkbox"/> |
| En ole ottanut osaa koulutuksiin | <input type="checkbox"/> | Muu, mikä? | <input type="checkbox"/> |

Tiedonhankintaprosessin kuvaaminen

26. Ohessa on tyhjää tilaa, johon toivoisin, että piirtäisitte nopeasti pienen kuvan esimerkin mukaisesti. Palauttakaa mieleenne joku viime aikoina ollut ongelmallinen tilanne, jonka ratkaisitte käyttämällä jotain tai joitain tiedonlähteitä. Kirjoittakaa tilanteen aihe piirroksen alle. Sijoittakaa itsenne ensin keskelle kuvaa ja piirtäkää sitten ympärillenne ne tiedonlähteet, joita käytitte asian ratkaisemiseksi. Täydentäkää kuvaa numeroin ja nuolin sen mukaan kenen tai minkä tiedonlähteen pariin käännyitte ensin ja kenen tai minkä lähteen puoleen seuraavaksi. Tiedonlähde voi olla esimerkiksi kollega, ystävä, kansio tai raportti.



Tilanne: Kampanjan esillepanon toteutus