

Henna Sjögren

Mentorointiohjelman kehittäminen tavoitteelliseksi osaamisen johtamisen menetelmäksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

19.3.2017

Tekijä Otsikko	Henna Sjögren Mentorointiohjelman kehittäminen tavoitteelliseksi osaamisen johtamisen menetelmäksi
Sivumäärä Aika	70 sivua + 7 liitettä 19.3.2017
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Yliopettaja Erja Turunen
<p>Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia teknologiateollisuuden kohdeorganisaatiolle systemaattinen ja kattava mentorointiohjelma, jota on mahdollisuus hyödyntää mallina kaikkiin tuleviin mentorointeihin ja joka kasvattaa organisaation inhimillistä pääomaa. Uuden toimintamallin ohella tässä toimintatutkimuksessa halutaan lisäksi luoda mentorointitoimintaa helpottavia raportointi- /dokumentointikäytäntöjä. Mentoroinnilla tässä toimintatutkimuksessa tarkoitetaan kahden työntekijän välistä hiljaisen tiedon siirtämistä ja uuden teknologiaosaamisen omaksumista.</p> <p>Kehittämishankkeen teorian viitekehykseksi valikoitui kolme pääteemaa: moninaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen jakaminen. Näistä moninaisuuden johtaminen nähdään tässä toimintatutkimuksessa osaamisen johtamiseen uutta arvoa luovana teorianäkökulmana. Mentorointiohjelman malli luotiin teemahaastattelujen, olemassa olevien kirjallisten lähteiden sekä benchmarking-menetelmän avulla ja se testattiin käytäntöön pilottiparien kanssa. Lopullisiin tuloksiin päästiin yhdistämällä teoriaa tutkimusmenetelmistä ja pilotoinnista saatuihin palautteisiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena.</p> <p>Tämän toimintatutkimuksen tuloksena luotiin kohdeorganisaatiolle mentorointiohjelman malli, joka toimii yhtenäisenä pelisääntönä kaikille kohdeorganisaation mentoroinneille. Tavoitteellista mentorointityötä seurataan nyt säännöllisin väliajoin määriteltyjen mittarien avulla. Toimintatutkimuksen aikana toteutuneet eri mittaiset mentoroinnit hyödynsivät uutta toimintamallia ja johdon sitoutumisen myötä mentorointityö tuli osaksi organisaation strategista toimintaa.</p> <p>Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin kiitettävästi, vaikka dokumentointiin luodut vaihtoehtoiset kanavat eivät vielä toimintatutkimuksen päättämävaiheessa saavuttaneetkaan niille tarkoitettua hyötyä. Tutkimustuloksilla voidaan katsoa olevan positiivista vaikutusta myös organisaation laatutyöskentelyyn sekä työnantajamielikuvaan. Tutkimusperiaatteen luotettavuudesta taas kertoo sen hyödynnettävyys muihin teknologiateollisuuden organisaatioihin.</p>	
Avainsanat	Monimuotoisuuden johtaminen, inhimillinen pääoma, osaamisen johtaminen, osaamisen jakaminen, hiljainen tieto, mentorointi

Author Title	Henna Sjögren The Development of a Mentoring Programme as a Purposeful Tool of Knowledge Management
Number of Pages Date	70 pages + 7 appendices 19 March 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	
Instructor	Erja Turunen, Principal Lecturer
<p>The target of this Master's thesis was to create a systematic and comprehensive mentoring programme for the target organization operating in technology industry and at the same time, strengthen its human capital. The programme was developed with an idea to use the same programme in every upcoming mentoring programme in the target organization. In addition to the new operation model this action research also wanted to create reporting and documentation channels to help comprehensive mentoring work in the target organization. Mentoring here refers to an employee training system where tacit knowledge and technological expertise is transferred from a more experienced employee (mentor) to a less experienced person in the organization.</p> <p>The theoretical framework of this study was based on three major themes: diversity management, knowledge management and knowledge sharing. The thesis was carried out as an action research where the methods were qualitative. The mentoring programme was created as a result of theme interviews, existing mentoring materials as well as benchmarking the mentoring practices in two other companies. In addition one mentoring pair was selected to test the new mentoring programme in action.</p> <p>As a result of the study, a new solid mentoring programme was created. The goal oriented mentoring is now followed by specified indicators. All different scales of the mentoring programmes during the present study took advantage of the new operation model and because of the commitment of the management mentoring became a part of the strategic activities of the target organization.</p> <p>The targets set for this thesis were achieved, even if the alternative channels created for documentation have not fully reached the targets. The findings also show positive impact to quality management activities as well as employer image.</p>	
Keywords	Diversity management, human capital, knowledge management, knowledge sharing, tacit knowledge, mentoring

Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
1.1	Keskeiset käsitteet	4
1.2	Toimintaympäristö	5
2	Tausta kehittämisaiheen valinnalle ja kehittämistyön tavoite	7
2.1	Mentoroinnin tausta kohdeorganisaatiossa	7
2.2	Kehittämistyön tavoite	11
3	Kehittämistyön lähtökohdat ja eteneminen	12
3.1	Tutkimusongelman määrittely	12
3.2	Tutkimuskysymykset	15
3.3	Aineiston hankinta	15
3.4	Mittarit	19
4	Teoreettinen tietoperusta	21
4.1	Monimuotoisuuden johtaminen	21
4.2	Osaamisen johtaminen	23
4.2.1	Tulevaisuuden työ haastaa osaamisen johtamisen	25
4.2.2	Organisaatiokulttuuri osaamisen johtamisessa	27
4.2.3	Oppivat organisaatiot	28
4.2.4	Hiljainen tieto	31
4.3	Osaamisen jakaminen osana menestyvää yritystä	32
4.4	Mentorointi osaamisen jakamisen menetelmänä	34
4.5	Teorioiden yhteenveto	38
5	Kehittämistyön toteuttaminen	39
5.1	Nykytila-analyysin tulokset kehittämisen pohjana	39
5.2	Mentorointiohjelman laatiminen kohdeorganisaatioon	41
5.3	Kehitysehdotusten testaaminen käytännössä - pilotointivaihe	48
6	Tulokset	52
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	52
6.2	Uusi toimintamalli	54
6.3	Uuden toimintamallin vaikutus mentorointityöhön	57
7	Arviointi ja pohdinta	57

7.1	Kehittämistehtävän arviointi	58
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	60
7.3	Mittarien kertomaa	60
7.4	Jatkotoimenpiteet	61
7.5	Itsearviointi	62
7.6	Validiteetti	63
7.7	Reliabiliteetti	64
	Lähteet	67
	Julkaisemattomat lähteet	70
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko 1	
	Liite 2. Haastattelurunko 2	
	Liite 3. Haastattelurunko 3	
	Liite 4. Yhteenveto teemahaastattelujen tuomasta tiedosta	
	Liite 5. Yhteenveto benchmarking-keskustelujen tuomasta tiedosta	
	Liite 6. Mentorointisuunnitelma ja ohjeet täyttämiseen	
	Liite 7. Mentoroitavan palautekysely	

1 Johdanto

Tulevaisuuden työ muuttuu ja osaamistarpeet uudistuvat. Kun motivoituneet ja nopeasti uutta omaksuvat nuoret kohtaavat työssään yli kuusikymppiset ammattitaitoiset uranuurtajat, johtamisen haasteet konkretisoituvat. Tiedon ja merkityksen kasvaessa organisaatiot ovat uuden haasteen edessä: Miten työyhteisö saadaan linkittämään osaajien työpanos osaksi yrityksen menestystä? Toimiva työyhteisö tekee juuri näin. Kasvava osuus tuottavuudesta tulee rakentumaan työntekijän osaamiseen, toimintakonsepteihin sekä sosiaalisiin suhteisiin. Jopa suoritus työssä edellyttää yhä enemmän monimuotoisia valmiuksia. (Osaaminen muutoksessa 2009, 9-10.)

Tässä Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä kehitän tutkimus- ja kehittämishankkeen kohdeorganisaation osaamisen jakamisen menetelmää, mentorointia. Tavoitteena on luoda selkeä mentorointiohjelman malli tukemaan osaamisen johtamista ja hiljaisen tiedon siirtämistä kohdeorganisaatiossa vuodesta 2016 lähtien. Mallin luomisen ohella kehitän dokumentointimahdollisuuksia mentorointiohjelmissa ja pyrin vahvistamaan keinoja mentoriparin väliseen sujuvaan vuorovaikutukseen. Toimintatutkimuksen ulkopuolelle jäävät kohdeorganisaation mentorointiin liittyvät palkan lisät sekä raportointikäytännöt.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii teknologiateollisuuden koneita ja laitteita tarjoava palveluyritys Raute Oyj ja ohjaajana organisaatiosta henkilöstöjohtaja Marko Hjelt. Henkilöstöjohtajan vastuualueelle kohdeorganisaatiossa kuuluu osaamisen kehittämisen konsepti Raute Suomen yksiköissä.

Liitän kehityshankkeeni aiheen näkökulman Dininnin (2017) artikkelissa Management Theory of Elton Mayo esitettyyn Elton Mayon johtamis- ja organisaatioteorioiden ihmissuhteiden koulukunnan näkökulmaan ja edelleen henkilöstöjohtamiseen, jossa monimuotoisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen sekä osaamisen jakaminen ovat merkittävässä asemassa rakentaessani työyhteisöön soveltuvaa mentorointiohjelmää. Teoriat esitellään luvussa neljä.

Rautessa monimuotoisuus on ollut vuonna 2015 yksi henkilöstön kehittämisen merkittävistä teemoista. Työterveyslaitoksen kanssa toteutetun hankkeen (2015) aikana selvitettiin työntekijöiden kokemuksia tasa-arvosta, työn ja vapaa-ajan

yhteensovittamisesta sekä motivaatiosta. Kyselystä saadut palautteet liittyivät monelta osin työntekijän omaan ammattitaidon kehittämiseen ja siihen tarjottuihin mahdollisuuksiin. Tämän vuoksi kantavaksi teoriaksi haluan tutkimukseeni ottaa monimuotoisuuden johtamisen teorian ja jatkaa teoriakäsittelyä kyseisen teeman päälle muodostuvista teorioista: osaamisen johtamisesta ja osaamisen jakamisesta.

Rautessa hiljaista tietoa on huomattavan paljon. Sen tunnistaminen, havaitseminen, hyödyntäminen ja arvostaminen vaativat vielä selkeitä suuntaviivoja sekä sitoutumista ja jatkuvaa viestintää johdosta lähtien. Lisäksi luottamuksen vahvistaminen koko työyhteisössä vaikuttaa tärkeänä osana tiedon sujuvaa siirtymistä. Arvokasta osaamista säilyttääkseen ja siirtääkseen työntekijältä toiselle kohdeorganisaatio on halunnut kehittää strategian mukaisia mentorointikäytäntöjä. Systemaattinen mentorointiohjelmiin panostaminen aloitettiin 2016 alusta. Mentorointia on toteutettu organisaatiossa jo aiemmin, mutta suunnitelmallisuus ja seuranta ovat toimineet tavoitteettomasti. Tieto siitä, täyttyvätkö mentoroinnille asetetut tavoitteet, on jäänyt epäselväksi ja sitä kautta ohjelmista ei ole saatu kerättyä hyötyä, joka osaamisen jakamiselle olisi ensisijaisen tärkeää. Rauten työntekijöiden keski-ikä Suomen yksiköissä on 43 vuotta (2016) ja suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää. Aika osaamisen siirtämiselle on akuutti ja sen vuoksi kehittämishankkeeni aihe on tärkeä organisaation toiminnan jatkuvuuden ja ammattitaidon ylläpitämiselle.

Toimintatutkijana roolini on selkeyttää mentoroinnin nykytila, hankkia tietoa siitä, miten sitä pystytään kehittämään osana jokapäiväistä työtä sekä, mitä se onnistuakseen todellisuudessa vaatii. Roolissani tehtävä kehitystyö vahvistaa ja selkeyttää nykyisiä käytäntöjä ja lopputulos on yhdenmukainen toimintamalli. Tämä toimintamalli on itsessään työyhteisölle uutta. Tarkoituksena on taata jatkuvuus yhden mallin periaatteella, jotta tulokset ovat verrannollisia myös tulevaisuudessa. Toimintatutkijana vastaan kehittämistyöni mukaisesta testauksesta, tulosten raportoinnista, dokumenttien päivittämisestä sekä ennen kaikkea uuden toimintamallin jalkauttamisesta henkilöstölle. Kehittämistyön tuloksia testaan seuraamalla valitun pilottiparin mentorointiohjelman etenemistä sekä vertailun vuoksi esittelen kahden mentorointiohjelman käynnistymistä Nastolan tuotantoyksikössä.

Haluan kiittää toimintatutkimukseeni osallistuneita tärkeitä henkilöitä: pilottiparejani, haastattelemani rautelaisia sekä ennen kaikkea ohjaajaani Rautessa henkilöstöjohtaja Marko Hjeltia sekä Metropolian yliopettajaa ja ohjaajaani Erja Turusta.

1.1 Keskeiset käsitteet

Alla on esitelty keskeiset käsitteet, jotka toistuvat tässä toimintatutkimuksessa. Käsitteet on selitetty laajemmin toimintatutkimuksen teoriaosuudessa luvussa 4.

Monimuotoisuuden johtaminen käsittää tässä tutkimuksessa tulevaisuuteen suuntautuvaa ja arvoihin perustuvaa strategista johtamisprosessia. Se ei pelkästään tarkoita työyhteisön jäsenten erilaisuutta etnisestä taustasta tai kansalaisuudesta, vaan lisäksi heidän työyhteisöön tuomaa osaamista, ammattitaitoa, kokemusta ja uskomuksia, jotka toimivat vuorovaikutuksessa organisaatiokulttuurin ja johtamisjärjestelmien kanssa (Bassett-Jones 2005, 169-170).

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä osaamisen kokonaisuutta, joka yksittäisillä työntekijöillä on. Se on aineettoman pääoman osa, jossa merkittävänä osatekijöinä ovat osaaminen, tiedot ja kokemukset (Juuti 2013, 165).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen näkökulmaa, jossa organisaatio mukaillee oppivan organisaation periaatteita ja aktiivisesti hyödyntää henkilöstön osaamista osana liiketoimintaa. Hyödynnän tutkimuksen teoriaosassa aiheen esi-isien Nonakan ja Takeuchin (1995) tietämyksenluomismallia kohdentamaan aiheen osaksi tutkimusongelmaa.

Osaamisen jakamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tietämyksen ja kokemuksen jakamista toiselle organisaation työntekijälle. Osaamiskartoituksen avulla osaamisvajetta pyritään täyttämään levittämällä osaamista uusille henkilöille.

Hiljaista tietoa ei tässä tutkimuksessa tarkkailla ainoastaan henkilöstön kokemuksina, osaamisena ja toimintaperiaatteina, kuten se yleensä on omaksuttu, vaan laajemmin liiketoiminnan menestymisen kannalta merkittävänä tekijänä tulevaisuuden työelämässä. Sen jakamiseen tarvitaan yhteistyötä, luottamusta ja sitoutumista, sekä johdon ymmärrystä sen laajasta merkityksellisyydestä.

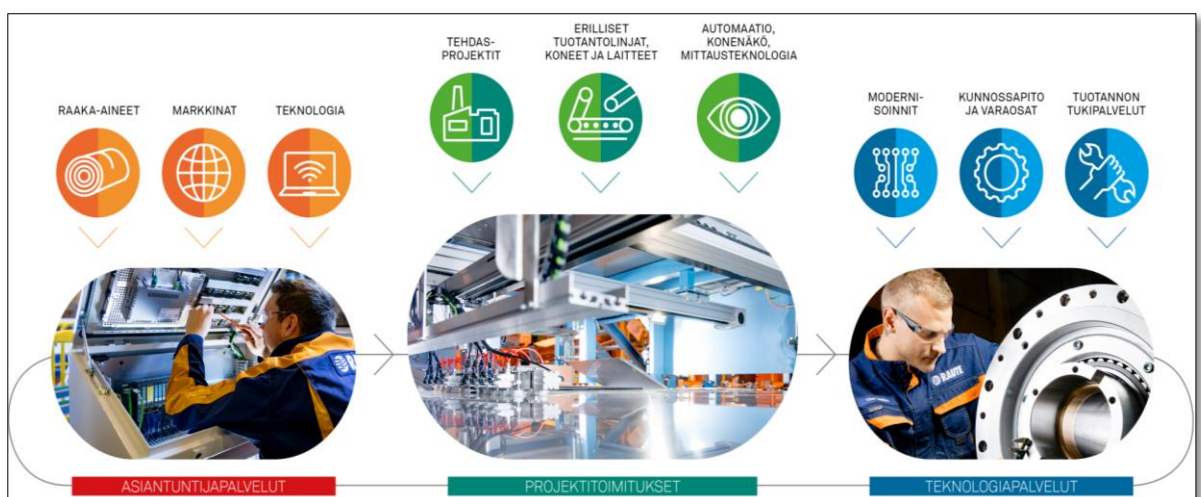
Mentoroinnin merkitys osaamisen jakamisen menetelmänä on tässä toimintatutkimuksessa kohdeorganisaation kannalta merkittävässä asemassa. Tässä toimintatutkimuksessa se tarkoittaa toisen työntekijän toiselle työntekijälle tekemää ohjausta ja konsultointia. Pääroolissa ovat mentoripari, mentori ja mentoroitava.

1.2 Toimintaympäristö

Vuonna 1994 pörssiin listautuneen Raute Oyj:n toimiala yrityksen omien asiantuntijoiden mukaan määritetään seuraavaksi: koneiden ja palveluiden toimittaja puutuoteteollisuudessa. Rauten asiakkaat toimivat pääosin vaneri-, viilu- ja LVL-teollisuudessa ympäri maailmaa. Työtä tehdään asiakas ja hänen tarpeensa huomioiden. (Tietoa Rautesta n.d.)

Suurilla kapitaaliprojekteilla, pienillä modernisointiprojekteilla sekä teknologiapalveluilla elävä liiketoiminta (ks. kuva 1) on altis talouden suhdanteille. Taantuman aikana suuriin investointeihin, kuten Rauten kaltaisiin tehdas- ja linjatoimituksiin investoidaan vähän, toisaalta aika ajoin tilauksia voi olla tekeillä useita yhtä aikaa. Vaikka liiketoiminta elää jatkuvasti, Rautesta löytyy vahvuuksia, joiden ansiosta asiakkaat kerta toisensa jälkeen luottavat yhteistyöhön ja haluavat ostaa tuotteita ja palveluita toimintatutkimukseni kohdeorganisaatiolta. Vahvuuksista suurin onkin luotettavuus. Raute haluaa pitää asiakaslupauksista kiinni ja kantaa vastuunsa. Tässä yhtälössä myös luottamus ihmisiin ja omaan henkilöstöön korostuu ja osaamisesta on osattava pitää kiinni.

Raute-konsernissa työskentelee tällä hetkellä yhteensä 637 (30.9.2016) rautelaista, joista 452 (30.9.2016) henkilöä Suomen yksiköissä Nastolassa ja Kajaanissa. Pääkonttori sijaitsee Nastolassa, jossa itse henkilöstöhallinnon tiimin edustajana työskentelen. Työni tämän kehittämishankkeen osalta tapahtuu pääasiallisesti pääkonttorilla Nastolassa. Pilotointivaihe suoritetaan asiakaskohteessa.



Kuvio 1. Rauten kokonaispalvelukonsepti muodostuu toimitusprojekteista ja teknologiapalveluista (Teknologiaratkaisuja vaneri- ja puutuoteteollisuudelle maailmanlaajuisesti 2016).

Suomen yksiköiden lisäksi muut yrityksen tuotantoyksiköt sijaitsevat Pohjois-Amerikan Vancouverissa sekä Kiinan Shanghaissa. Kohdeorganisaatiolla on lisäksi myynti- ja huoltotoimintaan keskittyviä toimipisteitä Venäjällä, Chilessä, Singaporessa sekä Latviassa ja Virossa. (Tervetuloa Rautelle 2015.)

Rauten vankka asema omalla alallaan on mahdollistanut pitkien työsuhteiden olemassaolon. Rikasta ja korvaamatonta ammattitaitoa on kertynyt parhaimmillaan yli 40 vuoden yhtäjaksoisissa työurissa. Parhaillaan suuret ikäluokat siirtyvät eläkeikään, mikä aiheuttaa omat haasteensa myös organisaatiolle. Sen lisäksi, että yritys halua muistaa kunnioitettavan pitkiä työuria, haluaa se myös taata osaamisen ja ammattitaidon säilymisen organisaation sisällä. Osaamisen kehittäminen ja sitä myöten mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä on Rautessa huomioitu niin konsernitason kuin henkilöstöhallinnon strategiassa yhdeksi vuoden 2016 kärkiteemoista (Hjelt 2015). Henkilöstöhallinnon edustajana olen myös itse todistanut teeman tärkeyttä työyhteisön arjessa. Olen oikeutettu työskentelemään työtehtäväni sekä opinnäytetyöni tutkimusaiheen myötä aihetta edelleen kehittääkseni vuonna 2016.

Toimintatutkijana ja yrityksen edustajana minulle on käynyt selväksi, että osaava henkilöstö on yksi kohdeorganisaation merkittävimmistä kilpailueduista, mutta samalla se haastaa työnantajaa kuuntelemaan ja huomioimaan yksilöiden tarpeita entistä tarkemmin. Uskon, että osaamisen tärkeys on kohdeorganisaatiossa tiedostettu jo useamman vuoden ajan, mutta sen merkitys on joutunut toissijaiseen asemaan hektisen arjen keskellä. Aikataulut, asiakkaan toiveet ja vaatimukset sekä omistajien tahto voivat vaikuttaa päättäjien tapaan toimia, mikä heijastuu myös työyhteisön jäseniin ja sitä kautta yhteiseen tekemiseen. Havainnollistaakseni kohdeorganisaatiota lukijalle kuviossa 2 on esitelty kohdeorganisaation logo.



Kuvio 2. Raute Corporation logo.

2 Tausta kehittämisasiheen valinnalle ja kehittämistyön tavoite

2.1 Mentoroinnin tausta kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation haaste osaamisen siirtämisessä kohdistuu johdantoluvun mukaisesti osaamisen kehittämiseen. Suunnittelemattomat ja tavoitteettomat mentorointiohjelmat eivät tutkimuksen lähtötilanteessa edistä toivotulla tavalla strategian mukaista yksilön osaamisen kehittämistä ja sitä kautta koko konsernin strategisia tavoitteita osaamiskompetenssien hyödyntämisestä yhteiseen menestykseen.

Tarpeet mentoroinnin käynnistämiseksi nousevat esimiesten ja HR:n toimesta, mutta suunnitelmallisuutta ja seurantaa ei juuri ole (Rautelainen 1 2015).

Tämän Toimintatutkimuksen myötä yhtenäisen mentorointiohjelman laatiminen tulee auttamaan kohdeorganisaation tavoitteellista mentorointityötä tulevaisuudessa. Aiheen ajankohtaisuus ja kehittämishankkeen aihe on huomioitu myös Nastolan tulosityksikön johtoryhmässä. Aiheen tärkeyttä perustelee lisäksi sen ajankohtaisuus luodessamme tulevaisuuden työpaikkoja Suomessa. Teknologiateollisuuden yritysten menestyminen kansainvälisellä kentällä pohjautuu innovaatiokykyyn, ketteryyteen ja osaamiseen. On pystyttävä olemaan askeleen edellä kilpailijoita (Karikorpi, Saarnio 2016). Mukailleen tätä Teknologiateollisuuden artikkelia uskon, että tulevaisuuden menestyksen tekevät osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät. Aiemmista mentorointi -aiheesta tehdyistä tutkimuksista poiketen uutena näkökulmana tässä toimintatutkimuksessa on mentoroinnin käsittely osana monimuotoista ja osaamista arvostavaa työyhteisöä.

Edellä esitetty käsitykseni nykyisestä mentoroinnin toteutumisesta kohdeorganisaatiossa pohjautuu johdon ja henkilöstön kokemuksiin. Esiymmärrystä luodessani tein kohdeorganisaatiossa epävirallisia haastatteluja, joista kävi ilmi osaamisen siirtämisen puutteita; mentorointityön tarpeiden ilmeneminen sattumanvaraisesti on johtanut suunnittelemattomiin ja hätäisesti aloitettuihin ohjelmiin, joissa sekä sitoutumattomuus että tavoitteettomuus ovat loistaneet onnistumisten kokemusten tai monipuolisten oppien sijaan. Selkeää runkoa ohjelmien toteuttamiselle ei ole ollut. Ensimmäiset dokumentit (Raute Wood Nastolan valmentajaverkostotoiminta 2001) Rautessa toteutetuista mentoroinneista löytyvät vuodelta 2001, jolloin pilottitiiminä toimi teknologiahallinta.

Taulukossa 1 on esitetty Albert Humphreyn kehittämä SWOT-analyysi. Tähän nelikenttäajattelun malliin on kuvattu mentoroinnin lähtökohdat kohdeorganisaatiossa.

Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysi on hyödyllinen työväline arvioitaessa työyhteisössä tapahtuvaa oppimista ja toimintaympäristön kokonaisuutta. Analyysi on suositeltavaa toteuttaa, kun toteuttamistai kehittämispäätös on tehty. Analyysin tuottamien tulosten avulla voidaan tunnistaa työyhteisön hyvät käytännöt, jotka edistävät oppimista. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ulkoisia tekijöitä. (Marketing Theories – SWOT Analysis n.d.)

Koska SWOT-analyysin tulokset ovat yleisesti melko subjektiivisia, olen hyödyntänyt analyysin laatimisessa kohdeorganisaationi henkilöstöhallinnon tiimin jäseniä sekä eri esimiehiä ja koonnut tulokset niiden perusteella taulukkoon 1.

Taulukko 1. SWOT-nelikenttä kohdeorganisaation vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista mentorointityössä.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vankan ammattitaidon omaava henkilöstö ✓ Kehittymishaluinen nuori sukupolvi ✓ Tiedostettu mentoroinnin tärkeys osana toimintaympäristön ja kompetenssien kehittämistä ✓ Johdon tuki 	<p>Kehittämiskohteet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tavoitteettomuus ✓ Suunnittelemattomuus ✓ Puutteellinen viestintä ja tiedonjakaminen ✓ Mentorointiohjelmien seuranta ✓ Esimiehen tuki mentoriparille ✓ Selkeät osaamismatriisimääritykset esimiesten toimesta ✓ Puutteellinen mittaristo ✓ Pehdyttäminen vs. mentorointi
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yksilön osaamisen kehittäminen ✓ Yksilöiden halu oppia uutta ✓ Uudet tulevaisuuden mentorit ✓ Avoimeksi kehittyvä työyhteisö ✓ Luottamuksen ja yhteistyön lisääntyminen ✓ Useampi osaaja yhdestä aiheesta ✓ Tulevaisuuden liiketoiminnan kasvu uusien osaajien myötä ✓ Sana leviää hyvin onnistuneista mentorointiohjelmista ✓ Linkittyminen osana tulospalkkiota ✓ Pehdyttäminen vs. Mentorointi 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kiire ja tiukat aikataulut ✓ Äkilliset mentorointitarpeet esim. projektit ✓ Kokemus oman työn ja ammattitaidon arvokkuuden heikkenemisestä, kun tietoa siirretään nuoremmalla ✓ Mentorien pedagogisen osaamisen puute oman ammattitaidon siirtämisessä ✓ Mentorien motivaation puute ✓ Mentoritavan motivaation puute ✓ Mentoriparin eriävät tavoitteet mentorointiohjelmalle ✓ Puutteellinen suunnitelma ✓ Esimiehen tuki puuttuu ✓ Mentori kokee mentoritavan itseään osaavammaksi, heikentää halua opettaa

Rauten henkilöstön vankka ammattitaito ja jopa usean vuosikymmenen työkokemus ovat ehdottomia vahvuuksia organisaation mentoroinnin nykytilaa tutkittaessa. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkeikään on myös rekrytointiin ja sitä kautta uuden, nuoremman sukupolven hankkimiseen, haluttu panostaa. Vaikka mentorointiohjelmat eivät tähän saakka ole noudattaneet selkeää runkoa, ovat oppimishaluiset ja itsensä kehittämistä motivoituneet oma-aloitteiset nuoret onnistuneet kartuttamaan ammattitaitoaan siitä huolimatta. Lähtökohdat kehittämistyölleni ovat täten hyvät. Potentiaalia sopeutua kehittämishankkeen myötä toteutuvaan muutokseen on olemassa.

Ajatus mentoroinnin tärkeydestä osana nuorten kehittymistä, mutta myös iäkkäämmän sukupolven arvokkaan tiedon siirtämistä, on viime vuosina sisäistetty myös kohdeorganisaation johdossa. Vuonna 2016 mentorointiin on yksikkötasolla budjetoitu huomattava summa rahallista pääomaa. Se kertoo johdon sitoutumisesta ja luottamuksesta ihmisiin ja ammattitaitoon. Näin merkittävä panostus luo tärkeän pohjan kehittämistyölleni ja korostaa tutkimusaiheen merkityksellisyyttä organisaatiotasolla.

SWOT-analyysissä *Vahvuudet*-osion rinnalle kirjatut kehittämiskohteet kertovat kehittämistyöni tärkeydestä. Aiemmin mainitsemani tavoitteettomuus ja suunnittelemattomuus ovat luonnollisesti *Kehittämiskohteet*-osion kärjessä. Mentorointiohjelmat aloitetaan hätäisesti, suunnitelma kirjataan hyvin yleisesti jos ollenkaan ja mentoripari aloittaa työn tietämättä parityön tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Esimies on mukana parin ensimmäisinä yhteisinä päivinä, mutta ohjelman edetessä usein seuranta heikkenee. Kiire sekä esimiehen lukuisat muut työtehtävät aiheuttavat sen, että mentorointiohjelmien seuranta loppuu lähes kokonaan. Näin tapahtuu liian usein esimiehen asiaa tiedostamatta. Mentoroinnille asetettu tavoite jää vajaaksi ja ne opit mentoroitavalle, joita ohjelma olisi voinut antaa, eivät toteudu.

Kehittämiskohteet eivät rajoitu pelkästään ohjelman toteutusvaiheeseen, vaan usein jo tarpeiden kartoitus on vajaa. Osastokohtaisia osaamismatriiseja, joilla on pyritty selkeyttämään osaston osaamisen nykytilaa, on vuoden 2015 lopusta lisätty. Niiden merkitys tulee jatkossa olemaan entistä tärkeämpää kohdeorganisaatiossa. Matriisien rinnalla korostuvat myös mittarit, jotka tulevat olemaan apuna seurannan kehittämisessä. Toimintatutkimuksen mittarit on esitelty luvussa 3.5.

Perehdyttäminen ja mentorointi usein sekoitetaan kohdeorganisaation operatiivisessa toiminnassa keskenään. Organisaatiossa asia nähdään sekä kehittämiskohteena että mahdollisuutena. Näiden kahden eroa kirkastamalla lisätään henkilöstön keskuudessa tietoisuutta siitä, mitä kummallakin halutaan saavuttaa. Henkilöstöhallintoon ero on selkeä, mutta toimintatutkimuksen aloitusvaiheessa kävi ilmi, että henkilöstölle asiaa on vielä kirkastettava.

Tulevaisuuden työelämän menestys tulee olemaan kiinni yhä vahvemmin yksilöiden osaamisesta. Tämän vuoksi kehitystyöni myötä toteutettavilla mentorointiohjelmilla saavutettu yksilötaitojen kehittäminen tuo mahdollisuuden liiketoiminnan jatkumiselle ja edelleen vahvan teknologisen ammattitaidon säilymiselle organisaatiossa unohtamatta onnistuneiden mentorointiohjelman vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Nuoret uudet osaajat ovat taitoja kartuttuaan tärkeässä roolissa jakaessaan omaa tieto-taitoaan jälleen nuoremmalle sukupolvelle. Jatkuvuus ja ammattitaidon siirtyminen mahdollistuvat.

Mentorointiohjelman kehittäminen mahdollistaa sen, että samaan työtehtävään tai työn osa-alueeseen saadaan mentoroinnilla useampia osaajia. Ei olla enää yksittäisen osaamisen varassa. Yhden henkilön kuormittaminen vähenee ja riski osaamisen siirtymisestä pois organisaatiosta tämän yhden osaajan myötä kevenee. Aiheen linkittäminen osaksi tulospalkkiojärjestelmää toimii vahvana mahdollistajana ja motivaattorina ohjelmien toteuttamiselle ja kertoo niin ikään organisaatiotason sitoutumisesta.

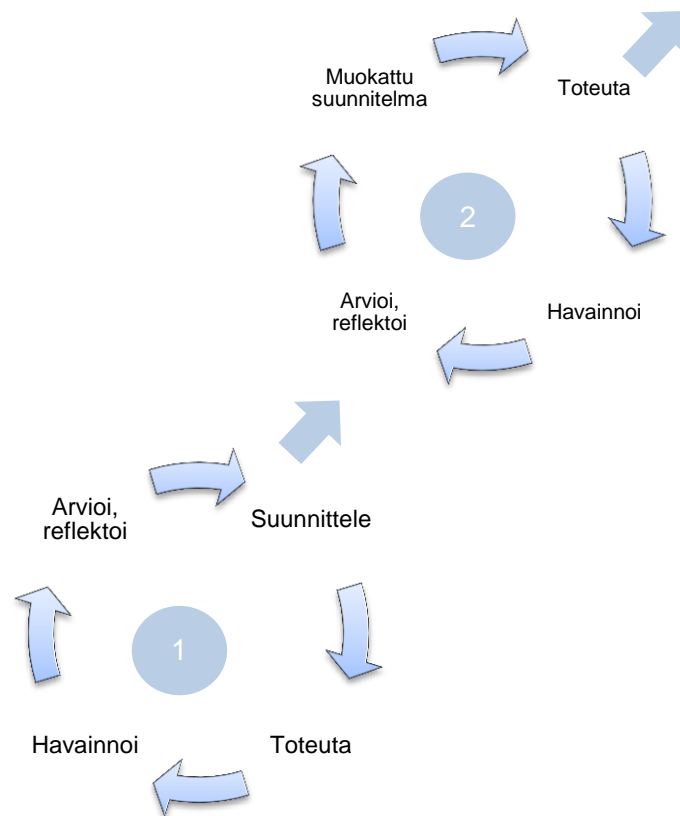
Kiire, projektityön tiukat aikataulut, sekä yksilöiden pelko oman ammattitaidon menettämisestä tietoa ja kokemuksia jaettaessa ovat kohdeorganisaation mentorointityössä *Uhista* suurimmat. Mentorien ollessa usein iäkkäitä ja samalla eläkeikää lähestyviä henkilöitä pedagogiset taidot todetaan puutteellisiksi sekä heidän motivaatio kehittää seuraavan sukupolven osaamista on valitettavan heikkoa. Ajoittain uskotaan, että nuoremmat sukupolven työntekijät ovat kehittyneet ammattilaisina jopa mentoria pidemmälle, jolloin motivaatio opetukseen niin ikään vähenee. Motivaation vähäisyys ei aina ole kuitenkaan vain mentorin vastuulla, vaan ajoittain myös uusien osaajien into kehittymiseen on puutteellista. Mentorointi vaatii onnistuakseen yhteistä sitoutumista niin mentorilta kuin mentoroitavaltakin. Esimiehen tuki on myös tärkeää ja mikäli pari ei koe sitä saavansa, voi ohjelman toteutuminen olla puutteellista. Esimiehen sitoutuminen ohjelmaan on ensisijaisen merkittävää.

2.2 Kehittämistyön tavoite

Tavoitteena tässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä on luoda systemaattinen ohjelma mentorointityön tueksi teknologiateollisuuden yrityksessä. Ohjelma käsittää kokonaisuuden, jossa erilaisten työkalujen avulla on mahdollisuus hallita osaamisen kehittämistä, mentoroinnin dokumentointia sekä kannustaa osaamisen jakamiseen kuormittamatta niin mentoriparia kuin esimiehiä liiaksi. Näin ollen puhutaan työyhteisön yhteisistä mentorointityön pelisäännöistä. Ohjelman jalkauttamisen myötä kohdeorganisaatiolla on yhteinen toimintatapa, jossa inhimillinen pääoma nähdään korkeassa arvossa. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena.

Toimintatutkimusta kuvataan tavoiltaan uuden tiedon tuottamiseen sekä käytännön muutoksen aikaansaamiseen keskittyväksi tutkimusmenetelmäksi. Kyseisessä menetelmässä kohteena on usein ihmisten tai organisaatioiden toiminnan muuttaminen. Tuloksissa keskeistä on saattaa muutos käytäntöön ja arvioida sen etenemistä ja toteutumista organisaatiossa. Tämän johdosta toimintatutkimukset ovat kestoltaan pidempiaikaisia. Yksi toimintatutkimuksen keskeisimpiä piirteitä on organisaation henkilöstön aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Tämän kaltaisissa tutkimuksissa käytetään erilaisia menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen dialogin. Tutkimuksessa toistuvat vaiheet ovat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 36.)

Perinteisissä tutkimuksissa selvitetään, kuinka asiat ovat ja luodaan havaintojen pohjalta teoreettista tietoa, kun taas toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja ennen kaikkea käyttökelpoista tietoa. Tutkijalla on tärkeä rooli toimintatutkimuksen toteuttamisessa. Hän osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseen tarkoitukselliseen muutokseen tähtääviä huomioita tai väliintuloja. Toimintatutkijan rooli on siis aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä hänen edes oleteta muiden tutkimustyyppien mukaisesti olevan ulkopuolinen tai neutraali. Kyseisessä tutkimuksessa halutaan luoda uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin eli voimaannuttaa. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2008, 19-20.) Toimintatutkimuksen periaate on kuvattu seuraavan sivun kuviossa 3.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2014, 60).

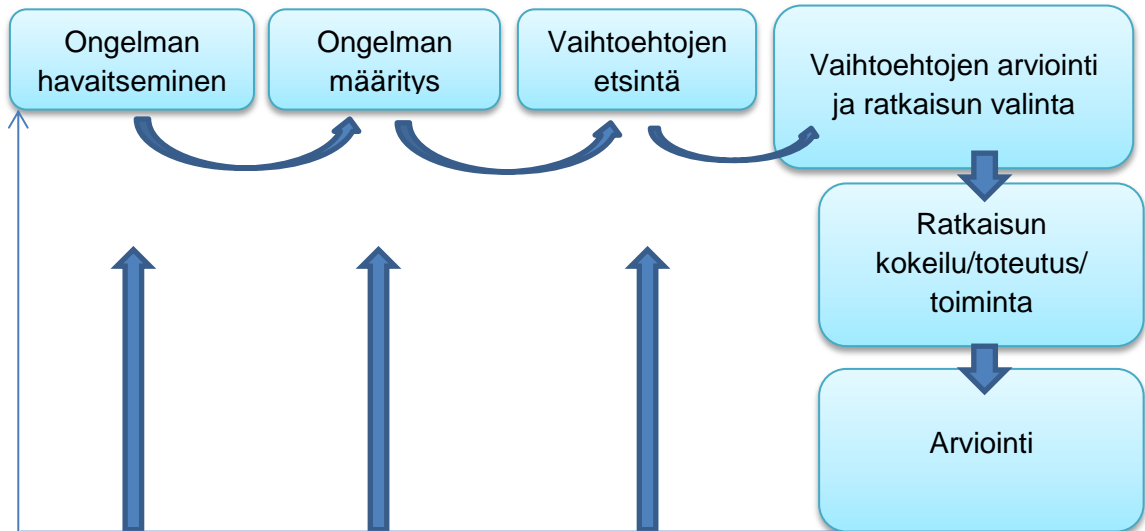
Mentorointia on ehditty käsitellä useassa liiketaloustieteen opinnäytetyössä. Se on aiheena liitetty pääosin osaamisen kehittämiseen sekä esimiestyön tukemiseen. Tämän opinnäytetyön näkökulma mentorointiin on kuitenkin aiemmista tutkimuksista poikkeava. Uuden tiedon luominen tässä toimintatutkimuksessa perustuu mentoroinnin käsittelyyn osaamisen johtamisen ja jakamisen menetelmänä osana monimuotoista työyhteisöä. Lisäksi aiheen linkittyminen teknologiateollisuuteen tuo aiheeseen erilaista perspektiiviä.

3 Kehittämistyön lähtökohdat ja eteneminen

3.1 Tutkimusongelman määrittely

Tutkimusongelman määrittämisessä hyödynsin Kanasen (2014) esittämää määrittelyprosessia (kuvio 4). Luku 3.1 määrittelee tutkimusongelmaa ja luvut 3.3. ja 3.4 esittelevät tutkimuksen kannalta oleelliset menetelmät ja mittarit. Vaihtoehtojen

etsintä, vaihtoehtojen arviointi ja ratkaisun valinta konkretisoituvat nykytila-analyysiin hyödynnettyjen menetelmien myötä luvussa 5. Jokainen eri määrittelyvaihe tukee toistaan ja luo pohjaa aina seuraavan vaiheen onnistuneelle toteuttamiselle.



Kuvio 4. Tutkimusongelman määrittäminen (Kananen 2014, 35).

Omien havaintojen, johdon siteerausten sekä kuluvan vuoden (2016) strategian kehityskohteiden myötä tutkimusongelman havaitseminen oli selkeää ja toi esille, että kohdeorganisaation osaamisen jakamisen menetelmässä, mentoroinnissa, on merkittäviä puutteita. Mentorointityön tarpeiden ilmeneminen sattumanvaraisesti on johtanut suunnittelemattomiin ja hätäisesti aloitettuihin ohjelmiin, joissa sekä sitoutumattomuus että tavoitteettomuus ovat loistaneet onnistumisten kokemusten tai sisäisen motivaation sijaan. Myös selkeää mallia tai kulkua ohjelman toteuttamiselle ei ole ollut.

Organisaation mentoroinnin historiaan tutustuessani selvisi, että ensimmäisen kerran mentorointitoiminta toteutettiin kohdeorganisaatiossa jo 90-luvulla. Tuon ajan mentorointi tarkoitti uuden henkilön istuttamista kokeneen viereen varoittamatta saati rahallisesti huomioimatta mentoria tulevasta tehtävästään. Laajemman mittakaavan mentorointi sai yrityksen omien dokumenttien (Raute Wood Nastolan valmentajaverkostotoiminta 2001) mukaan vuonna 2001, jolloin pilottitiiminä toimi teknologiahallinta. Tällöin myös alettiin puhua rahallisesta mentorointilisästä, jota saivat mentoreina toimineet henkilöt.

Vuoden 2001 dokumenteissa mentorin rooli oli määritelty kolmella kohdalla; pitkä ammatillinen kokemus ja näkemys Rautesta, arvostettu yhteistyökykyisenä ja vastuullisena työntekijänä sekä sitoutunut Rauten tavoitteisiin ja arvoihin. Mentoroinnin painopiste oli liitetty alkuvaiheessa uusien henkilöiden perehdyttämiseen ja tukemiseen. Lisäksi toimimaan oli määritelty mentoritiimi, joka mahdollisti mentorien verkostoitumisen keskenään teknologiakoulutusten sekä yhteisen kirjallisuuden kautta. Toiminnan alussa uudemmillle rautelaisille järjestettiin mentorointitilaisuuksia, joissa kartoitettiin ”tulokkaiden” tarpeita ja esiteltiin mentorointiryhmä. Tilaisuudet toistuivat säännöllisellä rytmillä vuosina 2001 ja 2002. Tilaisuuksissa pyrittiin määrittelemään jokaiselle halukkaalle henkilökohtainen mentori jokapäiväisen työn ongelmatilanteiden ratkomiseen. (Raute Wood Nastolan valmentajaverkostotoiminta 2001.)

Pilottihankkeen myötä toiminta sai jalansijan Rautessa mutta vuosien ja vastuuhenkilöiden vaihduttua toiminta hiipui olemattomaksi (Rautelainen 2 2015). Seuraavien vuosien henkilöstöpäälliköiden ohjaamana toiminta heräteltiin uudelleen, mutta edelleen riittämättömästi suunniteltuna. Tällöin toiminta kohdennettiin Rautessa useamman kuukauden, jopa vuoden työskennelleille henkilöille, jotka olivat jo päässeet sisälle yrityksen käytäntöihin. Nämä mentorointiin liittyvät vanhemmat dokumentit antavat ymmärtää, että tähän suuntaan toimintaa haluttiin kehittää edelleen. Toiminnan yksi ydinvaiheista eli laaja-alainen osaamisen kartoittaminen kuitenkin puuttui, jolloin ohjelmien toteuttamisessa oli vaikea pitää yllä jatkuvuutta.

Organisaation valmentajaverkosto-materiaali sekä tekemäni epäviralliset haastattelut paljastivat, että aiemmin tarpeet henkilön osaamisen kehittämiseksi nousivat esimieheltä sattumanvaraisesti perustumatta sen enempää osaamiskartoituksiin tai pidemmän aikavälin suunnitelmiin. Sittemmin vuoden 2014 ja 2015 puolella osaamiskartoituksia on rakennettu systemaattisesti erällä Raute Nastolan pilottiosastoilla. Tarpeiden ilmenemisen jälkeen mentorointi on lähtenyt liikkeelle usein osana todellista, tekeillä olevaa projektikokonaisuutta. Käytännön hiljaisen tiedon siirtäminen on siis kohdennettu jokapäiväiseen tekemiseen.

Varsinaiselle opastamiselle on kuitenkin usein varattu liian vähän aikaa, mikä konkretisoitui tutkiessani aiempien vuosien mentorointityöhön käytettyjen tuntien raportteja. Mentorin ja mentoroitavan yhteiset palaverit olivat vähäisiä. Valmentavaan työhön ei keskitytty tarpeeksi syvällisesti, sillä sen katsottiin olevan pois pääasiallisen työn tuloksista, eikä kummankaan osapuolen esimiehellä ollut aikaa pitää yhteisiä

välitapaamisia mentorointityön aikana. Nämä heikkoudet kävivät ilmi niin aiemmasta mentorointimateriaalista kuin työyhteisön jäsenten kanssa keskustellessani. Tavoitteettomuus ja suunnittelemattomuus nousevat merkittävimiksi tekijöiksi siihen, miksi mentorointityö ei jalkautunut organisaatioon suunnitellulla tavalla.

3.2 Tutkimuskysymykset

Lähden kehittämishankkeella hakemaan vastausta seuraavaan päätutkimuskysymykseen: ***Millaisella ohjelmalla mentorointi toteutetaan systemaattisena osaamisen kehittämisen menetelmänä teknologiateollisuuden organisaatioissa?*** Kolme alatutkimuskysymystä syventävät aihetta. Nämä kysymykset ovat:

- a. Mitä heikkouksia mentorointitoiminta tällä hetkellä tuo monimuotoisen työyhteisön toimintaan? (*teemahaastattelut, kirjalliset lähteet*)
- b. Mitä osaamisen johtamiselta vaaditaan tavoitteellisessa mentorointityössä? (*benchmarking*)
- c. Miten hiljaisen tiedon siirtämistä kehitetään keinona tukea tavoitteellista mentorointityötä? (*teemahaastattelut, benchmarking*)

Alatutkimuskysymykset olen valinnut yhdistämään aiheen kannalta merkityksellisimmät teoriat osaksi toimintatutkimuksen varsinaista ongelmanratkaisua sekä vahvistamaan käyttämäni tutkimusmenetelmien merkitystä tutkimusongelman selvittämisessä. Harmaalla merkityt tekstit yllä kuvastavat menetelmää, jota ensisijaisesti hyödynnän hakiessani vastausta kyseiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimustuloksia tulkittaessa tulee kuitenkin huomioida, että hyödynnetyt tutkimusmenetelmät tukevat toinen toisiaan, eikä niiden tarkastelu sen vuoksi yksittäisinä menetelminä ole tämän toimintatutkimuksen kannalta tarkoituksellista.

3.3 Aineiston hankinta

Tämä toimintatutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena alkaen tammikuusta 2016 ja päättyen syyskuun 2016 loppuun. Osa tutkimuksen mittareista esitetään

lopussa kvantitatiiviseen tapaan, mutta niiden käsittely kyseisessä muodossa ei tuo lisäarvoa tutkimustuloksille. Ne havainnollistavat kokonaisuutta. Toimintatutkimus alkaa nykytila-analyysin määrittämisellä. Kerään kolmen eri menetelmän avulla aineistoa nykytila-analyysiä varten. Menetelmät, joita nykytila-analyysin määrittämistä varten käytän ovat teemahaastattelu, kirjalliset lähteet (dokumentit) sekä benchmarking-menetelmä. Testatessani toimintatutkimuksen kehitysehdotuksia kohdeorganisaatioon käytäntöön sopiviksi osallistuva havainnointi ja havainnointipäiväkirja ovat keskeisessä asemassa. Päättökysymykseni selkenee kaikkien käytettyjen menetelmien summana.

Valitsin kyseiset tutkimusmenetelmät, koska pääsen niiden avulla parhaiten kiinni tutkimusongelmaan. Kirjalliset lähteet eli organisaation jo olemassa olevat materiaalit sekä aiheen teoriakirjallisuus selvensivät tutkimusaiheeni lähtökohdan. Teemahaastattelut konkretisoivat henkilöstön käsityksen mentoroinnin nykytilasta ja tuovat esille todelliset ongelmakohdat kolmen eri roolin kautta. Benchmarking-menetelmän avulla tuon organisaatioon ulkopuolista näkökulmaa täydentämään onnistuneen mentorointiohjelman toteuttamista.

Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä toimintatutkimuksessani käytin sekä olemassa olevien konsernin sisäisten materiaalien että pilotointivaiheen kautta saamiani kirjallisia lähteitä. Pilottivaihe tässä toimintatutkimuksessa käsittää aineiston kokoamista siellä, missä ilmiö tapahtuu. Muistiinpanot aiemmista työyhteisöni mentorointiin liittyvistä raporteista, ohjeista, yhteenvedoista ja kaikista aihetta käsittelevistä palavereista kohdeorganisaatiossa vuonna 2015 ja 2016 muodostivat havainnointipäiväkirjan. Kirjallinen materiaali, kuten esimiesten vuoden 2001 Raute Wood Nastolan valmentajaverkostotoiminnan materiaali, sähköiset mentorointidokumentit 2000-luvun alusta sekä samalta ajalta kirjatut mentorointityöhön käytettyjen aikojen aikataulukot ajettuna palkanlaskentajärjestelmästä täydensivät päiväkirjaani. Havainnointipäiväkirja täydentyi edelleen, kun pääsin seuraamaan tutkimukseni pilottiparin mentorointityöskentelyä asiakaskohteessa. Tästä käytännön havainnoinnista voi lukea lisää luvusta 5.3. Jotta kehittämistyö rakentuisi organisaation oikeille tarpeille, oli mielestäni tärkeää selvittää ensin, mikä on mentoroinnin historia kohdeorganisaatiossa ja mitkä ovat olleet suurimmat esteet sen onnistuneelle jalkauttamiselle yrityskulttuuriin.

Teemahaastattelu lienee yleisin käytetty tutkimushaastattelun muoto (Vilka 2015, 124). Tämä tutkimusmenetelmä toimii tärkeänä osana nykytila-analyysin määrittämisestä.

Haastattelujen tuloksena selvitän vastauksen alatutkimuskysymyksiini a ja c sekä pääsen kiinni henkilöstön yleiseen suhtautumiseen kohdeorganisaationi mentoroinnista. Lisäksi saan aitoja kommentteja nykyisen käytännön toimivuudesta sekä kehitysehdotuksia hyödynnettäväksi uuden mallin suunnitteluun.

Haastattelut toteutettiin viikoilla kolme ja neljä 2016 yhteensä seitsemälle kohdeorganisaation työntekijälle. Haastateltavista kuusi on läpikäynyt nykyisen mentorointiprosessin joko mentorina tai mentoroitavana henkilönä ja yksi on seurannut sivusta mentorointityötä asiakaskohteissamme. Näiden kolmen eri roolin kautta kokosin riittävän laajan näkökulman nykytila-analyysin taustalle. Haastattelukysymykset olivat yksilöllisiä jokaisen roolin edustajille (ks. liitteet 1-3).

Kysymysten asettelu noudatti tunnelitekniikkaa. Tunnelitekniikassa lähdetään liikkeelle yleiseltä tasolta ja edetään kohti yksityiskohtaisempaa tasoa. Tämän tekniikan käyttäminen puoltaa ihmismuistin rakennetta, sillä muisti rakentuu kerroksittain. Tällä henkilöillä on mahdollisuus rakentaa muistiaan vähitellen. (Kananen 2014, 89.) Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastattelujen nauhoitus mahdollisti niiden tarkan litteroinnin ennen niiden ristiinvertailua tai tulosten kirjaamista ylös paperille. Litteroinnit valmistuivat viikoilla 5 ja 6 2016.

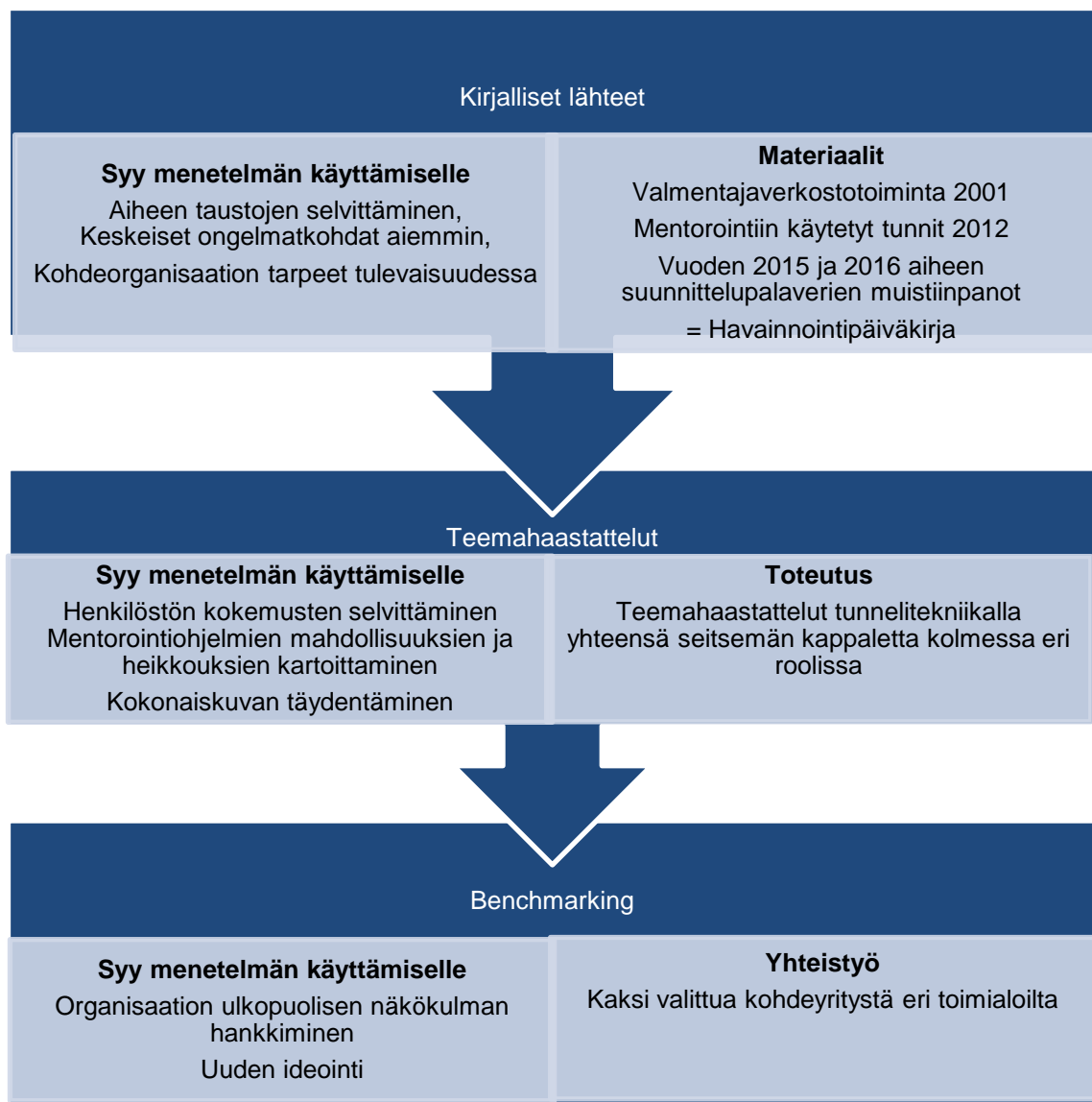
Nykytila-analyysin määrittäminen jatkui hankkimalla kaksi benchmarking-yritystä. Näiltä beenchmarkatuilta yrityksiltä sain ulkopuolista näkökulmaa mentorointi-ohjelmien toteuttamiselle. Yritykset, joiden kanssa sain kunnian jakaa kokemuksia mentoroinnista, olivat suunnitteluohjelmistojen kehittämiseen erikoistunut yritys (jäljempänä yritys 2) sekä teknologiateollisuuden kärkimenestyjien joukkoon kuuluva kansainvälinen koneita- ja laitteita valmistava pörssiyritys (jäljempänä yritys 1). Menetelmänä benchmarking tuki tutkimusaiheeni ongelmanratkaisua sekä toi vastauksia alatutkimuskysymyksiini b ja c. Menetelmä täydensi lisäksi kokonaiskuvaa siitä, millaisella ohjelmalla mentorointia olisi hyödyllistä kohdeorganisaatiossani toteuttaa tulevaisuudessa.

Benchmarking-keskustelut perustuvat luottamukselliseen vastavuoroiseen keskusteluun, jossa molemmat osapuolet saavat usein uusia ideoita toisiltaan. Koin tärkeänä ottaa toimintatutkimukseeni mukaan kohdeorganisaation ulkopuolista näkökulmaa osaamisen kehittämisestä, jonka vuoksi benchmarking menetelmänä oli

toimintatutkimuksessani yksi arvokkaimmista. Benchmarking on kehittämistyötä, jota harvoin tehdään yksin (Ojasalo 2014, 40).

Seuraavan sivun taulukkoon 2 on koottu tässä toimintatutkimuksessa hyödyntämäni eri menetelmät ja kertaalleen perusteltu syyt nimenomaisen menetelmän käyttämiselle. Taulukosta käy myös ilmi hyödynnetyt materiaalit sekä teemahaastattelujen toteutustapa.

Taulukko 2. Toimintatutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät.



Yllä esitettyjen laadullisten aineistojen avulla selvitettiin kohdeorganisaation nykytila tutkittavan ilmiön suhteen. Nykytila-analyysin valmistuttua kehitin helmikuun alussa

2016 mentorointiohjelman rungon ja maaliskuusta 2016 lähtien testasin sen toimivuutta pilotointivaiheessa yhdessä mentoripilottiparini kanssa. Toimintatutkimukseni aikana kehitetty mentorointiohjelman runko muovautui viimeiseen malliinsa pilotointivaiheen edetessä. Toimintatutkimuksen aikana laadittu mentorointiohjelman runko esitetään luvussa 5.2.

3.4 Mittarit

Kehitystyöni onnistumista mitaan tutkimushankkeeni aikana mentoroitavilta sekä heidän esimiehiltään saadun palautteen sekä joka kuukausi kerättävän operatiivisen suorituskyvyn mittariston perusteella. Lisäksi tärkeä havainnollistava mittari on vuodelle 2016 tehty Raute Oyj:n laaja mentorointisuunnitelma, jonka toteutuminen sellaisenaan kertoo mentorointityön etenemisestä ja suunnitelmallisesta toteutumisesta vuonna 2016. Mentorointi on liitetty myös yhdeksi osakokonaisuudekseen konsernin tulospalkkiojärjestelmään vuodelle 2016, joten myös se toimii mittarina tutkimuksessani.

Mentoroitaville laatimani Webropol-kysely (ks. liite 7) selvittää mentoroitavan mielipidettä siitä, onko mentorointiohjelma vastannut alkuperäistä tavoitetta eli uuden teknologiaosa-alueen käytäntöjen oppimista. Kyselyn prosentteja kartoittavaa kysymystä verrataan esimieheltä haastattelun perusteella saatuun prosenttiarvioon. Näiden keskiarvolukeman yltäessä 80 prosenttiin tai sen yli, määritellään mentorointiohjelma mittaristossa onnistuneeksi. Prosentti tallennetaan koontitaulukkoon (ks. taulukko 3), josta yhdellä silmäyksellä näkee kaikki mentoroinnit ja miten ne ovat onnistuneet. Onnistuneet mentoroinnit kirjataan operatiivisen suorituskyvyn mittaristoon, jossa arvioidaan muitakin liiketoiminnan prosesseja. Mentorointi on osa-alueista yksi.

Mentorointien koontitaulukko, joka on nähtävissä seuraavalla sivulla, toimii mentorointien hallintatyökaluna. Taulukosta käsittelijät näkevät monta tärkeää asiaa yhtä aikaa: ketä on mentoroitu, kuka on heidän esimiehensä, miten mentorointi sujui, milloin ne päättyivät ja hyödynnettiinkö dokumentointia? Tietosuojaan vuoksi taulukosta on tähän toimintatutkimukseen piilotettu esimiesten ja mentoriparien nimet sekä yleiset kommentit. Erilliset huomiot taulukossa voivat liittyä esimerkiksi mentorointisopimusten jatkumisiin sovitun päätöspäivän jälkeen. Tällaisissa tapauksissa laaditaan uusi sopimus ja mentorointi jatkuu sellaisenaan. Koontitaulukko toimii työkaluna

henkilöstöhallinnolle ja siitä todennetut onnistuneet mentoroinnit kirjataan kuukausittain konsernin operatiivisen suorituskyvyn mittaristoon. Kyseinen mittaristo on konsernin sisäinen ja käsittää myös muita prosesseja, joten sitä ei ole tämän vuoksi nähtävissä tämän toimintatutkimuksen liitteissä.

Taulukko 3. Kohdeorganisaatioon luomani kuukausittain mentorointiraportointi. Esimiestiedot, mentoriparien henkilötiedot sekä muut huomiot on peitetty taulukosta tietosuojan vuoksi.

Plans		Succeeding		AVERAGE PROSENT	Successful color code	Mentoring site used	Notes
Supervisor	Mentoring couple	Process end point	Successful % according to mentee				
		02/2016	80 %	90 %	85 %		
		02/2016	100 %	100 %	100 %		
		03/2016	80 %	80 %	80 %	x	
		03/2016		100 %	100 %	x	
		04/2016		80 %	80 %	x	
		06/2016					
		04/2016	100 %		100 %	x	
		06/2016		80 %	80 %		
			ei toteutunut	ei toteutunut			
		09/2016	80 %		80 %		
		03/2016	80 %	80 %	80 %		
		04/2016	100 %	100 %	100 %		
		06/2016					
		05/2016	80 %	100 %	90 %	x	
		05/2016	80 %	80 %	80 %		
		05/2016	60 %	80 %	70 %		
		04/2016	80 %	80 %	80 %		
		04/2016	80 %	100 %	90 %	x	
		04/2016	100 %	100 %	100 %	x	
		04/2016	100 %	100 %	100 %		
		09/2016	60 %		60 %		
		04/2016	80 %		80 %	x	
		06/2016	100 %		100 %		
		06/2016					
		07/2016	80 %		80 %		
		09/2016	100 %		100 %		
		09/2016	80 %		80 %	x	

Koonti-excel on mentoroinnin mittareista yksi tärkeimmistä. Kuten aiemmin todettu onnistumisprosentit vaikuttavat pitkällä tähtäimellä operatiivisen suorituskyvyn mittariston kautta organisaation sisäiseen tulospalkkiojärjestelmään. Koska osapuolet niin esimies kuin mentoroitava voivat tulkita mentorointiohjelmaa eri tavalla, on tärkeää ottaa huomioon kummankin osapuolen näkemys mentorointiohjelman onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta ennen lopullisten prosenttien kirjaamista.

4 Teorettinen tietoperusta

4.1 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuus työyhteisössä käsittää huomattavasti enemmän kuin henkilöstön etnisen taustan. Se tekee erilaisuudesta kulttuurisen ja tiedollisen kyvykkyyden, jota hyödyntäen organisaatio menestyy paremmin. (Bassett-Jones 2005, 169-170.)

Monimuotoisuuden johtaminen liitetään kehittämistyöhön, jossa tietoisesti ja aktiivisesti kehitetään tulevaisuuteen suuntautuvaa ja arvoihin perustuvaa strategista johtamisprosessia. Tässä johtamisprosessissa hyödynnetään organisaation eroavaisuudet ja yhtäläisyydet vahvuuksina tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. (Keil ym. 2007, 7.)

Monimuotoisuus eroaa moninaisuudesta siinä, että monimuotoisuutta tarkastellaan laajemmassa mittakaavassa. Siihen liittyvät niin organisaatiokulttuurin, työkokemuksen, kuin ikään ja persoonallisuuteen liittyvät ulottuvuudet (Savileppä 2005, 8.) Moninaisuus vastaavasti heijastuu yksilön ominaisuuksiin. Jokaisella ihmisellä on lukemattomasti ominaisuuksia, kuten rooleja. Tarkastelu kiinnitetään identiteettiin kuuluvien erojen kunnioittamiseen. (Mitä on moninaisuus? 2016.)

Käytännönläheisemmin monimuotoisuuden johtaminen on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa organisaatioympäristössä. Se nähdään potentiaalisena voimavarana, jota pyritään hyödyntämään työntekijän, organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. Tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa ja lisätä tuottavuutta, mutta lisäksi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista sekä hyödyntää henkilöstön olemassa olevaa osaamista ja henkilöstövoimavaroja mahdollisimman monipuolisesti. (Savileppä 2005, 8.)

Diversiteetti eli monimuotoisuus sisältää työntekijän koko elämänkirjon. Pysyvät vaikuttajat, kuten etninen tausta kuuluu siihen vahvana osana, mutta myös ajan myötä muuttuvat ominaisuudet kuten toimintakyky, ikä, uskomukset, terveydentila, pätevyys ja koulutus vaikuttavat sen muodostumiseen. Tämä kokonaisuus on osattava sovittaa työyhteisöön niin, että jokainen osapuoli hyötyy sen tuomasta lisäarvosta (Lahti 2014, 19.) Monimuotoisuutta tarvitaan kaikilla osa-alueilla ja organisaatiotasolla, erityisesti johdossa. Onnistumisia ja tavoitteita kohti työskennellessään ihmisten on nähtävä, että

”myös minulla on mahdollisuus” onnistua ja edetä työyhteisössä kykyjeni mukaisesti. Usko ihmisiin tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuden hyödyntää monimuotoisuuden rikkautta osaksi menestystä. (Lahti 2008, 12.)

Vallalla olevat käsitteet ketterästä ja muutosherkästä organisaatiosta ovat lisääntyneet arjen dialogissa. Valppautta ja ennakointikykyä tarvitaan, jotta vielä mittaamattomiin heikkoihin signaaleihin pystytään varautumaan tarvittaessa nopeasti. Tällaiseen herkkäaistiseen havainnointiin tarvitaan monimuotoisuutta – ihmisiä, jotka reagoivat nopeasti muutoksen heikkoihin merkkeihin. Tällaiset ihmiset osaavat nähdä asiat poikkeavasti ja tekevät rohkeasti erilaisia ehdotuksia, vaikka eivät saisi sillä kerättyä huomiota. (Lahti 2014, 20.)

Monimuotoisuuden johtamisen keskusteluissa puhutaan myös esimiestyön haasteista. Henkilön kulttuurisen ja toiminnallisen taustan huomioiminen vaativat esimieheltä näiden merkityksen ymmärtämistä. Jean Lau Chin ja Joseph E. Trimble (2015) korostavat kirjassaan *Diversity and Leadership* Connerly ja Pedersenin (2005) *Tietämys-Kyvykkyys-Tietoisuus* - oppimisen mallia tarkasteltaessa johtamista monimuotoisessa ja multikulttuurisessa ympäristössä. Tietämys viittaa yksilön ajatuksiin ja käyttäytymiseen, jotka voivat olla epäjohdonmukaisia. Yksilö ei kuitenkaan havaitse näitä epäjohdonmukaisuuksia. Kyvykkyys kertoo henkilön valmiuksista harjoitella vaadittavia taitoja ja suhtautumista kulttuurien eroavaisuuksiin. Tietoisuus liittyy esimiehen valveutuneisuuteen huomioida omia reaktioita monikulttuurista työyhteisöä tai sen yksilöitä kohtaan. Nämä kaikki kolme osa-aluetta ovat merkittäviä ja niitä vaaditaan, mikäli halutaan säilyttää monimuotoisuuden tuoma menestys ja hyöty organisaatiossa.

Dialogin, kuuntelun ja kiinnostuneisuuden merkitykset, unohtamatta yksilöiden tarpeiden huomioimista, korostuvat monikulttuurisessa työyhteisössä (Lahti 2014, 20-21.) Kaikille ei välttämättä ole selvillä omat kompetenssit, jotka auttavat yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Yhteisen kannustavan keskustelun kautta voidaan kuitenkin yksilölliset tarpeet liittää organisaation yhteisen tavoitteen tueksi. Keskustelu vaatii avoimuutta ja luottamuksen kulttuuria. (Managing Diversity - Expert Solutions to Everyday 2009, 5-8.)

Yksilötason monimuotoisuuden johtamisessa urasuunnittelu on välttämätön osa. Henkilöstö kokee arvon tunnetta siitä, että heidän tarpeensa ja mielipiteensä

huomioidaan siitä huolimatta, että suunnitelmat eivät aina sellaisenaan toteudu. Muutokset yksilöiden työuran varrella saattavat olla kirjavia ja sen vuoksi on tärkeää varmistaa potentiaalinen jatkuva ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen, joka kantaa yli muutosten. (Lahti 2008, 148-153.)

Seuraajasuunnittelu kuuluu yhtenä tärkeimmistä osa-alueista yksilötason kehityssuunnitelmiin ja niiden merkitys nyky-yhteiskunnan muutoksessa on korostunut entisestään. Se haastaa tavoitteellisen monimuotoisuuden johtamisen. Toteutuakseen se tarvitsee pitkäjänteistä ja johdonmukaista henkilöstöpolitiikkaa, mutta ennen kaikkea tuekseen avointa yrityskulttuuria. Strateginen taso, kuten päämäärät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet määrittelevät raamit, joiden pohjalta operatiivinen tekeminen voidaan aloittaa. Operatiivisen menetelmän lähtökohtana ovat avoin kommunikaatio ja yhteistyö. (Lahti 2008, 148-153.)

Tulevaisuuden ennakoivaan johtamiseen yhtenä osa-alueena kuuluvat siis oppimisprosessit sekä kyvykkyysien ja kompetenssien huomioiminen. On välttämätöntä huomioida tiedostamis- ja oppimisprosessien monikerroksisuus ja etenemistyyli sekä niiden vaatima aika. Kuten mikä tahansa muutos työyhteisössä, myös oppiminen vaatii muutosta ensin yksilötasolla. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta oppimisesta tulee kollektiivista. Monikulttuurisen oppimisen vaiheet etenevät tietoisuudesta ymmärryksen ja suvaitsevaisuuden kautta kannustamiseen ja hyödyntämiseen päätyen loppujen lopuksi esimerkillisyyteen ja todeksi elämiseen. Näiden kehitysaskelten varaan rakentuvat myös johtamiskompetenssit. Jokaisen vaiheen tulee niveltä järkevästi organisaation johtamisjärjestelmiin ja tämän hetkiseen tilanteeseen. (Lahti 2008, 121-122.)

4.2 Osaamisen johtaminen

Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamista ja siihen liittyviä osa-alueita: haasteita, organisaatiokulttuuria ja oppivaa organisaatiota. Nämä osa-alueet ovat tärkeitä toimintatutkimukseni onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Haasteiden huomioiminen ja niihin ennalta varautuminen sekä tietynlaisen organisaatiokulttuurin luominen tulee ottaa huomioon lähdettäessä muuttamaan työyhteisön toimintatapoja. Lisäksi asenteiden vaikutus muutosvalmiuteen tai oppivan organisaation kaltainen ajatus siitä, että inhimillinen pääoma tuodaan jokaisen työyhteisön jäsenen asiaksi, ovat merkittäviä tekijöitä yhtenäisesti toimivassa työyhteisössä.

Osaaminen on yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssi, jolle käytetään usein synonyymisanaa kompetenssi. Osaamisen johtamisen perusta lähtee organisaation selkeästi määritelmästä: mitä osaaminen kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa? Määrittely auttaa tekemään osaamisesta näkyvää ja konkreettista. (Ojala 2008, 50.)

Yksilöiden osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, uskomuksista, verkostoista ja erilaisista asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään työstä hyvin. Tiedot ja taidot on usein hankittu koulutuksesta ja yleisesti itsensä sivistämisestä. Kokemusta yksilö kartuttaa käytännön tekemisen kautta, jossa hiljaista tietoa siirtyy oppijalle. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten sama koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri ihmisillä. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat asenteet, tunneäly ja persoonallisuus. Tunneäly vaikuttaa siihen miten hyvin tulemme toimeen itsemme sekä toisten kanssa. Tunneälyyn kuuluu myös kyky luoda mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää niiden paras hyödynnettävyys. (Ojala 2008, 50-51.)

Organisaatioiden osaaminen on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tietojen ja taitojen sidos, jota käsitellään yhtenä komponenttina. Organisaation osaamisella viitataan organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvään osaamiseen, mutta kokonaisvaltaisemmin tarkasteluna osaaminen on tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten, vuorovaikutuksen, prosessien ja kulttuurin muodostama kokonaisuus. (Sydänmaanlakka 2002, 1-3.)

Osaamisen johtamista on tarkasteltu eri aikakausina. Sen tarkastelutapa ja painopisteet ovat kuitenkin ajan myötä saaneet uusia ulottuvuuksia. Ydinajatus osaamisen johtamisen keskittymisestä organisaation kykyyn tuottaa uutta tietoa ja innovaatioita on kuitenkin pysynyt lähes muuttumattomana. (Sydänmaanlakka 2002, 85-89.)

Organisaation oppiminen on oma prosessinsa. Kyseinen prosessi tuottaa organisaatiolle uutta osaamista. Se käynnistyy tarpeesta, haasteesta tai mahdollisesta ongelmasta ja se tarvitsee ulkopuolelta uutta tietoa. Tarvittava tieto määräytyy haasteen tai ongelman luomasta osaamistarpeesta. Uutta tietoa syntyy organisaation käyttöön sen omien ihmisten oppimisen kautta. Jotta tämä ihmisten osaaminen

muuttuisi uudenlaiseksi, yhteiseksi toimintamalliksi ja yhteiseksi ajattelutavaksi, on yksilöiden tieto jaettava ja siitä on muodostettava koko työyhteisön yhteinen näkemys. Tämä yhteinen näkemys uudesta tiedosta sovelletaan edelleen yhteiseen tekemiseen. (Ojala 2008, 74.)

Kyseistä oppimisprosessia on kuvattu professori Ikujiro Nonakan tiedon luomismallissa (ks. sivu 24). Nonaka on historian ensimmäisiä osaamisen johtamisen parissa ideoineita tutkijoita, joka keskittyy tarkastelemaan tiedon luonnetta organisaatioissa. Nonakan ja Hirotaka Takeuchin malli näkyvästä eksplisiittisestä ja piiloisesta implisiittisestä tiedosta vuorovaikutuskanavana korostaa tiedon yksilötasolla. Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) tiedon luomisprosessi kuvaa kaksoisspiraalimuutosta hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon yksilön ja ryhmien välillä (ks. kuvio 5). Tämä malli toimii sovellettavana pohjana mentorointityön toimintatutkimuksessani, koska mentorityön pääasiallinen tarkoitus on hiljaisen tiedon sekä koettujen asioiden siirtäminen uudelle työntekijälle sisäistettävällä tavalla. Lisäksi yhtäläinen näkemys Nonakan ja Takeuchin kanssa siitä, että yksilö on organisaation tärkein tiedonlähde, perustelee mallin käyttöä.

Motivaatio vaikuttaa taustalla siihen, miten teorioista sovelletut käytännöt työyhteisössä toimivat. Miten mentori on motivoitunut toimimaan yhteisen tavoitteen eteen? Miten mentoroitava on motivoitunut hakemaan aktiivisesti tietoa ja oppimaan uutta? Koska motivaation vaikutus on tässä toimintatutkimuksessa toissijaista, en käsittele sen teoriaa laajemmin. Motivaation merkitys korostuu tässä työssä osana muita teorioita.

4.2.1 Tulevaisuuden työ haastaa osaamisen johtamisen

Aiemmin taloudellinen tulos oli organisaatioille kaikki kaikessa. Olemme kuitenkin siirtyneet aikaan, jossa taloudellinen menestymisen tasapaino saavutetaan sisäisellä tehokkuudella, asiakkaiden tyytyväisyydellä sekä organisaation oppimisella ja kehittämisellä. Enää ei ole niinkään tärkeää tehdä vain rahaa, vaan myös asiakas on tehtävä tyytyväiseksi. Työtä on tehtävä kehittääksemme sisäisiä operaatioita ja on varmistettava, että olemme jatkuvasti kehittämässä toimintaamme ja siirtymässä kohti monipuolisempia kompetensseja ja osaamisia. Suorituksen ja osaamisen johtaminen on kohta, jossa strategia yhdistyy liiketoimintajärjestelmiin, osaamisen hallitsemiseen ja järjestelmälliseen suunnittelemiseen. (Bytheway 2014, 33.)

Aineettomaan pääomaan kuuluva inhimillinen pääoma on saanut uuden, tärkeän merkityksen organisaatioiden arjessa. Sen lisääntymiseen keskusteluissa ovat vaikuttaneet monet tekijät, mutta suurimpana tutkimusten mukaan pidetään 1970-luvulla aloitettua dialogia oppivasta organisaatiosta. Tullessamme 1990-luvulle oppivan organisaation käsitys vahvistui kansalaisten tietoon viimeistään Sengen teoksen ”The Fifth Discipline” (1990) myötä. Oppiva organisaatio -keskustelujen rinnalla alkoi tuohon aikaan yleistyä puhe osaamisen johtamisen, tiedon ja tietämyksen johtamisesta. Uranuurtajia tässä aiheessa olivat aiemmin mainitut japanilaiset liiketoimintastrategian professorit Nonaka sekä Takeuchi. Tämä aalto oli omiaan lisäämään osaamisen merkitystä organisaatioissa ja erityisesti henkilöstöjohtamisessa. (Juuti 2013, 165.)

Työelämän jatkuvat muutokset aiheuttavat sen, että osaamisen kehittämiseen ei joissakin organisaatioissa ehditä tai uskalleta ryhtyä. Yrityksen tarpeet ja nykytilanne ovat saattaneet muuttua täysin siinä vaiheessa, kun esimerkiksi uusi toimintamalli on saatu vietyä käytäntöön koko organisaatiossa. Yrityksiä myydään, niitä fuusioidaan, niitä ostetaan ja niitä lopetetaan. Toimintoja siirtyi muualle ja toiminnan painopisteet muuttuvat. Kustannuspaineissa hukkainvestoinnit eivät houkuttele. Kaikki työelämän muutoksen myötä toteutuva epävarmuus aiheuttaa sen, että osaamisen kehittäminen kohdennetaan usein vain siihen osaamiseen, joka nähdään tämän hetkisen toiminnan tehokkuuden lisäämisen edellytyksenä. (Ojala 2008, 39.)

Organisaatioiden on kuitenkin menestyäkseen erilaistuttava asiakkaiden silmissä. Erilaistumisen avaintekijä on nimenomaan merkittävän ydinosamisen luominen ja edelleen kehittäminen. Organisaatiot ovat alkaneet ymmärtää kompetenssien merkityksen liiketoiminnan keskiössä. Yksilön osaamiset eivät kuitenkaan itsessään riitä, vaan kompetenssit edellyttävät saumatonta yhteistyötä niin tekniikan, järjestelmien kuin muiden ihmisten kanssa. (Juuti 2013, 166.)

Bythewayn aiemmin esitettyä ajatusta edellä olemisesta ja jatkuvasta uudistamisesta korosti myös Senge 1990-luvulla. Liiallisen sopeutumisen sijaan – muuttuvasta liiketoiminnasta huolimatta - on uudistuttava rohkeasti. Tuohon aikaan kritisoitiin yksilökeskeistä sankarijohtajuutta ja painotti johdon roolia huomioida organisaation onnistuneen kehittymisen vaativat pidempiaikaiset oppimisprosessit. Oppimisprosessit tulee huomioida strategiassa, jota jalkautetaan henkilöstölle niin, että yksilöt voivat kytkeä toimintansa organisaation vision mukaan.

Aalto, Ahokas ja Kuosa (2008, 11) korostavat *Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030* hankkeessa sitä, että teknologia tulee osaksi ympäristöä ja sitä hyödynnetään luontevasti osana oppimista ja työtä. Informaalinen koulutuksen osuus tulee lisääntymään ja oppiminen tapahtuu yhä enemmän työn parissa. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen jatkuu. Tämän johdosta elinikäinen oppiminen mahdollistuu yhä helpommin.

Työelämän muutos kulkee teollisen yhteiskuntamallin kautta tietoyhteiskuntaan ja edelleen palveluyhteiskuntaan. Jo nyt vakituisista työsuhteista siirrytään määräaikaisiin ja projektinomaisiin työsuhteisiin ja osa-aikatyöhön. Myöhemmin työtä tehdään sosiaalisissa verkostoissa ja etänä, työelämä joustaa ja yhdellä henkilöllä saattaa olla monta ammattiuraa esimerkiksi palkkatyön ja yrittäjyyden välillä (Aalto ym. 2008, 22.)

Tämä muutos haastaa osaamisen johtamisen ja sen eri ulottuvuudet. On pystyttävä johtamaan erilaisia kokonaisuuksia ja henkilöitä, jotka työskentelevät ympäri maapalloa. Oman osaamisen esilletuominen, kyky soveltaa opittua käytäntöön, oman sisäisen motivaation löytäminen ja yrittäjyysvalmiudet nousevat korkeaan arvoon. Suuri kysymys kuuluukin, miten niin yksittäisen henkilön kuin johtajan tulee mukautua muuttuviin tilanteisiin niin, että joko oma tai tiimin osaaminen hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Työelämän taitekohdat 2016.)

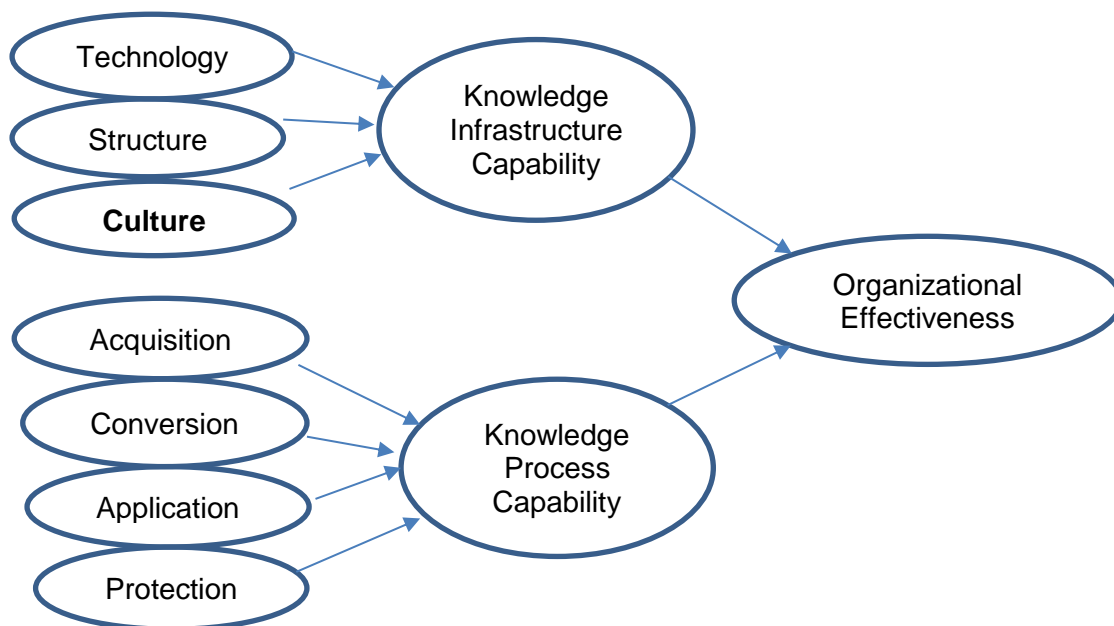
4.2.2 Organisaatiokulttuuri osaamisen johtamisessa

Ehkä merkittävin osaamisen johtamisen haastava tekijä on organisaatiokulttuuri. Kulttuurin muokkaaminen on keskeisessä roolissa siihen, miten organisaatio pystyy hallitsemaan osaamistaan tehokkaasti. Yksilöiden vuorovaikutus ja kommunikointi ryhmässä on usein perusta uusien ideoiden ja potentiaalisen tiedon luomiselle. Vuorovaikutukseen tulee kannustaa, jotta suhteet, yhteydet ja näkökulmat pystytään jakamaan koko työyhteisön kanssa. Tällainen vuorovaikutus on merkityksellistä erityisesti silloin kun halutaan levittää hiljaista tietoa yksilöiden välillä tai muutettaessa sitä näkyväksi tiedoksi. Lisäksi työntekijällä tulee olla mahdollisuus ja halu käsitellä tietoa itsenäisesti, ratkaista hiljaisen tiedon tuomia haasteita sekä jakaa tietoa juuri hänelle sopivalla tavalla. (Gold, Malhotra & Segars 2001, 189.)

Kaavioon 3 on kuvattu kulttuurin merkitys tiedon luomisessa, millainen yhteys sillä on organisaatioiden tehokkuuteen. Tehokkuus muodostuu myös muista tärkeistä

elementeistä, kuten teknologiasta, rakenteista sekä erilaisten pienempien osa-alueiden kautta tiedon kokonaisvaltaisesta hallinnasta. Ei ole yhdentekevää, miten osa-alueet toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. (Gold ym. 2001, 189.)

Tämän tutkimuksen tietoperustassa korostetaan kaavion osa-alueista ainoastaan kulttuurin ja sen vuorovaikutuksen merkitystä tehokkuutta ja menestystä saavutettaessa.



Kuvio 5. Knowledge Management Capabilities and Organizational (Gold ym. 2001, 189).

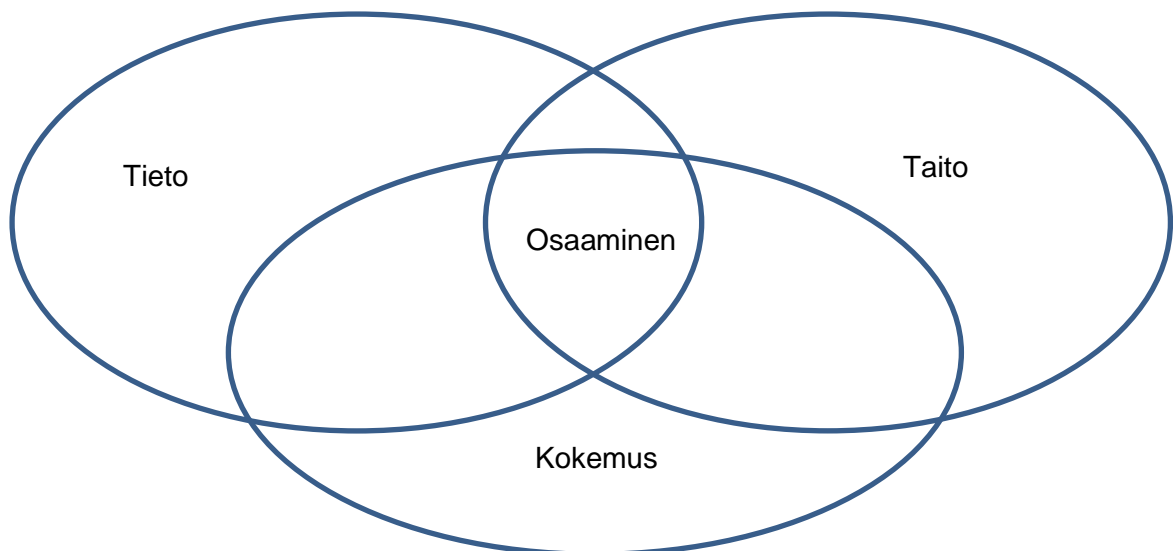
4.2.3 Oppivat organisaatiot

Yhä useampi nykypäivän yritys tiedostaa organisaation osaamisen merkityksen menestymiseen. Tuomen ja Sumkinin (2012, 23) esittelemästä mekaanisesta osaamisen johtamisen mallista on vähitellen siirrytty kohti kokonaisvaltaista osaamisen johtamisen mallia. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa korostetaan ajatusta, jossa osaaminen ei ole pelkästään ylimmän johdon strategian mukaisesti kartoitettua tulevaisuuden osaamistarpeiden analysointia. Oppivassa organisaatiossa inhimillinen pääoma koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä. Osaamisen johtaminen on kaikkien organisaation esimiesten – myös johdon – keskeinen keino varmistaa strategian

toteutuminen. Osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen täytyy linkittyä arjessa tehtävään työhön jokaisena työpäivänä.

Organisaation kehittymisen ydin on nykyisen tilanteen tunnistaminen ja realististen lähtökohtien tarkastelu. Oman tilan analyysi eli nykytila-analyysi auttaa löytämään todelliset kehittämiskohteet ja kohdentamaan johtamista. Osaamista on tarkasteltava organisaation yhtenä prosessina ja mietittävä, mikä asema ja sidos sillä on arjen toimintaan. Esimerkiksi tavoitteiden asettaminen osaamisen johtamisen tulevasta tasosta muodostaa oppivan organisaation perustan. Organisaatioiden on opittava hetkeksi pysähtymään ja miettimään, mitä todellisuudessa on työ ja mitä osaaminen. Liian usein perinteisen työn määritelmät ovat unohtaneet osaamisen näkökulman, vaikka työtä tulisi nimenomaan määritellä osaamisen kautta. Työn tekeminen edellyttää ennen kaikkea osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 26-27.)

Alla esitettyssä kuviossa 6 kuvataan Tuomen & Sumkinin (2012, 27) mukaisesti osaamisen kokonaisuus, joka on osa organisaation inhimillistä pääomaa. Osaamisen muodostavat tieto, taito ja kokemus. Myös tahto ja innostus on kyseisten osa-alueiden lisäksi liitetty usein osaamisen kokonaisuuteen, mutta eivät ole eriteltyinä Tuomen & Sumkinin kuviossa.



Kuvio 6. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

Optimoidakseen tätä osaamisen kokonaisuutta mahdollisimman laajasti on oppivalla organisaatiolla oltava toiminnassaan prosesseja, joita tarvitaan organisaation osaamisen muodostumiseen, mutta toisaalta myös olosuhteita, jotka ovat välttämättömiä, jotta kyseiset prosessit voivat toteutua. Oppivan organisaation periaatteisiin liitettyjä ominaisuuksia ovat mm. seuraavat (Ojala 2008, 79-80):

- ✓ Selkeä tehtävä ja tavoite, jonka jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa. Kaikille on selkeää, mitä on tarkoitus tehdä ja mitä kohti halutaan edetä.
- ✓ Yksikön osaamista tärkeämpää ovat työyhteisön yhteiset toimintatavat ja organisaation kokonaisvaltainen oppiminen.
- ✓ Yhteisesti sovitut normit ja arvot sekä toimintatavat.
- ✓ Jokaisen työyhteisön jäsenen osaamisen varmistaminen, jotta osaaminen vastaa haluttua.
- ✓ Omasta ja toisten toiminnasta oppiminen, onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi yhdessä ja niistä oppiminen.
- ✓ Kannustaminen kekseliäisyyteen ja innovoivaan toimintaan.
- ✓ Monipuolinen oppimahdollisuuksien hyödyntäminen. Oli kyseessä sitten koulutus, mentorointi, uusi työmaa, uudet työtoverit tai uusi työtehtävä organisaatiossa.

Edellä mainitut prosessit korostuvat, kun nyky-yhteiskunnan organisaatioiden tulee reagoida entistä nopeammin talouden ja liike-elämän muutoksiin. Puhutaan resilienssitaidosta, jossa globalisaatio haastaa tulevaisuuden ennakkoinnin. Oppiva organisaatio vastaa näihin nykypäivän haasteisiin kyvyllä saada aikaan nopeita päätöksiä jokseenkin vajavaisen tiedon varassa sekä tehokkaalla tavalla toimia, jotta saadaan menestyksen kannalta välttämätön aikaiseksi. (Oppiva organisaatio elää tiedon jakamisen kulttuurissa 2013).

Yhä joustavammat organisaatiomallit menestyvät. Tarvitaan valmiuksia siirtää työntekijöitä toisiin tehtäviin, mutta myös asiantuntijatehtävissä työskentelevä tarvitsee tänä päivänä valmiuksia kehittää omaa toimintaansa. Olemme siirtymässä ylhäältä johdetusta itse ohjautuvaan, nimenomaan oppivan organisaation kulttuuriin. Asioiden johtamisen painopiste tulee siirtää inhimillisenpään suuntaan, ihmisiin. (Oppiva organisaatio elää tiedon jakamisen kulttuurissa 2013).

4.2.4 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitettä käytetään laajasti. Työelämässä sillä viitataan työkokemuksen synnyttämiin taitoihin ja osaamiseen (Pohjalainen 2012, 1). Tietämyksenhallinnan tutkijan Ikujiro Nonakan (1994) mukaan hiljainen tieto on kokemusperäistä ja ennen kaikkea subjektiivista. Nonakan hiljaisen tiedon malli on esitetty seuraavassa alaluvussa.

Hiljainen tieto on mielikuvia, uskomuksia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä, jotka ovat ihmisen toiminnan lähtökohtina. Toisaalta hiljainen tieto on taas ammattitaitoa ja osaamista. Työelämässä hiljaista tietoa kerääntyy henkilöstölle vuosien varrella tekemällä työtä. Henkilöstö ei välttämättä itse tunnista taitojaan ja hiljaista tietoaan, koska kokemus ilmenee monipuolisena ja ammatillista osaamista laajempänä tietona. (Pohjalainen 2012, 2.)

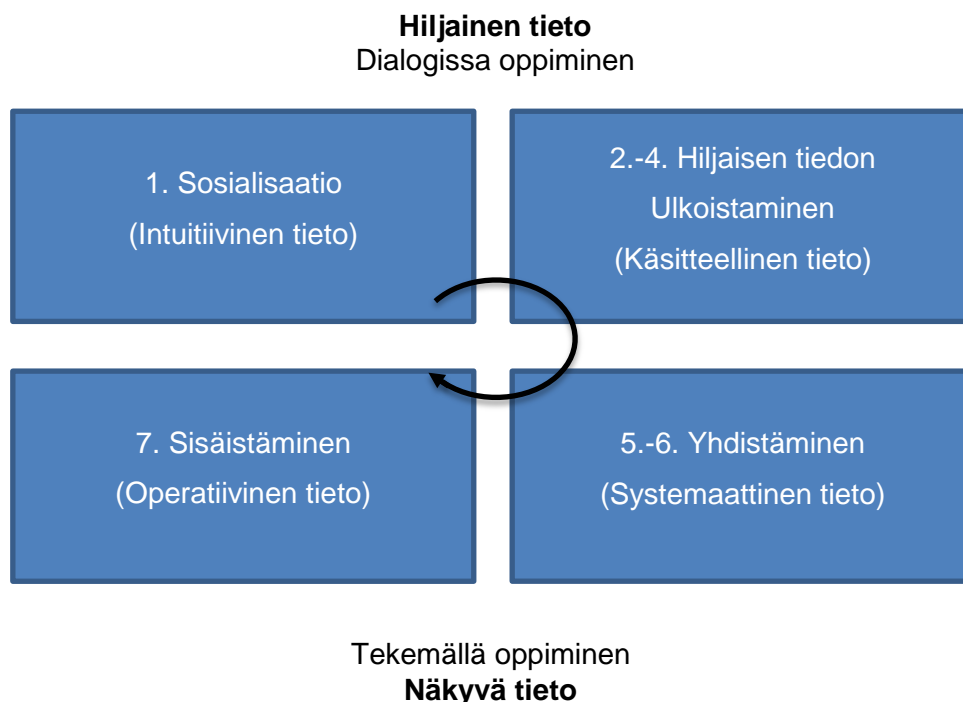
Pohjalainen kirjoittaa artikkelissaan Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus (2012, 4) hiljaisen tiedon artikuloinnista. Puhuttaessa hiljaisesta tiedosta liitetään kysymykset usein siihen, miten hiljainen tieto määritellään. Jos hiljainen tieto nähdään keskittyneen tiedon taustalla vaikuttavaksi yksilölle itselleen tiedostamattomaksi tekijäksi, sen määrittäminen on miltei mahdotonta. Jos se nähdään yksilön toiminnan taustalla olevaksi implisiittiseksi rakenteeksi ja uskomuksiksi, niin sen näkyväksi tekeminen on vaikeaa. Jos se kuitenkin määritellään tietämisen prosessiksi kompetenssin tai tietotaidon tapaan, sitä voidaan ilmaista verbaalisessa muodossa, jonka ansiosta sitä on helpompi soveltaa kokonaisvaltaisesti koko työyhteisön kehittämiseen.

Kokonaisuuden hallinta on usein hiljaisen tiedon hallinnan ydin. Teknologian alan liiketoiminnassa se tarkoittaa laajojen toimialaan liittyvien kokonaisuuksien sekä organisaation koko toiminnan ja prosessien ymmärtämistä. Erityistilanteilla usein viitataan tehtäviin ja toimintoihin, joiden tekemiseen tarvitaan erityistaitoja. Kokonaisuuden hallinta edellyttää prosessien ja toimintojen historian tuntemusta. Hallitsemiseksi tarvitaan myös teoriataustaa, toisilta oppimista sekä omaa aktiivisuutta ja päättelykykyä. Prosessien hallinta on usein opittu konkreettisen tekemisen kautta. (Virtainlahti 2006, 76-78.)

4.3 Osaamisen jakaminen osana menestyvää yritystä

Oppivan organisaation käsitys ulottuu myös osaamisen tavoitteelliseen yhdistämiseen. Vaikka johtajan ja esimiehen tehtäviä luonnehditaan usein itsenäisiksi, vastuu tuloksista on viime kädessä itsellä. Johtajien on kuitenkin osattava luoda organisaatioon yhteistä toimintatapaa, jossa parhaat ratkaisut jalostuvat ja kirkastuvat vuorovaikutuksessa ja työyhteisen yhteisen tekemisen kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 39.)

Osaamisen jakamista konkretisoidakseen Nonaka ja Takeuchi (1995, 71) esittelivät prosessimallin hiljaisesta tiedosta täsmätietoon (ks. kuvio 7). Malli kuvastaa niitä asioita, joita osaamisen jakamisessa on niin johdon kuin yksilöidenkin huomioitava. Mallin valintaa perustelee sen ajatus tiedon jatkuvasti muuttumisesta ja kehittymisestä sekä lisäksi sen sopivuudesta selkeyttämään tämän toimintatutkimuksen kohdeorganisaation haasteellisia elementtejä: hiljaista tietoa ja työyhteisön vuorovaikutusta.



Kuvio 7. Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisprosessi. Hiljaisesta tiedosta täsmätietoon (1995, 71).

Mallin mukainen osaamisen johtaminen ja onnistunut jakaminen ovat seurausta dialogisesta prosessista, jossa toistensa kanssa vastakkaiset tekijät ovat

vuorovaikutuksessa keskenään. Tällaisen vuorovaikutuksen kautta pystyy syntymään uusia näkökulmia.

Mallin ensimmäinen kohta sosialisaatio korostaa kävelevän johtamisen ja verkostojen luomisen merkitystä arjessa ja jatkuvana osana päivittäistä työtä. Hiljaisen tiedon ulkoistamisessa vaiheissa 2.-4. pyritään dialogin kautta tuomaan hiljaista, kokemusperäistä tietoa näkyvään muotoon. Vuorovaikutuksen rooli korostuu. Yhdistämisvaiheessa Nonaka ja Takeuchi korostavat näkyvän tiedon systemaattisuutta, yhdistämistä muihin näkökulmiin ja muuhun tietoon. Vasta seitsemännessä vaiheessa näkyvää tietoa lähdetään soveltamaan omaan toimintaan. Lisäksi jatkuvasti havaitaan myös uutta hiljaista tietoa. Kehä jatkuu ja luo aina pohjaa uudelle tiedon havaitsemiselle. (Juuti 2013, 167.)

Uusi tieto alkaa aina yksilöstä. Kuitenkin aiemmin todetun mukaisesti, jotta tietoa pystytään hyödyntämään organisaatiossa, tarvitaan vuorovaikutusta. Tietämyksen jakamisen kautta parhaat käytännöt saadaan koko työyhteisön jäsenten käyttöön, ja niitä voidaan yhteistyössä kehittää edelleen. Jaettu tieto tuo organisaatiolle varmuutta ja jatkuvuutta toiminnassaan. On paljon tieteellistä tutkimusta siitä, mitä hyötyjä hiljaisen tietämyksen jakaminen tuo työyhteisöön. Merkittäviä esimerkkejä ovat toimintakyvyn ja laadun varmistaminen sekä työyhteisön yleisen hyvinvoinnin parantuminen. Suunnittelu ja ennakointi korostuvat. Ennakointi ei ole tarpeen pelkästään henkilön eläköityessä, vaan se tulisi sisällyttää myös muihin vaihtuvuustilanteisiin, kuten sairauslomiin, äitiyslomiin ja irtisanomisiin. Erityisesti erikoisosaajien tietämyksen jakamista tulisi suunnitella hyvin etukäteen. (Virtainlahti 2009, 110.)

Henkilöstön jaksaminen voidaan myös liittää hiljaisen tiedon jakamiseen. Kun tehtäviä on tekemässä useampi osaava henkilö, yhden ihmisen työkuorma vähenee ja apua on helposti saatavilla. Henkilöstöstä osa saattaa olla kuitenkin tietämyksen jakamista vastaan peläten omien ammatillisten valttikorttien vähenemistä ja tarpeettomaksi tulemistä tietoa jaettaessa. Johtajien ja esimiesten onkin tärkeää muistuttaa henkilöstöä siitä, että henkilön osaaminen ja tietämys eivät jakamisen myötä vähene. Kun jaksaminen paranee ja stressi helpottaa, voidaan keskittyä uusien kompetenssien hankkimiseen ja vahvistamiseen. Tällöin kaikki tietämys on mahdollista hyödyntää liiketoiminnan kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 110.)

4.4 Mentorointi osaamisen jakamisen menetelmänä

Organisaatioiden työyhteisö sisältää suuren määrän tietoa, taitoa ja kokemusta, jota kuitenkin käytetään edelleen tehottomasti ja satunnaisesti. Tavoitteena on saada nämä osa-alueet mahdollisimman monipuoliseen käyttöön. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkeikään on organisaatioista jo nyt päässyt karkaamaan tärkeää osaamista. Toistaiseksi vain harvoilla organisaatioilla on käytössään ohjelma, jonka avulla voidaan varmistua siitä, että tieto, taito ja kokemus säilyvät ja jalkautuvat eri tasoille organisaatiossa. (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 93-94.)

Osaava työntekijä voi hyvin ja hallitsee työn. Usein esimiehillä on vastuu operatiivisella tasolla henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta, mutta loppujen lopuksi vastuu on yksilöllä. Osaamisen kehittäminen voidaan organisoida ulkopuolisen asiantuntijan suunnittelemana ja toteuttamana tai oman henkilöstön kesken. Uusia asioita opitaan juuri työssä itsessään. Tässä prosessissa yksilön teoria ja käytäntö yhdistyvät kokemukselliseen tietoon, jota hiljainen tieto täydentää. (Juusela, Rauramo, Siipola 2010, 2.)

Mentorointi on kehittymisen ja kehittämisen keinona vanha ja testattu toimintatapa. Sitä on käytetty tietoisesti ja tiedostamatta aina silloin, kun ihmiset ovat toimineet yhdessä. (Juusela ym. 2010, 3). Menetelmänä mentorointi on periaatteessa hyvin yksinkertainen. Mentorointia tulee johtaa aktori eli mentoroitava henkilö, joka esittää kysymyksiä mentorille. Mentoroitavan kysymykset, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet määrittää sen, mitä mentorointi pitää sisällään. Oppiminen tapahtuu mentoroitavan ja mentorin välisen vuorovaikutteisen dialogin ja oppimiseen tähtäävän keskustelun kautta. Tärkeää on ennen kaikkea avoimesta keskustelusta ja sitä kautta luottamuksen rakentamisesta. (Carver ym. 2012, 1.)

Työelämässä mentorointia on hyödynnetty muun muassa aiemmin mainittuun hiljaisen tiedon siirtämiseen ja johtajien ja asiantuntijoiden oppimisen nopeuttamiseen. Samalla mentorointi tukee henkilöiden urakehitystä monella eri tavalla. Erityisesti mentoroinnista on tutkimusten mukaan ollut selkeää hyötyä mentoroitaville. Mentori pystyy oman kokemuksensa kautta opastamaan mentoroitavaa uravaihtoehtojen pohtimisessa sekä uusien osa-alueiden sisäistämisessä. Tämän lisäksi mentori myös vahvistaa mentoroitavan ammatillista identiteettiä ja uskoa pärjäämiseen työelämässä. Usko omaan tulevaisuuteen vahvistuu usein mentoroinnin aikana ja suunnitelmat,

liittyivät ne sitten nykyisiin työtehtävään tai uusiin urasuunnitelmiin, selkiytyvät. (Carver ym. 2012, 2.)

Mentorit puolestaan saavat mentoroinnin aikana uusia ajatuksia ja ideoita. Usein mentorit ovat valmiimpia analysoimaan mentoroinnin jälkeen omaa uraansa ja pohtimaan omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentorina työskenteleminen on itsessään arvokas kokemus, josta mentorit ovat saaneet myös aitoa auttamisen iloa. (Carver ym. 2012, 2.)

Mentoroinnin on mahdollista myös kehittää mentorin vuorovaikutus- ja johtamistaitoja ja opettaa uuden työmenetelmän. Mentorointikokemus antaa mahdollisuuksia osaamisen johtamiseen, josta voi olla hyötyä myöhemmin työelämässä esimerkiksi alaisten osaamisen kehittämisessä ja kehityskeskusteluissa. (Carver 2012, 2.)

Organisaatioissa mentorointi on nimenomaan yksittäiseen kehittämiseen käytettävä kehittämisen muoto, joka tulee istuttaa organisaation omiin tarpeisiin. Mentorointi käynnistyy vähitellen vaiheittain ja sen tuloksia pystyy mittaamaan käytännössä vasta tietyn ajan kuluessa. Mentorointi tulee toteuttaa suunnitelmallisena osaamisen kehittämisen menetelmänä, jossa määritellään organisaatiotason tavoite, sovellettava toimintamalli, tarpeet sekä vastuuhenkilöt. Lisäksi tulee pohtia se, mitä organisaatio voi mentoroinnilla saavuttaa. Mentorointi perustuu kahdenkeskiseen luottamukselliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. (Lankinen ym. 2004, 97.)

Tarve mentorointiin tulee lähteä mentoroitavan, yleensä nuoren henkilön, omista tarpeista ja halusta löytää itselle sellainen henkilö, jolla on vankka ja laaja kokemus sekä tieto taito jaettavaksi ja uusien ideoiden löytämiseksi. Organisaatiot etsivät jatkuvasti kyvykkäitä ja kehityksestä innostuneita nuoria, joista pidetään kiinni tarjoamalla heille uusia tehtäviä ja mahdollisuuksia kehittymiseen. Organisaation johdolla tulisi olla selkeä käsitys siitä, millaisia henkilöitä työyhteisössä on, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa sekä mistä parhaat osaajat löytyvät, kun heitä tarvitaan uusiin tehtäviin. (Lankinen ym. 2004, 101.)

Mentoroinnin toteutusta tulee seurata. Mentorin tehtävä on kysyä, kuunnella ja antaa tukea toisen ajatuksille oman kokemuksensa ja näkemyksensä kautta. Mentoroitava vastaavasti kysyy, kertoo ja oppii omien tarpeiden ja valintojensa mukaan, joita voidaan yhdessä mentorin kanssa täydentää antamalla tehtäviä ja hankkimalla lisää tietoa.

Kokemusperäisiä ohjeita ja toimintatapoja mentorointityöskentelyyn on lukuisia, joita on osattava ottaa huomioon tilanteen mukaan. (Lankinen ym. 2004, 103.)

Aiemmasta voidaan todeta, että mentoroinnin aloitteentekijä tulee olla mentorointia tarvitseva henkilö. Aina tämä ei kuitenkaan organisaation tarpeista riippuen ole mahdollista. Tärkeää on kuitenkin huomioida mentoroitavan omat toiveet mentoroinnille. (Lankinen ym. 2004, 104.) Stephen Billet korostaa kirjassaan *Learning in the Workplace* (2001, 88) niinkään mentoroitavan mahdollisuutta päästä vaikuttamaan suunnitelmaan, ja hänellä tulee olla mahdollisuus verrata sitä omiin kehittymistarpeisiinsa. Mentoroinnin ensimmäisessä tapaamisessa onkin hyvä käydä sekä esimiehen että mentorin ja mentoritavan kanssa lävitse yhteiset tavoitteet ja mahdolliset lisätoiveet tulevalle opetusjaksolle. Keskustelu tavoitteista ja etenemisestä sekä molempien osapuolten käsityksistä avaa hyviä jatko-oppimisen mahdollisuuksia.

Mentoroinnin edetessä sekä mentorin että mentoritavan tulee keskustella yhteistyön sujumisesta sekä mentoritavan oppimisesta. Tällaiset yhteiset tapaamiset kuuluvat osana mentorointiohjelmaan, jolloin heille voidaan antaa tukea ja neuvontaa. Yhteiset erikseen sovittavat tapaamiset auttavat jäsentämään myös ohjelman systemaattista etenemistä. On muodostettava yhteinen käsitys oppimisen vaihtoehdoista, esteistä sekä seurannasta. Tapaamisiin on hyvä valmistautua ennakolta ja niistä tulee kirjata muistiinpanot. (Lankinen ym. 2004, 103.)

Mentoroinnin päättämisvaiheessa on tärkeää kerrata yhdessä se, mitä on saatu aikaan ja pohtia, vastasiko suunnitelma toteutumaa. Esimiehen on tärkeä osallistua tähän päätöstilaisuuteen, jotta voidaan havainnollistaa mentoritavan oppiminen ja soveltuminen vastaaviin tehtäviin. (Lankinen ym. 2004, 104.)

Kaiken kaikkiaan mentorointiohjelmien tavoitteiden tulee olla yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden ja ajattelutavan kanssa. Mentorointi voi tukea organisaation strategisia tavoitteita esimerkiksi seuraavasti; löydetään piilevät lahjakkuudet ja kehitetään heidän osaamistaan, lisätään sitoutumista ja vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta, mukana olevat kokevat itse kehittyvänsä, mikä taas motivoi työn tekemiseen. Mentoroinnin avulla osaaminen, joka on sekä yksilöllistä, että yhteisöllistä kyvykkyyttä, saadaan koko työyhteisön käyttöön. (Juusela ym. 2010, 16.)

Koska organisaatiot elävät eri vaiheissa, tulee niiden arvioida oma nykytilansa - missä kehitysvaiheessa olemme tällä hetkellä menossa? Kuuluuko osaamisen strateginen johtaminen yrityksen henkilöstösuunnitelman keskeisiin teemoihin? Mikäli näin on, pystytäänkö henkilöstösuunnitelman ja osaamisen johtamisen käytännön toimenpiteillä saamaan aikaan haluttuja tuloksia. Organisaatioiden nykytilanteen arviointiin on laadittu runsaasti eri vaihtoehtoja. Olisikin tärkeä pystyä arvioimaan säännöllisesti, missä osaamisen johtamisen osa-alueissa organisaatiolla on vielä parannettavaa. Tällöin myös mentorointityön tavoitteet kohdistuvat oikeisiin asioihin ja ne tulee tarkastettua säännöllisin väliajoin. (Hasu ym. 2010, 35-37.)

Eräs esimerkki mentoroinnista on Opetushallituksen internetsivuilla julkaistu esimerkki mentoroinnin käytöstä työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirtoprosessin tukemisessa. Esimerkki on otollinen kuvaamaan hyvin suunnitellun mentorointiprosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Työ aloittaa muutostarpeen analysoinnilla hyödyntämällä esimerkiksi SWOT-taulukkoa. Tämän jälkeen kartoitetaan hyvät käytännöt ovat ne sitten tietokannat tai benchmarking, ja lopuksi laaditaan suunnitelmaluonnos. Mentorin toiminta on kirjattu auki hyvinkin selkeästi, mikä auttaa hahmottamaan prosessin kokonaisuutta. (Esimerkki mentoroinnin käytöstä työpaikalla tapahtuvan oppimisen siirtoprosessin tukemisessa.)

Mentoroinnista on koettu olevan erityistä hyötyä myös muualla kuin organisaatioiden kehittämistyössä. Raivio ja Nykänen (2014) esittelevät Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisussa Osallistavan työllisyyspolitiikan elementtejä – yhdenvertaisuutta vai aktivointia? mentoroinnin tärkeää vaikutusta työvoimapolitiisissa toimissa. TOHKE-kehittämishanke THL:n koordinoimana vuosina 2011-2015 keskittyi yhteistyössä seitsemän Suomen kunnan kanssa mahdollistamaan työelämäosallisuuden hyviä käytäntöjä eli toisin sanoen tukemaan työllistymistä ja torjumaan syrjäytymistä. Mentorointi esiteltiin yhtenä keskeisistä kehittämishankkeen menetelmistä erityisesti syrjäytymisen ehkäisemisessä. Mentoroinnin avulla edistettiin maahan muuttaneiden sopeutumista ja työllistymistä uuteen asuin ympäristöön.

4.5 Teorioiden yhteenveto

Alla olevaan kuvioon 8 on kuvattu tässä toimintatutkimuksessa käyttämäni teorioiden kokonaisuus. Tutkimuksen pääasialliset teoriat ovat monimuotoisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen jakaminen. Näiden teorioiden lisäksi tietoperustassa on hyödynnetty kirjallisuutta mentoroinnista, hiljaisesta tiedosta sekä organisaatiokulttuurista.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen teorioiden kokonaisuus.

5 Kehittämistyön toteuttaminen

Luvussa 5 kerron, miten kohdeorganisaation kehittämistyön tavoite eli mentorointiohjelma muodostui ja mitkä tekijät sen muodostumiseen toimintatutkimukseni aikana vaikuttivat. Esittelen viimeiseen muotoonsa hioutuneen mentorointiohjelman, joka sellaisenaan soveltuu kohdeorganisaation mentorointityöhön, mutta sen osia pystytään soveltamaan helposti myös muihin teknologiateollisuuden yrityksiin, joissa mentorointia toteutetaan samankaltaisin periaattein.

5.1 Nykytila-analyysin tulokset kehittämisen pohjana

Seitsemässä tekemässäni teemahaastattelussa korostettiin toinen toistaan hyvin samankaltaisia asioita. Haastateltavissa oli suurta eroa siinä, kuinka pitkään he olivat Rautessa työskennelleet, millainen historiatieto heillä oli mentoroinnista organisaatiossa ja miten heidän mentorointinsa olivat sujuneet. Vastaukset olivat kuitenkin ajoittain myös hyvin erilaisia. Vaikka haastateltavien taustoissa suurta eroavaisuutta olikin, näytti jokainen haastateltava olevan selvillä siitä, mitä mentorointi Rautessa tarkoittaa. Myös mentorin ja mentoroitavan roolista ja siitä, mitä kummaltakin edellytetään mentorointityön onnistumisessa, oltiin tietoisia. Mentorin ja mentoroitavan roolissa korostettiin aktiivisuutta, jatkuvaa vuorovaikutusta, ammattimaista otetta ja sitoutumista yhteiseen ohjelmaan, mutta ennen kaikkea käytännönläheistä opastamista. Viimeksi mainittu nostettiin yhdeksi tärkeimmistä elementeistä mentorointityöhön liittyen.

Mentorointiohjelman keskeisiksi kehittämisteemoiksi haastateltavat nostivat mentorointiohjelmien pidemmän keston, entistä tiiviimmän yhteistyön mentorin ja mentoroitavan välillä sekä molemminpuolisen asenteen yhteiseen tekemiseen. Myös mentorointityötä tukevia toimia ja työkaluja korostettiin, kuten esimerkiksi sähköinen sekä tulostettu palautekyselylomake, valmiit dokumenttipohjat sekä yli osastorajojen tehtävä yhteistyö. Työrauhan merkitys nousi myös esille kehityskohteenä. Teemahaastattelujen vastausten yhteenveto on nähtävillä liitteessä 4.

Benchmarking-yritysten (yritys 1 ja yritys 2) kanssa käydyistä keskusteluista selvisi, että kohdeorganisaation mentorointityö eroaa melko paljon siitä, miten mentorointia

toteutetaan vertailuyrityksissä. Tätä voi osittain selittää liiketoimintaympäristöjen erilaisuus. Suurimmat erot liittyvät siihen, miten mentoroinnit käynnistetään sekä millä tasolla organisaatiohierarkiassa niitä toteutetaan. Tämän toimintatutkimuksen kohdeorganisaatioissa mentorointi keskittyy suorittavaan tasoon ja nimenomaisen teknologiaosaamisen siirtämiseen. Yrityksessä 1 mentorointityötä on ajateltu laajemmin oppimiskokonaisuutena, jossa valta toteuttamisesta on annettu mentoriparille. Strukturoimattomuudella on haluttu kannustaa ja vaikuttaa flow-tilan syntymiseen, mikä motivoi tavoitteiden saavuttamiseen. Yritys 1:n mentorointityöstä kohdeorganisaatio pystyisi ottamaan opikseen vertaistukimenettelyn. Kyseinen menettely on käänteismentorointia eli muilta oppimista. Tällä tavoin oppiminen tapahtuu miltei huomaamatta. Lisäksi kohdeorganisaation yli kuukauden kestävässä mentoroinneissa olisi hyödyllistä järjestää sähköisiä välilykelyjä mentoripareille yrityksen 1 mukaisesti.

Benchmarking-yrityksessä 2 mentorointi keskittyy tällä hetkellä johtohenkilöiden osaamisen laajentamiseen. Mentorointi on istutettu pieneen yritykseen sille sopivalla tavalla ja niin, että mentorointityö on mahdollista tehdä tiiviiksi ja helposti koko muulle organisaatiolle näkyväksi. Näkökulma yrityksen ulkopuolella toteutettavasta mentoroinnista herätti toimintatutkijana ajattelemaan mentorointityön eri mahdollisuuksia. Lisäksi yrityksessä 2 korostettiin viestintää ja pelisääntöjen selväksi tekemistä. Samojen asioiden kehitystyö on tarpeen myös Rautessa. Esimerkiksi viestinnän merkitys ohjelmia toteutettaessa on tärkeä sitouttamiskeino, jotta organisaation muut jäsenet pääsevät mukaan yhteiseen oppimisen kehittämiseen, vaikka eivät itse olisikaan kyseisellä hetkellä mentorointiohjelman piirissä. Benchmarking-keskustelujen yhteenveto on nähtävissä liitteessä 5.

Teemahaastattelujen, benchmarking-keskustelujen ja kohdeorganisaation kirjallisten aineistojen pohjalta nousi esille 12 teemaa tai aihetta, jotka jokainen esiintyivät useampaan kertaan aineistossa. Riittävän toiston myötä valitsin seuraavat teemat, joiden avulla olen rakentanut ratkaisumallin (mentorointiohjelman) tutkimusorganisaatiolle. Kaikkien kolmen Tutkimusmenetelmän palautteissa onnistuneeseen mentorointiin liitettiin 12 useimmiten toistunutta ominaisuutta, jotka on esitelty kuvion 9 sanapilvessä. Mitä suuremmalla sanan fontti kuviossa on, sitä useammin se on palautteissani toistunut.




Kuvio 9. Sanapilvi: onnistuneen mentoroinnin ominaisuudet toimintatutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

5.2 Mentorointiohjelman laatiminen kohdeorganisaatioon

Vaikka tämä tutkimus- ja kehittämishankkeena toteutettu toimintatutkimus keskittyy kehittämään vain yhtä konkreettista osaamisen johtamisen menetelmää kohdeorganisaatiossa, halusin uuden toimintamallin suunnittelussa hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti oppivan organisaation ominaispiirteitä, joita teoriaosuudessa olen maininnut.

Otala (2008, 79) korostaa oppivan organisaation yhdeksi ominaispiirteeksi tavoitteita. Tavoitteista lähdin liikkeelle myös mentoroinnin uuden toimintamallin suunnittelussa. Kuten opinnäytetyöni alussa kerroin, organisaatitasoinen strategia mentorointityölle on ollut henkilöstölle epäselvä. Jotta mentoriparit tietävät, mitä heiltä mentorointiohjelmassa odotetaan, oli ensin määriteltävä konsernitason tavoite. Kirjattu tavoite auttaa henkilöstöä lisäksi sisäistämään sen, mitä organisaatio mentoroinnilla tarkoittaa. Kohdeorganisaatiossa mentoroinnin konsernitason odotukset ja tavoite määriteltiin kuvion 10 mukaisiksi.



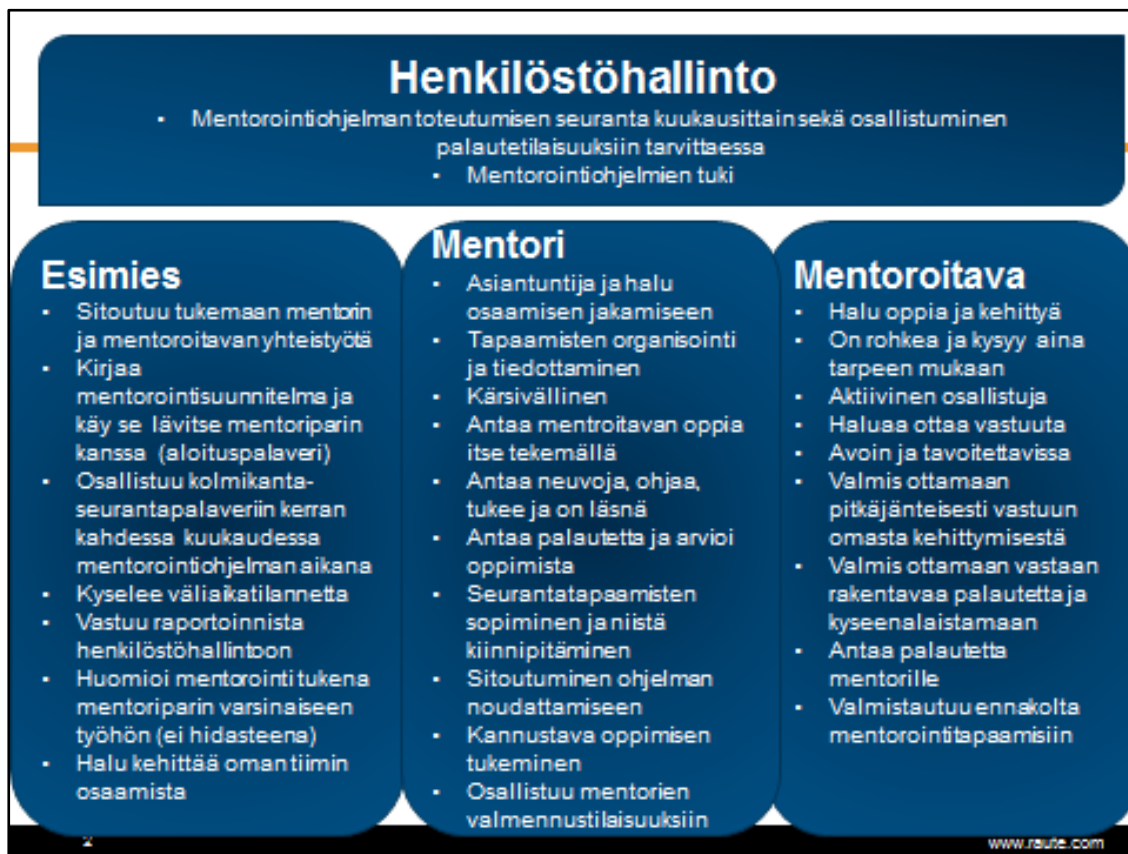
Mentorointi käytännössä – konsernitason odotukset ja tavoite

- Rautessa mentorointi määritetään seuraavasti:
 - Perustuu kahden henkilön väliseen mentorointisuhteeseen, jossa luottamus korostuu
 - Epämuodollisen tiedon, sosiaalisen pääoman sekä hiljaisen tiedon siirtämistä
 - kaksisuuntaista vuorovaikutusta
 - Tarkoituksena mentoroitavan henkilökohtaisen kehittymisen ja teknologiaosaamisen kehittämisen yhdistäminen
 - Tapahtuu omalla tehtaalla/konttorilla ja asiakkaiden tehtailla
 - Omalla tehdasalueella tapahtuvan mentoroinninkustannukset 100 % mentoroitavan kustannuspaikalle
 - Käytännönläheinen toimintatapa, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat ohjelmaan
 - Jatkuva kehittymisen seuranta tärkeässä asemassa
 - Ensisijainen vastuu toteutuksen seurannasta on mentoroitavan esimiehellä
 - Onnistuneen ohjelman suorittaminen edellyttää vastuuta ja sitoutumista sekä mentorilla että mentoritavalla
 - Rautessa mentorointi noudattaa viisi vaiheista ohjelmaa
 - Henna Sjögrenin YAMK opinnäytetyö dokumentoi ohjelman toimivuutta käytännössä
 - Jokaiselle mentorointiohjelmalle tulee laatia selkeä suunnitelma

www.raute.com

Kuvio 10. Kohdeorganisaation odotukset ja tavoite mentoroinnille.

Käyttämässäni tutkimusaineistossa niin teemahaastatteluissa, benchmarking-keskusteluissa kuin mentorointiin liittyvissä kirjallisissa lähteissä korostui roolien selkeyttäminen; mitä mentorilta, mentoritavalta sekä heidän esimieheltään odotetaan mentorointiohjelman aikana. Kehittämääni mentorointimalliin on selkeytetty ohjelmaan osallistuvien tahojen roolit ja niihin liittyvät odotukset. Roolit on kuvattu mentorointiohjelmaan kuvion 11 mukaisesti. Lisäksi kuvioon 11 on kirjattu henkilöstöhallinnon päärooli esimiesten, mentorien ja mentoritavien ohjaajana, mentorointiohjelman suunnannäyttäjänä sekä tavoitteiden toteutumisen seuraajana. Henkilöstöhallinnon halutaan toimivan kaikkien kolmen mentorointiohjelmaan osallistuvan tukena sekä ennen kaikkea pääroolissa mentorointien strategisen toteutumisen seurannassa.



Kuvio 11. Kehittämistyön osatuotos: mentorointiohjelman osallisten roolit.

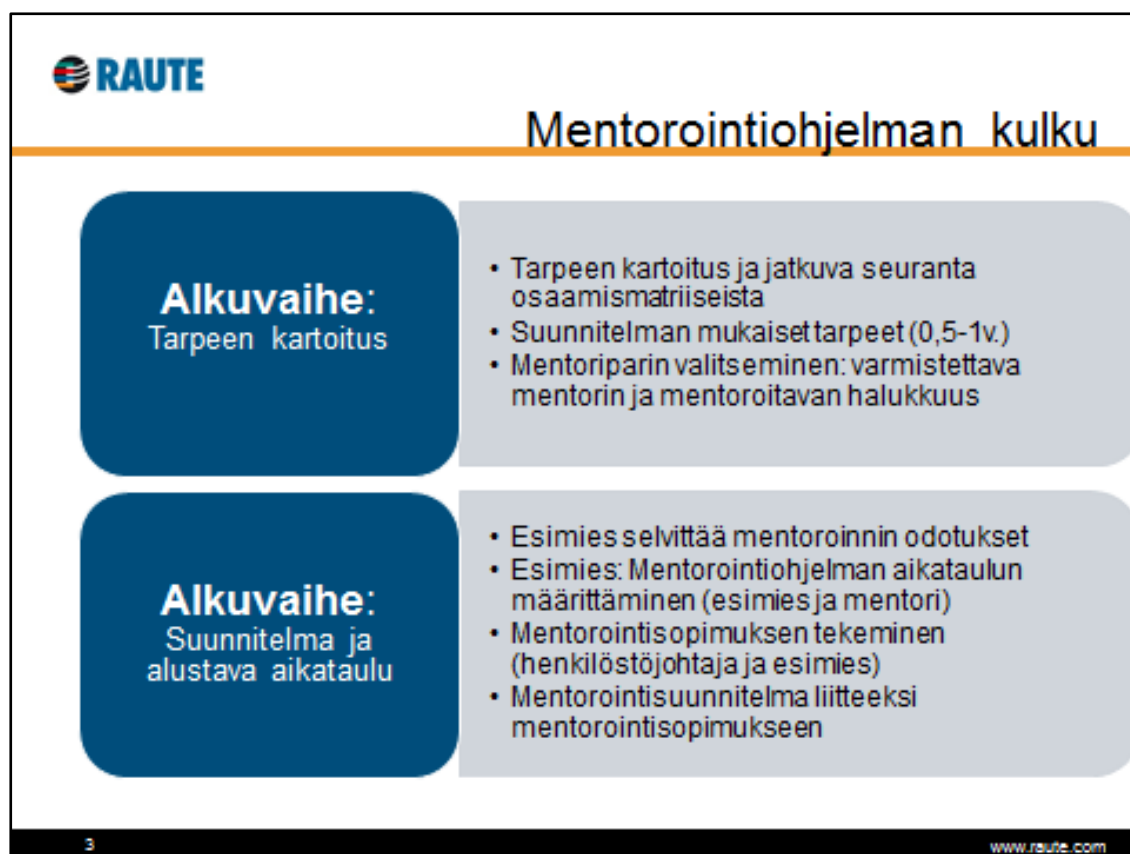
Esimiehelle suunnatussa sarakkeessa korostuu esimiehen rooli niin sopivan mentoriparin valinnassa, mentorointisuunnitelman laadinnassa kuin koko ohjelman aikaisessa seurannassa. Teemahaastattelussa korostui odotus siitä, että esimiehet ymmärtävät, että mentorointien aikana varsinaiset työt eivät välttämättä etene suunnitellulla tavalla. Esimiehen tulee olla tietoinen mentoroinnin vaikutuksista kummankin osapuolen varsinaiseen työhön ja tukea mentorointiohjelmien aikataulun mukaista etenemistä. Myös kannustaminen ja motivointi on luonnollisesti tärkeää.

Mentorin rooli on opastava rooli, jossa mentorin tulee pystyä asettumaan mentoroitavan asemaan. Hänen pitää havaita mentoroitavan kehitysalueita ja antaa jatkuvasti palautetta hänen työskentelystään. Mentorin on tärkeä antaa mentoroitavan löytää ratkaisuja uusiin ongelmatilanteisiin myös itse. Näin mentoroitava oppii parhaiten. Mentorin tulee sopia seurantatapaamiset, joissa yhdessä mentoroitavan kanssa pysähdytään ja tarkastellaan sitä, mitä on saavutettu ja mitä tavoitteista on vielä saavuttamatta. Seurantatapaamisien on tarkoitus olla luottamuksellisia ja vuorovaikutuksellisia tilaisuuksia, joissa molemmat osapuolet pääsevät ääneen ja

saavat mahdollisuuden keskustella ohjelman tavoitteista avoimesti. Tähän liittyy tutkimusmenetelmissäkin suurella fontilla korostettu aktiivisuus.

Myös mentoroitavan vastuulla on olla aktiivinen ja rohkea uuden tiedon etsijä, joka ei lannistu mahdollisista pienistä kompastuksista. On uskallettava kysyä ja ottaa vastuuta pikkuhiljaa laajemmin. Vastuu henkilökohtaisen osaamisen kehittämisestä on ainoastaan mentoroitavalla itsellään. Mentoroitavan henkilön on luonnollisesti oltava vastaanottava ja tavoitettavissa mentoroinnin aikana.

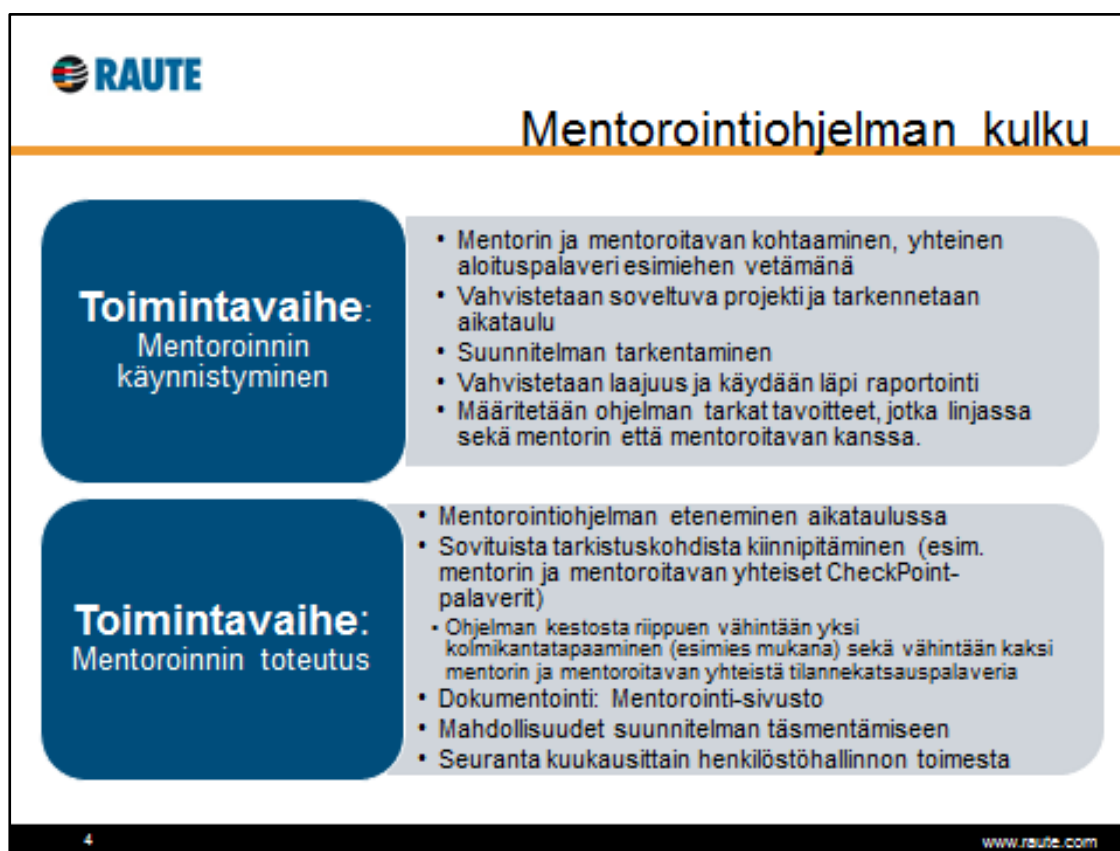
Luotu mentorointiohjelma kohdeorganisaatiossa mukailee viisivaiheista kulkua, jossa kaksi ensimmäistä vaihetta muodostaa alkuvaiheen, kaksi seuraavaa toimintavaiheen ja viimeinen ohjelman päättämisen vaiheen. Jokaiselle vaiheelle on määritelty toimenpiteet tai osa-alueet, joita niiden tulee pitää sisällään. Vaiheiden laadinnassa on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä hyödynnettyjen tutkimusmenetelmien palautteiden lisäksi operatiivisen työn esimiesten kommentteja. Vaiheet on tiivistetty kuvioihin 12, 13 ja 14.



Kuvio 12. Kehittämistyön osatuotos: mentorointiohjelma kohdeorganisaatiossa, alkuvaiheet

Alkuvaiheissa (ks. kuvio 12) esimiehen rooli korostuu. Mentorointitarpeen tulee perustua tiimin osaamissuunnitelmaan. Sen perusteella esimies valitsee sopivan mentoriparin huomioiden ohjelmaan osallistuvien henkilöiden kiinnostuksen ja asenteen uuteen työskentelymalliin. Nimenomaan tarpeen havaitseminen hyvissä ajoin on tämän kohdan selkeä uudistus aiempaan totuttuun toimintamalliin, jossa mentorointeja käynnistettiin sattumanvaraisesti ja suunnittelematta. Mentorointiparilta tulee löytyä halu osallistua mentorointiin. Halukkuus on ensisijaisen tärkeää edettäessä kohti mentorointityön tavoitteita ja ennen kaikkea sujuvaa yhteistyötä.

Kun sopiva pari on valittu ja heidän kanssaan on keskusteltu mentoroinnin tavoitteet, esimies laatii mentorointisopimuksen yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa. Sopimuksen liitteeksi tulee esimiehen ja mentoriparin yhdessä laatima mentorointisuunnitelma. Mentorointisuunnitelma on lomake, johon kirjataan nykytila, tavoitteet ja aikataulu (ks. liite 6). Suunnitelma palautetaan allekirjoituksineen henkilöstöhallintoon mentorointiohjelman alkaessa mentorointisopimuksen kanssa. Mentorointisopimus on tietosuojan vuoksi jätetty pois tämän toimintatutkimuksen liitteistä.



Kuvio 13. Kehittämistyön osatuotos: mentorointiohjelma kohdeorganisaatiossa, toimintavaiheet.

Varsinainen parin välinen mentorointi alkaa ensimmäisestä toimintavaiheesta (ks. kuvio 13). Ensimmäisessä aloitustapaamisessa kerrataan esimiehen, mentorin ja mentoroitavan kesken mentorointisuunnitelma.

Suunnitelmaa pystytään vielä tässä vaiheessa täsmentämään, mikäli jollain palaverin osallisella tulee mieleen muutostoiveita. Tärkeää tässä kohtaa on varmistaa, että mentorin ja mentoroitavan näkemykset tavoitteesta vastaavat toisiaan. Kovin eriävien näkemysten myötä mentorointi voi suuntautua vääriä päämääriä kohti.


Seurantatapaamisilla ns. CheckPoint-tapaamisilla, jotka on tarkoitettu mentorille ja mentoroitavalle, varmistetaan mentoroinnin eteneminen aikataulussa. Kyseiset tapaamiset ovat sovitettavissa mentorointiohjelmien keston. Esimerkiksi lyhyissä parin viikon mentoroinneissa riittää, kun pysähdytään kerran ohjelman aikana kartoittamaan nykytilanne.

Dokumentoinnin tueksi olen toimintatutkijana luonut yhdessä kohdeyritykseni IT-asiantuntijoiden kanssa Sharepoint-pohjaisen Mentorointi-sivuston, joka toimii dokumentaation, kuten parin välisten mentorointipäiväkirjojen ja muiden dokumenttien tallentamispaikkana. Sivustoille luodut mentorointiparien henkilökohtaiset "kirjat" mahdollistavat luottamuksellisen ja virtuaalisen keskustelun parin välillä. Mentorointi-sivuston hyöty korostuu erityisesti silloin, jos parin ei ole fyysisesti mahdollista olla jatkuvasti samassa paikassa. Tällainen tilanne voi syntyä, jos toinen parin jäsenistä joutuu poistumaan yllättävälle työkomennukselle. Sivustolle pystyy tallentamaan dokumentteja, kuvia, tekstiä ja käytännönläheisyyttä lisäävän muistikirjan. Muistikirjan eli OneNoten avulla mentorointimuistiinpanot onnistuu tehdä kätevästi myös matkapuhelimella.

Koko mentorointiprosessin aikana on tärkeää, että esimies pitää yhteyttä pariin ja mentorointiohjelman pituudesta riippuen osallistuu parin yhteisiin tapaamisiin säännöllisin väliajoin. Kokonaisvaltainen seuranta tapahtuu henkilöstöhallinnon toimesta kuukausittain. Tässä seurannassa keskitytään tarkastelemaan kuinka monta mentorointia on päättynyt onnistuneesti kuukauden aikana. Onnistumiseen vaikuttaa niin mentoroitavan että hänen esimiehensä palautteet mentoroinnista.

Mentorointiohjelman päättämisvaiheessa (ks. kuvio 14) tärkeäksi muodostuu yhteinen palautetilaisuus, jossa käydään lävitse mitä mentoroinnilla saavutettiin, mitä jäi

saavuttamatta ja miten tästä eteenpäin on syytä jatkaa. Mikäli mentoroinnin tavoite on saavutettu eikä mentorointiohjelman jatkamisen katsota enää tuovan lisäarvoa, on esimiehen muistettava seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä käydä mentoroitavan henkilön kanssa yhdessä lävitse hänen osaamisensa nykytaso. Näin tiimikohtaisia osaamismatriisin lukemia kasvatetaan pikkuhiljaa uuden osaamisen kehittyessä.



Mentorointiohjelman kulku

Päätämisvaihe:
Ohjelman päätös & tulosten todentaminen

- Todennetaan suoritetuksi suunnitelman mukaisesti
- Haastattelu ja erillinen palautekeskustelu sekä Webropol-palautekysely
→ yhteenveto, johtopäätökset & jatko
- Mentori: yhteenvetoraportti esimiehille
- Esimies: yhteenvetoraportti henkilöstöhallinnolle
- Osaamismatriisin päivitys seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä

5

www.raute.com

Kuvio 14. Kehittämistyön osatuotos: mentorointiohjelma kohdeorganisaatiossa, Päätämisvaihe.

Tätä viisivaiheista mentorointiohjelman mallia sekä sen tueksi luomiani materiaaleja lähdän pilotointivaiheessa viemään käytäntöön ja testaamaan niiden toimivuutta alussa määritettyyn tavoitteeseen. Kuten aiemmin on mainittu, seuraan yhden pilottiparin mentorointia asiakaskohteessa sekä kahta muuta kohdeparia omassa tuotantoyksikössä. Mentorointiohjelma on esitelty kohdeorganisaation johdolle ja esimiehille ennen pilotoinnin alkamista. He puolsivat malliin tehtyjä linjauksia. Toimintatutkimuksen pilotointivaihe käynnistyi seurantaan valitun pilottiparin kanssa asiakastehtaalla viikolla 12, 2016.

5.3 Kehitysehdotusten testaaminen käytännössä - pilotointivaihe

Kehittämistyöni pilotointivaihe käynnistyi testatakseni nykytila-analyysin perusteella muodostettua mentorointimallia, joka on esitelty edellisessä luvussa. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka teorioihin ja tutkimusmenetelmiin pohjautuva malli toimii osana kohdeorganisaation mentorointityöskentelyä. Testaamisen toteutin seuraamalla valitsemani pilottiparin mentorointia asiakaskohteessa Pohjois-Savossa. Pilottiparin lisäksi halusin vertailukohtana omasta tuotantoyksiköstä. Kohdeorganisaation toimipisteessä sijaitsevan tuotannon parista valitsin kaksi mentorointiparia, joiden mentorointityöhön keskityin kolmen kuukauden ajan.

Valitun pilottiparin työnkuva on määritelty toimihenkilötehtäväksi, mutta käytännössä työ toteutetaan operatiivisena tekemisenä. Parin kohdalla mentorointityö liittyi selkeästi määriteltyyn asiakasprojektiin, joka toteutettiin tietyinä ajanjaksona asiakkaan tuotantotiloissa. Pilottiparin kanssa tekemäni yhteistyö käsitti tässä toimintatutkimuksessa osallistuvaa havainnointia, jossa osallistuin jokaiseen kriittiseen mentorointivaiheeseen. Pilottiparin suhtautuminen rooliini toimintatutkijana oli positiivinen, mikä edisti tutkimukseni toteuttamista. Yhteistyö parin kanssa sujui hyvin.

Omassa tuotannossa seuraamieni parien toimenkuva käsitti työntekijätason operatiivista tekemistä eikä työskentelyä voida suoraan liittää yksittäiseen asiakasprojektiin. Kohdeparien mentorointi toteutui pilottiparia enemmän osana jokapäiväistä rutiinimaista työskentelyä.

Tuotantoyksikössä rooliini toimintatutkijana oli ensisijaisesti selvittää viestinnän toteutumista sekä kehitysehdotuksina luomieni dokumentointimenetelmien toimivuutta kohdeparien mentorointityössä. Kehittämäni mentorointimallin vaiheiden toteutumisesta vastasi ensisijaisesti esimies. Osallistuva havainnointi jäi siis tässä tarkoituksella pienemmälle osuudelle. Jotta sain tietää toteutuivatko vaiheet todellisuudessa, tein pareille haastatteluja. Kyseisten parien kanssa käymäni kommunikointi onnistui niin ikään sujuvasti.

Seuraavaksi olen esitellyt vaiheet sekä pilottiparin työn havainnoinnissa että osallistuvan havainnoinnin vaiheet tuotannon parien kanssa. Ensimmäiseksi osallistuvan havainnoinnin vaiheet pilottiparin kanssa:

Vaihe 1, osallistuminen aloituspalaveriin: Kehittämäni mentorointimallin kolmannessa kohdassa esitetty aloituspalaveri toimi lähtölaukaisijana pilottiparin mentorointijaksoon. Aloituspalaveriin osallistuivat mentori, mentoroitava, heidän esimiehensä sekä minä toimintatutkijana.

Vaihe 2, pilotointivaihe asiakaskohteessa: Kehittämäni mallin toimintavaihetta tarkastellakseni matkustin asiakaskohteeseen seuraamaan mentorointityötä käytännössä yhden päivän ajaksi.

Keskiviikkona 23.3.2016 osallistuin pilottiparin työpäivään asiakaskohteessa havainnoiden mentoroinnin etenemistä. Parin mentorointi kyseisessä kohteessa oli alkanut 14.3.2016 eli varhain edellisellä viikolla. Vierailun tarkoituksena oli toimia havainnoitsijana ja raportoida parin yhteisestä työskentelystä.

Pilottiparin mentoroinnin tarkoituksena oli opettaa mentoroitavalle työskentelyä käyttöönotossa automaation parissa. Esimiehen laatiman mentorointisuunnitelman mukaan mentorointijakson jälkeen mentoroitavan tulee kyetä itsenäisesti ohjelmoimaan ja käyttöönottamaan kyseessä oleva puuntyöstökonelinjan prosessi. Hänen tulee oppia priorisoimaan työt ja pystyä antamaan linjakoulutusta operaattorille. Suunnitelma oli konkretisoitu viikkokohtaisiin tavoitteisiin.

Vierailun aikana mentoroitava kertoi opeistaan ja havainnoi niitä käytännössä. Havainnoinnin edetessä kävi selväksi, että yhteistyö mentorin ja mentoroitavan välillä oli sujunut ongelmitta ja mentoroitava oli kartuttanut oppejaan jo tähänastisessa mentorointityössä kiittävästi. Tästä kertoi mentoroitavan ammattitaitoinen ote hänen esitellessään linjan toimintoja sekä esimiehelleen että minulle toimintatutkijana. Vaikka ongelmilta ei oltu täysin vältytty mentoroitava kertoo juuri niiden opettaneen hänelle paljon. Pitkien työpäivien aikana asioita oltiin käyty lävitse niin, että mentoroitava oli itse päässyt kiinni toimintoihin.

Laatimistani materiaaleista mentorointiohjelman viisi vaiheista mallia oli noudatettu parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä oli edesauttanut materiaaleihin järjestelmällinen perehtyminen ennen asiakastyömaalle siirtymistä. Lisäksi esimiehen aktiivinen yhteydenpito oli toteutunut kiittävästi.

Sen sijaan dokumentointisivuston käyttö havaittiin osittain turhaksi ja aikaa vieväksi. Kävi ilmi, että materiaalin tallentaminen sivustolle ei edesauttanut mentorointityötä sillä hetkellä eikä asiakastyömaan pitkien päivien jälkeen ollut enää voimia tai ylimääräistä aikaa päivittää sivustoa.

Oli hienoa kuitenkin huomata, että dokumentointi oli pidetty mukana Mentorointi-sivuston hankalasta käyttökokemuksesta huolimatta. Mentoroitava oli laatinut parin yhteisestä työskentelystä mentorointipäiväkirjaa, jossa tehdyt työt oli kirjattu jokaiselle päivälle erikseen. Lisäksi sen lopussa oli eritelty parin mietteitä mentotoinnista.

Mentori oli johdonmukainen ja määrätietoinen opettaessaan linjan käyttöönottoa. Mentorilta sain korvaamatonta tietoa linjan käyttöönoton aikaisesta toiminnasta, jota ei voi toimistolla opettaa. Mentorin tapa näyttää ja opettaa asioita oli sopivan rauhallinen. Mielestäni mentorointi antoi hyvät eväät tuleviin käyttöönottoihin (pilottiparin mentoroitava).

Kuten yllä esitetty sitaatti osoittaa, parin mentorointityö oli sujunut hyvin ja mentoroitava koki saamansa opit tärkeiksi. Toimintatutkijana täydensin muistiinpanojani mentoriparin kommenttien perusteella ja sain hyvää materiaalia laatimieni ohjeiden käytännönläheisyydestä. Havainnointi kuitenkin osoitti myös muutamia muutosta tarvitsevia kohtia kohdeorganisaation mentorointiohjelmaan. Näistä muutoksista on kerrottu lisää luvussa 6.2.

Vaihe 3, yhteydenpito ja osallistuminen päättämisvaiheeseen: Mentorointiohjelman aikana pidin yhteyttä pilottipariin aktiivisesti eri viestintävälineitä hyödyntäen. Lisäksi selvitin esimiehen osallistumista sekä haastatteleamalla häntä itse, että haastatteleamalla mentorointiparia hänen osallistumisestaan. Suunnitellun mentorointijakson jälkeen osallistuin vielä palautetilaisuuteen, jossa analysoitiin mentoroinnin onnistuminen; tavoitteiden täyttyminen ja mentoroitavan osaamisen kehittyminen.

Osallistuvan havainnoinnin vaiheet (kohdeparit tuotannosta) olivat seuraavat:

Vaihe 1, osallistuminen dokumentointitapojen esittelemiseen: Kehittämisvaiheessa loin yhden dokumentointipaikan, johon mentoriparit pystyivät liittämään mentorointijakson aikana tuottamaansa materiaalia tai käydä kommunikointia keskenään. Tämän Mentorointi-sivun toiminnan esittelin kohdepareilleni heidän mentorointiohjelmansa alussa. Lisäksi huolehdin heidän oppimisestaan tiedustelemalla heidän kokemuksia sivustosta mentorointiohjelmien edetessä.

Vaihe 2, viestintä työyhteisölle: Kohdeparien suostumuksella kirjoitin heidän mentorointityöstään uutisia liitettäväksi organisaation intranettiin sekä organisaation sisäiseen henkilöstölehteen. Uutisessa painotin mentorointityön merkitystä organisaatiotasolla sekä sen laajamittaista toteuttamista vuoden 2016 osaamisen kehittämisen työkaluna.

Vaihe 3, loppupalautteet: Kohdeparieni mentorointiohjelmien tultua päätökseen 31.5.2016 haastattelin sekä heidät, että heidän esimiehensä siitä, miten he mentoroinnin kokivat. Miten dokumentointitavat vastasivat tarkoitustaan ja miten aiheeseen liittyvä viestintä oli heidän mielestään toteutettu?

Pilottiparin mentoroinnin havainnoinnin asiakaskohteessa kirjasin ylös konkreettiseen, vihkomuotoiseen havainnointipäiväkirjaan, jota käytin myöhemmin hyväkseni tulosten raportoinnissa.

Alla kuviossa 15 on esitetty molempien havainnointien vaiheet kootusti erillisinä kuvioina helpottamaan hahmottamista.



Kuvio 15. Osallistuvan havainnoinnin vaiheet, pilottipari ja kohdeparit tuotantoyksiköstä.

6 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimusmenetelmiäni myötä saadut tulokset ja kertaan toimintatutkimuksessa toteutuneen tavoitteen eli kohdeorganisaatioon soveltuvan mentorointiohjelman mallin, joka kuvina esiteltiin edellisessä luvussa 5.2.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Päätutkimuskysymykseen: Millaisella ohjelmalla mentorointi toteutetaan systemaattisena osaamisen kehittämisen menetelmänä teknologiateollisuuden organisaatiossa? lähdin hakemaan vastauksia teorioiden sekä tutkimusmenetelmiäni summana. Selvitettyäni vastaukset alatutkimuskysymyksiin konkretisoitui kokonaiskuva, joka tämän opinnäytetyön tuloksena vastaa toimintatutkimuksen päätutkimuskysymykseen.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä selvitettiin, mitä heikkouksia mentorointitoiminta tuo tällä hetkellä monimuotoisen työyhteisön toimintaan. Teemahaastattelujen sekä kirjallisten lähteiden kautta havaitsin 12 selkeää osa-aluetta, jotka mentorointiohjelmaa kehitettäessä tuli ottaa huomioon. Osa-alueet esiteltiin luvussa 5 ja ne olivat: konsernitason tavoitteet, johdon ja esimiesten sitoutuminen, selkeä ohjelma, halu oppimiseen ja opettamiseen, roolien selkeys, aktiivisuus, yhteistyö, aika, strukturoidut materiaalit tukemaan mentorointityötä, asioiden ja oppien dokumentointi, viestintä sekä loppupalaute.

Konsernitason tavoitteet selkeytin ensimmäiseksi osaksi uutta mentorointiohjelman materiaalia. Asia liittyy myös johdon sitoutumiseen aiheeseen. Kun henkilöstö tietää, mitä organisaatio mentoroinnilla odottaa, on konkreettisia toimenpiteitä selkeämpää lähteä toteuttamaan. Johdon ja esimiesten sitouttamista varmistin esittelemällä uutta toimintamallia Nastolan tulosityksikön johtoryhmässä sekä alkuvuoden 2016 esimiesten HR-infossa. Aiheen ottaminen yhdeksi suurimmista teemoista kohdeorganisaation vuoden 2016 strategiassa kertoo johdon ja operatiivisenkin tason kokonaisvaltaisesta sitoutumisesta aiheeseen. Esimiesten sitouttaminen tapahtui vähitellen uuden toimintamallin käyttöönoton myötä tuella henkilöstöhallinnosta sekä jatkuvalla viestinnällä.

Selkeä ohjelma sekä roolien kattavampi kuvaus konkretisoitui luonnollisesti tutkimukseni tuloksena. Vastaavasti halu opettamiseen ja oppimiseen kirjattiin pilotointivaiheen jälkeen vielä selkeämmin osaksi mentorointityön osallisten rooleja. Esimiehillä on merkittävä asema mentorointipareja muodostaessaan, sillä mitä paremmin esimies tuntee tiimensä jäsenet, sitä helpompi hänen on lähteä sommittelemaan yhteen yhteistyökykyisiä mentoripareja.

Aktiivisuuden ja yhteistyöhön kannustin tutkimukseni aikana ensinnäkin omalla esimerkillä. Pilottiparini sekä kohdeparini omasta tuotannosta pääsivät osallisiksi täsmällistä asennettani uutta mentorointiohjelmaa testatessamme. Aktiivisuus on etenkin mentoroitavan yksi keskeisimmistä ominaisuuksista, jonka avulla yhteistyöllä on hyvät edellytykset onnistua. Yhteistyön lähtökohta sen sijaan on molemminpuolinen luottamus ja yhteinen päämäärä, joita pyrin kehittämään selkeillä ohjeilla, yhteisillä aloitustapaamisilla sekä varmistamalla esimiehen antama tuki. Lisäksi tein selväksi miksi kyseinen toimintamalli on työyhteisöön luotu. Uskon perustelun auttaneen vahvasti siihen, miten malli on työyhteisön toimintatavaksi jalkautunut.

Strukturoidut materiaalit ja asioiden sekä oppien dokumentointi liittyivät vahvasti toisiinsa. Näitä kehittääkseni mentorointityö kohdeorganisaatiossa sai selkeät dokumentit, joiden pohjalta jokaisella henkilöstön jäsenellä on yhtäläiset mahdollisuudet lähteä toteuttamaan mentorointiohjelmaa riippumatta niiden tavoitteista tai kestosta. Mentorointityön dokumentointia varten loin erilliset kanavat käyttäjien tarpeita ja palautteita kuunnellakseni.

Viestinnän ja palautteen en voi näin jälkeempäin raportoida kehittyneen jossakin tietyssä osa-alueessa, vaan ne toimivat vahvistavina tekijöinä tukien koko kehitystyötä. Niiden merkitys korostuu jokaisella mentorointiohjelman kehittämisen osa-alueessa, kuten roolien selkeyttämisessä, johdon tuessa tai dokumentoinnissa. Niin ikään palautteissa esille noussut riittävä aika on haastava kehityskohde, sillä kohdeorganisaation mentoroinnit liittyvät usein ennalta aikataulutettuihin projekteihin.

Benchmarking-tutkimusmenetelmän tarkoituksena oli selvittää vastaus toiseen alatutkimuskysymykseeni eli siihen, mitä osaamisen johtamiselta vaaditaan tavoitteellisessa mentorointityössä. Antoisat keskustelut kahden muun yrityksen kanssa antoivat samankaltaisia vastauksia, joita ensimmäinen alatutkimuskysymykseni selvitti. Johdon tuki, viestintä, mutta lisäksi mentoriparin mahdollisuus itse osallistua

mentorointiohjelman aikana tehtäviin toimenpiteisiin korostuivat merkittävimpiä osa-alueina organisaation osaamisen johtamisessa.

Kolmas alatutkimuskysymykseni: *Miten hiljaisen tiedon siirtämistä kehitetään keinona tukea tavoitteellista mentorointityötä?* painotti hiljaisen tiedon merkitystä ja sitä, miten sitä kehitetään tukemaan osaamisen johtamisen ja edelleen mentorointityön kokonaisuutta. Keskeistä oli Nonakan ja Takeuchin mukaisesti muuntaa hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi yhteisen vuorovaikutuksen ja dialogin kautta. Oli hienoa huomata, miten juuri dialogi ja vuorovaikutus korostuivat vastauksina niin teemahaastatteluissa kuin benchmarking-keskusteluissa. Täten oletan saaneeni selkeän vastauksen tähän alatutkimuskysymykseen. Kyseinen vastaus konkretisoi entisestään päätutkimuskysymystä.

6.2 Uusi toimintamalli

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle teknologiateollisuuden tarpeisiin soveltuva systemaattinen mentorointiohjelma, toisin sanottuna yhteiset pelisäännöt mentorointityön toteuttamiseen. Uusi toimintamalli -luvussa esittelen kehitysehdotusten toimivuutta tutkimusmenetelmien sekä pilotointivaiheessa saatujen tulosten perusteella. Mitä muutoksia mentorointiohjelmaan täytyy pilotointivaiheessa saatujen havaintojen ja palautteiden perusteella tehdä, jotta se saadaan toimivaksi menetelmäksi kohdeyrityksen tarpeisiin? Viittaa tässä luvussa useaan otteeseen mentorointiohjelmaan, joka on esitetty kuvina luvussa 5.

Tutkimusmenetelmien sekä teorian pohjalta laatimassani ensimmäisessä mentorointiohjelman versiossa merkittävää olivat ensinnäkin selkeät dokumentit, kuten liitteessä 6 esitelty mentorointisuunnitelma-mallipohja ja mentorointiohjelmaan selkeästi kuvatut osallisten roolit. Mentorointisuunnitelman tarkoituksena oli selkeyttää sekä mentorille että mentoroitavalle ja heidän esimiehelleen tulevan mentoroinnin tarpeet ja aikataulu, niin että ne olivat yhtäläisesti kaikkien osapuolten tiedossa. Mentorointisuunnitelma estää mentorointien alkamisen täysin sattumanvaraisesti ja suunnittelematta, mikä on ollut yksi merkittävästä ongelmista aiemmin. Nyt myös roolit kirjattiin auki yksityiskohtaisemmin verrattuna Raute Wood Nastolan valmentajaverkostotoiminnan (2001) materiaaliin, jossa roolit oli kuvattu kolmella yleisellä ominaisuudella. Teemahaastatteluissakin esille nousseeseen palautteeseen

siitä, mitä todellisuudessa mentorilta ja mentoroitavalta vaaditaan, vastattiin roolien selkeyttämällä.

Alkuperäistä mentorointiohjelmaa jouduin muokkaamaan pilotointivaiheen edetessä. Kävi ilmi, että liian yksityiskohtaisesti kirjattu ohjelma on kankea ja huonosti sovellettavissa vaihteleviin mentorointiohjelmiin kohdeorganisaatiossa. Suurimmat muutokset ohjelmassa kohdistuivat yhteisiin tapaamisiin sekä luomiini dokumentointikanaviin.

Kohdeorganisaation teknologiaosaamisen vahvistamiseen painottuvat mentorointiohjelmat toteutuvat miltei aina liitettynä erilaisiin linjaprojekteihin. Tämän vuoksi mentorointiohjelmien aikataulu vaihtelee esimerkiksi kahdesta viikosta puolen vuoden mentorointeihin. On selvää, että kahden viikon mentoroinnissa ei yhteisiä tapaamisia (esim. CheckPoint-tapaamisia) pystytä toteuttamaan samalla tapaa kuin pidemmissä mentoroinneissa. Tapaamisten tarkka lukumäärä oli poistettava ja tilalle oli kirjattava maininta siitä, että lyhyiden mentorointiohjelman aikana tulee olla ainakin yksi esimiehen toteuttama kolmikantatapaaminen/yhteydenotto ja pitkissä tapaamiset/yhteydenotot vähintään kerran kahdessa kuukaudessa. Lisäksi ohjelmissa tulee olla vähintään kaksi mentorin ja mentoroitavan yhteistä tilannekatsauspalaveria. Tätä ohjetta sovelletaan siis mentorointiohjelman pituuteen. Lisäksi pilotointivaiheen jälkeen kirjasin laatimiini dokumentteihin (ks. liite 6) ohjeeksi, kenen vastuulla on kutsua yhteiset tapaamiset koolle.

Palautteen perusteella tarkensin mentointiohjelmaan osallistuvien rooleja entisestään. Roolien tarkennukset liittyivät mentorin ja mentoroitavan oman halukkuuteen opettaa ja oppia uutta. Teorioihin sekä teema- ja benchmarking-haastatteluihin viitaten tämän tulee olla yksi merkittävistä ominaisuuksista mentorointityötä aloitettaessa. Halu yhteiseen kehittymiseen vaatii sitoutumista ja luottamusta yhteistyöhön sekä mahdollisuuksiin oppia uutta. Myös mentorin on tärkeä kokea oppivansa uutta mentorointiohjelman aikana, sen sijaan, että tunne esimerkiksi ammattitaidon menettämisestä hallitsisi.

Koska mentorointityön tueksi kehittämäni dokumentointikanavien on tarkoitus toimia mentorointityötä ja sen tuloksellisuutta edistävinä osa-alueina, jouduttiin niihinkin tekemään muutoksia. Jatkossa Sharepoint-pohjainen Mentorointi-sivusto luodaan jokaiselle mentoriparille mahdollisuudeksi mentorointityön dokumentointiin, mutta sen

käyttämistä ei vaadita, mikäli sen ei nähdä edistävän mentorointityön tarkoitusta. Kohdeorganisaation tuotannossa dokumenttien tai muiden huomioiden kirjaaminen Mentorointi-sivustolle todettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Koska tarkoituksena ei ole hankaloittaa mentorointityötä, loin tuotantoon vaihtoehtoisen, manuaalisen kyselylomakkeen vastaamaan Mentorointi-sivuston tarkoitusta. Lisäksi tarkensin Mentorointi-sivuston täyttämisen ohjeita entisestään omalla dokumentillaan.

Osa esimiehistä koki, että päätöspalaveria varten tulisi olla myös oma dokumenttinsa. Palaverin tärkeyttä korostaakseen loin dokumentin palautteen perusteella. Koen merkittävänä edistysnä seuraamieni mentorointiohjelmien aikana sen, että sekä aloitustapaamiset sekä päätöspalaverit alkoivat jalkautua kohdeorganisaation käytännöksi. Esimiehet näyttävät tiedostaneen molempien merkittävän roolin osana mentorointiprosesseja.

Vaikka pilotointivaiheessa nousseet täsmennettävät asiat liittyivätkin pitkälti dokumenttien täsmentämiseen tai ohjeiden terävöittämiseen, koen merkittävimpänä muutoksena kulttuurin muutoksen liittyen kaikkiin mentorointityön osa-alueisiin kohdeorganisaatiossa. Aiheen esillä pitäminen, jatkuva viestintä ja kuukausittainen seuranta ovat selkeästi korostaneet asian tärkeyttä organisaation arjessa. Lisäksi kaikkein oleellisimpana kehityksenä koen sen, että osaaminen ja sen jatkuva kehittyminen on viimeistään nyt tiedostettu tärkeäksi osaksi organisaation tulevaisuuden menestymistä. Halu nuoren sukupolven kehittämiseen on nyt vahva osa kohdeorganisaation strategista kehittämistyötä.

Uusi toimintamalli ja sitä kautta tämän toimintatutkimuksen tulokset ovat kohdeorganisaation kannalta käyttökelpoisia nimenomaan niiden työyhteisöä ja sen toimintaa selkeyttävinä ja yhdenmukaistavina pelisääntöinä. Toiminnan raamit ollessa selkeitä, on eteneminen askel askeleelta kohti uuden oppimista entistä helpompaa.

Mentorin työ jatkuu kohdeorganisaatiossa edelleen tuotannon työntekijöiden palkittavana lisänä. Palkittavuudesta voidaan olla montaa mieltä. Sillä on usein positiivinen vaikutus mentorin opetusmotivaatioon sekä siihen, kuinka yksityiskohtaisesti työtehtäviä opastetaan. Pahimmassa tapauksessa se kuitenkin toimii houkuttimena aloittaa mentorointiohjelma niin, että sen jäsenet eivät ole sitoutuneita ohjelman tarkoituksenmukaisiin tavoitteisiin. Lisäksi se saattaa aiheuttaa katkeruutta henkilöstön keskuudessa liittyen siihen, kuka on oikeutettu työssään

saamaan mentorointilisää. Miten rajata esimerkiksi perehdyttäminen pois mentoroinnista? Mentorointilisään liittyvät muutokset rajasin tutkimukseni ulkopuolelle. Sen sijaan halusin kuitenkin terävöittää mentoroinnin ja perehdyttäminen eroa kohdeorganisaatioissa.

Jatkossa perehdyttäminen pidetään täysin omana kokonaisuutenaan sijoittuen 1-6 kuukauden päähän työn aloituksesta. Mentoroinnin ja perehdyttämisen ero on selkeytetty johdolle sekä esimiehille sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt on kirjattu organisaation sisäiseen Intranettiin ja mentorointiohjelman esittely PowerPointiin.

6.3 Uuden toimintamallin vaikutus mentorointityöhön

Koen toimintatutkijana uuden mentorointityön toimintamallin vaikuttaneen merkittäväällä tavalla kohdeorganisaation työyhteisöön, yhteiseen tapaan toimia sekä tasavertaisten pelisääntöjen muodostamiseen.

Luottamuksen lisääntyminen ja johdolta sekä esimiehiltä saatu tuki ovat jo nyt auttaneet edistämään uuden toimintamallin omaksumista henkilöstön keskuudessa. Usean yksittäisen mentorointiohjelman toteuttaminen uudella toimintamallilla on osoittanut myös muulle henkilöstölle aiheen tärkeyden, vaikka he eivät olisikaan itse vielä päässeet mentorointiohjelmiin osallisiksi.

Halukkuus mentorointiin, selkeästi kirjatut tavoitteet, kattava alustus sekä muut mentorointiohjelman malliin kirjatut pelisäännöt toimivat jatkossa perustana kaikelle organisaatioissa tehtävälle mentorointityölle, joten näen uuden toimintamallin olevan vahva suunnannäyttäjä organisaation systemaattiselle osaamisen kehittämiseksi tulevaisuudelle. Samalla kaavalla toteutuneiden mentorointien raportointi on myös helpompaa.

7 Arviointi ja pohdinta

Luku 7 esittelee toimintatutkimuksen arviointi useasta eri näkökulmasta ja suuntaa katseet osaamisen johtamisen tulevaisuuteen teknologiateollisuuden organisaatioissa.

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteisiin viitaten koen työni organisaation osaamisen kehittämisen menetelmän eli mentorointiohjelman kehittäjänä onnistuneen kiitettävästi. Vuodelle 2016 suunnitelluista mentoroinneista ehti tutkimukseni aikana toteutua onnistuneesti 48 prosenttia. Toimintatutkimukseni kannalta mentorointiohjelmien toteumalukumäärän sijaan merkittävämpää on kuitenkin se, miten mentoroinnit toteutettiin. Oleellisempaa oli siis, miten mentoroinnit toteutuivat uuden toimintamallin avulla? Tätä konkretisoitiin sekä haastatteluin että pilotoitien avulla.

Vaikka uusi toimintamalli vaati alussa sinnikästä viestintää ja muistuttamistyötä, on se esimiesten toimesta otettu tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Jotta luotu ohjelma voi säilyttää sen tässä vaiheessa saamansa arvon, tulee viestinnän ja seurannan kuitenkin jatkua säännöllisenä. Ohjelman materiaalit tulee säilyttää esillä kaikkien organisaation henkilöstön edustajien nähtävillä. Niihin tullessa muutoksia, on niistä tiedotettava mahdollisimman pian muulle organisaatiolle.

Kehittämistyöni aikana oli tarkoitus järjestää sekä mentorille että mentoroitavalle suunnattuja koulutustilaisuuksia, jotka olisivat tukeneet uuden toimintamallin viestintää ja painottaneet selkeytettyjä kuvauksia rooleista. Näitä tilaisuuksia ei kuitenkaan saatu toimintatutkimukseni aikana toteutettua. Syinä olivat mentorien pitkäaikaiset työmatkat sekä kiireiset projektityöt omassa tuotannossa. Jatkossa tällaisten tilaisuuksien järjestäminen esimerkiksi pienemmällä kokoonpanolla on tärkeää tukemaan onnistuneita mentorointeja ja toisilta oppimista.

Suurin muutos ja siten yksi merkittävistä kehittämistyöni saavutuksista oli edellisessä luvussa esitetty maininta aiheen sisäistämisestä osana työyhteisön arkea. Kulttuuria ei muuteta nopeasti, mutta uskon yhtenäisen mentorointiohjelman pystyvän kehittämään työyhteisömme kulttuuria askel askeleelta kohti kollegoita arvostavaan ja yhteistyötä tukevaan suuntaan. Kohdeorganisaation henkilöstö on viimeisenä kahtena vuotena tottunut useamman kehittämishankkeen tuomiin toimintatapamuutoksiin, jotka osaltaan edistävät myös tämän toimintamallin konkretisoitumista arkeen. Lähtökohta sille, että työyhteisö on vastaanottavainen jälleen uudelleen toimintamallille, oli siis jo entuudestaan hyvällä tasolla.

Asiat, joihin olisin toimintatutkijana kehittämistyöni tuloksien myötä odottanut vielä kehitystä, olivat palautteen määrän kasvaminen sekä esimiesten syvällisempi perehtyminen aiheeseen. Palautteen antaminen konkretisoitui kehittämistyössäni nimenomaan mentorin ja mentoroitavan roolissa, mutta myös esimiehen rooli jatkuvan palautteen antajana tulee olla entistä enemmän aktiivisempi. Lisäksi henkilöstöhallintoon sekä minulle toimintatutkijana kohdentuvaa palautetta olisin toivonut vielä enemmän. Jokainen oppija ja opettaja on oma yksilönsä, joten useamman palautteen perusteella olisin mahdollisesti voinut vastata uuden toimintamallin tuomiin tarpeisiin vieläkin paremmin.

Toimintatutkijana pyrin kasvattamaan palautteiden määrää erilaisilla uutisilla mentoroinnista sekä kiertämällä ja haastattelemalla esimiehiä ja useaa mentorointiprosessin läpikäynyttä henkilöä. Lisäksi säännöllinen raportointi kuukausittain mahdollisti palautteiden kokoamisen yhteen paikkaan. Se, mitä olisin voinut kuitenkin vielä tehdä, olisi ollut välikyselyn lanseeraaminen mentorointiparille. Benchmarking-keskustelussakin esille nousseet välipalautekyselyt olisivat saattaneet edistää mentorointiohjelman suunnitelmallista toteuttamista osana jokaista mentorointia ja ennen kaikkea saada muutamat heikommin toteutuneet mentoroinnit päättymään kiitettävästi. Toisaalta voidaan pohtia, olisivatko välipalautekyselyt olleet tarkoituksenmukaisia ja oleellisia erityisen lyhyissä mentoroinneissa.

Toimintatutkimukseni tuloksia tarkastellessani kokonaisuutena havaitsen tulosten vaikuttavan osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen lisäksi kohdeorganisaatiossa viime vuosina vahvasti painotettuun laatutyöskentelyyn. Organisaation ISO-sertifioidussa laatujärjestelmässä organisaation tietämys on korostettu omana osa-alueenaan ja tätä laatujärjestelmän kohtaa edistääkseni olen tämän toimintatutkimuksen parissa työskennellyt mielestäni sinnikkäästi. Mentorointi sopii kyseiseen laatujärjestelmän kohtaan eräänä tärkeimmistä menetelmistä varmistaa kokemuksen kautta hankitun erityisosaamisen säilyttäminen. Kehittämäni toimintamallin hyödyntäminen ja keräämiäni mittarien lukemat mentoroinnista eivät anna tärkeää tietoa ainoastaan henkilöstöhallinnolle vaan edistävät epäsuorasti koko organisaation laadukasta työskentelyä.

7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Teoriakokonaisuuden kivijalan toimintatutkimuksessa muodosti monimuotoisuuden johtamisen teoria. Sen näkökulma rikkaasta ja yksilön kompetensseja arvostavasta työyhteisöstä toimi lähtökohtana osaamisen johtamiselle – kaikelle sille toiminnalle, jonka avulla suuntaamme liiketoiminnan kehittämistä henkilöstön osaamisen lähtökohdista. Osaamisen jakamisen teorioiden korostama ajatus hiljaisen tiedon muuntamisesta näkyväksi tiedoksi edesauttaa osaamisen johtamisen konkretisointia. Vuorovaikutuksen ja dialogin merkitys korostuvat. Niiden toimivuuteen uuden osaamisen sisäistämisessä organisaatiokulttuurilla on oma merkityksensä.

Kohdeorganisaation monimuotoisen organisaatiokulttuurin kasvattamiseen osaamisen kehittämisen lähtökohdista on panostettu edellisvuosina, jonka johdosta kyseisen teorian hyödyntäminen oli tutkimuksessani lähtökohtaisesti perusteltua. Monimuotoisen eli arvoiltaan ja asenteiltaan sekä kokemukseltaan ja osaamiseltaan rikkaan työyhteisön mentorointiohjelman kehittäminen lähti liikkeelle osaamisen johtamisen ja jakamisen teorioihin tutustumalla. Ilman kyseisiä teorioita, ei mielestäni olisi ollut mahdollista päästä kiinni niihin tekijöihin – hiljaiseen tietoon, dialogiin, kokemusperäiseen oppimiseen - jotka oli otettava huomioon kehitettäessä uutta toimintamallia kohdeorganisaatioon.

Organisaatiokulttuuri hallitsee jokaista organisaatiota. Tämän näkökulman huomioiminen osana edellä mainittujen teorioiden toteutumista oli tärkeää. Organisaatiokulttuurin tavat, asenteet ja uskomukset vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten muutosjohtaminen tulee organisaatioissa toteuttaa. Hiljainen tieto taas on kulttuurin muodostamaa näkymätöntä osaamista, jonka muokkaaminen näkyväksi, jaettavaksi tiedoksi vaatii perehtymistä hiljaisen tiedon muotoihin. Mitä tietoa on mahdollisuus jakaa, ja mitä ei? Kohdeorganisaatiossa hiljaista tietoa on erityisen paljon. Luomani mentorointiohjelma pyrkii sen lähtökohdista painottamaan dialogia ja vuorovaikutusta, jotka ovat hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keskeisiä menetelmiä.

7.3 Mittarien kertomaa

Tämän toimintatutkimuksen tulosten todentaminen tapahtuu analysoimalla hyödynnettyjä mittareita. Ensinnäkin organisaation vuodelle 2016 suunniteltu mentorointisuunnitelma toimii lähtökohtaisena tarkasteltavana tilastona sille, kuinka

monta kappaletta suunnitelluista mentoroinneista todellisuudessa toteutui onnistuneina. Kolmannen kvartaalin eli syyskuun 2016 loppuun mennessä yhteensä koko vuodelle suunnitelluista 42:sta mentoroinnista onnistuneina on toteutunut 20 kappaletta. Keskimääräisen kvartaalikohtaisen 10,5 kappaleeseen verrattuna kolmen kvartaalin jälkeen 30.9.2016 tulisi olla toteutuneena 31 onnistunutta mentorointia. Tästä tavoitteesta jäädään selkeästi. Viittä kyseisen jakson aikana toteutettua mentorointia kuitenkin jatkettiin uudella sopimuksella. Jokaisen mentoroinnin onnistumista mitattiin mentoroitavalta saadulla palautteella sekä esimiesten haastattelemisella. Jokainen kuluvan vuoden aikana toteutettu mentorointi voidaan kertoa noudattaneen uutta mentorointiohjelman mallia.

Yhdeksän mentoriparia hyödynsi työskentelynsä sähköistä Mentorointi-sivustoa, jonka tutkimus- ja kehittämishankkeeni aikana loin. Kyseinen sivusto ei siis saavuttanut sille suunniteltuja tavoitteita. Mentorointi-sivuston korvaavaksi vaihtoehdoksi luotu kyselyrunko otettiin käyttöön alkusyksystä 2016. Vaikka sitä oli ehdotettu tekemissäni haastatteluissa yhtenä kehitysideana mentorointityön, valitettavasti kehittämistyöni päätökseen mennessä vain muutama pari hyödynsi sitä käytäntöön. Kyselyrunгон lanseerauksessa minun olisi tullut painottaa sen merkitystä vieläkin enemmän esimiehille. Nyt toimintatutkimukseni päätökseen mennessä asian tärkeyttä liittyen mentorointityön dokumentointiin on painotettu esimiehille uudelleen.

Mentoroinnin toteutuminen suunniteltujen mentorointien osalta konkretisoituu vuoden 2016 loppuun mennessä, jolloin kokonaistulokset voidaan nähdä osana konsernin tulospalkkiojärjestelmää. Kolmannen kvartaalin lopussa mentorointien vaikuttavuus tulospalkkiojärjestelmässä on vielä harhaanjohtavaa. Mentoroinnit eivät jakaudu kvartaaleittain tasaisesti.

7.4 Jatkoimenpiteet

Mentorointityö jatkuu kohdeorganisaatiossa vuosittaisen mentorointisuunnitelman mukaisesti vaikkakin edellisvuotta pienemmässä mittakaavassa. Vuodelle suunniteltujen mentorointien lukumäärää seurataan myös jatkossa kuukausittaisen operatiivisen suorituskyvyn mittariston kautta. Loppuvuodesta 2016 konsernin johto määrittelee, miten mentorointi liittyy osana organisaation tulospalkkiojärjestelmää vuonna 2017 ja kuinka suuren roolin jo alkanut kehitystyö kuuluu osaksi vuoden 2017 kehittämistavoitteita.

Henkilöstöhallinto on keskeisessä roolissa mentorointityön tukemisessa ja seurannassa. Esimiehille tarjottava tuki, mentoreille järjestettävät koulutukset sekä aiheen säännöllinen tiedottaminen edistävät onnistuneiden mentorointien toteutumista. Tässä henkilöstöhallinto jatkaa aktiivista rooliaan.

Tämän toimintatutkimuksen tuloksena luotu mentorointiohjelma saattaa muuttua tulevaisuudessa liiketoiminnan muuttuvien tarpeiden sekä megatrendien, kuten digitalisaation ja globalisaation myötä. Tärkeintä on pitää ohjelmaa ajan tasalla ja sovittaa se organisaation sen hetkisiin tarpeisiin.

7.5 Itsearviointi

Tutkimukseni aihe oli mielenkiintoinen ja omaan työnkuvaani liittyvä. Tämän vuoksi tutkimuksen toteuttaminen oli itselleni erityisen mieluista. Työskentelin tutkimukseni eteen alun nykytila-analyysiä selvittäessäni neutraalina haastattelijana ja koin päässeeni tutkimusmenetelmieni myötä kiinni osaamisen jakamisen heikkoihin kohtiin kohdeorganisaatiossa. Havainnoitsijan rooli onnistui pääosin hyvin. Tutkimukseni edetessä kehittämis ehdotusten kautta pilotointivaiheessa roolini muuttui osallistuvaksi. Toimin aktiivisena uuden toimintamallin jalkauttajana ja käytännön ohjeiden antajana niin omassa tuotannossa kuin yhdessä valitussa asiakaskohteessa. Osallistuvan havainnoitsijan rooli oli minulle omiaan, sillä työskentelen mielelläni edistääkseni ja kehittääkseni työyhteisön yleistä hyvinvointia. Koen, että osaamisen vahvistaminen ja sitä kautta omien kompetenssien parempi tiedostaminen on yksi keskeisistä hyvinvoinnin tekijöistä organisaatiossa.

Jälkeenpäin tarkasteltuna olisin kuitenkin voinut ottaa vielä aktiivisempaa roolia uuden toimintamallin opastamisessa esimiehille. Uuden toimintamallin myötä esimiehen rooli korostui, minkä vuoksi aiheen esillä pitäminen ja toimintamallin osa-alueiden perusteluiden kertominen on ensisijaisen tärkeää. Näin esimiehet voisivat omaksua toimintamallin säännölliseksi osaksi tiimiensä osaamisen kehittämistä.

7.6 Validiteetti

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti (validius) tarkoittaa mittareiden tai tutkimusmenetelmien kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää. Pätevässä tutkimuksessa ei tulisi olla systemaattista virhettä, kuten vaihtelua siinä, millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin ja haastattelukysymykset. (Vilkkä 2015, 193.)

Koska toimintatutkimustani ei toteutettu määrällisten eli numeraalisten menetelmien avulla validiteetti toteutuu soveltavin osin. Kohdeorganisaation oma operatiivisen suorituskyyvyn mittari ”Onnistuneet mentoroinnit” muodostui sekä mentoroitavien, että heidän esimiestensä palautteisiin perustuen. Täten vähennettiin yksittäisen henkilön mielipidevapautta. Onnistuneet mentoroinnit toteutettuina uudella mentorointiohjelmalla vastaavat haluttuun tutkimuskysymykseen, jonka puolesta tuloksia voidaan tältä osin pitää pätevinä. Toimintatutkijana henkilökohtaiset keskusteluni esimiesten ja mentoriparien kanssa varmistivat sen, että uutta mentorointiohjelmaa todella noudatettiin.

Mentorointiohjelman kokonaisuuteen kuuluva dokumentointimenetelmä Mentorointisivusto ei kuitenkaan vastannut tarkoitusta toimia mentorointiparille hyödyllisenä dokumentointikanavana, vaan tilalle tutkijana loin vaihtoehtoisia menetelmiä. Tältä osin palautteiden kautta ei ensi yrittämällä päästy tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen. Tässä kohtaa pätevyys voidaan kyseenalaistaa.

Tutkimusmenetelmien kolme eri näkökulmaa mahdollistivat myös kolme eri ulottuvuutta tutkimuskysymysten selvittämiseen, joten lähtökohta päteville tuloksille oli ”piiritetty” ja täten hyvä. Teemahaastatteluiden alussa selvensin haastateltaville tutkimuskysymysten rakenteen ja tarkoituksen. Alun käsitteen määrittämisellä varmistin lisäksi, että haastateltavat ymmärtävät mentoroinnin aiheena samalla tavalla kuin olen sen toimintatutkijana ymmärtänyt. Tutkimuskysymykset toistuivat haastateltavien vaihtuessa, mikä mahdollisti niiden vertailun. Validiteetti teemahaastatteluissa oli kohtalainen. Ajoittain huomasin johdattelevani hiljaisempia haastateltavia, mikä heikensi vastausten pätevyyttä.

Sekä kirjalliset lähteet että benchmarking-menetelmä toimivat toimintatutkimuksessa teemahaastattelujen tuloksia täydentävinä menetelminä. Niiden pätevyydestä voidaan

kuitenkin olla montaa mieltä. Kirjalliset lähteet selvensivät organisaation mentoroinnin historiaa sekä ongelmakohtia, jotka voidaan todeta olevan päteviä, sillä kyseiset tulokset ja raportit ovat kirjattu erilaisten tutkimusten ja kokeiluiden kautta. Benchmarking tutkimusmenetelmänä taas antoi suuntaa potentiaalisille tulevaisuuden toimenpiteille. Niiden pätevyys on vielä tutkimuksen loppuvaiheessa heikko, koska toimenpiteet viestinnän aktiivisuutta lukuun ottamatta eivät ehtineet saada jalansijaa kohdeorganisaation mentorointityöskentelyssä.

7.7 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus vastaavasti kuvastaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Toistettaessa tulisi saada sama mittaustulos saman henkilön kohdalta tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarien kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2015, 194.)

Luotettavuuskriteereinä otan huomioon Lincolnin ja Cuban (1985) esittelemät kriteerit: tulosten siirrettävyyden ja sovellettavuuden muihin organisaatioihin, niiden totuudellisuuden, vahvistettavuuden sekä uskottavuuden.

Toimintatutkimukseni tulokset eli tässä tapauksessa laadittu mentorointiohjelma ja sen myötä onnistuneina toteutuneet mentoroinnit eivät luonnollisesti ole sellaisenaan siirrettävissä toiseen organisaatioon. Vaikka mentorointi on usein samankaltaista, ei yhteen organisaatioon kohdennettua ohjelmaa voida samanlaisena toteuttaa toisessa organisaatiossa. Tulee muistaa, että jokainen organisaatiokulttuuri on yksilöllinen. Osaamisen jakamiseen liittyvä kehittämistyöni sitä vastoin on siirrettävissä hyödynnettäväksi muihin henkilöstömäärältään saman suuruisiin teknologiaorganisaatioihin. Erityisesti kehittämistyöni aktiivinen havainnoitsijan rooli ja sitä kautta jatkuvan palautteen kerääminen korostuvat sovellettaessa kehittämistyön mallia muihin teknologia alan organisaatioihin.

Tässä toimintatutkimuksessa luotua toimintamallia/ tutkimuksen tuloksia hyödynnettäessä muihin organisaatioihin on hyvä pitää mielessä myös mentorointityön kehittämisen vaikutus laatuun, kuten olen kehittämistehtävän arviointiluvussa 7.1 maininnut. Siihen, miten eri organisaatioissa menetelmä osaamisen johtamisen menetelmänä vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän, tai ilman sellaista, kautta

organisaation laadukkaaseen työskentelyyn nyt ja tulevaisuudessa. Mentoroinnin yhteisen toimintamallin vaikutus laatuun korostaa tämän toimintatutkimuksen reliabiliteettia nimenomaan sen soveltuessa tarkasteluun tässä näkökulmassa myös muihin teknologiateollisuuden organisaatioihin.

Toimintatutkimuksen aikana tekemäni johtopäätökset vastaavat mielestäni hyvin tutkimuskohteen luotettavuuden tilaa eli ovat siten totuudenmukaisia. Totuudenmukaisuuteen vaikutti etenkin se, että kehittämistyötä tehtiin usean kuukauden ajan ja tuloksia kirjattiin vasta pidemmän ajanjakson päästä. Lisäksi ennen uuden mentorointiohjelman mallin kirjaamista hankin tietoa useasta eri lähteestä (tutkimusmenetelmät). Myös tutkimuspäiväkirja, jota kirjasin koko kehittämistyön ajan, edistää systemaattisuutta ja sitä myöten tulosten totuudellisuutta.

Toimintatutkimuksessa saadut palautteet olivat yhtäläisiä eri tutkimusmenetelmistä huolimatta, joten myös vahvistettavuus ilmenee toimintatutkimuksen tuloksissa kiitettävästi. Tämä oli yksi syy siihen, miksi toimintatutkimuksessa hyödynnetään useampaa eri laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmää.

Uskottavuutta kehittämistyössäni edisti oma roolini toimintatutkijana. Asetuin toimintatutkijan rooliin hyvin ja pystyin pääosin joka tilanteessa olemaan sekä subjektiivinen että objektiivinen toimija. Persoonallisuuden läsnäolo on mielestäni kehittämistyöni kannalta hyvä asia, mutta sen liiallisella läsnäololla voi olla uskottavuutta horjuttavia vaikutuksia. Myönnän, että teemahaastatteluissa neutraaliin asemaan asettuminen oli ajoittain hankalaa, mutta koen onnistuneeni siinä kiitettävästi.

Teemahaastattelujen vastauksiin vaikutti henkilöiden omakohtainen kokemus, erilainen työhistoria organisaatiossa tai oma aktiivisuus mentorointiohjelman aikana. Kuten edellä on mainittu, muiden tutkimusmenetelmien kautta saadut palautteet olivat kuitenkin yhtäläisiä teemahaastattelujen vastausten kanssa. Lähtökohta luotettavan mentorointiohjelman muodostamiselle oli suotuista. Luomaani mentorointiohjelmalla voidaan siis itsessään pitää luotettavana ja ennen kaikkea kohdeorganisaation kulttuuriin soveltuvana tuotoksena.

Palautteiden perusteella kootut operatiivisen suorituskyvyn mittarien lukemat voidaan todeta toimineen pääosin luotettavina toimintatutkimuksen tuloksina, sillä tutkimusta

toistettaessa olisimme päässeet samaan lopputulokseen tutkijasta riippumatta, mikäli oletetaan mentoriparien sekä esimiesten toimivan samalla tavalla.

Kokonaisluotettavuus tässä toimintatutkimuksena muodostuu siis pätevyyden ja luotettavuuden summana. Edellä esitetyt luotettavuuskriteerit huomioiden voin kehittämistyöni ja sen tulosten luotettavuuden todeta olevan keskiarvoa korkeampi. Tutkimuksessa selvitettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja luotiin kohdeorganisaatiolle sen tämän hetkiseen tarkoitukseen soveltuva mentorointiohjelma. Ohjelma toimii tarkoituksenmukaisena pelisääntönä kohdeorganisaation mentorointityölle myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Aalto, Hanna-Kaisa – Ahokas, Ira – Kuosa, Tuomo 2008. Yleissivistys ja osaamisen työelämässä 2030 – Menestyksen eväät tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. TUTU-julkaisuja 1/2008. Hankkeen loppuraportti. https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2008-1.pdf. Luettu 17.1.2017.

Bassett-Jones, Nigel 2005. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. Malden USA: Blackwell Publishing Ltd. https://www.researchgate.net/profile/Nigel_BassettJones/publication/227793418_The_Paradox_of_Diversity_Management_Creativity_and_Innovation/links/543fb42e0cf2be1758cf2425.pdf. Luettu: 8.3.2016.

Billet, Stephen 2001. Learning in the workplace – Strategies for effective practice. Crows Nest: Allen & Unwin 2001, Australia.

Bytheway, Andy 2014. Investing in Information. The Information Management Body of Knowledge. University of the Western Cape, Belville.

Carver, Eric – Itkonen, Leena – Layne, Heidi 2012. Helsingin yliopiston ryhmämentorointiopas. http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/mentorointi/Ryhmämentorointi_opas.pdf. Luettu 21.2.2017.

Chin Jean Lau – Trimble Joseph E. 2015. Diversity and Leadership. Sage Publication Inc., London.

Dininni, Jeanne 2017. Management Theory of Elton Mayo. Www.business.com – sivuston artikkeli. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>. Luettu 13.1.2017.

Esimerkki mentoroinnin käytöstä työpakalla tapahtuvan oppimisen siirtoprosessin tukemisessa. Opetushallituksen julkaisu.

Gold, Andrew – Malhotra, Arvid – Segars, Albert 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. South Carolina: Journal of management Information Systems: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/malhotra/KMJMIS.pdf>. Luettu 21.2.2016. Luettu: 25.2.2016.

Guba, Egon G. – Lincoln, Yvonna S. 1985. Competing Paradigms in Qualitative Research. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Hasu, Mervi – Kupiainen, Mari – Käsälä, Marja – Kovalainen, Anne – Leppänen, Anneli – Toivanen, Minna 2012. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. Helsinki. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf. Luettu: 27.5.2016.

Heikkinen, Hannu – Rovio Esa – Syrjälä Leena 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Juusela, Tuulikki – Rauramo, Päivi – Niipola, Sira 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaan tandemilla? 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Juva.

Karikorpi, Mervi – Saarnio, Juha 2016. Osaava henkilöstö – menestyvät yritykset. Teknologiateollisuuden artikkeli.
[Http://teknologiateollisuus.fi/fi/elinkeinopolitiikka/osaava-henkilosto-menestyvat-yritykset](http://teknologiateollisuus.fi/fi/elinkeinopolitiikka/osaava-henkilosto-menestyvat-yritykset). Luettu 25.5.2016.

Kananen Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 185.

Kannattavia ratkaisuja, Raute Oyj 2014. Raute konsernin vuosikertomus. [Http://www.raute.fi/documents/10157/860654/Raute+Oyj_Vuosikertomus+2014.pdf/5cf20d70-53d0-4b95-b293-790115155fad](http://www.raute.fi/documents/10157/860654/Raute+Oyj_Vuosikertomus+2014.pdf/5cf20d70-53d0-4b95-b293-790115155fad). Luettu 28.1.2016.

Keil, Marion – Amershi, Badrudin – Holmes, Stephen – Jablonski, Hans – Lüthi, Erika – Matoba, Kazuma – Plett, Angelika – von Unruh, Kailash 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. Euroopan komission toimeksiantojulkaisu vuosien 2001-2006 yhdenvertaisuusohjelmaan. [Http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf](http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf). Luettu 13.7.2016.

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOY Pro, Juva.

Lahti Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä – Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Lankinen, Paavo – Miettinen, Asko – Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy, Helsinki.

Managing Diversity - Expert Solutions to Everyday Challenges 2009. Pocket Mentor. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston USA.

Marketing Theories – SWOT Analysis. Professional Academy. [Http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis](http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis). Luettu 7.1.2017.

Mitä on moninaisuus? 2016. Kulttuuria kaikille -palvelu. Yhdenvertaisen kulttuurin puolesta ry. Helsinki.

Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Oppiva organisaatio elää tiedon jakamisen kulttuurissa 2013. Valtiokonttorin julkaisu. [Http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Oppiva_organisaatio_elaa_tiedon_jakamise\(48775\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Oppiva_organisaatio_elaa_tiedon_jakamise(48775)).
Luettu: 13.1.2017.

Osaaminen muutoksessa 2009. Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden elektroninen kirja. Helsinki: Kaiku-palvelut. [Http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839](http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839). Luettu 21.5.2016.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3). [Http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/7079/5613](http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/7079/5613). Luettu: 10.5.2016.

Raivio, Helka – Nykänen Nina 2014. Osallistavan työllisyyspolitiikan elementtejä – yhdenvertaisuutta vai aktivointia? Sosiaalisten oikeuksien ja vastikkeellisuuden ristivetoa vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllisyyden edistämässä. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126356/URN_ISBN_978-952-302-171-6.pdf?sequence=1. Luettu 8.1.2017.

Rauten toimintaa ohjaavat arvot. Rauten konsernin internet-sivut. <http://www.raute.fi/rauten-arvot>. Luettu 2.2.2016.

Savileppä, Anna 2005. Johda Monimuotoisuutta: investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Diversa Cosulting, Helsinki.

Senge, Peter M. 1994. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, New York.

Sydänmaanlakka, Pekka 2002. An Intelligent Organization – Integrating performance, competence and knowledge management. Capstone Publishing Limited, Cornwall.

Teknologiaratkaisuja vaneri- ja puutuoteteollisuudelle maailmanlaajuisesti 2016. Organisaation sisäinen uusien työntekijöiden infomateriaali. Saatavissa Raute Oyj:n intranet –sivuilta.

Tietoa Rautesta. Raute Oyj:n kotisivut. [Http://www.raute.fi/fi/tietoa-rautesta](http://www.raute.fi/fi/tietoa-rautesta). Luettu 12.12.2016.

Tuomi Lauri – Sumkin Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro, Helsinki.

Työelämän taitekohdat – Miten ne haastavat osaamisen? 2016. Sitran julkaisu. Metropolian oppimismateriaali.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Virtainlahti, Sanna 2006. "Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua". Etnografinen tutkimus hiljaisesta ja tietämyksen tapausrytyksessä. Jyväskylän yliopiston julkaisu.

Julkaisemattomat lähteet

Hjelt, Marko 2015. Group Vice President, Human Resources. Raute Oyj. Haastattelu: 3.11.2015.

Tervetuloa Rautelle 2015. Raute Oyj:n sisäinen Power Point -materiaali.

Rautelainen 1 2015. Toimihenkilö. Raute Oyj. Haastattelu: 1.12.2015.

Rautelainen 2 2005. Työntekijä. Raute Oyj. Haastattelu: 23.11.2015.

Raute Wood Nastolan valmentajaverkostotoiminta 2001. Raute Oyj:n sisäinen materiaali.

Haastattelurunko 1

Tutkimuksen aiheena on mentorointiohjelman kehittäminen systemaattiseksi ja tavoitelähtöiseksi ohjelmaksi Raute Oyj:ssä. Haastattelija sitoutuu haastattelujen tekemisessä ja niiden analysoinnissa luottamuksellisuuteen ja anonymisyyteen sekä yrityksen että haastateltavien osalta yleisten tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimusraportissa muutetaan mahdolliset muut tunnistettavat seikat haastateltavien henkilöiden osalta. Ääninauhoitettua aineistoa tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin ja haastattelija sitoutuu säilyttämään tutkimusaineiston huolellisesti siten, ettei se päädy kenenkään ulkopuolisen käsiin sekä tuhoamaan aineiston, kun tutkimusprosessi on loppuunsaattettu.

Opiskelija Metropolia ammattikorkeakoulu YAMK
Henna Sjögren

Mentorille suunnattu teemahaastattelulomake

Mentorointi yleisesti

1. Mitä mentorointi mielestäsi on?
2. Millainen on mielestäsi hyvä mentorointiohjelma?

Historia Rautessa

3. Millainen mielikuva sinulle on mentoroinnista Rautessa?
4. Olet osallistunut Rauten mentorointiprosessiin ohjaavana mentorina. Kuvailenko, miten ohjelman toteuttaminen sujui?

Nykyisen ohjelman vahvuudet ja heikkoudet

5. Mitä hyvää omassa mentorointiohjelmassasi havaitsit?
6. Mitä kehitettävää?
7. Miten itse näin jälkeen päin kehittäisit ohjelmaa?
8. Mitä prosessi edellyttää mentorilta?
9. Mitä prosessi edellyttää mentoroitavalta?
10. Mitä prosessi edellyttää heidän esimieheltään?
11. Miten prosessia olisi syytä seurata?

Muut kommentit aiheesta.

Haastattelurunko 2

Tutkimuksen aiheena on mentorointiohjelman kehittäminen systemaattiseksi ja tavoitelähtöiseksi ohjelmaksi Raute Oyj:ssä. Haastattelija sitoutuu haastattelujen tekemisessä ja niiden analysoinnissa luottamuksellisuuteen ja anonyymisyyteen sekä yrityksen että haastateltavien osalta yleisten tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimusraportissa muutetaan mahdolliset muut tunnistettavat seikat haastateltavien henkilöiden osalta. Ääninauhoitettua aineistoa tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin ja haastattelija sitoutuu säilyttämään tutkimusaineiston huolellisesti siten, ettei se päädy kenenkään ulkopuolisen käsiin sekä tuhoamaan aineiston, kun tutkimusprosessi on loppuunsaatettu.

Opiskelija Metropolia ammattikorkeakoulu YAMK
Henna Sjögren

Mentoroitavalle suunnattu teemahaastattelulomake

Mentorointi yleisesti

1. Mitä mentorointi mielestäsi on?
2. Millainen on mielestäsi hyvä mentorointiohjelma?

Historia Rautessa

3. Millainen mielikuva sinulle on mentoroinnista Rautessa?
4. Olet osallistunut Rauten mentorointiprosessiin mentoroitavana henkilönä. Kuvailenko, miten ohjelman toteuttaminen sujui?

Nykyisen ohjelman vahvuudet ja heikkoudet

5. Mitä hyvää omassa mentorointiohjelmassasi havaitsit?
6. Mitä kehitettävää?
7. Miten itse näin jälkeen päin kehittäisit ohjelmaa?
8. Mitä prosessi edellyttää mentorilta?
9. Mitä prosessi edellyttää mentoroitavalta?
10. Mitä prosessi edellyttää heidän esimieheltään?
11. Miten prosessia olisi syytä seurata?

Muut kommentit aiheesta.

Haastattelurunko 3

Tutkimuksen aiheena on mentorointiohjelman kehittäminen systemaattiseksi ja tavoitelähtöiseksi ohjelmaksi Raute Oyj:ssä. Haastattelija sitoutuu haastattelujen tekemisessä ja niiden analysoinnissa luottamuksellisuuteen ja anonyymisyyteen sekä yrityksen että haastateltavien osalta yleisten tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimusraportissa muutetaan mahdolliset muut tunnistettavat seikat haastateltavien henkilöiden osalta. Ääninauhoitettua aineistoa tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin ja haastattelija sitoutuu säilyttämään tutkimusaineiston huolellisesti siten, ettei se päädy kenenkään ulkopuolisen käsiin sekä tuhoamaan aineiston, kun tutkimusprosessi on loppuunsaatettu.

Opiskelija Metropolia ammattikorkeakoulu YAMK
Henna Sjögren

Mentoroitavalle suunnattu teemahaastattelulomake

Mentorointi yleisesti

1. Mitä mentorointi mielestäsi on?
2. Millainen on mielestäsi hyvä mentorointiohjelma?

Historia Rautessa

3. Millainen tausta mentoroinnilla on Rautessa? (omien tietojesi mukaan)
4. Miten mentorointia on toteutettu Rautessa vuoden 2015 loppuun saakka?

Nykyisen ohjelman vahvuudet ja heikkoudet

5. Mitä hyvää olet prosessissa havainnut?
6. Mitä kehitettävää?
7. Miten itse kehittäisit nykyistä mentorointiprosessia?
8. Mitä prosessi edellyttää mentorilta?
9. Mitä prosessi edellyttää mentoroitavalta?
10. Mitä prosessi edellyttää heidän esimieheltään?
11. Miten prosessia olisi syytä seurata?

Muut kommentit aiheesta

Yhteenveto teemahaastattelujen tuomasta tiedosta

Haastateltava	Rooli	Vastaus (Korostuneet asiat punaisella tekstillä.)
Mitä mentorointi mielestäsi on?		
Haastateltava 1	Mentorointityötä sivusta seurannut	Opin ja tiedon siirtämistä uusille työntekijöille. Rauten kohdalla kunkin syvän ammattitaidon siirtämistä , jota ei muuten pihalle saa, kuin näyttämällä miten asiat tehdään. Syvä detaalitietoa esitetään tietyin toistoin.
Haastateltava 2	Mentoroitavana toiminut	Uuden opettamista.
Haastateltava 3	Mentoroitavana toiminut	Uuden työntekijän tullessa firmaan, kokenut työntekijä näyttää, miten homma toimii.
Haastateltava 4	Mentoroitavana toiminut	Uusiin asioihin tai työtehtäviin/alueeseen perehtymistä niin, että itse itse pääsee tekemään käytännön kautta. Käytännöllisyys on tärkeä lähestymistapa.
Haastateltava 5	Mentorina toiminut	Kaikenlaisen tiedon siirtämistä kokeneelta kokemattomalle. Niin sanottua isältä pojalle tietoa eli hiljaista tietoa .
Haastateltava 6	Mentoroitavana toiminut	Kokenut henkilö siirtää tietotaitoa nuoremmalle, opettamalla työtapoja käytännönläheisesti työmaalla. Pajalla sama periaate.
Haastateltava 7	Mentoroitavana toiminut	Vanhempi ja kokeneempi siirtää ammattitaitoa kokemattomalle.

Millainen on mielestäsi hyvä mentorointiohjelma?		
Haastateltava 1		Sisältää hyvän mentorin ja hyvän mentoroitavan. Pitää olla halu . Toisella halu oppia, ja toisella opettaa. Mentorin tulee osata opettaa ja ymmärtää mentoroitavaa. Siitä kaikki lähtee liikkeelle.
Haastateltava 2		Yleensäkin, että saa heti ohjeita kun kysyy, mentoroitava pääsee heti kiinni uutteen asiaan.
Haastateltava 3		Kaikilla henkilökohtainen , lähtötaidot ovat aina erit. Mentorin sopeuduttava ja nähtävä mitä mentoroitava osaa. Yhtä tiettyä ohjelmamallia vaikea noudattaa.
Haastateltava 4		Pitää antaa mentoroitavan tehdä itse . Opastetaan ja annetaan vinkkejä tarvittaessa. Jos on jotakin erikoista, ei piiloteta asioita . Ollaan siis avoimia molempiin suuntiin. Mentoroitavan osattava kysyä ja mentorilla oltava ammattitaitoa vastata.
Haastateltava 5		Sellainen sabluuna tai ohje, jonka mukaan toimia. Riittävän pitkä aika, esim. 1kk, mutta tarpeen mukaan niin kauan, kun mentoroitava kokee oppineensa. Ei kaksi viikkoa vain sen takia, että voidaan sanoa tehneemme mentorointia. Asenne oltava molemmilla kohdillaan. Asiallinen korvaus sovittava ja varmistaa nimellisen tiedon siirtyminen sillä. Korvaus on yksi ehdoton edellytys ja motivointikeino. Muutoin myös viimeinen tieto jää saamatta. Mentoroinnin jälkeen molemmille kyselylomake ohjelmasta, miten asiat menivät.
Haastateltava 6		Käydään lävitse kaikki työvaiheet. Selitetään, mitä ongelmia voi matkan varrella tulla vastaan, vaikka kyseisellä hetkellä ei niitä olisikaan. Mentoroitavan tulisi dokumentoida oppejaan esimerkiksi ottamalla valokuvia. Hyvä tilanne olisi, että mentoroitava pääsisi soveltamaan saamiaan oppeja mahdollisimman nopeasti uuteen työmaahan yksin tai uudestaan mentorin kanssa, koska opit unohtuvat keikkojen pitkien taukojen vuoksi.
Haastateltava 7		Ei ihmeellinen, mutta kunhan yhteistyötä tehdään alusta loppuun saakka. Mitä kauemmin kestää, mentoroitavalle on pikkuhiljaa hyvä antaa enemmän vastuuta.

Millainen mielikuva sinulla on mentoroinnista Rautessa?

Haastateltava 1		Historia on surullinen. Teemme työstökoneita, jotka ovat vaikeita kasattavia, säädettäviä ja huollettavia. Taustalla on todella paljon hiljaista tietoa. Tiedon siirtäminen vaatii ainakin puolittaista resurssia. Aina tulisi olla kasvamassa uusi osaaja. Nyt kokeneita on vähän. Yli 10 vuotta sitten ihmeteltiin miksi ei oteta uusia ihmisiä taloon, nuoria suunnittelijoita otettiin esim. todella vähän. Virheitä tehtiin johtuen pääosin suunnittelijoiden heikosta käytännön kokemuspohjasta. Kaikki ruohonjuuritasolta lähtevä opastaminen on puuttunut kokonaan . Perehdyttäminen on tehty ok, mutta sen jälkeen asetettu omilleen. Osa on toki aktiivisia. Nyt haasteena uusien esim. insinöörien käytännön kokemuspohja. Hiljaista tietoa ei osata arvostaa tarpeeksi .
Haastateltava 4:		Oikeastaan nyt vasta tuli esiin, kun itse alkoi perehtyä uuteen linjaan. Tehtaalla tiesin näitä olevan. Aiemmin on puhuttu tehtaan suunnalta, mutta siis rajoittunut pääosin sinne. Olemme opetelleet tähän saakka ns. kantapäähän kautta . Hyvään suuntaan olemme kuitenkin menossa. Pitäisi vain olla pidempiaikaista. Ei riitä, että mennään vain johonkin projektiin ja tehdään mentorointi vain siinä. Kulukysymykset tosin on varmaan ne syyt, miksi näin on tehty.
Haastateltava 5		Hieman sellainen välttämätön paha. En osaa sanoa, mistä se johtuu. Ehkä asian tärkeyttä ei ole ymmärretty. Hätäisesti aloitetaan ja lopetetaan.
Haastateltava 6		Raute on ilmeisesti alkanut panostamaan mentorointiin , tekijät jäävät eläkkeelle ja asiaan on herätty . Mentorointi on mielestäni paras tapa kouluttaa työtehtävään ja toimii myös erittäin hyvin eri toiminnoissa.
Haastateltava 7		Sivusta seuranneena, nuorempi toimii vanhemman kanssa yhteistyössä. Kimpassa on näytetty toimivan.

Olet osallistunut Rauten mentorointiprosessiin mentorina tai mentoroitavana. Kuvailenko, miten ohjelma toteuttaminen meni?

Haastateltava 2		Todella hyvin . Heti sai neuvoja, kun tarvitsi ja esimerkiksi näyttäminen toimii hyvin. Uusi ohjelma otettiin käyttöön. Mentorin kanssa tehtiin alussa erityisenkin läheistä yhteistyötä, ennen kuin oppi kunnolla. Hyvää oli, että sai tehdä itse. Fyysisesti olimme samassa paikassa koko ajan. Mentorilla oli aikaa opastaa ja oli selkeästi sitoutunut aiheeseen. Loppua kohti yhteistyö tietenkin väheni. Mentori onnistui oikein hyvin. Hyvällä asenteella neuvoi. Paljon on kuitenkin opittava edelleen, ominaisuuksia on niin paljon. Erillistä suunnitelmaa ei ollut, eikä aloituspalaveria, mutta
-----------------	--	--

		en kokenut niille tarvettakaan.
Haastateltava 3		Oma ohjelma oli viime kesänä (2015). Ikinä en ollut Rauten koneissa kiinni. Rautella aiemmin työskennellyt, nyt toisen yrityksen palveluksessa työskentelevä henkilö tuli ja opasti. Yhteistyö sujui tosi hyvin. Jakso kesti 4 viikkoa. Ja jatkui sittemmin niin, että olen voinut soittaa hänelle ja tiedustella lisäohjeita. Hyvät fiilikset jäi.
Haastateltava 4		Perehdyin siis kokonaan uuteen aihe-alueeseen. Oma mentorini oli vanhempi ja linjassa oli asioita, joita jopa minä tiesin enemmän kuin mentori. Loppujen lopuksi ohjelmassa kävi niin, että tein homman itse. Mentorilla rupesivat muut asiat kiinnostamaan. Opin kyllä työt ja en ollut varma olisinko edes tarvinnut mentoria. Pohja oli kuitenkin hyvä ja kerkesin myös oppimaan mentorilta. Ohjelma ei mennyt hukkaan. Mentorin asenne oli vain esteenä. Kommunikoinnissa oli haasteita. Jos mentori olisi ollut mukana koko ajan, hän olisi pystynyt hyvin jakamaan asiallista tietoa.
Haastateltava 5		Yhteensä n. viisi mentorointia takana. Ensimmäinen jo -90 luvulla, jolloin ei sopimuksia vielä tehty. Sana mentorointiohjelma oli ihan vieras alkuun. Usein entisajan mentoroinnit alkoivat niin, että minulle sanottiin, että alahan opettaa. Sain itse kysellä mentorointikorvauksen perään. Viimeisimmästä mentoroinnista on kuitenkin jäänyt todella hyvä maku, kaikki meni hyvin ja mentoroitava oli aktiivinen!
Haastateltava 6		Mentorointiohjelma oli hyvin yksinkertainen; kokonaisesta x-linjasta tietämätön kaveri (minä) laitettiin kokeneen työntekijän mukaan asennustyömaalle. Seurasin työtä askel askeleelta, kuuntelin oppeja ja neuvoja ja osallistuin myös varsinaiseen työhön. Ensimmäisen työmaan jälkeen tietenkin oppia on tullut todella paljon ja jonkinlainen käsitys kokonaisesta x-linjasta on muodostunut. Pääsin/jouduin jo kuukauden päästä oman x-linjan kimppuun. Siellä oppia tuli vielä paljon lisää, koska kaikki ongelmat täytyi miettiä ja ratkoa itse, eikä voinut turvautua mentorin neuvoihin.
Haastateltava 7		Omasta mentorointiohjelma on vajaa vuosi. Ohjelma meni niin, että lähin reissuun ja minulla oli oma projekti ja mentorilla omansa. Ei siis työskenneltä pelkästään saman projektin äärellä. Jouduin paljon tekemään työtä itsenäisesti. Mentoriksi valittiin sellainen henkilö, kuka sattui olemaan paikalla. Muu henkilö toimi ns. varamentorina. Varsinainen mentori ei juurikaan ehtinyt auttamaan. Yhden linjan asennus kesti noin kuukauden.

Mitä hyvää omassa mentorointiohjelmassasi havaitsit?

Haastateltava 2		Saumaton yhteistyö ja hyvä yhteishenki. Täsmälliset vastaukset olivat hyviä. Kolmas on varmasti esimerkillä näyttäminen.
Haastateltava 3		Aina tukena kokemus , joka osaa neuvoa. Ei tarvitse itse takoa päätä seinään. Molemmat pääsimme hommiin, linjaopastus oli jaettu osiin. Hommia tehtiin tiiviisti kuukausi. Eli yhteistyö ja kommunikointi .
Haastateltava 4		Alkuun pystyin kyllä kysymään .
Haastateltava 5		Ohjelmasta en tiedä, mutta neuvonta ja opastus on aina hyvä .
Haastateltava 6		Mentoroinnin aikana opin laitteista, joita ei omalla pajalla näe. Mielestäni ainoa tapa oppia laitteista, joita ei ole koskaan nähnytään on, että joku opettaa niistä. Toki kuvista näkee laitteet, mutta kuvissa ei ole aina huomioitu asennustyömään tiloja ja laitteet eivät mahdu paikoilleen. Mentorin avulla oppii soveltamaan. Myös työmaalla täytyy tietää paras tyjärjestys, ottaa logistiikka huomioon, tietää mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää ja oppia tekemään kompromisseja.
Haastateltava 7		Joutui ottamaan paljon vastuuta , itse piti myös ottaa selvää ja hoitaa asiat itsenäisesti. Oppi paljon ja rohkaistui. Kokemus ja oppi olivat suurimmat annit.

Mitä kehitettävää?

Haastateltava 1		Henkilökemioiden yhteensopivuudessa on ollut haasteita. Mentoreiksi valittu osittain väriä henkilöitä. Myös sellaisia, jotka eivät missään nimessä soveltuisi mentoreiksi. Käytännön työtä jouduttiin paikkaamaan myöhemmin asiakkaan luona saitilla. Oi'otaaan, kikkaillaan ja ei kerrota tarpeeksi asioista. Opit eivät ole menneet kaikilla mentoroitavillakaan perille ja vaikka on ollut hyvä mentori, jos mentoroitavalta puuttuu motivaatio, ei tule tulosta. Oma-aloitteisuus puuttui .
Haastateltava 2		Käsitteet olivat ajoittain epäselviä.
Haastateltava 3		Ei tule mieleen. Saatu pohja oli hyvä, perusasiat oppi hyvin ja niitä on pystynyt soveltamaan myöhemmin.
Haastateltava 7		Yhteistyö tarvitsi kehitystä.

Miten itse kehittäisit nykyistä mentorointiprosessia?		
Haastateltava 1		Mentoreille pitäisi järjestää työrauha ja heille tulisi kirkastaa tärkeä tehtävänsä. Myös suunnitelmallisuus taustalle. Keskittäisin myös omien työntekijöiden mentorointiin, ei alihankkijoiden. Selkeä suunnitelma , mitä mentoroidaan. Ositetaan jo suunnitelmaan kaikki tehtävät. Voisiko mentoroitavia olla jopa kaksi samanaikaisesti? Mentoroitava voisi keskustella kokeneen suunnittelijan kanssa ennen tehtävän suorittamista, sillä voi herätä kysymyksiä joihin mentori ei ehkä osaa vastata. Suunnittelun aikatauluun tulee keskittyä ja määritellä se jo kunnolla.
Haastateltava 2		Käsitteet selkeiksi, alkuvaiheessa jo annetaan kaverille mahdollisuus tehdä itse.
Haastateltava 4		Ohjelmien tarvitsisi olla pidempiaikaisia , kun vain projekteihin sidottuja. Yhteistyö ja kommunikointi on tärkeää. Mentorien valinnassa olisi oltava seula , halukkuus mentorointiin on tärkeää.
Haastateltava 5		Vastaus kysymyksen 2. Mukaisesti.
Haastateltava 6		Mielestäni mentorinohjelmiin voisi tehdä dokumenttipohjan, jossa olisi valmiiksi määritelty kysymyksiä ja kohtia, joihin mentoroitava yhdessä mentorin kanssa täyttää (OneNote). Opettaa ennen työtä teoriassa (luokahuone), mitä työmaalla pitää osata (logistiikan hallinta, pitää puoliaan eri urakoitsikoiden kanssa, asennusjärjestys, raportointi, ammattisanasto jne.)
Haastateltava 7		Tiiviimpi yhteistyö , eikä niin, että koko ajan joutuu itse juoksemaan perässä ja kyselemään eri ihmisiltä.

Mitä prosessi edellyttää mentorilta?		
Haastateltava 2		Halukas opettamaan.
Haastateltava 3		Pitää olla kokemus ja osata hommansa. Hyvä ulosanti ja halu jakaa tietoa . Kärsivällinen.
Haastateltava 4		Halukkuutta opettaa , hyvää ammattitaitoa, osaamista.
Haastateltava 5		Ei saa kokea ohjelmaa rasitteena omalle työnteolle. Mentorin on oltava motivoitunut ja kiinnostunut asiasta . Ymmärrys siitä, että työt eivät etene samalla lailla kun on "oppilas" opetettavana. Muistettava mentoroitavan lähtötaso ettei mene heti kaikki liian vaativaksi, menee muuten yli "hilseen". Mentorin muistettava alkuperäinen tehtävänsä ja säilyttää pitkä pinna. Ei saa käyttää mentoroitavaa juoksupoikana että omat hommat etenevät mukavasti. Mentorin tulee jakaa kaikki tietotaitonsa mentoritavalle siinä ajassa mikä katsottu hyväksi (1kk→ylöspäin) jatketaan tarvittaessa, jos näin katsotaan. Näyttää omalla esimerkillä mallia ja antaa mentoritavankin tehdä välillä. Pitää esimiehen ajantasalla, missä mennään.

Haastateltava 6	Tietenkin vahvaa ammattiosaamista, kärsivällisyyttä mentoroitavaa kohtaan ja kykyä opettaa käytäntöjä asennuksen ulkopuolelta (Miten toimia asiakkaan kanssa yms.)
Haastateltava 7	Vankkaa ammattitaitoa, yleistä kärsivällisyyttä, sitoutumista , valmis näyttämään, neuvomaan ja olemaan läsnä.

Mitä prosessi edellyttää mentoroivalta?

Haastateltava 2	Innostusta ja aktiivisuutta sekä kärsivällisyyttä. Yhdestä kerrasta ei kannata lannistua.
Haastateltava 3	Rohkeasti kyseltävä jos ei osaa ja muutoinkin oppiakseen. Pystyy tukeutumaan mentoriin.
Haastateltava 4	Oma-aloitteinen, uskallettava kysyä . Sosiaalinen oltava kaikkien.
Haastateltava 5	Mentoroitavan tulee olla hyvin vastaanottavainen ja halukas tehtävään mihin ollaan perehtymässä. Ymmärtää tilanne elämänsä tilaisuutena, saa tietoa millä selviää tulevista tehtävistä/ haasteista sujuvasti. Tulee sellaista tietoa mitä ei saa kirjoista ja kansista. On osattava olla ärsyttävän utelias. Lisäksi tulee olla rohkeutta ryhtyä uusiin haasteisiin , kyseenalaistaa myös. Myös rohkeutta sanoa, jos etenee liian nopeasti tai hitaasti .
Haastateltava 6	Aitoa kiinnostusta tehtävään työhön ja myös sitoutumista työhön (ei vaihda heti työpaikkaa tai työnkuvaa), muuten mentorointi valuu hukkaan.
Haastateltava 7	Mielenkiintoa ja motivaatiota . Aktiivinen ja kyselevä jos ei tiedä. Myös sitä, että haluaa itse ottaa enemmän vastuuta ohjelman edetessä, eikä vain tyydy seuraamaan sivusta.

Mitä prosessi edellyttää heidän esimieheltään?

Haastateltava 1	Myös halu löydyttävä vaikka olisikin kiire. Asia pitää nähdä pitkäjänteisenä palkintona. Prosessi maksaa itsensä takaisin myöhemmin. Johtoryhmän tulisi nähdä asian tärkeys ja antaa esimiehelle mahdollisuudet toteuttaa sitä.
Haastateltava 2	Aktiivisesti seuraa ohjelman etenemistä ja kyselee kuulumisia.
Haastateltava 3	Meidän tapauksessa oikeastaan vain sopimuksen tekeminen. Linjat ovat kuitenkin niin erilaisia, esimieheltä tulee linjaus mitä olisi hyvä opettaa. En kaivannut erillisiä checkpointeja, vaan linjaa koeajettiin niin paljon kuin pystyttiin ja siinä oppi samalla.
Haastateltava 4	Esimiehen tehtävä on halu kehittää omaa osastoa ja saada uusia osajia talon sisältäkin oppimaan uutta. Kuulostella ja kysellä

		molemmilta, miten menee omasta mielestä. Mentoroitavalta kysyttävä , mitä oppinut, mitä kaipaat lisää jne. Olla siis yksinkertaisesti kiinnostunut.
Haastateltava 5		Esimiehen tulee kertoa mentorointiohjelmasta mikäli sellainen on, ja miten sen eteen toimitaan. Sopia heti korvaukset kuntoon. Seurata aika ajoin, miten hommat etenevät, käydä juttusilla jne. Esimiehen tulee myös havaita tarpeeksi ajoissa , koska osaamisen siirtäminen on paikallaan. Ymmärrystä myös siitä, että hommat eivät välttämättä etene niin ripeästi kuin ennen mentoroitavan vuoksi. Olla realistinen aikataulun kanssa mentoroinnissa, ei aleta hötkyilemään ja hoppuilemaan.
Haastateltava 6		Tähän saakka esimies ei ole tehnyt muuta kuin laittanut nimen mentorointisopimukseen. Esimies voisi järjestellä mentoroitavaa valmistelevia koulutuksia.
Haastateltava 7		Vaatii tietyn tason aktiivisuutta ja omistautuneisuutta . Kaikki asiat tulee hoitaa, mitä aiheeseen liittyy.

Miten prosessia olisi syytä seurata?

Haastateltava 1		<p>Valvonta on tärkeää, mutta ei niin tärkeää kuin itse mentorointi. Mentorilta pitää lähteä palaute, miltä mentoroitava tuntuu, meneekö homma perille jne. Palaute pitäisi pystyä antamaan rakentava, ja meille tuleva palaute tulisi olla suoraa (ei toisia kuulemassa). Mentorille tulisi olla siis oma palautelomake. Esim. x-linjassa kolme asennusluokkaa olisivat hyviä jatkossa. Osaamisesta pitää pystyä maksamaan. Lisää myös motivaatiota.</p> <p>Ehdotukseni 4:stä osaamisluokasta, joka olisi verrannollinen palkkaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taso 1 / Henkilö kykenee yleiseen kokoonpanoon / asennustehtäviin osaavan mentorin valvonnassa - Taso 2 / Henkilö kykenee itsenäisesti kokoonpanoon / asennustehtäviin - Taso 3 / Henkilö kykenee itsenäisesti vaativiin kokoonpano / asennustehtäviin - Taso 4 / Kohta 3 + koneen asetteiden hakeminen, säätäminen ja asiakkaan operaattoreiden opastaminen
Haastateltava 2		Olisi varmasti hyvä käydä loppukeskustelu ja ollaanko tyytyväisiä tuloksiin.
Haastateltava 3		Mentorin kanssa esimiehen tulisi olla yhteistyössä, mitä mentoroitava onkaan oppinut.
Haastateltava 4		Ainahan on mahdollista raportit ja palaute . Jotakin kysymyksiä, esim. joitakin steppejä. Yksi raportti ohjelman aikana, ja haastattelu ohjelman jälkeen.
Haastateltava 5		Esimies voi käydä aika ajoin juttusilla. Voisi olla hyvä järjestää pienimuotoinen " kysymyspatteristo " paperilla mentoroinnin matkan

		varrella. Lopuksi oma arviointi , paperi molemmille. Näin saadaan kokonaiskuva onnistumisesta ja tulevaisuuden varalle kehitystä tarvittaessa mentorointiin.
Haastateltava 7		Raportit , ei muuta tule mieleen. Tietysti pitää olla esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa.

Muut kommentit

Haastateltava 5		On hyvä, jos aletaan ymmärtämään mentoroinnin tärkeys Rautelle, teemme niin erikoisia ja vaativia hommia, että tietotaitoa ei saa mitenkään muuten vaaditulle tasolle. Portista voi yksi kaunis päivä kävellä n. 50v työkokemusta pihalle. Jokainen ymmärtää, että jos tällaisen tiedon määrän laskee pihalle siirtämättä sitä muille, ei pysty edes rahassa mittaamaan menetystä.
-----------------	--	---

Yllä esitettyihin taulukoihin on koottu teemahaastattelujen yhteenvedot. Jos kysymyksen vastaus on tullut ilmi aiemmassa kohdassa, ei kyseisen kysymyksen kohdalla ole kaikkien haastateltavien vastausta. Haastateltavien vastaukset ovat lyhennelmiä heidän varsinaisesta kertomastaan.

Yhteenveto benchmarking-keskustelujen tuomasta tiedosta

Haastateltava yritys	Esille nousseet asiat (pääkohdat)
<p>Yritys 1. Teknologiateollisuuden pörssiyhtiö</p>	<p>Mentorointia tehty vuosia. Muun muassa johdon kehittämisohjelmalla high potential – henkilöille. Johdon kehittämisohjelmat, globaalit Leadership – ohjelmat.</p> <p>Suomen yksikössä mentorointia on toteutettu seuraavasti:</p> <p>Strukturoitu mentorointiohjelma alkoi keväällä 2015, jossa avoimen haun kautta haettiin mentoreita ja mentoroitavia. Profiilit käsiteltiin ja parit yhdistettiin niiden perusteella. Odotusten yhteneväisyys tarkistettiin. Loppukesästä 2015 virtuaaliset mentorointikoulutukset koko valitulle joukolle, erikseen mentoreille ja mentoroitaville. Kehityssuunnitelmat laadittiin.</p> <p>Ohjelma liikkeelle Kick Off –tilaisuudella syksyllä 2015. Paikalla kaikki osalliset. DISK –työyhteisöarvioinnin ja itsearviointien hyödyntäminen. Sovittiin ensimmäiset kahdenkeskiset tapaamiset.</p> <p>Loppuvuodesta 2015 välitapaaminen. Keskusteluteemoja ryhmittäin. Vertaistuen hyödyntäminen.</p> <p>Välipalautekysely Webropolilla myös loppuvuodesta 2015. Toinen välitapaaminen vk 5 2016. Muun muassa Brainpage councing –menetelmän hyödyntäminen. Puhujia myös yrityksen sisältä. Yli puolet mentoripareista tavanneet tähän mennessä neljä tai viisi kertaa.</p> <p>Keväällä 2016 closing-tilaisuus.</p> <p>Muita huomioita</p> <p>Ohjelman sisällön suunnittelussa pääperiaatteena pari työskentely flown mukaisesti, ei siis pakonomaisesti määriteltynä.</p> <p>Ohjelmaan valittiin henkilöitä laidasta laitaan, monesta eri yksiköstä. Haasteena osittain mentorin ja mentoroitavan lähekkäiset iät.</p> <p>Pyrkimys hyödyntää myös käänneismentorointi –ajattelua, jossa opitaan muilta organisaatioissa. Runsaasti palautteita.</p> <p>Osaamisen kehittäminen yrityksessä noudattaa 70-20-10 mallia. 70% on työssäoppimista, muilta oppiminen on 20%, johon myös mentorointi lukeutuu ja lopuksi 10 %on formaalioppimista.</p> <p>Mikään ei estä mentorointiohjelman toteuttamista sellaisenaan uudelleen.</p>

Yritys 2.
Suunnitteluohjelmistoyritys

Yritys toteuttanut mentorointia tähän saakka johtoryhmätasolla, caset kaksi kappaletta. Toisessa mentoroinnissa aktorin (mentoroitavan) työtehtävä muuttui.

Yritys on miettinyt mentoroinnille jotakin toista, enemmän yritystä itseään kuvaavampaa nimeä, esim. coaching.

Pilottimentorointi osoitti, että menttiin ehkä turhan paljon mentoroitavan mukaan. Mentoroitavalle ei tullut alussa tarpeeksi selvennettyä, mitä tuleman pitää. Itsearointi puuttui alussa.

Yrityksen johto testannut myös mentorointia yrityksen ulkopuolelle vuoden mittaisessa projektissa.

Viestintä on havaittu olevan tärkeässä roolissa mentoroinneissa. Mentoroinnista viestimiseen koko henkilöstölle panostettu.

Mentoroinnin alussa on tärkeä myös selventää, miten toimitaan, jos henkilökemiat eivät kohtaa.

Palautekysely järjestettiin keskellä mentorointeja.

Varsinaista mentorointiseurantaa ei kahdessa mentoroinnissa ole ollut. Tarpeet käyty lävitse kehityskeskustelujen kautta. Pieni organisaatio mahdollistaa paljon.

Alussa määriteltävä myös asiat, jotka menevät mentoroinnin edelle.

Mentorointikaavan päätasot yrityksessä:

1. Yritystaso
2. Mentoriparien tavoitteet
3. Organisointi
4. Viestintä

Mentorointisuunnitelma ja ohjeet täyttämiseen

Yleistiedot	
Mentori	
Mentoroitava	
Esimies	
Projekti	
Mentorointijakson kesto (pvkkvuosi)	
Nykytila	
Tavoite	
Aikataulu /Seuranta	
Aikataulun kuvaus tehtävineen:	
Pvm	Tehtävä (mahdollisimman tarkasti kuvattuna)
Tapaamisten alustavat päivämäärät:	
Mentori ja mentoroitava (mentori kutsuu koolle)	
Mentori, mentoroitava ja esimies (esimies kutsuu koolle):	
Työvälineet	

Mentorointisuunnitelman täyttäminen

Mentorointisuunnitelma palautetaan mentorointisopimuksen liitteenä henkilöstöhallintoon. Alla ohjeet suunnitelman täyttämiseen.

- **Kohdat 1-5:** Perustiedot mentorista ja mentoroitavasta sekä mentorointijaksosta ja mahdollisesta projektista, johon mentorointi liittyy.
- **Nykytila:** Kuvaa tähän lähtötilanne mentorointijaksolle.
- **Tavoite:** Kuvaa mahdollisemman selkeästi, mitä mentorointiohjelmalta odotetaan, mihin lopputulokseen pyritään ja miten tuloksiin päästään.
- **Aikataulu /Seuranta:** On mentorointisuunnitelman yksi tärkeimmistä kohdista. Siinä tulee määritellä mahdollisimman tarkasti asiat, jotka mentori tulee ohjaamaan mentoroitavalle sovitussa projektissa (mikäli kyseessä esimerkiksi paikkauslinjan kasaaminen, ohjattavat tehtävät kannattaa kirjata pala palalta loogisessa järjestyksessä.) Tehtäville tulee määrittää myös päivämäärät. Ohjelman päätöspalaverissa tarkistetaan, ovatko aikatauluun merkityt tehtävät toteutuneet.

Aikataulu ja seuranta -osuuteen esimies kirjaa ehdotelman mentorin ja mentoroitavan yhteisille tapaamisille mentorointiohjelman aikana sekä kolmikantatapaamiselle (pitkät mentoroinnit → kerran kahdessa kuukaudessa, lyhyet mentoroinnit → vähintään kerran mentorointijakson aikana). Mentori kutsuu koolle mentorin ja mentoroitavan yhteiset tapaamiset. Kolmikantatapaamiset kutsuu koolle esimies.
- **Työvälineet:** Tähän kohtaan esimies kirjaa mentorointiohjelman aikana hyödynnettävät työvälineet ja kanavat, joissa parin on mahdollisuus viestiä keskenään ja mistä he saavat lisätietoa mentoroinnista.

Mentorointisuunnitelma tulee käydä lävitse aloituspalaverissa mentorin ja mentoroitavan kanssa. Suunnitelmaa voi siinä vaiheessa vielä päivittää, mutta päivitetty versio on toimitettava henkilöstöhallintoon mahdollisimman pian tapaamisen jälkeen.



Mentoroitavan palautekysely

Tämä kysely on suunnattu mentorointiohjelman läpikäyneelle henkilölle, joka on toiminut mentoroitavana henkilönä ohjelman aikana. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksella. Esimies tai muu työyhteisön jäsen ei näe palautteita.

Vastauksesi on tärkeää, kiitos etukäteen!

1. Kirjoita lyhyesti, mitkä olivat tavoitteesi mentorointiohjelmalle.

2. Miten mentori oli mielestäsi valmistautunut tehtäväänsä?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

3. Miten yhteistyö mentorin kanssa sujui ohjelman aikana?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Pääasiassa hyvin
- Huonosti

4. Miten mentoroinnin tavoitteet mielestäsi toteutuivat? *

- Erittäin hyvin (100 %)
- Hyvin (80 %)
- Pääasiassa hyvin (60 %)
- Huonosti (40 %)

5. Mitkä olivat suurimmat ongelmat mentorointiohjelman aikana?

- Ajanpuute
- Toiset samaan aikaan käynnissä olevat tehtävät
- Mentorin asenne ja motivaatio
- Oma asenne ja motivaatio
- Yhteinen kommunikointi
- Jokin muu

6. Miten onnistuitte ratkaisemaan ongelmat?

7. Miten kehittäisit mentorointikäytäntöjä kokemuksesi perusteella?

8. Suoriutuisitko jatkossa yksin mentoroinnin aikana sinulle opastetuista työtehtävistä? *

- Kyllä, hyvin
- Tulen tarvitsemaan apua ajoittain
- Työskentelen mielelläni vielä työparin kanssa
- En, tarvitsen vielä lisäopastusta