

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Heidi Nevalainen

MENTOROINNIN KÄYTTÖÖNOTTO OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
MENETELMÄKSI

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä

Heidi Nevalainen

Nimeke

Mentoroinnin käyttöönotto osaamisen kehittämisen menetelmäksi

Toimeksiantaja

Valtion virasto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on valmistella kokonaan uuden osaamisen jakamisen ja osaamisen kehittämisen menetelmän, mentoroinnin, käyttöönottoa eräissä valtion virastossa. Opinnäytetyössä selvitetään mentoroinnin käyttöönottoon liittyviä odotuksia ja valmiuksia sekä etsitään parhaita käytäntöjä mentoroinnin toteuttamiseen toimeksiantajavirastossa. Mentorointia on käytetty tähän asti valtiolla vain muutamissa virastoissa, mutta sen käyttöä on tarkoitus laajentaa yleisesti valtiolla sekä tämän opinnäytetyön toimeksiantajavirastossa.

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitteli mentorointia aina mentoroinnin historiasta erilaisiin nykypäivän mentoroinnin muotoihin. Toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin hiljasta tietoa ja sen kytkeytymistä mentorointiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselylomaketta, haastatteluja sekä ohjelmistotestausta. Kysely lähetettiin 13 henkilölle. Tulosten analysointia varten kyselylomakkeen vastaukset koottiin yhteen. Tämän jälkeen aineisto värikoodattiin ja aineistosta koottiin yhteen olennaisimmat tutkimuksessa esiin nousseet toiveet ja odotukset.

Opinnäytetyön tuotoksina toimeksiantajan käyttöön tehtiin mentorointiopas ja mentorointisopimus pohja. Mentorointiopasta ei julkaista osana tätä opinnäytetyötä. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että toimeksiantajaviraston mentoroinnin käyttöönotto vaatii erityisesti johdon ja esimiesten sitouttamista mentorointiin, jotta mentorointiin on varattu riittävästi aikaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä tukee viraston tavoitteita erityisesti osaamisen jakamisen, asiantuntijaksi kasvamisen ja yhdessä oppimisen näkökulmasta. Tehty kysely myös kertoo tarpeesta keskustelukanavien laajentamiseen sekä uusiin osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmiin.

Kieli

suomi

Sivuja 55

Liitteet 4

Liitesivumäärä 5

Asiasanat

mentorointi, osaamisen kehittäminen, hiljainen tieto



THESIS
November 2020
Business Management and Leadership
Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Heidi Nevalainen

Title

Introduction of Mentoring as a Method of Knowledge Sharing

Commissioned by

Government office

The aim of this thesis is to prepare for the introduction of mentoring, a new method of knowledge sharing and competence development, in a government agency. The thesis examines the expectations and capabilities related to the introduction of mentoring and seeks best practices for implementing mentoring in the agency. Mentoring has so far been used by the government only in a few agencies, but its use is to be expanded in general by the government including the agency that commissioned this thesis.

The thesis was qualitative applying the methodology of action research. The theoretical background of the study discusses mentoring from its history to the various forms of present-day mentoring. The second core concept was tacit knowledge and its connection to mentoring. The data were collected through questionnaires, interviews and software testing. The questionnaires were sent to 13 people. For the analysis of the results, the answers to the questionnaires were compiled. The material was then color-coded and the most relevant wishes and expectations raised in the study were compiled from the material.

The thesis resulted in a mentoring guide and a mentoring agreement template, which were made available to the client. However, the mentoring guide is not published as part of this thesis. Based on the results of the study, it can be stated that the introduction of mentoring requires that the management and supervisors are committed to mentoring in order to allow sufficient time for it. It can also be concluded that mentoring as a method of competence development supports the objectives of the agency, especially from the perspective of competence sharing, becoming an expert and collaborative learning. The survey also revealed the need for new methods of competence development and sharing and the necessity of a channel for open discussion.

Language
Finnish

Pages 55
Appendices 4
Pages of Appendices 5

Keywords
mentoring, competence development, tacit knowledge

Sisältö

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	7
1.2	Taustaa	8
1.3	Aikaisempia tutkimuksia	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	11
2	Mentorointi yleisesti.....	12
2.1	Mentoroinnin historia ja tavoitteet	12
2.2	Erilaiset mentoroinnin muodot.....	13
2.2.1	Aktori- ja mentorilähtöinen mentorointi	14
2.2.2	Pari- ja ryhmämentorointi	14
2.2.3	Vertais- ja käänteismentorointi	15
2.3	Mentorointi johtamisen näkökulmasta	16
2.4	Mentorointi osana urakehitystä	17
3	Mentorointiprosessi	17
3.1	Valmisteluvaihe	18
3.2	Toteutusvaihe	20
3.3	Seurantavaihe	22
4	Hiljainen tieto osana mentorointia.....	23
4.1	Hiljainen tieto ja asiantuntijuus	24
4.2	Hiljaisen tiedon kytkeytyminen mentorointiin	24
4.3	Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet	26
5	Opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja tiedonhankinnan menetelmät.....	27
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote	27
5.2	Käytettävät tutkimusmenetelmät.....	28
5.2.1	Puolistrukturoitu lomakehaastattelu	28
5.2.2	Haastattelut	29
5.2.3	Ohjelmistotestaus.....	30
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	31
6.1	Tutkimuksen toteutus.....	32
6.2	Tutkimuksen tulokset	34
6.2.1	Kyselylomakkeen tulokset	35
6.2.2	Haastatteluiden tulokset	39
6.2.3	Järjestelmään liittyvät tutkimustulokset.....	41
6.2.4	Mentorointiopas.....	42
7	Johtopäätökset ja pohdinta	43
7.1	Johtopäätökset	43
7.3	Luotettavuus.....	48
7.3.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	49
7.3.2	Eettiset kysymykset	50
7.2	Pohdinta	51
7.4	Jatkotutkimuskohteita	52
	Lähteet.....	54

Liitteet

- Liite 1 Kyselylomake mentoroinnin kohderyhmälle
- Liite 2 Toimeksiantajan haastattelu
- Liite 3 Benchmark-viraston haastattelu
- Liite 4 Mentorointisopimus

1 Johdanto

Mentorointi on yksi vanhimpia kehittämisen muotoja ja sitä on toteutettu jo vuosituhansia, paljon ennen kuin sana ”mentorointi” on keksitty. Mentorointi on keino välittää osaamista henkilöltä toiselle. Työelämässä korostuu entistä enemmän tiimi- ja yhteistyö, moninaisuuden johtaminen, vuorovaikutustaidot sekä kokemusten vaihtaminen ja verkostoituminen. Työyhteisöissä on todettu, että työntekijöiden kehityksen kannalta on hyödyllistä havainnoida heitä kokeneempien ja ammattitaitoisten kollegoiden toimintatapoja. On todettu, että oppimista tapahtuu parhaiten itse tekemällä ja oivaltamalla sekä kun oppimiseen on selkeä henkilökohtainen tarve. Oppimista tukee myös mahdollisuus edetä omassa tahdissa ja omalla tavalla. Mentorointi kehittää ennen kaikkea vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Juusela 2006, 4–5; Kupias & Salo 2014; Nakari ym. 1998, 6.)

Mentoroinnin tavoitteena yksilötasolla on edesauttaa mentoroitavan henkilön työssä oppimista, ammatillista kehittymistä, tukea urakehitystä sekä vahvistaa itsetuntoa. Mentoroinnin avulla välitetään erilaisia kokemuksia, näkemyksiä ja osaamista henkilöltä toiselle. Mentorointi on nimenomaan yksilöiden kehitysmenetelmä, joka tähtää pitkäjänteisesti yksilön kehittymiseen työuralla. (Väistö 2004, 8; Nakari 1998,7.)

Kuten todettua, mentoroinnilla saavutetaan monenlaisia hyötyjä. Mentoroinnin systemaattinen hyödyntäminen valtionhallinnossa on kuitenkin vasta alkutaipaleella. Työntekijät toivovat avointa keskustelua ja työnantajanäkökulmasta osaamisen jakaminen on kriittinen menestystekijä. Mentoroinnin käyttöönottoa aloitellaan valtionhallinnossa ja tässä opinnäytetyössä keskitytään mentoroinnin käyttöönottoon liittyvään selvitystyöhön eräässä valtion virastossa. Tavoitteena on saada mentoroinnista systemaattinen ja viraston tavoitteisiin vastaava kehittämismenetelmä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän Karelian ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvän opinnäytetyön tavoitteena on valmistella kokonaan uuden osaamisen jakamisen ja osaamisen kehittämisen menetelmän, mentoroinnin, käyttöönottoa eräässä valtion virastossa. Opinnäytetyössä selvitetään mentoroinnin käyttöönottoon liittyviä odotuksia ja valmiuksia sekä etsitään parhaita käytäntöjä mentoroinnin toteuttamiseen toimeksiantajavirastossa. Mentorointia on käytetty tähän asti valtiolla vain muutamissa virastoissa mutta sen käyttöä on tarkoitus laajentaa yleisesti valtiolla sekä tämän opinnäytetyön toimeksiantajavirastossa. Osaltaan mentoroinnin vähäiseen hyödyntämiseen on vaikuttanut siihen soveltuvien työkalujen puuttuminen.

Valtion yhtenäisen tietojärjestelmäkokonaisuuden, Kiekun, käyttöönotolla on saavutettu valtionhallinnossa yhtenäisiä toimintamalleja, prosesseja sekä yhtenäistetty järjestelmäarkkitehtuuria. Tämän yhdenmukaistamisen on tarkoitus jatkaa ja laajentaa. Kieku-kokonaisuuteen kuuluu myös osaamisen hallinnan osa-alue, jonka osalta järjestelmätoimittaja SAP on ilmoittanut tarjoavansa vanhojen poistuvien järjestelmäosien tilalle SuccessFactors-pilvipalvelua (myöhemmin Osaava). Kiekun kehittämisen lähtökohta on, että vanhentuvat järjestelmänosat korvataan ajallaan uusilla. Osaavan käyttöönotto mahdollistaa hallituksen strategian mukaisesti valtion henkilöstöjohtamisen ja HRD-prosessien kehittämisen. (Valtiovarainministeriö 2018.) Osaava tarjoaa työkaluja mentoroinnin hyödyntämiseen ja mentoroinnin käyttöönottoa valmistellaan tämän opinnäytetyön puitteissa myös kyseisen järjestelmän osalta.

Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä on, miten toimeksiantajavirastossa saadaan jaettua osaamista ja kehitettyä omaa osaamista muutenkin, kuin suorittamalla työnantajan tarjoamia koulutuksia. Avuksi osaamisen jakamiseen ja osaamisen kehittämiseen on ajateltu mentorointia. Toimeksiantajavirastossa on paljon hiljaista tietoa, jonka jakamiseen ei tällä hetkellä ole käytössä systemaattista toimintatapaa. Mentorointi tarjoaa kaikille työntekijöille mahdollisuuden jakaa hiljaista tietoa tai vastaavasti osallistua mentorointiohjelmiin aktorina ja vastaanottaa tätä kautta arvokasta tietoa ja osaamista. Toimeksiantajaviraston suurin ikäluokka vuonna 2019 oli 55–64-vuotiaat, joka osaltaan kertoo akuutista tarpeesta osaamisen jakamiseen ja sen menetelmien kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksenä on, miten toimeksiantajavirastossa otetaan käyttöön mentorointi osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmäksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajan käyttöön soveltuva mentorointiopas mentorointiin osallistuville henkilöille. Mentorointioppaan lisäksi opinnäytetyö sisältää kirjalliset ohjeet viraston käyttämän uuden osaamisen hallinnan järjestelmän mentorointiohjelmien toiminnasta ja hyödyntämisestä. Tavoitteena on myös selkeyttää osaamishallinnan järjestelmän tarjoamia mentorointimahdollisuuksia ja selvittää toimeksiantajalle parhaat käytännöt mentoroinnin käyttöönottoon liittyen. Opinnäytetyön puitteissa valmistellaan toimeksiantajan mentoroinnin käyttöönottoon liittyvää kokonaisuutta sisältäen myös mentoroinnin tukena käytettävän järjestelmäosuuden.

Varsinaista tiettyä mentorointiohjelmaa opinnäytetyön puitteissa ei käynnistetä, vaan opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mentorointiin liittyviä käsityksiä ja odotuksia sekä valmistella mentoroinnin käyttöönottoa virastossa. Opinnäytetyöhön sisältyy myös osaltaan mentoroinnin käyttöönottoon liittyvänä valmistelutyönä osaamisen hallinnan järjestelmän, Osaavan, teknisen valmiuden varmistaminen ja järjestelmän testaus.

1.2 Taustaa

Valtiolla on otettu käyttöön vaiheittain vuosien 2019 ja 2020 aikana uusi osaamisen hallinnan järjestelmä, SAP Successfactors -pilvipalvelu, joka on valtiolla nimetty Osaavaksi. Osaava-nimi tulee sanoista Osaajat valtiolla. Osaavan otti käyttöön vuonna 2019 noin 100 virastoa, joka tarkoittaa noin 35 000 potentiaalista käyttäjää. (Palkeet 2019, 7.)

Valtiolla ollaan siirtymässä yhä vahvemmin kohti valmentavaa johtamista, jossa työntekijä ja esimies käyvät jatkuvaa keskustelua työn tavoitteista, työssä onnistumisesta, kehitymisestä sekä osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tätä kaikkea tukemaan on otettu käyttöön Osaava, joka tarjoaa yhtenäiset työkalut koko valtionhallinnon käyttöön.

Valtiolla on aiemmin otettu käyttöön Kieku-tietojärjestelmäkokonaisuus, jonka avulla valtionhallinnon toimintatapoja ja prosesseja on saatu selkeytettyä ja yhdenmukaistettua.

Osaavan käyttöönotto jatkaa tätä samaa toimintatapojen yhdenmukaistamista. Osaavan käyttöönoton myötä valtiolla otetaan käyttöön yhdenmukaiset toimintatavat, palvelut sekä työvälineet myös osaamisen hallinnan näkökulmasta. SAP SuccessFactors-pilvipalvelun tarjoamat mahdollisuudet mahdollistavat valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen ja HRD-prosessien kehittämisen kokonaisuutena. Uuden järjestelmän käyttöönoton myötä virastokohtaisten osaamisen hallinnan järjestelmien käytöstä voidaan luopua. Osaava on osa Kieku-tietojärjestelmäkokonaisuutta siten, että Kiekusta tuodaan tiedot henkilöistä sekä organisaatorakenteesta Osaavaan. Yhtenäisen osaamisen hallinnan työkalun käyttöönotto tukee Kiekun kokonaisarkkitehtuuria.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ennen kaikkea valmistella kokonaan uuden osaamisen kehittämisen menetelmän, mentoroinnin, käyttöönottoa toimeksiantajavirastossa. Osana mentoroinnin käyttöönottoa luodaan viraston omaan käyttöön soveltuva mentorointiopas, joka tarjoaa yleistietoa mentoroinnista. Mentorointiopas sisältää myös viraston sisäisiä ohjeita mentorointiin liittyen, ohjeistusta on mm. mentoreille ja aktoreille sekä esimiehille ja viraston Osaava-järjestelmän HRD-asiantuntijoille. Lisäksi mentorointioppaassa on muun muassa liitteenä mentorin ja aktorin käyttöön tarkoitettu mentorointisopimus, joka liitetään osaamisen hallinnan järjestelmään. Opinnäytetyön yhteydessä selvitetään myös käytettävissä olevan osaamisen hallinnan järjestelmän erilaisten mentorointiohjelmien sopivuutta toimeksiantajaviraston käyttöön. Tulevien mentorointiohjelmien näkökulmasta halutaan selvittää, kumpaa järjestelmän tarjoamaa mentorointiohjelmatyyppejä toimeksiantajan kannattaa käyttää.

1.3 Aikaisempia tutkimuksia

Opinnäytetöitä mentorointiohjelmien kehittämisestä ja mentoroinnin käyttöönotosta kehittämismenetelmänä on tehty useita. Useissa tarkastelluissa opinnäytetöissä kehitettiin kokonaan uusi mentorointiohjelma toimeksiantajan käyttöön. Tutkimuksellisesti oli käytetty vastaavia tutkimusmenetelmiä, kuin tässäkin opinnäytetyössä. Tutkimusmenetelminä oli käytetty esimerkiksi esiselvityskyselyitä, benchmarking-haastatteluita sekä kirjallisuuskatsauksia. Alla on esimerkkejä muutamista vastaavista opinnäytetöistä.

Elina Keränen Kajaanin ammattikorkeakoulusta on tehnyt opinnäytetyön “Mentorointi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä”. Opinnäytetyö on valmistunut vuonna 2017 ja siinä luotiin osaamista kehittävä mentorointiohjelma Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle. Opinnäytetyön taustakysymyksenä oli, miten hoitotyöntekijöiden osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä oli käytetty kyselyä, jonka avulla selvitettiin kohderyhmän omia mielipiteitä siitä, miten heidän osaamistaan voitaisiin kehittää mentoroinnin avulla. Lisäksi sopivia mentoroinnin muotoja oli kartoitettu vertailukehittämisen avulla sekä tehty tutkimusta mentoroinnista kirjallisuuskatsauksen kautta. Tutkimustuloksissa esitetään kategorioittain kehittämisideoita. Kategoriat ovat sellaisenaan käyttöönotettavat tai vähin muutoksin käyttöönotettavat kehittämisideat sekä unohdettavat kehittämisideat. Tuloksissa käy ilmi, että kuvaamalla mentorointiprosessi sekä tuomalla se osaksi strategiaa, mentorointi saa näkyvyyttä organisaatiossa. Tutkimuksessa todettiin, että mentorointia kannattaa kehittää osaamisen kehittämisen tueksi. (Keränen 2017.)

Vastaavasti Elina Santalan Satakunnan ammattikorkeakoulussa tekemässä opinnäytetyössä “Hoitohenkilökunnan mentoroinnin kehittäminen osana urakehitysmallia Satakunnan sairaanhoitopiirissä” luotiin mentorointimalli tukemaan hoitohenkilökunnan urakehitysmallia. Tutkimusmenetelminä tässäkin opinnäytetyössä käytettiin kirjallisuuskatsautta sekä haastatteluja. Haastattelut toteutettiin delfoi-menetelmällä ja haastattelukierroksia toteutettiin kolme kappaletta. Tutkimustulokset toteavat samaa kuin Elina Keräsen opinnäytetyössäänkin, eli onnistuakseen mentorointi vaatii riittävät resurssit sekä mentorointiin sitoutuneet mentorit, aktorit ja esimiehet. (Santala 2019.)

Pirjo Karhusen Laurea ammattikorkeakoululle vuonna 2012 tekemä opinnäytetyö “Mentoroinnin hyödyntäminen omassa työssä -Case keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma”, selvittää miten jo mentorointiohjelmaan osallistuneet henkilöt ovat kokeneet mentoroinnin. Tutkimuksessa selvitettiin mm. henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä heidän käymästään mentorointiohjelmasta. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten henkilöstö on pystynyt hyödyntämään mentorointiohjelmasta saatuja oppeja omassa käytännön työssä sekä miten henkilöt kokevat mentoroinnin tukevan heitä tulevaisuuden muuttuvassa työympäristössä. Samalla haettiin vinkkejä miten mentorointiohjelmia voisi

edelleen kehittää. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeyrityksessä oltiin tyytyväisiä mentorointiohjelmaan ja henkilöstö koki saaneensa siitä oleellista hyötyä oman työn suorittamiseen. Tämäkin opinnäytetyö oli tutkimusmenetelmältään kvalitatiivinen ja tutkimusaineistoa kerättiin etukäteen valitulla otannalla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä, joita haastateltiin etukäteen pohdittujen kysymysten perusteella. Tutkimustuloksia analysoitiin kokoamalla yhteen kaikki vastaukset sekä niputtamalla vastaukset kysymys kerrallaan. Tulosten analysoinnissa käytettiin apuna kynämerkintöjä sekä värikoodeja. (Karhunen 2012.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön tavoitteet sekä rajaukset. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös perusteita mentorointiohjelmien tarpeellisuudelle toimeksiantajavirastossa sekä taustiedot, miten mentorointi ja Osaava-järjestelmä liittyvät toisiinsa. Ensimmäisessä luvussa käydään lisäksi läpi vastaavia opinnäytetöitä, niissä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja saatuja tuloksia.

Toisessa luvussa esitellään mentorointiin liittyvää teoriaa aina historiasta erilaisiin nykypäivän mentoroinnin muotoihin ja sen monipuolisiin mahdollisuuksiin. Luvussa kaksi esitellään myös erilaiset mentoroinnin määritelmät sekä käyttötarkoitus. Luvussa kolme käydään läpi mentorointiprosessi, käsitellään mentorointia erityisesti johtamisen näkökulmasta sekä tarkastellaan mentorointia urakehityksen kannalta.

Luvussa neljä käsitellään hiljaista tietoa ja sen kytkeytymistä mentorointiin sekä hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä haasteita. Luvussa viisi esitellään teorian kautta opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja tiedonhankinnan menetelmät sekä perustellaan teorian pohjalta opinnäytetyössä käytetyt tutkimukselliset keinot. Luvussa kuusi esitellään, miten tutkimus toteutettiin sekä käydään läpi tutkimustulokset. Luvussa seitsemän pohditaan tutkimuksen johtopäätöksiä, verrataan tutkimustuloksia teoriaan sekä aiemmin tehtyihin vastaaviin tutkimuksiin. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2 Mentorointi yleisesti

2.1 Mentoroinnin historia ja tavoitteet

Alun perin mentoroinnin käsite on lähtöisin Kreikan mytologiasta. Tarun mukaan Ithakan kuningas Odysseus pyysi luotettavaa Mentor-nimistä ystäväänsä toimimaan poikansa Telemakhoksen ystävänä, opettajana, neuvonantajana sekä kasvattajana. Mentorin tehtävänä oli auttaa nuorukaista kasvamaan elämäntehtävänsä. (Väistö 2004, 8; Nakari, Porenne, Manskukoski & Huhtala 1998, 6.)

Sittemmin mentorin roolissa toimineet henkilöt ovat ohjanneet erityisesti käsityöläisten ja taiteilijoiden kehitystä. Käsityöläisperinteen mukaisesti ammatti opitaan toimimalla ensin oppipoikana ja etenemällä kisälliksi mestarin opastuksessa. Hallitsijat ja muut poliittiset vallankäyttäjät ovat myös käyttäneet mentorointia tulevien hallitsijoiden kasvatuksessa ja kehittämisessä. (Nakari ym. 1998, 6.)

Henkilöstön kehittämisessä mentorointi käynnistyi 1950-luvulla Japanissa, josta se levisi Yhdysvaltoihin ja Englantiin 1970-luvuilla. Suomessa mentorointi-käsite tuli tutuksi 1980-luvun lopulla. Mentorointi on ihmisläheinen ja juuri tähän aikaan sopiva työväline. Työelämässä korostuu entistä enemmän tiimi- ja yhteistyö, moninaisuuden johtaminen, vuorovaikutustaidot sekä kokemusten vaihtaminen ja verkostoituminen. Työyhteisöissä on todettu, että työntekijöiden kehityksen kannalta on hyödyllistä havainnoida heitä kokeneempien ja ammattitaitoisten kollegoiden toimintatapoja. On todettu, että oppimista tapahtuu parhaiten itse tekemällä ja oivaltamalla sekä kun oppimiseen on selkeä henkilökohtainen tarve. Oppimista tukee myös mahdollisuus edetä omassa tahdissa ja omalla tavalla. Tällaisessa oppimisessä mentori on oivallinen tuki. Mentorointi kehittää ennen kaikkea vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Nakari ym. 1998, 6; Juusela 2006, 4–5.)

Mentoroinnin tavoitteena yksilötasolla on edesauttaa mentoroitavan henkilön työssä oppimista, ammatillista kehittymistä, tukea urakehitystä sekä vahvistaa itsetuntoa. Mentoroinnin avulla välitetään erilaisia kokemuksia, näkemyksiä ja osaamista henkilöltä

toiselle. Mentorointi on nimenomaan yksilöiden kehitysmenetelmä, joka tähtää pitkäjänteisesti yksilön kehittymiseen työuralla. (Väistö 2004, 8; Nakari 1998,7.)

Ennen kaikkea mentorointi on henkilökohtainen tai ryhmässä tapahtuva kehittävä vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on siirtää kokeneemman henkilön, eli mentorin, osaamista kokemattommalle henkilölle, aktorille. Mentoroinnissa on tärkeää, että oppiminen ja ajatustenvaihto tapahtuu aktorin ehdoilla ja hänelle sopivassa tahdissa. Mentorointi voi myös merkitä toimintaa, jota ohjaa tietty tavoite. Tärkeintä mentoroinnissa on, että vuorovaikutus on rakentavaa, ehdottoman luottamuksellista ja avointa. Aktorin on tarkoitus oppia asioita omien oivallustensa kautta, joten mentorin ei ole tarkoitus siirtää valmista tietoa aktorille. Mentorin tehtävänä on auttaa aktoria oivaltamaan asioita itse, löytämään uusia näkökulmia kyseenalaistamalla asioita, tehdä yhteenvetoja mentorin ja aktorin välisistä keskusteluista ja löytää ristiriitoja aktorin puheista. (Juusela 2006, 7–8; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.) Mentorointi mahdollistaa ammatissa kehittymisen ilman, että kaikkea tarvitsee kokeilla itse ja tehdä vaikeimman kautta (Förbom 2003, 101).

2.2 Erilaiset mentoroinnin muodot

Mentorointi käynnistyy aina tarpeesta. Perinteisesti mentorointia on toteutettu tukemalla uusia tai työuransa alussa olevia työntekijöitä. Mentoroinnin on huomattu hyödyttävän sen kaikkia osapuolia, eli aktorin lisäksi myös mentoria. Riippuen mentoroinnille asetetuista tavoitteista, mentorointia on mahdollista toteuttaa joko aktori- tai mentorilähtöisesti. (Kupias & Salo 2014.)

Mentorointia voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Perinteisen parimentoroinnin rinnalle on tullut uusia malleja. Seuraavaksi esitellään erilaisista mentoroinnin muodoista aktori- ja mentorilähtöinen mentorointi, pari- ja ryhmämentorointi sekä vertais- ja käänteismentorointi.

2.2.1 Aktori- ja mentorilähtöinen mentorointi

Mentorointi on aktorilähtöistä silloin, kun organisaatiosta valitaan kehittymishaluiset aktorit ja etsitään heille sopivat mentorit. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa on tärkeää aktorin tavoitteet ja intressit. Mentoroinnin tulee vastata näihin. Ensisijaisen tärkeää aktorilähtöisessä mentoroinnissa on, että aktorit ovat motivoituneita osallistumaan mentorointiin. (Kupias & Salo 2014.)

Suurimpia haasteita aktorilähtöisessä mentoroinnissa on, että aktori ei tiedä mitä haluaa, tarvitsee ja toivoo mentoroinnilta. Mentoroinnille asetetut tavoitteet tulee olla selkeitä ja kirkkaina mielessä sekä aktorilla että mentorilla. Jossain tapauksissa mentoroinnin tavoite on saavutettu, kun aktorille kirkastuu, mitä hän tavoittelee työssään ja miten hänen tulisi kehittää itseään. (Kupias & Salo 2014.)

Mentorilähtöisestä mentoroinnista on kyse yleisimmin silloin, kun tietyn mentorin tiedot ja osaaminen halutaan saada laajempaan käyttöön. Tämä on yleensä ajankohtaista siinä vaiheessa, kun mentori on syystä tai toisesta jättämässä organisaation. Mikäli seuraaja on jo tässä vaiheessa tiedossa, tulee hänestä luonnollisesti aktori. (Kupias & Salo 2014.)

2.2.2 Pari- ja ryhmämentorointi

Perinteisessä mentoroinnissa yhdellä aktorilla on yksi mentori. Tämän perinteisen parimentoroinnin rinnalla on nykyään yleistymässä ryhmämentorointi, jossa yhdellä mentorilla on tyypillisesti 2-3 aktoria. Mentorointia on tämän lisäksi mahdollista toteuttaa myös niin, että ryhmässä on sekä useampia aktoreita että mentoreita. Perinteisen parimentoroinnin etuina ovat joustavuus sekä helpommin saavutettava luottamus mentorin ja aktorin välillä. Parimentoroinnissa on tarvittaessa vaihtoehtona mentoroida myös ristiin toisen mentorointiparin kanssa. Tällä tavalla mentoroinnista voi saada enemmän irti. (Kupias & Salo 2014.)

Pienryhmämentorointiin ryhdytään yleisimmin siitä syystä, että mentoreita ei ole tarpeeksi. Pienryhmämentoroinnissa useampi aktori pääsee hyötymään mentorin osaamisesta. Yksi tärkeä syy ryhmämentorointiin on myös sen tehokkuus. Useampi henkilö kartuttaa osaamistaan yhdellä kertaa käytyjen keskustelujen ja harjoitusten

myötä. Ryhmämentoroinnissa myös aktorit voivat oppia toinen toisiltaan ja saada vertaistukea. Haasteina ryhmämentoroinnissa on luonnollisesti useamman henkilön aikataulujen yhteensovittaminen sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentuminen voi kestää pidempään kuin parimentoroinnissa. Myös ryhmämentoroinnissa voidaan soveltaa mallia, jossa mentorointiryhmät mentoroivat toisiaan. (Kupias & Salo 2014.) Ryhmämentorointi on tehokasta ja aikaa säästävää sekä toisinaan myös yksilömentorointia hedelmällisempää. Sopiva tapaamisrytmi on noin pari tuntia kuukaudessa. Ryhmän kannattaa sopia etukäteen mitä ennen tapaamista tulee olla tehty. (Juusela 2006, 11).

2.2.3 Vertais- ja käänteismentorointi

Vertaismentoroinnin suosio on jatkuvassa kasvussa. Vertaismentoroinnissa kummankaan osapuolen ei tarvitse olla mentori tai aktori, vaan roolia voidaan vaihdella kummankin osaamisen mukaisesti. Vertaismentoroinnissa ajatuksena on, että kummallakin osapuolella on osaamista, jota voidaan jakaa toiselle. Samoin jokainen voi oppia toisilta. (Kupias & Salo 2014; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 149.)

Vertaismentorointi perustuu ihmisten väliseen yhdenvertaisuuteen. Yhdenvertaisuus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki osallistujat olisivat tietojensa ja kokemustensa kanssa yhdenvertaisia, vaan monipuolinen vuorovaikutussuhde perustuu nimenomaan erilaisuuteen. Mentorointisuhteessa kokeneemmalla henkilöllä on lähtökohtaisesti enemmän tietoa ammatillisen osaamisen suhteen. Sen sijaan on täysin mahdollista, että nuoremmalla henkilöllä voi olla käyttökelpoista tietoa ja osaamista joltain toiselta elämäntasolta. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 59–60.)

Käänteismentorointi eroaa vertaismentoroinnissa siten, että sen osapuolet ovat organisaation eri tasoilta. Kokemattomampi osapuoli ottaa mentorin roolin ja samalla oppimista tapahtuu molemmin puolin. Käänteismentorointia kutsutaan myös nimellä ylöspäin suuntautuva mentorointi. Kyseessä on toimiva tapa esimerkiksi tilanteessa, jossa johtajien halutaan näkevän alaistensa arkea. Käänteismentorointi tarjoaa mahdollisuuden kokemusten jakamiseen. Käytännössä mentorin ja aktorin roolit on usein häivytetty käänteismentoroinnissa, sillä siinä korostuu molemminpuolinen oppiminen. Mentorina toimiminen kokemattomampana osapuolena ei ole helppo tehtävä. Kokemattomammalla henkilöllä ei useinkaan ole kokemusta johtaa keskustelua häntä huomattavasti

kokeneemman henkilön kanssa. Apuna kannattaa käyttää mentorikoulutusta, jonka avulla itseluottamusta saadaan vahvistettua. (Ristikangas ym. 2014, 151–152.)

2.3 Mentorointi johtamisen näkökulmasta

Nykypäivänä oppiminen kestää koko työuran, kun ennen se painottui työuran alkuun. Tällä muutoksella luonnollisesti on vaikutusta johtamiseen ja johtajien oppimiseen. Johtaminen on muuttunut ajan myötä koko ajan haastavammaksi ja stressaavammaksi. (Ristikangas ym. 2014, 173.) Johtajien on oltava jatkuvasti valmiina oppimaan uutta ja innostumaan uusista asioista, vaikka heillä on todellisuudessa tähän harvoin aikaa. Johtajan tehtävänä on myös saada muut innostumaan itsensä kehittämisestä sekä tietojen ja taitojen jakamisesta. Johtajan ja johtamisen päämääränä on osata toimia toisten ihmisten kehittäjänä ja ohjaajana tukemassa kehitystä. Nykypäivän organisaatioissa niukin voimavara ovat sellaiset johtajat, jotka pystyvät kehittämään organisaatiota vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Johtajat ovat alkaneet käyttää entistä enemmän hyödykseen henkilökohtaista mentorointia, joka täydentää muita johtamiseen liittyviä kursseja ja seminaareja sekä tekemällä oppimista. (Juusela ym. 2000, 12; Grönfors 2010, 62.)

Mentoroinnin nouseva uusi trendi on ylimmän johdon mentoroinnin ammattimaistuminen. Ammattimaiselle mentoroinnille EMCC, eli The European Mentoring and Coaching Councilin, on jo asettanut kriteerit. Kun mentorointiajattelu laajenee ylimässä johdossa, vaikutukset näkyvät koko organisaatiossa. Ylimmän johdon mentorin ei automaattisesti tarvitse olla ammattimentori. Ison yhtiön tai julkisen sektorin johtavassa asemassa toiminut voi ryhtyä mentoriksi pelkän kokemuksen perusteella. Ammattimainen johtotason mentorointi sotkeutuu käytännössä helposti muihin johdolle tarjottaviin tukimuotoihin. On todettu, että todellisuudessa iso osa johdon mentoroinnista on konsultointia. Konsultoinnissa huomio on liiketoiminnan kasvattamisessa, kun taas mentoroinnissa huomio on mentoroitavassa henkilössä yksilönä. (Ristikangas ym. 2014, 172.)

Mentorointi kasvattaa organisaation osaamista. Arvokas tietotaito siirtyy työntekijältä toiselle ja säilyy organisaatiossa. Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden saada lisätietoja, erilaisia kokemuksia sekä sen avulla voidaan löytää parhaita käytäntöjä. Se, mitä

organisaatio hakee mentoroinnilla, on aina strateginen valinta ja tähän yhtälöön sovitetaan vielä aktorin kehittymistarpeet. Mentoroinnin hyödyntäminen osana kehittämistoimintaa viestii organisaation halusta avoimeen keskusteluun. Organisaation tiedonkulku paranee, halu jakaa tietoa muille kasvaa ja erilaisten ajatusten esiintuomiseen löytyy uusia keinoja. Myös vuorovaikutus organisaation eri tasoilla työskentelevien välillä paranee. (Juusela 2006, 14.)

2.4 Mentorointi osana urakehitystä

Mentori voi toimia roolimallina aktorille siitä, mitä aktori haluaa omalla työurallaan saavuttaa. Mentori voi tukea aktoria tämän uraan liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Aktorin on kuitenkin muistettava, että omaksuessaan mentorin vahvuuksia, hän voi samalla omaksua myös mentorin heikkouksia. (Ristikangas ym. 2014, 65.)

Mentori voi auttaa aktoria valitsemaan juuri hänen urakehityksensä kannalta parhaiten sopivat työtehtävät ja projektit. Mentori voi myös ehdottaa kokonaan toista suuntaa aktorin uralle. Mentoroinnissa aktori saa mentorista tukea uravaihtoehtoihin liittyvissä päätöksissä. Mentori auttaa tunnistamaan päämäärät ja peilaamaan valintoja niihin. Tuen myötä aktori saa lisää itseluottamusta ja oppii tunnistamaan ja luopumaan oman uransa kannalta huonoista vaihtoehdoista. (Ristikangas ym. 2014, 65–66.) Mentoroinnin tarkoituksena on auttaa aktoria löytämään omat vahvuutensa ja tukea niiden kehittämisessä. Tämän myötä nopea urakehitys on mahdollista, mutta se ei ole mentoroinnin tärkein tavoite. (Turun ammattikorkeakoulun raportteja 39 2005, 101–102.)

3 Mentorointiprosessi

Useimmissa organisaatioissa on olemassa jonkinlaista tunnistamatonta, spontaania mentorointia. Virallinen mentorointiohjelma auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa sekä laajentaa mentoroinnin koskemaan myös niitä ryhmiä, jotka muuten jäisivät mentoroinnin ulkopuolelle. Ennalta hyvin suunnitellut mentorointiohjelmat hyödyttävät sekä organisaatiota että yksilöitä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 121.)

Mentorointiohjelmista rakennetaan helposti ylibyrokraattisia. Parhaassa tapauksessa niihin sisältyy vain löysä rakenne ja tuki, joiden avulla voidaan varmistaa, että:

- mentorit ja aktorit sopivat yhteen
- he ymmärtävät oman roolinsa
- heillä on riittävästi työkaluja ja tietoa
- jokaisen mentorointisuhteen kehitystä seurataan, jotta ohjelman valvoja voi tarvittaessa puuttua asiaan
- osallistujat kokevat, että ohjelmalle asetettujen tavoitteiden ja heidän omien tavoitteidensa välillä on yhteys
- ylin johto on sitoutunut ohjelmaan ja antaa sille tukensa. (Ristikangas ym., 121.)

3.1 Valmisteluvaihe

Ennalta suunniteltu mentorointi on prosessi, jonka tarkoituksena on tukea mentorointiin osallistuvia henkilöitä tarjoamalla heille tehokkaat ja toimivat mentorointisuhteet, arvioimaan mentoroinnin hyötyjä mentorille, aktorille sekä organisaatiolle. Kun kyseessä on organisaation järjestämä mentorointi, tulee mentoroinnin tavoitteidenkin olla linjassa organisaatiotason tavoitteiden kanssa. (Juusela 2006, 11.) Kuten missä tahansa kehitysohjelmassa, myös mentorointiin on tärkeä luoda selkeät tavoitteet, joita vastaan kehittymistä voidaan mitata. Organisaation HR voi luoda ylimmän johdon kanssa arviointikriteerit ja aikataulun, joiden avulla asetetut tavoitteet saavutetaan. Yleensä kuluu kuudesta kuukaudesta vuoteen, että avainhenkilöt on saatu sitoutettua mentorointiin riittävällä tasolla, saatu asetettua tavoitteet ja mittarit sekä suunniteltu tarvittavat koulutukset sekä käynnistetty mentorointiprosessi osanottajien valitsemisella. (Ristikangas ym. 2014, 122–123.)

Mentorointiin osallistuvat henkilöt perehdytetään ennen mentoroinnin käynnistämistä. Tässä perehdytyksessä osallistujille selvitetään, miksi organisaatiossa ollaan ottamassa käyttöön mentorointia yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Osallistujille esitellään myös perustiedot mentoroinnista sekä käynnistyvän mentorointiohjelman tavoitteet. Valmisteluvaiheessa mahdollisille aktoreille kerrotaan, kuinka ohjelmaan hakeudutaan ja mitkä ovat kriteerit ohjelmaan mukaan pääsemisestä. Mentorille sen sijaan kerrotaan, millaisia odotuksia heihin kohdistuu ja millainen on pätevä mentori.

Tässä vaiheessa myös mentorointiin osallistuvien henkilöiden esimiehille kerrotaan, mikä heidän roolinsa on. (Juusela 2006, 11; Nakari ym. 1998, 17.; Juusela ym. 2000, 15.)

Ennen kuin mentorointia voidaan aloittaa, tulee arvioida, onko organisaatio kypsä ja valmis hyödyntämään mentorointia kehittämismenetelmänä. Tähän arviointiin vaikuttaa erityisesti ylimmän johdon asenne ja tuki. Myös esimiesten osallistuminen prosessiin varmistetaan. (Nakari ym. 1998, 17–18.) Yleisimmin mentoroinnin epäonnistuminen johtuu juuri yrityksen toimintatapoihin sekä organisaatiokulttuuriin liittyvistä asioista. Jos yrityksen kulttuuritekijöiden vaikutus tunnistetaan etukäteen, mahdolliset ongelmat on helpompi ennakoida ja välttää. Yksi vaihtoehto organisaation valmiuksien selvittämiseen on toteuttaa mentoroinnin valmiusarviointi. Arvioinnissa tutkitaan mm. yleistä ilmapiiriä, eli soveltuuko mentorointi luonnollisesti yritykseen vai tuleeko sen mahdollistamiseksi tehdä jotain toimenpiteitä. Toiseksi arvioinnissa selvitetään ylimmän johdon sitoutuminen ja kolmanneksi tutkitaan henkilöstön kehittämiseen liittyviä jo toteutettuja toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Neljäntenä tutkittavana asiana ovat muut mahdolliset kilpailevat toimet, jotka saattavat viedä aikaa ja resursseja mentoroinnista. Viimeisenä tarkastellaan organisaation aiempia kokemuksia mentoroinnissa. (Ristikangas ym. 2014, 123–124). Mikäli todetaan, että edellä mainitut asiat ovat kunnossa, aletaan valmistella itse mentorointiprosessia. Mentoroinnin käyttöönotosta tiedotetaan koko organisaation henkilöstöä. (Nakari ym. 1998, 17–18.)

Mentoroitavien henkilöiden valinnassa voidaan käyttää tukena esimerkiksi aikaisempia henkilö- ja suoriutumisarvioiteja sekä mahdollisia soveltuvuustestien tuloksia. Mentoroitavien valinnassa voivat toimia apuna esimiehet sekä organisaation johto. Mentoroitavien henkilöiden valinta on prosessin onnistumisen ja tuloksellisuuden kannalta kriittinen osa. (Nakari ym. 1998, 18.)

Seuraavaksi ohjelmaan valitut aktorit määrittelevät tavoitteet ja odotuksensa mentorointiohjelmalle. Mentoroinnin tavoitteiden määrittelyssä kannattaa olla mukana myös aktorin esimies sekä muita organisaation tavoitteista vastaavia henkilöitä, jotta varmistetaan siitä, että mentoroinnille asetetut tavoitteet ovat myös organisaation näkökulmasta relevantteja. Samalla varmistuu myös aktorin käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan mentorointiohjelmaan osallistuttaessa. Aktorin kannattaa hyödyntää

tavoitteiden asettamisessa SWOT-analyysia ja päivittää tätä mentorointiprosessin edetessä. (Nakari ym. 1998, 18.)

Viimeisenä askeleena valmisteluvaiheessa on sopivien mentoreiden valinta. Mentoroiden valintaan vaikuttaa oleellisesti valittujen aktorien tarpeet. Mentoreille ohjeistetaan heidän roolinsa ja tehtävänsä prosessissa ja lisäksi varmistetaan, että he ovat edelleen sitoutuneita ja motivoituneita lähtemään mukaan mentorointiin. (Nakari ym. 1998, 18.) Mentoroinnin kulmakivi on luottamus. Yksi suurimmista mentoroinnin esteistä on huoli luottamuksellisuudesta. Pelisäännöistä sopiminen sekä luottamuksellisuuden esiin tuominen mentorin ja aktorin koulutuksissa ovat tärkeässä roolissa luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaamiseksi. (Ristikangas ym. 2014, 124.; Juuti & Rovio 2010, 123.)

3.2 Toteutusvaihe

Mentorointiohjelman toteutusvaihe käynnistyy kehitysparien, eli mentoreiden ja aktoreiden, muodostamisella. Mentorointiparien tulee olla mahdollisimman yhteensopivia. Mentorointipareja muodostettaessa on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi molempien osapuolten persoonallisuudet ja niiden yhteensopivuus, aktorin tavoitteet sekä mentorin pätevyys ja osaaminen. (Nakari ym. 1998, 18.) Huonoimmat mentorointiparit ovat yleensä sellaisia, joissa molemmat osapuolet kokevat, että heidät on määrätty toisilleen pariiksi. Tämän päivän mentorointiin kuuluu olennaisesti se, että mentorien ja aktorien valinnassa on huomioitu molempien osaaminen ja tarpeet. (Ristikangas ym. 2014, 128-129.)

Mentorointiohjelmalla on aina selkeä alku ja loppu. Ohjelmien kesto voi vaihdella puolestatoista kuukaudesta aina vuoteen saakka. Aikarajat ovat tärkeä osa mentorointia, jotta mentorin ja aktorin välille ehtii syntyä vankka luottamussuhde. (Juusela 2006, 12.)

Seuraavaksi mentori ja aktori orientoituvat ohjelmaan. Mentori selvittää aktorin urakehityssuunnitelmat- ja toiveet sekä elämäntilanteen. Mentorin ja aktorin on hyvä käydä keskustelua edellä mainituista asioista, jotta mentori pystyy suunnittelemaan omaa rooliaan. Keskustelut tukevat myös aktorin orientoitumista kehitysprosessiin sekä antavat aktorille mahdollisuuden tarkastella ja pohtia omia motiivejaan, toiveitaan sekä odotuksiaan ohjelman suhteen. Keskustelut osaltaan myös valmistavat ohjelman

seuraavaan vaiheeseen, eli mentorointisuunnitelman laatimiseen. Tarvittaessa mentorointipareille voidaan järjestää erillistä valmennusta. (Nakari ym. 1998, 19.)

Mentorointiohjelma käynnistyy usein aloitusseminaarilla, jonka aikana mentorointipari sopii mentoroinnin pelisäännöistä, tavoitteista, aikatauluista sekä työskentelymetodeista. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan kannata tehdä liian yksityiskohtaisia suunnitelmia, vaan parhaaseen lopputulokseen päästään huomioimalla kulloinkin vallitsevat olosuhteet. Mentoroinnin ollessa osa organisaation muuta kehittämistoimintaa, on mentoroinnista syytä sopia kirjallisesti. Kirjallinen sopiminen, eli mentorointisopimus, selkeyttää asianosaisille heidän roolinsa, odotukset sekä tavoitteet ohjelman suhteen. Kirjallinen sopimus myös varmistaa, että mentorilla aktorilla on riittävän yhteinen näkemys siitä, mitä mistäkin asiasta on sovittu. Mentorointisopimuksella voidaan lisäksi sopia esimerkiksi mentorointitapaamisten määrä ja kesto, laatia suunnitelma mentoroinnin arvioinnista ja seurannasta sekä rajata pois mentoroinnin ulkopuolelle jätettävät asiat. Mentorointisopimuksesta on hyvä tiedottaa myös mentorointiin osallistuvien henkilöiden esimiehiä, jotta he sitoutuvat alaistensa mentorointiin osallistumiseen. (Juusela 2006, 12; Nakari ym. 1998, 19.)

Mentorointitapaamiset ovat koko mentorointiprosessin tärkein osa. Varsinainen mentorointi tapahtuu näissä tapaamisissa. Suositeltu tapaamisväli on noin kerran kolmessa, neljässä viikossa, 1–2 tuntia kerrallaan. Mentori ja aktori tapaavat yhdessä sovittuun suunnitelman mukaisesti. Mentoroinnin alkuvaiheessa tapaamisia on hyvä olla riittävän usein, jotta prosessi saadaan käyntiin halutulla tavalla. Tapaamisia ei saa ohjeistaa liikaa ja niissä pyritään mahdollisimman avoimeen ja vapaaseen keskusteluun, joka kuitenkin on ennalta valmisteltu. Tärkeintä tapaamisissa on pyrkiä luomaan hyvä kontakti. Keskustelut eivät saa olla pelkkää rupattelua, joten on tärkeää määritellä etukäteen jokaisen keskustelun tarkoitus sekä tavoitteet tapaamiselle. Ensin laaditaan kokonaiskuva siitä, mistä aiotaan keskustella, sovitaan tapaamiselle aika ja paikka sekä sovitaan mahdollisista etukäteistehtävistä. Koska aktori on vastuussa omasta oppimisestaan, rakentuvat keskustelunaiheet hänen tarpeidensa ympärille. Tarvittaessa myös mentori voi ottaa esiin tärkeäksi kokemiaan keskustelunaiheita. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu keskustelu johtaa parhaisiin tuloksiin. Mentorointitapaamisten välissä aktori voi suorittaa mentorin hänelle antamia erilaisia kotitehtäviä, joita voivat olla

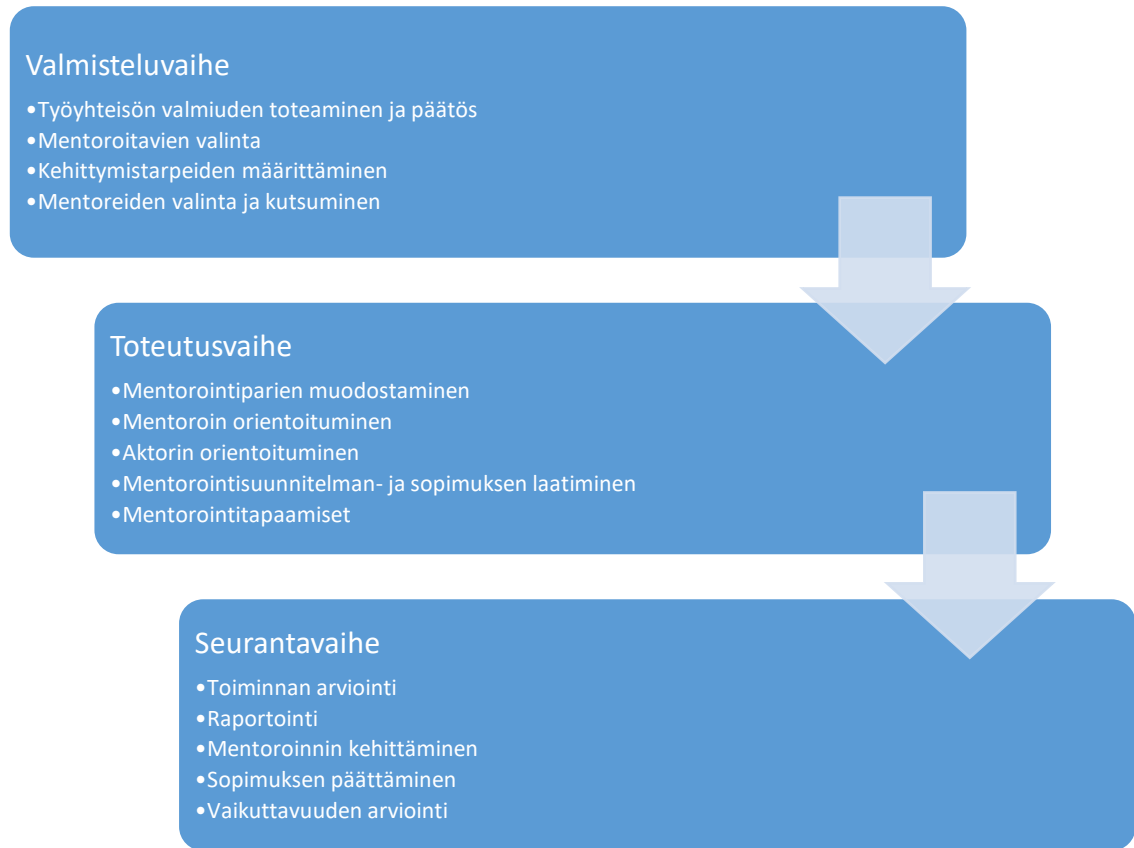
esimerkiksi tutustuminen pyydettyyn kirjallisuuteen tai artikkeleihin. Mentori voi myös pyytää aktoria pitämään oppimispäiväkirjaa. (Juusela 2006, 13; Nakari ym. 1998, 19.)

3.3 Seurantavaihe

Mentoroinnin arviointi koetaan usein vaikeaksi ja joskus jopa kiusalliseksi. Koska mentorointi on tavoitteellista kehittämistyötä, tulee myös sen tuloksia ja vaikutuksia arvioida. Arvioinnin tarkoituksena on tarkastella mentoroinnille asetettujen tavoitteiden onnistumista sekä antaa palautetta oppimisesta sekä mentorille että aktorille. Arvioinnin perusteella tehdään johtopäätöksiä ja päätetään jatkotoimenpiteistä. Arviointi toteutetaan yhdessä mentorin ja aktorin kanssa ohjelmalle asetettujen tavoitteiden perusteella. Huolellinen arviointi tuottaa rehellistä ja toimintaa ohjaavaa palautetta. Mentori ja aktori voivat myös itse toteuttaa oman toimintansa arviointia esimerkiksi jokaisen yhteisen tapaamisensa päätteeksi. Arvioinnissa voidaan todeta, miten tapaaminen sujui, toteutuivatko sille asetetut tavoitteet ja tuliko kaikki oleelliset asiat käytyä läpi. (Juusela 2006, 13–14; Nakari ym. 1998, 20.)

Mentorointi päättyy mentorointisopimuksen mukaisesti mutta mentoroinnin päättyminen on hyvä vielä erikseen todeta (Nakari ym. 1998, 20). Usein mentorointiohjelmalle on annettu etukäteen tietty päättymisaika ja osapuolet osaavat valmistautua ajoissa mentoroinnin päättymiseen. Mentoroinnille on hyvä asettaa aikaraja, koska tutkimusten mukaan oppiminen on intensiivisempää ja paremmalla tasolla silloin, kun osallistujat tietävät, että heidän tulee saada mentoroinnista irti mahdollisimman paljon tietystä ajassa. Ennen mentoroinnin päättymistä osapuolten on hyvä käydä keskustelua ainakin siitä, onko mentoroinnilla saavutettu sille asetut tavoitteet sekä mitä osallistujat odottavat tulevalta, mikäli mentorointisuhde jatkuisi vielä epävirallisena. (Ristikangas ym. 2014, 185–186.)

Mentorointisuhde on vuorovaikutteinen kehityssuhde, joka etenee prosessinomaisesti. Hyvin organisoidulla mentorointisuhteella voidaan saada jo vuoden aikana erittäin hyviä tuloksia. Mentoroinnin päätyttyä voidaan arvioida mentoroinnin vaikuttavuutta. Vaikuttavuusarviointi voidaan tehdä sen jälkeen, kun sovitut kehitystoimenpiteet on tehty ja niiden tulokset on arvioitu. (Nakari ym. 1998, 20.) Kuviossa 1 on esitetty edellä kuvatun mukainen mentorointiprosessin eteneminen ja toimenpiteet eri vaiheissa.



Kuvio 1. Mentorointiprosessin vaiheet (Nakari ym. 1998,17).

4 Hiljainen tieto osana mentorointia

Ihmiskunnan historiassa tiedolle, asioille ja tapahtumille on annettu merkityksiä ja merkitykselliset asiat on kirjattu ylös. Kuitenkin vain murto-osa tiedosta on kirjoitettu ja jäänyt näin muistiin. Suurin osa kaikesta tiedosta on hiljaista tietoa. (Salmela 2014, 15.) Organisaatioissa on paljon ns. hiljaista tietoa, jota ei varsinaisesti osata pukea sanoiksi tai sen olemassaoloa ei edes välttämättä tiedosteta. Hiljainen tieto koostuu esimerkiksi asioista kuten kokemus, oletukset ja aavistukset. Hiljaista tietoa on organisaatioissa jokaisella työntekijällä. (Eklund 2018, 154.)

Hiljainen tieto kytkeytyy ihmisten kokemuksiin, toimintatapoihin, arvoihin sekä rutineihin. Se on siis hyvin henkilökohtaista tietoa, jota voi olla vaikea pukea sanoiksi ja jakaa toisille. Hiljainen tieto kannattaa yrittää muuttaa näkyväksi, jotta mahdollisimman moni pystyisi hyödyntämään sitä. Hiljaisella tiedolla on myös kulttuurinen ulottuvuus. Se liittyy niihin tiedollisiin ja tuntemuksellisiin rakenteisiin, joiden avulla ihmiset pyrkivät

ymmärtämään, arvioimaan ja selittämään työyhteisönsä tilaa. Tähän kulutturiseen ulottuvuuteen kuuluvat esimerkiksi organisaation toimintaa ohjaavat arvot sekä uskomukset ja olettamukset. Kulttuurisen tiedon jakaminen on haasteellista mutta hyvässä vuorovaikutuksessa toimiva työyhteisö pystyy jakamaan sitä laajasti. (Nikkilä & Paasivaara, 2007, 132.)

4.1 Hiljainen tieto ja asiantuntijuus

Asiantuntijuuden kehittyminen ja ammattitaidon kehittäminen on yleisesti mielletty yksilölliseksi ja lineaariseksi kehityspoluksi. Toimintatapoja ja -malleja on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti erilaisten prosessikaavioiden kautta, jotta toiminnassa kertynyttä tietoa olisi mahdollista jäljitellä ja opettaa. Tätä näkemystä on kritisoitu sillä perusteella, että asiantuntijan kokemuksellista ja sanatonta, ajan myötä kehittyvää tietotaitoa on mahdotonta jäljitellä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 11.)

Asiantuntijuus linkittyy vahvasti tietoon. Asiantuntija pystyy hahmottamaan ja yhdistelemään tietoa niin, että se muodostaa yhtenäisiä kokonaisuuksia. Myös jo tietoa vastaanottaessan he organisoivat saatua tietoa tarkoituksenmukaisella tavalla. Asiantuntijalle on tyypillistä tiedon hakemisen nopeus sekä olennaisten asioiden tunnistaminen. Tiedon prosessointi ja soveltaminen on heidän osaltaan sujuvaa. Edellä kuvatut prosessit ovat tiedostamattomia, jonka vuoksi niitä on hyvin vaikea analysoida. Juuri näiden prosessien kautta asiantuntijan hiljainen tieto ilmenee hänen toiminnassaan. Myös päätöksenteko on olennainen osa asiantuntijatyötä. Päätöksentekoprosessissa korostuu nimenomaan hiljaisen tiedon merkitys, sillä tiedon prosessoinnin on usein tapahduttava nopeasti ja päätöksenteon tueksi tarvitaan hiljaisen tiedon tulkintaa, yhdistelyä ja soveltamista. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007, 13–16; Toivonen & Asikainen 2004, 28–29.)

4.2 Hiljaisen tiedon kytkeytyminen mentorointiin

Mentorointia voidaan käyttää hiljaisen tiedon jakamisen menetelmänä. Erityisesti hiljaisen tiedon tallentaminen ja jakaminen on ajankohtaista tilanteissa, joissa organisaation kokenutta henkilöstöä eläköityy ja tilalle tulee uusia, työuransa alussa olevia henkilöitä. (Mäkisalo 2003, 129–130; Nikkilä & Paasivaara, 2007, 132; Puusa &

Reijonen 2011, 63.) Uudella, juuri aloittaneella henkilöllä ei luonnollisesti ole hallussaan hiljaista tietoa työtehtäväänsä tai -ympäristöönsä liittyen. Hänellä saattaa kuitenkin entuudestaan olla jonkinlaisia ennakkokäsityksiä. Hiljainen tieto on perehdyttävälle uudelle henkilölle erittäin tärkeää informaatiota uusiin työtehtäviin perehtymisen näkökulmasta. Kokeneemman kollegan ohjeet ja neuvot työtehtävien suorittamisesta voivat olla todella arvokkaita. Usein kokeneempi työntekijä on jo yrityksen ja erehdyksen kautta oppinut parhaat käytännöt työn tekemiseen. Tämän osaamisen jakaminen uudelle työntekijälle voi säästää hänet samoilta erehdyksiltä ja antaa edellytykset oppia tehtävät nopeammin. Organisaation kirjalliset säännöt ja ohjeistukset sekä muut yhdessä sovitut toimintatavat ohjaavat toki tekemistä mutta työkavereilta saatu hiljainen tieto tuo paljon lisäarvoa. (Eklund 2018, 155.)

Aineeton pääoma on merkittävä yrityksen arvoa tuottava elementti. Aineeton pääoma käsittää kaiken sen yrityksen varallisuuden, jota ei voida arvioida numeroin. Tämän arvon säilyttämiseksi ja kasvattamiseksi tarvitaan erilaisia työkaluja. Mentorointi on yksi sopiva työkalu tähän tarkoitukseen. Mentoroinnin suurin merkitys on lähitulevaisuudessa poistuvan kokemuksellisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa. Mentoroinnilla on todettu olevan merkitystä myös verkostojen ylläpitämisen suhteen. Ikääntyvällä henkilöstöllä voi olla lukuisia kontakteja, jotka pahimmillaan jäävät hyödyntämättä kokeneen henkilön poistuessa yrityksen palveluksesta. Mentoroinnin avulla kokeneet henkilöt saavat mahdollisuuden esitellä kontaktinsa aktoreille. (Puusa & Reijonen 2011, 63–64.)

Hiljaisen tiedon jakamiseen täytyy luoda mahdollisuuksia. Esimerkiksi erilaiset ryhmätyöskentelyt, projektit tai kehityspäivät ovat oivallisia tilaisuuksia keskustella vapaammin työkavereiden kanssa ja samalla jakaa hiljaista tietoa. Erinomainen tapa hiljaisen tiedon jakamiseen on myös mentorointiohjelma. Hyvän mentorin avulla uusi työntekijä saa arvokasta tietoa ja ymmärrystä omasta työstään. Mentori pystyy avaamaan omaa ajatteluaan ja toimintatapojaan ja tätä kautta myös hiljaista tietoa siirtyy uudelle henkilölle. (Eklund 2018, 157.)

4.3 Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Hiljaisen tiedon ominaispiirteisiin kuuluu, että henkilö ei välttämättä itse tunnista omaavansa hiljaista tietoa tai osaa pukea sitä sanoiksi. Olemassa olevaa, mutta tiedostamatonta tietoa, on mahdotonta jakaa eteenpäin. Mutta kokemuksen mukanaan tuomaa ja työhön liittyvää tietotaitoa sen sijaan voi jakaa muille. Tämän tyyppisen tiedon jakamiseen vaikuttaa ratkaisevasti organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin tulee olla läpinäkyvää ja yhteiseen tekemiseen kannustavaa, jotta hiljaista tietoa on ylipäänsä mahdollista jakaa. Jokaisen organisaation kokeneen asiantuntijan tulisi ymmärtää ne syyt, joiden vuoksi juuri hänen on tärkeä jakaa osaamistaan uusille työntekijöille. (Eklund 2018, 156; Toivonen & Asikainen 2004, 12–13.)

On tärkeää arvioida kriittisesti mitä hiljaista tietoa organisaatiossa halutaan kerätä talteen. Aivan kuten kaikki muukin tieto, myös hiljainen tieto vanhenee. Tämän vuoksi kaikkea hiljaista tietoa ei ole tarpeen tallentaa, vaan kannattaa pohtia, mikä tieto on organisaation kannalta olennaista kerätä talteen. Hiljaista tietoa jaetaan myös suunnittelemattomasti mutta organisaation kannattaa panostaa etukäteissunnitteluun ja näin välttää turhaa resurssien hukkaamista. Tällä tavoin huomaamatta saatu hiljainen tieto saattaa myös sisältää virheitä ja vääristymiä, koska opittua ei ole tietoisesti arvioitu. (Eerikäinen 2007, 58.)

Hiljainen tieto linkittyy vahvasti yrityksen organisaatiokulttuuriin, toimintatapoihin sekä normeihin. Tämä tieto olisi tärkeää saada siirrettyä myös uusille työntekijöille mahdollisimman nopeasti. Parhaiten hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu siten, että työntekijät jakavat osaamistaan ja tietotaitoaan toisilleen. Haasteena hiljaisen tiedon jakamisessa on, että nimensä mukaisesti hiljainen tieto ei ole suoraviivaisesti jaettavissa. (Eklund 2018, 155.)

Fyysinen työympäristö vaikuttaa myös osaltaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Työskentelytilojen tulisi mahdollistaa toisten työntekijöiden kohtaaminen. Tiedon siirtymistä edesauttavat niin ennalta sovitut, syvälliset keskusteluhetket kuin spontaanit tapaamiset. Mitä useamman eri työntekijän kanssa perehdyttävän on mahdollista käydä keskustelua, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on kerryttää omaa osaamistaan.

Hiljaisen tiedon siirtyminen siis edellyttää monipuolista sosiaalista kanssakäymistä ja organisaation toimintakulttuurin tulisi tukea tätä. Tarjoamalla avoimeen kanssakäymiseen kannustavan toimintakulttuurin sekä tätä tukevat fyysiset työskentelytilat, voidaan vaikuttaa hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollisuuksiin. (Eklund 2018, 157.)

5 Opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja tiedonhankinnan menetelmät

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lähestymistapa on toimintatutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullinen tutkimus pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2014, 21.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia ilmiöitä pyritään ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kautta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. (Puusa & Juuti 2020.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen mukana. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden, eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin, yhteenkietoutumista. Tutkimussuunnitelmaa tai tutkimusongelmaa voi olla tarpeen tarkastella tutkimuksen edetessä ja aineistonkeruun myötä. (Eskola & Suoranta 2014, 15–16.)

Toimintatutkimuksessa toteutuu samalla sekä työelämän kehittäminen että tutkimus. Toimintatutkimus onkin eräänlaista jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista. (Kananen 2014, 9.) Toimintatutkimukselle ominaista on, että tutkija on osa tutkittavaa ilmiötä ja osallistuu sen toimintaan. Tutkimuksen lähtökohtana on usein jokin kehittämistä vaativa työelämän tilanne. (Kananen 2008, 83.) Yleensä toimintatutkimuksen kohteena on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi (Metsämuuronen 2009, 102). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen tarvittavan uuden kehittämismenetelmän käyttöönotto.

Toimintatutkimukselle on ominaista väljä tutkimusstrateginen lähestymistapa, jonka sisältö muotoutuu kohdeympäristönsä mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toimintatutkimus korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia. Tutkimustavan ideana onkin saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samaan aikaan tutkia näitä muutoksia. Kyseessä on nimenomaan toiminnan kehittäminen ja sen samanaikainen systemaattinen seuranta. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö yhdistyvät. Toimintatutkimuksellista tutkimusprosessia ei useinkaan voida ennalta suunnitella kovinkaan tarkasti, vaan kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimuksen etenemistä. Tavoitteena on käytännöllisen tiedon tuottaminen. Tutkijan osallisuus voi vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan. Klassinen toimintatutkimus perustuu toimintaa havainnoivan tutkijan rooliin, kun taas osallistava toimintatutkimus korostaa tutkittavien aktiivista roolia. Toimintatutkimus voidaan nähdä selkeästi yhden organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämisenä mutta myös laajempaan koko yhteisöä koskevana projektina. (Toikko & Rantanen 2009, 29-30.)

5.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen eri vaiheissa tarvitaan eri menetelmiä. Tutkittava aineisto kerätään valitulla menetelmällä, jonka valintaan vaikuttaa käytettävä tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmä vaikuttaa kerätyn aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa. Aineistoa voidaan analysoida usealla eri tutkimusmenetelmällä. (Kananen 2008, 18.)

Tutkimusstrategiasta riippuen tutkimuksessa voidaan käyttää yhtä tai useampaa aineiston hankinnan metodia (Metsämuuronen 2006, 111). Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmiksi valikoituivat puolistrukturoitu lomakehaastattelu, haastattelut sekä ohjelmistotestaus. Seuraavissa luvuissa esitellään edellä mainitut tutkimusmenetelmät.

5.2.1 Puolistrukturoitu lomakehaastattelu

Yhtenä tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään lomakehaastattelua (liite 1), jossa on valmiina kysymykset mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Kyseessä on tällöin puolistrukturoitu haastattelu. (Kananen 2008, 73.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti ihmisiä tiedon keruussa. Koska laadullisessa tutkimuksessa halutaan selvittää tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma, suositaan yleensä tutkimusmenetelmiä,

joissa tutkittavien ääni pääsee helposti esille. (Puusa & Juuti 2020; Metsämuuronen 2006, 115.)

Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovatkin erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät. Lomakehaastattelulle ominaista on, että tutkija päättää etukäteen kysymysten muodon ja esittämisjärjestyksen (Vilkkä 2015.) Tutkimuksessa haastatellaan mentorointiohjelman toimeksiantajaa, tuleviin mentorointiohjelmiin osallistuvia henkilöitä sekä heidän esimiehiään. Lomakehaastattelu on toimiva aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on tiettyä asiaa koskevien näkemysten, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen (Vilkkä 2015.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yleensä pieni määrä tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Ollakseen tieteellisesti pätevä, aineiston ei siis tarvitse olla suuri, vaan laatu on ratkaiseva asia. (Eskola & Suoranta 2014, 18.) Opinnäytetyölle on valittu pieni, noin kymmenen hengen kohderyhmä, joka tulee osallistumaan myöhemmin käynnistyvään mentorointiohjelmaan.

Tutkimuksessa halutaan nimenomaan selvittää haastateltavien näkökulma mentorointiin liittyen. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita heidän odotuksistaan, toiveistaan ja ajatuksistaan. Näistä syistä haastattelu on toimiva aineiston hankintamenetelmä tämän tutkimuksen osalta.

5.2.2 Haastattelut

Haastattelut ovat aineistonkeruumenetelmänä eniten käytettyjä. Haastattelua voidaan kuvata keskusteluksi, jolle on etukäteen asetettu tavoite. Keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on sen myötä hänen johdattelemansa. Haastattelun tavoitteena on kerätä sellaista tietoa, jonka avulla tutkittavasta aiheesta on mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä. Uskottavien päätelmien tekemistä varten edellyttää, että haastattelut tallennetaan. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että kerätty aineisto on haastateltavan henkilön omakohtainen tulkinta ja näkemys asioista. Tutkijan tekemä analyysi näistä näkemyksistä ja kokemuksista taas on tutkijan tulkinta. (Puusa & Juuti 2020.)

Haastattelua käytetään opinnäytetyön toimeksiantajan (liite 2) odotusten selvittämiseen sekä toimeksiantona tehtyihin dokumentteihin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin ja linjauksiin. Alusta asti oli selvää, että toimeksiantajaa haastatellaan liittyen hänen odotuksiinsa opinnäytetyön suhteen. Dokumentteja työstettäessä eteen nousi lisäksi monia niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä sekä viraston linjausta vaativia asioita.

Benchmarking eli vertaiskehittäminen on arviointia, jonka avulla organisaatiot vertaavat omaa toimintaansa toisen organisaation kanssa. Vertailtava organisaatio on yleensä jollain tavalla omaa organisaatiota parempi. Vertailtavalta organisaatiolta haetaan yleensä parhaita käytäntöjä, joiden avulla omaa toimintaa pyritään parantamaan. Benchmarking auttaa myös tunnistamaan oman organisaation heikkouksia sekä tarjoaa kehitysideoita. (Itä-Suomen yliopisto 2020.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään lisäksi benchmark-haastattelua (liite 3), jossa selvitetään erään toisen valtion viraston mentoroinnin toimintatapoja ja parhaita käytäntöjä. Benchmark-haastattelu halutaan toteuttaa, koska benchmarkattavassa virastossa mentorointi on ollut osa toimintaa jo useamman vuoden ajan ja heillä on asiaan hyvin perehtynyt henkilö.

5.2.3 Ohjelmistotestaus

Mentorointiohjelmien hallintaan ja mentorointiparien muodostamiseen käytettävä järjestelmä, Osaava, on yksi tutkimuksen kohde. Järjestelmästä tutkitaan sen käytettävyyttä sekä ohjelman automaattisesti lähettämien sähköpostien sisältö. Ohjelmistotestaus tarkoittaa sitä työtä, jolla varmistetaan, että käytettävä ohjelmisto on toivotunlainen ja sen ominaisuudet toimivat niin kuin oli tarkoitus. Testauksen tarkoituksena on varmistaa, että tehdään oikeaa tuotetta ja että tuote on tehty oikein. Testauksen avulla voidaan varmistaa, että se mitä on saatu aikaiseksi, vastaa sitä mitä on ollut tarkoitus saada aikaan ja huomata mahdolliset poikkeamat tästä. (Kasurinen 2013, luku 1.)

Testauksen päätavoite on varmistaa, että ohjelmisto on rakennettu siten kuin se alunperin suunniteltiin ja se täyttää asiakkaan tarpeet. Testaus päättyy, kun kokonaisuus ei sisällä merkittäviä virheitä tai on vähintään toimintakuntoinen ja täyttää odotukset.

Käyttöönoton jälkeen tuotteeseen tehdään tarvittavia korjauksia, mikäli virheitä ilmenee. (Kasurinen 2013, luku 1.)

Ohjelmistotestaus on välttämätön osa tutkimusta ja mentoroinnin käyttöönoton valmistelua toimeksiantajavirastossa. Tästä syystä ohjelmistotestaus on luonnollinen ja pakollinen valinta tutkimusmenetelmäksi. Ohjelmistotestauksella varmistetaan, että mentorointiin käytettävä järjestelmä on toimintakunnossa.

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin haastatteluja, joissa haastateltiin mentorointiohjelman toimeksiantajaa. Lisäksi tuleviin mentorointiohjelmiin osallistuville henkilöille sekä heidän esimiehilleen toteutettiin kysely (liite 1). Toimeksiantajan haastattelussa (liite 2) selvitettiin hänen odotuksiaan ja toiveitaan mentoroinnin käyttöönoton tueksi. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin benchmark-haastattelua (liite 3), jonka avulla selvitettiin erään toisen valtion viraston mentoroinnin toimintatapoja ja parhaita käytäntöjä.

Opinnäytetyölle oli valittu pieni, noin kymmenen hengen kohderyhmä, joka tulee osallistumaan myöhemmin käynnistyvään mentorointiohjelmaan. Kohderyhmän mielipiteitä ja odotuksia mentoroinnista selvitettiin kyselyllä. Tutkimuskysymyksenä pilottiin osallistuvan kohderyhmän osalta oli, mihin asioihin he toivovat saavansa mentorointia ja millaiseen mentorointiohjelmaan he haluaisivat osallistua. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaan selvittää ennakko-odotuksia sekä asenteita mentorointia kohtaan. Tutkimustulosten avulla voidaan paremmin suunnitella mentoroinnin käyttöönottoa kehittämismenetelmänä huomioiden erityisesti pilottiin valitun kohderyhmän toiveet. Tutkimuskysymyksenä benchmark-haastattelulle oli, mitä parhaita käytäntöjä ja kokemuksia saadaan toimeksiantajan käyttöön.

Mentorointipilottiin osallistuvat ja tutkimuksen kohteena olleet henkilöt tulevat osallistumaan mentorointiohjelmaan aktoreina. Mentorointi on yksi osa kohderyhmällä käynnissä olevaa kehittymispolkua, jonka tarkoituksena on tukea henkilöitä uuden työtehtävän haltuunotossa. Mentoreina käynnistyvässä mentorointiohjelmassa tulee toimimaan Feeniks-hankkeen ja Valtiokonttorin yhdessä järjestämään

oppimismentorointivalmennukseen osallistuneet henkilöt. Toimeksiantajavirastosta valmennukseen osallistuu pieni joukko henkilöitä, jotka ovat ilmoittaneet kiinnostuksensa toimia mentoreina. Toimeksiantajavirasto on linjannut, että ainakin alkuvaiheessa mentoreina voivat toimia ainoastaan valmennukseen osallistuneet henkilöt.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Mentorointiin osallistuvan kohderyhmän kysely (liite 1) toteutettiin webropol-kyselyinä. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin, koska vallitsevan COVID-19-tilanteen vuoksi kasvokkain tapahtuvia haastatteluita ei ollut mahdollista toteuttaa. Lisäksi haastateltavat työskentelevät eri paikkakunnilla ja todettiin, että vastaaminen käy kaikkein sujuvimmin, kun jokainen saa vastata kyselyyn silloin kun parhaiten sopii. Koettiin myös, että webropol-kyselyllä saadaan kartoitettua tutkimuksellisesti tarvittavat vastaukset. Internetkyselynä toteutettavassa kyselyssä muita etuja ovat lisäksi pienet kustannukset, sen toteuttaminen on nopeaa, haastattelija ei pysty vaikuttamaan vastauksiin, tulosten anonymisyys on korkea ja saatavan tiedon määrä kohtalainen (Kananen 2009, 78).

Haastattelukysymyksiä kartoitettiin vastaavista opinnäytetöistä ja lopuksi kysymykset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa. Kysely avattiin 8.6.2020 ja se oli avoinna ensin kaksi viikkoa, jonka aikana vastauksia saatiin vain kolme kappaletta. Tämän seurauksena vastausaikaa päätettiin jatkaa kesälomakauden yli ja kysely suljettiin lopulta 7.8.2020.

Työpaikan toimeksiantajan haastattelu (liite 2) toteutettiin Skypen välityksellä. Skype-haastattelu nauhoitettiin. Haastattelussa selvitettiin toimeksiantajan odotuksia ja viraston sisäisiä linjauksia mentorointiohjelmien käytännön asioihin liittyen. Haastattelun tuloksia käytettiin viraston oman mentoroinnin ohje- ja tukimateriaalin, eli mentorointioppaan, koostamiseen. Haastattelun avulla selvitettiin myös tarkemmin toimeksiantajan odotuksia opinnäytetyöhön liittyvän selvitystyön tueksi.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös erään toisen valtion viraston mentoroinnista vastaavaa henkilöä (liite 3). Benchmark-haastattelun avulla selvitettiin, miten toisessa virastossa on toteutettu mentorointia sekä keskusteltiin heidän parhaista toimintatavoistaan ja mahdollisista kohtaamista haasteista. Benchmark-haastattelu

toteutettiin myös Skypen välityksellä ja se nauhoitettiin. Haastattelua varten oli etukäteen mietitty kysymykset, jotka oli myös hyväksytetty toimeksiantajalla.

Molemmat tehdyt haastattelut toteutettiin Skype-sovelluksella ja haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden litterointi toteutettiin propositiotasolla, jossa ylös kirjataan ainoastaan ydinsisältö (Kananen 2008, 81). Tutkimusongelman ja tulosten analysoinnin kannalta ydinsisällön kirjaaminen oli riittävä taso. Litterointi tarkastatettiin nauhalta toisen kerran benchmark-haastattelun osalta, jotta varmistuttiin, ettei aineistoon ole jäänyt virheitä.

Osana opinnäytetyötä ja toimeksiantajaviraston mentoroinnin käyttöönoton valmisteluja toteutettiin myös osaamisen hallinnan järjestelmän, Osaavan, mentorointiohjelmista lähtevien sähköposti-ilmoitusten testaus ja korjaus. Osaava-järjestelmästä lähtee automaattisesti sähköposti-ilmoituksia mentorointiohjelmien eri vaiheista. Viesteissä oli virheellisyyksiä sekä asiasisällössä korjattavaa, joten viestien sisältö tarkastettiin testaamalla kaikki ohjelmista lähtevät sähköpostiviestit testiympäristön puolella. Testauksessa tehtyjen havaintojen jälkeen viestien sisältö sekä otsikot kirjoitettiin uudelleen tarvittavilta osin. Muutokset vietiin sekä Osaavan testi- että tuotantoympäristöihin. Viestien sisältö testattiin vielä uudelleen testiympäristöön tuotujen korjausten jälkeen, jotta varmistuttiin korjausten onnistumisesta. Testauksesta tehtiin testausdokumentti sekä erillinen excel-tilukko, johon koottiin kaikki mentorointiohjelmista lähtevät sähköposti-ilmoitukset ja niihin tehdyt korjaukset. Testausdokumenttia tai koontitaulukkoa sähköpostiviesteistä ei julkaista osana tätä opinnäytetyötä. Kyseiset dokumentit on tarkoitettu vain toimeksiantajaviraston käyttöön. Testaus sekä korjausten tuotantoon vienti dokumentoitiin erilliseen muutos- ja julkaisuhallinnan järjestelmään toimeksiantajaviraston muutos- ja julkaisuhallinnan prosessien mukaisesti.

Osaava-järjestelmän osalta tehtiin myös tutkimusta järjestelmän tarjoamien mentorointiohjelmien toiminnan kannalta. Tutkimusta tehtiin ohjelmistotestauksena, eli Osaavan testiympäristön puolella testattiin erilaiset mentorointiohjelmatyypit ja niiden toiminta. Testauksen tuotoksena tehtiin kolme erillistä ohjetta järjestelmän käyttöön liittyen. Ohjeet tehtiin HRD-käyttäjille, mentoreille ja aktoreille. Ohjeita ei julkaista osana tätä opinnäytetyötä.

Toimeksiantajaviraston käyttöön valmisteltiin myös mentorointiopas, johon koottiin perustietoa mentoroinnista sekä viraston omia ohjeita mentorointiin liittyen. Mentorointiopasta varten tutustuttiin ensin benchmark-viraston tekemään vastaantyyppiseen mentorointioppaaseen sekä etsittiin teoriaa kirjallisuudesta. Mentorointioppaan tekemisessä hyödynnettiin myös aiemmin tämän opinnäytetyön puitteissa tehtyjä ohjeita Osaava-järjestelmän mentorointi-ohjelmista sekä toimeksiantajan haastattelua. Toimeksiantajan haastattelusta oppaaseen saatiin viraston omaan ohjeistukseen liittyvät asiat sekä käsitys siitä, millä tasolla opas kannattaa tehdä.

Oppaaseen koottiin ylös mentoroinnin perusasioiden lisäksi mentoroinnin hyötyjä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Oppaassa myös käydään läpi mentorointiprosessin eteneminen sekä viraston yleisen tason tavoitteet mentorointiin liittyen. Tämän lisäksi oppaassa on ohjeita ja vinkkejä mentorille, aktorille sekä viraston HRD-käyttäjille. Oppaassa on esitetty Osaava-järjestelmän tarjoamat erilaiset mentorointi-ohjelmatyypit sekä niiden eroavaisuudet ja annettu suositus siitä, millaista ohjelmatyypistä toimeksiantajaviraston kannattaa lähteä käyttämään. Tiettyä ohjelmatyypistä suositeltiin toimeksiantajavirastolle tämän opinnäytetyön muihin osa-alueisiin liittyvien tehtyjen tutkimusten perusteella. Viimeisenä kohtana oppaassa on mentorointisopimus (liite 4) sekä perustelut sille, miksi sopimus tulee tehdä. Mentorointiopasta ei julkaista osana tätä opinnäytetyötä, vaan opas julkaistaan ainoastaan toimeksiantajavirastossa.

6.2 Tutkimuksen tulokset

Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat ainakin osittain samaan aikaan. Näiden osioiden välillä ei siis välttämättä ole selvää eroa. (Metsämuuronen 2006, 122; Valli 2018, 81–82.) Näin tapahtui myös tämän tutkimuksen osalta. Esimerkiksi toimeksiantajan haastattelun tuloksia hyödynnettiin samantien haastattelun jälkeen. Myös ohjelmistotestauksen tuloksia hyödynnettiin heti, jotta saatiin tehtyä tarvittavat järjestelmäohjeistukset.

Ennen aineistojen analysointia, aineisto on saatettava sellaiseen muotoon, että sen analysoiminen on mahdollista. Tavallisin toimintatapa on litteroida, eli kirjoittaa

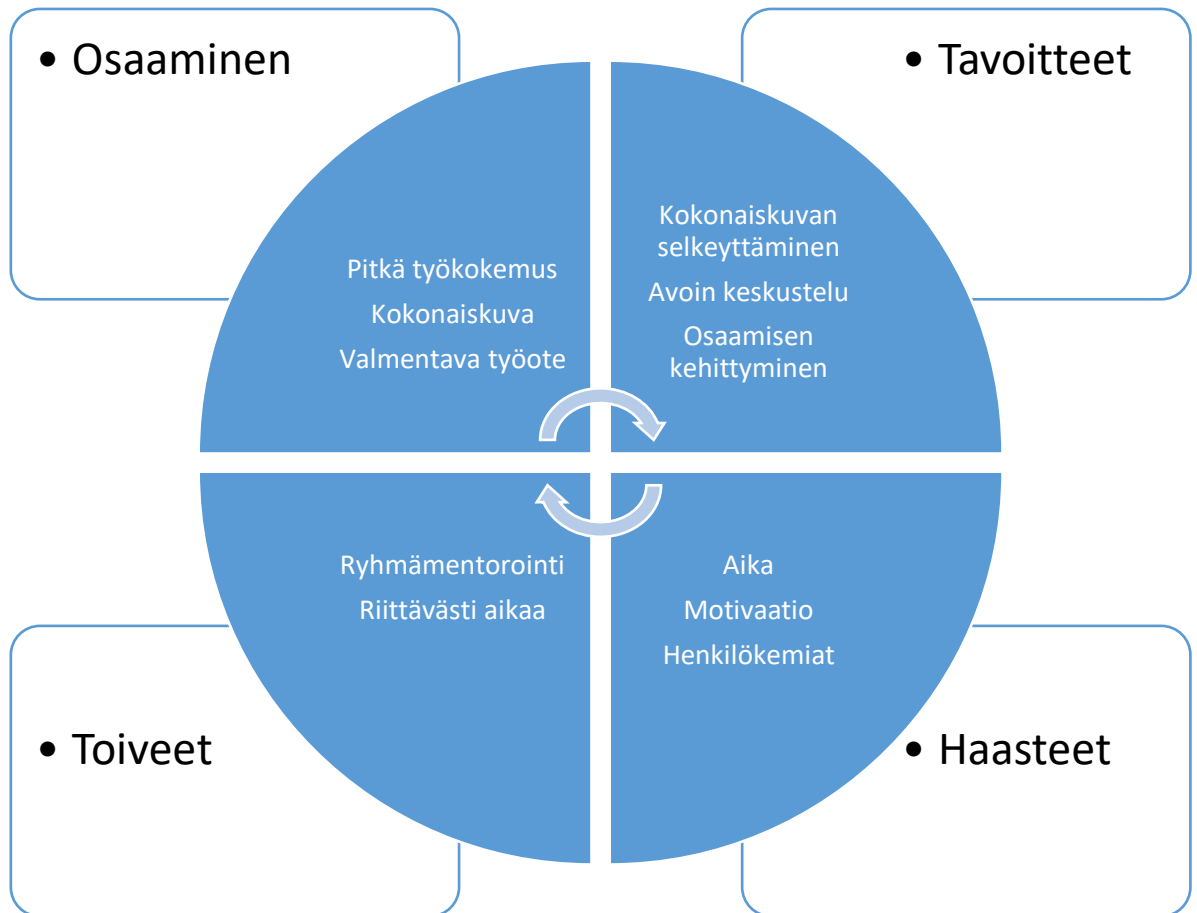
puhtaaksi, muistiinpanot ja haastattelut. (Metsämuuronen 2006, 122.) Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen tulokset ensin kyselylomakkeen osalta, sen jälkeen haastatteluiden tulokset ja viimeisenä toimeksiantoon liittyvien muiden tehtävien osalta suoritettut tutkimukset ja tuotokset.

6.2.1 Kyselylomakkeen tulokset

Käynnistyvään mentorointiohjelmaan osallistuvalla pilottiryhmälle lähetettiin 8.6.2020 webropol-kysely (liite 1), jossa selvitettiin pilottiryhmän kokemuksia ja odotuksia mentoroinnista. Kysely lähetettiin 13 henkilölle. Kyselyyn vastasi lisäksi pilottiryhmän henkilöiden esimiehet ja tämän opinnäytetyön toimeksiantajan edustaja. Kyselyyn saatiin kahdeksan (8) vastausta, joten vastausprosentti oli 61,54. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä.

Tulosten analysointi aloitettiin kyselylomakkeen vastausten yhteenkoostamisella. Tämän jälkeen aineistoa alettiin koodata. Tässä käytettiin apuna värikoodausta. Apuna koodauksessa voidaan käyttää merkkejä, sanoja tai värejä (Kananen 2009, 83). Vastauksista etsittiin aluksi yhteneväisyyksiä. Seuraavaksi vastauksista haettiin linkityksiä eri kysymysten välille ja muodostettiin käsitys siitä, mitkä ovat olennaisimmat tutkimuksessa esiin nousseet toiveet ja odotukset sekä millaisiin asioihin toimeksiantajan kannattaa kiinnittää huomiota mentorointiohjelmien suunnittelussa. Analysointi tapahtui Excel-taulukon avulla.

Tärkeimmät havainnot ja useimmin toistuvat asiat on kuvattu kuviossa 2 “Merkittävimmät havainnot”. Kuviossa kyselyn osa-alueet on jaettu neljään eri teemaan, jotka nousivat selkeästi esiin aineiston analyysissä. Teemoihin liittyvät olennaisimmat ja vastauksissa useimmin toistuneet asiat on koostettu taulukkoon. Mentorointiin liittyviä tavoitteita vastaajilla olivat kokonaiskuvan selkeyttäminen, avoin keskustelu sekä osaamisen kehittyminen. Vastaajien osaamista arvioitaessa esiin nousivat pitkä työkokemus, kokonaiskuvan hallinta sekä valmentavan työotteen hallinta. Mentorointiin liittyviä toiveita olivat ryhmämentorointi sekä että mentorointiin varattaisiin riittävästi aikaa. Haasteina vastaavasti nähtiin ajan riittävyys, osallistujien motivaatio sekä henkilökemiat. Vastauksia ja edellä esitettyjä nostoja arvioidaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 2. Merkittävimmät havainnot.

Ensimmäisenä kyselyssä selvitettiin ns. taustakysymyksenä vastaajan nimike. Tämä tieto haluttiin selvittää toimeksiantajan puolesta. Vastaajista yksi toimi esimiehenä, kaksi päällikkönä ja loput viisi erityisasiantuntijoina.

Kyselyn (liite 1) vastauksista kävi hyvin ilmi, että mentoroinnin käsite oli vastaajille ennestään tuttu. Kyselyssä pyydettiin kertomaan omin sanoin, mitä mentorointi vastaajan mielestä on. Vastauksissa korostui nimenomaan mentoroinnin perusajatukset, eli tiedon ja kokemusten jakaminen sekä toisen tukeminen. Henkilöiden valmiuksia toimia mentorina kartoitettiin kysymällä, mitä sellaista osaamista heillä on, jota voisi hyödyntää mentorina. Kuusi henkilöä antoi tähän vastauksen. Vastauksista selvisi, että yhdellä vastaajalla oli aiempaa kokemusta sparraajana toimimisesta ja useammassa vastauksessa tuli ilmi pitkä työkokemus. Pitkän työkokemuksen esiin tuominen puoltaa perinteistä parimentorointia. Yhdessä vastauksessa osaamista ei ollut määritelty.

Kysyttäessä vastaajien aiempaa kokemusta mentorina tai aktorina toimimiseen, vastauksista kävi ilmi, että kaksi oli aiemmin toiminut joko mentorina tai aktorina. Toinen heistä oli toiminut molemmissa rooleissa. Mentoroinnin käyttöönottoa ajatellen kyselyssä kartoitettiin myös odotuksia aktorina sekä mentorina toimimiseen. Aktorina toimimiseen liittyviä odotuksia olivat mm. kokonaiskuvan ja ymmärryksen kasvattaminen sekä asiantuntijuuden syventäminen. Myös avointa keskustelua sekä asioiden juurisyiden ymmärtämistä toivottiin. Vastauksissa korostui tekninen puoli ja käytännönläheiset asiat, joka on vastaajajoukkoon nähden oletettavaa. Käynnistyvässä mentorointiohjelmassa ei voida tarjota substanssiosaamiseen liittyvää mentorointia mutta tämän osalta voisi pohtia, olisiko tarvetta järjestää myöhemmin vertaismentorointia kyselyyn vastanneiden kesken. Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että vertaismentoroinnin avulla vastaajien olisi mahdollista laajentaa kokonaiskuvan ymmärrystä sekä saada tukea toinen toisiltaan, eli käsitellä juuri niitä asioita, joita he vastauksissa toivoivat pystyvänsä kehittämään mentoroinnin avulla. Kysyttäessä tavoitteita mentorina toimimiseen, vastauksissa toistuvat samat asiat, kuin aktorina toimimiseen; avoin keskustelu sekä asioiden juurisyiden ymmärtämisen kasvattaminen. Yhdessä vastauksessa korostettiin mentorointia osana jokapäiväistä työtä.

Kysymykseen, mitä osaamista haluaisit kehittää mentoroinnin avulla, saatiin vastauksiksi jälleen mm. kokonaisuuden parempaa ymmärtämistä, eri prosessien vaikutusta toisiinsa sekä toivottiin pilottiryhmälle ryhmämentorointia juuri kokonaisuuksien ymmärtämisen näkökulmasta. Kyselyssä selvitettiin myös mitä odotuksia vastaajilla on mentoreiden suhteen. Näistäkin vastauksista kävi ilmi, että mentorin odotetaan ymmärtävän ja omaavan kokemusta kokonaisuuksien hallinnasta. Esimiestä tai johtajaa pidettiin huonona vaihtoehtona mentoriksi, koska heillä ei koettu välttämättä olevan tarvittavaa operatiivisen tason osaamista. Mentorin toivottiin toimivan asiantuntijatehtävässä ja häneltä toivotaan selkeää ja johdonmukaista asioiden käsittelyä. Yhdessä vastauksessa toivottiin mentorin olevan nopeampainen ja tätä kautta myös mentoroinnin etenevän vauhdilla. Tämän vastauksen osalta aktoreille on syytä korostaa, että mentorointi ei missään nimessä ole suorittamista ja siinä ei pyritä nopeaan etenemiseen.

Kyselyyn vastanneista 62 prosenttia toivoisi pääsevänsä osallistumaan ryhmämentorointiin ja loput 38 prosenttia taas yksilömentorointiin. Ryhmämentorointia toivottiin myös aiemmissa vastauksissa, jotta kaikkien mentorointiin osallistuvien

asiantuntemus tulisi hyödynnettyä ja näin varmistettaisiin, että saadaan kokonaiskuva asioista. Vastausten sekä mentorien lukumäärän perusteella ensimmäinen mentorointiohjelma olisi hyvä toteuttaa ryhmämentorointina.

Mentoroinnin mahdollisina riskitekijöinä esiin nousivat resurssipula, ajanpuute, henkilöiden sitoutumattomuus ohjelmaan, henkilökemiat sekä aktorin osaamistason ja oppimismotivaation tunnistaminen. Ajanpuute toistui vastauksissa useasti ja tämä osaltaan on viesti organisaatiolle, että mentorointiin tulee varata riittävästi aikaa. Myös esimiesten sitouttaminen mentorointiin on tärkeää, jotta mentorointiin osallistuvat henkilöt saavat aidosti tukea ja mentorointiin varataan aikaa. Lisäksi vastauksissa painotettiin mentorin asiantuntemusta ja laaja-alaista asioiden ymmärtämistä. Ensimmäisessä mentorointiohjelmassa ei tarjota mentorointia substanssiasioihin liittyen mutta toki mentoroinnin aikana on mahdollista pohtia keinoja miten kokonaiskuva saisi selkeytettyä. Osallistujien motivaatio kannattaa selvittää ennen mentorointiohjelmaan hyväksymistä. Benchmark-virastolle tehdyssä haastattelussa kerrottiin, että heillä on käytössään kyselylomake, jonka avulla selvitetään tarkkaan miksi henkilö hakeutuu mentorointiohjelmaan. Kyselylomakkeen avulla saadaan myös selville tiettyjä asioita henkilön käyttäytymisestä ja tavoitteista. Näiden tietojen avulla benchmark-virastossa määritellään mahdollisimman hyvin toisilleen sopivat mentorit ja aktorit.

Mentorointiin liittyvä toiveita vastaajilla olivat, että mentorointiin varataan riittävästi aikaa ja että siitä tulisi toimiva malli osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen. Mentoroinnin toivottiin myös lisäävän sisäistä vuorovaikusta ja yhdessä tekemisen meininkiä. Riittävä aika toistui lähes kaikissa vastauksissa.

Lopuksi kyselyssä haluttiin selvittää miten mentorointia voisi vastaajien mielestä hyödyntää omassa työyhteisössä. Näissä vastauksissa toistuivat tiedon jakaminen, osaamisen kehittäminen sekä etenkin projektimaisissa työtehtävissä sparraajasta toivottiin apua oikeaan suuntaan ohjaamisessa. Vastauksista kävi ilmi, että jo tällä hetkellä joidenkin kollegojen kanssa työskentely on mentoroinnin kaltaista. Itseluottamuksen kasvattaminen ja varmuus omaan toimintaan tulivat myös ilmi vastauksissa.

6.2.2 Haastatteluiden tulokset

Benchmark-haastattelun (liite 3) purku aloitettiin litteroimalla aineisto. Aineisto litteroitiin niin, että vain ydinasiat koottiin ylös. Haastattelulla haluttiin selvittää miten toisessa, jo pidemmän aikaa mentorointia kehitysmenetelmänä käyttäneessä virastossa, toteutetaan mentorointia. Benchmark-yrityksessä mentorointia on toteutettu vuodesta 2015 alkaen. Toimeksiantaja halusi myös selvittää, millaisia haasteita benchmark-yritys on kohdannut mentorointiin liittyen.

Ensimmäisenä kysyttiin, miten mentorointiohjelmista ja niiden sisällöstä päätetään. Benchmark-yrityksessä mentorointi käynnistyy aina ajankohtaisista asioista organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimerkiksi nykyisessä epävarmassa toimintaympäristössä mentorointi voi liittyä työn tukemiseen, oman uran tarkasteluun sekä uralla kehittymiseen.

Mentorointiohjelmien pituus benchmark-yrityksessä on aina yksi vuosi. Yrityksessä on käytännön kautta todettu, että vuosi on ihanteellinen aika ja vuoden aikana luottamus ehtii syventyä mentoroinnin vaatimalle tasolle. Tässä ajassa myös ujompi henkilö uskaltaa ottaa puheeksi vaikeita asioita. He ovat myös todenneet, että mentoroinnissa päästään syvällisemmälle tasolle vuoden kestävässä ohjelmassa.

Benchmark-yrityksessä on käytössä sekä yksilö-, että ryhmämentorointia. Aivan ensimmäisissä mentorointiohjelmissa heillä oli ainoastaan parimentorointia mutta nykyään on myös paljon ryhmämentorointia. Joissain ohjelmissa voi olla jopa kolme mentoria, jotka toimivat toisilleen vertaismentoreina. Lisäksi heillä on käytössä käänteismentorointia, jossa aktori mentoo mentoria. Mentorit ovat antaneet paljon palautetta siitä, miten paljon he itse ovat saaneet mentoroinnista.

Benchmark-yrityksessä kuka tahansa voi toimia mentorina tai aktorina. Mentoreita myös haetaan aktiivisesti oman yrityksen ulkopuolelta. Mentorien valintaan vaikuttaa, onko mentoriksi hakeutuvalla sellaista osaamista, joka vastaa aktorin tarpeita. Mentorointi on yleensä aktorilähtöistä. Kaikilla mentoreilla ei välttämättä ole kokemusta mentorina toimimisesta, joten yritykseltä tulee vahva tuki siihen, miten mentorina toimitaan. Myös aktoriksi voi hakeutua kuka tahansa. Yrityksellä on käytössä hakuvaiheessa kolmesivuinen

hakulomake, jonka avulla selvitetään tarkkaan miksi henkilö hakee mukaan ohjelmaan. Lomakkeella selvitetään mm. henkilön kehittymistarpeita, millaisia asioita henkilö erityisesti arvostaa työelämässä sekä millainen työntekijä hakija on omasta mielestään. Lomakkeen täyttäminen edellyttää jo motivaatiota ohjelmaan mukaan lähtemiseen.

Mentorointiohjelmien hallintaan benchmark-yrityksillä ei ole tällä hetkellä käytössään mitään järjestelmää. Mentorointia tukeva järjestelmä on juuri mietinnässä. Yritys on rakentamassa mentorointiohjelmiin liittyen mentorointipankkia, josta kuka tahansa voisi koska vain hakea itselleen mentoria.

Nykyinen malli mentoroinnin toteuttamiseen on koettu benchmark-yrityksessä erittäin toimivaksi. Ohjelmaan tehdään pieniä parannuksia joka vuosi edellisissä ohjelmissa opittujen havaintojen perusteella. Ensimmäisten mentorointiohjelmien kohdalla ennen mentoroinnin aloittamista järjestettävät lähipäivät mentoreille ja aktoreille järjestettiin erillään, eli mentoreille oli omat lähipäivät ja aktoreille omat. Tämän osalta kuitenkin todettiin, että sekä mentorien että aktorien kannattaa olla yhdessä alussa saakka. Benchmark-yrityksen yleisen tason tavoitteita mentoroinnille ovat dialogitaitojen parantaminen, kohtaamisosaaminen sekä yhdessä oppiminen. Koska mentorointia toteutetaan valmentavalla otteella, ovat erityisesti esimiehet todenneet sen tukevan heidän työskentelyään myös esimiehen roolissa.

Mentoroinnista tehdään aina kirjallinen sopimus, johon molemmat osapuolet kirjaavat kolme päätavoitettaan mentoroinnille, miten tavoitteisiin päästään sekä pelisäännöt. Mentorointisopimus allekirjoitetaan, koska tämän koetaan vahvistavan luottamusta mentorointiparin välillä ja tällä myös vahvistetaan mentoroinnille asetetut tavoitteet. Yritys pitää vertaistapaamisia mentorien ja aktorien välillä pitkin vuotta. Tapaamisissa tarkastellaan tavoitteiden toteutumista ja tarvittaessa muokataan tavoitteita. Vastuu mentoroinnista on kuitenkin loppukädessä osallistujilla itsellään.

Mentorointiin liittyviä haasteita selvitettiin sen osalta miten benchmark-yrityksessä on toimittu, mikäli mentori ei jostain syystä enää voikaan toimia mentorina. Benchmark-yrityksessä on tähän mennessä ollut vain yksi pari, jossa mentori joutui lopettamaan mentoroinnin kesken ohjelman. Tässä tapauksessa aktorille yritettiin löytää uutta mentoria. Benchmark-yrityksessä mentorointiin on tähän mennessä osallistunut yli 200

henkilöä ja vain muutama pari on joutunut keskeyttämään mentoroinnin. Toinen mentorointiin liittyvä haaste haastateltavan mukaan on, että mentorointiin valitaan sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole tottuneita pohtimaan asioita vaan suorittavat mentorointia. Tämän vuoksi on tärkeää korostaa, että mentorointia ei pystytä suorittamaan, vaan tärkeintä on olla rehellinen ja suora.

Toimeksiantajan haastattelun osalta oli alusta asti selvää, että kyseisen haastattelun avulla selvitetään ainoastaan toimeksiantajan toiveita, odotuksia sekä selvitetään viraston linjasta vaatineet asiat. Tämän haastattelun osalta tutkimustulokset ainoastaan litteroitiin ydinasioiden osalta, joka oli riittävä toimenpide haastattelun tuloksiin ja tavoitteisiin nähden. Saatujen vastausten perusteella pystyttiin etenemään työn kanssa ja saatiin toteutettua toimeksiantajan toiveiden mukaiset dokumentit viraston käyttöön.

6.2.3 Järjestelmään liittyvät tutkimustulokset

Osana opinnäytetyötä toteutettiin mentorointiin käytettävän järjestelmän, Osaavan, osalta korjauksia. Tutkimuksessa selvitettiin, miten järjestelmän tarjoamat mentorointiohjelmat toimivat käytännössä ja tehtiin niiden käyttöön kirjalliset ohjeet. Järjestelmän osalta testattiin Osaavan testiympäristön puolella luoda uusia mentorointiohjelmaa. Testauksessa haluttiin todeta, että järjestelmä toimii halutunlaisesti ja oikein. Lisäksi haluttiin selvittää kaikki mentorointiohjelmien eri toiminnallisuudet, jotta ohjeiden tekeminen ja järjestelmän kouluttaminen asiakkaille olisi mahdollista.

Ohjeita tehtiin yhteensä kolme kappaletta. Yhdessä ohjeessa on kootusti koko mentorointiohjelman prosessi aina ohjelman luomisesta ohjelman käyttämiseen ja päättämiseen. Kyseinen ohje on tarkoitettu virastojen HRD-käyttäjien tueksi. Toinen ohje on tarkoitettu mentorointiohjelmaan osallistuvien mentorien käyttöön. Ohjeessa on esitetty vaihe vaiheelta liittyminen mentorointiohjelmaan, ohjelman hyödyntäminen osana mentorointiprosessia sekä mentorointiohjelman päätyminen. Kolmannessa ohjeessa on vastaavat asiat kuin mentoreille suunnatussa ohjeessa, mutta aktorien näkökulmasta. Mentorin ja aktorin liittyminen mentorointiohjelmaan poikkeaa hieman toisistaan, joten molemmille osapuolille on omat ohjeet. Kaikki tehdyt ohjeet on julkaistu virastojen käyttöön tarkoitettussa ohjepankissa mutta tämän opinnäytetyön liitteenä kyseisiä dokumentteja ei julkaista.

Toinen järjestelmään liittyvä tutkimustyö oli ohjelman automaattisesti lähettämät sähköpostiviestit. Tutkimuksessa selvitettiin, missä eri tilanteissa ja mentorointiohjelmien vaiheissa ohjelma lähettää automaattisia sähköpostiviestejä osallistujille. Ohjelmistotestausta tehtiin Osaava-järjestelmän testiympäristössä ja tehty testaus dokumentoitiin toimeksiantajaviraston muutos- ja julkaisuhallinnan ohjeistuksen mukaisesti. Ohjelman automaattisesti lähettämien sähköpostiviestien sisältö tarkastettiin testihenkilöitä hyödyntäen ja viestien sisältöä muokattiin tarvittavilta osin. Viestien sisältö päätettiin yhdessä Osaava-järjestelmästä vastaavan palvelutiimin kesken. Kaikki ohjelman lähettämät viestit, joita on yhteensä 18 kappaletta, koottiin yhteen excel- taulukkoon. Taulukkoon kirjattiin ohjelman vaihe, jossa viesti lähtee, tieto siitä lähteekö viesti mentorille vai aktorille, viestin otsikko ja sisältö sekä viestin korjattu otsikko ja korjattu viesti. Viestien korjaaminen ja muokkaaminen sekä testaus on dokumentoitu toimeksiantajaviraston hallinnoimaan muutos- ja julkaisuhallinnan järjestelmään. Testausdokumenttia tai sähköpostiviesteistä koottua excel-taulukkoa ei julkaista osana tätä opinnäytetyötä.

6.2.4 Mentorointiopas

Osana opinnäytetyötä laadittiin toimeksiantajaviraston käyttöön mentorointiopas. Oppaan suunnittelussa käytettiin tukena benchmark-viraston vastaavaa mentorointiopasta sekä kirjallisuutta ja ohjelmistotestauksessa tehtyjä havaintoja. Opas on tarkoitettu mentoroinnin käyttöönoton tukimateriaaliksi ja se sisältää ensinnäkin perustietoa mentoroinnista, kuten mentoroinnin käsitteet ja lyhyesti mentoroinnin idean.

Oppaassa esitellään mentoroinnin hyötyjä niin osallistujan kuin organisaationkin näkökulmasta sekä kerrotaan esimiehen roolista mentoroinnin suhteen. Oppaassa on viraston sisäistä ohjeistusta niin ohjelmiin osallistuville mentoreille ja aktoreille, kuin myös viraston HRD-käyttäjille. HRD-käyttäjille oppaassa on ohjeistusta miten lähteä liikkeelle mentorointiohjelman luomisen kanssa sekä muistilista asioista, jotka tulee päättää ennen ohjelman käynnistämistä. Opas esittelee myös lyhyesti Osaavan erilaiset mentorointiohjelmat sekä kunkin mentorointiohjelman prosessikaavion järjestelmän näkökulmasta. Oppaan liitteenä on toimeksiantajaviraston käyttöön laadittu mentorontisopimus.

Mentoroinnista sovitaan toimeksiantajavirastossa aina kirjallisesti mentorin ja aktorin kesken, joten osana mentoroinnin käyttöönoton valmistelutyötä laadittiin mentorointisopimus. Sopimukseen otettiin mallia aiemmista opinnäytetöistä ja niiden yhteydessä luoduista mentorointisopimuksista. Sopimuksessa sovitaan kirjallisesti muun muassa mentoroinnin tavoitteet ja kesto sekä tapaamisissa käsiteltävät asiat. Mentorointiopas on tämän opinnäytetyön liite 4. Mentorointiopas on julkaistu toimeksiantajavirastossa tässä vaiheessa vasta mentorointipilottiin osallistuville mentoreille ja aktoreille. Opasta ei ole vielä julkistettu laajemmalla jakelulla, koska mentorointia ollaan vasta pilotoimassa pienellä kokoonpanolla. Opas tullaan myöhemmin julkaisemaan viraston intranetissä.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön puitteissa valmisteltiin mentoroinnin käyttöönottoa toimeksiantajavirastossa. Osana opinnäytetyötä selvitettiin viraston henkilöstön odotuksia mentorointiohjelmiin liittyen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä henkilöstö toivoo mentoroinnilta, millaista osaamista sen avulla heidän näkemyksensä mukaan halutaan kehittää ja millaisia ennakkokäsityksiä kohderyhmällä on mentoroinnista.

Opinnäytetyö keskittyi nimenomaan mentoroinnin käyttöönoton valmisteluun ja siihen liittyviin ennakkovalmisteluihin. Opinnäytetyön puitteissa saatiin valmisteltua mentoroinnin käyttöönottoa niin yleisten ohjeistusten, järjestelmän kuin henkilöstön osalta. Seuraavassa luvussa esitellään tärkeimmät tutkimustulokset.

7.1 Johtopäätökset

Mentorointiin osallistuville aktoreille toteutettiin webropol-kysely kesällä 2020. Kyselyllä selvitettiin tulevien aktorien kokemuksia ja odotuksia mentoroinnista. Kysely lähetettiin 13 henkilölle. Kyselyyn vastasi lisäksi pilottiryhmän henkilöiden esimiehet ja tämän opinnäytetyön toimeksiantajan edustaja. Kyselyyn saatiin kahdeksan (8) vastausta, joten vastausprosentti oli 61,54.

Toimeksiantajavirastossa toteutettava mentoroinnin pilotointi on tavallaan aktorilähtöistä. Pilottiin on valittu joukko aktoreita, jotka ovat kokonaan uuden työtehtävän äärellä ja heillä on selkeä tarve kirkastaa omaa tehtäväkuvaansa. Mentorointi on aktorilähtöistä silloin, kun organisaatiosta valitaan kehittymishaluiset aktorit ja etsitään heille sopivat mentorit. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa on tärkeää aktorin tavoitteet ja intressit. Mentoroinnin tulee vastata näihin. Ensisijaisen tärkeää mentoroinnissa on, että aktorit ovat motivoituneita osallistumaan mentorointiin. (Kupias & Salo 2014.)

Kyselyn tuloksissa oli havaittavissa, että mentoroinnin tavoitteita ei osata muotoilla selkeästi aktorien toimesta. Tavoitteet olivat hyvin yleisellä tasolla tai niitä ei oltu määriteltä ollenkaan. Suurimpia haasteita aktorilähtöisessä mentoroinnissa on, että aktori ei tiedä mitä haluaa, tarvitsee ja toivoo mentoroinnilta. Mentoroinnille asetetut tavoitteet tulee olla selkeitä ja kirkkaina mielessä sekä aktorilla että mentorilla. Jossain tapauksissa mentoroinnin tavoite on saavutettu, kun aktorille kirkastuu mitä hän tavoittelee työssään ja miten hänen tulisi kehittää itseään. (Kupias & Salo 2014.) Käynnistävissä mentorointiohjelmassa yksi tavoite voisi siis olla, että aktorit saisivat selkeytettyä itselleen, mitä hän tavoittelee työssään ja missä hänen tulisi vielä kehittyä.

Mentorointiin ensimmäisenä osallistuville aktoreille tehdyn kyselyn vastausten perusteella esiin nousi vahva tarve omaan työhön liittyvien asioiden mentorointiin. Tämä toistui vastauksissa useaan kertaan. Ensimmäisenä mentorointiohjelmaan mukaan lähtevät aktorit eivät tule saamaan mentorointia toivomiinsa substanssiin liittyviin asioihin, koska heille valitut mentorit eivät työskentele vastaavissa tehtävissä. Toisaalta aktoreille voidaan tarjota mentorointia esimerkiksi oman työn hallintaan liittyviin asioihin, jotka osaltaan tukevat substanssiin liittyvien työtehtävien toteuttamista ja parantavat oman työn hallinnan tunnetta. Oman työn hallintaan liittyvät asiat nousivat yhdeksi kehitettäväksi asiaksi tehdystä kyselyssä. Toimeksiantajan mentorointi-pilottia varten kannattaa valita juuri edellä mainitun kaltaisia teemoja, joita mentorointiohjelmassa käsitellään. Tutkimustulosten perusteella käsiteltäviksi teemoiksi kannattaa valita erityisesti oman työn hallintaan liittyviä asioita, kuten erilaisia priorisointi-menetelmiä, keskittymistä tukevia toimintatapoja sekä jollain tasolla myös vertaismentorointia. Kyselyn tuloksissa korostui vahvasti substanssiin liittyvät asiat ja

erityisesti kokonaiskuvan hahmottaminen eri prosessien ja järjestelmien välillä. Tätä osaluetta aktorit ovat parhaita mentoroimaan toinen toisilleen. Vertaismentoroinnissa kummankaan osapuolen ei tarvitse olla mentori tai aktori, vaan roolia voidaan vaihdella kummankin osaamisen mukaisesti. Vertaismentoroinnissa ajatuksena on, että kummallakin osapuolella on osaamista, jota voidaan jakaa toiselle. Samoin jokainen voi oppia toisilta. (Kupias & Salo 2014; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 149.)

Kyselyssä mentoroinnin suurimmiksi haasteiksi tunnistettiin ajan riittävyys, motivaatio sekä henkilökemiat. Ensisijaisen tärkeää mentoroinnissa on, että aktorit ovat motivoituneita osallistumaan mentorointiin (Kupias & Salo 2014). Aktorien motivoiminen voi olla haastavaa etenkin jos he kokevat, etteivät saa mentorointia niihin asioihin, joihin he tehdyssä kyselyssä toivoivat. Aktorien motivoimiseen kannattaa siis panostaa.

Kyselyssä tulevat aktorit toivoivat perinteisen parimentoroinnin sijaan ryhmämentorointia. Tätä puoltaa myös se, että aktoreita on kahdeksan ja mentoreita vain kuusi. Pienryhmämentoroinnin puolesta puhuu myös se, että aktorit saavat toisiltaan vertaistukea ja voivat oppia toisiltaan. Pienryhmämentorointiin ryhdytään yleisimmin siitä syystä, että mentoreita ei ole tarpeeksi. Pienryhmämentoroinnissa useampi aktori pääsee hyötymään mentorin osaamisesta. Yksi tärkeä syy ryhmämentorointiin on myös sen tehokkuus. Useampi henkilö kartuttaa osaamistaan yhdellä kertaa käytyjen keskustelujen ja harjoitusten myötä. Ryhmämentoroinnissa myös aktorit voivat oppia toinen toisiltaan ja saada vertaistukea. Haasteina ryhmämentoroinnissa on luonnollisesti useamman henkilön aikataulujen yhteensovittaminen sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentuminen voi kestää pidempään kuin parimentoroinnissa. Myös ryhmämentoroinnissa voidaan soveltaa mallia, jossa mentorointiryhmät mentoroivat toisiaan. (Kupias & Salo 2014.)

Tutkimuksen tuloksissa toistui useaan kertaan huoli mentorointiin käytettävän ajan riittävydestä. Tästä syystä viraston kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että organisaation johto ja esimiehet sitoutuvat mentorointiin ja tätä kautta mahdollistavat alaistensa osallistumisen mentorointiohjelmiin. Mentoroinnin kannalta olennaista on, että ylin johto on sitoutunut ohjelmaan ja antaa sille tukensa (Ristikangas ym., 121). Myös Santalan (2019) tutkimustuloksissa todetaan, että onnistuakseen mentorointi vaatii

riittävät resurssit sekä mentorointiin sitoutuneet mentorit, aktorit ja esimiehet. Mentorointia tulisi myös saada näkyvämmäksi virastossa ja korostaa sen hyötyjä, jotta mahdollisimman moni lähtisi mukaan mentorointiin. Elina Keräsen (2017) tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että kuvaamalla mentorointiprosessi sekä tuomalla se osaksi strategiaa, mentorointi saa näkyvyyttä organisaatiossa. Mentoroinnin käynnistäminen pilotti-ohjelman kautta sekä mentorien valmentaminen ovat hyviä askeleita kohti tavoitetta, jossa mentorointi on viraston vakiintunut osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmä. Nakarin (1998, 19) mukaan mentorointipareille voidaan tarvittaessa järjestää erillistä valmennusta. Toimeksiantajavirastossa mentorit osallistuvat valmennukseen.

Sopivien mentorointiparien muodostamiseen kannattaa myös varata aikaa, jotta mentoroinnista saadaan paras mahdollinen hyöty. Ensimmäisessä mentorointiohjelmassa käytettävä tapa valita ennalta tietyt mentorit pohtimatta, miten he sopivat aktoreille, ei välttämättä ole jatkossa paras toimia. Mentorointi ei voi toimia, mikäli henkilökemiat eivät kohtaa. Mentoroitavien henkilöiden valinnassa voidaan käyttää tukena esimerkiksi aikaisempia henkilö- ja suoriutumisarvioiteja sekä mahdollisia soveltuvuustestien tuloksia. Mentoroitavien valinnassa voivat toimia apuna esimiehet sekä organisaation johto. Mentoroitavien henkilöiden valinta on prosessin onnistumisen ja tuloksellisuuden kannalta kriittinen osa. (Nakari ym. 1998, 18.)

Virastolle tehdyn mentorointioppaan osalta olisi toivottavaa, että dokumenttia ylläpidettäisiin ja päivitetäisiin tarpeen mukaan. Tämän tutkimuksen myötä saatujen tietojen, eli tehdyn ohjelmistotestauksen, perusteella oppaassa suositellaan toimeksiantajan käyttöön tietyn tyyppistä järjestelmän tarjoamaa mentorointiohjelmaa mutta käytäntö näyttää, onko se lopulta sopiva vaihtoehto. Oppaaseen on koottu lisäksi viraston sisäistä ohjeistusta toimeksiantajalle tehdyn haastattelun (liite 2) pohjalta. Oppaan liitteenä on viraston mentorointiin osallistuvien henkilöiden käyttämä mentorointisopimus (liite 4). Mentorointisopimusohjan tekeminen oli osa tätä opinnäytetyötä. Mentorointisopimus laaditaan virastossa aina kirjallisesti. Sopimuksessa sovitaan esimerkiksi pelisäännöt, tavoitteet, kesto ja tapaamisten aikataulu. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että mentoroinnista kannattaa aina sopia kirjallisesti. Pelisäännöistä sopiminen sekä luottamuksellisuuden esiin tuominen mentorin ja aktorin koulutuksissa ovat tärkeässä roolissa luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaamiseksi (Ristikangas ym. 2014, 124.; Juuti & Rovio 2010, 123).

Benchmark-haastattelusta (liite 3) saatiin hyviä ajatuksia tukemaan mentoroinnin käyttöönottoa ja haastattelun myötä myös usko mentoroinnin hyötyihin ja hyödyllisyyteen kasvoi. Hyvät kokemukset ja käytännöt toisesta virastosta helpottavat mentoroinnin käyttöönottoa ja myös rohkaisevat siihen. Benchmark-virastossa on pitkän mentorointikokemuksen myötä havaittu esimerkiksi, että mentorointiohjelman optimaalinen pituus on yksi vuosi. Lisäksi heillä on käytössään vertaismentorointia, joka varmasti olisi sopiva myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajaviraston mentorointiohjelmatyypiksi. Erityisesti benchmark-virastosta kannattaa pitää mielessä alkuhaastattelulomake, jonka avulla selvitetään osallistujien motivaatio.

Mentoroinnin käyttöönottoa valmisteltiin myös mentorointia tukevan järjestelmän osalta. Järjestelmästä testattiin sen lähettämät sähköpostiviestit ja tehtiin viesteihin tarvittavia korjauksia, jotta viestit olisivat mahdollisimman ymmärrettäviä. Järjestelmän osalta käyttöönoton valmisteluihin kuului myös kuvallisten ohjeiden tekeminen järjestelmän mentorointiohjelmien luomisesta ja käyttämisestä. Järjestelmän valmistelu mentoroinnin käyttöönottoon oli välttämätöntä ja olennainen osa sujuvaa mentoroinnin käyttöönottoa. Testauksen päätavoite on varmistaa, että ohjelmisto on rakennettu siten kuin se alunperin suunniteltiin ja se täyttää asiakkaan tarpeet. Testaus päättyy, kun kokonaisuus ei sisällä merkittäviä virheitä tai on vähintään toimintakuntoinen ja täyttää odotukset. (Kasurinen 2013, luku 1.) Testauksessa päästiin siihen tulokseen, että ohjelman lähettämät sähköpostiviestit täyttivät odotukset eivätkä enää sisältäneet merkittäviä virheitä. Täysin virheettömäksi viestejä ei saatu mutta testauksen lopputulos hyväksyttiin silti.

Kaikesta edellä esitetystä tutkimus- ja selvitystyöstä voidaan todeta, että mentoroinnin käyttöönotto osaamisen kehittämisen menetelmäksi tukee viraston tavoitteita erityisesti osaamisen jakamisen, asiantuntijaksi kasvamisen ja yhdessä oppimisen näkökulmasta, ja mentorointi kannattaa näin ollen ottaa kokeiluun. Tehty kysely tuleville aktoreille puoltaa myös osaltaan tarvetta uusiin osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmiin sekä väylää avoimeen keskusteluun. Lisäksi fakta on, että toimeksiantajaviraston suurin ikäluokka vuonna 2019 oli 55–64-vuotiaat, joka osaltaan kertoo tarpeesta lähitulevaisuudessa poistuvan osaamisen jakamiseen ja siihen sopivien keinojen etsimiseen. Mentorointia voidaan käyttää hiljaisen tiedon jakamisen menetelmänä. Erityisesti hiljaisen tiedon tallentaminen ja jakaminen on ajankohtaista tilanteissa, joissa

organisaation kokenutta henkilöstöä eläköityy ja tilalle tulee uusia, työuransa alussa olevia henkilöitä. (Mäkisalo 2003, 129–130; Nikkilä & Paasivaara, 2007, 132; Puusa & Reijonen 2011, 63.)

Mentorointi kasvattaa organisaation osaamista. Arvokas tietotaito siirtyy työntekijältä toiselle ja säilyy organisaatiossa. Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden saada lisätietoja, erilaisia kokemuksia sekä sen avulla voidaan löytää parhaita käytäntöjä. Se mitä organisaatio hakee mentoroinnilla, on aina strateginen valinta ja tähän yhtälöön sovitetaan vielä aktorin kehittymistarpeet. Mentoroinnin hyödyntäminen osana kehittämistoimintaa viestii organisaation halusta avoimeen keskusteluun. Organisaation tiedonkulku paranee, halu jakaa tietoa muille kasvaa ja erilaisten ajatusten esiintuomiseen löytyy uusia keinoja. Myös vuorovaikutus organisaation eri tasoilla työskentelevien välillä paranee. (Juusela 2006, 14.) Kaikki edellä mainitut seikat edesauttavat toimeksiantajaviraston menestymistä ja kehittymistä. Tutkimuksessa korostui henkilöstön halu avoimeen keskusteluun ja mentoroinnin käyttöönotto virastossa viestii henkilöstölle organisaation halusta avoimeen keskusteluun ja kannustaa entistä laajempaan vuorovaikutukseen.

7.3 Luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessään tutkija joutuu jatkuvasta pohtimaan tutkimuksessa käytettyjä ratkaisuja ja tätä kautta miettimään tehdyn analyysin kattavuutta sekä tekemänsä työn luotettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä tutkijan apuna ovat ainoastaan ennakko-oletukset, käytännön kokemukset sekä teoriapohja. Tutkimuksen luotettavuuden arvionti perustuu pitkälti järjestelmällisen epäilyn periaatteeseen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on siis kyse tiedeyleisön vakuuttamisesta. (Eskola & Suoranta 2014, 209–2010.)

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on aina riittävän tarkka dokumentointi niin tulosten, menetelmien kuin tiedonkeruun osalta. Myös toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyyden perustuu dokumentointiin. Tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan tarkastella tutkimuksen lähtötilanteesta, sekä annetun kuvauksen perusteella. Jos lähtötilanteen oletukset vastaavat uutta tilannetta, voidaan olettaa tulosten olevan siirrettävissä. (Kananen 2009, 96.)

7.3.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Käytetty mittari on validi siinä tapauksessa, jos se mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Validiteetti pitää sisällään oikean tutkimusmenetelmän käyttämisen, oikeanlaisen mittarin käytön sekä oikeiden asioiden mittaamisen. (Kananen 2009, 87.) Tämä opinnäytetyö on selkeästi kvalitatiivinen, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksenaan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullinen tutkimus pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2014, 21.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kautta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimusta tehtiin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kautta ja tutkimuksessa haluttiin selvittää heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan ja odotuksiaan. Käytetyt tiedonhankintamenetelmät tukivat tutkimuksen toteuttamista ja selvittivät tutkimusongelman kannalta olennaiset vastaukset.

Kuten edellä mainittua, luotettavuusarvioinnin yksi kulmakivi on riittävän tarkka dokumentointi. Tämän opinnäytetyön lähtökohdat, työn tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulokset on dokumentoitu riittävän tarkasti. Dokumentointi kattaa kaikki edellä mainitut osa-alueet ja dokumentointia on tehty sitä mukaa, kun tutkimus on edennyt. Tutkimustulosten ulkoinen valideetti, eli tulosten yleistäminen, ei välttämättä vastaa populaatiota. Opinnäytetyöhön liittyvään mentorointi -kyselyyn osallistui suhteellisen pieni otos viraston henkilöstöön nähden. Lisäksi kaikki vastanneet toimivat vastuullisessa ja itsenäisessä asiantuntijatyössä ja heillä on sitä kautta jo olemassa olevaa vastuunottoa omasta oppimisesta. Mikäli toimeksiantajavirasto haluaisi saada luotettavamman kuvan mentorointiin liittyvistä käsityksistä ja odotuksista, tulisi kysely tehdä suuremmalle ja enemmän toisistaan poikkeavalle vastaajajoukolle.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten pysyvyyttä, eli toistettaessa tutkimus, saadaan samat tulokset. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tekee hankalaksi se, että edellä esitetyt luotettavuusmittarit eivät sovellu sellaisenaan kaikkiin tutkimustyyppeihin. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi on vielä vaikeampaa, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen. Suurin ongelma toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on sen tavoittelema muutos.

Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointia voidaan lähteä pohtimaan sen pohjalta, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä. (Kananen 2009, 87–88.) Mikäli tutkimuksen valideetin todetaan olevan kunnossa, ei reliabiliteettiin yleensä tarvitse juurikaan puuttua. Validiteetti takaa yleensä sen, että reliabiliteetti on kunnossa. (Kananen 2009, 90.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaa lähestyttiin useasta eri näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli niin henkilöitä kuin järjestelmän osia. Voidaan siis todeta, että mentoroinnin käyttöönottoon liittyvää tutkimus- ja selvitystyötä on tehty useasta eri näkökulmasta ja haettu tutkimuksen luotettavuudelle ja validiteetille tukea tämän prosessin aikana useilta eri henkilöiltä ja tiimeiltä.

7.3.2 Eettiset kysymykset

Muutettaessa haastatteluaineisto tekstimuotoon analyysia varten, voidaan aineistosta poistaa tunnistetiedot, mikäli niiden säilyttäminen ei ole välttämätöntä aineiston analyysin kannalta. Tämä tarkoittaa, että aineisto anonymisoidaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetiedot poistetaan haastatteluaineiston litteraatiosta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 452.)

Tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen analyysista on poistettu tunnistetiedot, eikä osallistujia pysty tunnistamaan. Haastatteluista tehdyt nauhoitteet sekä niistä tehdyt litteroinnit tuhoetaan tutkimuksen päätyttyä. Webropol-työkalulla toteutettu kysely poistetaan webropol-järjestelmästä tutkimuksen valmistuttua. Kyselyn tulokset on avattu tässä opinnäytetyön raportissa.

Toimeksiantona tehdyt asiakirjat, mentorointi-opas, sähköpostiviestien testausdokumentti sekä kuvalliset ohjeet järjestelmän käyttöön, eivät ole julkisia asiakirjoja, eikä näitä julkaista osana tätä opinnäytetyötä. Kyseiset dokumentit on toimitettu ohjaavalle opettajalle tarkastettavaksi. Dokumentit on julkaistu toimeksiantajavirastossa viraston omien ohjeiden mukaisesti.

7.2 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö eteni hitaasti mutta varmasti. Työtä aloiteltiin alkuvuonna 2020 ja maaliin päästiin loppuvuonna 2020. Opinnäytetyötä aloitettaessa ensin oli ajatuksena, että luodaan uusi mentorointiohjelma toimeksiantajan käyttöön. Melko nopeasti kuitenkin todettiin, että uutta ohjelmaa ei pystytä tämän opinnäytetyön puitteissa luomaan, vaan päätettiin keskittyä mentoroinnin käyttöönottoon uutena osaamisen kehittämisen menetelmänä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen mukana. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden, eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinna ja raportoinnin, yhteenkietoutumista. Tutkimussuunnitelmaa tai tutkimusongelmaa voi olla tarpeen tarkastella tutkimuksen edetessä ja aineistonkeruun myötä. (Eskola & Suoranta 2014, 15–16.)

Kokonaan uuden kehittämismenetelmän käyttöönotto vaatii paljon ennakovalmistelua ja aikaa. Kuten Ristikangas ym. (2014, 122–123) toteavat, yleensä kuluu kuudesta kuukaudesta vuoteen, että avainhenkilöt on saatu sitoutettua mentorointiin riittävällä tasolla, saatu asetettua tavoitteet ja mittarit sekä suunniteltu tarvittavat koulutukset sekä käynnistetty mentorointiprosessi osanottajien valitsemisella.

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle tutkimalla vastaavia, aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä ja keräämällä niistä ideoita ja ajatuksia. Muiden tekemistä opinnäytetöistä sai paljon ideoita esimerkiksi siihen, mistä aiheista teoriaa kirjoitetaan sekä millaisia tutkimusmenetelmiä muut olivat käyttäneet. Myös muiden käyttämiin tutkimustulosten analysointimenetelmiin oli hyödyllistä tutustua.

Muiden opinnäytetöihin tutustumisen jälkeen oma opinnäytetyöni eteni omiin työtehtäviini liittyen mentoroinnissa käytettävän järjestelmän osalta käyttöönoton valmisteluun. Järjestelmään tehtiin tarvittavia korjauksia ja muokkauksia, jotta myös se olisi valmis käyttöönotettavaksi. Järjestelmään tehtyjen korjausten jälkeen työ eteni toimeksiantajan tilaaman mentorointioppaan laatimiseen. Toimeksiantajan käyttöön laadittiin yleistä ohjeistusta sisältävä opas kaikille mentorointiin osallistuville henkilöille.

Kevään ja alkukesän aikana opinnäytetyö eteni teorian kirjoittamisella. Alkukesän aikana laadittiin myös järjestelmäohjeet mentorointiohjelmien käyttöön. Järjestelmäohjeita tehtiin kaksi kappaletta. Yksi järjestelmän pääkäyttäjälle ja yksi ohjelmaan osallistuville mentoreille ja aktoreille. Alkukesästä kohderyhmälle lähetettiin myös webropolin kautta kyselylomakkeet mentorointiin liittyen.

Kesälomien jälkeen toteutettiin benchmark-haastattelu toiseen valtion virastoon. Tämän haastattelun avulla haluttiin selvittää miten toisessa, mentorointia jo pidempään hyödyntäneessä virastossa toimitaan ja etsiä myös parhaita käytäntöjä sieltä. Loppukesän ja syksyn aikana kaikki toimeksiantoon liittyvät työt oli saatu valmiiksi ja viraston sisällä jatkettiin mentoroinnin käyttöönoton valmistelua. Tässä vaiheessa opinnäytetyön raporttia työstettiin edelleen teorian sekä tutkimustulosten analysoinnin osalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli valmistella kokonaan uuden osaamisen jakamisen ja osaamisen kehittämisen menetelmän, mentoroinnin, käyttöönottoa eräässä valtion virastossa. Käyttöönoton valmistelu on ollut iso ponnistus ja se on sisältänyt paljon sellaistaakin työtä, jota ei aloitettaessa vielä osannut ajatellakaan. Mentoroinnin käyttöönottoa on valmisteltu monesta näkökulmasta. On tehty yleistä ohjeistusta, järjestelmän käyttöön liittyvää ohjeistusta, selvitetty tulevien aktorien toiveita, valmisteltu mentoroinnin tukena käytettävää järjestelmää, haettu vinkkejä ja tukea benchmark-virastolta sekä yleisesti tutustuttu mentoroinnin tarjoamiin mahdollisuuksiin. Opinnäytetyön tuloksina on esitetty toimeksiantajavirastolle avaimia mentoroinnin sujuvaan käyttöönottoon. Kehittämisen näkökulmasta on kehitetty mentorointiin käytettävän järjestelmän toimivuutta, luotu raamit viraston mentoroinnille sekä saatu osallistajat pohtimaan omaa osaamisen kehittämistään.

7.4 Jatkotutkimuskohteita

Tämän opinnäytetyön puitteissa pohjustettiin mentoroinnin käyttöönottoa valitun pilottiryhmän kanssa. Pilottiryhmä osallistuu myöhemmin käynnistyvään mentorointiohjelmaan, jonka suunnittelu tai toteutus ei ole osa tätä opinnäytetyötä. Käynnistyvän mentorointiohjelman aikana, keväällä 2021, tullaan toteuttamaan kysely aktoreille, jossa selvitetään onko mentorointi tukenut heidän kehittymistään odotetulla tavalla. Tästä selvitystyöstä olisi loogista tehdä jatkotutkimuksena toinen opinnäytetyö.

Tämä opinnäytetyö keskittyisi siihen, miten mentorointi on lähtenyt sujumaan, missä voisi parantaa sekä rakentaa samalla vakiintunutta mallia mentorointiin kehittämismenetelmänä. Tutkimuksen osana voisi lisäksi valmistella systemaattisen seurantamallin asetettujen tavoitteiden seurantaan ja raportointia varten.

Muita jatkotutkimuskohteita voisivat olla esimerkiksi mentoreille tehtävät kyselyt. Toimeksiantajavirastossa mentoreina voivat ainakin alkuvaiheessa toimia ainoastaan henkilöt, jotka ovat suorittaneet erillisen mentori-koulutuksen. Mentoreiden kokemuksia ja heidän näkemyksiään mentoroinnin onnistumisesta ja kompastuskivistä olisi mielenkiintoista selvittää. Mentoroinnin vakiinnuttua kehittämismenetelmäksi, voisi lisäksi selvittää millaisissa tehtävissä toimivat henkilöt erityisesti hakeutuvat mentorointiin. Samalla voisi myös tutkia mitkä osallistujaryhmät kokevat hyötyvänsä mentoroinnista eniten ja miksi.

Lähteet

- Eerikäinen, M. 2007. Tapaustutkimus asiantuntijan hiljaisesta tiedosta asiantuntijaorganisaatiossa. Joensuun yliopisto. Kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: J-Impact Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Förbom, M. 2003. Mentori. Aloittelevan opettajan käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen -avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.
- Heikkinen, H., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. 2012. Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Itä-Suomen yliopisto. 2020. Benchmarking. <http://www3.uef.fi/web/guest/benchmarking>. 25.9.2020.
- Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juusela, T., Lillia, T., Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhunen, P. 2012. Mentoroinnin hyödyntäminen omassa työssä -Case keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41408/Karhunen_Pirjo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Kasurinen, J. P. 2013. Ohjelmistotestauksen käsikirja. Jyväskylä: Docendo. Karelia Finna. 30.10.2020.
- Keränen, E. 2017. Mentorointi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139433/Mentorointi%20hoitohenkiloston%20osaamisen%20kehittamisen%20menetelmana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 12.11.2020.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20\)\). 24.4.2020](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/CAEBEXCTEB#kohta:Mentorointi((20)4.0((20)). 24.4.2020)
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Espoo: Monikko.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Huhtala, T. 1998. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Forssa: Ekonomia Oy.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2003. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintaitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Palkeet. 2019. Tilinpäätös vuodelta 2019. https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu_ja_seuranta_netra/tilinpaatos-2019.pdf. 10.8.2020.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: Unipress.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Santala, E. 2019. Hoitohenkilökunnan mentoroinnin kehittäminen osana urakehitysmallia Satakunnan sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262010/santala_elina.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 18.9.2020.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Porvoo: ai-ai Oy.
- Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turun ammattikorkeakoulun raportteja 39. 2005. Tiedosta tuottava – strategisen tietojohtamisen kysymyksiä. Turun ammattikorkeakoulu.
- Valtiovarainministeriö. 2018. Kiekun osaamisen hallinnan työkalujen kehittäminen. VM/725/00.01.02.02/2018.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Väistö, R. 2004. Mentorointi, ammattillisen kasvun ja työyhteisön kehittämismenetelmä sosiaali- ja terveystalalla. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Kyselylomake mentoroinnin kohderyhmälle

- 1) Nimike:
 - esimies
 - erityisasiantuntija
 - päällikkö
 - joku muu, mikä
- 2) Kerro omin sanoin mitä mentorointi sinun mielestäsi tarkoittaa?
- 3) Kuvaile mitä sellaista osaamista sinulla on, jonka jakamisesta olisi hyötyä mentorin roolissa?
- 4) Oletko aiemmin toiminut mentorina/aktorina?
- 5) Millaisia tavoitteita asettaisit mentoroinnille, jos osallistuisit mentorointiohjelmaan aktorina?
- 6) Millaisia tavoitteita asettaisit mentoroinnille, jos osallistuisit mentorointiohjelmaan mentorina?
- 7) Mitä osaamista haluaisit kehittää mentoroinnin avulla?
- 8) Mitä toivot mentorilta ja missä roolissa toimiva olisi sinulle sopiva mentori?
- 9) Haluaisitko kehittämispolun aikana ryhmä- vai henkilökohtaista mentorointia?
 - ryhmämentorointi
 - henkilökohtainen mentorointi
- 10) Millaisia riskejä näet mentoroinnin onnistumisen suhteen?
- 11) Mitä toiveita sinulla on mentorointiin liittyen?
- 12) Miten sinun mielestäsi mentorointia voisi hyödyntää omassa työyhteisössäsi?

Toimeksiantajan haastattelu

- 1) Onko tarkoitus, että virasto x luo omia mentorointiohjelmia? Jos on, niin kuka tuottaa niihin sisällön?
- 2) Toimiiko virasto x:ssä mentoreina vain valmennuksen saaneet henkilöt? Määritelläänkö mentorit etukäteen kullekin ohjelmalle, vai etsivätkö aktorit itse omat mentorit?
- 3) Miten aktoriksi ilmoittautuminen tapahtuu? Voiko vapaasti ilmoittautua avoimiin ohjelmiin vai kutsutaanko ohjelmiin tietyt henkilöt?
- 4) Halutaanko linjata yleisesti, kuinka monta aktoria ohjelmiin voi maksimissaan osallistua?
- 5) Käyttääkö virasto x ohjattuja vai avoimia mentorointiohjelmia?
- 6) Kuka vastaa mentorointiohjelmien luomisesta (ja ylläpitämisestä sekä päättämisestä) Osaavaan (HRD vai lisäpalveluna?)
- 7) Mitkä ovat virasto x:n yleisen tason tavoitteet mentoroinnille?
- 8) Käytetäänkö mentoroinnissa erillistä mentorointisopimusta?
- 9) Onko mentorointiin käytetty aika työaika vai haetaanko siitä poissaolo?
- 10) Onko sinulla jotain lisättävää, mitä haluaisit kysyä benchmark-virastolta?

Benchmark-haastattelu

- 1) Miten mentorointiohjelmista ja niiden sisällöstä päätetään?
- 2) Miten pitkiä mentorointiohjelmiä teillä on ollut ja mikä sinun näkemyksesi mukaan on sopiva pituus mentorointisuhteelle?
- 3) Voiko kuka tahansa toimia teillä mentorina vai miten henkilöt valitaan mentoreiksi?
- 4) Miten aktoriksi ilmoittautuminen tapahtuu? Voiko vapaasti ilmoittautua avoimiin ohjelmiin vai kutsutaanko ohjelmiin tietyt henkilöt?
- 5) Miten ja missä teidän nykyiset mentorointiohjelmat ylläpidetään ja kuka niitä ylläpitää?
- 6) Koetteko nykyisen mallin toimivaksi?
- 7) Mitkä ovat teidän yleisen tason tavoitteet mentoroinnille?
- 8) Miten sopimukset tehdään? Onko allekirjoitettu versio?
- 9) Millaisia haasteita mentoroinnin osalta on havaittu?
- 10) Miten toimitaan, jos mentori ei voikaan enää toimia mentorina/vaihtaa virastoa?

Mentorointisopimus

Mentorointisopimus

Tällä sopimuksella sovitaan kirjallisesti mentoroinnista mentorin ja aktorin kesken. Mentorointisopimus lisätään liitteeksi Osaavan omaan profiiliin kohtaan 'Dokumentit'.

Sopimuksen osapuolet:

Aktori:

Mentori:

Mentoroinnin tavoitteet:	
Mentorointiprosessin kesto:	
Tapaamisväli ja paikka:	
Tapaamisten kesto:	
Tapaamisissa käsiteltävät aiheet ja teemat:	

Yhteydenpito tapaamisten välillä, käytettävät kanavat ja välineet:	
Käytännön järjestelyt tapaamisissa, esimerkiksi kuka valmistelee käsiteltävät aiheet:	
Miten toimitaan, jos sovittu tapaaminen joudutaan perumaan:	
Tapaamisiin valmistautuminen; mitä aktori tekee ja mitä mentorilta odotetaan:	
Mahdollinen mentorointiprosessin keskeyttäminen, miten silloin toimitaan:	