

Jukka-Pekka Ruotsalainen

MENTOROINNIN KÄSIKIRJAN KEHITTÄMINEN TOIMIHENKILÖILLE

Käytännönläheinen käsikirja Are Oy:n käyttöön

Opinnäytetyö

Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto

Talotekniikan insinööri

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä/Tekijät	Jukka-Pekka Ruotsalainen
Työn nimi	Mentoroinnin käsikirjan kehittäminen toimihenkilöille
Toimeksiantaja	Are Oy
Vuosi	2024
Sivut	30 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Tero Lahikainen, Aapo Toivainen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on laatia ja kehittää käsikirja olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Käsikirjan on tarkoitettu käytännönläheiseksi työkaluksi sekä mentoreille että aktoreille. Käsikirjassa kuvataan mentorointiprosessi sekä tarjotaan käytännön työvälineitä mentorointiin. Tämän käsikirjan avulla Are Oy:ssä voidaan mentorointi ottaa käyttöön yhtenä työn tukemisen menetelmänä yhdenmukaisesti ja järjestelmällisesti.

Kun asiantuntijat ikääntyvät ja jäävät pois työelämästä, poistuu yrityksestä valtavasti osaamista ja hiljaista tietoa. Talotekniikka-ala perustuu usein perinteisiin menetelmiin ja parhaisiin käytäntöihin, jotka eivät välttämättä ole aukikirjoitettuja. Tämän osaamisen ja hiljaisen tiedon merkitys yrityksen olemassaolon kannalta on merkittävä. Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmänä on jo käytetty jossain yrityksissä onnistuneesti mentorointia. Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden siirtää näitä käytäntöjä eteenpäin uusille osaajien sukupolville. Mentoreiden rooli on tärkeä, kun on kyse alan osaamisen ylläpitämisestä ja parhaiden käytäntöjen säilyttämisestä.

Mentoroinnin käsikirjan kehittäminen Are Oy:lle toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön produktin toteuttamisessa oli kaksi vaihetta: kirjallisuuskatsaus ja käsikirjan laatiminen. Kirjallisuuskatsauksen aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt käsikirja on parhaimmillaan johdatus mentorointiin ja mentorisuhteen elinkaarelle. Käsikirja toimii johdantona aiheeseen ja teemaan sekä mentorille että aktorille. Käsikirjan tavoitteena on myös herättää lukijan mielenkiinto hakemaan lisää tietoa mentoroinnista oman mentorintisuhteen tueksi.

Mentoroinnilla on keskeinen rooli osaamisen siirtämisessä organisaatiossa. Se mahdollistaa tiedon ja taitojen siirtymisen kokeneemmilta työntekijöiltä uusille ja nuoremmille työntekijöille. Mentorointikäsikirja voi tukea tätä prosessia tarjoamalla rakenteen ja ohjeistuksen mentorintisuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Käsikirja tarjoaa konkreettisia käytäntöjä ja menetelmiä mentorintisuhteen tueksi, kuten säännöllisiä tapaamisia ja niiden sisältöjä sekä tavoitteiden asettamista, jotka edistävät osaamisen siirtymistä.

Asiasanat: mentorointi, osaamisen siirto, sitouttaminen, tuottavuus, talotekniikka

Degree title	Bachelor of Engineering
Author (authors)	Jukka-Pekka Ruotsalainen
Thesis title	Developing a mentoring handbook for employees.
Commissioned by	Are Oy
Time	2024
Pages	30 pages, 1 page of appendices
Supervisor	Tero Lahikainen, Aapo Toivainen

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to create and develop a handbook based on existing literature. The handbook is intended to be a practical tool for both mentors and mentees. It describes the mentoring process and provides practical tools for mentoring. Through this handbook, Are Oy can adopt mentoring as a method of support for work consistently and systematically.

As experts age and leave the workforce, companies lose a vast amount of knowledge and tacit knowledge. The building services industry often relies on traditional methods and best practices that may not be explicitly documented. The significance of this knowledge and tacit knowledge for the company's existence is substantial. Mentoring has already been successfully used in some companies as a method for transferring tacit knowledge. Mentoring offers the opportunity to pass on these practices to new generations of professionals. Mentors play a crucial role in maintaining expertise in the field and preserving best practices.

The development of a mentoring handbook for Are Oy was conducted as a functional thesis. The implementation of the thesis had two phases: a literature review and the creation of the handbook. The literature review data was analyzed using deductive content analysis.

The resulting handbook serves as an introduction to mentoring and the lifecycle of a mentoring relationship. It serves as an introduction to the topic and theme for both mentors and actors. The goal of the handbook is also to pique the reader's interest in seeking further information to support their own mentoring relationship.

Mentoring plays a central role in knowledge transfer within an organization. It facilitates the transfer of knowledge and skills from experienced employees to newer and younger employees. A mentoring handbook can support this process by providing structure and guidance for establishing and maintaining mentoring relationships. The handbook offers concrete practices and methods to support mentoring relationships, such as regular meetings, their content, and goal setting to facilitate knowledge transfer.

Keywords: mentoring, knowledge transfer, engagement, productivity, building services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	6
3	MENTOROINTI.....	6
3.1	Mitä on mentorointi?	6
3.2	Mentorointi osaamisen ja tiedon siirtämisen työkaluna.....	8
3.3	Mentorointi asiantuntijan sitouttamisen työkaluna.....	9
3.4	Mentorointi tuottavuuden parantajana	10
3.5	Mentoroinnin toteuttamistavat.....	10
3.6	Mentoroinnin tavoitteet	12
3.7	Mentorointi talotekniikka-alalla.....	14
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	15
5	EMPIIRISEN OSAN ELI PRODUKTIN TOTEUTTAMINEN	16
5.1	Kirjallisuuskatsaus produktin sisällön tuottamisen menetelmänä	17
5.2	Aineiston kerääminen	17
5.3	Aineiston analyysi	18
5.4	Produktin rakenne ja käyttö	20
5.5	Aikataulu ja työn ohjaaminen.....	21
6	POHDINTA.....	22
6.1	Käytännön suositukset.....	24
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	25
	LÄHTEET.....	26

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustaulukko

1 JOHDANTO

Talotekniikka-alalla asentajat ovat perinteisesti rakennuskohteissa työskennelleet mestari–kisällipareina, joissa osaaminen ja tietotaito siirtyy luontevasti kokeneemmalta nuoremmalle asentajalle. Toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden tasolla vastaava kokeneemmalta oppimista ei ole järjestelmällisesti toteutettu. Asiantuntijat, kuten projektipäälliköt ja suunnittelijat, tekevät talotekniikka-alalla pääsääntöisesti omia projektejaan ja ongelmatilanteissa luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutussuhde kokeneempaan kollegaan auttaa ratkaisun löytymisessä (Lavento 2023).

Työskentelen talotekniikka-alan yrityksessä Are Oy:ssä, jonka pääliiketoiminta koostuu urakkaluonteisista talotekniikka-alan projekteista, kattaen sähkö-, kylmä- ja LVI-asennukset. Mentorointimenetelmä herätti mielenkiintoni, sillä se tarjoaa mahdollisuuden ohjata uutta työntekijää työtehtäviin ja vahvistaa hänen sitoutumistaan organisaatioon.

Uuden projektipäällikön tai asiantuntijan aloittaessa työnsä hänellä on oltava tarvittava tekninen osaaminen alalta. Organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien välillä liikkuva tieto on sellaista, jota voi oppia vain käytännön kokemuksen kautta. Tämä tieto perustuu käytäntöihin ja ymmärrykseen, eikä sitä voi aina kirjata konkreettisesti ylös. Kokeneen mentorin tuki helpottaisi nuoren projektipäällikön tai asiantuntijan kehitystä parantaisi hänen työhyvinvointiaan ja lisäisi sitoutumistaan yritykseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää mentoroinnin käsikirjan toimihenkilöille, jonka avulla Are Oy:ssä voidaan käynnistää mentorointi yhdenmukaisesti ja laadukkaasti.

Mentoroinnin käsikirjan kehittäminen Are Oy:lle toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön toiminnallisen osan eli produktin toteuttaminen tulee sisältämään kaksi vaihetta: kirjallisuuskatsauksen ja sisällön analysoimisen sekä käsikirjan laatimisen. Kirjallisuuskatsauksen aineisto analysoidaan deduktiivisella sisällönanalyysillä. Käsikirjan sisältö pyritään laatimaan käytännönläheiseksi ja toiminnalliseksi.

2 TYÖN TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Työn toimeksiantajana toimii Are Oy. Are Oy on suomalainen perheyhtiö, jolla on lähes sadan vuoden kokemus talotekniikka-alasta. Are Oy on yksi harvoista toimialan suurista yhtiöistä, jotka yhä ovat yksityisessä omistuksessa. Are Oy on perustettu vuonna 1995 ja sen toimialana on lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennus. Are Oy tarjoaa ratkaisuja ja palveluita kiinteistön koko elinkaarelle aina uudiskohteiden hankkeiden kehittämisestä talotekniikkaurakointiin, ylläpitoon, huoltoon ja korjausrakentamiseen. (Are Oy 2024.)

ARE kuuluu osaksi Conficap-konsernia ja ARE-konserniin kuuluvat Ruotsissa toimiva tytäryhtiö ARE Sverige AB ja Latviassa toimiva Enerz SIA.

Are Oy työllistää 3400 työntekijää ja toiminta on jakaantunut kolmeen liiketoimintaan: palveluihin, projekteihin ja energia- ja asiantuntijapalveluihin. (Are Oy 2024.)

Yritystä voidaan kuvailla projektiperusteiseksi organisaatioksi, jossa asiantuntemus on kytketty projekteihin. Projektien johtamisesta vastaavat projektipäälliköt tuotantopäälliköiden ja yksikönpäällikön tukemana. Projektien hallinta on haasteellista, koska siihen vaikuttavat monet muuttuvat tekijät, kuten omat työntekijät, aliurakoitsijat, materiaalitoimittajat, tilaajan rakennusyhtiö ja erilaiset ennalta määritellyt aikataulut. Projektien kesto vaihtelee kohteittain puolesta vuodesta kahteen vuoteen, ja kohteet voivat olla julkisia laitoksia, teollisuuslaitoksia tai asuinhuoneistoja.

3 MENTOROINTI

3.1 Mitä on mentorointi?

Mentorointi on laajasti hyödynnetty keino henkilöstön kehittämisessä ja organisaation hiljaisen tiedon sekä hankitun kokemuksen siirtämisessä. Sen avulla jaetaan oppeja ja kokemuksia ei ainoastaan yksilöiden vaan myös tiimien taitojen ja osaamisen kehittämiseksi. (Lankinen ym. 2004, 83.) Mentoroinnissa kokeneempi henkilö, eli mentori, ja mentoroitava, eli aktori, yhdessä suunnittelevat mentorointiohjelman keskustelemalla. Mentoroinnin päämääränä on kokemuksen ja osaamisen välittäminen, ja aktori soveltaa saamaansa tietoa

omaan työhönsä ja tilanteeseensa. Mentorisuhde on pitkäkestoinen, ja mentorin rooli on merkittävä. Mentorointi edellyttää mentorilta vahvaa vuorovaikutustaitoa ja halukkuutta jakaa kokemuksiaan vähemmän kokeneille, mutta myös tahtoa oppia itse aktorilta. (Hyppänen 2013, 130.)

Mentorointi on vuorovaikutteinen prosessi, jossa kokenut kollega tarjoaa tukea ja ohjausta uudelle oppimishaluiselle henkilölle. Mentoroinnin keskeisenä tavoitteena on auttaa aktoria löytämään parhaat ratkaisut omiin haasteisiinsa ilman valmiiden ohjeiden antamista mentorilta. Mentorointi tarjoaa merkittävää arvoa mentoroitavalle, sillä se voi positiivisesti vaikuttaa muun muassa urakehitykseen, osaamisen kehittymiseen, itsetuntoon ja uuden oppimisen nopeuteen. (Viitala 2005.)

Mentorointi tukee uuden työntekijän oppimisprosessia, mikä puolestaan lisää hänen osaamistaan työelämässä. Mentoroinnin avulla mentori voi myös itse hyötyä saamalla uutta tietoa esimerkiksi mentoroitavan tuoreimmista opinnoista, samalla kehittäen omaa ammattitaitoaan ja työkykyään. Osallistava ja vuorovaikutteinen keskustelu mentorointiparin välillä lisää työntekijöiden energiaa, edistää positiivista ilmapiiriä ja vahvistaa luottamusta heidän välillään. Kun työntekijä arvioi omaa osaamistaan, hänen työkykynsä ja työhyvinvointinsa paranevat. Mentoroinnin vaikutukset ulottuvat koko työyhteisön hyvinvointiin ja sosiaaliseen työkykyyn, edistäen yhteistyötä ja tiimityötaitoja. (Kauhanen 2016, 23; Ristikangas ym. 2014, 13, 15, 22.)

Mentorointi on yksi vanhimmista perehdytyskäytännöistä, jonka avulla on siirretty tietoa ja osaamista sukupolvelta toiselle vuosisatojen ajan. Perinteinen mentoroinnin muoto on oppipojan ja mestarin välinen suhde, jossa mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutukseen heidän välillä. Tässä asetelmassa oppipoika oppii tarkkailemalla mestarin työtä ja saa samalla neuvoja ja hiljaista tietoa uusista tehtävistään.

(Kupias & Salo 2014, 12–13.)

Mentoroinnin nykyaikaiset juuret voidaan jäljittää Japaniin, missä iän ja kokemuksen kunnioittaminen on aina ollut vahva osa kulttuuria. 1950-luvulla japanilaiset alkoivat kehittää liikejohtoa mentoroinnin avulla (Kupias 2014). Tämä menetelmä siirtyi Yhdysvaltoihin 1970-luvulla ja sai laajempaa huomiota. Eräs

merkittävä vaikuttaja aiheeseen on yhdysvaltalainen Kathy Kram, joka julkaisi aiheesta kirjan 1980-luvulla. Hänen teostaan pidetään edelleen merkittävänä (Ristikangas ym. 2014 9–24; Leskelä 2005; Juusela 2010).

3.2 Mentorointi osaamisen ja tiedon siirtämisen työkaluna

Arvokasta osaamista katoaa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle (Juusela 2000; Karjalainen 2010). Organisaation kertynyttä osaamista voidaan kutsua kollektiiviseksi osaamiseksi tai organisaation muistiksi. Organisaation osaaminen viittaa siihen, mitä tietotaitoa, yrityksen sisäisiä käytäntöjä, prosesseja ja kulttuurisia näkökohtia organisaation jäsenillä on. Organisaation sisäistä osaamista arvostetaan ja kehitetään aktiivisesti. (Hovila & Okkonen 2006, 74.)

Asiantuntijaorganisaatioissa mentorointi on tehokas tapa edistää ammatillista osaamista, välittää hiljaista tietoa sekä hyödyntää mentorin kokemuseräistä osaamista. Mentoroinnin avulla mentorit voivat myös tarkastella kriittisesti omia työskentelytapojaan, jakaa uusia näkökulmia ja välittää omia kokemuksiaan uusille tulokkaille. Optimaalinen ajankohta mentoroinnille on perehdytyksen jälkeen, jolloin perehdytettävä on saanut käsityksen omasta roolistaan ja oppimistarpeistaan. On tärkeää erottaa mentorointi ja perehdytys toisistaan, sillä Suomen lainsäädäntö ja erilaiset säädökset ohjaavat perehdytystä, kun taas mentorointia voidaan ajatella perehdytystä täydentävänä toimenpiteenä. (Sairanen 2006, 158; Kupias & Salo 2014, 19; Cooke ym. 2018, 788.)

Mentorointi toimii talotekniikka-alalla tehokkaana hiljaisen tiedon jakamisen työkaluna nuoremmille asiantuntijoille. Mentorointi kaventaa sukupolvien välistä kuilua ja edistää myös dialogista oppimista, kun nuoremmat asiantuntijat pystyvät puolestaan opastamaan kokeneempia kollegoitaan esimerkiksi tietoteknisissä ongelmatilanteissa. Mentoroinnilla on näin erittäin suuri merkitys koko yrityksen kehityksen kannalta. (Lavento 2023.)

Hovila ja Okkonen (2006) korostavat yhdessä toimimisen vahvistavan tiedon-siirtoa ja jättävän muistijäljen kustakin tehtävästä. Heidän mukaansa yhdessä työskenteleminen on yksi parhaista tavoista siirtää hiljaista tietoa. Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa mentori antaa aikaansa sekä tietämystään toisen henkilön oppimisen edistämiseksi.

Yksi mahdollisuus tiedonsiirtoon on osa-aika eläke, jota useat yritykset hyödyntävät avainhenkilöiden siirtyessä eläkkeelle. Uuden henkilön rekrytointi ennen eläkkeelle siirtymistä antaa mahdollisuuden siirtää tietoa työtehtävistä seuraajalle. Tämä mahdollistaa eläkkeelle siirtyvän henkilön jakaa tietoa ja kokemuksiaan ennen poistumistaan työelämästä. Ongelmana kuitenkin saattaa olla se, että uuden henkilön palkkaaminen tapahtuu liian myöhään, jolloin tiedonsiirto voi jäädä puutteelliseksi. Lisäksi päivittäin vaihtelevat työtehtävät voivat johtaa siihen, että jotkin tärkeät näkökohdat jäävät huomiotta. (Hovila & Okkonen 2006, 60,64.)

3.3 Mentorointi asiantuntijan sitouttamisen työkaluna

Organisaatiot hyötyvät kaikista toimenpiteistä, jotka edistävät työntekijöiden sitoutumista, sillä sitoutunut henkilöstö on välttämätön organisaation menestykselle. Sitoutuneet työntekijät eivät ainoastaan ajattele omaa etuaan, vaan myös organisaation parasta. Tämä sitoutuminen tuo organisaatiolle taloudellista hyötyä, sillä sitoutuneet työntekijät pysyvät yleensä pitkään saman työnantajan palveluksessa. Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa merkittäviä kustannuksia organisaatioille. (Andonov 2015, 94–95.)

Työhön sitoutuminen käsittää sekä organisaatioon sitoutumisen että asiantuntijan henkilö- tai roolikohtaisiin työtehtäviin omistautumisen. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat henkilökohtaiset, työtehtäviin liittyvät sekä organisaatiokohtaiset tekijät. Henkilökohtaisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi ikä, siviilisääty ja koulutustaso, kun taas työhön liittyvät tekijät voivat olla työnkuvan selkeys, vastuullisuus ja työsuhteen luonne. Organisaatiotekijöihin puolestaan sisältyvät työympäristö, työilmapiiri, joustavuus ja johtamistapa. Erityisesti johtaminen näyttää tutkimusten mukaan olevan merkittävin tekijä työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. (Andonov 2015, 20–28, 95.)

Mentorointi on yksi tehokkaista keinoista houkutella ja sitouttaa asiantuntijoita organisaatioon (Lavento 2023; Payne & Huffman 2005, 165; Weng ym. 2010, 5,7). Onnistuneella mentoroinnilla organisaatiot voivat sitouttaa työntekijöitä tehokkaammin, sillä tutkimusten mukaan mentoroinnin saaneet työntekijät vaihtavat organisaatiota harvemmin kuin ne, jotka eivät ole saaneet mento-

rointia. Kokemattomat työntekijät hyötyvät mentoroinnista uransa alkuvaiheessa, mikä helpottaa heidän sopeutumistaan työelämään ja vähentää psyykkistä kuormitusta ja stressiä erityisesti työuran alkuvaiheessa. Mentorit voivat helpottaa kokemattomien ammattilaisten integroitumista työyhteisöön ja auttaa heitä sopeutumaan organisaation kulttuuriin. Onnistunut mentorointi lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja ammatillista itseluottamusta, mikä edistää työtyytyväisyyttä. (Payne & Huffman, 2005, 165; Weng ym. 2010, 5,7.)

3.4 Mentorointi tuottavuuden parantajana

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välillä on vahva yhteys. Tutkimukset osoittavat, että hyvinvoiva työntekijä, joka saa tukea osaamiseensa ja työkykyynsä, on todettu olevan tuottavampi. Yrityksissä, joissa on käytössä laaja-alainen ja pitkään toiminut mentorointiohjelma, on havaittu parantuneita tuottavuus- ja tehokkuusmittareita. Tällaiset ohjelmat tuovat myös aineettomia hyötyjä, kuten parempaa sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Organisaatiot hyötyvät mentorointiohjelmista monin tavoin, kuten onnistuneempina rekrytointina ja perehdyttämisenä, yrityskulttuurin ja johtamisen kehittymisenä, viestinnän parantumisena sekä sitoutuneempina ja motivoituneempina työntekijöinä. (Ristikangas ym. 2014.)

Mentoroinnin on todettu edistävän työn tehokkuutta, lisäävän työntekijöiden sitoutumista ja parantavan työtyytyväisyyttä. Usein työpaikan vaihtamisen yleisin syy uusilla työntekijöillä on se, että he eivät ole sopeutuneet uusiin tehtäviinsä tai tulleet osaksi työyhteisöään riittävän hyvän perehdytyksen puutteen vuoksi. Mentorin rooli on tukea uutta työntekijää sopeutumisessa uusiin tehtäviin ja työympäristöön. (Ristikangas ym. 2014.) Mentorointi on työkalu asiantuntijoiden osaamisen parantamiseen, joka voi lisätä asiantuntijan innostusta ja motivaatiota. Asiantuntijan innostuminen ja kasvanut motivaatio parantavat työn tuloksia ja parantaa edelleen organisaation suoritusta. (Susanto & Sawitri 2022.)

3.5 Mentoroinnin toteuttamistavat

Mentoroinnin toteuttamisessa on monenlaisia lähestymistapoja. Perinteistä parimentorointia pidetään yleisesti käytetyimpänä muotona, mutta myös muut käytännöt saavat kasvavaa huomiota. Mentorointi on kyennyt sopeutumaan

ajan muutokseen, ja esimerkiksi digitalisoitumisen tarve on tunnustettu. Työelämän muuttuessa myös mentoroinnin tavat kehittyvät, siirtyen kohti uusia käytäntöjä. Kansainvälisesti havaitaan siirtymistä yksittäisistä mentorointisuhteista kohti yhteisöllisempiä, ryhmämuotoisia ja vertaismentorointia tukevia prosesseja. (Leppisaari 2020, 28–29.)

Parimentoroinnissa kokeneempi mentori tukee ja neuvoo vähemmän kokenutta aktoria. Ryhmämentorointi puolestaan tapahtuu pienissä, viiden–kuuden hengen ryhmissä, ja samalla se toimii myös vertaismentorointina, sillä ryhmän jäsenet mentoroivat toisiaan. (Isotalo 2010, 28–29.)

Mentoroinnin tarve syntyy yleensä aktorin omista tarpeista ja halusta löytää itselleen mentori, jolla voi olla erilainen tausta ja laaja sekä vankka kokemus. Erityisesti nuoret henkilöt hakevat mentoria hyödyntääkseen kokeneen osajan näkemyksiä ja ideoita omassa kehityksessään. (Lankinen ym. 2004, 100.)

Vertaismentoroinnissa ei ole erikseen määriteltäviä mentoria ja aktoria, vaan esimerkiksi saman alan kokemukseltaan samantasoiset työntekijät tukevat toinen toisiaan. Tämä mentorointimuoto korostaa molemminpuolista oppimista ja on yleistä esimerkiksi terveydenhuollon henkilöstön keskuudessa. Käänteinen mentorointi, joskus kutsuttu ylöspäin suuntautuvaksi mentoroinniksi, on valmentavan mentoroinnin erityismuoto. Siinä kokeneempi osapuoli pyytää kokemattomampaa osapuolta tukemaan ja kehittämään osaamistaan tietyllä osa-alueella. (Isotalo 2010, 29; Ristikangas ym. 2014, 152.)

Vertaisryhmämentorointi jakaa monia haluttuja ominaisuuksia yksilömentoroinnin kanssa, mutta se toteutetaan ryhmänä, jossa useat osallistujat tarjoavat tukea toisilleen. Vertaismentorointiryhmä koostuu jäsenistä, joilla on samankaltaisia oppimistarpeita tai intressejä. Ryhmä toimii itsenäisesti, suunnittelee oman ohjelmansa ja varmistaa, että jokaisen jäsenen tarpeisiin vastataan. Tavoitteena on hyödyntää jäsenten tietämystä, asiantuntemusta ja kokemusta (Zachary 2005, 199.)

Verkkomentorointi, eli e-mentorointi, tapahtuu virtuaaliympäristössä. Mentorointisuhde alkaa usein kasvokkain tapaamisilla luottamuksen rakentamiseksi

ja siirtyy sitten verkkoympäristöön. Tämä muoto tarjoaa perinteistä mentorointia enemmän aikaa reflektiolle ja oppimiselle sekä mahdollistaa syvällisemmät keskustelut. (Isotalo 2010, 29; Ristikangas ym. 2020, 209–211.)

E-mentorointi, eli tietoverkkoavusteinen mentorointi, on erinomainen vaihtoehto tilanteissa, joissa mentori ja mentoroitava ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan, ja saattavat jopa olla eri aikavyöhykkeillä. Tämä mentorointimuoto ei edellytä molempien osapuolten samanaikaista fyysistä läsnäoloa tietokoneen äärellä, sillä vain osa toiminnasta tapahtuu reaaliajassa verkossa. Käytännön toteutuksessa yleisin virtuaalimentoroinnin muoto on niin kutsuttu hybridimalli. Tässä mallissa mentoriparit tapaavat kasvotusten esimerkiksi kolmen kuukauden välein, ja tapaamisten välillä he pitävät yhteyttä sähköpostitse. (Ristikangas ym. 2014, 169.)

Mentorointi kehittyy jatkuvasti erilaisten kokeilujen pohjalta. On tärkeää määrittellä selkeät tavoitteet organisaation tai hankkeen mentorointitoimille, sillä ilman tavoitetta on vaikea arvioida onnistumista. (Ristikangas ym. 2020, 209–216.)

3.6 Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnin tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääasialliseen tehtävään: ura- ja ammatillisen kehityksen tukeminen sekä psykososiaalinen ja emotionaalinen tukeminen. Ura- ja ammatillinen tuki tarkoittaa aktorin perehdyttämistä toimintaympäristöön ja valmentamista uuteen rooliin. Psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki puolestaan kattaa roolimallina toimimisen, hyväksynnän, ohjauksen ja ystävyuden. Näiden avulla vahvistetaan aktorin osaamisen tunnetta ja itseluottamusta sekä tuetaan häntä työtehtävissä. (Karjalainen 2010, 33.)

Mentoroinnin tavoitteiden tulisi lähteä aina aktorin tarpeista ja vastata niihin. Mentoroinnin henkilökohtaiset tavoitteet keskittyvät ammatillisen osaamisen parantamiseen ja työhön liittyvien psykososiaalisten tekijöiden arviointiin. Tavoitteena on kehittää ajattelua ja toimintatapoja sekä löytää uusia ratkaisumalleja. Mentoroinnilla on myös yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi organisatorisia tavoitteita. Mentorointisuhteen tavoitteiden asettaminen on koko-

naisuus, jossa yksilön ja työyhteisön tai organisaation tavoitteet ovat usein toisiinsa kietoutuneina. Mentoroinnin tavoitteena työyhteisöissä ja yrityksissä on vahvistaa työntekijän toimintakykyä, joka rakentuu ensisijaisesti yksilön ja työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Mentorointi vahvistaa oman toimintaympäristön tuntemusta sekä toimintatapojen ymmärrystä, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja laajentaa verkostoja sekä sitouttaa näin organisaatioon. (Karjalainen 2010, 33–37).



Kuva 1. Mentoroinnin tavoitteet (Juuti 2016, 139)

Juutin (2016) mukaan mentoroinnilla voidaan saavuttaa organisaatiossa useita tavoitteita (kuva 1). Mentorointi myös edistää organisaation tuloksellisuutta tarjoamalla uudelle työntekijälle vankan pohjan organisaation kulttuurin ja käytäntöjen ymmärtämisessä. Lisäksi mentorointi tukee sijais- ja seuraajasuunnittelua, kun mentorit voivat suositella verkostojensa kautta päteviä työntekijöitä avoimiin tehtäviin. Mentorilla on syvä ymmärrys aktorinsa osaamisesta ja taidoista, mikä auttaa häntä tarjoamaan räätälöityä tukea ja ohjausta. Lisäksi mentorointi madaltaa organisaatorajoja tarjoamalla aktorille arvokasta tietoa organisaatiokulttuurista ja auttaen heitä verkostoitumaan organisaatiossa. Mentorointi perustuu vastavuoroiseen suhteeseen, jossa mentorin rooli

on kannustaa ja tukea aktoria itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Tämän vuorovaikutussuhteen avulla molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan ja kehittyä. (Juuti 2016, 138–140.)

3.7 Mentorointi talotekniikka-alalla

Talotekniikka-alalla yritykset ovat tunnistaneet henkilöstön kohonneen keski-ikä ja tämän takia tarpeen houkuttaa ja myös pitää nuoria osaajia palveluksessaan. Erityisesti uusien osaajien lisääntyvä tarve näyttäytyy asiantuntija-tehtävissä, kuten suunnittelussa ja projektinjohdossa. Talotekniikka-ala on tekninen ala, joka edellyttää monipuolista osaamista. Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden siirtää kokemusta ja asiantuntemusta kokeneemmilta alan ammattilaisilta uusille työntekijöille. Tällä tavoin mentoreilla on keskeinen rooli auttaa aktoreita kehittämään teknisiä taitojaan ja ymmärtämään alaa paremmin. (Lavento 2023; Leskinen 2019.)

Kun asiantuntijat ikääntyvät ja jäävät pois työelämästä, poistuu yrityksestä valtavasti osaamista ja hiljaista tietoa. Talotekniikka-ala perustuu usein perinteisiin menetelmiin ja parhaisiin käytäntöihin, jotka eivät välttämättä ole aukikirjoitettuja. Tämän osaamisen ja hiljaisen tiedon merkitys yrityksen olemassaolon kannalta on merkittävä. Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmänä on jo käytetty jossain yrityksissä onnistuneesti mentorointia. Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden siirtää näitä käytäntöjä eteenpäin uusille osaajien sukupolville. Mentoreiden rooli on tärkeä, kun on kyse alan osaamisen ylläpitämisestä ja parhaiden käytäntöjen säilyttämisestä. (Lavento 2023; Leskinen 2019.)

Mentorointi voi myös vaikuttaa myönteisesti työympäristöön myös talotekniikka-alalla. Kun työntekijät tuntevat saavansa tukea ja ohjausta mentoriltaan, he todennäköisesti kokevat olevansa arvostettuja ja motivoituneita. Tämä voi johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon. Mentorit voivat myös auttaa aktoreita luomaan yhteyksiä muihin alan ammattilaisiin ja mahdollisesti avaamaan ovia uusiin uramahdollisuuksiin. Lisäksi mentorit voivat tarjota neuvoja ja ohjausta urakehitykseen liittyvissä päätöksissä. (Lappalainen 2024.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Minulla on pitkä työura talotekniikan alalta asentajana. Asentajan uran alkuvaiheessa sain toimia kokeneen asentajan työparina, mikä auttoi minua valtavasti oman asiantuntijuuden alussa. Työvuosien ja kokemuksen karttuessa sain itse toimia nuorempien asentajien työparina ja ohjaajana. Rakennustyömailla ei puhuttu mentoroinnista, mutta koen vahvasti sen olleen juuri sitä. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja uran alkuvaiheessa nuoren osaajan tukeminen olivat tämän mestari–kisällityöskentelyn parasta antia. Insinööriopintojeni aikana olen edennyt urallani asentajasta työnjohtajaksi ja edelleen projektipäälliköksi. Työnjohtajasta projektipäälliköksi siirryessäni aloitin myös Are Oy:n palveluksessa. Olen siis muutaman vuoden aikana tullut perehdytyksi ja perehdyttänyt itse toimihenkilötasolla. Koen myös, että olen saanut epävirallista mentorointia nykyiseen työtehtävään. Kiinnostus mentorointiin menetelmänä ja osana toimihenkilöiden työhön sitoutumista ja hiljaisen tiedon siirtämistä on herännyt erityisesti projektipäälliköksi siirryessäni Are Oy:lle, ja olen varma, että organisaatio hyötyisi järjestelmällisen mentoroinnin toteuttamisesta toimihenkilöiden tasolla.

Työn tavoitteena on laatia ja kehittää käsikirja olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Käsikirja on tarkoitettu käytännönläheiseksi työkaluksi sekä mentoreille että aktoreille. Käsikirjassa kuvataan mentorointiprosessi sekä tarjotaan käytännön työvälineitä mentorointiin. Tämän käsikirjan avulla Are Oy:ssä voidaan toimihenkilöiden mentorointi ottaa käyttöön yhtenä työn tukemisen menetelmänä yhdenmukaisesti ja järjestelmällisesti.

Toimihenkilöiden mentoroinnin käsikirjan kehittäminen Are Oy:lle toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Menetelmä valikoitui opinnäytteen lähestymistavaksi työn luonteen eli produktini vuoksi. Toiminnallisessa opinnäytteessä tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, kuten opas, kansio, internetsivut tai tapahtuman toteuttaminen, opinnäytetyöprosessin raportin lisäksi. Tuotoksen tavoitteena on tuoda liiketoimintaan uutta tietoa sekä samalla toimia käytännönläheisenä ongelmanratkaisuna kehittämistehtävissä. On olennaista, että valmis tuotos vastaa kohderyhmän tarpeita ja toiveita. (Ojasalo ym. 2014, 37, 65; Vilkkä & Airaksinen 2003, 30, 65.)

Produktin koostamista ja teemaan asianmukaista perehtymistä varten tehdään kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka analysoidaan. Vankka tietoperustan hallitseminen mielestäni auttaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä ja aineiston analyysin avulla löydetään produktin kannalta tarpeelliset ja oleelliset asiat.

5 EMPIIRISEN OSAN ELI PRODUKTIN TOTEUTTAMINEN

Käsikirja oli toimeksiantajayrityksessä tunnistettu kehittämiskohde (Ojasalo ym. 2014, 23, 65), sillä tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole lainkaan olemassa olevaa käytäntöä tai materiaalia mentorointiprosessiin tai -suhteeseen liittyen. Toiminnan kehittämisen tarve ja tunnistettu tarve käsikirjalle oli selkeä, kun keskustelin ensimmäisen kerran toimeksiantajayrityksen edustajan eli yksikönpäällikön kanssa. Rajaus käsikirjan kohderyhmästä tehtiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, ja kohderyhmäksi valittiin toimihenkilöt.

Opinnäytetyön produktin toteuttamisessa oli kaksi vaihetta: kirjallisuuskatsaus ja käsikirjan laatiminen. Käsikirjan sisällön rajaaminen oli tärkeä osa käsikirjan kehittämistä ja laatimista. Tutustuin ennen kirjallisuuskatsausta erilaisiin käsi- ja työkirjoihin, joita oli jo ennestään laadittu eri toimialoille ja kohderyhmille, kuten yliopistoille, yrittäjille sekä maahanmuuttajille. Kaikissa oppaissa ja käsikirjoissa rakenne oli lähes sama: aluksi kuvattiin mentoroinnin taustaa ja hyötyjä organisaatiolle ja mentorisuhteen osapuolille, seuraavaksi mentorointisuhteen tavoitteita ja etenemistä sekä lopuksi mentorisuhteen päättämistä. Näiden teemojen ympärille lähdin rakentamaan myös omaa käsikirjaani. Näitä teemoja voidaan pitää kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksinä.

Opinnäytetyön tuottaman materiaalin nimeäminen "käsikirjaksi" on myös osittain rajaukseen liittyvä kysymys. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö ei laajuutensa puolesta voi kattaa kaikkia niitä näkökohtia ja yksityiskohtia, joita laajasti käsittelevä käsikirja voisi sisältää, mutta tämä käsikirja vastaa kuitenkin tavoitteeseensa antamalla perusteita ja käytännön ohjeita mentorointisuhteen käynnistämiseen. Lisäksi käsikirjan tavoitteena on herättää mielenkiinto lukijassa etsimään lisää tietoa aiheesta.

5.1 Kirjallisuuskatsaus produktin sisällön tuottamisen menetelmänä

Kehittämiskohteeseen tarvittavaa tietoa (Ojasalo ym. 2014, 24, 65) varten tehtiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmistä kirjallisuuskatsauksen lähestymistavoista. Se keskittyy tutkimuskysymykseen ohjaten koko prosessia, mutta koska aineisto on usein laaja, tutkimuskysymyksen ei tarvitse olla yhtä tiukka kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissä. Olemassa olevista tutkimuksista haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen, jonka perusteella tehdään johtopäätökset. Tämä lähestymistapa mahdollistaa laaja-alaisen kuvauksen tutkimusaiheesta ja monipuolisen aineiston käytön ilman tiukkoja rajoituksia. (Kangasniemi ym. 2013; Marjamaa & Sinisalo 2022.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kahdeksan työvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimuskysymys. Toisessa vaiheessa laaditaan suunnitelma tiedonhausta ja kolmannessa vaiheessa suoritetaan alustava tiedonhaku. Neljännessä vaiheessa toteutetaan varsinaiset tiedonhakutoimenpiteet ja viidennessä vaiheessa luodaan taulukot tietokannoista sekä tehdään aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteeritaulukko. Kuudennessa vaiheessa valitaan relevanteimmat artikkelit ja aineistot. Seitsemännessä vaiheessa näiden artikkelien sisältöä yhdistetään ryhmittelyjen avulla vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Viimeinen, eli kahdeksas vaihe, käsittää raportoinnin, jossa kirjataan keskeiset tulokset ja tehdään johtopäätökset. (Marjamaa & Sinisalo 2022.)

Vaikka toiminnallisessa opinnäytetyössä varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei ole, mielestäni kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopi hyvin produktini eli käsikirjan sisältöä koskevaan tiedonhakuun, koska kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella saadaan laaja-alainen kuva tutkittavasta ilmiöstä.

5.2 Aineiston kerääminen

Kirjallisuutta haettiin opinnäytetyön produktin eli käsikirjan kehittämistä varten monipuolisesti sekä suomenkielisestä että kansainvälisestä lähdekirjallisuudesta. Tietokantoina käytettiin luotettavia tietokantoja, kuten Google Scholaria ja Theseusta. Opinnäytetyön tiedonhakua ohjasivat tulevan produktin teemat: mentoroinnin tausta ja hyödyt organisaatiolle ja mentorisuhteen osapuolille,

mentorointisuhteen tavoitteet ja eteneminen sekä mentorisuhteen päättäminen. Hakusanoina kirjallisuutta hakiessa käytettiin muun muassa mentorointi, mentoroinnin hyödyt, mentorointisuhte ja mentorointisuhteen vaiheet.

Aineistoa löytyi laajasti ja siksi sisäänotto- ja poissulkukriteerit tuli määrittää (taulukko 1). Lähdekirjallisuutta valittaessa julkaisuaika rajattiin 10 vuoteen, eli aineistoa etsittiin vuosilta 2014–2024. Lisäksi mukaan katsaukseen otettiin ainoastaan maksuttomia ja vapaasti saatavilla olevia artikkeleita ja kirjoja.

Taulukko 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Suomen ja englannin kieli	Muut kielet
Korkeintaan 10 vuotta vanhat julkaisut	Yli 10 vuotta vanhat julkaisut
Tieteelliset artikkelit, lehtiartikkelit, julkaisut, kirjat	Opinnäytetyöt
Maksuttomat materiaalit	Maksulliset materiaalit

Tutkimuksia valikoitui opinnäytetyön produktin sisällön rakentamista varten neljä niiden kattavuutensa takia. Mukana oli kaksi kansainvälistä ja kaksi suomalaista julkaisua. Aineisto alkoi jo näiden neljän jälkeen toistaa itseään, joten totesin, että näillä neljällä perusteellisella julkaisulla pystyn rakentamaan käsikirjan sisällön. Mukaan valitut tutkimukset ovat nähtävissä tarkemmin liitteessä 1.

5.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi voi perustua aineistoon, teoriaan tai olla teoriaohjaava. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä, eli teorialähtöisessä sisällönanalyysissä, aineiston luokittelu perustuu aiempaan tutkimukseen tai aiemmin määritettyihin käsitteisiin. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee siten, että ensimmäisenä aineistoa pelkistetään ja aineistosta karsitaan kaikki epäolennainen pois. Sisällönanalyysin tavoitteena on erottaa tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat merkityksettömistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä tapahtui käytännössä niin, että poimin aineistosta tulevan produktin teemoihin sopivia asioita

ylös eri teemojen mukaisesti. Teemoja olivat aiemmin hahmotellut mentoroinnin tausta ja hyödyt organisaatiolle sekä mentorisuhteen osapuolille, mentorintisuhteen tavoitteet ja eteneminen sekä mentorisuhteen päättäminen.

Kerätystä aineistosta löytyi hyvin jokaiseen haluttuun teemaan tietoa ja hahmotelma käsikirjan sisällöstä vahvistui. Kuten SAMK:n julkaisussa Arkimenteroinnista (2020), tulee tässäkin käsikirjassa käsitellä aluksi mentorointia menetelmänä sekä mentorintisuhteen tavoitteita. Tärkeää on myös määritellä ja kuvata mentorin ja aktorin roolit. (Hagner ym. 2020, 57–65.) Mentoria ja aktoria kuvataan eri sanoin eri tutkimuksissa ja julkaisuissa, mutta päädyin itse kuvaamaan rooleja sanoin ”luotettava tukija” ja aktoria ”aktiivinen oppija”. Nämä luonnehdinnat kuvaavat mentorintisuhteen rooleja mielestäni parhaiten.

Ellerin ym. (2014) tutkimuksesta tulee nostaa esille onnistuneen mentorintisuhteen elementtejä. Näitä elementtejä, kuten luottamuksellisuutta, sitoutuneisuutta sekä avoimuutta, tulee korostaa. Lisäksi tulee avata mentorintisuhdetta tehokkaana hiljaisen tiedon siirtäjänä ja dialogisena, vuorovaikutteisena prosessina. (Eller ym. 2014.)

Mentorintisuhteen kestoa ja rakennetta sekä tapaamisten kulkua käsittelevät osiot tulevat olemaan käsikirjan käytännönläheisin osio. Tässä käsikirjassa tullaan käsittelemään ainoastaan yksilömentorintia mentorinnin eri muodoista, koska Kupiaksen julkaisussa todetaan, että yksilömentorinnissa luottamuksellisen suhteen syntyminen on nopeampaa kuin esimerkiksi ryhmämentorinnissa. (Kupias 2016, 16.)

Cunninghamin (2016) ja Hagnerin ym. (2020) julkaisut esittelivät mentorintisuhteen vaiheet selkeästi ja käytännönläheisesti. Mentorintisuhteen tavoitteiden kirkastaminen on mentorintisuhteen perusta. Aktorin asettamat tavoitteet mentorintisuhteelle sekä niiden kommunikointi mentorille ovat mentorintisuhteen ensimmäisten tapaamisten tärkeimpiä teemoja. Suhteen päättäminen on yhtä tärkeää kuin suhteen aloittaminen. Mentorintisuhteen päättyessä (Cunningham 2016; Hagner ym. 2020, 14–19.)

Mentorointisuhde kestää tavallisesti vuoden, joten suhteeseen kuuluu ja mahtuu monenlaisia vaiheita. Tämän tiedostaminen on tärkeää molemmille mentorointisuhteen osapuolille, ja esimerkiksi yhteistyösuhteen suvantovaiheen hetkellä voi olla helpottavaa tietää, että on kyse normaalista suhteen vaiheesta. (Hagner ym. 2020 17–18.)

Yksi Kupiaksen (2016) julkaisun tärkeistä viesteistä on mentorointisuhteessa syntyvien oivalluksien siirtäminen käytäntöön. Tämä oivallusten siirtyminen toiminnaksi on tehokkaan mentorointisuhteen tulos. Optimaalisessa tilanteessa tätä oivallusten soveltamista käytäntöön tapahtuu koko mentorointisuhteen ajan, ja tarvittaessa uusia lähestymistapoja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä niiden arviointia tapahtuu jatkuvasti. (Kupias 2016, 107–108.)

5.4 Produktin rakenne ja käyttö

Käsikirja on mielestäni parhaimmillaan johdatus mentorointiin ja mentorsuhteen elinkaarelle. Käsikirja toimii johdantona aiheeseen ja teemaan sekä mentorille että aktorille. Käsikirjan tavoitteena on myös herättää lukijan mielenkiinto hakemaan lisää tietoa mentoroinnista oman mentorointisuhteen tueksi. Tästä syystä koin, että aluksi tarvittiin alkusanat, jotka johdattelevat lukijan mentoroinnin maailmaan ja avaavat jo yleisellä tasolla mentorointia menetelmänä erityisesti talotekniikka-alalla. Halusin alkusanojen herättävän kiinnostuksen teemaan ja kannustavan lukijaa lukemaan käsikirjan kokonaisuudessaan. Lisäksi halusin hälventää heti lukijoiden epäluuloja uutta kohtaan ankkuroiden uuden tiedon ja menetelmän vanhaan ja tuttuun.

Alkusanojen jälkeen käsitellään käsikirjan varsinaiset teemat ja jokaiseen teemaan on laadittu käytännönläheisyyttä lisäämään erilaisia kysymyksiä ja listauksia. Käsikirja on tarkoitettu käytännönläheiseksi ohjeeksi, jossa nostetaan keskeisiä asioita esille muistilistan tyyppisesti. Sen takia käsikirjasta haluttiin tehdä tiivis paketti ja sisältää kaikkinsa yhdeksän sivua. Lisäksi kysymykset ja listaukset ovat käytettävissä sellaisenaan mentorointisuhteen tapaamisissa.

Käsikirjassa on neljä pääteemaa, jotka etenevät kronologisesti mentorointisuhteen vaiheiden mukaan. Aluksi avataan mentorointia menetelmänä ja eri-

tyisesti mentorin ja aktorin roolikuvaukset. Molempien mentorointisuhteen osapuolten on erittäin tärkeää tiedostaa roolinsa mentorointisuhteen alkaessa. Mentorointisuhteen käynnistäminen ja mentoroinnin tavoitteiden kirkastaminen ovat käsikirjassa seuraava teema. Mentoroinnin tavoitteiden puhuminen ja jopa kirjaaminen ylös ovat tärkeä osa mentorointisuhteen aloittamista.

Mentorointisuhteen eteneminen ja mentorointisuhteessa saatavien oivallusten muuttaminen toiminnaksi ovat käsikirjan kuten myös mentorointisuhteen erittäin tärkeä osa. Jotta mentorointisuhteen aikana siirtynyt hiljainen tieto hyödyttää aktoria yksilönä, että myös yritystä tai organisaatiota, on oleellista aktorin saamien oivallusten muuttuminen toiminnaksi työarjessa. Lisäksi tässä osiossa käydään läpi lyhyesti mentorointisuhteen mahdollisia haasteita, koska kyseessä on pitkä vuorovaikutussuhde. On siis tärkeää normalisoida tilanne, jossa mentorointisuhteen tilaa ja tavoitteita joudutaan tarkastelemaan ja arvioimaan uudelleen.

Mentoroinnin päättäminen on yhtä tärkeä vaihe mentorointisuhteessa kuin sen aloittaminen. Kiittäminen ja positiivisen palautteen antaminen mentorille, että aktorille mentorointisuhteen lopuksi ovat arvokas tapa päättää yhteinen matka. Mentoroinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arviointi kuuluu toki mentoroinnin päättämiseen ja molempien mentorointisuhteen osapuolien kehittymiseen.

5.5 Aikataulu ja työn ohjaaminen

Opinnäytetyön valmistumisen tavoitteena oli kevät 2024 ja tässä aikataulussa pysyttiin. Itse käsikirjan työstäminen kävi tiedon keräämisen ja kirjallisuuskatsauksen tekemisen jälkeen joutuisasti, koska käsikirjassa käsiteltävät teemat ja osiot selkeytyivät kirjallisuuskatsausta laatiessa nopeasti. Lisäksi napakat kommentit toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiltä auttoivat produktin viimeistelyssä aikataulussa.

Koska tuottavassa opinnäyteprosessissa tuotetaan sekä raportti että itse tuotos, palautteen saaminen tuotokselle on olennainen osa prosessia. Palautteen avulla voidaan arvioida, vastaako tuotos työelämän odotuksia. Lisäksi omassa arvioinnissa on syytä pohtia, miten omat asetetut tavoitteet saavutettiin.

(Vilkkä & Airaksinen 2003, 154–157.) Työn toimeksiantajan toiminut Are Oy ja tarkemmin Kuopion yksikkö ja yksikön toimihenkilöt antoivat arvokasta ohjausta kommenttien muodossa käsikirjan työstämisen vaiheessa. Työstämäni versio käsikirjasta lähetettiin Kuopion yksikönpäällikölle sekä yhdelle projekti-päällikölle luettavaksi ja kommentoitavaksi. Kommenteista nousi selkeästi esille tarve tämän tyyppiselle käsikirjalle, jos mentorointia halutaan lähteä järjestelmällisesti toteuttamaan. Se, että ilmiönä mentorointia tunnistettiin tapahtuvan jo nytkin, ainoastaan epävirallisesti ja monimuotoisemmin, oli tulevaa mentoroinnin käynnistämistä varten hyvä tieto.

Sain myös rakentavia palautteita ja kommentteja käsikirjasta. Näiden kommenttien perusteella käsikirjaan tehtiin muutoksia ja lisäyksiä. Erityisesti mentoroinnin ja mentorointisuhteen aloittamiseen toivottiin lisää käytännön vinkkejä, sekä tieto siitä, että mentorointiin voidaan käyttää esihenkilön kanssa sovittu määrä työaika. Lisäksi työn toimeksiantajaa kiinnosti yrityksen näkökulmasta erityisesti mentoroinnille asetetut tavoitteet ja sitä kautta yksilön kehittyminen ammattilaisena ja edelleen näin yrityksen saavuttama hyöty mentoroinnista. Tavoitteiden kirkastaminen mentorointisuhteen alussa ja tavoitteiden arviointia mentorointisuhteen aikana toivottiin korostettavan ja tämä lisättiinkin käsikirjaan omaksi osuudeksi.

Mentoroinnin käsikirja tulee jäämään toimeksiantajan sisäiseen käyttöön. Käsikirja tallennetaan Are Oy:n intran materiaalipankkiin, josta se on helposti saatavilla koko yrityksen henkilöstön sisäiseen käyttöön.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda käsikirja toimeksiantajayritykselle Are Oy:lle, jotta toimihenkilöiden mentorointi voitaisiin käynnistää yhdenmukaisesti ja järjestelmällisesti. Tässä pohdinnassa tarkastellaan aluksi opinnäytetyöprosessia ja sen etenemistä, jonka jälkeen pohditaan mentoroinnin vaikutuksia työympäristöön, mentoroinnin roolia osaamisen siirtämisessä, mentoroinnin merkitystä urakehityksessä sekä opinnäytetyön tutkimuksen panosta talotekniikka-alalle.

Opinnäytetyöprosessi ja käsikirjan työstäminen oli antoisa ja selkeästi etenevä. Oman työn tarkka aikatauluttaminen ja siinä pysyminen auttoivat työn selkeää etenemistä. Toki hieman haasteitakin tiukka aikataulu toi mukanaan. Olin varannut yrityksen edustajien kommenteille aikaa viikon, joka oli selkeästi liian vähän, lopulta kommentit sain hyvin loppuvaiheessa opinnäytetyöprosessia. Myös useampi kommenttikierros ja jopa käsikirjan testaaminen olisivat lisänneet käsikirjan sisällön luotettavuutta, mutta toki mentorointisuhteen luonteen ja keston takia käsikirjan testaaminen oli mahdotonta. Nyt kommentteja antoivat myös ainoastaan toimihenkilöt, jotka itse olisivat tulevia mentoreita ja mahdollisten aktorien ääni jäi kommentteissa kuulumattomiin. Toki koen, että itse edustan nuorempaa toimihenkilöä, ja voisin hyvin itse olla aktorin roolissa ja näin se kulma tuli luonnostaan työhön.

Mentoroinnin käynnistäminen käsikirjan avulla tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa positiivisesti yrityksen työilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Käsikirja selkeyttää mentorointiprosessia, jossa työntekijät voivat jakaa osaamistaan ja oppia toisiltaan. Mahdolliset haasteet mentoroinnin käynnistämässä voivat ilmetä yrityksessä vastustuksena tai epävarmuutena uuden käytännön omaksumisessa, mutta näitä voidaan vähentää tehokkaasti tämän käsikirjan ja tiedon jakamisen avulla.

Mentoroinnilla on keskeinen rooli osaamisen siirtämisessä organisaatiossa. Se mahdollistaa tiedon ja taitojen siirtymisen kokeneemmilta työntekijöiltä uusille ja nuoremmille työntekijöille. Toimeksiantajayrityksen edustajien kommentteista käsikirjan työstämisen aikana kävi selväksi se, että epävirallisesti mentorointia jo käytettiin osana virallisen perehdyttämisen jälkeistä yritykseen ja rooliin sopeutumista. Mentorointikäsikirja voi edelleen tukea tätä sopeutumisen matkaa tarjoamalla järjestelmällisen rakenteen ja ohjeistuksen mentorointisuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Käsikirjan koettiin myös tarjoavan konkreettisia käytäntöjä ja menetelmiä, kuten säännöllisiä tapaamisia ja tavoitteiden asettamista, jotka edistävät osaamisen siirtymistä ja yritykseen sitoutumista.

Mentoroinnilla voi olla merkittävä vaikutus toimihenkilöiden urakehitykseen ja ammatilliseen kasvuun. Mentorointikäsikirja voi auttaa toimihenkilöitä asettamaan selkeitä uratavoitteita ja tarjota tukea niiden saavuttamiseen. Tämä voi

edistää toimihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja auttaa heitä etenemään urallaan talotekniikka-alalla. Mentoroinnille prosessin alussa asetetut tavoitteet ovat avainasemassa tässä yksilöiden kehittämisessä. Mentoroinnin tavoitteellisuus oli toimeksiantajalle tärkeä seikka ja sitä korostettiin käsikirjassa ja sille varattiin käsikirjassa kokonaan oma sivunsa.

Opinnäytetyön tutkimuspanos toimeksiantajayritykselle, että talotekniikka-alalle on merkittävä, koska se tarjoaa käytännön työkaluja ja menetelmiä mentoroinnin käynnistämiseksi ja kehittämiseksi. Mentorointikäsikirja edistää alan osaamista ja ammattitaitoa tarjoamalla käytännönläheisiä neuvoja ja ohjeita mentorointiprosessin hallintaan. Lisäksi se voi kannustaa myös muita talotekniikka-alan yrityksiä ottamaan mentoroinnin käyttöön ja edistää siten alan kehitystä ja innovaatioita.

6.1 Käytännön suositukset

Ensimmäisenä askeleena yrityksen tulisi aloittaa mentorointiohjelman käynnistäminen käsikirjan avulla ja tuella, jotta mentoroinnista saadaan järjestelmällinen ja tavoitteellinen prosessi. Tämä mentorointiohjelma voi sisältää esimerkiksi mentorointisuhteiden muodostamisen, koulutuksen mentorointiprosessista ja odotuksista sekä mentorointitapaamisten aikatauluttamisen. Yrityksen tulisi myös tarjota koulutusta mentoreille mentorointiprosessin ymmärtämiseksi ja tehokkaan mentorointisuhteen luomiseksi.

Seuranta ja arviointi ovat tärkeitä osia mentorointiohjelman toteutuksessa. Säännöllinen seuranta ja palautteen kerääminen auttavat tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet ja varmistamaan mentorointiohjelman tehokkuuden. Lisäksi mentorointikäsikirjaa tulisi päivittää säännöllisesti vastaamaan yrityksen muuttuvia tarpeita ja mentorointikulttuurin kehittymistä.

Näiden suositusten avulla yritys voi aloittaa mentorointikulttuurin kehittämisen ja käynnistää mentorointiohjelman tehokkaasti käsikirjan avulla. Jatkokehitystyöllä ja jatkuvalla arvioinnilla yritys voi vahvistaa mentorointikulttuuriaan ja varmistaa ohjelman menestyksen ja tavoitteiden täyttymisen.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Toimeksiantajayrityksen ensimmäisen mentorointia käsittelevän materiaalin kehittämisen jälkeen on tärkeää jatkaa aiheen tutkimista ja mentorointikulttuurin kehittämistä. Nämä jatkotutkimusaiheet voivat mielestäni tarjota lisäarvoa toimeksiantajayritykselle ja edistää edelleen mentorointikulttuurin kehittämistä yrityksessä. Ensinnäkin mentorointiohjelman vaikutusten mittaus tarjoaa tietoa mentoroinnin todellisesta vaikutuksesta työntekijöiden suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen ja organisaation tuloksiin. Tämä tutkimus voisi sisältää seuranta-avaintunnusluvuilla ennen ja jälkeen mentorointiohjelman käynnistämisen.

Toiseksi mentoroinnin vaikutukset organisaatiokulttuuriin ovat tärkeitä ymmärtää. Tutkimus voi keskittyä mentoroinnin vaikutuksiin organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin ja johtamiskäytäntöihin ja selvittää, miten mentorointi voi edistää avoimuutta, luottamusta ja yhteistyötä organisaatiossa. Tätä varten voidaan toteuttaa kysely- tai haastattelututkimus yrityksessä jonkin aikaa mentorointiohjelman käynnistämisen jälkeen.

LÄHTEET

Andonov, J. 2015. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio kohdeorganisaatiossa. Pro-gradu tutkielma. Kauppätieteet ja tuotantotalous. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117860/Gradu_Janni_Andonov.pdf;jsessionid=334543814F80E1E1093BAE6F4F792AC3?sequence=2 [viitattu 23.2.2024].

Are Oy. 2024. ARE:n vuosikatsaus ja kestävän kehityksen raportti 2023.PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.are.fi/wp-content/uploads/2024/04/ARE_vuosikertomus_AR23.pdf [viitattu 8.4.2024].

Cooke, K., Patt, D. & Prabhu, R. 2017. The Road of Mentorship. American Society of Clinival Oncology Educational Book, No 37, 788–792. E-kirja. Saatavissa: https://ascopubs.org/doi/pdf/10.1200/EDBK_175193?role=tab [viitattu 24.2.2024].

Cunningham, A. 2016. What are the Benefits of Mentorship Relationships? Cornell University ILR School. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74490/What_are_the_Benefits_of_Mentorship_Relationships_and_Best_Practices_for_Creating_a_Robust_Mentoring_Culture_in_a_Global_Matrixed_Company.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 6.4.2024].

Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. 2014. Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse education today*, 34(5), 815-820. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.07.020> [viitattu 6.4.2024].

Hagner, S., Kujala, M., Lindgren, S. Olenius, M., Rastas-Tuominen, J., Tempakka, R. & Ylinen, M. 2020. Mentorointi tekniikan alalla – Asiantutijasta päälliköksi tai asentajasta työjohtajaksi. Raportti 3/2020. SAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337243/2020_B_3_SAMK_Mentorointi_tekniikan_alalla.pdf?sequence=1 [viitattu 6.4.2024].

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemusorganisaation voimavaraksi. Tampere: Cityoffset Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Akavan Erityisalat ry. PD_dokumentti. Saatavissa: <https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf> [viitattu 15.2.2024].

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

Kangasniemi, M., Pietilä, A.-M., Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen, S.-M. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. Hoitotiede. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286> [viitattu 6.4.2024].

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Studies in education, psychology, and social research 388. Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf> [viitattu 20.2.2024].

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari

Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin yliopisto koulutus- ja kehittämispalvelut HY+. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf [viitattu 6.4.2024].

Kupias, P. & Salo. M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

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

Lappalainen, M. 2024. Mentorointi lisää itsetuntemusta ja tuo uusia näkemyksiä. Granlund. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.granlund.fi/uutinen/mentorointi-lisaa-itsetuntemusta-ja-tuo-uusia-nakemyksia/> [viitattu 7.4.2024].

Lavento, D. 2023. Tukena ja tietopankkina – Talotekniikkasuunnittelussa mentoroinnilla on merkitystä. Artikkel. *Talotekniikka-lehti*. Saatavissa: <https://talotekniikka-lehti.fi/tukena-ja-tietopankkina-talotekniikkasuunnittelussa-mentoroinnilla-on-merkitysta/> [viitattu 20.2.2024].

Leppisaari, I. 2020. Digimentorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. Verkko-lehti. *Aikuiskasvatus* 1/2020, 22-35. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/91045/50091> [viitattu 24.2.2024].

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. WWW-dokumentti. Päivitetty 12.12.2018. Saatavissa: <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/> [viitattu 6.4.2024].

Leskinen, L. 2019. Hiljaisen tiedon siirto varmistaa yritysten jatkuvuuden ja vesihuollon toimivuuden. Verkkolehti. *Rakennuslehti*. Saatavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/hiljaisen-tiedon-siirto-varmistaa-yritysten-jatkuvuuden-ja-vesihuollon-toimivuuden/> [viitattu 7.4.2024].

Marjamaa, M. & Sinisalo, R. 2022. Kirjallisuuskatsauksen ohjausperustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. Verkkolehti. *Kreodi 2*. Julkaistu 3.6.2022. Saatavissa: <https://www.kreodi.fi/arkisto/artikkelit/kirjallisuuskatsauksen-ohjaus-perustana-tutkimuskysymys-ja-ohjaushaastattelu.html> [viitattu 6.4.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Payne, S C., Huffman, A H. 2005. A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal* 2005, Vol. 48, No. 1, 158–168.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R., Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2.uudistettu painos. Viro: Meedia Zone OÜ.

Sairanen, S. 2006. Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisessä. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Sairaanhoidtajaliitto. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Susanto, P. C., & Sawitri, N. N. 2022. Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature. Verkkolehti. *Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science*, 4(2), 297–308.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi

Viitala, R. 2005. Johda osaamistasi! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Weng, R-H., Huang, C-Y., Tsai, W-C., Li-Yu, C., Lin, S-E., Lee, M-Y. 2010. Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. Verkkolehti. *BMC health services research*, 2010 Vol.10 (1): 240.

Zachary, L.J. 2005. Creating a mentoring culture: the organization's guide. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CORPORATE%20CULTURE%20Creating%20a%20mentoring%20culture.pdf [viitattu 6.4.2024].

Liite 1.

Tutkimustaulukko

Tekijät, julkaisu vuosi	Otsikko	Tarkoitus	Keskeiset tulokset
Hagner, S., Kujala, M., Lindgren, S. Olenius, M., Rastas-Tuominen, J., Tempakka, R. & Ylisen, M. 2020.	Mentorointi tekniikan alalla – Asiantutijasta päälliköksi tai asentajasta työjohtajaksi	SAMK:n julkaisu Arkimentori-hankkeesta. Todella hyvä julkaisu mentoroinnin perusteista.	Mitä mentorointi on? Mentorisuhteen eteneminen. Roolien esittely.
Eller, L. S., Lev, E. L. & Feurer, A. 2014.	Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study.	Vaikka mentoroinnin merkitys on tiedostettu, tiedetään vain vähän tarkoista mentoroinnin suhteen komponenteista, jotka johtavat positiivisiin tuloksiin. Artikkelin tavoite on tunnistaa avainkomponentit tehokkaassa mentorointisuhteessa, jotka on tunnistettu aktori-mentoripareilta akateemisessa ympäristössä.	Kahdeksan teemaa kuvaavi tehokkaan mentorointisuhteen avainkomponentteja: (1) avoin kommunikaatio ja saavutettavuus; (2) tavoitteet ja haasteet; (3) intohimo ja inspiraatio; (4) välittävä henkilökohtainen suhde; (5) molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus; (6) tiedonvaihto; (7) itseenäisyys ja yhteistyö; ja (8) roolimallina toimiminen.
Kupias, P. 2016.	Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi.	Monipuolinen julkaisu erilaisista ohjaamisen menetelmistä.	Yksilöohjauksen etuna on luottamuksen nopeampi syntyminen ohjaajan ja ohjattavan välille. Yksilöohjauksessa voidaan myös nopeammin käsitellä henkilökohtaisia ja arkaluonteisia asioita.
Cunningham, A. 2016.	What are the Benefits of Mentorship Relationships?	Mitkä ovat mentorointisuhteen hyödyt? Mitkä ovat parhaat käytännöt vahvan mentorointikulttuurin luomiseksi globaalissa, matriisirakenteisessa yrityksessä? Mikä on paras tapa yhdistää mentorointia haluavat henkilöt sopivaan mentoriin?	Selkeät askeleet mentorointisuhteen etenemiselle ja huomioitavia tärkeitä seikkoja jokaisessa vaiheessa.

