



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Mentorointi kehittämismenetelmänä

Kankkunen, Julia

2011 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Mentorointi kehittämismenetelmänä

Julia Kankkunen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2011

Julia Kankkunen

Mentorointi kehittämismenetelmänä

Vuosi

2011

Sivumäärä

59

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisten asioiden kehittämismenetelmäksi mentorointi sopii. Tutkimuksen päämääränä oli selvittää, miten mentorointia käytetään kohdeyrityksessä, ja minkä asioiden kehittämisessä sen on koettu toimivan. Kohdeyritystä kutsutaan tässä opinnäytetyössä Yritys X:ksi.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen kohderyhmään valittiin Yritys X:n mentoreina ja aktoreina toimineita henkilöitä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluihin valittiin sama määrä mentoreita ja aktoreita. Aineistoa kerättiin haastatteluissa seuraaviin teemoihin liittyen: mentoroinnin alkuvaiheet, tavoitteet ja odotukset, muiden tahojen tuki ja suhtautuminen, mentorointisuhde ja -tapaamiset, osaamisen, tietojen ja taitojen siirtäminen, mentoroinnin merkitys ja hyödyt sekä mentoroinnin käyttökohteet ja vaikuttavuus. Haastatteluihin kuului myös henkilökohtainen arviointi mentoroinnista.

Tutkimustuloksista nousi eniten esiin kolme osa-aluetta, joiden kehittämismenetelmäksi mentoroinnin koettiin sopivan. Nämä olivat työuran muutostilanteet, osaamisen vahvistaminen ja kasvattaminen sekä elämän ja uran suunnittelu ja hallinta. Tutkimustulosten mukaan aikataulujen yhteensovittaminen oli monille hankalaa. Myös henkilökemioiden toimimattomuus mainittiin mentorointiin liittyväksi mahdolliseksi ongelmaksi.

Asiasanat: mentorointi, hiljainen tieto, osaamisen johtaminen, henkilöstön kehittäminen

Julia Kankkunen

Mentoring as a Method of Development

Year	2011	Pages	59
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out in which cases mentoring is a suitable development method. The aim of the study was to clarify how mentoring is used in the target company, and in which cases it is known to function. In this thesis the target company is called Company X.

The research method was qualitative. The target group of the research consisted of mentors and employees from Company X. The research material was collected by interviews. The same number of mentors and employees were chosen for the interviews. The research material was collected regarding the following themes: early stages of mentoring, goals and expectations, support and attitude of other people, mentoring relationship and meetings, transferring know-how, knowledge and skills, meaning and benefits of mentoring and use and influence of mentoring. There was also an individual part in the interview concerning the evaluation.

The research results showed three main sectors which mentoring is suitable. These were changes in a career, strengthening and increasing the individual's know-how and planning and controlling life and career. The results showed that finding time for mentoring was sometimes difficult. The results also showed that there could be a problem if the mentor and the employee do not get along well.

Keywords: mentoring, tacit knowledge, knowledge management, human resource development

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen valinta ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Osaaminen ja osaamisen johtaminen	10
2.1	Oppiva organisaatio.....	10
2.2	Yksilön osaaminen ja oppiminen	11
2.3	Ohjaus.....	12
3	Henkilöstön kehittäminen.....	13
3.1	Perehdyttäminen ja työnopastus.....	14
3.2	Työn muotoilu ja työkierto.....	15
3.3	Coaching ja sparraus.....	16
3.4	Työnohjaus	16
3.5	Työssäoppiminen ja toiminnassa oppiminen	17
3.6	Tutorointi.....	17
4	Mentorointi	18
4.1	Mentoroinnin suuntaukset	19
4.2	Mentorointisuhde.....	19
4.3	Mentoroinnin osapuolet	20
4.4	Mentorointiprosessi	21
4.5	Mentoroinnin käyttökohteet ja hyödyt	23
4.6	Mentoroinnin ongelmia	23
4.7	Mentoroinnin vertailua muihin kehittämismenetelmiin	24
4.8	Hiljainen tieto ja sen johtaminen	25
5	Yritys X	30
5.1	Yritys X:n strategiaproessin osaamisnäkökulma	31
5.2	Yritys X:n mentorointi.....	32
6	Tutkimus	32
6.1	Kvalitatiivinen tutkimustapa	32
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	33
6.3	Toteutus	34
6.4	Tulokset.....	35
7	Johtopäätökset.....	44
7.1	Millaisten asioiden/ osaamisten kehittämismenetelmäksi mentorointi sopii?. ..	45
7.2	Arviointia mentoroinnista.....	46
7.3	Kehittämisehdotukset	47
8	Oman oppimisen arviointi	48

Lähteet	49
Kuviot	51
Taulukot	52
Liitteet	53
Liite 1: Haastattelukysymykset mentoreille.....	54
Liite 2: Haastattelukysymykset aktoreille	57

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on ”Mentorointi kehittämismenetelmänä”. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa siitä, minkälaisien asioiden kehittämisessä mentorointi on koettu hyväksi menetelmäksi. Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada selville, mihin mentorointia kannattaisi käyttää. Mentorointi yhdistetään kirjallisuudessa usein henkilöstön kehittämiseen, osaamisen johtamiseen ja ohjaukseen. Mentorointi voidaan sijoittaa monen käsitteen alle, mutta loppujen lopuksi kaikissa on kyse pitkälti samasta asiasta. Aiheeni on tärkeä minulle, koska mentorointi kiinnostaa minua ja haluan saada siitä lisää tietoa. Siitä on tulevaisuudessa hyötyä, jos päädyn HR-tehtäviin, tai jos minusta tulee joskus mentori tai aktori. Kohdeyritys, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan Yritys X:ksi, on suomalainen palvelutoimialalla toimiva konserni.

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Viitala (2008, 260) toteaa, että henkilöstön kehittämisen menetelmät ovat suuntautumassa enemmän työkokemuksiin pohjautuviin menetelmiin, kuten työkiertoon, toimintaoppimiseen, projektitehtäviin ja mentorointiin. Yksi työelämän haasteista on suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen. Organisaatioiden tulisi pyrkiä varautumaan siihen, jotta eläkkeelle siirtyvien osaajien arvokas tietämys ja osaaminen saataisiin pidettyä organisaation hallussa. Mentorointi on hyvä keino jakaa hiljaista tietoa, sillä hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10; Virtainlahti 2009, 14, 119.) Aihe on ajankohtainen.

Sain aiheeseen ideoita kohdeyrityksen HR-toiminnosta, mutta aiheen sain valita itse. Juusela, Lillia ja Rinne (2000, 18) totesivat, että mentoroinnilla tarkoitetaan tavoitteellista vuorovaikutussuhdetta, jossa mentori auttaa aktoria tietyillä kehittymisen alueilla. Halusin tutkimuksen avulla saada selville, mitkä nämä kehittymisen alueet ovat. Kirjallisuudesta löytyy jonkin verran tietoa siitä mihin tarkoituksiin mentorointia käytetään. Sitä käytetään muun muassa, kehityksen tukemisessa, työuralla etenemisen apuna, työssä oppimisen tukemisena, tasa-arvon varmistamisena, muutosten helpottamisessa ja muutosohjelmien läpiviemisessä (Alred, Garvey & Smith 2000, 9). Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on saada tarkempaa tietoa mentoroinnin soveltuvuudesta tiettyihin osaamisalueisiin. Gary Yukl (2010, 443) toteaaakin, että niistä taidoista, arvoista ja toimintamalleista, joita todennäköisimmin hankitaan tai kehitetään mentorointisuhteen aikana, tiedetään hyvin vähän.

Kohdeyritykselle tästä on se hyöty, että se saa tietää millaisten asioiden kehittämismenetelmänä mentorointi on todettu hyväksi. Sitä kautta kohdeyritys voi jatkossa suunnitella mentorointiprosesseja niiden asioiden pariin, missä se todella toimii, ja mistä saadaan suurin hyöty. Aikaa ja resursseja voidaan siis käyttää tehokkaammin niiden asioiden parissa, joista tiede-

tään olevan eniten hyötyä. Jos todetaan, että mentorointi ei ole hyvä kehittämismenetelmä jossain tietyssä asiassa, ei tähän tuhleta turhaan aikaa, vaan kyseiselle asialle voidaan määrittää joku toinen, sopivampi kehittämismenetelmä.

Opinnäytetyöni tuottaa materiaalia Yritys X:n esimiehiä varten, sillä he saavat tulosten avulla selville, missä asioissa alaisten osaamista kannattaisi kehittää juuri mentoroinnin avulla. Myös sellaiset henkilöt, jotka ovat suunnitelleet mentorointiprosessiin osallistumista, saavat paremman käsityksen siitä, olisiko mentoroinnista hyötyä juuri heidän tapauksessaan. Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen. Tietoa hankitaan kirjallisuuden, Internetin ja muiden lähteiden lisäksi haastattelemalla Yritys X:n mentoreita ja aktoreita.

Opinnäytetyö keskittyy mentorointiin. Tutkimus kohdistuu Yritys X:n mentoreihin ja aktoreihin. Haastateltaviksi on valittu mentoreita, joilla on melko paljon kokemusta mentoroinnista, mutta myös mentoreita, jotka ovat vasta aloittaneet mentoroinnin. Näin saadaan materiaalia monista näkökulmista. Teoriaosuudessa käydään läpi lyhyesti muita kehittämismenetelmiä ja muuta aiheeseen liittyvää teoriaa.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on ” Millaisten asioiden/osaamisten kehittämismenetelmäksi mentorointi sopii?”. Tämä tutkimusongelma muodostaa perustan opinnäytetyölleni, eli sitä lähdetään selvittämään. Muita opinnäytetyötä tukevia tutkimuskysymyksiä ovat:

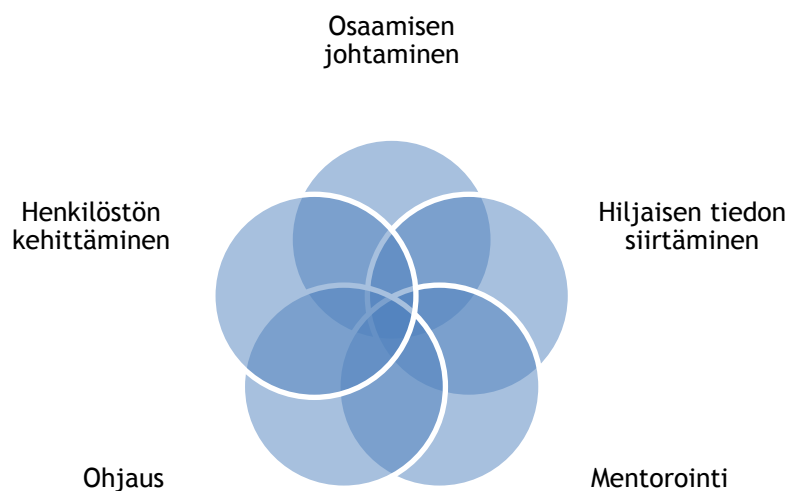
- Mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet?
- Mitkä ovat mentorin odotukset mentoroinnilta?
- Mitkä ovat aktorin odotukset mentoroinnilta?
- Millaista osaamista mentorilta vaaditaan?
- Millaista motivaatiota mentorilta ja aktorilta vaaditaan?
- Mihin mentorointia kannattaa käyttää?
- Millaista osaamista mentorit siirtävät aktoreille?
- Mitä hyötyä mentoroinnista on ollut työelämässä?

Nämä tutkimuskysymykset tuovat aiheeseen syvyyttä. Kysymyksiin saatuja vastauksia peilataan kirjallisuuteen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat mentorointi, hiljainen tieto ja sen siirtäminen, henkilöstön kehittäminen, osaamisen johtaminen ja ohjaus. Opinnäytetyössä kerrotaan men-

toroinnin lisäksi lyhyesti myös muista henkilöstönkehittämismenetelmistä. Kattokäsitteenä työssä on osaamisen johtaminen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen osaamisen vaalimiseen, kehittämiseen, uudistamiseen ja hankkimiseen liittyvää toimintaa. Osaamisen johtamiseen liittyy ajatus yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamisesta vankan osaamispohjan avulla. (Viitala 2008, 14.)

Henkilöstön kehittäminen on yksi keino, jolla organisaatio voi varmistaa liiketoiminnan kannalta tärkeän osaamisen jatkossakin (Kauhanen 2000, 136). Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on turvata strategian edellyttämä osaamispohja, vahvistaa yksilön motivaatiota, suoriutumista ja sitoutumista sekä tehostaa työtehtävien suorittamista (Viitala 2007, 182).

Ohjausta voidaan käyttää työntekijän ammatillisen kehityskulun, työmuutosten kohtaamisen sekä työuranpolun rakentamisen tukena. Sitä voidaan käyttää myös henkilöstökoulutuksen osana. (Onnismaa, Pasanen & Spangar 2004, 179.) Mentorointi tarkoittaa osaamisen ja kokemusten siirtämistä senioriasemassa toimivalta henkilöltä nuoremmalle kollegalle. Tavoitteena siinä on henkilön työuran hallinnan edistäminen ja tukeminen sekä työuran kehittymisen nopeuttaminen. (Nakari, Porenne, Mansukoski, Riikonen & Huhtala 1996, 6-7.)

Hiljainen tieto tarkoittaa ammattilaisen ”näppituntumaa” eli kokemuksella hankittua osaamista ja ammattitaitoa. Hiljaista tietoa on vaikea ilmaista sanoilla. Sitä on helpointa siirtää toiselle henkilölle henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Sen vuoksi mentorointi on hyvä keino siirtää osaamista ja hiljaista tietoa (Juusela 2010, 6-7 & 10; Virtainlahti 2009, 47.)

2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella voidaan vahvistaa ja varmistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukyky osaamispohjan avulla. Siihen liittyy yrityksen kaikilla tasoilla tapahtuva osaamisen vaaliminen ja kehittäminen, mikä vaatii määrittelyä, arviointia, suuntaamista, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisessa keskeistä on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Yrityksen tulisi siis luoda yhteinen käsitys siitä, missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Tämä on tärkeää, sillä jos ei tiedetä mitä aiotaan tehdä, ei myöskään tiedetä millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen johtamisessa tärkeintä on henkilöstön osaamisen kasvattaminen ja ylläpitäminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2008, 14-16.) Osaamisen johtamisprosessin tavoitteisiin kuuluu se, että organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Tähän päästään jatkuvalla osaamisen kehittämisellä. (Sydänmaalakka 2007, 131.)

2.1 Oppiva organisaatio

Yrityksen oppimisella voidaan tarkoittaa yrityksen kykyä havainnoida ympäristöään ja toiminnan uudistamista tämän mukaisesti. Oppimisella viitataan tarkoitukselliseen kehittyneemmälle tasolle etenemiseen. Yrityksen toiminnan peruselementtejä ovat strategiat, liikeidea, järjestelmät, tuotteet ja palvelut sekä toimintamallit ja rakenteet. Oppiminen näkyy muun muassa näiden elementtien muutoksena ja kehittymisenä. Organisaatioiden oppimisen kohteessa, tuloksissa, laajuudessa ja syvyydessä on kuitenkin eroja. Se voi olla olemassa olevien ajatus- ja toimintamallien sisällä tapahtuvaa oppimista, tai se voi olla ajatus- ja toimintamalleja kyseenalaistavaa ja uudistavaa oppimista. Näistä käytetään myös pinta- ja syvätason oppimisen käsitteitä. (Viitala 2008, 52-53.)

Oppiva organisaatio pyrkii oppimaan kokemuksista, ja siitä miten organisaatio hankkii, prosessoi ja käyttää informaatiota. Oppivan organisaation toiminta muuttuu jatkuvasti. Oppimisen lähteinä nähdään työntekijät, toimittajat, asiakkaat ja kilpailijat. (Viitala 2008, 50.)

Oppivassa organisaatiossa osaamista voidaan hankkia, luoda ja siirtää. Se pystyy myös muuntamaan käyttäytymistään uusien tietojen ja näkemysten mukaan. Se kannustaa henkilöstöään oppimaan ja kokeilemaan. Se sallii epäonnistumisia ja virheitä, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia. Oppivassa organisaatiossa ihmiset oppivat yhdessä, ja kaikilla on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. Se osaa käyttää ryhmien ja yksilöiden oppimiskykyä edistääkseen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Oppivalle organisaatiolle on ominaista, että se pystyy luomaan kannustavan ilmapiirin jatkuvaa oppimista ja kehittämistä varten. (Kauhanen 2000, 146-147.)

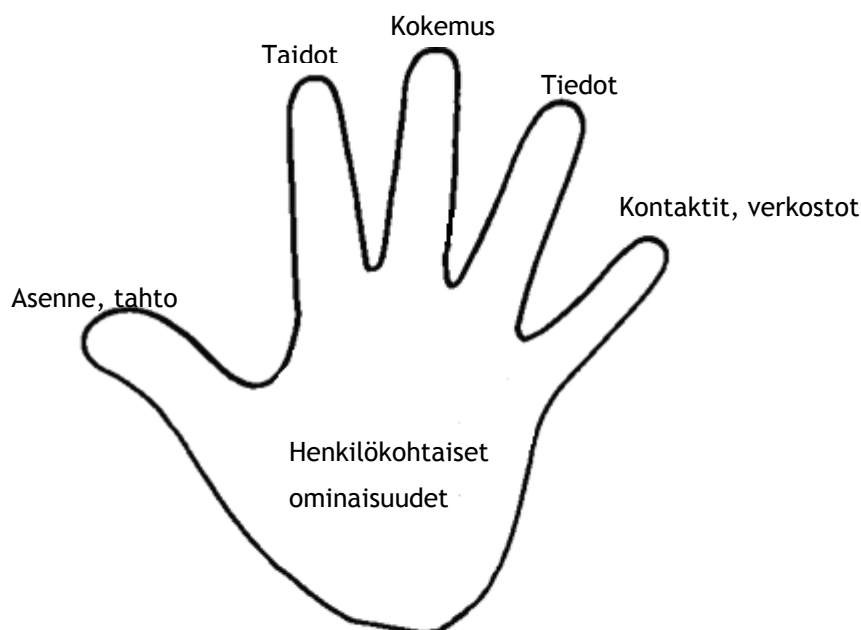
Oppivan organisaation piirteet voidaan tiivistää neljään asiaan: yksilöiden ”mestaruus”, yhteiset ajatusmallit, jaettu visio ja tiimioppiminen. Näiden lisäksi kehittynyt systeeminäkemys on asia, jota tulisi kehittää, sillä se luo perustan neljälle muulle piirteelle. Henkilökohtainen mestaruus viittaa yksilöiden ammatillisen pätevyyden lisäksi organisaation jäsenten henkiseen kasvuun ja oppimiseen. Yhteisillä ajatusmalleilla tarkoitetaan omia näkemyksiämme siitä, millainen maailma on ja millaisia siinä havaittavat asiat ovat ja miten ne toimivat. Ajatusmallit määrittelevät toimintaamme. (Viitala 2008, 40-41.)

Jaettu visio tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jossa muovataan ja selkiytetään organisaation jäsenten näkemystä yhteisestä tulevaisuudesta. Oppivilla tiimeillä tarkoitetaan ryhmiä, jotka yhdessä pystyvät saavuttamaan sellaisia asioita, joihin yksilöt eivät itse pystyisi. Systeeminäkemyksellä viitataan vuorovaikutteisten tilanteiden taustalla olevien rakenteiden hahmottamiseen. Systeeminäkemyksellä tarkoitetaan oppivan organisaation tapaa hahmottaa omaa toimintaansa sekä maailmaa ylipäänsä. (Viitala 2008, 43-45.)

2.2 Yksilön osaaminen ja oppiminen

Yksilöiden oppiminen mielletään usein organisaation oppimisen kannalta kriittiseksi tekijäksi. Yksilöiden toisistaan erillinen oppiminen ei kuitenkaan tuota kollektiivista oppimista, jota organisaatiot tarvitsevat. Kollektiivinen oppiminen on jokaisen ryhmän jäsenen kyvykkyyden ja sen jakamisen, yhdistelemisen, rikastamisen ja tavoitteiden mukaisen suuntaamisen varassa. Yksilöiden ja ryhmien oppiminen näkyy organisaation oppimisena. (Viitala 2008, 57-58.) Oppimiselle tyypillistä on vähittäin ja vaiheittain tapahtuva harjaantuminen, josta kokemuksen myötä syntyy varmaa ja automaattista toimintaa (Viitala 2008, 113).

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteesta, kokemuksesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä kontakteista ja verkostoista. Nämä auttavat selviytymään erilaisissa työtilanteissa. Tietoja ja taitoja voidaan hankkia lukemalla, tekemällä, kouluttautumalla ja opiskelemalla. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat muun muassa asenteet ja persoonallisuus. Nämä auttavat sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat myös tunneäly ja motiivit. Tunneäly vaikuttaa siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja muiden kanssa. Kokemusta saadaan tekemisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen kautta. (Ojala 2008, 50-51.) Kokemusten hankintaa voidaan nopeuttaa esimerkiksi sparrauksella, osallistamalla projekteihin sekä oppimalla toiminnasta, kriiseistä ja menestyksistä. (Nakari ym. 1996, 7.)



Kuvio 2. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51).

2.3 Ohjaus

Ohjausta tapahtuu työorganisaatiossa yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Sitä voidaan käyttää henkilöstökoulutuksen osana. Siitä voi olla apua työssä oppimisen ja työn muutosten kohtaamisten kanssa. Ohjausta voidaan käyttää työntekijän ammatillisen kehityskulun sekä työurapolun rakentamisen tukena. On olemassa työpaikkaohjauksen sekä työelämäohjauksen termit. Työpaikkaohjausta (workplace counselling) käytetään usein työorganisaatioissa. Työelämäohjaus (worklife counselling) korostaa työtä elämäkokonaisuuden osana. (Onnismaa, Pasanen & Spangar 2004, 179.)

Työelämäohjauksen toiminta-alueita ovat henkilöstökoulutus, työnohjaus, johtaminen, kehittämistoiminta, työrahoitus, kollegiaalinen yhteistyö sekä mentorointi. Työelämäohjaajana voi toimia muun muassa työssäoppimisen ohjaaja, työnohjaaja, työpaikkaohjaaja, henkilöstökouluttaja tai johtaja. Sen menetelmiä ovat ryhmäohjaus, henkilökohtainen ohjaus, erilaiset toiminnalliset menetelmät ja kirjalliset aineistot sekä verkko-ohjaus. Työelämäohjauksen tavoitteena on yksilöiden toimintakykyisyyden tukeminen. Tällä toimintakykyisyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä ja taitoa luoda, tunnistaa, tavoitella ja saavuttaa omia toiveita ja päämääriä elämän aikana. (Onnismaa ym. 2004, 179-180.)

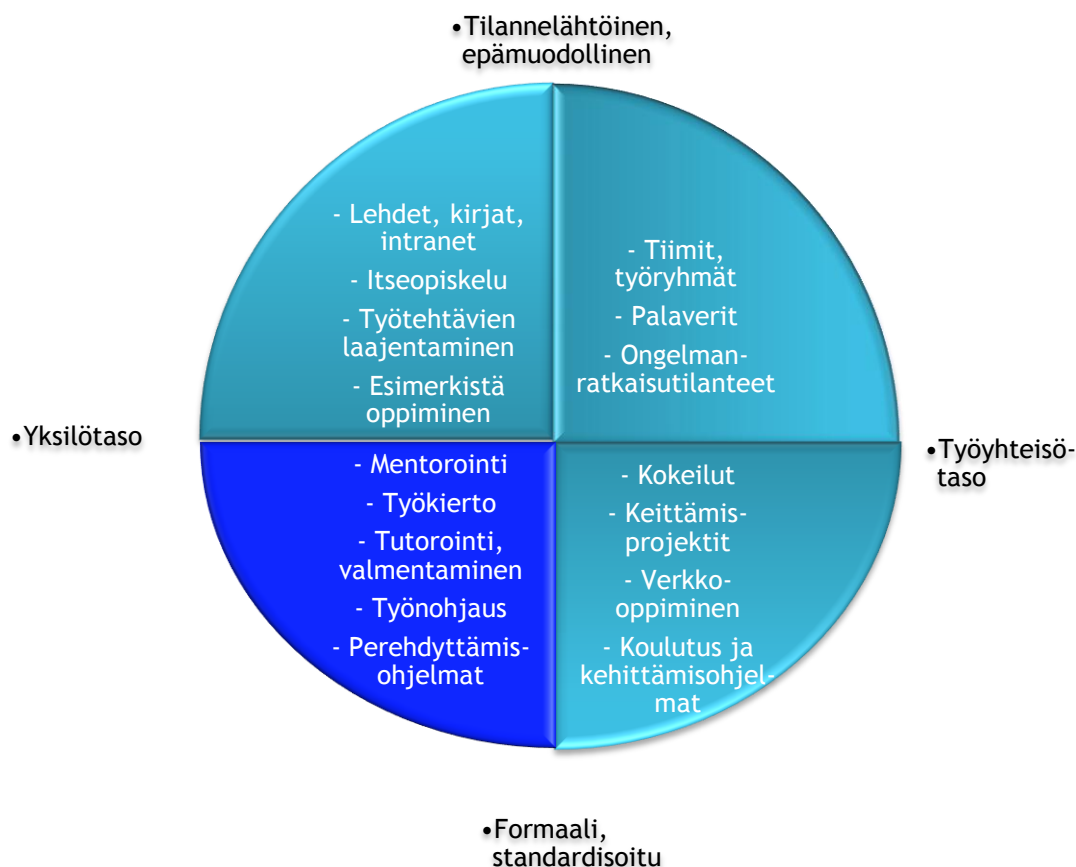
Työelämäohjaus voidaan jakaa aikaan ja paikkaan sidottuun ohjaustoimintaan ja työtoiminnan arjen keskellä tapahtuvaan ohjauksellisuuteen. Aikaan ja paikkaan sidottu ohjaustoiminta tarkoittaa jatkuvasti tarjolla olevaa organisaation peruspalvelua tai esimerkiksi muutostilan-

teen hoitoa. Arjen keskellä tapahtuva ohjauksellisuus usein liitetään johtamiseen, koulutukseen, kehittämissuunnitelman toteuttamiseen, henkilöstöhallintoon tai kollegoiden väliseen yhteistoimintaan. (Onnismaa ym. 2004, 179-180.)

3 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimia, joilla henkilöstöä kehitetään niin, että he opivat organisaation, työn ja yksilön kannalta hyödyllisiä taitoja, tietoja ja näkemyksiä (Ritala & Tarvainen 1991, 29). Se on organisaation strategisen suunnittelun keskeinen osa (Järvinen 1996, 65). Sillä voidaan tehostaa työtehtävien suorittamista, tukea muutosten toteuttamista, parantaa toiminnan laatua, parantaa yksilön työmarkkinakelpoisuutta sekä ruokkia luovuuden ja innovatiivisuuden perustaa. Henkilöstön kehittäminen voidaan mieltää osaksi laajempaa osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Osaamisstrategioiden määrittelyt, tarpeellisten osaamisten erittelyt ja arvioinnit sekä kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut ovat oleellinen osa tätä osaamisen kehittämissuunnitelmaa. (Viitala 2008, 254.)

Henkilöstön kehittämisellä voidaan edistää oppimisvalmiuksia sekä kehittää henkilön tiedollisia, taidollisia, asenteellisia ja sosiaalisia valmiuksia. Henkilöstön kehittämisen tavoitteisiin kuuluvat työyhteisöjen toimivuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä jatkamisen tukeminen. Tarkoituksena on myös joustavuuden, yhteistyökyvyn ja -halun sekä muutosvalmiuden lisääminen. (Tampereen yliopisto.) Henkilöstön kehittäminen on siirtymässä yhä enemmän ulkoisista kehittämismenetelmistä kohti yritysten sisäisiä kehittämissuunnitelmia. Henkilöstön kehittämisen menetelmät ovat suuntautumassa enemmän työkokemuksiin pohjautuviin menetelmiin, kuten työkiertoon, toimintaoppimiseen, projektitehtäviin ja mentorointiin. (Viitala 2008, 260.)



Kuvio 3. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja Viitalaa (2008, 261) mukaillen. Kuvion alaosassa vasemmalla on tummemman sinisellä alue, johon opinnäytetyö keskittyy.

Yksilön osaamisen kehittämistä voi tapahtua osana työtä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Työhön kytkeytyvän oppimisen perustana on aktiivinen reflektio ja sen hyödyntäminen. Työntekijän osaamista voidaan kehittää muun muassa työkierron, työn muotoilun, projektiosallistumisen, mentoroinnin, tutoroinnin, työnohjauksen ja toiminnassa oppimisen avulla. (Viitala 2008, 261-262.)

3.1 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämiseen sisältyy työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämistä. Työyhteisöön perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toimintaajatuksen ja työyhteisön tavat. Työpaikkaan perehdyttämiseen kuuluu puolestaan työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin tutustuminen. (Kauhanen 2000, 141.) Perehdyttäminen luo perustan yhteistyölle työyhteisössä sekä uuden työntekijän työn tekemiselle. Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää tai tehtäviä vaihtavaa henkilöä sopeutumaan ja oppimaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttäminen on usein suunnitelmallista. Päävastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä. Apuna perehdyttämisessä käytetään yleensä nimettyjä ja koulutettuja perehdyttäjiä, mutta myös työtovereiden tulee osallistua perehdyttämiseen. (Viitala 2008, 252.) Perehdyttämisen tulisi lisätä työmotivaatiota ja kiinnostusta työtehtävää, yritystä ja koko alaa kohtaan. Hyvä perehdyttäminen varmistaa toiminnan sujuvuuden ja työn laadun. (Viitala 2008, 356.) Perehdyttäminen vähentää virheiden syntymistä ja tehostaa työntekijän oppimista (Penttinen ym. 2009, 3-4).

Työhön perehdyttämisen eli työnopastuksen avulla työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (Kauhanen 2000, 141). Työnopastuksen tavoitteena on työn merkityksen hahmottaminen organisaation ja lopputulosten kannalta (Viitala 2008, 360). Työnopastusta käytetään yleensä työntekijän tukena uusissa tilanteissa tai uusin tehtäviin siirryttäessä. Pitkien työstä poissaolojen jälkeen työnopastus on hyvä tapa kerrata unohtuneet asiat. Perehdyttäminen ja opastus ovat onnistuneet kun työntekijä on oppinut työhön ja työyhteisöön liittyvät perusperiaatteet, ymmärtää opeteltavan asian kokonaisuutena, kykenee soveltamaan tietoa muuttuvissa tilanteissa ja ottaa asioista itse selvää. (Penttinen ym. 2009, 3-4.) Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen apuna käytetään usein viiden askeleen menetelmää, jonka vaiheet ovat opastustilanteen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelemine sekä opitun varmistaminen (Penttinen ym. 2009, 6).

3.2 Työn muotoilu ja työkierto

Työn muotoilulla tarkoitetaan tehtävien sisällöllistä monipuolistamista, jonka avulla voidaan hyödyntää paremmin henkilön nykyistä osaamista ja kehittää sitä. Voidaan muun muassa lisätä henkilön vastuuta, jolloin hän oppii hoitamaan itsenäisesti isompiakin kokonaisuuksia. Työtehtävää voidaan muotoilla enemmän erikoistuneeseen suuntaan, jolloin henkilö vastaa jostain tietystä asiasta ja toimii kyseisessä asiassa tutorina muille organisaation jäsenille. Työn muotoilussa tulee kiinnittää huomioita siihen, että uusille töille löytyy tilaa. Useimmiten tämä tarkoittaa sitä, että joku työ korvataan jollain toisella. (Viitala 2008, 265.)

Työkierron, työn laajentamisen ja työn rikastamisen avulla voidaan siirtää hiljaista tietoa (Salminen & Suhonen 2008, 13-14). Työkierrolla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä siirtyy sovitusti ajaksi toiseen tehtävään ja palaa kierron loputtua ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkierron aikaiset tehtävät liittyvät yleensä läheisesti työntekijän nykyiseen tai suunniteltuun toimeen. Työkierron tavoitteisiin kuuluvat vaihtelun tuominen työn vaiheisiin, työntekijän yksipuolisen fyysisen ja psyykkisen rasittumisen ehkäisy, osaamisen kehittäminen ja osajien sitouttaminen yritykseen. Työkierron tärkein yksilölle tuottama hyöty on organisaation toiminnan laajempi ja syvempi ymmärtäminen. Tehtävien vaihtoväli voi vaihdella suurestikin. Työkiertoa voi tapahtua saman työpäivän aikana useita kertoja, mutta sitä voi tapahtua myös

esimerkiksi kuukausittain. Pitkälle vietyinä työkierto voidaan nähdä suunnitelmallisena toimintana, joka liittyy urasuunnitteluun. (Kauhanen 2000, 50-51; Ritala ym. 1991, 57; Viitala 2008, 262.) Työn horisontaalisessa laajentamisessa tavoitteena on vaihtelevuuden sekä henkilön ammattitaidon ja vastuun lisääminen. Se usein vaatii lisäkouluttautumista ja jatkuvaa uuden oppimista. Työn vertikaalisessa rikastamisessa tavoitteena on tietojen ja taitojen lisääminen antamalla esimerkiksi lisää vastuuta työn suunnittelussa, aikataulutuksessa ja toteutuksessa. (Salminen ym. 2008, 14.)

3.3 Coaching ja sparraus

Coachingista käytetään myös nimitystä valmentaminen. Sen avulla voidaan muun muassa parantaa työsuorituksia ja auttaa työntekijöitä ylittämään aiemmat suoritustasonsa. Coaching voi auttaa heitä tunnistamaan omat mahdollisuutensa ammattitaidon ja suoritusten parantamiseen. Coachingille asetetaan usein mitattavat tavoitteet, ja siinä korostuu maksimisuoritukseen pyrkiminen. (Puusa ym. 2011, 67.)

Coachingin osapuolet ovat coach tai valmentaja sekä coachattava, coachee tai valmennettava. Coachingin tavoitteisiin kuuluu valmennettavien kyvykkyyden lisääminen, ja toimintatapojen pysyvä muutos. Coach auttaa valmennettavaa ratkaisemaan itse haasteita. (Räsänen 2007, 15, 16 & 18.) Coachingissa oletuksena on, että tieto on jo asiakkaalla ja prosessin tarkoituksena on vain tuoda se näkyväksi. Mentoroinnissa katsotaan siirtyvän ammattispesifiä tietoa, coachingissa taas ei. (Räsänen 2007, 217.)

Sparrauksella tarkoitetaan vapaamuotoista, kokemuspohjaista ja kollegiaalista näkemysten vaihtoa, jonka tavoitteena on varmistaa yksilön tai ryhmän osaaminen ja valmiuksien toimivuus. Sparrauksella ei ole tiukkoja tavoitteita. Sparrauksesta saatuja hyötyjä ovat varmuuden lisääntyminen ja itsetunnon vahvistuminen. (Nakari ym. 1996, 8, 10.)

3.4 Työnohjaus

Työnohjauksella tarkoitetaan työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien tunteiden ja kysymysten tutkimista, jäsentämistä ja tiedostamista työnohjaajan avulla (Ojala 2008, 236). Työnohjauksen avulla voidaan auttaa yksilöä tai työyhteisöä ongelmien ja ristiriitojen ratkaisussa (Juusela ym. 2000, 20). Työnohjauksen tarkoituksena on tutkia omaa työtä yhteistyössä työnohjaajan kanssa tai työnohjausryhmässä. Työnohjaus mahdollistaa ammatillisen kasvun sekä oman ammatti-identiteetin rakentumisen. Työnohjausprosessiin kuuluu jakaminen ja keskinäinen vaihto, eli siinä opitaan yhdessä uutta. (Onnismaa ym. 2004, 242-243.)

Työnohjaus voi olla yksilö-, ryhmä- tai yhteisötyönohjausta, joka kestää yleensä yhdestä kolmeen vuoteen. Sitä käytetään yhä useammin johtajuudessa kehittymisen tukena. Työnohjaajaksi kutsutaan kokenutta henkilöä, joka on työskennellyt alalla ja hankkinut työnohjaajakoulutuksen. Työnohjauksessa keskitytään työhön ja ihmiseen työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä. (Viitala 2008, 269, 369-371.) Sen perusedellytyksiin kuuluvat rauhallinen tila keskustelua varten sekä turvallinen ja kiireetön ilmapiiri. Vastuu oppimisesta on työnohjaajalla. (Puusa & Reijonen 2011, 68.)

3.5 Työssäoppiminen ja toiminnassa oppiminen

Työssäoppimista voidaan kutsua koulutuksen järjestämis muodoksi ja opiskelumenetelmäksi. Se on aidoissa toimintaympäristöissä tapahtuvaa oppimista, joka perustuu omaan kokemukseen ja osaamiseen. Siihen liittyy ohjattua oppimista työpaikoilla ja teoreettisia opintoja oppilaitoksessa. Työssäoppimisen katsotaan kuuluvan kiinteästi ammatillisen koulutuksen opintoihin. Tavoitteena on oppia työpaikalla osa tutkinnon tavoitteista. Oppiminen tapahtuu osana työtä, jolloin oppimiseen käytettävä aika on rajallista. Työssäoppimisprosessia ja sen tuloksia valvotaan tarkasti. (Pohjonen 2005, 80-81.)

Henkilö voi omassa työssään soveltaa ja harjoitella jotain tiettyä uutta asiaa, jota hän myös opiskelee samalla ohjatussa oppimisprosessissa. Tällainen ohjattu prosessi tapahtuu yrityksen sisällä tai ulkopuolella organisoidussa ryhmässä, jossa saadaan ohjausta ja opetusta. Ryhmässä käytäntö ja teoria vuorottelevat. Henkilöllä on siis meneillään toimintaoppimisen prosessi. Toimintaoppiminen voidaankin lyhyesti määritellä suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jossa teoria yhdistyy työssä oppimiseen. (Viitala 2008, 270.)

3.6 Tutorointi

Tutorista voidaan käyttää myös nimitystä neuvoja tai oppimisen ohjaaja. Tutor ei ole perehdyttäjä eikä työnopastaja, vaan hän on henkilö, joka auttaa organisaation jäseniä jonkin uuden toimintatavan tai järjestelmän omaksumisessa ja haltuun ottamisessa. (Viitala 2008, 266.) Tutoroinnissa pyritään tutorin avulla edistämään oppijan oppimista ja oppimisprosessin hallintaa. Tutorointiin kuuluu ohjaaminen ja oppimisen tukeminen kasvotusten tai sähköpostitse. Tutorointia ovat myös opinto-oppaat ja tutorin lähettämät kirjeet. Tutoroinnin tarkoituksena on auttaa oppimaan tiettyä osaamista ja ymmärtämään sen kehittämistä. (Ojala 2008, 237.)

4 Mentorointi

Erään tulkinnan mukaan mentorointi-sana tulee kreikkalaisesta mytologiasta. Sen mukaan It-hakan kuningas Odysseus antoi Troijan sotaan lähtiessään poikansa Thelemakhoksen jumalatar Athenen hoitoon. Athene kätkeytyi Mentor-nimisen miehen hahmoon, jonka tehtävänä oli auttaa ja ohjata nuorukaista sekä kasvattaa hänet tehtävään, jonka hän oli saanut synnyinlahjaksi. Tällaisella nuoren ja seniorin välisellä suhteella kuvataan ihmiskunnan säilymisen peruseriaa. Sen mukaan ihminen oppii taitoja, arvoja ja tapoja sellaiselta henkilöltä, jota hän arvostaa. (Juusela ym. 2000, 14.)

Mentorointi on yksi organisaation osaamisen varmistamisen keinoista. Tarkemmin määriteltynä se on organisaation inhimillisen pääoman eli henkilöstön osaamisen välittämisen ja jalostamisen keino. (Puusa ym. 2011, 64.) Mentorointi tarkoittaa sellaista evästystä, rohkaisua, tukea ja ohjausta, jota kokenut ja arvostettu konkari, antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle kollegalle. (Nakari ym. 1996, 6; Ojala 2008, 232.) Tutkimusten mukaan yhdeksän kymmenestä mentorointikokemuksia omaavasta työntekijästä katsoo, että mentoroinnilla voidaan tehokkaasti edistää urakehitystä ja toteuttaa uratavoitteita (Ruohotie 2000, 223).

Mentoroinnin tarkoituksena on luoda mahdollisuus oivalluksille, ei tiedon jakaminen. Mentoroinnin tarkoituksena on auttaa aktoria löytämään itsessään kyvyt ja kasvupotentiaalin, ja myös auttaa häntä kehittämään niitä (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 15, 19). Mentoroinnilla tavoitellaan nopeutettua ja monipuolista osaamisen ja kokemuksen välittämistä ja siirtymistä (Nakari ym. 1996, 10). Mentoroinnin tavoitteisiin kuuluvat muun muassa yrittäjyyden ja omavastuisuuden aktivoiminen, yksilöiden yhteen saattaminen, erityistietojen ja -taitojen säilyttäminen ja lisääminen organisaatiossa, vuorovaikutuksen laajentaminen sekä vaikuttamis- ja johtamistaitojen kehittäminen. (Juusela ym. 2000, 41-42.)

On olemassa luonnollisissa tilanteissa tapahtuvaa mentorointia, ohjattua mentorointia sekä epämuodollista ja muodollista mentorointia (Juusela 2000, 16). Erään tutkimuksen mukaan epämuodollinen mentorointi onnistuu yleensä paremmin kuin muodolliset mentorointiohjelmat. Syy tähän saattaa löytyä muodollisten mentorointiohjelmien toimeenpanotavasta, kuten mentoreiden valinnasta ja koulutuksesta. Muodollisten mentorointiohjelmien onnistumista voitaisiin mahdollisesti lisätä antamalla mentoreiden valita aktorinsa, selittämällä hyödyt ja sudenkuopat sekä selventämällä odotetut roolit ja prosessit mentoreille ja aktoreille. (Yukl 2010, 442.)

4.1 Mentoroinnin suuntaukset

Mentorointi voidaan jakaa pohjoisamerikkalaiseen ja eurooppalaiseen lähestymistapaan. Pohjoisamerikkalaisessa (North American Traditional, NAT) lähestymistavassa korostuu urakehitys henkilökohtaisen kokonaiskehittymisen sijaan. Tässä suuntauksessa mentorin edellytetään olevan korkeammalla hierarkiatasolla kuin aktori. Oppiminen tapahtuu yksisuuntaisesti mentorilta aktorille. Mentorin toimintatapa on osittain ohjaava, ja mentorin myös vastaa koko prosessista. (Juusela ym. 2000, 16.) Amerikkalaisessa mentorointityylissä mentorin tehtävä on avata aktorille ”ovia” ja edistää aktorin uraa (Viitala 2008, 367).

Eurooppalaisessa lähestymistavassa (EC) mentorin auttaa aktoria kehittymään työsuoritusten, osaamisen ja ajattelun alueella. Mentorin ei tarvitse olla korkeammalla hierarkiatasolla, mutta hänen tulisi olla aktoriaan kokeneempi. Mentorin ote ei ole ohjaava, vaan hänen tehtävänsä on auttaa aktoria käyttämään omaa viisauttaan. Eurooppalaisessa lähestymistavassa vastuu prosessista kuuluu enemmänkin aktorille. Tässä suuntauksessa usein molemmat osapuolet oppivat. (Juusela ym. 2000, 16.) Mentorin tarkoitus on auttaa aktoria löytämään itselle parhaat ratkaisut. Tarkoitus ei siis ole antaa valmiita ohjeita. Eurooppalainen lähestymistapa on Suomessa pääasiallisesti käytetty mentorointityyli. (Viitala 2008, 366.) Eurooppalainen lähestymistapa nähdään pohjoisamerikkalaista tapaa laajempaan, sillä EC tähtää yksilön kokonaisvaltaiseen kasvuun (Puusa ym. 2011, 65).

Mentoroinnin uusimpiin suuntauksiin kuuluvat ryhmämentorointi ja e-mentorointi. Ryhmämentoroinnissa mentorin välittää kokemustaan samanaikaisesti useammalle aktorille. Suomessa ryhmämentorointi on ollut suosittua erityisesti naisyrittäjien keskuudessa ja opettajan työhön siirtymisen apuna. E-mentoroinnissa vuorovaikutus käydään erilaisten teknologisten sovellusten, kuten verkko-oppimisympäristön, sähköpostin tai chatin avulla. E-mentoroinnissa ei välttämättä tavata kasvotusten lainkaan. Erään tutkimuksen mukaan e-mentorointi sopii erityisen hyvin yrittäjille, sillä heille tehokas ajankäyttö on erityisen tärkeää. Mentorin ja aktorin väliset etäisyydet eivät ole tällöin ongelma. (Puusa ym. 2011, 73.)

4.2 Mentorointisuhde

Mentoroinnin työtapanana on luottamuksellinen parikeskustelu. (Nakari ym. 1996, 10.) Mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde. Mentorin ja aktorin välille syntyy kehittävä, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa mentorin investoi aikaansa ja tietämystään lisätäkseen aktorin kasvua sekä taitoja ja tietämystä. (Juusela ym. 2000, 14-15). Hyvän mentorointisuhteen periaatteisiin kuuluvat kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, joustavuus sekä aitous (Juusela ym. 2000, 19).

Mentorointisuhde perustuu luottamukseen, joten sen säilyttäminen on erittäin tärkeää. Jos mentoroinnin osapuolet ovat vieraita toisilleen, tulisi tutustumiselle antaa tarpeeksi aikaa, jotta pari voisi saavuttaa luottamuksellisen ja avoimen suhteen. Mentorilla ja aktorilla tulisi olla halua panostaa aikaansa ja jakaa osaamistaan, sillä ideana on että molemmat kehittyvät prosessin edetessä. Organisaation vaatimilla rooleilla ei saisi olla jäykistävää vaikutusta mentorointiin, sillä sen on tarkoitus olla tasavertainen suhde. (Juusela ym. 2000, 19; Virtainlahti 2009, 178.)

4.3 Mentoroinnin osapuolet

Mentor-sanalla voidaan tarkoittaa luotettavaa neuvonantajaa, opettajaa, kasvattajaa, uskotua tai hyvää ystävää (Juusela ym. 2000, 14). Mentori on sellainen kokenut ja osaava henkilö, joka haluaa tukea aktoriaan tämän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä jakamalla omaa osaamistaan. Mentorit ovat useimmiten arvostettuja johtajia tai asiantuntijoita. (Nakari ym. 1996, 6.) Hyvän suhteen luominen on mentorin ensisijainen tehtävä, sillä sen avulla aktori oppii. Mentorit voivat ohjata ja ehdottaa, mutta mentorin ei kuulu juurruttaa omia ajatuksiaan aktoriin, eikä siirtää hänelle suoraan omia taitojaan. (Juusela ym. 2000, 19.)

Mentorin rooleja on erilaisia. Mentori voi olla valmentaja, jolloin painopiste on aktorin kehitymisalueiden tunnistamisessa ja kehittymisen tukemisessa. Mentori voi toimia tiedon ja osaamisen välittäjänä tai henkilökohtaisten suhteiden välittäjänä. Mentori voi olla roolimalli eli esikuva ja esimerkin näyttävä tai konsultti eli neuvonantaja ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. (Viitala 2008, 368.) Mentorit voivat myös itse hyötyä mentorina toimimisesta, sillä tämä saattaa lisätä heidän työtyytyväisyyttään ja auttaa heitä kehittämään omia johtamistaitojaan (Yukl 2010, 442).

Mentoreiden motivaatiotekijöitä mentoriksi ryhtymiselle ovat aito auttamisen halu ja osaaminen sekä rakkaus businekseen. Mentorin täytyy olla halukas välittämään omaa osaamistaan, jotta tietoa voidaan välittää. Mentorin tulisi olla kiinnostunut tulevaisuuden osaajan kehittymisen edistämisestä. (Puusa ym. 2011, 74.) Erään tutkimuksen mukaan erinomaisella mentorilla on luontainen taipumus tai kiinnostus huolehtia nuoremmista ja vähemmän kokeneista henkilöistä. Tällainen ominaisuus joko on henkilöllä tai sitten ei. Sitä ei voi opetella eikä opettaa. Tällaisen taipumuksen omaavat henkilöt ovat yleensä niitä, jotka jaksavat pysyä mentorin roolissa. (Johnson & Ridley 2004, 133.)

Mentoroitavalla eli aktorilla voidaan tarkoittaa oppilasta, kisälliä, valmennettavaa ja oppipöikää. Aktori on jo jonkin verran kokemusta omaava nuorempi, kehityskelpoinen henkilö. Aktorilla tulee olla riittävät valmiudet kokemusten ja näkemysten vaihtamiseen mentorin kanssa. (Nakari ym. 1996, 6.) Aktori on ensisijaisesti vastuussa omasta oppimisestaan (Juusela ym. 2000, 19). Aktorin oma motivaatio, tahto ja sitoutuminen sekä ympäristön tuki ovat perus-

edellytykset mentoroinnin onnistumiselle. Aktorin on tunnistettava kehittymisen tarve vähintään yleisellä tasolla. (Puusa ym. 2011, 76.) Mentorointi voi tuoda eläkkeelle jäävän työntekijän viimeisiin työvuosiin uutta mielekkyyttä. Hyvin suunniteltu tiedonsiirtoprojekti voidaan kokea motivoivana yrityksen kehittämistyönä eikä se tunnu tällöin aliarvioinnilta tai lähdön valmistelulta. (Mykkänen 2011.)

Organisaatiot hyötyvät mentoroinnista. Organisaation saamia hyötyjä ovat muun muassa työntekijöiden työtehon lisääntyminen, vaihtuvuuden väheneminen ja organisaatioon sitoutumisen vahvistuminen. Mentoroinnilla voidaan luoda ja ylläpitää kilpailuetua. Sen avulla voidaan kehittää johtajakyvykkyyttä ja huolehtia uusien työntekijöiden sitouttamisesta organisaation arvoihin. (Ruohotie 2000, 223.)

4.4 Mentorointiprosessi

Mentorointiprosessissa mentori ja aktori työskentelevät yhdessä tunnistaakseen ja kehittäkseen aktorissa piileviä ominaisuuksia ja kykyjä (Juusela ym. 2000, 15). Mentorointiprosessiin sisältyy kolme vaihetta: valmistelu, toteuttaminen ja seuranta (Nakari ym. 1996, 17).



Kuvio 4. Mentorointiprosessin vaiheet (Nakari ym. 1996, 17).

Valmisteluvaiheessa kaikille osapuolille on tarpeen kertoa yleistietoa mentoroinnista ja sen tavoitteista, ja siitä miksi yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön mentorointi kehittämisen menetelmänä. Ylimmän johdon ja esimiesten tuki sekä halu olla mukana prosesseissa on varmistettava. Jos mentorointi päätetään ottaa käyttöön, siitä tulisi tiedottaa koko työyhteisölle. (Nakari ym. 1996, 17.)

Prosessin onnistumisen ja tuloksellisuuden kannalta on erittäin tärkeää, että aktorit valitaan huolellisesti. Valinnassa voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilö- ja suoritumisarviointeja sekä

soveltuvuustestejä. Aktoreiden tavoitteet ja odotukset määritellään. Aktorit määrittelevät kehitystarpeensa yhdessä esimiehen, yhdysenkilön ja ylimmän johdon kanssa. Näin voidaan varmistaa, että kaikilla on yhtenäinen näkemys mentoroinnin tavoitteista. Mentorit valitaan ja heidän roolinsa ja tehtävänsä määritellään. Myös esimiesten ja yhdysenkilöiden roolit täsmennetään. (Nakari ym. 1996, 18.)

Toteuttamisen vaiheessa mentoreista ja aktoreista muodostetaan mahdollisimman hyvin yhteensopivia pareja. Mentoripareja ei aina muodosteta valmiiksi, vaan aktori voi usein vaikuttaa siihen, kenet hän saa mentoriksi. Mentorin tulee paneutua aktorin elämäntilanteen lisäksi myös urakehitysjatuksiin ja -suunnitelmiin. Aktori voi tässä vaiheessa tarkistaa odotuksiaan, motiivejaan ja tavoitteitaan, jotta mentorointisuunnitelman ja -sopimuksen laatiminen helpottuisi. (Nakari ym. 1996, 18-19; Viitala 2008, 366.)

Niin mentoreille kuin aktoreillekin voidaan järjestää omat yhteiset koulutustilaisuudet tulevien tehtävien hoitamisesta. Ennen mentorointitapaamisten aloitusta, mentori ja aktori laativat pelisäännöt mentorointisuhteelleen. Toteutusvaiheeseen sisältyy myös mentorointisopimuksen laatiminen. Mentorointisopimus voidaan tehdä sekä kirjallisena että suullisena, mutta selkeintä kaikkien kannalta on tehdä sopimus kirjallisena. Tällöin molemmille osapuolille jää yhtenäinen näkemys siitä, mitä on sovittu. (Nakari ym. 1996, 18-19.) Mentori ja aktori voivat sopia koeajasta, jolloin kumpikin voi arvioida onko juuri tällä vuorovaikutussuhteella mahdollisuuksia kehittyä tavoitteidenmukaiseksi. Jos tämä ei onnistu, voivat he sopia suhteen päättämisestä ja aktori voi etsiä tilalle uuden mentorin. (Viitala 2008, 367.)

Mentorointitapaamiset ovat koko prosessin ydin, sillä niissä tapahtuu varsinainen mentorointi. Keskustelun tulisi olla avointa, mutta silti valmistelua konsultoivaa keskustelua. Säännölliset tapaamiset kuuluvat mentorointiprosessiin, yleensä tapaamisia on vähintään kerran kuussa pari-kolme tuntia kerrallaan. Alussa tapaamisia tulisi olla tiuhaan, jotta toiminta käynnistyisi kunnolla. Keskustelut rakentuvat ensisijaisesti aktorin tarpeiden ympärille. Mentorin tehtäviin kuuluu aktorin auttaminen ja tukeminen. Tarpeen vaatiessa myös mentori voi ottaa esille asioita, joita hän kokee tärkeiksi. (Nakari ym. 1996, 19.) Muodolliset mentorointisuhteet kestävät yleensä vähintään yhden vuoden (Puusa ym. 2011, 71).

Seurantavaiheessa on syytä arvioida mentoroinnin tuloksia ja vaikutuksia. Arviointien pohjalta tulisi tehdä myös johtopäätökset ja miettiä, onko tarvetta jatkotoimenpiteille. Jo mentorointiprosessia aloitettaessa tulee sopia, kenelle ja miten tuloksista raportoidaan niin prosessin aikana kuin myös sen päättyessä. Jotta mentorointia voitaisiin kehittää paremmin toimivaksi, tulisi eri osapuolilta kerätä palautetta onnistuneista ja epäonnistuneista asioista. Mentorointisopimus tehdään määräajaksi, joten mentoroinnin päättyessä tulisi erikseen todeta suhteen

loppuminen. Osapuolet voivat kuitenkin sopia pitävänsä jatkossakin yhteyttä. (Nakari ym. 1996, 20.)

4.5 Mentoroinnin käyttökohteet ja hyödyt

David Clutterbuck on jakanut aktorin odotukset neljään ryhmään. Näiden avulla voi tunnistaa tilanteita joihin mentorointi sopii. Aktori odottaa saavansa valmennusta, esikuvia, kontaktihenkilöitä ja sparrausta. (Juusela ym. 2000, 22.) Mentorointi voi olla hyvä keino aktorin tyytyväisyyden kasvattamiseen. Mentoroinnin etuja ovat organisaatioon sitoutumisen vahvistuminen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden madaltuminen. (Yukl 2010, 443.) Mentorointia on kokeiltu useilla aloilla opiskelijoiden työelämään siirtymisen siltana, ja se voikin helpottaa uuden työn löytymistä. Sitä käytetään nykyään helpottamaan maahanmuuttajien kotouttamista. Mentoroinnista voi olla apua henkilöille, jotka haluavat ryhtyä yrittäjiksi. (Puusa ym. 2011, 69.)

Alred, Garvey ja Smith (2000, 9) totesivat, että mentorointia voidaan käyttää perehdyttämiseen, kehityksen tukemiseen, työuralla etenemiseen, työssä oppimisen tukemiseen, tasa-arvon varmistamiseen, muutosten helpottamiseen sekä muutosohjelmien läpiviemiseen. Useiden tutkimusten mukaan mentorointi auttaa aktoria menestymään ja etenemään uralla. Mentorit voivat helpottaa aktorin sopeutumista ja oppimista sekä vähentää stressiä aktorin työuran hankalissa siirtymävaiheissa. Tällaisia siirtymävaiheita voivat olla esimerkiksi ylennys ensimmäiseen johtoasemaan, työtehtävien siirto ulkomaille tai työtehtävät organisaatiossa, joka on fuusioitunut tai uudelleenorganisoitu. (Yukl 2010, 442.)

Myös mentorit hyötävät mentorointisuhteesta. He voivat saada itseluottamusta, motivaatiota, uutta virettä työhönsä sekä palkitsemisen tunnetta. Usein kanssakäynti ja verkottuminen erilaisten ihmisten kanssa lisääntyy. Mentorit saavat nuoremmilta uusia ideoita, onnistumisen ja osaamisen tunnetta sekä uskoa tulevaisuuteen. Mentorointisuhteen myötä mentorit usein kokevat näkevänsä asioita uusin silmin. (Puusa ym. 2011, 70.)

4.6 Mentoroinnin ongelmia

Mentorointisuhde voi epäonnistua, jos mentorin ja aktorin henkilökemiat eivät sovi yhteen, aikaa ei ole tarpeeksi, välimatkat ovat liian pitkät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet ovat epäselvät tai suhteen luominen ei onnistu syystä tai toisesta. Ongelmia voi aiheutua ali- tai ylijohtamisesta, vääränlaisista asenteista, luottamuspulasta tai joistakin ulkopuolisista syistä, kuten esimiehen mustasukkaisuudesta suhtautumisesta toisten mentorointisuhteeseen. (Juusela ym. 2000, 35-39.) Syitä mentoroinnin epäonnistumiselle voivat olla riittämätön valmistautuminen, mentorin tai aktorin sitoutumisen puute tai mentorointitapaamiset, jossa ajaudutaan rupattelemaan niitä näitä (Viitala 2008, 368).

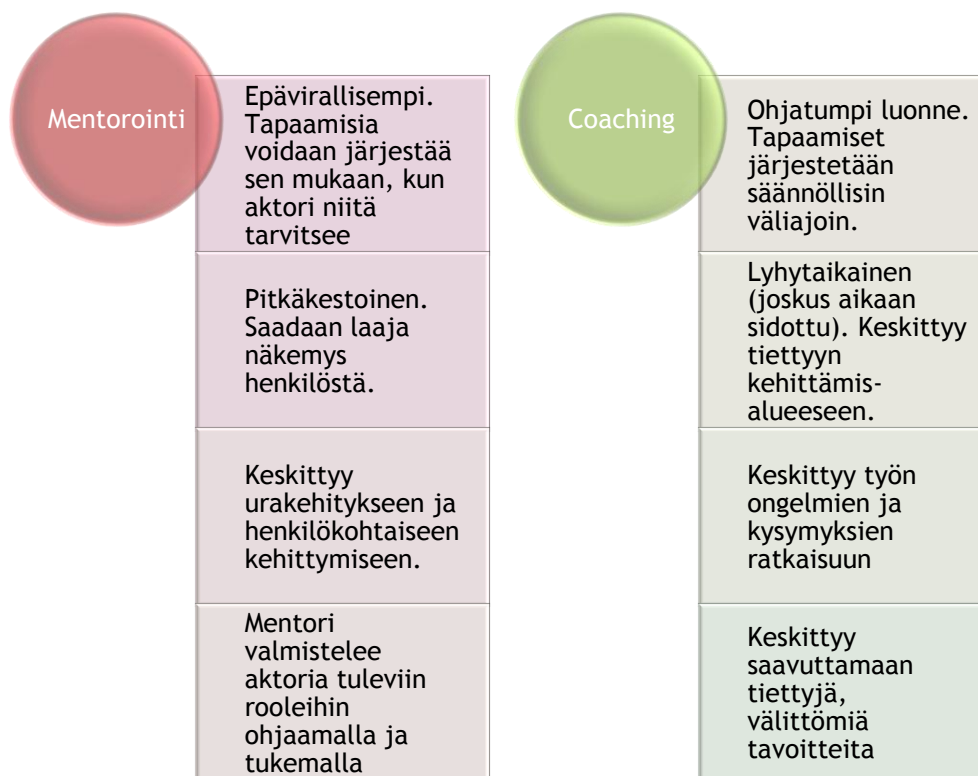
Järjestetty koulutuksellinen ja ohjauksellinen tuki voivat sen sijaan auttaa luomaan onnistuneen mentorointiprosessin. Mentorointiprosessista voi olla vastuussa esimerkiksi henkilöstöammattilainen, joka tuntee hyvin mentorointiprosessin, mutta ei kuitenkaan puutu millään lailla mentorointikeskusteluihin. Tällainen henkilö on käytettävissä silloin, jos ongelmia ilmenee. Hän myös seuraa tavoitteiden toteutumista ja auttaa tarvittaessa elvyttämään hiipuneita mentorointisuhteita. (Viitala 2008, 368.)

4.7 Mentoroinnin vertailua muihin kehittämismenetelmiin

Mentoroinnilla on joitakin samankaltaisuuksia muiden menetelmien kanssa. Mentorointia voidaan käyttää yksistään, mutta sitä voidaan myös käyttää täydentämään muita koulutus- ja kehittämismenetelmiä. Mentoroinnin avulla voidaan suunnitella yksilön elämän ja työuran yhteensovittamista. Usein parhaisiin tuloksiin päästään, kun mentoroinnin rinnalla käytetään muita menetelmiä, ja lähtökohtana ovat henkilökohtaiset tarpeet ja tilanteet. (Nakari ym. 1996, 10.) Kuviossa 1 on kuvattu, miten sparraus ja työssäoppiminen eroavat mentoroinnista. Kuviossa 5 on kuvattu mentoroinnin ja coachingin eroja.

	MENTOROINTI	SPARRAUS	TYÖSSÄOPPIMINEN
Käyttötilanne	Uranhallinnan edellyttämä pätevyyden lisääminen	Omien/muiden ajatusten, kokemusten, näkemysten ”ristipölytyys”	Jatkuva oppimistilanne, epäonnistumiset/onnistumiset
Kehitettävä	Mentoroitava, juniori	Sparrattava yksilö	Yksilö itse
Kehittäjä	Mentori, seniori	Sparraava yksilö	Itse, kollegat, esimies
Tavoite	Kokemuksen, näkemysten, osaamisen siirtyminen	Varmuuden lisääminen/saaminen, ”uskonvahvistus”	Tehokkaat työtavat/hyvät toiminta- ja kehitystulokset
Työtapa	Luottamuksellinen parikeskustelu	Vuorovaikutteisesti ”peilinä” toimiminen	Havainnointiherkkä itseohjautuvuus
Mahdollisia ongelmia	Ei nivelly organisaation tavoitteisiin	Löyhyys, muodostuu itsetarkoitukseksi	Välinpitämättömyys, ”väärät” ratkaisut
Hyödyt	Nopeutunut, syvällinen oppiminen / omaksuminen	Varmuuden lisääntyminen, itsetunnon vahvistuminen	Monipuolista, haastavaa kehittämistä, aitoa oppimista/sitoutumista

Taulukko 1. Mentoroinnin, sparrauksen ja työssäoppimisen eroja mukailten Nakaria ym. (1996, 8-9).



Kuvio 5. Mentoroinnin ja coachingin eroja (Connor & Pokora 2010, 13).

4.8 Hiljainen tieto ja sen johtaminen

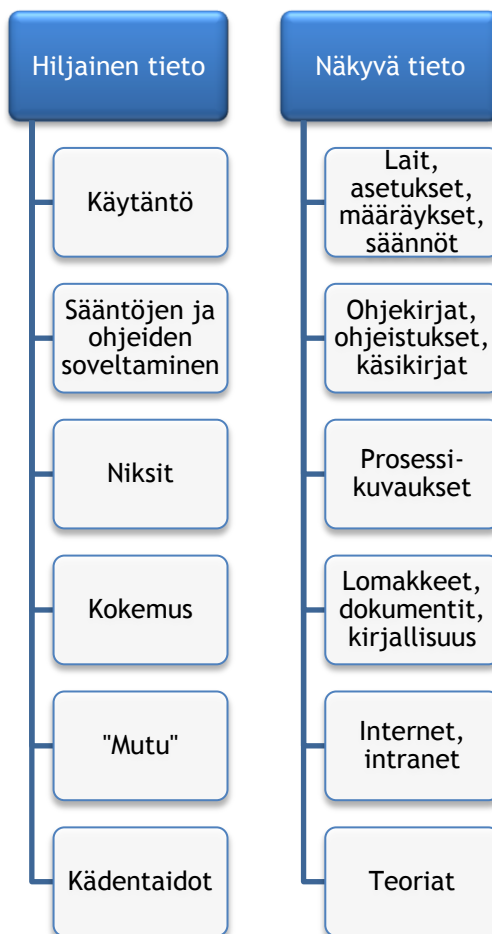
Hiljaista tietoa (tacit knowledge) ovat työntekijän uskomukset, mielikuvat, kokemukset, arvot, näkemykset, hankittu ammattitaito ja osaaminen. Hiljaista tietoa voisi kuvailla ammattilaisen ”näppituntumaksi”. Hiljaisen tiedon lisäksi samasta asiasta käytetään myös muita käsitteitä: hiljainen osaaminen, hiljainen tietämys, piilevä tieto, sanaton tieto, tacit-tieto ja kokemusperäinen tieto. (Juusela 2010, 6; Virtainlahti 2009, 31.) Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä hiljainen tieto.

Ihmisten ikääntyminen tuo työyhteisöön tiettyjä uhkia. Jos suuri osa avainhenkilöistä siirtyy melkein samaan aikaan eläkkeelle, suuri määrä hyödyllistä osaamista poistuu. Mentoroinnin avulla voidaan säilyttää eläkkeelle jäävän henkilön tiedot ja taidot työyhteisössä. Mentoroinnin tarkoituksena voi olla esimerkiksi asiakassuhteiden ja tiettyjen toimintamallien jatkaminen, ei kuitenkaan valmiiden rutiinien siirtäminen. (Juusela 2010, 7.) Yleensä seniori haluaa siirtää osaamistaan eteenpäin, koska haluaa elämäntyönsä jatkuvan. Ongelma piilee usein aloittelijan asenteessa. Aloittelija ei välttämättä koe tarvitsevänsä apua tullessaan töihin, koska hän on ehkä juuri saanut koulutuksen, joten tiedot ovat ajan tasalla. Tällaiseen vuorovaikutusprosessiin kannattaa yrityksen kuitenkin panostaa, koska voi tulla paljon kalliimmaksi,

jos asiat joudutaan oppimaan kantapäähän kautta osaavan henkilön poistuttua työelämästä. (Mykkänen 2011.)

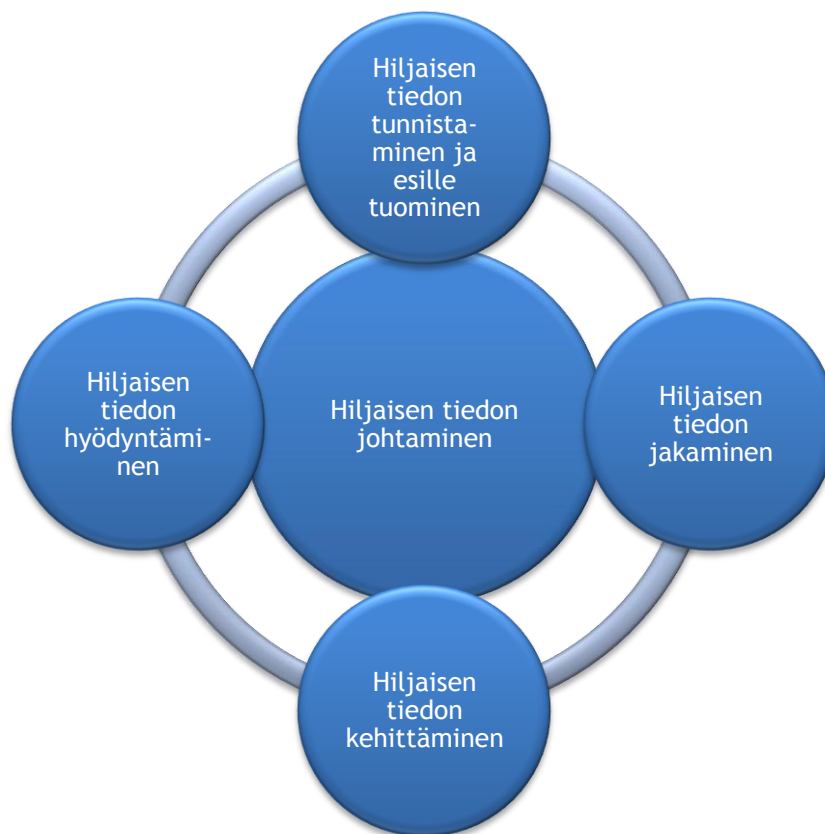
Ikäjohtaminen onkin viime vuosina noussut laajan keskustelun kohteeksi. Yleensä sillä viitataan ikääntyneiden johtamiseen, mutta toisen näkemyksen mukaan ikäjohtamisessa tarkoituksena on ottaa työssä huomioon kaiken ikäisten eri elämänvaiheet. Ennen virallista eläkeikää työelämästä poistuvat henkilöt vievät mukanaan kertyneen osaamisensa ja myös työvoimaresurssinsa ennenaikaisesti. Ikääntyneisiin liittyy usein työpaikoilla erilaiset asenneongelmat. Usein saatetaan olettaa, että ikääntynyt ihminen ei ole kiinnostunut uuden oppimisesta eikä myöskään opi uutta. Ihminen pystyy kuitenkin oppimaan läpi elämän. Ikääntyneiden koulutukseen ei välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Ikäjohtamisen tarkoituksena on kehittää ikääntyneiden työntekijöiden työnkuvat vastaamaan yksilöllisiä voimavaroja, kehittää työyhteisöjen toimintaa sekä varmistaa osaamisen riittävyys. (Viitala 2007, 239-240.)

Hiljainen tieto on sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen. Henkilöille kertyy kokemuksen karttuessa sellaista osaamista, jota ei voi kunnolla sanoilla kuvata. (Ojala 2008, 52.) Yksilöiden ammattitaidon perustana on usein laaja hiljaisen tiedon pohja, joka auttaa reagoimaan työssä vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. (Virtainlahti 2009, 41.) Hiljainen tieto on yksilöiden päässä, joten se siirtyy parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Mentorointi on näin ollen hyvä keino hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Juusela ym. 2000, 10.) Myös työkierron, työn laajentamisen ja työn rikastamisen avulla voidaan siirtää hiljaista tietoa (Salminen ym. 2008, 13-14).



Kuvio 6. Hiljaisen ja näkyvän tiedon esimerkkejä (Virtainlahti 2009, 46).

Osa tutkijoista erottaa hiljaisen tiedon johtamisen (tacit knowledge management) muusta tietojohdamisesta. Hiljaisen tiedon johtamiseen liittyy ajatus siitä, että organisaation on tiedettävä, mitä osaamista siltä löytyy ja kenellä tämä osaaminen on. Organisaation tulisi myös tunnistaa tiedossa oleva potentiaali. (Virtainlahti 2009, 74.)



Kuvio 7. Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueet (Virtainlahti 2009, 75).

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on tärkeää, koska osapuolten täytyy tietää, mitä heidän on tarkoitus jakaa. Haasteelliseksi tunnistamisen tekee se, että hiljaista tietoa omaava henkilö ei yleensä tunnista omaa tietämystään. Tunnistamisen jälkeen hiljainen tieto tulisi tuoda esille. Hiljaisen tiedon esille tuomisessa tärkeintä on tuoda esille ne asiat, jotka voidaan konkreettisesti merkitä muistiin tai jakaa muilla tavoilla myös toisille. Ei ole välttämättä tarpeen jakaa kaikkein syvällisimpiä tiedon osia, sillä vastaanottaja muokkaa tiedon itselleen sopiviksi toimintatavoiksi. (Virtainlahti 2009, 85-86.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan muun muassa varmistaa organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu sekä tuoda osaaminen, tietämys ja työtehtävät näkyviksi niiden kehittämistä varten. Hiljaisen tiedon jakaminen muille auttaa tekemään tiedon näkyväksi myös tiedon jakajalle. Hiljaisen tiedon jakaminen on erityisen tärkeää henkilöstön vaihtuvuustilanteissa, koska sillä voidaan varmistaa tiedon säilyminen organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 108-109.) Hiljaista tietoa voidaan jakaa esimerkiksi mentoroinnilla, kokemustenvaihtopiireissä sekä erilaisten mestari-oppipoika-asetelmien kautta (Virtainlahti 2009, 118).

Mallittaminen on yksi keino, jolla hiljaista tietoa saadaan paremmin näkyville. Mallittamisen avulla henkilön osaamista saadaan tehtyä näkyväksi muita ja myös häntä itseään varten, jolloin tätä osaamista pystytään siirtämään. Siitä voi olla hyötyä esimerkiksi silloin, kun osaajia siirtyy eläkkeelle. Mallittaminen voi auttaa työssä oppimisessa, perehdyttämisen tukemisessa sekä koulutus- ja kehittämisprojektien kohdentamisessa ja luomisessa. Se havainnollistaa tiimissä olevaa osaamista ja auttaa sen jakamisessa. Tavoitteena mallittamisessa on tuottaa korkeatasoista osaamista ilmentävä malli. (Viitala 2008, 376-377.)

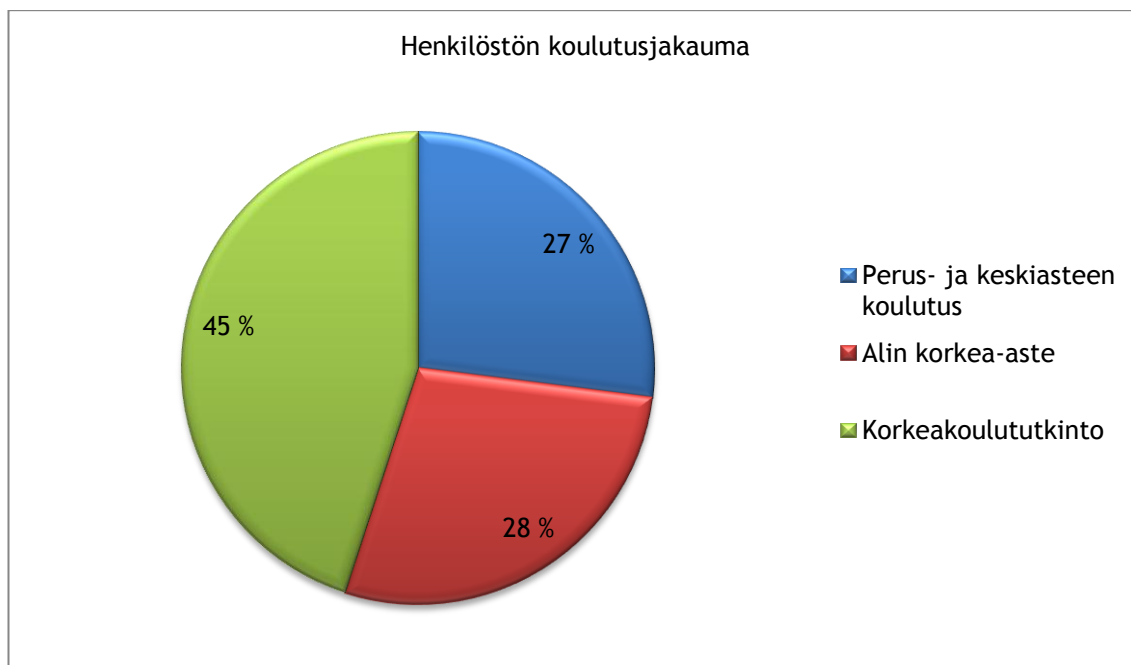
Mallitettavaksi kutsutaan henkilöä, jonka toiminnasta malli tuotetaan. Mallittajaksi puolestaan kutsutaan henkilö, joka mallintamaan osaamista. Henkilö voi mallittaa omaa osaamistaan itse tai mallittajan avulla, jolloin tavoitteena on oman toiminnan toimivan ja toimimattoman tilanteen eron hahmottaminen, sekä toimivan tilanteen elementtien soveltaminen toimimattomassa tilanteessa. Henkilö voi mallittaa toisen henkilön osaamista tarkoituksenaan oppia häneltä jokin taito. Mallittaja voi puolestaan rakentaa omasta osaamisestaan sellaisen mallin, jota muut voivat käyttää hyödyksi kehittäessään omaa osaamista. Mallittamisen vaiheisiin kuuluvat mallitettavan osaamisen valinta, mallittamisesta sopiminen, mallittaminen, havainnointi, oma kokeilu, mallin muotoileminen ja mallin välittäminen. (Viitala 2008, 377.)

Hiljaisen tiedon kehittämistä varten tulisi selvittää ensin organisaation nykytila ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Hiljaista tietoa voidaan kehittää yksilötasolla tai yhteistä tietoa kehittämällä. Yksilötasolla hiljaista tietoa voidaan kehittää omasta työstä oppimalla ja sitä kehittämällä. Parhaassa tapauksessa työntekijät jakavat muille parhaita käytäntöjä ja käyvät keskenään jatkuvaa keskustelua siitä, miten toimintatapoja voitaisiin kehittää. (Virtainlahti 2009, 152.)

Hiljaista tietoa hyödyntämällä organisaatio pystyy reagoimaan työelämän nopeasti tapahtuviin muutoksiin ennen kilpailijoitaan. Jaettu tieto mahdollistaa koko organisaation kehittymisen, ja osaava henkilöstö antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet pärjätä kilpailussa. Kokeusperäisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen ovat hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Tavoitteena hiljaisen tiedon johtamisessa on hiljaisen tiedon hyödyntäminen liiketoiminnassa. (Virtainlahti 2009, 172-173.) Hiljaisen tiedon esille tuomiseen, kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen tulisi varata tarpeeksi aikaa. Hiljaisen tiedon jakajalla ja sen vastaanottajalla tulisi olla riittävästi yhteistä aikaa, jotta tietoa saataisiin jaettua. (Virtainlahti 2009, 177, 179.)

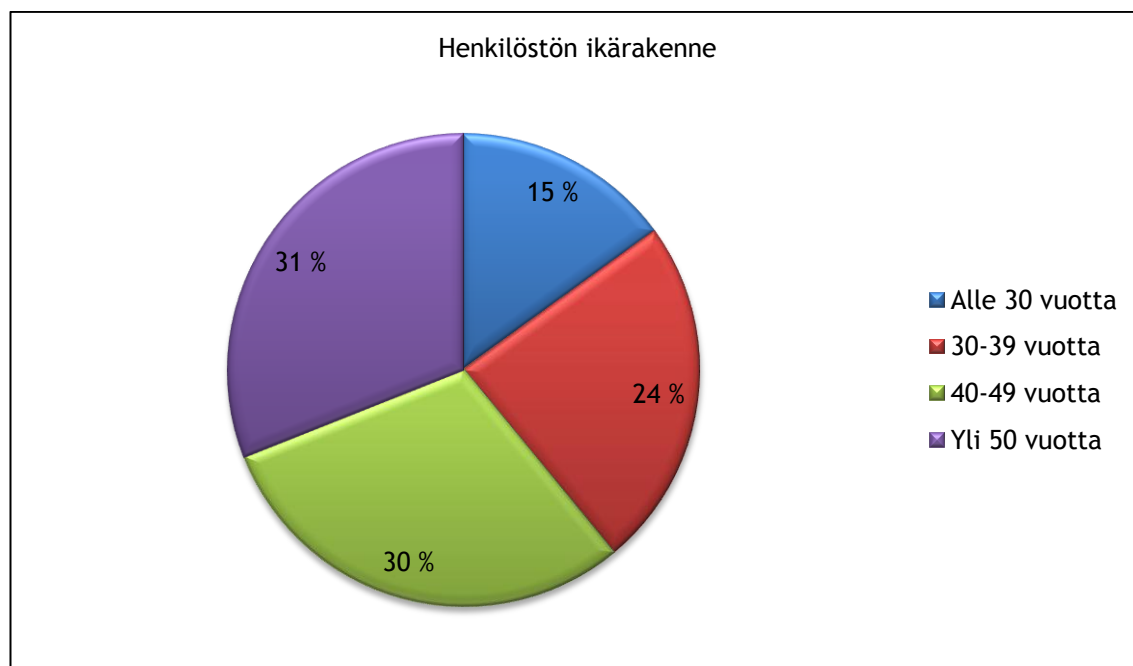
5 Yritys X

Yritys X on suomalainen palvelutoimialan konserni. (Yritys X:n Internetsivut.) Yritys X kuuluu Ryhmä Y:hyn, joka on Suomessa toimiva palvelutoimialan ryhmä.



Kuvio 8. Henkilöstön koulutusjakauma (Yritys X:n vuosikertomus 2010).

Henkilöstön koulutusjakaumasta voidaan havaita, että korkeakoulututkinnon omaavia henkilöitä on Yritys X:n henkilöstöstä lähes puolet. Perus- ja keskiasteen koulutustaustaisia henkilöitä on hieman alle kolmasosa Yritys X:n henkilöstöstä, samoin kuin alimman korkea-asteen käyneitä henkilöitäkin.



Kuvio 9. Henkilöstön ikärakenne (Yritys X:n vuosikertomus 2010).

Yritys X:n henkilöstön ikärakenteesta voidaan havaita, että henkilöstössä on eniten yli 50-vuotiaita henkilöitä. Noin kolmasosa henkilöstöstä on 40-49 vuotta. 30-39-vuotiaita sen sijaan on 24 prosenttia. Kaikista pienimmäksi ryhmäksi jää siis alle 30-vuotiaat, joita on vain 15 prosenttia.

5.1 Yritys X:n strategiaprosessin osaamisnäkökulma

Yritys X:n strategiassa mainitaan, että Yritys X erottuu kilpailussa osaamisellaan. Kriittisiin menestystekijöihin kuuluvat muun muassa osaava henkilöstö, palvelutaito ja laadukkaat kumppanuudet. Strategiasta löytyy myös lupauksia eri sidosryhmille. Henkilöstönäkökulman lupaus on edistää kannustavaa työilmapiiriä ja luoda erinomaiset mahdollisuudet kehittymiseen. (Yritys X:n Internetsivut)

Yritys X:n strategialinjauksiin kuuluvat osaamistarpeiden ennakointi, osaamisen riittävyyden ja kehittämistarpeen arviointi sekä osaamisen aktiivinen hyödyntäminen, kehittäminen ja seuranta. Tavoitteena on luoda osaamiskulttuuri, jossa osaaminen on johtamisen kohde. Osaamisella on tarkoitus saavuttaa hyvinvointia, kasvua ja tuloksellisuutta. Johtamisen tukena käytetään valmentavaa esimiestyötä. (Yritys X:n intranet 2009.) Osaamispääoman kehittäminen on yksi neljästä Yritys X:n strategisesta hankkeesta. Yritys X kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään myös työtehtäviä vaihtamalla. (Yritys X:n vuosikertomus 2010.)

5.2 Yritys X:n mentorointi

Ryhmä Y:ssä on käytetty ohjattua mentorointiprosessia, joka on viimeisen kerran käynnistetty vuonna 2009. Ryhmässä on ollut lisäksi uusien toimitusjohtajien mentorointia, yrityskohtaisia ohjattuja toteutuksia sekä epävirallisia ja spontaaneja mentorointiprosesseja. Yleisiä tavoitteita ohjatussa mentorointiprosessissa on ollut Ryhmä Y:n yrityskulttuurin vahvistaminen, johtajuuden, asiantuntijuuden kehittäminen, hiljaisen ja kokemustiedon siirtäminen, yksilöllisen kehittymisen tukeminen, esimiesten ja asiantuntijoiden motivointi ja sitouttaminen sekä erikäisten yhteistyön kehittäminen. Materiaaleista löytyy ohjeistuksen lisäksi mentorointisopimuslomake sekä lomake tapaamisten aikatauluja ja teemoja varten. Yritys X on ollut mukana Ryhmä Y:n mentorointiprosessissa sekä yksilöllisissä prosesseissa. Ryhmän mentorointiprosessia ei ole aloitettu nyt pariin vuoteen, mutta sen uudelleenaloittamista mietitään. Yritys X on menossa mukaan siihen. (HR-osaston kehittämispäällikkö; Yritys X:n Intranet.)

Yritys X:ssä on vuoden alussa alkanut Avainhenkilöohjelma, jossa mentorointia käytetään yhtenä osaamisen kasvattamisen keinona. Ohjelma aloitetaan joka toinen vuosi, ja siihen valitaan henkilöitä, joilla on potentiaalia johtaja- ja avainhenkilötehtäviin. Avainhenkilöohjelmassa jokainen avainhenkilö valitsee itse kehittymispolkunsa. (HR-osaston kehittämispäällikkö; Yritys X:n Internetsivut.)

6 Tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimustavan. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada selville sellaisia asioita, joissa mentorointi on todettu hyväksi, mutta jotka eivät ole olleet erityisen paljon esillä. Mentorit ja aktorit saivat itse kertoa omien kokemuksensa pohjalta miten he asian kokevat. Haastattelutilanteessa voi aina esittää lisäkysymyksiä jos jotain mielenkiintoista tulee esille. Tutkimuksen luotettavuutta kasvatti se, että kaikki haastatteluun kutsutut suostuivat siihen.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimustapa

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita tai odottamattomia seikkoja, ei niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Yleisimpiin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Laadullinen tutkimus on mahdollista tehdä käyttämällä yhtä aineistonkeruumenetelmää tai käyttämällä eri menetelmiä rinnakkain tai yhdisteltynä. Laadullisen tutkimuksen tukena käytetään

usein lomakkeita ja testejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157-160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Haastattelu on menetelmänä joustava. Haastattelulla on monia etuja. Haastattelija voi selvittää kysymyksen sanamuotoa, oikaista väärinkäsitykset ja tehdä myös lisähavaintoja tarkkailemalla. Haastattelu on haastateltavan kannalta melko vaivaton vaihtoehto. Vastauksiin vaikuttavia tekijöitä voivat olla muut paikallaolijat, haastattelu-aika ja -paikka, ympäristön häiriöt sekä vastaajan väsymys ja kiireisyys. Haastateltava voi myös pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä ja odotusten mukaisia vastauksia. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää voittaa haastateltavan luottamus. Hyvien kysymysten ohella ratkaisevia tekijöitä ovat haastattelijan kohtelias ja miellyttävä käytös sekä siisti ja luonteva olemus. (Heikkilä 2005, 67-68.)

Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska yksi haastattelun aspekti, haastattelun teemat, on sama kaikille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelun ajatuksena on löytää tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi ym. 2009, 75). Teemahaastatteluun liittyy se, että tutkija tietää haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Tutkija on myös alustavasti perehtynyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeisiin osiin, prosesseihin, rakenteisiin ja kokonaisuuteen. Näiden tietojen perusteella hän laatii haastattelurungon, jonka jälkeen haastattelut keskitetään haastateltavien kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija etukäteen analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Sekä mentoreiden että aktoreiden haastatteluissa oli kahdeksan teemaa, jotka olivat mentoroinnin alkuvaiheet, tavoitteet ja odotukset, muiden tahojen tuki ja suhtautuminen, mentorointisuhde ja -tapaamiset, osaamisen, tietojen ja taitojen siirtäminen, mentoroinnin merkitys ja hyödyt, mentoroinnin käyttökohdet ja vaikuttavuus sekä arvio mentoroinnista (ks. liitteet 1 & 2). Lisäksi haastateltavilta kysyttiin joitakin taustatietoja. Pyrin valitsemaan teemat siten, että ne nivoutuvat opinnäytetyön teoriasisältöön. Teemoittelussa on käytetty apuna myös tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä.

Tutkimusongelma:

- Millaisten asioiden/ osaamisten kehittämismenetelmäksi mentorointi sopii?

Muut tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet?
- Mitkä ovat mentorin odotukset mentoroinnilta?
- Mitkä ovat aktorin odotukset mentoroinnilta?
- Millaista osaamista mentorilta vaaditaan?
- Millaista motivaatiota mentorilta ja aktorilta vaaditaan?
- Mihin mentorointia kannattaa käyttää?
- Millaista osaamista mentorit siirtävät aktoreille?
- Mitä hyötyä mentoroinnista on ollut työelämässä?

Opinnäytetyön tekemisessä olen lähtenyt liikkeelle teoriaan perehtymisestä ja sen kirjoittamisesta. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 18) toteavatkin, laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen, ja se onkin sen vuoksi välttämätöntä.

6.3 Toteutus

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluun valittiin Yritys X:n mentoreina ja aktoreina toimineita henkilöitä. Yritys X:n HR-toiminnolta saatiin tietoa siitä, ketkä ovat olleet aktoreita tai mentoreita. Kutsut haastatteluihin lähetettiin sähköpostitse. Haastatteluajat sovittiin käyttämällä Yritys X:n kalenterivaraus-toimintoa. Litteroituja haastatteluja ei laitettu työhön toimeksiantajan pyynnöstä.

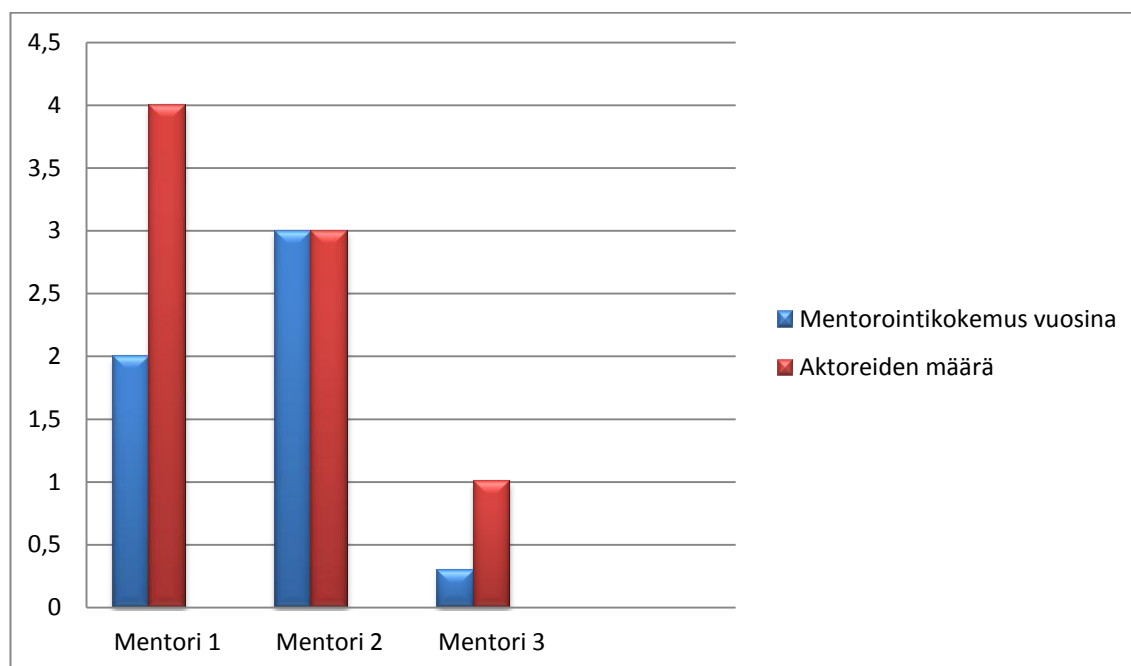
Haastatteluissa käytettiin apuna nauhuria. Lupa nauhurin käyttöön pyydettiin haastattelutilanteen alussa. Kaikilla haastateltavilla oli haastattelutilanteessa mahdollisuus seurata kysymyksiä myös paperilta. Haastattelut tehtiin Yritys X:n tiloissa, ja ne toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluun valittiin kolme aktoria ja kolme mentoria. Yksi mentoreista oli vastikään aloittanut mentoroinnin. Haastateltavien joukossa oli niin asiantuntijoita, esimiehiä, johtoa kuin myös henkilöitä HR:stäkin.

Haastateltavista kolme henkilöä on ollut Yritys X:ssä töissä yli 20 vuotta. Mentoreilla oli keskimääräisesti pisimmät työurat, heistä kahdelle palvelusvuosia oli kertynyt yli 25 vuotta. Yksi mentori on ollut Yritys X:n palveluksessa 11 vuotta. Kaksi aktoreista on ollut alle viisi vuotta kohdeyrityksen palveluksessa, ja yksi yli 20 vuoden työuran kohdeyrityksessä tehnyt aktori oli muutama vuosi sitten vaihtanut työtehtäviä.

Kaikki haastatellut aktorit toimivat tällä hetkellä, kuten myös mentorointiprosessin aikaan, asiantuntijatehtävissä. Mentoreista kaksi toimi johtotehtävissä ja yksi esimiestehtävissä men-

torointiprosessin aikaan, kuten tälläkin hetkellä. Toimihenkilöitä ei ollut lainkaan haastateltavien joukossa.

Mentoreilla oli ollut yhteensä kahdeksan aktoria, eli keskimäärin yhdellä mentorilla on ollut 2,7 aktoria. Mentorointikokemusta henkilöillä oli vaihtelevasti, keskimäärin 1,8 vuotta.



Kuvio 10. Mentorointikokemus vuosina ja aktoreiden määrä.

6.4 Tulokset

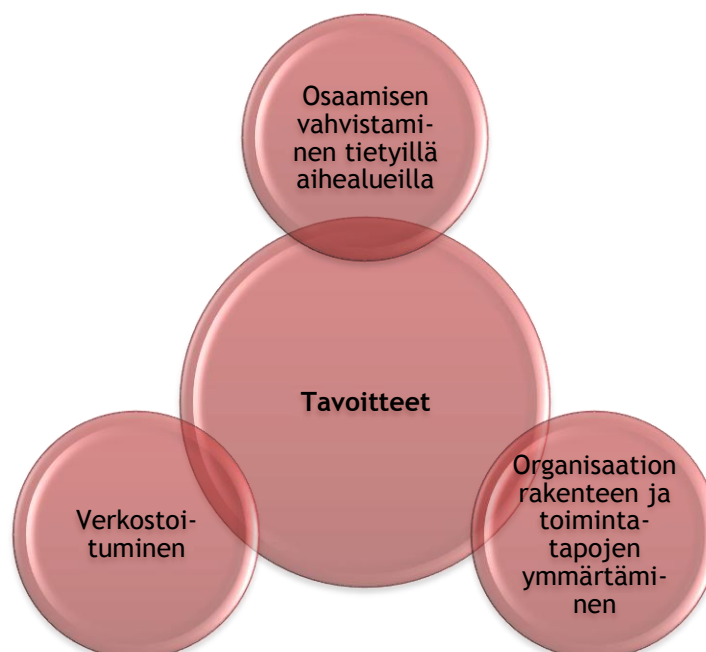
Tutkimuksen päämääränä oli saada vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin.

Mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet?

Tavoitteisiin kuului luonnollisen suhteen aikaansaaminen ja luottamuksellisuus. Esiin nousi se, että tavoitteet voidaan määritellä aktorin omien lähtökohtien mukaan, ja mihin aktori kaipaa kokeneemman tukea. Eräs mentori mainitsi, että on tarkoituksena, että kyseisistä tavoitteista pystytään keskustelemaan ja löytämään aktorille uusia tapoja ajatella. Tavoitteiden kerrottiin liittyvän Ryhmä Y:n ymmärtämiseen, osaamiseen ja urasuunnitteluun. Myös vapaa- ja työajan tasapaino ja verkostoituminen mainittiin tavoitteiksi. Joillakin oli ihan selkeät asiakokonaaisuudet, joita olivat muun muassa HR:n liiketoimintanäkemyksen kasvattaminen, osaamisen vahvistaminen tietyillä aihealueilla, henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintatuntemuksen kasvattaminen.

Tavoitteena oli saada ajatuksia vaihdettua, saada kokeneemman näkökulmaa askarruttaviin asioihin sekä saada vanhemmalta pitkän suunnan ohjausta. Tavoitteena oli syventyä siihen, miten asioita hoidetaan toisessa Ryhmä Y:n organisaatiossa, jolloin myös mentori sai näkemystä aktorin organisaation toiminnasta. Hiljaisen tiedon jakaminen ja ymmärryksen kasvattaminen kuului osan tavoitteisiin. Yksi aktoreista kertoi, että sen kummempaa tavoiteasetantaa ei ollut, mutta he sopivat mentorin kanssa tiettyjä pelisääntöjä siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä, keskusteluaiheet, tapaamismäärät ja mitä odotuksia aktorilla on.

Kahden mentorin ja kahden aktorin mielestä tavoitteet saavutettiin aika hyvin. Se, mitä meinaattiin tehdä, tehtiin. Yksi mentoreista ei osannut vielä arvioida tätä, koska prosessi on kesken. Yhden aktorin mielestä määrän osalta tavoitteet saavutettiin ihan hyvin mutta mento- rointi ei ollut sellainen oppimisprosessi, mitä hän oli kuvitellut sen olevan. Hänen mukaansa tavoitteisiin ei päästy, koska heidän (mentorin ja aktorin) kemiat eivät kohdanneet.



Kuvio 11. Yhteenveto tutkimuksessa esille nousseista mentoroinnille asetetuista tavoitteista.

Tutkimuksessa selvinneet tavoitteet erosivat jonkin verran Ryhmä Y:n mentorointiprosessin yleisistä tavoitteista. Ryhmä Y:n yleisiin tavoitteisiin kuuluvat muun muassa esimiesten ja asi- antuntijoiden motivointi ja sitouttaminen sekä eri-ikäisten yhteistyön kehittäminen. Nämä eivät kuitenkaan kuuluneet haastateltavien tavoitteisiin. Ryhmä Y:n yleisiin tavoitteisiin kuu- luvat yrityskulttuurin vahvistaminen, johtajuuden kehittäminen sekä hiljaisen tiedon siirtämi- nen. Nämä tavoitteet puolestaan kävivät hyvin yhteen tutkimustuloksista selvinneiden tavoit- teiden kanssa.

Mitkä ovat mentorin odotukset mentoroinnilta?

Toiveena eräällä mentorilla oli, että pystyisi olemaan aidosti avuksi aktorille. Odotuksena oli, että myös mentori saisi ideoita ja näkökulmia omaan työhönsä. Odotuksiin kuuluivat itsensä haastaminen, ja se kun toinen ihminen haastaa. Esiin nousi se, että saisi kokemuksen siitä, millaista on toimia mentorina, kokemusta mentorointiprosessista ja pelisääntöjen tekemisestä. Eräs mentori odotti, että saa itse oppia aktorilta hänen liiketoiminta-alueestaan ja osaamisestaan, ja oppii tuntemaan itselle vieraampaa puolta yrityksestä. Kahden mentorin mielestä odotukset toteutuivat hyvin. Yhdellä mentorilla ensimmäinen mentorointi on vielä kesken, joten odotuksien toteutumista on vaikea arvioida tässä vaiheessa.

Mitkä ovat aktorin odotukset mentoroinnilta?

Eräs aktori lähti hakemaan mentorointiprosessista johtajatasen eväitä, eli miten voidaan vaikuttaa toisen osaston, henkilön tai toisen organisaation tavoitteisiin tai toimintaan. Vaikuttaminen sellaiseen asiaan, jota itse ei voi päättää, neuvottelutaidot, tunneälykyys, ihmisten kanssa oleminen, sosiaaliset taidot sekä liikkeenjohtamisen taidot nousivat esiin tutkimuksessa.

Odotuksina oli, että ajatuksia saadaan vaihdettua, ja saada kokeneemman näkökulmaa askarruttaviin asioihin. Vastavuoroinen keskustelu ja se, että myös mentori toisi keskusteluihin ongelmia, joihin olisi kaivannut nuorempaa näkökulmaa aktorilta, mainittiin. Odotuksena oli ajatusten pallottelun mahdollisuus sekä se, että saisi syvempää tietoutta, että miten toisaalla hoidetaan asiat. Erään aktorin odotukset eivät toteutuneet, ja toinen aktori olisi kaivannut lisää vuorovaikutteisuutta. Yhden aktorin odotukset kuitenkin toteutuivat ihan hyvin.

Millaista osaamista mentorilta vaaditaan?

Mentorin roolista mainittiin, että tehtävänä ei ole ratkaista aktorin ongelmia, vaan olla heijastuspintana. Eräs mentori kuvaili asiaa seuraavasti: ”Useinhan se prosessi tapahtuu sen siinä omassa päässä kun on pallotteluseinä, mitä vasten voi sit vähän pallotella ja kysellä sitten toisen kokemuksia”. Monien haastateltavien mukaan mentori ei saa missään tapauksessa sotkeutua esimiehen rooliin, ja lähtökohtaisesti mentorin pitäisi olla kokenut ihminen. Esiin nousi se, että mentorointi ei ole opettaja-oppilapsi tyyppinen, vaan kahden aikuisen ihmisen välinen keskustelusuhde.

Haastatteluista kävi ilmi, että mentorin tehtävänä on antaa eväitä omien kokemusten perusteella, mikä on toiminut ja kannattanut. Asiaa pallotellessa oli herännyt ajatuksia, että näin

sen voisi tehdäkin, tai että jossain asiassa tuo ei sovi minulle ja minä tekisin sen noin. Esiin nousi se, että joskus on hyvä jutella sellaisen henkilön kanssa, joka on vähän ulkopuolelta, niin silloin ehkä löytää uusia ratkaisuja. Haastatteluista kävi ilmi, että mentorin pitäisi saada toinen ihminen oivaltamaan, eikä opettaa, sillä tarkoituksena olisi opettaa ajattelemaan ja oivaltamaan itse. Eräs aktori mainitsi, että olisi halunnut mentoriksi jonkun johtajan, jonka kanssa voi keskustella, oppia ja saada selville, miten johtaja näkee isoja kokonaisuuksia, miten hän toimii erilaisissa kriittisissä tilanteissa ja miten hän toimisi vastaavissa tilanteissa. Yhden aktorin mielestä mentoreiksi pitäisi valita sellaiset lupaavat johtajat, joilta odotetaan kaikkein eniten.

Millaista motivaatiota mentorilta ja aktorilta vaaditaan?

Mentorit kertoivat haastatteluissa syitä, miksi ovat lähteneet mukaan mentorointiin. Kaikki mentorit mainitsivat yhdeksi syistä sen, että häntä oli pyydetty mukaan. Joillakin se kuului vähän työtehtäviinkin. Eräs mentori kertoi seuraavaa: ”No meillähän tää niinkun oikeestaan tausta liittyy siihen, että meillä on esimiesvalmennettavat ja sitten [liiketoiminta-alueen nimi] toimitusjohtajat, niin heillä on ollut mahdollisuus käyttää mentoria. Ja oikeestaan ei edes mahdollisuus, vaan on lähetty siitä, että he käyttävät mentoria”. Sitoutuminen ja luottamuksellisuus nousivat esiin. Eräs mentori kertoi lähteneensä mukaan siksi, että mentorointiohjelmaa kehitetään hänen omassa yksikössään, ja olisi ehkä hyvä itsekin saada kokemusta asiasta. Ajatuksena oli, että siitä saa hyvää kokemusta koko prosessista ja mentorina toimimisesta.

Eräs aktori kertoi, että hän oli mukana valmennusohjelmassa, johon mentorointi kuului kiinteästi. Myös omaa kiinnostusta löytyi jossain määrin, ja kiinnostusti saada kokeneemmalta ajatuksia. Toinen aktori mainitsi, että oli kuullut hyviä kokemuksia mentoroinnista, ja halusi saada täsmätietoa. Toisaalta mukaan lähtemiseen vaikutti lisäksi se, että sitä pystyy tekemään työn ohessa. Yksi aktoreista mainitsi mukaan lähtemisen syyksi sen, että pääsisi paremmin perille siitä, mitä johto tässä talossa ajattelee. Yhden aktorin mukaan aktoreiksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat nälkäisiä, haluavat tehdä tulosta ja joilla on arvot ja motivaatiotekijät kohdillaan.

Mihin mentorointia kannattaa käyttää?

Monien haastateltavien mielestä riippuu paljolti henkilöiden tarpeista, että mihin mentorointia kannattaa käyttää. Yleisesti ottaen kävi ilmi, että mentorointi on hyödyllistä esimerkiksi Yritys X:n avainhenkilöohjelmassa, jossa sitä on päätettykin käyttää, sillä siinä mentorointi auttaa ohjelmaan valittuja henkilöitä kehittymään. Haastatteluista nousi esiin, että monet esimiehet ja asiantuntijat kaipaavat keskustelukumppania, joka ei ole suorassa linjassa. Mainittiin, että joidenkin uusien johtajien kohdalla käytetään mentoreina ulkopuolisia, jonkun

toisen firman liikkeenjohtajia tai entisiä liikkeenjohtajia, jotka auttavat nuoria johtajia kehittymään omassa johtajuudessaan. Eräs mentori mainitsi, että yksittäisen henkilön, esimerkiksi asiantuntijan, kohdalla voi olla tilanne, että hän kaipaa mentoria ihan substanssiosa-alueen kannalta, ja se voi auttaa häntä pääsemään ratkaisuun joissain asioissa. Myös strategisen näkemyksen kasvattaminen mainittiin.

Erään mentorin mielestä mentorointia kannattaa käyttää, jos tulee uusia ihmisiä esimies- tai asiantuntijavalmennuksen kautta. Silloin jos tulee suhteellisen nuori ihminen organisaatioon esimies- tai asiantuntijatehtävään, niin jos kokee, että haluaisi mentoria käyttää, niin pitäisi olla valmius siihen, ihan yksittäistapauksissakin. Valmennusohjelmat koettiin selväksi koh-teeksi, joissa mentorointia kannattaa käyttää. Mentorointia kannattaa käyttää kokeneempi-kokemattomampi -suhteeseen ja siihen, miten voi auttaa uralla eteenpäin, mutta myös joi-hinkin akuutteihin työtehtäviin, jos esimerkiksi omasta työyhteisöstä ei saa apua siihen.

Osan mukaan mentorointi on erinomainen keino silloin, kun vaihtaa töitä talon sisällä, mutta talon kulttuuri ja sen tyyppinen osaaminen on jo hallussa. Yksi oli sitä mieltä, että jos on uusi työntekijä, joka tulee juuri taloon, niin silloin mentorointi ei ehkä ole paras mahdollinen. Koska silloin ei ehkä osaa kysyä, kun ei tiedä, mikä kaikki on epäselvää.

Erään mentorin mielestä mentorointia on hyvä käyttää, kun on siirtynyt uusiin tehtäviin, esi-merkiksi asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Myös sellaisessa tilanteessa, että tulee jon-kin osalta jotain uutta, josta on hyvä saada tietoa ja osaamista kokeneilta, asiaa tehneiltä ihmisiltä. Toinen tapaus olisi se, että tulee talon ulkopuolelta tehtävään, niin mentorointia voisi ajatella tehtävän johonkin kysymyksenajatteluun ja perehdyttämisen tueksi. Mainittiin, että mentorointi sopii sellaisiin asioihin, joihin liittyy osaamisen syvennys tai laajennus. Osan mukaan mentorointi ei sovi ongelmanratkaisumenetelmäksi, vaan se on kehittämisen ja osaa-misen laajentamisen, kasvattamisen menetelmä.

Millaista osaamista mentorit siirtävät aktoreille?

Mentorointitapaamisissa oli haastateltavien mukaan käsitelty muun muassa johtamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä kysymyksiä. Joissain tapauksissa aktorin työsub-stanssikysymyksiä, jotka ovat ajankohtaisia, riippuen siitä miten paljon mentorilla on siihen osaamisalueeseen annettavaa. Kävi ilmi, että on käsitelty perheen, yksityiselämän ja työelä-män yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä. Osan mielestä siirtyy akuutteja asioita, jotka ovat liittyneet aktorin tehtävän kehittämiseen ja henkilön, ihmisen kehittämiseen. Esiin nou-si, että miten toimenkuvaa voitaisiin laajentaa, täsmentää, supistaa tai suunnata sekä sitä, miten mahdollisia organisatorisia kipupisteitä tai haasteita ratkoo suhteessa muihin organisaatioihin. Tutkimuksesta ilmeni, että kaikenlaista työhön liittyvää asiaa siirtyy mentoroinnissa.

Osan mukaan urasuunnittelu ja elämänsuunnittelu, että mitä voi tehdä uransa ja elämänsä suunnittelemiseksi, ja kuinka paljon kannattaa suunnitella asioita etukäteen, ovat hyviä aihepiirejä. Esiin nousi se, miten olet työkavereiden ja esimiehen kanssa, miten tasapainostat työelämää, vapaa-aikaa sekä miten kehität osaamistasi. Eräs aktori kertoi, että on esimerkiksi muisteltu mentorin uran alkutaipaleita, välillä pohdittu tulevaa. Jotkut kokivat saaneensa työelämätaitoja mentoroinnista.

Haastatteluista kävi ilmi, että tapaamisissa on keskusteltu oikeista töistä, esimerkiksi markkinointikeinoista ja myyntikampanjoiden suunnittelusta. Apua oli myös saatu siihen, että mitä missäkin tilanteessa kannattaa tehdä, ja miten suhtautuu muutoksiin. Eräs aktori kertoi, että keskustelut liittyivät työtehtäviin, ja että mitä kannattaa ottaa huomioon. Neuvoja sai myös siihen, että keneltä kannattaa kysyä apua ja kuka on hyvä auttamaan missäkin.

Yksi mentoreista mainitsi osaamisen johtamisen yhdeksi kokonaisuudeksi, jota tapaamisissa pohditaan. Esiin nousi myös se, että mikä on liiketoimintaosaamisvaade esimiestyössä ja miten liiketoimintaosaamista pystyy kasvattamaan. Oli mietitty, että mikä on konkreettinen tapa lähteä vuosisuunnitteluun. Eräs aktori koki, että mentori antoi neuvoja, että miten tulisi minkäkin tyyppisessä asiassa toimia, ja sai vahvistusta omille ajatuksille.

Mitä hyötyä mentoroinnista on ollut työelämässä?

Yksi mentoreista koki, että mentoroinnilla ei varmaankaan ole ollut mitään merkitystä työuran kannalta, mutta koki kuitenkin, että oli oppinut ainakin tuntemaan oman organisaationsa ihmisiä paremmin kuin muuten olisi. Nuoremmalle mentorille se voisi kuitenkin luoda joitakin uusia polkuja. Yksi mentoreista pohti, että onko sattumaa vai mentoroinnista johtuvaa, että hänen työtehtävänsä vaihtuivat kahden mentoroinnin aikana. Hänen mukaansa ensimmäisellä mentorointikerralla oli se merkitys, että hän oli valmis tekemään ison muutoksen omassa työssään. Erään mentorin mukaan oma osaaminen kasvaa mentorointiprosessin osa-alueella, ja myös ryhmän tuntemus laajenee. Se on lisänä omaan osaamiseen, vahvistaa työosaamista, ja ehkä sitten työuraakin.

Erään aktorin mukaan mentorointi sai miettimään asioita ja vahvisti omia näkemyksiä siitä että mitä kannattaa tehdä. Toisen aktorin mielestä mentorointi ei ollut mikään hyppäys ylöspäin tai eteenpäin, mutta se kuitenkin tekee paremmaksi työntekijäksi. Yksi aktoreista mainitsi, että mentoroinnilla ei ole ollut mitään merkitystä työuran kannalta, ja hän näkeekin sen vain dialogina.

Pelissäännöt ja sovitut käytännöt

Tutkimuksen avulla saatiin materiaalia mentoroinnista myös tutkimuskysymysten ulkopuolelta. Kahden mentorin mukaan toisten aktoreiden kohdalla on menty formaalin kaavan mukaan, mutta useimpien kohdalla epäformaalimmin. Tavoitteet ja pelissäännöt oli laadittu, mutta tarkkaa sopimusta allekirjoituksineen ei ollut kirjoitettu. Sovittujen käytäntöjen mukaan myös toimittiin. Yksi mentoreista kertoi tehneensä aktorin kanssa sopimuksen, tavoitteet, pelissäännöt ja agendan koko prosessikaudelle. Yhdellä mentorilla mentorointi oli vielä kesken, mutta tähän mennessä oltiin menty aika lailla suunnitelmien mukaan.

Yksi aktoreista kertoi, että joitakin pelissääntöjä kirjattiin ylös, mutta mentorointi oli melko vapaamuotoista. Kahden muun aktorin kohdalla muun muassa sopimukset ja pelissäännöt tehtiin kirjallisina. Aktorit kokivat, että yleisesti ottaen tapaamiset olivat sujuneet ihan hyvin, mutta yksi aktori koki, että olisi voinut valmistautua tapaamisiin paremminkin. Suurimman osan kohdalla ainakin joitain asioita kirjattiin ylös.

Koulutus ja informaatio mentorointiin liittyen

Yksi mentori mainitsi käyneensä läpi ryhmän formaalit tavat mentorointiin liittyen, mutta ei saanut juurikaan muuta koulutusta tai informaatiota ennen mentorointiin ryhtymistä. Ei kuitenkaan kokenut tarvitsevansa enempää koulutusta. Yksi mentoreista ja kaksi aktoreista kertoivat, että HR oli järjestänyt mentoreille ja aktoreille yhteisiä koulutustilaisuuksia mentoroinnista ja aktorina olemisesta, ja niissä oli kerrottu prosessin etenemisestä ja vaihdettu kuulumisia. Eräs aktori kertoi, että starttitilaisuudessa oli ollut konsultti kertomassa, minkälaista mentorointi parhaimmillaan on, ja myös väliaikakatsaus oli järjestetty. Erään mentorin mukaan koulutuksen tärkein anti oli se struktuuri, että sovitaan asiat, mutta prosessi on kuitenkin sen jälkeen kiinni ihmisistä ja heidän sitoutumisestaan. Yksi mentoreista oli tehnyt paljonkin taustapohdintaa jo viransakin puolesta, ja mentoroinnista vastaava henkilö oli auttanut pääsemään alkuun prosessissa. Kaksi aktoreista oli saanut kirjallista materiaalia mentorointiin liittyen, mutta toinen heistä koki kirjan ja koulutusmateriaalit hieman naiiveiksi.

Muiden tahojen tuki ja suhtautuminen

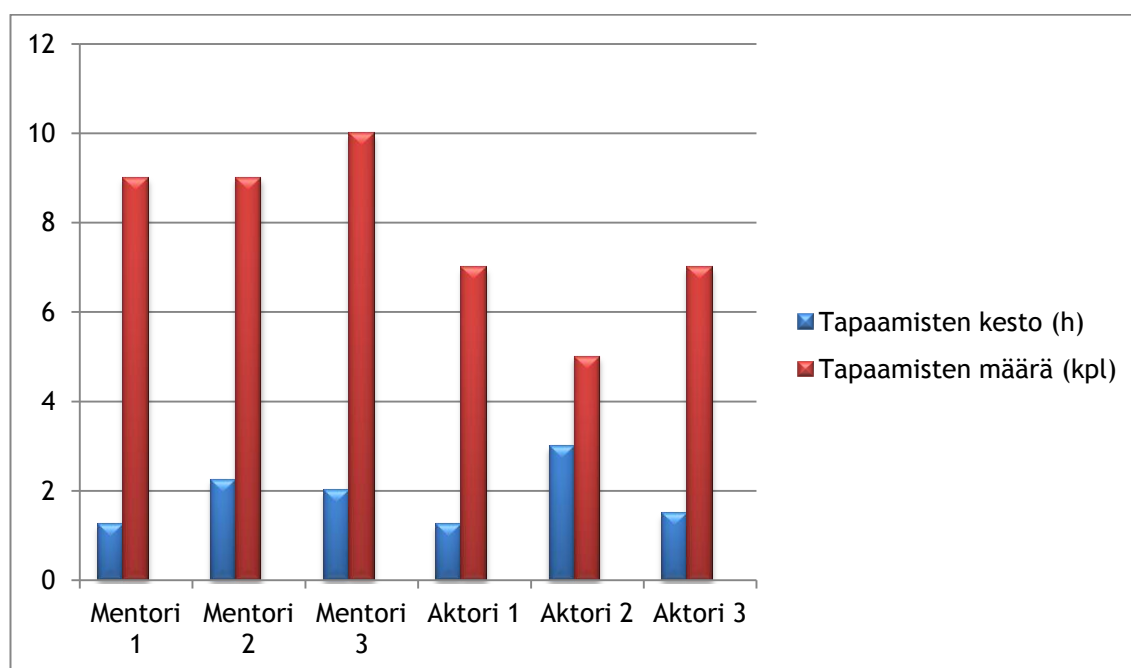
Yhden mentorin mukaan hänen esimiehensä ei välttämättä edes tiedä hänen mentoroinneistaan, ja mentori kokeekin, että ei se ehkä edes kuulu hänelle. Suurimman osan kohdalla kollegoille ei paljon asiasta puhuttu. Yksi aktoreista mainitsi, että oli jättänyt kertomatta mentoroinnista kollegoille ehkä sen vuoksi, että arveli sen aiheuttavan kateutta. Erään mentorin mukaan mentorointi on ollut itsestäänselvyys, koska se kuuluu talon systematiikkaan, ja viimeisimmästä mentoroinnista ei ole esimiehen kanssa oikeastaan keskusteltukaan. Koettiin

myös, että organisaatio on mentorointimyönteinen. Yksi aktoreista ei ole paljoa keskustellut mentoroinnista esimiehensä kanssa ja kollegat olivat vitsailleet asiasta. Kolmen haastateltavan esimies oli suhtautunut ihan positiivisesti, ja yhden aktorin mielestä ihan loistavasti, mentorointiin.

Yksi mentori ei saanut eikä kaivannutkaan tukea mentorointiin, mutta koki, että on hyvä, että mentoreille ja aktoreille järjestettävät käynnistyspalaverit ovat hyvä asia. HR:stä tai kouluksista oli saatu tukea, eivätkä haastateltavat kokeneet, että olisivat tarvinneetkaan muuta.

Mentorointisuhde ajallisesti

Mentorointisuhteet kestivät ajallisesti suurimmalla osalla noin vuoden, mutta välissä oli kuitenkin kesälomat. Yhdellä aktorilla mentorointisuhde kesti hieman yli puoli vuotta. Tapaamisten lukumäärä vaihteli haastateltavilla viidestä kymmeneen tapaamiseen. Tulosten mukaan tapaamisten kesto tunneissa vaihteli tunnista kolmeen tuntiin. Kuviossa 14 on kuvattu tarkemmin kestot ja lukumäärät, jotka perustuvat haastateltavien arvioihin. Yhdellä mentoreista prosessi on vielä kesken, joten siinä luvut perustuvat suunniteltuihin määriin. Suurin osa koki, että mentorointisuhteen kesto, tapaamisten kesto ja määrä olivat sopivat.



Kuvio 12. Mentorointitapaamisten kesto ja määrä.

Mentoroinnin tuottamat hyödyt aktoreille

Erään mentorin mukaan paras hyöty aktorille on se, jos keskustelut auttoivat häntä itseään prosessoimaan asiaa eteenpäin. Ryhmä Y:n ymmärtäminen, tuntemus ja toimintatavat sekä

rooleihin liittyvät asiat tulivat esille. Verkostoituminen nousi esille suurimman osan vastauksista. Kävi ilmi, että mentoroinnista on apua työ- ja vapaa-aikaan, urasuunnitteluun liittyvissä asioissa kuin myös ongelmatilanteiden hoitamisessa. Apua on saanut myös omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä sellaisten valintojen, kuten tuleeko minusta esimies vai asiantuntija, kanssa. Tuloksista kävi ilmi, että mentorointi voi olla nuorelle ihmiselle mahdollisuus integroitua nopeasti osaksi kyseistä työmaailmaa, ja siitä saa valmiuksia ymmärtää, miksi ihmiset ajattelevat täällä tuolla tavalla. Eräs aktori koki tärkeäksi sen, että on olemassa nyt sellainen kontakti, jolle voisi mennä tänäkin päivänä keskustelemaan. Saadut taidot ja tiedot mainittiin hyödyiksi.

Mentoroinnin tuottamat hyödyt mentoreille

Osan mukaan on hyvä tutustua ihmisiin, ja saada itse ideoita ja olla perillä siitä mitä tapahtuu. Mentoroinnista voi olla apua myös Yritys X:n johtamisessa. Eräs mentori kertoi seuraavaa: ”Joutuu itse miettimään et hei, ajattelenks mä nyt oikein ja onks mun yksityiselämä ja työelämä johtanut niin, että mä ajattelen jotenkin oudosti tästä asiasta”. Mentorointi saa siis miettimään asioita eri tavalla. Esiin nousivat uusien näkökulmien saaminen ja vieraan osa-alueen tuntemuksen kasvattaminen. Verkostoituminen tuli ilmi myös mentoreiden saamisessa hyödyissä.

Mentoroinnin tuottamat hyödyt Yritys X:lle

Erään mentorin mukaan mentorointi on todella tärkeä mahdollisuus antaa tukea henkilöille, jotka haluavat itse tuulettaa omia ajatuksiaan, ja haluavat jutella jonkun vähän ulkopuolella olevan henkilön kanssa. Mentoroinnin koettiin olevan osa osaamisen kehittämistä ja henkilön taitojen kehittämistä. Erään mentorin mukaan Yritys X hyötyy mentoroinnista siten, että keskustelu yli organisaatorajojen paranee, koska mentori ja aktori eivät usein ole organisatorisesti kovin läheisiä. Näkemyksen saaminen mainittiin myös. Hiljaista tietoa tulee jaettava mentoroinnin kautta, ja saa tutustua itselleen vieraisiin businessalueisiin.

Mentoroinnin merkitys henkilökohtaisen kehittymisen kannalta

Eräs mentori koki saaneensa ideoita ja oli sitä mieltä, että kaikesta oppii, ja sitä kannattaa hyödyntää. Toinen oli sitä mieltä, että mentorointi on vaikuttanut omaan ajatteluun ja siihen miten suhtautuu asioihin, mutta on myös vaikuttanut suvaitsevaisuuteen, ennakkoluulottomuuteen ja nuoruudenintoon. Oli saatu vähän pitkäikäisempää näkökulmaa asioihin. Koettiin, että kynnyks hakeutua uudestaan mentorointiin ei ole niin suuri. Erään mentorin mukaan mentoroidessa tulee muisteltua ja yhdisteltävä sellaisia tapahtumia toisiinsa, jotka ovat antaneet itsellekin oppia, ja sitä kautta se vahvistaa omaakin kehittymistä. Yksi aktoreista mainitsee

sen vaikuttaneen kehittymiseen, että mentori oli henkilönä ja toimintatavoiltaan sellainen, jota hän arvostaa, ja hän yrittää itsekkin opetella sellaiseksi.

Mentoroinnin vaikutus henkilön tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja persoonallisuuteen

Kahden mentorin mielestä mentoroinnilla voidaan vaikuttaa henkilön taitoihin ja asenteisiin, mutta tiedot hankitaan toisella tavalla. Persoonallisuuteen voi yhden mentorin mielestä vaikuttaa siten, että jos saa toisen miettimään asioita uudesta näkökulmasta ja oivaltamaan itse, niin se voi kehittää persoonallisuuttakin. Yhden mentorin mielestä mentoroinnilla voidaan vaikuttaa hyvinkin paljon tietoihin, taitoihin ja asenteisiin, mutta myös persoonallisuuden vahvuuksien vahvistamiseen.

Kahden aktorin mielestä mentoroinnilla voidaan vaikuttaa jonkin verran tietoihin, mutta ennen kaikkea asenteisiin ja taitoihin. Persoonallisuuteen vaikuttaminen riippuu kahden aktorin mielestä siitä, kuinka paljon mentori ja aktori uskaltavat toisiaan haastaa, tai kuinka voimakas mentori on. Erään aktorin mukaan asenteisiin voi vaikuttaa, persoonallisuuteen sen sijaan on vaikea vaikuttaa, mutta hyviä signaaleja pystyy kuitenkin antamaan.

7 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että mentorointityylinä on ollut lähinnä Euroopalainen lähestymistapa (EC). Mentorit ovat auttaneet aktoria käyttämään omaa viisauttaan, auttaneet aktoria löytämään parhaat ratkaisut, ja usein molemmat osapuolet ovat oppineet, kuten eurooppalaiselle lähestymistavalle on tyypillistä.

Osan mielestä mentorointi on hyvä kehittämismenetelmä, kunhan siihen valitaan oikeat ihmiset. Tulisi uskaltaa olla avoin, ja molempien osapuolien tulisi olla sitoutuneita siihen. Tulosten mukaan mentorointisuhteen luottamuksellisuus on tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Myös tavoitteet mentoroinnille tulisi olla asetettuina. Mentoreiden huolellisen valinnan tärkeys nousi esiin tutkimustuloksista. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että hiljaista tietoa välittyi mentorointiprosessien aikana. Useimpien kohdalla hiljaista tietoa oli välittynyt mentorin tuodessa keskusteluihin omiin kokemuksiinsa perustuvia toimintatapoja tai hyvin toimivia malleja esimerkeiksi. Mentoreiden aktoreille siirtämää osaamista olivat henkilön tai tehtävän kehittämiseen liittyvät asiat, ratkaisumallit sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen.

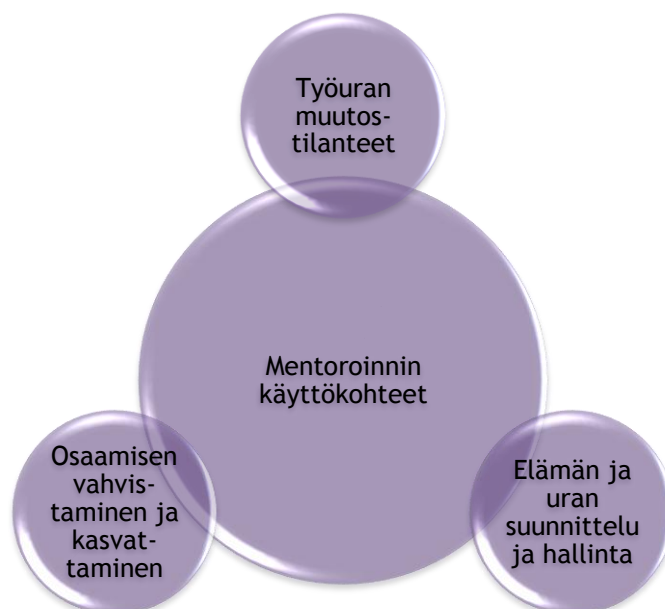
Mentoroinnilla on liittymäkohtia muihin menetelmiin. Eräs mentori mainitsi, että mentorointi voi myös auttaa työnkuvan täsmentämisessä ja suuntaamisessa, sekä muutoksiin suhtautumisessa ja elämän suunnittelussa. Tämä viittaisi osaltaan siihen, että mentoroinnilla on samoja piirteitä työn muotoilun kanssa. Coachingin kanssa puolestaan yhtymäkohta löytyy esimerkiksi

siinä, että siinä valmentaja auttaa valmennettavaa ratkaisemaan itse haasteita, ja haastattelujen perusteella näin oli suurimmalla osalla tapahtunut mentorointiprosessin aikana. Liittymäkohtia löytyy myös muihin menetelmiin.

Mentorin rooleja on erilaisia. Mentori voi olla valmentaja, jolloin painopiste on aktorin kehitymisalueiden tunnistamisessa ja kehittymisen tukemisessa. Mentori voi toimia tiedon ja osaamisen välittäjänä tai henkilökohtaisten suhteiden välittäjänä. Mentori voi olla roolimalli eli esikuva ja esimerkin näyttävä tai konsultti eli neuvonantaja ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. (Viitala 2008, 368.) Tuloksista kävi ilmi, että osan mielestä mentorointi on hyvä keino esimerkiksi akuuttien työasioiden läpikäymiseen ja tiedon jakamiseen. Osa oli puolestaan sitä mieltä, että mentorointi ei sovellu tiedon jakamiseen, vaan aktori tulisi saada oivalta- maan itse ratkaisut. Koska mentoreiden rooleja on erilaisia, mentoroinnista saadut hyödytkin näkyvät kunkin kohdalla eri tavalla.

7.1 Millaisten asioiden/ osaamisten kehittämismenetelmäksi mentorointi sopii?

Tutkimuksessa nousi esille kolme pääasiallista mentoroinnin käyttökohdetta. Nämä olivat työuran muutostilanteet, elämän ja uran suunnittelu ja hallinta sekä osaamisen vahvistaminen ja kasvattaminen. Nämä yläluokat nivoutuvatkin melko hyvin yhteen mentoroinnista kertovan teorian kanssa.



Kuvio 13. Yhteenveto tutkimuksessa selvinneistä mentoroinnin käyttökohteista.

Mentorointia voi käyttää uralla etenemisen apuna, työtehtävien vaihtuessa, tukena valmennusohjelmissa sekä perehdyttämisen tukena uusien ihmisten tullessa taloon. Nämä voidaan luokitella työuran muutostilanteiksi.

Tulosten mukaan mentorointia voidaan käyttää yksityis- ja työelämän yhteensovittamisen apuna sekä urasuunnittelu tukena. Mentorointi voi auttaa työnkuvan täsmentämisessä ja suuntaamisessa, sekä muutoksiin suhtautumisessa ja elämän suunnittelussa. Mentoroinnin avulla voidaan helpottaa verkostoitumista. Edellä mainitut asiat liittyvät elämän ja uran suunnitteluun ja hallintaan.

Osaamisen vahvistaminen ja kasvattaminen -yläluokkaan liittyviä asioita nousi paljon esiin tutkimuksessa. Tutkimustulosten perusteella saatuja tavoitteita mentorointiprosessille olivat muun muassa Ryhmä Y:n ymmärtäminen, toisen organisaation toimintatapojen oppiminen, liiketoimintanäkemyksen kasvattaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Tavoitteet saavutettiin suurimman osan mielestä hyvin, joten tulosten mukaan mentorointi näyttää sopivan edellä mainittujen asioiden kehittämismenetelmäksi. Tuloksista kävi ilmi, että joidenkin mielestä mentorointi on sopiva väline strategisen näkemyksen kasvattamiseen, kun taas yhden aktorin kohdalla se ei ollut toiminut kyseisessä asiassa. Tutkimustulosten mukaan mentorointi sopii hyvin oman johtajuuden kehittämiseen. Tutkimustuloksista nousi esiin se, että mentorin tehtävä ei ole ratkaista aktorin ongelmia, vaan toimia heijastuspintana ja saada aktori itse miettimään ja oivaltamaan ratkaisutapoja. Tulosten mukaan mentorointia voidaan käyttää aktorin akuuttien työsubstanssikysymysten ratkaisun tukena riippuen siitä, paljonko mentorilla on kyseiseen osaamisalueeseen annettavaa. Mentorointia oli käytetty työelämätaitojen oppimisen apuna, mutta myös ihan tiettyjen asiakokonaisuuksien ymmärtämisen tukena, esimerkiksi osaamisen johtamisen kokonaisuus oli eräällä mentorointiparilla aiheena.

7.2 Arviointia mentoroinnista

Kaiken kaikkiaan mentoroinnit olivat suurimmalla osalla onnistuneet melko hyvin. Onnistumiseen olivat vaikuttaneet hyvä keskusteluyhteys, kemia ja luottamus kohdillaan, pelisäännöistä kiinnipitäminen, avoin keskustelu, keskustelujen syvyys ja henkilökohtaisuus ja niihin antautuminen. Osan mukaan tapaamispaikalla ja ympäristöllä on suuri merkitys. Erään mentorin mukaan tapaamisia ei kannata pitää työpaikalla, vaan esimerkiksi kahvilassa. Yksi aktoreista koki, että mentorointi oli prosessina ihan onnistunut, kun katsotaan ulkonaisia tekijöitä, mutta henkiset tavoitteet jäivät toteutumatta. Ongelmaksi oli monilla muodostunut aikatauluongelmat. Monet mentorointipareista ovat pitäneet yhteyttä mentoroinnin lopettamisen jälkeen, vaikkakin satunnaisesti. Vain yhdessä tapauksessa mentori ja aktori eivät olleet pitäneet lainkaan yhteyttä mentoroinnin jälkeen. Yksi haastatelluista aktoreista

oli kokenut mentoroinnin pettymykseksi, mutta muille mentorointi oli kaiken kaikkiaan ollut positiivinen kokemus.

Yksi mentoreista lähtisi uudestaan mukaan mentoriksi, toinen ei enää lähtisi ajankäyttöisten syiden vuoksi. Yhdellä mentoreista ensimmäinen prosessi on vielä kesken. Aktoreista yksi lähtisi uudestaan aktoriksi, toinen ei ainakaan heti, ja yksi ei lainkaan. Kaikki aktorit lähtisivät mentoriksi tulevaisuudessa, mutta yksi heistä vain siinä tapauksessa, että HR, johto tai työntekijät toivoisivat sitä voimakkaasti.

7.3 Kehittämisehdotukset

Yhden aktorin kohdalla mentorointi ei täyttänyt odotuksia. Tällaisten tapausten ehkäisemiseksi mentorointipareille voisi järjestää henkilökohtaiset väliaikakatsaukset. Väliaikakatsaus voitaisiin järjestää esimerkiksi mentorointitapaamisten puoleen väliin tai vaikka pariinkin kertaan mentoroinnin aikana. Väliaikakatsauksessa mentori ja aktori voisivat yhdessä pysähtyä tarkastelemaan miten mentorointi on mennyt ja ollaanko menossa oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Mikäli koetaan, että tavoitteita ei tulla saavuttamaan mentoroinnilla tai pelisääntöjen noudattaminen ei onnistu, voisi HR:n pyytää avuksi. HR:stä voisi saada apua tavoitteiden uudelleen suuntaamiseen ja pelisääntöjen muokkaamiseen. Mahdollisesti voitaisiin katsoa, onko mentorointi ylipäänsä sopiva menetelmä kyseisessä tapauksessa vai olisiko joku muu menetelmä parempi.

Erään aktorin kohdalla muun muassa henkilökemioiden toimimattomuuden vuoksi mentorointiprosessissa ei päästy tavoitteisiin. Mentorointisuhdetta aloittavat mentori ja aktori voisivat tavata tutustumisen merkeissä ennen varsinaisten mentorointitapaamisten alkua. Tällä voitaisiin saada selville, sopivatko parin henkilökemiat yhteen. Tämän avulla mentorointitapaamisiin jäisi enemmän aikaa varsinaiseen mentorointiin, koska ensimmäisillä tapaamiskerroilla ei menisi niin paljon aikaa tutustumiseen.

Yleisesti ottaen mentoroinnista voisi olla paremmin tietoa esillä kaikille Yritys X:ssä, jotta ei syntyisi esimerkiksi tilanteita, joissa kollegat vitsailevat työkaverinsa mentorointiin osallistumisesta. Kollegoille ei välttämättä haluttu kertoa mentoroinnista, sillä arveltiin, että se saattaisi aiheuttaa kateutta. Ihmiset ehkä osaisivat suhtautua mentorointiin paremmin, jos tietäisivät, mitä se oikeasti on.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että mentoreiden valintaan voisi kiinnittää enemmän huomiota. Myös sopivien parien löytäminen olisi mentorointiprosessin onnistumisen kannalta tärkeää. Sopivien parien löytämistä ja muita edellä mainittuja asioita voisi edesauttaa esimerkiksi perustamalla mentorointisivuston Yritys X:n Intranet-sivuille tai muihin yhteisiin sähköisiin työti-

loihin. Sivustolle voitaisiin laittaa mentorointiin liittyvät materiaalit sekä myös lyhyet kuvaukset mentoreista. Jos mentorilla ei ole esimerkiksi aikaa tällä hetkellä, siellä voisi olla maininta, että milloin hän mahdollisesti pystyisi aloittamaan seuraavan mentoroinnin. Sivustoilla olisi hyvä olla kuvaus mentoroinnista ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään, ja millä menetelmällä se toteutetaan. Kuvauksesta tulisi käydä selkeästi ilmi se, että mentoroinnin tavoitteena ei ole esimerkiksi koulutus. Näin kaikki mentorointiin halukkaat henkilöt tietäisivät varmasti mihin ovat ryhtymässä, ja sekä mentorilla että aktorilla olisi yhteneväinen näkemys mentoroinnista. Eräs mentoreista mainitsi, että jos esimies tai asiantuntijatehtäviin tuleva henkilö kokee, että haluaa mentorointia, niin meillä (Yritys X:llä) pitäisi olla valmius siihen. Tällaisen sivuston avulla nähtäisiin myös, kuinka paljon Yritys X:llä oikeastaan on mentoreita, ja tarvittaisiinko niitä mahdollisesti lisää. Tutkimuksessa mainittuihin aikatauluongelmiin voisi saada apua käyttämällä e-mentorointia, jossa vuorovaikutus käydään esimerkiksi verkkooppimisympäristön avulla.

8 Oman oppimisen arviointi

Mentorointi oli minulle melko vieras aihe ennen opinnäytetyön aloittamista, se oli lähinnä tuttu vain käsitteenä. Mentorointi alkoi kuitenkin yhä enemmän kiinnostaa minua keskustellessamme kohdeyrityksen edustajien kanssa opinnäytetyön aiheen valinnasta. Mentorointi ja muut kehittämismenetelmät sekä hiljainen tieto tulivat työn edetessä tutuiksi. Sain myös lisää tietoa kohdeyrityksestä ja sen mentorointiprosessista. Haastattelujen edetessä osoittautui, että haastattelukysymyksissä oli jonkin verran päällekkäisyyksiä. Se ei kuitenkaan ollut välttämättä huono asia, sillä kun asiaa katsottiin hieman eri kantilta, niin haastateltaville monesti heräsi uusia ajatuksia.

Opinnäytetyön tekemisen aloitin maaliskuussa. Keväällä ja kesällä perehdyin kirjallisuuteen ja kirjoitin opinnäytetyön teoriaosuutta. Haastattelut aloitettiin kesällä, ja viimeisin haastattelu tehtiin elokuun alussa. Opinnäytetyön sain tehtyä valmiiksi elokuun lopussa. Opinnäytetyön tekemiseen ei aina tuntunut riittävän aikaa, kun käy töissä kokopäiväisesti, mutta siitä huolimatta sain aikaa järjestettyä myös opinnäytteen tekoon. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen eteni sujuvasti, ja jaksoin pitää motivaatiota yllä koko puolen vuoden ajan.

Lähteet

Kirjojen lähdetiedot

- Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. 2000. Mentorointi. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Connor, M. & Pokora, J. 2010. Coaching & Mentoring at Work: Developing Effective Practise. Great Britain: CPI Antony Rowe.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Johnson, W.B. & Ridley, C.R. 2004. The elements of mentoring. USA: Palgrave Macmillan.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä - Ajetaanko tandemilla? 2. painos. Työturvallisuuskeskus.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Vantaa: WSOY.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E. & Huhtala, T. 1996. Mentorointi - johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Forssa : Painotalo Auranen.
- Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. 2004. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3 - ohjaustyön välineet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki : WSOYpro.
- Pohjonen, P. 2005. Työssäoppiminen - Ammatillisen osaamisen perusta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress.
- Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen: Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Kirjayhtymä OY.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Hattula: WSOY.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8.painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Tammi.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Yukl, G. 2010. Leadership in organizations. 7.painos. New Jersey: Hamilton Printing Co.

Sähköiset lähteet

Mykkänen, P. 2011. Hiljainen tieto ei siirry muistitikulla. Viitattu 14.5.2011.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/tulostus.jsp?oid=2011/03/11/4142378>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Painojussit Oy. Viitattu 7.5.2011.

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Salminen, L. & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena - raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut. Viitattu 4.6.2011.

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalvelut/Kirjat/kielet_kulttuuri_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf

Tampereen yliopisto. Koulutus ja kehittyminen - henkilöstön kehittäminen. Viitattu 27.8.2011.

<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/perehdytyspolku/sivu.php?y=koulutus&s=henkilostokeh>

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.	9
Kuvio 2. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51).	12
Kuvio 3. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja Viitalaa (2008, 261) mukailleen. Kuvion alaosassa vasemmalla on tummemman sinisellä alue, johon opinnäytetyö keskittyy.	14
Kuvio 4. Mentorointiprosessin vaiheet (Nakari ym. 1996, 17).....	21
Kuvio 5. Mentoroinnin ja coachingin eroja (Connor & Pokora 2010, 13).	25
Kuvio 6. Hiljaisen ja näkyvän tiedon esimerkkejä (Virtainlahti 2009, 46).	27
Kuvio 7. Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueet (Virtainlahti 2009, 75).....	28
Kuvio 8. Henkilöstön koulutusjakauma (Yritys X:n vuosikertomus 2010).	30
Kuvio 9. Henkilöstön ikärakenne (Yritys X:n vuosikertomus 2010).	31
Kuvio 10. Mentorointikokemus vuosina ja aktoreiden määrä.	35
Kuvio 11. Yhteenveto tutkimuksessa esille nousseista mentoroinnille asetetuista tavoitteista.	36
Kuvio 12. Mentorointitapaamisten kesto ja määrä.....	42
Kuvio 13. Yhteenveto tutkimuksessa selvinneistä mentoroinnin käyttökohteista. ...	45

Taulukot

Taulukko 1. Mentoroinnin, sparrauksen ja työssäoppimisen eroja mukailten Nakaria ym. (1996, 8-9).	24
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset mentoreille.....	54
Liite 2: Haastattelukysymykset aktoreille	57

HAASTATTELUKYSYMYKSET MENTOREILLE

TAUSTATIEDOT

Palveluaika (Yritys X:ssä) vuosina?

Millaisissa tehtävissä toimit silloin kun olit mentori?

- Toimihenkilö
- Asiantuntija
- Esimies
- Johto

Mentorointikokemus (vuosina ja kuukausina)?

Aktoreiden määrä (joita olet mentoroinut)?

1. MENTOROINNIN ALKUVAIHEET

Mikä sai sinut lähtemään mukaan mentorointiin?

Miten sovitte käytännön asioiden hoitamisesta (laadittiinko pelisääntöjä, tehtiinkö mentorointisopimus, aikataulut yms.)?

Miten hyvin sovittuja käytäntöjä onnistuttiin noudattamaan?

2. TAVOITTEET JA ODOTUKSET

Millaisia tavoitteita mentoroinnille asetettiin?

Kuinka hyvin tavoitteet saavutettiin?

Mitkä olivat odotuksesi mentoroinnilta?

Kuinka hyvin mentorointi täytti nämä odotukset?

- Mitä odotuksia ei täyttänyt?

3. MUIDEN TAHOJEN TUKI JA SUHTAUTUMINEN

Minkälaista koulutusta tai informaatiota sait mentorointihankkeeseen liittyen?

Miten esimiehesi suhtautui mentorointiin?

Miten kollegasi suhtautuivat mentorointiin?

Keiltä kaikilta saitte tukea mentorointiprosessiin?

Millaista tukea saitte heiltä?

Millaista tukea olisit halunnut tai tarvinnut?

4. MENTOROINTISUHDE JA -TAPAAMISET

Kuinka usein teillä oli mentorointitapaamisia?

- Oliko mentorointitapaamisten määrä riittävä? Jos ei, kuinka paljon niitä olisi pitänyt olla?

Kuinka kauan mentorointisuhde kesti (kk)?

- Kestikö mentorointisuhde riittävän pitkään? Jos ei, kuinka pitkään sen olisi pitänyt kestää?

Kuinka pitkiä tapaamiset olivat (tunneissa)?

- Oliko tapaamisten kesto riittävä? Jos ei, kuinka pitkiä niiden olisi pitänyt olla?

Mitä mentorointitapaamisissa yleensä tapahtui ja minkälaisia asioita käsiteltiin?

5. OSAAMISEN, TIETOJEN JA TAITOJEN SIIRTÄMINEN

Miten hyvin koet onnistuneesi osaamisen/tiedon/taitojen siirtämisessä aktorille?

Minkälaista osaamista/tietoa/taitoja siirsit aktorille?

Miten siirsit osaamista/tietoa/taitoja aktorille?

6. MENTOROINNIN MERKITYS JA HYÖDYT

Mitä luulet aktorin hyötynneen mentoroinnista?

Mitä hyötyjä mentorointi tuottaa Yritys X:lle?

Mitä hyötyjä itse sait mentorointiprosessista?

Millainen merkitys mentoroinnilla on ollut työurasi kannalta?

Millainen merkitys mentoroinnilla on ollut henkilökohtaisen kehittymisesi kannalta?

7. MENTOROINNIN KÄYTTÖKOHTEET JA VAIKUTTAVUUS

Mihin mentorointia kannattaa mielestäsi käyttää?

Kuinka tehokkaana osaamisen kehittämismenetelmänä pidät mentorointia (verrattuna muihin menetelmiin)?

Kuinka paljon mentoroinnilla voidaan mielestäsi vaikuttaa henkilön

- Tietoihin
- Taitoihin
- Asenteisiin
- Persoonallisuuteen?

8. ARVIO MENTOROINNISTA

Miten hyvin mentorointi onnistui?

Mitkä asiat onnistuivat hyvin?

Millaisia ongelmia mentoroinnin aikana ilmeni?

Mitä olisi voitu tehdä paremmin?

Minkälaisena suhteenne on jatkunut mentoroinnin lopettamisen jälkeen?

Lähtisitkö uudestaan mukaan mentoriksi?

- Jos et, miksi?

LISÄYKSET

Onko vielä jotain mitä olisit halunnut lisätä aiheeseen liittyen?

HAASTATTELUKYSYMYKSET AKTOREILLE

TAUSTATIEDOT

Palveluaika (Yritys X:ssä) vuosina?

Millaisissa tehtävissä toimit silloin kun olit aktori?

- Toimihenkilö
- Asiantuntija
- Esimies
- Johto

1. MENTOROINNIN ALKUVAIHEET

Mikä sai sinut lähtemään mukaan mentorointiprosessiin?

Miten sovitte käytännön asioiden hoitamisesta (laadittiinko pelisääntöjä, tehtiinkö mentorointisopimus, aikataulut yms.)?

Miten hyvin sovittuja käytäntöjä onnistuttiin noudattamaan?

2. TAVOITTEET JA ODOTUKSET

Millaisia tavoitteita mentoroinnille asetettiin?

Kuinka hyvin tavoitteet saavutettiin?

Mitkä olivat odotuksesi mentoroinnilta?

Kuinka hyvin mentorointi täytti nämä odotukset?

- Mitä odotuksia ei täyttänyt?

3. MUIDEN TAHOJEN TUKI JA SUHTAUTUMINEN

Minkälaista koulutusta tai informaatiota sait mentorointiprosessiin liittyen?

Miten esimiehesi suhtautui mentorointiin?

Miten kollegasi suhtautuivat mentorointiin?

Keiltä kaikilta saitte tukea mentorointiprosessiin?

- Millaista tukea saitte heiltä?

Millaista tukea olisit halunnut tai tarvinnut?

4. MENTOROINTISUHDE JA -TAPAAMISET

Kuinka usein teillä oli mentorointitapaamisia?

- Oliko mentorointitapaamisten määrä riittävä? Jos ei, kuinka paljon niitä olisi pitänyt olla?

Kuinka kauan mentorointisuhde kesti (kk)?

- Kestikö mentorointisuhde riittävän pitkään? Jos ei, kuinka pitkään sen olisi pitänyt kestää?

Kuinka pitkiä tapaamiset olivat (tunneissa)?

- Oliko tapaamisten kesto riittävä? Jos ei, kuinka pitkiä niiden olisi pitänyt olla?

Mitä mentorointitapaamisissa yleensä tapahtui ja minkälaisia asioita käsiteltiin?

5. OSAAMISEN, TIETOJEN JA TAITOJEN SIIRTÄMINEN

Miten hyvin mentori onnistui osaamisen/tietojen/taitojen siirtämisessä?

Minkälaista osaamista/taitoja/tietoa koet saaneesi mentorilta?

Millä keinoilla mentorisi siirsi osaamista/taitoja/tietoa sinulle?

6. MENTOROINNIN MERKITYS JA HYÖDYT

Mitä hyötyjä sait mentorointiprosessista?

Mitä hyötyjä mentorointi tuottaa Yritys X:lle?

Millainen merkitys mentoroinnilla on ollut työurasi kannalta?

Millainen merkitys mentoroinnilla on ollut henkilökohtaisen kehittämisestäsi kannalta?

7. MENTOROINNIN KÄYTTÖKOHTEET JA VAIKUTTAVUUS

Mihin mentorointia kannattaa mielestäsi käyttää?

Kuinka sopiva kehittämismenetelmä mentorointi oli sinun tapauksessasi?

Kuinka paljon mentoroinnilla voidaan mielestäsi vaikuttaa henkilön

- Tietoihin
- Taitoihin
- Asenteisiin
- Persoonallisuuteen?

8. ARVIO MENTOROINNISTA

Miten hyvin mentorointi onnistui?

Mitkä asiat onnistuivat hyvin?

Millaisia ongelmia mentoroinnin aikana ilmeni?

Mitä olisi voitu tehdä paremmin?

Minkälaisena suhteenne on jatkunut mentoroinnin lopettamisen jälkeen?

Lähtisitkö uudestaan mukaan aktoriksi?

- Jos et, miksi?

Haluaisitko joskus itse toimia mentorina?

LISÄYKSET

Onko vielä jotain mitä olisit halunnut lisätä aiheeseen liittyen?