



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**MENTOROINTIOHJELMAN SUUNNITTELU  
CASE: PERSOONA**

**Reetta Keränen**

Liiketalouden koulutusohjelma  
toukokuu 2005  
Työn ohjaaja: Elina Merviö

TAMPERE 2005



**Tekijä(t):** Reetta Keränen

**Koulutusohjelma(t):** Liiketalous

**Tutkintotyön nimi:** Mentorointiohjelman suunnittelu  
Case: Persoona

**Title in English:** Designing a mentoring programme  
Case: Persoona

**Työn valmistumis-  
kuukausi ja -vuosi:** toukokuu 2005

**Työn ohjaaja:** Elina Merviö

**Sivumäärä:** 61

---

## TIIVISTELMÄ

Kilpailun kiristyessä henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat nousseet tärkeiksi menestystekijöiksi yrityksille. Jotta henkilöstön oppiminen tehostuisi ja uudet tiedot voitaisiin viedä nopeasti käytäntöön, yritykset hakevat monipuolisia kehittämismenetelmiä. Menetelmät pyritään tuomaan mahdollisimman lähelle käytäntöä ja henkilöstön yksilöllisiä tarpeita.

Erilaisista kehittämismenetelmistä mentorointi pyrkii kehittämään ennen kaikkea yksilön ammattiosaamista ja henkistä kasvua. Mentoroinnilla pyritään löytämään mentoroitavan piileviä kykyjä ja jalostamaan niitä edelleen.

Mentorointiohjelman avulla yritys voi saada menetelmän hyödyt tehokkaaseen käyttöön. Ohjelma tulee linkittää vahvasti yrityksen strategiaan ja toimintakulttuuriin ja sille tulee luoda omat tavoitteet. Mentorointiohjelman suunnittelussa pitää edetä järjestelmällisesti ohjelman päämääristä, mentoroitavien ja mentoreiden valinnasta, ohjelman käynnistämisestä ja organisoinnista aina arviointiin saakka.

Työn tavoitteena on kerätä tietoa yksilöllisen mentorointiohjelman rakentamisesta ja koota Persoona osk Tampereelle oma mentorointiohjelma tavoitteineen ja toimintaohjeineen. Ohjelman pohjana on käytetty kahta mentorointiohjelmaa, joita organisoivat Pirkanmaan yrityskummit ry ja Tampereen kaupunki. Lisäksi ohjelman rakentamisessa on käytetty Persoonan jäsenten mielipiteitä mentoroinnista ja heidän omasta mentorointihalukkuudestaan. Mielipiteet on kerätty kyselyn avulla.

Työn tuloksena on Persoonan mentorointiohjelma, joka koostuu neljästä mentoroinnin sovelluksesta: henkilökohtaisesta mentoroinnista, ryhmämentoroinnista, yrityskummista sekä intensiivijaksoista yrityksissä. Ohjelman toteuttaminen alkoi jo tätä työtä kirjoittaessa ja se kestää joululle 2005 asti. Ohjelmaa voidaan käyttää pohjana muiden yritysten mentorointiohjelmassa, mutta tällöin tulee huomioida kunkin organisaation yksilölliset toimintatavat ja tavoitteet.

---

**Avainsanat:** mentorointi, mentorointiohjelma, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, osaaminen, osaamisen siirtäminen

# Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
1.1 Tehtävä ja työn tavoite .....	6
1.2 Persoona osk Tampere.....	6
2 Henkilöstö – yrityksen tärkein voimavara.....	8
2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana liikkeenjohtoa.....	8
2.2 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet.....	9
2.3 Henkilöstön kehittäminen osana henkilöstöpolitiikkaa.....	10
2.3.1 Pätevyys, osaaminen ja oppiva organisaatio .....	11
2.3.2 Henkilöstön kehittämismenetelmät .....	12
3 Mentorointi henkilöstön kehittäjänä.....	16
3.1 Mitä mentorointi on? .....	16
3.1.1 Vuorovaikutussuhde .....	17
3.1.2 Tavoitteellista toimintaa .....	18
3.1.3 Menetelmä .....	18
3.2 Mitä mentorointi ei ole? .....	18
3.3 Mentoroinnin roolit .....	19
3.3.1 Mentoroitava.....	19
3.3.2 Mentori .....	20
3.3.3 Käynnistäjä ja vastuuhenkilö.....	23
3.4 Mentoroinnin ongelmia .....	24
4 Yksilöllinen mentorointiohjelma.....	25
4.1 Mentorointiohjelman valmistelu .....	25
4.1.1 Koulutusohjelman suunnittelu.....	25
4.1.2 Mentorointiohjelman tavoitteet .....	26
4.1.3 Liikkeelle laajalla rintamalla vai pilotilla? .....	27
4.2 Mentorointiohjelman toteuttaminen .....	27
4.2.1 Mentorointiohjelman käynnistäminen ja aikataulu .....	27
4.2.2 Mentoroitavien ja mentoreiden valinta.....	28
4.2.3 Valmennus ja tukimateriaali.....	28
4.2.4 Seuraaminen ja tulosten arviointi .....	29
4.3 Esimerkkejä mentorointiin liittyvistä ohjelmista.....	30
4.3.1 Kummi antaa kokemuksensa yrityksen käyttöön .....	30
4.3.2 Mentorointi hiljaisen tiedon välittäjänä.....	32
5 Persoonan jäsenten mielipiteet mentoroinnista .....	33
5.1 Mitä mentorointi on persoonien mielestä? .....	34
5.2 Miten mentorointi sopii Persoonalle?.....	35
5.3 Ohjelman käynnistäminen ja aikataulu .....	35
5.4 Mentoreiden valinta.....	36
5.5 Valmennus ja tukimateriaali.....	38

6 Persoonan mentorointiohjelma .....	39
6.1 Mentorointiohjelman valmistelu .....	39
6.1.1 Mentoroinnista Persoonan koulutusohjelma .....	39
6.1.2 Mentorointiohjelman tavoitteet .....	40
6.1.3 Liikkeelle laajalla rintamalla vai pilotilla? .....	41
6.2 Mentorointiohjelman toteuttaminen .....	41
6.2.1 Ohjelman käynnistäminen ja aikataulu.....	41
6.2.2 Mentoroitavien ja mentoreiden valinta.....	44
6.2.3 Valmennus ja tukimateriaali.....	44
6.2.4 Seuraaminen ja tulosten arviointi .....	45
7 Yhteenveto.....	46
Lähteet .....	50
Liitteet.....	52
Liite 1: Johtamiskoulutuksen suunnittelumalli.....	52
Liite 2: Miten voimme kehittää johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta? .....	53
Liite 3: Ydinkysymykset apuna mentorointiohjelman suunnittelussa.....	54
Liite 4: Mentorointikysely Persoonille 15.3.2005.....	55
Liite 5: Persoonan lomake mentoroitavan kehityssuunnitelmaa varten .....	58
Liite 6: Persoonan lomake mentoroitavan ja mentorin esittelyä varten .....	59
Liite 7: Persoonan lomake mentorointisopimusta varten .....	60
Liite 8: Persoonan lomake mentorointiohjelman arvioimista varten .....	61

# 1 Johdanto

Tämän päivän yritysmaailmaa leimaavat jatkuva muutos, kiristynyt kilpailu ja epävarmuus tulevista. Kun yritysten toimintaympäristöt muuttuvat, myös toimintatapojen on muututtava. Henkilöstön osaamisesta ja muutoskyvystä on tullut yrityksille menestystekijä. (Ruohotie 2000: 17-18.)

Sydänmaanlakan (2004: 132) mielestä jokaisen tulisi elää merkityksellistä ja täysipainoista työelämää, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen kasvun. Osaamisen kehittäminen ja onnistumiset vaikuttavat ihmisten työssä viihtymiseen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Onnistumisen kokemukset eivät synny rutiineista, vaan siitä, että ihminen pääsee testaamaan omia rajojaan ja venymään. (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 12.)

Nykykäsityksen mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista (Sydänmaanlaka 2004: 150). Henkilöstön kehittämismenetelmänä mentorointi tähtää sekä yksilön ammatilliseen että henkiseen kasvuun hyödyntämällä kokemusta ja vuorovaikutusta. Sen avulla yksilöä pyritään kehittämään taitavammaksi, laaja-alaisemmaksi ja monipuolisemmaksi kuin aikaisemmin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004: 99.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan pääsääntöisesti kahden henkilön välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa kokenut mentori ja kehittämishaluinen mentoroitava työskentelevät löytääkseen mentoroitavasta piileviä kykyjä ja kehittääkseen niitä. (Juusela ym. 2000: 15.) Mentoroinnin avulla pyritään siirtämään vuosien aikana hankittu tieto ja osaaminen kokeneilta työntekijöiltä nuorille. Yleisesti mentorointia on käytetty johdon ja asiantuntijoiden kehittämismenetelmänä, mutta sen käyttöalueet ovat laajentuneet myös uusille alueille sekä koko henkilöstöön. (Lankinen ym. 2004: 94.)

Yritykset voivat hyödyntää mentorointia laajasti mentorointiohjelman avulla. Ohjelman rakentaminen lähtee huolellisesta suunnittelusta ja organisaation omista tavoitteista. Yksilöllinen mentorointiohjelma istuu yrityksen arvoihin ja kulttuuriin sekä tukee sen muita liiketoiminnallisia ja strategisia toimenpiteitä. (Conway 1998: 4.) Mentorointiohjelman suunnittelussa tulee edetä järjestelmällisesti ohjelman päämääristä, mentoroitavien ja mentoreiden valinnasta, ohjelman käynnistämisestä ja organisoinnista aina arviointiin saakka. (Juusela ym. 2000: 40-41.)

## 1.1 Tehtävä ja työn tavoite

Työn tavoitteena on kerätä tietoa yksilöllisen mentorointiohjelman rakentamisesta ja koota Persoona osk Tampereelle (myöhemmin Persoona) oma mentorointiohjelma. Ohjelma pitää sisällään yksilölliset tavoitteet, menetelmät ja toimintaohjeet. Työn pohjaksi olen kerännyt tietoa henkilöstön kehittämisestä, mentoroinnin periaatteista ja mentorointiohjelman rakentamisesta. Esittelen työssäni kaksi mentorointiohjelmaa, joita pyörittävät Pirkanmaan yrityskummit ry ja Tampereen kaupunki. Jotta ohjelma tukisi mahdollisimman hyvin persoonien toiveita ja tavoitteita, olen kerännyt heidän mielipiteitään mentoroinnista ja heidän mentorointihalukkuudestaan kyselyn avulla.

Persoonan mentorointiohjelma koostuu perinteisestä mentoroinnista, sen sovelluksista sekä persoonien toiveista ja ideoista. Tavoitteena on, että mentorointiohjelman avulla mahdollisimman moni persoona kokisi onnistumisen kokemuksia ja oppimisen iloa.

## 1.2 Persoona osk Tampere

Persoona on puolitoistavuotias markkinointi-, viestintä- ja uusmedia-alalla toimiva yritys. Yrityksen omistavat 20 opiskelijaa, joista 18 suorittavat yrittäjyyden tradenomitutkintoa Tampereen ammattikorkeakoulun proAkatemiassa.

Persoonan tavoitteena on panostaa vahvasti työntekijöidensä osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Yrityksen strategiana on syventää jäsentensä osaamista sekä olemassa olevien että uusien oppimismenetelmien avulla.

Tällä hetkellä persoonat hakevat tietoa ja oppia Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tietojenkäsittelyn kurssivalikoimasta. Yritys pitää viikoittain kaksi neljän tunnin mittaista tiimipalaveria, lannoitusta, joiden tavoitteena on käsitellä yhteisiä aiheita ja jakaa tietoa dialogin avulla. Lisäksi persoonat kehittävät itseään tavoitteellisesti ammattikirjallisuuden, oppimissolujen ja synnytysten avulla. Oppimissoluissa pieni ryhmä persoonia kerääntyy oppimaan yhdessä ennalta sovitusta aiheesta. Persoona on jakautunut useisiin oppimissoluihin aihepiireittäin. Synnytykset puolestaan tarkoittavat vuorovaikutteisia opetustilanteita, joissa osa persoonista johdattelee muita rajattuun aiheeseen. Tavoitteena on tuottaa yhdessä uutta tietoa.

Nykyisten keinojen lisäksi Persoona haluaa löytää uuden käytännönläheisen oppimismenetelmän, joka tähtää persoonien ammatiosaamisen syventämiseen, sisäisen yrittäjyyden lisäämiseen sekä

yksilöiden henkiseen kasvuun. Mentoroinnin avulla persoonat voivat kehittyä juuri näillä osa-alueilla kokonaisvaltaisesti. Lisäksi he pääsevät keskustelemaan alalla toimivien ammattilaisten kanssa ja keräämään kokemuksen tuomaa tietoa ja osaamista.

Otala (2002: 38) sanoo, että osaaminen on yrittäjän ja asiantuntijan tärkein markkinointikeino. Nuorekkuuden ja pilkehtivän kanssa käymisen lisäksi Persoona haluaa vakuuttaa asiakkaansa ja yhteistyökumppaninsa osaamisellaan. Mentoroinnista toivotaan tehokasta kehittämismenetelmää, joka lisää ja vahvistaa nuorten yrittäjien itsetuntoa.

Persoonan missio:

Etsimme menestyksekkäästi rohkeita ja persoonallisia ratkaisuja yhdessä asiakkaidemme ja yhteistyökumppaneidemme kanssa.

Persoonan visio:

17.12.2005 Persoona on haluttava työpaikka ja yhteistyökumppani. Persoona on siirtynyt laaja-alaisuudesta muutaman ydinosaamisalueen huippuosajaksi.

Persoonan arvot:

Pilke - Leikkimieli, pilke, ruokkii luovuutta. Luovuus on hetkessä elämisen taitamista, tarttumista viivähdykseen.

Kaizen - Jatkuvaa parantamista.

Persoona on Perhe - Asiakkaat ovat sukulaisiamme. ProAkatemian tiimit naapureitamme. Kunkin Persoonan lähipiiri on ystäviä, jotka tarjoavat hengähdyksen arjessa. Perhe on verkosto, joka ottaa huomioon sukulaiset, naapurit ja ystävät.

Persoonan organisaatio

Persoona on organisoitunut seitsemän osaston eli remmin avulla, joita ovat johto, markkinointi, viestintä, tietotekniikka, myynti, talous ja henkilöstö. Kunkin remmin vastaava kuuluu johtoremmiin, jota vetää businesspersoona. Remmien tehtävänä on huolehtia oman aihealueensa kehittämisestä ja Persoonan liiketoiminnan tehostamisesta. Lisäksi remmit vastaavat yrityksen strategian toteutumisesta. Jokainen persoonan jäsen kuuluu johonkin remmiin. Remmien lisäksi persoonat kuuluvat erilaisiin ja erikokoisiin projektiryhmiin, jotka toteuttavat asiakasprojekteja.

## 2 Henkilöstö – yrityksen tärkein voimavara

### 2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana liikkeenjohtoa

Menestyvä liiketoiminta perustuu siihen, että organisaation ylin johto kykenee luomaan tehokkaan strategian ja organisoimaan toimintaa sen viitoittamaan suuntaan. Ei kuitenkaan riitä, että tavoitteita toteutetaan toisistaan irrallisina. Niistä tulee muodostaa toimiva kokonaisuus. Johdon tulee koota organisaation osaaminen ja yksilöiden työpanos mahdollisimman tehokkaasti yhteisten tavoitteiden taakse. (Kauhanen 2003: 12.)

Strategian avulla pyritään kehittämään organisaation tehokkuutta, toimintatapoja ja löytämään uusia toimintamalleja (Lindroos & Lohivesi 2004: 28). Kun aikaisemmin strategian painopistealueet olivat tuotteiden ja asiakkaiden tarpeissa, nyt mukaan on otettu myös inhimilliset voimavarat eli henkilöstö (Viitala & Jylhä 2002: 154). Kauhasen (2003: 29) mukaan organisaation kehittämisen tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. Hänen mielestään kehittämisellä tarkoitetaan organisaation yksittäisten jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa.

Strategisen suunnittelun avulla myös henkilöstövoimavaroille asetetaan tavoitteet, kehitetään toimintasuunnitelma ja laaditaan henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöstrategia on linjaus, jonka kautta organisaatio saa tietoa henkilöstötarpeista ja kehittämiskohteista. (Viitala & Jylhä 2002: 154.)

Nykyään liiketoiminnan kilpailustrategiat ovat asiakaskeskeisyys, keskittyminen ydinasioihin, tehokas verkostoituminen, nopea ja oikea ajoitus sekä nopea oppiminen (Ojala 2002: 24). Ennen kaikkea organisaation henkilöstöllä, sen osaamisella ja motivaatiolla on keskeinen rooli näiden kilpailuetujen saavuttamisessa (Kauhanen 2003: 13).

Kun kilpailukeinot alkavat olla kaikilla yrityksillä samat, vain henkilöstön osaaminen ja innovatiivisuus voivat erottaa ne toisistaan (Juusela ym. 2000: 12). Jatkuvasta uudistumisesta on tullut eloonjäämiskysymys niin yrityksille kuin yksilöillekin. Toimintaympäristön muuttuessa myös ihmisten on muututtava samaa vauhtia tai nopeammin. Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen on panostettava koko ajan. (Sydänmaanlakka 2004: 101.)



Juuselan ym. (2000: 12) mukaan koko henkilöstön resurssit tulisi valjastaa organisaation käyttöön. Heidän mielestään silloin, kun organisaatio saadaan toiminaan yksilöiden oppimis- ja kehitymisareenana, myös sen jäsenet sitoutuvat antamaan kykynsä, aktiivisuutensa sekä oma-aloitteisuutensa työpaikkansa menestymisen hyväksi ja samalla oman hyvinvointinsa varmistamiseksi.

Usein henkilöstöasiat nähdään yrityksissä kuitenkin kustannustekijöinä. Tähän saattaa olla syynä esimerkiksi se, että organisaatioissa ei ole henkilöstöalan ammattilaisia tai asia ei ole johdon tärkeysjärjestyksessä oleellinen. (Kauhanen 2003: 14.)

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Kauhasen (2003: 14) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Hän katsoo, että henkilöstöjohtamisella pyritään houkuttelemaan yrityksen palvelukseen oikeat ihmiset ja antamaan heille edellytykset huippusuorituksiin. Henkilöt pyritään pitämään palveluksessa onnistuneella motivoinnilla, kannustamisella ja palkitsemisella. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään myös ylläpitämään henkilöstön työkykyä ja kehittämään yksilöitä edelleen. (Kauhanen 2003: 14.)

Sydänmaanlakan (2004: 42) mielestä tavoitejohtamiseen perustuva suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Suorituksen neljä osa-aluetta ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä kehittäminen. Prosessilla pyritään jatkuvaan parantamiseen sekä itsenäiseen työskentelyyn. (Sydänmaanlakka 2004: 42.)

Ammatillisten valmiuksien lisäksi ihmisen suoritukseen vaikuttaa aina motivaatio (Viitala & Jylhä 2002: 156). Motivoituneet työntekijät voivat saavuttaa tavoitteitaan parhaiten, kun heidän omat ponnistelunsa ohjataan saavuttamaan organisaation tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2004: 28.)

Sydänmaanlakan (2004: 29) tulkinnan mukaan motivaatioteoriat korostavat, ettei motivointi ole pinnallista manipulointia. Toinen ihminen ei voi motivoida toista. Sen sijaan hän kykenee luomaan edellytyksiä motivaation kasvulle. Mielestäni tässä on henkilöstöjohtamisen ydin: yrityksen tulee luoda työntekijöilleen motivaatiota mahdollisimman hyvin ruokkiva ympäristö.

## 2.3 Henkilöstön kehittäminen osana henkilöstöpolitiikkaa

Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeita henkilöitä, oikeissa paikoissa, oikeaan aikaan. Henkilöillä tulee olla oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta. (Hätönen 1999: 7.)

Keskimäärin kaikesta tiedosta noin 20 prosenttia uusiutuu vuosittain. On myös tietoa, joka ei uusiudu, vaan kasaantuu organisaatioon ja ihmisiin kokemuksena ja perusosaamisena. (Ojala 2002: 29.) Koska osaaminen vanhenee niin nopeasti, ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia nopeasti uutta (Kauhanen 2003: 141). Muun muassa siksi osaamista on ryhdytty johtamaan. Organisaatiot ovat havainneet ihmisissä olevan pääoman eli osaamisen tunnistamisen, lisäämisen ja hyödyntämisen ratkaisevaksi menestymisen kannalta. (Juusela ym. 2000:7.)

Kauhasen (2003: 141) mukaan osaamisen kehittäminen on entistä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. Jotta organisaatio kykenee selviämään kovasta vauhdista, muutoksesta ja jatkuvasta kehitymisestä, sen tulee vaatia yksilöiltä jatkuvaa oppimista ja muotoutua itse oppivaksi organisaatioksi (Kauhanen 2003: 29).

Työnkuvauksista ollaan siirtymässä kykyprofiileihin ja osaamisesta ja kyvyistä muodostuviin tarveprofiileihin. Organisaatiot kehittyvät ja valitsevat työntekijänsä osaamistarveprofiilien avulla. (Ojala 1997: 32.) Henkilöstön kehittämisessä tulee arvioida yksityiskohtaisesti, minkälaisia kehittämistarpeita kullakin yksilöllä, tiimillä ja koko työyhteisöllä on. (Kauhanen 2003: 143.)

Sydänmaanlakan (2004:80) mukaan on tärkeää, että koulutusohjelmista ei tule pelkästään avainryhmien ja esimiesten kehittymiseen tähtääviä koulutuksia. Muun muassa johtamiskoulutusta tulisi ulottaa tiettyssä määrin koko henkilökunnalle. Näin vastuu johtamisprosessin onnistumisesta muuttuu yhteiseksi. (Sydänmaanlakka 2004: 89.)

Oman mausteensa henkilöstön kehittämistarpeisiin tuo suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle kymmenen vuoden sisällä. Kysymys kuuluu, kuinka paljon arvokasta osaamista siirtyy näiden henkilöiden mukana pois organisaatioista. Niin sanotun hiljaisen tiedon (tacit knowledge) jakamisesta, toinen toiselta oppimisesta, on tullut menestystekijä. (Juusela ym. 2000: 10.)

### 2.3.1 Pätevyys, osaaminen ja oppiva organisaatio

Toimiakseen tämän päivän organisaatioissa jokainen työntekijä tarvitsee perinteisen ammattiosaamisen lisäksi erilaisia taitoja. Näitä taitoja ovat muun muassa oppimaan oppiminen, tiedon hallinta, päättelykyky, kommunikointikyky, ongelmanratkaisutaito sekä itsensä johtaminen. (Hätönen 1999: 12.) Huomattavaa on, että sosiaaliset valmiudet nostetaan omaksi osaamisen alueeksi (Ruohotie 1996: 62).

Sydänmaanlakan (2004:150) mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Hän korostaa, että tieto ja taito ovat vain osaamisen osa-alueita. Asenteseen kuuluu motivaatio käyttää osaamista. Aitoon ja todelliseen osaamiseen tarvitaan lisäksi kokemusta ja kontakteja. Kyvykkyys puolestaan on sitä, että pystyy siirtämään osaamisen käytännön toimintaan. Olennaista on huomata, että tietämisellä, ymmärtämisellä ja soveltamisella on selkeä ero. (Sydänmaanlakka 2004: 150.)

Kauhanen (2003: 143) puolestaan kuvaa ihmisen pätevyyttä kädellä, jonka kämmenosa muodostuu ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista, motivaatiosta ja energiasta. Kukin sormi puolestaan kuvastaa yhtä tärkeää osaa yksilön pätevyydestä: taidot, tiedot, kokemus, ihmissuhdeverkot sekä arvot ja asenteet. Näistä osatekijöistä muodostuu yksilön pätevyys, jota voidaan verrata työn vaatimiin tekijöihin ja arvioida henkilön kehittämistarve. (Kauhanen 2003: 143.)

Kauhasen (2003:147) mukaan henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tulee muotoutua organisaation osaamistarpeista. Henkilökohtaisista kehittämissuunnitelmista syntyy organisaation ja yksilön tavoitteet. Suunnitelmien avulla yksilöiden tulee valmistautua myös tuleviin tehtäviin ja haasteisiin. Kehittämisessä tulee ottaa huomioon ihmisen koko kyvykkyys, ei vain tiedot ja taidot. (Kauhanen 2003: 147.)

Yrityksen osaamisessa on kyse yksilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistymisestä (Hätönen 1999: 15). Niin kutsutussa oppivassa organisaatiossa keskitytään juuri ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä tiedon jakamiseen, kertymiseen ja kehittymisen tukemiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 155). Organisaation oppiminen noudattaa kehää, jonka osia ovat oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi sekä kokeilu/mallin soveltaminen uudessa tilanteessa (Kauhanen 2003: 153).

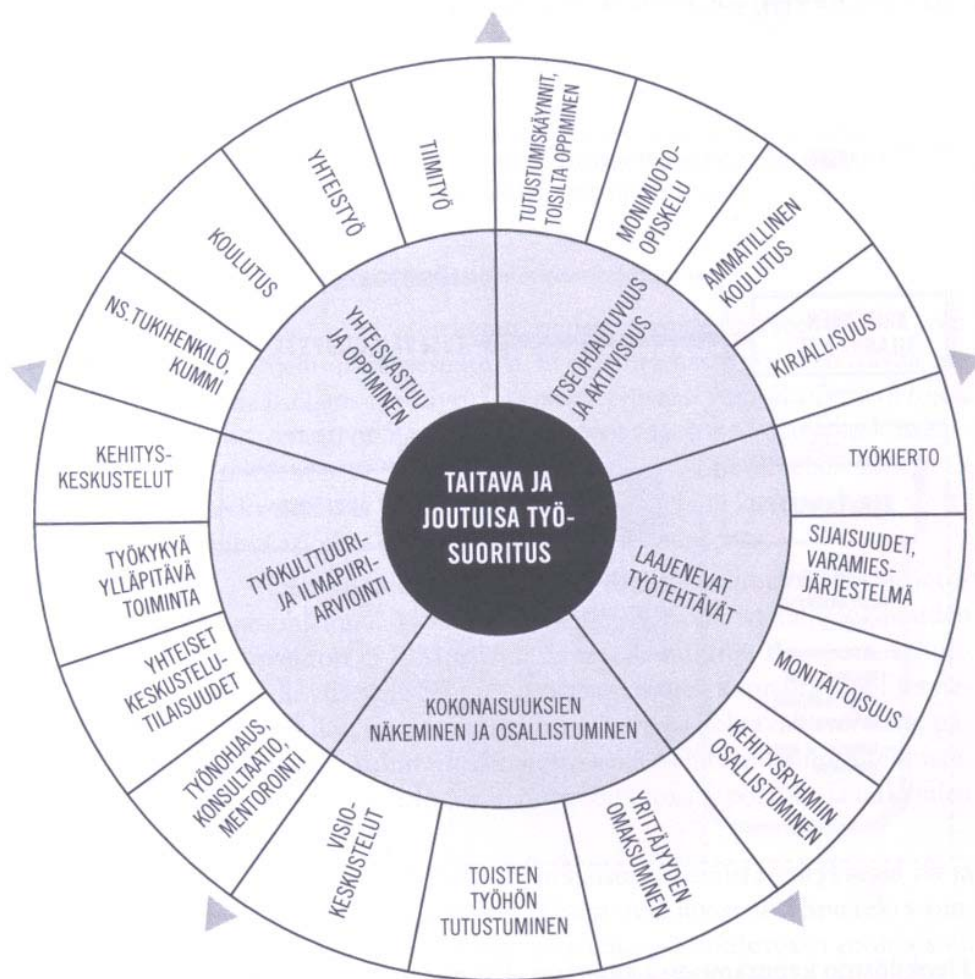
Osaamisen tarpeen muuttuessa myös oppimisen keinot ovat monipuolistuneet. Perinteisistä kursseista ja koulutuksista ollaan siirtymässä ammentamaan tilanteista, joissa oppiminen ja oivaltaminen tapahtuu tekemisen kautta ja oppimiselle on henkilökohtainen tarve. (Juusela ym. 2000: 7-8.)

### 2.3.2 Henkilöstön kehittämismenetelmät

Tänä päivänä työyhteisöjen haaste on saattaa oppiminen luonnolliseen ympäristöön, työhön, koska järjestetty opetus on kallista ja hidasta. Se on todettu usein myös tehottomaksi. Tällä hetkellä konstruktivistinen suuntaus on saanut jalansijaa oppimista koskevissa keskusteluissa. Suuntauksen mukaan oppiminen tapahtuu aktiivisen vuorovaikutuksen kautta oppijan ja ympäristön välillä. (Viitala 2004: 183-184.)

Perinteisistä koulutuksista opittujen asioiden vieminen käytäntöön ei suju tarpeeksi tehokkaasti. Juuri tästä syystä muun muassa Nokialla lähdettiin etsimään erilaisia kehittämismenetelmiä 1990-luvun puolivälissä. Tuolloin yritys aloitti mentorointiohjelman. (Sydänmaanlakka 2004: 90.) Myös Viitala (2004: 57) pitää aikuisten oppimisen tärkeimpänä piirteenä tarvetta soveltaa opittua välittömästi. Hänen mukaansa on erittäin vaikea motivoitua oppimaan, jos tarve odottaa tulevaisuudessa. Uudet asiat muuttuvat helpommin pysyviksi käytännöiksi, kun tietoa tarvitaan työssä välittömästi. (Viitala 2004: 102.)

Hätösen (1999: 57) mielestä henkilöstön kehittämisessä kannattaa käyttää erilaisia menetelmiä. Hän korostaa, että paljon käytetty koulutus on vain yksi tapa toteuttaa kehittämistä. Kuvio 1 on Hätösen yhteenveto erilaisista kehittämismenetelmistä. Lähinnä ympyrää löytyvät periaatteet, joiden varaan kehittämistä voidaan rakentaa. Ulkokehällä sijaitsevat konkreettiset menetelmät.



Kuvio 1. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä (Hätönen 1999: 58)

Kauhanen (2003: 150) jakaa kehittämiskeinot työpaikan puolesta toteutettaviin ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin menetelmiin. Ensimmäinen pitää sisällään esimerkiksi sijaisuuDET, työkierron, projektityöskentelyn, työn monipuolistamisen ja mentoroinnin. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat muun muassa opintokäynnit, ammattilehdet ja -kirjallisuus, opiskelu oppilaitoksissa ja kursseilla. (Kauhanen 2003: 150.)

#### Action learning

Action learning –menetelmässä työntekijät työskentelevät pienissä ryhmissä tärkeiden, organisaatiossa esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi tai toiminnan kehittämiseksi. Oleellista on, että henkilöt havaitsevat, että heillä ei ole tarpeeksi tietoa ratkaista ongelmaa itsenäisesti. Menetelmä tähtää paitsi ratkaisun löytämiseen myös henkilöiden ja organisaation kehittymiseen ja muuttumiseen. (Grönfors 2002: 59-61.)

## Työn monipuolistaminen

Työn monipuolistamisen ideana on muokata työtehtävää lisäämällä siihen erityistehtäviä ja –haasteita. Työntekijä voi ottaa vastuulleen esimerkiksi jonkin organisaation kehittämiskohteen tai projektin vetovastuun. Menetelmän avulla pyritään ennen kaikkea motivoimaan työntekijää. (Viitala 2004: 201.)

## Koulutus

Perinteiset kurssit ja koulutukset ovat edelleen suomalaisten yritysten suosiossa. Niiden vaikutus yhteisöjen ja yritysten toimintaan on kuitenkin kiistanalainen. Tutkimukset puoltavat sitä, että menetelmä sopii edelleen tietojen päivittämiseen. Sen sijaan jos tavoitteena ovat laaja-alaiset muutokset, kehittyminen vaatii muitakin menetelmiä. Perinteisesti menetelmän oppijat mielletään passiiviksi vastaanottajiksi, joille tietoa voidaan syöttää sellaisenaan. (Viitala 2004: 204.)

## Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on tärkeä vaihe uuden työntekijän kehittämisessä. Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa henkilö uuden organisaation toimintatapoihin, kulttuuriin ja työyhteisöön. Hän tutustuu ihmisiin, joiden kanssa tulee työskentelemään sekä saa kuvan omasta toimenkuvastaan ja itseensä kohdistuvista odotuksista. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työ tehdään mahdollisimman taitavasti ja lopputuote tai palvelu on laadukas. (Kauhanen 2003: 146.)

## Benchmarking (eli muilta oppiminen)

Benchmarking –menetelmällä tarkoitetaan pääasiassa toisten yritysten toimintatapojen tutkimista ja sitä kautta syntyvien ideoiden hyödyntämistä omassa liiketoiminnassa. Jopa täysin eri toimialojen yritykset voivat tarjota uusia näkökulmia toiminnan järjestämiseen ja tehostamiseen. Käytännössä oppivan yrityksen edustajat vierailevat benchmarking-yrityksessä ja haastattelevat siellä toimivia ihmisiä. (Viitala 2004: 192.)

## Mentorointi

Mentoroinnissa kokenut ja osaava henkilö, mentori, toimii vuorovaikutussuhteessa kehitettävän henkilön, mentoroitavan, kanssa. Perinteisesti menetelmän avulla pyritään jakamaan hiljaista tietoa ja kokemusta mentoroitavan ammattiosaamisen ja henkisen kasvun lisäämiseksi. (Ojala 2003: 39.) Käytännönläheistä menetelmää on käytetty erityisesti johdon ja asiantuntijoiden kehittämismenetel-

mänä, mutta se on kasvattanut suosiotaan myös koko organisaation menetelmänä. (Lankinen ym. 2004: 94.)

Tarkemmin mentoroinnista kerrotaan luvussa 3 ja 4.

Tällä hetkellä henkilöstön kehittämisen trendi on siirtyminen yksityiskohtaisiin, laajoihin ja pitkäkestoisiin kehittämismenetelmiin ja –prosesseihin, joilla voidaan vaikuttaa henkilöiden kokonaisvaltaiseen kasvuun. (Viitala 2004: 204.)

## 3 Mentorointi henkilöstön kehittäjänä

Mentorointi otettiin käyttöön henkilöstön kehittämismenetelmänä Japanissa 1950-luvulla (Kuuluuko hiljainen... 2003: 5). Tämä yksilön kokonaisvaltaiseen kasvuun pyrkivä menetelmä levisi 1970-luvulla Yhdysvaltoihin ja on nostanut suosiotaan myös Suomessa 1990-luvulta lähtien (Nakari, Porenne, Mansukoski, Riikonen & Huhtala 1996: 6). Mentorointi on tällä hetkellä yksi nopeimmin kasvavista johtamisen trendeistä muun muassa Isossa-Britanniassa (Conway 1998: 9).

Mentoroinnin juuret ulottuvat aina kreikkalaiseen mytologiaan saakka. Tarina kertoo, että lähtiessään Troijan sotaan, Ithakan kuningas Odysseus pyysi hyvän ystävänsä Mentorin roolin kätkeytyntä jumalatar Athenaa toimimaan poikansa Telemakhoksen suojelijana, opettajana ja ystävänsä. (Parkkonen 2003: 4.) Paljon myöhemmin mentor-sana yleistyi merkitsemään luotettavaa neuvonantajaa, uskottua, opettajaa, kasvattajaa tai hyvää ystävää. Mentorin tehtävä on ollut auttaa nuorta ihmistä löytämään itsessään piilevät kyvyt ja kasvamaan täyteen mittaansa. (Juusela ym. 2000: 14.)

Mentoroinnin avulla yksilö oppii tarkastelemaan itseään ja tiedostamaan tärkeitä asioita elämässään (Juusela ym. 2000: 13). Sydänmaanlakan (2004: 104) mukaan mentorointi on yhdessä muun muassa tiimijohtamisen ja osallistuvan johtamisen ohella asioita, joihin panostetaan tämän päivän älykkäissä organisaatioissa ja joihin älykäs johtajuus perustuu. Vuorovaikutuksen avulla jaettavasta tiedosta ja toinen toiselta oppimisesta on tullut yrityksille menestystekijä (Juusela ym. 2000: 10).

Paitsi että mentorointi on tärkeä osaamisen kehittämisen työkalu, sillä on todettu olevan myös positiivinen vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Lisäksi sillä on positiivinen vaikutus henkilöstön suoriutumiseen ja onnistumiseen organisaatioissa. (Laitinen 2004: 131.)

### 3.1 Mitä mentorointi on?

Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutussuhdetta, jossa perinteisesti osaava ja kokenut henkilö (mentor, kummi) antaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle henkilölle (mentoroitava, aktor). Mentoroinnin avulla pyritään siirtämään kokemuseräistä tietoa ja elämäntuntemusta mentoroitavalle ja siten edistämään hänen henkistä kasvuaan. (Ojala 2003: 39.)



Mentoroinnissa voidaan käsitellä esimerkiksi ongelmia ja tehtyjä virheitä, tulevaisuuden haasteita ja unelmia sekä hulluja ideoita. Mentorointitapaaminen on turvallinen tilanne, jossa ei tarvitse pelätä vähättelyä, kateutta, kilpailua, kritiikkiä, tuomiota tai rankaisua. (Juusela ym. 2000: 24, 34.)

Alun perin yritysmaailmassa käytetty menetelmä on levinnyt myös julkishallinnon puolelle ja opiskelumaailmaan. Uusia sovelluksia syntyy koko ajan. Esimerkiksi opiskelijamentoroinnin avulla opiskelijat pääsevät vertaamaan teoriaosaamistaan käytäntöön yhdessä liike-elämän edustajien kanssa. (Kuuluuko hiljainen... 2003: 5.) Alma Mediassa puolestaan on käytössä käänteisen mentoroinnin ohjelma (reverse mentoring), jossa nuoret sparraavat ja ohjaavat talon vanhempia ja kokeneempia konkareita (Latvanen 2004: 38). Myös erilaiset verkostot, kuten kerhot, kehittämissuhteet ja järjestöt, voivat organisoida omia mentorointiin perustuvia tuki- ja neuvontaohjelmia (Nakari 1996: 25).

Mentorointi voi olla epämuodollista, spontaania ja tilannesidonnaista. Sellaista, ettemme edes huomaa sitä. Toisaalta se voi olla hyvinkin strukturoitua ja ohjattua. Käytännössä mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde. Se merkitsee myös toimintaa, jolla voi olla tietyt tavoitteet ja periaatteet. Mentoroinnilla voidaan käsittää myös sarja prosesseja, jotka edesauttavat suhteen syntymistä, sen toimimista ja tukemista. (Juusela ym. 2000: 14.)

### 3.1.1 Vuorovaikutussuhde

Mentoroinnin perustana on vuorovaikutussuhde, jota kuvaavat sanat avoimuus, luottamuksellisuus ja sitoutuneisuus (Ojala 2003: 39). Kehittävässä, huolehtivassa, osallistuvassa ja auttavassa suhteessa toinen ihminen investoi aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentori reagoi niihin tarpeisiin, jotka ovat toisen henkilön kannalta kriittisiä. (Juusela ym. 2000: 15.)

Suhde perustuu luottamukselliseen vuoropuheluun, dialogiin, jossa on tarkoitus synnyttää uutta ja ymmärtää toinen toistensa ajatuksia ja tunteita. Keskeistä suhteessa on keskusteluista oppiminen, kyky muuntautua uuteen informaatioon nähden ja ihmisenä kasvaminen. (Parkkonen 2003: 12.) Juusela ym. (2000: 19) korostavat, että mentoroinnin tarkoitus on luoda mahdollisuuksia oivalluksille.

Matikaisen (2004: tiivistelmä) mukaan mentorointia voi kuvata asiantuntijuuteen, kysymyksillä ohjaamiseen, valmentamiseen ja kuuntelemiseen perustuvana ystävyuden kaltaisena ihmissuhteena.

### 3.1.2 Tavoitteellista toimintaa

Vaikka mentorointi onkin vapaamuotoista, se sisältää yleensä aihealueen, johon keskitytään. Olennaisia ovat myös tavoitteet, jatkuva arviointi ja palaute. (Juusela ym. 2000: 18.) Usein mentorointi on valittu menetelmäksi tiettyyn kehittämistarpeeseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilön perehdyttäminen työyhteisössä, sisäisen yrittäjyyden ja johtajuuden valmentaminen, uusien toimintatapojen tai synergiaetujen opetteleminen. (Ojala 2003: 39.)

Pelkistettynä mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistaakseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittääkseen niitä. Koko prosessille ja myös yksittäisille palaverille voidaan sopia tavoitteet. Kun kyse on organisaation järjestämästä mentoroinnista, tavoitteiden tulee olla samansuuntaiset organisaation ja yksikön tavoitteiden kanssa. (Juusela ym. 2000: 15.)

### 3.1.3 Menetelmä

Organisaatio voi valita mentoroinnin yhdeksi menetelmäksi osana organisaation kehittämistä. Systeemaattinen ja rakennettu ohjelma lähtee organisaation tarpeista ja tavoitteista. Tällöin ohjelma suunnitellaan ja organisoidaan keskitetysti ja siihen voi liittyä muun muassa tukimateriaalin valmistus, yhtenäinen mentoroitavien ja mentoreiden valintaprosessi, eri osapuolten valmentaminen, tiedottaminen sekä arviointijärjestelmän luominen. (Juusela ym. 2000: 18.)

Mentorointiohjelmaan ja sen rakentamiseen keskitytään tarkemmin luvussa 4.

## 3.2 Mitä mentorointi ei ole?

Sydänmaanlakan (2004:105) mukaan sanoja johtajuus ja mentorointi voidaan käyttää rinnakkain. Hänen mukaansa johtajuutta korvataan myös sanoilla valmentaminen, ohjaaminen ja palveleminen. Myös opettamisella ja kouluttamisella on samanlaisia piirteitä.

Puhdasoppisuudessaan mentorointi pyritään kuitenkin erottamaan muusta vaikuttamisesta. Tällöin mentorointi ei siis ole pelkästään

- sponsorointia
- tutorointia
- esimerkkinä toimimista
- opettamista
- työnopastusta

- työnohjausta
- esimiehenä toimimista, johtamista
- valmentamista.

Mentorointi voi kuitenkin sisältää kaikkea tätä. (Juusela ym. 2000: 19.)

Mentorointisuhde on vapaaehtoinen ja joustava ja eroaa siksi esimies-alaisuuhteesta. Tasavertainen vuorovaikutussuhde syntyy, kun kumpikaan ei ole riippuvainen toisesta eikä toinen alista toista. (Juusela ym. 2000: 32.)

Juusela ym. (2000: 31) kuitenkin katsovat, että hyviä ja pitkäaikaisia mentorointisuhhteita voi syntyä myös esimies-alaisuuhteeseen, edellyttäen, että valta-asemaa ei käytetä väärin. Ristiriidan esimiehen ja mentorin rooleihin voi synnyttää tilanteet, joissa mentoroitavan kokonaisvaltainen kasvu ja kehittäminen johtaisi henkilön ohjautumiseen uusiin tehtäviin, jopa uusiin organisaatioihin. Esimiehen tulee miettiä, onko henkilön edun mukaista yrittää säilyttää kehityskelpoinen alainen organisaatiossa vai rohkaista häntä uusiin haasteisiin. (Juusela ym. 2000: 31.)

Sen sijaan, että esimies toimisi mentorina omille alaiselleen, Juusela ym. (2000: 32) houkuttelevat heitä kehittämään omia johtamistaitojaan olemalla mentoreina muille. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa johtamismalli on muotoutumassa valmentajuuden ja mentorin roolin suuntaan (Laitinen 2004: 81).

### 3.3 Mentoroinnin roolit

Mentoroinnin rooleja ovat mentori ja mentoroitava. Mentori ja mentoroitava ovat pääsääntöisesti yksittäisiä henkilöitä, mutta uusissa sovelluksissa niillä voidaan tarkoittaa myös kokonaista yritystä (esim. kummiyritys) tai ryhmää ihmisiä (esim. ryhmämentorointi). Edellä mainittujen lisäksi mentorointiin saattaa liittyä henkilöitä organisaation, kehityshankkeen tai mentorointiohjelman puolesta. (Nakari ym. 1996: 14-16.)

#### 3.3.1 Mentoroitava

Mentoroinnissa keskitytään ennen kaikkea mentoroitavan kokonaisvaltaiseen kasvuun. Mentoroitava voi esimerkiksi hakea tukea ammatissa kehittymiseen, avartaa kokonaisnäkemystään, laajentaa suhdeverkostoaan, lisätä itseluottamustaan ja osaamistaan. (Juusela ym. 2000: 22.)

Mentoroitavan tulee olla valmis ottamaan vastuu omasta kehitymisestään ja kasvustaan. Hänen täytyy omata hyvät vuorovaikutustaidot ja valmiudet ottaa vastaan kritiikkiä ja palautetta. (Kehä 2000: 6.)

Mentoroitavan rooli on olla aktiivinen pelinrakentaja. Hänen vastuullaan on usein mentorin valinta, tavoiteasetanta ja tapaamisten aikatauluttaminen ja sopiminen. Hän on itse vastuussa keskustelujen hyödyntämisestä ja suhteen arvioinnista. Vastavuoroisesti hänen tulisi antaa itsestään jotain myös mentorille. (Juusela ym. 2000: 21.)

Ennen kaikkea mentoroitavan tulisi olla aktiivinen oppija, joka yrittää saada mahdollisimman paljon irti tilanteesta kuin tilanteesta. Hänellä tulisi olla tunne siitä, että toinen ihminen voi ohjata, valmentaa ja sparrata häntä. (Nakari ym. 1996: 14.)

Aktiivisuuden ja innostuneisuuden lisäksi mentoroitavalta toivotaan Juuselan ym. (2000: 24) mielestä seuraavanlaisia asioita:

- ilmaisee selvästi halunsa itsensä kehittämiseen
- uskaltaa olla oma itsensä
- tuo esille omat näkemyksensä ja ajatuksensa
- on avoin uusille ideoille ja näkökulmille
- antaa palautetta
- on valmis käsittelemään myös tunnetilojaan
- arvostaa toista ihmistä.

Lisäksi on tärkeää, että mentoroitava ei kohtele mentoriaan auktoriteettinä, jonka kokemuksen tuomaa viisautta ei voi kyseenalaistaa. Tai vallanpitäjänä, johon on tehtävä vaikutus. Asenne vaikeuttaa tasavertaisen suhteen syntymistä. (Juusela ym. 2000: 24.)

### 3.3.2 Mentori

Mentori voi olla mentoroitavalleen kriittinen ystävä, kyseenalaistaja, yhteistyökumppani, roolimalli tai opas. Hän voi antaa oman suhdeverkostonsa mentoroitavan käyttöön ja ohjata oikeiden ihmisten tai tietolähteiden luo. Hän voi auttaa ja innostaa mentoroitavaa uusiin haasteisiin ja luomaan omaa verkostoaan. Kuuntelemalla mentori voi auttaa mentoroitavaa itse tiedostamaan ja käsittelemään ongelmiaan. Mentori sparraa ja kannustaa. Hän luo turvallisen tilanteen ideoiden ja suunnitelmien esittämiseen ja arviointiin. (Juusela ym. 2000: 28; Nakari ym. 1996: 14-15.)

Mentorin ei tulisi antaa ohjeita tai pelastaa pälkähästä. Tällöin vastuu siirtyisi pois mentoroitavalta ja virheistä saatu oppi jäisi huomiotta. Mentorin tulisi myös välttää kritisointia. Sen sijaan ky-

seenalaistaminen, faktatiedon antaminen tai seurausten arvioiminen olisivat tervetulleita. Lisäksi täytyy muistaa, että mentori ei ole vain tiedon välittäjä. (Juusela ym. 2000: 29.)

Sanoja mentori, valmentaja ja johtaja käytetään usein rinnasteisina (Sydänmaanlakka 2004: 105). Esimiehen, valmentajan ja mentorin rooleissa on kuitenkin eroja (Taulukko 1).

Taulukko 1. Mentorointi poikkeaa esimiehen ja valmentajan vastuusta ja roolista (Lankinen ym. 2004: 98)

Esimiehen rooli	Valmentajan rooli	Mentorin rooli
Vastata tavoitteista, tuloksista ja tarpeiden mukaisesta koulutuksesta.	Kehittää ryhmän, tiimin toimintaa ja taitoja. Henkilökohtainen tuki ja palaute.	Arvioida ohjata henkilön tarpeiden ja toiveiden mukaan tapahtuvaa uran ja henkilökohtaista kehitystä.
Toteuttaa organisaation päämäärää, visiota, tavoitteita ja arvoja.	Määrittää yhteinen päämäärä ja luoda selkeät toimintatavat.	Mentoroitavan oppimistavoite, toimintatapa ja tarpeet sovitaan.
Kouluttaa ja tukea ryhmänsä ja alaistensa suorituksen parantamista ja työssä oppimista.	Toteuttaa tiimin ja henkilökohtaista valmennusta ja toimintaa tuloksellisesti.	Tukea henkilön osaamisen ja kykyjen käyttöä työ- ja henkilökohtaisissa asioissa.
Varmistaa tehtävien ja suunnitelmien tuntemus. Henkilön suoritus.	Välitön vaikuttaminen, henkilökohtainen ja tiimin tuntemus.	Antaa tukea ja neuvoja. Siirtää keskustelujen avulla tietoa ja kokemusta.
Tulosten aikaansaaminen. Tuki ja ohjaus.	Kyky kuunnella ja ohjata. Valmennustaidot tärkeät.	Vuorovaikutustaidot ja empatiakyvyt tärkeitä.
Tulos- ja kehityskeskustelut. Ryhmä- ja henkilökohtainen palaute ja kehittäminen.	Taktinen tiimi- ja henkilökohtainen palaute. Kriittikpalaverit.	Luottamuksellinen keskustelu ja avoin tarkastelu yhdessä urakehityksestä.
Tulosten ja suorituksen paraneminen. Uusi tehtävä.	Paras yhteinen tulos ja huippusuorituksia.	Oppia näkemyksistä, kokemuksesta ja kontakteista. ”Sparraus ja peilaus.”
Esimesvastuu suorituksissa ja tuloksissa. Tarvittaessa kehittämisen ohjaus.	Valmentaja vastaa tiimin toiminnasta. Tuki joskus yksityisen ja perheasioissa.	Mentorin kokonaisvastuu henkilön kasvusta ja elämän muutosten käsittelystä.

Mentoroitavat odottavat mentoreiltaan erilaisia osaamisalueita ja taitoja, jotka edesauttavat työelämässä onnistumista ja yleisemmin elämässä menestymistä. Mentoroitavilta on kysytty, missä he toivovat mentorin heitä opastavan ja tukevan:

- erityisasiantuntemus, syväosaaminen
- tekniset taidot, erityisesti tietotekniikka
- liike-elämän, erityisesti oman toimialan, tuntemus
- liikkeenjohto, mm. yrittäjyys
- johtamis- ja muut vuorovaikutustaidot
- näkemyksiä kulttuuri- ja arvomaailman eroista
- kontaktien luominen ja suhdeverkoston rakentaminen
- yksittäisten ongelmien ratkaisu
- ajankäytön ja stressin hallinta nykyisessä tilanteessa
- urasuunnittelu ja oman elämän hallinta
- työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen
- henkinen ja fyysinen kunto
- luonteenpiirteet. (Juusela ym. 2000: 26.)

Mentorin rooli voi vaihdella hyvinkin paljon tilanteesta ja mentoroitavasta riippuen. Eri ihmisille sopii erilainen vaikuttaminen. Hyvä mentori kykenee vaihtamaan otettaan tilanteen mukaan. (Juusela ym. 2000: 27.)

Ihanteellinen mentori on ollut seniori-iässä oleva, kokenut, viisas, osaava ja arvostettu henkilö, joka on valmis antamaan osaamisensa ja kokemuksensa nuorempien käyttöön. Nykyään arvostamme sellaista osaamista ja viisautta, jota löytyy myös ”kokemattomista” nuorista ihmisistä. Enää ikä ei ole ratkaisevaa. Tärkeämpää ovat mentorin asenteet ja taidot. Hyvä mentori on valmis jakamaan osaamistaan, hän on kiinnostunut oppimisesta ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Hän nauttii arvostusta, on aito ihminen ja osaa astua tarvittaessa sivuun. (Juusela ym. 2000: 30; Conway 1998: 14-15.)

Perinteisesti mentorointi on nähty mentoroitavan kehittymisen areenana. Uusimmat sovellukset painottavat kuitenkin molempinpuolista oppimista. Jo pelkästään niin kutsutun hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii sen, että ihminen huomaa omaavansa tällaista tietotaitoa. (Juusela ym. 2000: 33.)

### Mentori muun muassa

- lisää omaa organisaatiota ja sen toimintoja ja ihmisiä koskevaa tietouttaan tutustumalla muihinkin kuin lähipiirinsä ihmisiin.
- saa mahdollisuuden tutustua nuoriin ja heidän edustamaansa arvomaailmaan ja ajattelutapaan, mikä itsessään on rikastuttavaa.
- saa hyvän syyn pysähtyä tarkastelemaan myös omia tekemisiään, näkemään asioita uusin silmin.
- joutuu kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan ja näkökulmiin sekä hylkäämään sellaista kokemuksen tuomaa oppia, mikä ei enää toimi.
- kehittää omia leadership-taitojaan ohjaavasta ja käskevästä valmentavaan ja kannustavaan suuntaan.
- voi harjaannuttaa ihmissuhteissa välttämättömiä vuorovaikutustaitojaan (mm. ihmistuntemus-, kuuntelu- ja kyselytaitoja).
- saa onnistumisen kokemuksia voidessaan nähdä toisessa kehittymistä ja oppimista.
- oppii suuriin linjoihin ja strategiatyöskentelyyn tottuneena johtajana taas näkemään asioita yksilön näkökulmasta.
- saa vahvistusta siihen, että maailma on hyvissä käsissä hänen jälkeensäkin. (Juusela ym. 2000: 33.)

### 3.3.3 Käynnistäjä ja vastuhenkilö

Mentorointimenetelmän käynnistäjiä ovat usein henkilöstöammattilaiset, mutta sen voi käynnistää myös asiasta henkilökohtaisesti kiinnostunut organisaation jäsen. Ohjelman toteuttamisessa on hyvä käyttää esimerkiksi projektiryhmää, jota vetää mentoroinnin yhdyshenkilö. Projektiryhmän jäseniä voivat olla henkilöstöasiantuntijat ja linjaorganisaation edustajat. (Juusela ym. 2000: 44.)

Käytännössä yhdyshenkilö toimii organisaation mentorointiohjelman konsulttina. Yhdyshenkilön tehtäviä ovat muun muassa

- varmistaa oikea-aikainen tiedottaminen (mentoroinnista tulisi aloittaa avoin keskustelu mahdollisimman varhain)
- auttaa mentorointiohjelman luomisessa
- auttaa mentoreiden ja mentoroitavien löytämisessä
- pitää tarvittaessa mentoripankkia
- laatia tarvittava tukimateriaali
- organisoida tarvittava valmennus
- seurata parien työskentelyn etenemistä
- tukea ongelmien ilmaantuessa
- auttaa seurannan ja arvioinnin tekemisessä
- kehittää ohjelmaa. (Nakari ym. 1996: 16.)

Tilanteen mukaan yhdyshenkilön rooleja ovat taustatuki, seuraaja, kokoaja, alkuunpanija, koossapitäjä, kannustaja tai ”päällepäsmäri”. (Juusela ym. 2000: 44.)

### 3.4 Mentoroinnin ongelmia

Koska mentoroinnissa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, on myös vaara, että suhde ei lähde toimimaan. Ongelmia saattavat tuoda sopimaton henkilökemia, vääränlaiset asenteet, epäselvät tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Myös käytännön seikat, kuten pitkät välimatkat tai ajanpuute, voivat aiheuttaa omat hankaluutensa. (Juusela ym. 2000: 34.) Pahimmillaan suhde voi kariutua luottamuspulaan tai ulkopuolisiin haittatekijöihin, kuten esimiehen tai organisaation kielteiseen asenteeseen. (Nakari ym. 1996: 26-27.)

Mentorointisuhteen tai -ohjelman käynnistämisessä pitää olla varovainen. Jos mentorointi käynnistetään vain siksi, että halutaan näyttää modernilta, on se vaarassa epäonnistua alkuunsa. (Nakari ym. 1996: 26.) On myös huomattava, että mentorointijärjestelmä vaatii suunnitelmallisuutta ja aikaa. Mallia ei tulisi kopioida suoraan toiselta, vaan se pitää rakentaa omista tavoitteista ja lähtökohdista. (Juusela ym. 2000: 40.)

Juusela ym. (2000: 40) korostavat, että erityisen vaarallista on jättää mentorointi irralliseksi toimenpiteeksi, joka ei ole mitenkään sidottu muuhun henkilöstön kehittämiseen tai yrityksen strategiaan. Ruokonen (2004: 78, 80) näkee mentoroinnin suurimmaksi ongelmaksi juuri sen, että organisaatiot eivät sido menetelmää henkilöstöstrategiaan tai tavoitteisiin. Hänen mielestään mentoroinnista on selkeästi hyötyä organisaatioille, mutta hyötyä ei tavoitella suunnitelmallisesta tai etukäteen määritellen. Ruokosen tutkimissa organisaatioissa myös mentoroinnin seuranta jäi vähäiselle, jolloin mentoroinnin saavutuksia on vaikea mitata.



## 4 Yksilöllinen mentorointiohjelma

Ensinnäkin on muistettava, että mentorointi on vain yksi kehittämisen ja kehittymisen menetelmä. Onnistuakseen se tulee liittää vahvasti organisaation strategioihin ja toiminnallisiin tavoitteisiin. Sen tulee olla osa laajempaa kokonaisuutta, kuten henkilöstön osaamis- ja kehittämispolitiikkaa. Mentoroinnin tulisi yhdessä muiden kehittämistoimenpiteiden kanssa lisätä muun muassa organisaation tehokkuutta ja parantaa sen kilpailuasetelmaa. (Juusela ym. 2000: 41.)

Mentorointi vaatii onnistuakseen johdon tuen (Nakari ym. 1996: 17). Juusela ym. (2000: 44-45) tarkoittavat johdon tukemisella muun muassa sitä, että johtaja etsii aktiivisesti erilaisia keinoja ja väyliä, joiden avulla alainen kehittyy. He näkevät, että myös esimiehen tulisi osallistua esimerkiksi mentorin etsintään ohjatussa ohjelmassa.

Vaikka hyvin rakennetun ohjelman avulla mentoroinnista saadaan paras hyöty irti, täytyy varoa, ettei järjestelmästä tule liian tekninen ja ulkoapäin ohjeistettu. (Juusela ym. 2000: 50.)

### 4.1 Mentorointiohjelman valmistelu

#### 4.1.1 Koulutusohjelman suunnittelu

Jotta organisaatiot hyötyvät mahdollisimman paljon koulutuksista ja kehittämisohjelmista, niiden suunnitteluun ja valmisteluun tulee panostaa kunnolla. Parantaakseen johtamiskoulutuksen vaikutusta Sydänmaanlakka on kehittänyt suunnittelumallin, joka koostuu yhdeksästä vaiheesta (Sydänmaanlakka 2004:75-77). Mielestäni tätä mallia voi soveltaa myös muiden koulutusohjelmien suunnitteluun. (Liite 1)

Johtamiskoulutuksen suunnittelumallin mukaan organisaation tulee ensimmäiseksi analysoida lähtötilanne. Mikä on liiketoiminnan tila? Miksi koulutusta tarvitaan? Mihin sillä tähdätään? Onko koulutus oikea ratkaisu ongelmaan? Lisäksi tulee miettiä koulutuksen vaatimat resurssit. (Sydänmaanlakka 2004: 77.)

Toisessa ja kolmannessa kohdassa mietitään tarkkaan koulutuksen kohderyhmä ja tehdään koulutustarveanalyysi. Kohderyhmän määräästä, henkilöistä, tehtävistä ja osaamisesta luodaan profiilit. Sen jälkeen mietitään, mikä on osaamisen ja osaamistarpeen välinen

kuilu, mitä ongelmia koulutuksella ratkaistaan ja mitä mahdollisuuksia koulutus tuo organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2004: 77.)

Neljännessä vaiheessa koulutukselle luodaan mahdollisimman konkreettiset tavoitteet ja viidennessä mietitään koulutuksen sisältö. Koulutuksen toteutuksen aikana suoritetaan arviointia ja sen jälkeen tuetaan opitun siirtämistä käytäntöön. Projektin loputtua arvioidaan koulutuksen tuloksia. (Sydänmaanlakka 2004: 77-78.)

Sydänmaanlakan mukaan lopputulokset tulee analysoida systemaattisesti ja arviointi tulee tehdä neljällä tasolla: mitä osallistujan pitivät koulutuksesta (reaktiot), mitä osallistujat todella oppivat (oppiminen), miten osallistujien käyttäytyminen muuttui koulutuksen vaikutuksesta (käyttäytymisen muutokset) ja miten koulutus vaikutti organisaation toimintaan ja tehokkuuteen (liiketoiminnalliset muutokset). Lopuksi tulisi kiteyttää, mitä asioita tehdään koulutuksen jälkeen paremmin, nopeammin ja tehokkaammin. (Sydänmaanlakka 2004: 78.)

Suunnittelumallin lisäksi Sydänmaanlakka on listannut asioita, joiden avulla voidaan lisätä johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta. (Liite 2)

Mentorointiohjelman suunnittelussa tulee edetä järjestelmällisesti ohjelman päämääristä, mentoroitavien ja mentoreiden valinnasta, ohjelman käynnistämisestä ja organisoinnista aina arviointiin saakka. Suunnittelun apuna voi käyttää listaa mentorointiohjelman rakentamiseen liittyvistä ydinkysymyksistä. (Juusela ym. 2000: 40-41.) (Liite 3)

#### 4.1.2 Mentorointiohjelman tavoitteet

Kun organisaation toimesta ohjatulle mentoroinnille asetetaan tavoitteita, niitä on tärkeää pohtia kaikkien asianosaisten kannalta. Mitä mentorit, mentoroitavat, osasto tai koko organisaatio siitä hyötyvät? Näin luodaan edellytyksiä laajalle sitoutumiselle. Kustannussäästöjen ja uudenlaisen kulttuurin lisäksi yleisimpiä tavoitteita ovat

- yrittäjyyden ja oma-aloitteisuuden aktivoiminen, kokonaisnäkemyksen lisääntyminen
- erityistietojen ja -taitojen säilyttäminen ja lisääminen organisaatiossa
- yksilöiden yhteen saattaminen, minkä avulla edistetään toimintakulttuurin muutosta toisista huolehtimisen, auttamisen ja epäitsekkyuden suuntaan

- piilossa olevan potentiaalın ja käyttämättömien kykyjen löytäminen ja hyödyntäminen
- ihmisten välisen vuorovaikutuksen laajentaminen ja monipuolistaminen organisaation sisällä ja sieltä ulospäin
- yksilöiden auttaminen tunnistamaan ja kehittämään omia kykyjään ja mahdollisuuksiaan
- nykyaikaisten ja monipuolisten vaikuttamis- ja johtamistaitojen kehittäminen
- koulutuskustannusten vähentäminen mm. työssä oppimista hyödyntämällä. (Juusela ym. 2000: 41.)

#### 4.1.3 Liikkeelle laajalla rintamalla vai pilotilla?

Monet organisaatiot aloittavat menetelmän pilotilla, jonka aikana kerätään kokemuksia ja oppia. Jatkuvan arvioinnin ja kehitystyön avulla menetelmää voidaan vähitellen laajentaa. Rauhallinen sisäänajo on koettu hyväksi muun muassa vanhoissa ja suurissa organisaatioissa, joissa suhtaudutaan varauksella nk. pehmeisiin arvoihin. Pilotin aikana on kuitenkin panostettava erityisesti avoimuuteen ja viestintään, jotta menetelmää ei koeta vain pienen eliitin omaksi puuhasteluksi. (Juusela ym. 2000: 45.)

## 4.2 Mentorointiohjelman toteuttaminen

### 4.2.1 Mentorointiohjelman käynnistäminen ja aikataulu

Uudentyyppisen toimintatavan tuominen organisaatioon tulisi olla pitkäjänteistä toimintaa ja siinä tulisi ottaa huomioon kohderyhmän toiveet ja tavoitteet. On tärkeää, ettei ohjelmaa tuoda liian nopeasti ylhäältä alaspäin, vaan sille luodaan otollinen maaperä ja ilmapiiri. Ihmisten tulee kokea mentorointi hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. (Vahermo 2001: 71.) Tiedottaminen, kehittymiseen kannustava ilmapiiri ja positiivinen johtamiskulttuuri edesauttavat kiinnostuksen heräämistä (Nakari ym. 1996: 17). Myös mentorointiohjelman kestosta, kaikkien ohjelmaan osallistuvien yhteisistä tapaamisista, parien tapaamisista ja käytettävistä työkaluista kannattaa informoida etukäteen. (Kehä 2000: 14-15.)

Mentorointiohjelmat kestävät pääsääntöisesti tietyn ennalta sovitun ajan, esimerkiksi vuoden. Mentorointitapaamisten määrä on kiinni mentoriparista, mutta yleisesti tapaamisia pidetään kerran kuussa. Aikataulutuksella on merkittävä vaikutus, sillä ajan puute on yksi yleisimmistä mentoroinnin sudenkuopista (Nakari ym. 1996: 26-27).

#### 4.2.2 Mentoroitavien ja mentoreiden valinta

Juusela ym. (2000: 46) korostavat, että mentoroinnista tulisi tehdä koko organisaatiota koskeva henkilöstön voimavarojen tunnistamis- ja kehittämisprosessi. Näin ollen sen pitäisi olla kaikkien niiden käytettävissä, jotka haluavat keskustelukumppania ja sparrausta. Nakari ym. (1996: 14) sanovat, että mentoroitaviksi sopivat henkilöt, jotka ovat valmiita ottamaan vastuun omasta kehityksestään.

Juuselan ym. (2000: 47) mielestä mentoreiden valitseminen ylemmältä hierarkian tasolta pitää yllä käsitystä siitä, että viisautta kasvaa statuksen myötä. Heidän mielestään jokainen tuloksekas ja toisten kehittämisestä kiinnostunut henkilö kelpaa mentoriksi.

Mentori voi olla työelämässä mukana oleva ammattilainen tai jo eläkkeelle siirtynyt henkilö. Hän voi olla oman organisaation sisällä tai ulkopuolelta. Hän voi olla yrittäjä tai työntekijä. Välttämättä mentorin ei tarvitse olla edes samalta alalta. (Lampikoski 1998: 115.) Juusela ym. (2000: 47) korostavat myös sitä, että jokaisella täytyisi olla vapaus hankkia oma mentorinsa ja toisaalta myös mentorilla pitää olla vapaus lähteä mukaan tai kieltäytyä kunniaa.

Käytännössä mentori voidaan kutsua mukaan mentoroitavan, yhdyshenkilön tai esimiehen toimesta. Hänelle voidaan kirjoittaa tai soittaa ja ehdottaa tapaamista. (Lampikoski 1998: 116.) Jo alusta asti on tärkeää, että mentorit tietävät, mihin ovat ryhtymässä. Ensimmäisessä tapaamisessa olisi siis hyvä käydä läpi, mitä mentorointi on ja mitä osapuolilta odotetaan. (Nakari ym. 1996: 18.) Tässä kohtaa olisi tärkeää keskustella myös mentoroitavan kehittämissuunnitelmasta. Mentori ja mentoroitava tai ohjelmaa organisoiva yhdyshenkilö voi arvioida, olisiko mentorointisuhteesta mahdollista saada todellista apua. (Lampikoski 1998: 116.)

Lopullisten parien muodostamisessa on tärkeää henkilökemioiden yhteensopivuus. Myös yhteiset kiinnostuksen kohteet, kehittämissuunnitelmat, odotukset ja motivoituneisuus ovat tärkeitä perusteita. Ennen kuin ohjelma pyörähtää käyntiin, tulisi myös varmistua siitä, että osapuolet ovat mukana omasta tahdostaan ja että heillä on mahdollisuus käyttää mentorointiin sen vaatima aika. (Nakari ym. 1996: 18.)

#### 4.2.3 Valmennus ja tukimateriaali

Juusela ym. (2000: 48) korostavat, että sekä mentoreita että mentoroitavia on valmennettava riittävästi rooliinsa ja koko prosessiin. Tehokas kehittäminen vaatii työkaluja ja jonkin verran

systematiikkaa. Myös mahdolliset vaikeudet ja vaaratekijät olisi tärkeää käydä läpi. (Juusela ym. 2000: 48.)

Juuselan ym. (2000: 48) mukaan mentoroitavien ja mentoreiden erilliset valmennukset on koettu parhaimmaksi vaihtoehdoksi. He kertovat myös, että hyviä kokemuksia on saatu tavasta, jossa mentoroitavat valmentavat omat mentorinsa.

Erilaiset tukimateriaalit ovat tärkeitä valmentamisessa. Tällaisia voivat olla materiaalit, joissa kerrotaan mentoroinnista ja joista selviää organisaation ja mentorointiohjelman tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Tukipakettiin voivat kuulua myös mentoreiden ja mentoroitavien haastattelulomakkeet, arviointiperusteet sekä lomakkeet aikataulun rakentamista, itsensä esittelyä ja mentorointisopimusta varten. (Juusela ym. 2000: 48.)

#### 4.2.4 Seuraaminen ja tulosten arviointi

Mentoroinnin osapuolet voivat halutessaan raportoida suhteen etenemistä ja tuloksia. Jatkuva seuranta auttaa huomaamaan edistymisen lisäksi myös suhteen taantumia. Tarvittaessa yhdyshenkilö voi auttaa paria eteenpäin. (Nakari ym. 1996: 20.)

Palautetta ja arviointeja on tavanomaista pyytää sekä mentorilta, mentoroitavalta että esimieheltä (Nakari ym. 1996: 20). Vuoden mittaisen ohjelman aikana arviointeja tehdään tavallisesti 2-3 kertaa. Ensimmäinen arviointi tehdään muutaman ensikokoontumisen jälkeen, toinen ohjelman puolivälissä ja kolmas sen päättyttyä. Suhteen tuloksellisuutta kannattaisi mitata myös muutaman kuukauden kuluttua sen päättymisestä. (Juusela ym. 2000: 49.) Palautteiden perusteella voidaan arvioida mentoroinnin onnistumista ja tehdä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen (Nakari ym. 1996: 20).

Mentoroinnista saatavat tulokset ovat usein laadullisia ja siksi niiden toteutumista on vaikea mitata. Menetelmän arviointiin soveltuvia mittareita ollaan kehittelemässä ja muun muassa tasapainoitettu tulokortti (Balanced Scorecard) voisi olla apuväline tulosten arviointiin pitkällä tähtäimellä. (Juusela ym. 2000: 49.)

### 4.3 Esimerkkejä mentorointiin liittyvistä ohjelmista

Seuraavassa esittelen kaksi tahoja, jotka ovat tekemisissä mentorointiin liittyvien ohjelmien tai hankkeiden kanssa. Pirkanmaan yrityskummit ry pyrkii kummitoiminnallaan edistämään Pirkanmaan alueen yritystoimintaa ja auttamaan erityisesti kriittisissä vaiheissa olevia yrityksiä. Tampereen kaupunki on aloittanut syksyllä 2004 oman sisäisen mentorointiohjelmansa.

#### 4.3.1 Kummi antaa kokemuksensa yrityksen käyttöön

Pirkanmaan yrityskummit ry:n ensisijaisena tavoitteena on yritystoiminnan edistäminen ja erityisesti kriisivaiheissa olevien yritysten auttaminen Pirkanmaan alueella. Kummit voivat antaa tukea yritykselle esimerkiksi kasvuvaiheen ongelmissa, strategian hiomisessa, kannattavuuden parantamisessa tai kansainvälistymisessä. Yrityskummeina toimivat elinkeinoelämän johtotehtävissä vankan kokemuksen hankkineet sekä yhteiskunnallisina vaikuttajina toimineet henkilöt. (Ota kummi..., esite 2005.) Sitran yliasiamies Esko Aho katsoo, että tällainen elinkeinoelämän kokemuksen hyödyntäminen on tärkeää kansakuntamme kilpailukyvyn säilyttämisessä ja kehittämisessä. Ahon mielestä toimiva ja kannattava pk-yrityssektori on hyvinvointiyhteiskuntamme tärkeimpiä tukipilareita. (Pirkanmaan Yrittäjä, 2/2005.)

Pirkanmaan yrityskummien toiminnanjohtaja Ilkka Eerolan (haastattelu 14.3.2005) mukaan kummit toimivat ennen kaikkea yrittäjien tai yrityksen kehittämisestä vastaavien henkilöiden tukena ja sparraajina. Hän korostaa, että yrityskummit toimivat korvauksetta ja he eivät tee yritysten puolesta töitä tai päätöksiä. Kyse on pitkän kokemuksen kautta syntyneiden ajatusten ja ideoiden jakamisesta, keskustelukumppanuudesta.

Yrityskummilla voi olla erilaisia rooleja tapauksesta ja yrityksen tilasta riippuen. Tällaisia rooleja voivat olla esimerkiksi:

- visionääri
- yritysstrategi, teknologiastrategi
- kansainvälistymisen konseptirakentaja
- organisaation kehittäjä
- johtamistapojen kehittäjä
- sopimustekniikan taitaja
- katalysaattori
- lobbaaja ja ovien avaaja
- prosessin kehittäjä. (Pirkanmaan yrityskummit ry 2005.)

Yrityskummitoiminta on läheisessä yhteydessä mentorointiin, mutta Eerola (haastattelu 13.4.2005) huomauttaa, että siinä ei ole kyse niinkään henkilön henkisen tai ammatillisen kasvun kehittämisestä vaan liiketoiminnan kehittamisestä. Eerola tosin myöntää, että yrityksen kehittäminen vaatii myös ihmisten kehittymistä. Loppujen lopuksi suhteen syvyys ja sen puitteissa käytävät asiat ovat kiinni kummin ja yrityksen omista haluista.

Yrityskummitoimintaan toivotaan erityisesti alku- ja kasvuvaiheessa olevia yrityksiä. Yritystoiminnan kriisivaiheissa tehdään usein virheitä, joita on myöhemmin vaikea korjata. Kummin tuoma kokemus voi auttaa yritystä löytämään oikean polun alusta alkaen. (Eerola 13.4.2005, haastattelu.)

Käytännössä yrityskummitoiminta lähtee liikkeelle yrityksen aloituksesta. Aluksi Yrityskummien toiminnanjohtaja käy tutustumassa yritykseen ja tekee yhdessä yhteyshenkilön/-henkilöiden kanssa yrityksestä analyysin. Analyysissä pohditaan yrityksen tämän hetkistä tilaa ja selvitetään, mitkä ovat sen tulevaisuuden suunnitelmat. Samalla kartoitetaan, mihin yritys tarvitsee yrityskummiä. (Ota kummi..., esite 2005.)

Toiminnanjohtaja esittelee tilanneselvityksen kummiraadille, joka koostuu kummeista, yhdistyksen sidosryhmien edustajista (yrittäjäjärjestöt, yrityshautomot, rahoittajat, TE-keskus, Ensimetri, ToistaMetriä, Viestinvaihto, Tampereen kauppakamari, Finnvera ja paikalliset korkeakoulut sekä Pirkanmaan kunnat) sekä Pirkanmaan alueen päättäjistä. Kummiraati arvioi auttamismahdollisuudet ja valitsee yritykselle sopivimman kummin yhdistyksen ylläpitämästä kummirekisteristä. Kummeja voi olla useampia kuin yksi. Seuraavassa vaiheessa toiminnanjohtaja, kummi ja yritys allekirjoittavat yhteistyösopimuksen, sopivat yhteisistä pelisäännöistä sekä tavoitteista. Tämän jälkeen varsinainen kummitoiminta voi alkaa. (Eerola 13.4.2005, haastattelu; Ota kummi..., esite 2005.)

Kummi voi käydä yrityksen edustajan tai edustajien kanssa ideointitapaamisissa, johtoryhmän palaverissa tai esimerkiksi hallituksen kokouksissa. Tapaamiskertoja tulisi olla minimissään viisi kertaa vuodessa, jotta yhteistyö tuottaisi hedelmää. Luottamuksellinen kummisuhde voi jatkua haluttaessa pitkäänkin. Suhde ei ole kuitenkaan sitova, joten se voidaan lopettaa jommankumman osapuolen toivomuksesta. (Eerola 13.4.2005, haastattelu.) Yrityskummien lisäksi yrityksellä on käytettävissään ns. kummiyritysklinikka, jossa ryhmä kummeja kokoontuu yhdessä yrityksen johdon kanssa pohtimaan yhtiön strategista tilannetta ja toimintakonseptia. (Pirkanmaan yrityskummit ry 2005.)

Kummit tekevät työtä korvauksetta, mutta Pirkanmaan yrityskummit ry kerää maksuja hallinnollisten kulujensa kattamiseksi. Kummitoiminnan liittymismaksu yritykseltä on 100 €+ alv ja vuosimaksu 500 €+ alv. Vuosimaksusta voidaan antaa vapautus aloitusvaiheessa oleville yrityksille. (Pirkanmaan yrityskummit ry 2005.)

#### 4.3.2 Mentorointi hiljaisen tiedon välittäjänä

Tampereen kaupunki aloitti oman sisäisen mentorointiohjelmansa syksyllä 2004. Mentorointi on osa Dynamo-ohjelmaa, jonka tavoitteena on tukea ikääntymässä olevan henkilöstön työssä jaksamista. Lisäksi mentoroinnilla halutaan parantaa työssä oppimista ja kehittymistä sekä jakaa ns. hiljaista tietoa. (Rajamäki 2003: 4.)

Ohjelma käynnistyi jo syksyn kynnyksellä 2003, jolloin kaupungin eri toimialojen päälliköt saattoivat suositella työntekijöitään mentoreiksi. Koottuaan nimilistan mentorointiohjelman käynnistäjä, hallinto- ja henkilöstöryhmän suunnittelija Hannele Sinisalo, otti henkilökohtaisesti yhteyttä jokaiseen mentoriehtokkaaseen. Sinisalo kertoi ehdokkaille tarkemmin mentoroinnista ja mentorin roolia sekä kysyi heidän halukkuuttaan osallistua ohjelmaan. Vastanotto oli poikkeuksetta positiivista, mutta ehdokkaista muutama joutui kieltäytymään tehtävästä ajanpuutteen takia. Lopulta innokkaita mentoreita löytyi 20. (Sinisalo 19.4.2005, haastattelu.)

Seuraavaksi mentoreille pidettiin syvähaastattelu, jossa käytiin läpi heidän uraansa ja kiinnostuksen kohteitaan. Samalla kartoitettiin aihealueita, joissa mentorit voisivat auttaa mentoroitaviaan. Talvella 2004 mentoroinnista tiedotettiin kaikille kaupungin organisaatioille ja aktorin paikat laitettiin avoimeen hakuun. Aktorin roolissa haluttiin painottaa sitoutumista omaan kehitykseen ja halua oppimiseen. (Sinisalo 19.4.2005, haastattelu.)

Syksyllä 2004 ohjelman toteutusvaiheeseen lähti mukaan 15 paria, jotka oli valittu mentoreiden syvähaastattelujen sekä aktorien (=mentoroitava) hakemusten ja kehityssuunnitelmien perusteella. Parien muodostuksessa valitsijat painottivat yhteisen sävelen löytymistä ja henkilökemioiden yhteen sopimista. Yksi pareista lopetti ensimmäisen tapaamisen jälkeen. (Sinisalo 19.4.2005, haastattelu.)

Parit saivat evästystä alkutaipaleelle yhteisestä tilaisuudesta, jossa kouluttaja kertoi mentoroinnista yleensä ja Sinisalo omista aikaisemmista mentorointikokemuksistaan. Parit saivat tietoa mentoroinnin sudenkuopista ja vinkkejä suhteen luomiseen. Mentori ja aktori tekivät vapaamuotoisen mentorointisopimuksen, jossa sitou-



tuivat suhteeseen vuodeksi. Parit sopivat keskenään myös tavoitteista ja aikatauluista. Alusta asti haluttiin painottaa sitä, että aktori on suhteen aktiivinen osapuoli. (Sinisalo 19.4.2005, haastattelu.)

Ohjelma kestoksi määriteltiin yksi vuosi ja tapaamisten määräksi kerta kuukaudessa, yhdestä kolmeen tuntia kerrallaan. Ohjelman puolella välissä mentorit ja aktorit kokoontuivat keskenään pohtimaan ja arvioimaan suhteidensa onnistumista. Sekä mentoreilta että aktoreilta saatu palaute oli pelkästään positiivista. Ohjelma loppuu kesäkuussa 2005, jolloin parit kokoontuvat yhteiseen päätöstilaisuuteen. Koska mentoroinnista saadut kokemukset ovat olleet positiivisia ja sille asetetut tavoitteet saavutettu, Tampereen kaupunki tulee toteuttamaan vastaavia mentorointiohjelmia säännöllisesti jatkossakin. Seuraava ohjelma alkaa jälleen ensi syksynä. (Sinisalo 19.4.2005, haastattelu.)

## 5 Persoonan jäsenten mielipiteet mentoroinnista

Tässä luvussa esittelen persoonien tuntemuksia mentoroinnista, heidän mentorointihalukkuudestaan sekä Persoonan mentorointiohjelmasta. Mielipiteet on kerätty kyselyllä Persoonan tiimipalaverin yhteydessä 15.3.2005. (Liite 4)

Ennen kyselyä pidin mentoroinnista lyhyen alustuksen, jossa käsitelin mentorointia yleisellä tasolla. Persoonista 16 vastasi mentorointikyselyyn tiimipalaverin yhteydessä 15.3.2005. Yksi persoonista vastasi kyselyyn ilman alustusta.

### 5.1 Mitä mentorointi on persoonien mielestä?

#### Mentorointi yleensä

Persoonat uskovat mentoroinnin auttavan ennen kaikkea hiljaisen tiedon siirtämisessä. Mentorin avulla mentoroitava saa kokemuksen tuomaa tietoa ja viisautta, jota kirjoista ei voi oppia. Persoonat ajattelevat myös, että mentoroinnin avulla teorian soveltaminen käytäntöön helpottuu ja asioita oppii katsomaan eri näkökulmista.

Mentoroinnin avulla mentoroitava syventää tietojaan kyseisestä toimialasta ja sen tulevaisuudesta sekä vallitsevasta markkinatilanteesta. Mentoroitava saa käsityksen alan ja mentorin yrityksen työrooleista, käytännöistä ja tavallisista työpäivistä. Myös liiketoiminnan tuntemus paranee.

Persoonien mielestä mentorointi on psyykkausta, tsemppausta ja ideointia. Siinä käsitellään itsensä kehittämistä, ongelmanratkaisua, yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoja. Se kehittää itsetuntoa, itsevarmuutta ja palautteensietokykyä.

Vastauksista ilmenee myös, että kaksi persoonista epäilee, voidaanko mentoroinnilla päästä aiheessa syvälle ja yksityiskohtiin. Persoonat ajattelevat, että käsiteltävällä alalla ja henkilösuhteilla on vaikutusta siihen, kuinka tehokas kehittämistyökalu mentorointi on.

#### Omat mentorointisuhteet

Persoonat toivovat omilta mentorointisuhteiltaan kokemusten vaihtoa ja hiljaisen tiedon siirtämistä. He toivovat, että mentori voisi korjata virheellisiä toimintatapoja ja ohjata oikeaan suuntaan. Mentorin odotetaan kertovan käytännön vinkkejä ja alan kirjoitta-

mattomia sääntöjä. Persoonat toivovat, että mentorin kanssa voisi käsitellä kokemuksia, tehtyjä virheitä ja erilaisia toimintatapoja.

Konkreettisia aihealueita, joita persoonat haluaisivat käsitellä mentoreidensa kanssa, ovat projektinhallinta, johtajuus, asiakkuuksien hankinta ja hoitaminen, tiimiytyminen ja viestintä.

Mentorintisuhteen toivotaan olevan tasa-arvoinen, luottamuksellinen ja rento. Persoonat toivovat mentorista peiliä omaan toimintaan, arvostelijaa ja kehittymisen tukijaa. Mentorin toivotaan antavan palautetta ja kannustavan.

## 5.2 Miten mentorointi sopii Persoonalle?

Persoonat näkevät, että mentorointi sopii hyvin Persoonan arvoihin, visioon ja missioon. Useissa vastauksissa mainittiin arvo Kaizen – jatkuvaa parantamista, jota mentorointi toteuttaa. Mentoroinnin avulla persoonat kehittyvät kohti huippuosaajia ja yritys voi tarjota asiakkailleen parempaa. Mentoroinnin avulla Persoonan suhdeverkosto laajenee ja yritystoiminta kehittyy.

Vastaajat näkevät, että toimintatapana sinänsä mentorointi soveltuu hyvin Persoonan nykyisten oppimismenetelmien jatkoksi.

## 5.3 Ohjelman käynnistäminen ja aikataulu

Vastanneista 13 on kiinnostunut osallistumaan Persoonalle suunniteltavaan mentorointiohjelmaan lähitulevaisuudessa. Nämä persoonat näkevät mentoroinnin valtavana mahdollisuutena kehittää itseään. Se nähtiin myös tehokkaana tapana oppia.

Persoonat haluavat kehittyä ammattilaisiksi omalla alallaan, joten peilaaminen ulkomaailmaan tuntuu houkuttevalta. He haluavat syventää osaamistaan ja kirkastaa fokustaan. He haluavat myös uskoa ja varmuutta siihen, että ovat oikealla tiellä.

Persoonista neljä ei ole tällä hetkellä valmiita mentorointiin. Perusteluissa he toteavat, että heillä itsellään ei ole selkeää kuvaa siitä, minkä alan mentorin he haluaisivat. Muun muassa siksi menetelmä ei tunnu omalta. Mikäli ajatus omasta mentorisuhteesta kirkastuisi, he voisivat miettiä osallistumistaan uudestaan.

## Mentorointiohjelman käynnistäminen

Persoonista kaksi voisi aloittaa mentoroinnin jo keväällä 2005. Vastaajista neljä on valmiita starttaamaan vuoden 2005 kesällä, neljä syksyllä ja loput kolme milloin vain.

### Aikataulu

Persoonat uskovat, että mentorointitapaamisiin kuluisi kuukaudessa 2-4 tuntia. Mentoroitavan ja myös tarvittaessa mentorin aikaa kuluu lisäksi tapaamisten suunnitteluun.

Tapaamiskertojen pituudeksi ehdotettiin muutamaa tuntia kerran kuussa. Yksi ehdotus oli kahdeksan tunnin tapaaminen kerran kahdessa kuussa. Vastaaja perustelee ehdotustaan sillä, että yhden kokonaisen työpäivän aikana ehtisi syvällisemmin paneutua eri asioihin. Myös viikon mittainen intensiivijakso ulkopuolisessa yrityksessä, ikään kuin miniharjoittelu, nähtiin mahdolliseksi. Jakson aikana persoona pääsisi konkreettisesti näkemään, miten alan yritykset toimivat ja minkälaisia työtehtäviä ja -rooleja niistä löytyy.

Viidessä vastauksessa mentorointiohjelman pituudeksi arvioitiin puoli vuotta tai vähintään puoli vuotta. Kahdessa vastauksessa pituudeksi toivottiin vuotta, yhdessä 3-6 kuukautta. Yhdessä vastauksessa mentorointiohjelman pituudeksi arvioitiin kaksi kuukautta.

Vastaajat ovat valmiita käyttämään mentorointiin 2-15 tuntia kuukaudessa.

## 5.4 Mentoreiden valinta

### Mentorin ominaisuudet

Persoonat toivovat, että heidän omat mentorinsa omaisivat seuraavanlaisia ominaisuuksia: tehokas, aikaansaava, menestynyt, luotettava, fiksu, ammattitaitoinen, rento, innostava, luova, kokenut, kannustava, avoin, nuorekas, yhteistyökykyinen, aktiivinen, pitkäjänteinen, rehellinen, opettamishaluinen ja samanhenkinen.

Mentorin alaan vaikuttavat selkeästi kunkin persoonan oma fokus ja tulevaisuuden suunnitelmat. Mentoreita toivotaan löytyvän ravintola-alalta, markkinoinnin parista, mainostoimistosta, tietojenkäsittelyalalta, tapahtumamarkkinoinnin ja -järjestämisen alalta.

## Mentorin työroolit

Konkreettisiksi työrooleiksi mainitaan myyntipäällikkö, key account manager, opettaja/valmentaja, myyntijohtaja, ravintolatoimen apulaisjohtaja, ravintolapäällikkö, markkinointipäällikkö, johtavassa asemassa oleva henkilö, graafikko, AD, AD-assistent, visuaalinen suunnittelija, taittaja, copy, projektipäällikkö, asiantuntija ja tiiminvetäjä. Yleisesti toivotaan, että asemastaan huolimatta mentorilla olisi hyvä käsitys myös muista työpaikkansa tai alansa työtehtävistä.

## Mentorin sijainti

Ensisijaisesti persoonat toivovat mentorin löytyvän Tampereelta tai Pirkanmaan alueelta. Lyhyt etäisyys helpottaisi kulkemista. Lähes kaikki ovat kuitenkin valmiita matkustamaan mentoritapaamiisiin myös muualle Suomeen, esimerkiksi Helsinkiin.

## Mentorin sukupuoli

Vastaajista yksi toivoi mentorinsa olevan nainen (vastaaja on nainen). Kaikki muut näkevät, että mentoria valittaessa sukupuolella ei ole suurta merkitystä. Osassa vastauksista nähdään, että suhde voisi olla helpompaa luoda samaa sukupuolta edustavan kanssa. Toisaalta vastakkaisen sukupuolen uskotaan tuovan uusia näkökulmia.

## Mentoriehdokas

Vastanneista neljällä on valmiina mielessä ehdokkaita omaksi mentorikseen.

Yhdessä vastauksessa mietitään sitä, voisiko esimerkiksi kaksi johtamisesta kiinnostunutta persoonaa ottaa yhteisen mentorin. Vastaajan mielestä tilanne voi tuntua pelottavalta, kun pitäisi keskustella tuntemattoman kanssa aiheesta, josta on kovin vähän kokemusta.

Eräässä vastauksessa mietittiin, voisiko mentori ottaa mentoroitavan esimerkiksi viikon mittaiselle jaksolle omaan työpaikkaansa.

## Mentorin hankkiminen

Kaksi vastaajista voisi itse hankkia oman mentorinsa. Muut kokevat hankinnan vaikeaksi ja aikaa vieväksi puuhaksi, mutta hätätaapauksessa voisivat hankintaprosessiin osallistua. Tällöin toivottaisiin vähintäänkin tarkempia ohjeita ja avustusta. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haluaisivat osallistua oman mentorinsa valintaan.

## 5.5 Valmennus ja tukimateriaali

Kun mentorointiohjelman aloittaminen tulee ajankohtaiseksi, kaikki persoonat toivovat aiheesta lisää tietoa. Tietoa mentoroinnista ja mentorointisuhteeseen liittyvistä asioista toivotaan seminaarin, luennon tai synnytyksen (vuorovaikutteinen opetustilanne) muodossa. Kolmessa vastauksessa ehdotetaan, että myös mentorit olisivat mukana perehdyttämisessä. Teoriatiedon ja toimintaohjeiden lisäksi toivotaan mahdollisuutta kysellä ja ideoida mentorointisuhdetta yhdessä. Persoonat haluaisivat vaihtaa mielipiteitä muiden mentoriohjelman kuuluvien kanssa. Tiivis infomateriaali kirjallisuusvinkkeineen nähdään kahdeksassa vastauksessa hyvänä lisänä.

## 6 Persoonan mentorointiohjelma

### 6.1 Mentorointiohjelman valmistelu

#### 6.1.1 Mentoroinnista Persoonan koulutusohjelma

Visiossaan Persoonaa haluaa siirtyä laaja-alaisuudesta muutaman ydinosaamisalueen huippuosaajaksi. Saavuttaakseen visionsa Persoonaa on nostanut osaamisen kehittämisen tärkeäksi osaksi strategiaansa. Persoonaa pyrkii hyödyntämään tehokkaasti olemassa olevia työkaluja ja uusia oppimismenetelmiä.

Tähän asti persoonat ovat seuranneet osaamistaan oppimissopimusten avulla, joihin he ovat kirjanneet omat oppimistavoitteensa ja niiden toteutumisen kaksi kertaa vuodessa. Kehittymistavoitteiden lisäksi oppimissopimukseen kirjataan käytännön toimia, joilla tavoitteisiin päästään. Oppimissopimuksessa vastataan viiteen kysymykseen: Missä olen ollut? Missä olen nyt? Minne tahdon päästä? Miten pääsen sinne? Mistä tiedän, että olen päässyt perille? Oppimissopimuksen alkuperäinen kehittäjä on Ian Cunningham. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002: 131, 204.) Lisäksi Persoonan henkilöstöremmi ylläpitää persoonista osaamismatriisia, johon on koottu kaikki oleellinen osaaminen, mitä yrityksessä tarvitaan. Jokaisen persoonan osaamisen taso on pisteytetty nolosta neljään. Osaamismatriisin avulla voidaan arvioida minkälaista osaamista tiimissä ja millä osa-alueilla kukin henkilö kaipaa kehittämistä (Skyttä 2002: 104).

Uutta koulutusohjelmaa käynnistettäessä yrityksen tulee analysoida lähtötilanne: Mihin koulutusohjelmalla haetaan ratkaisua? Mitä asioita halutaan kehittää? Yksittäisten persoonien kehittämistarpeita kartoittaessa voidaan käyttää jo olemassa olevaa tietoa, jota on kerätty oppimissopimusten ja osaamismatriisin avulla.

Alun perin uutta koulutusohjelmaa lähdettiin suunnittelemaan, koska nähtiin, että erityisesti persoonien ammattiosaaminen vaatii syventämistä. Teoriatietoa ja käytännön tietoa on olemassa, mutta paketista uupuu kokemus ja kokemuksen tuoma tehokkuus. Persoonaa päätti lähteä hakemaan ratkaisua ongelmaansa mentoroinnin avulla. Mentoroinnin mahdollisuuksia lähdettiin tutkimaan, sillä sen avulla voidaan saavuttaa tuloksia niin yksilön, tiimin kuin yrityksenkin tasolla. Ammatillisen ja henkisen kehittymisen lisäksi persoonat pääsevät luomaan kontakteja ulkomaailmaan ja tutustumaan alalla toimiviin käytäntöihin. Menetelmän avulla persoonat voivat kehittää myös yrittäjyydessä tarvittavia taitoja ja siten kehittää yrityksen liiketoimintaa. Pitkäjänteisyytensä vuoksi mentoroin-

tiohjelma soveltuu erinomaisesti Persoonan arvoon, Kaizeniin, mikä tarkoittaa jatkuvaa parantamista.

### 6.1.2 Mentorointiohjelman tavoitteet

#### Tavoitteet mentoroitaville (yksittäisille persoonalle)

Persoonan mentorointiohjelman tavoitteena on lisätä yksittäisten persoonien ammattiosaamista sekä vahvistaa henkilöiden tietoja markkinointi-, viestintä ja uusmedia-alasta ja alalla vallitsevista markkinoista. Menetelmän avulla persoonat kykenevät löytämään ja korjaamaan virheellisiä toimintatapoja ja sitä kautta tehostamaan työskentelyään.

Tavoitteena on, että persoonat löytävät itsestään kehitettäviä alueita ja tunnistavat omia vahvuuksiaan. Lisäksi persoonat saavat vinkkejä ajan- ja stressinhallintaan sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Persoonien toivotaan saavan apua myös verkottumiseen ja sisäisen yrittäjyyden kehittämiseen. Tärkeää on kokemuksen tuoman viisauden ja hiljaisen tiedon jakaminen.

#### Tavoitteet tiimille

Mentoroinnilla toivotaan olevan positiivinen vaikutus persoonien työssä viihtymiseen ja onnistumisen tunteen saavuttamiseen. Sen toivotaan lisäävän sitoutumista yritykseen ja tiimiin. On tärkeää, että yksilöiden saavuttama osaaminen siirtyy koko tiimin osaamiseksi. Tiimin on panostettava osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

On toivottavaa, että mentoroinnin avulla yksilöt oppivat käsittelemään ongelmia, virheitä ja onnistumisia sekä tuomaan niitä koko tiimin tietoisuuteen.

#### Tavoitteet yritykselle

Mentoroinnin haasteena on kehittää Persoonan liiketoimintaa uusien käytäntöjen, uuden osaamisen ja uusien kontaktien avulla. Mentoroinnista toivotaan olevan apua liiketoiminnan ja yrittäjyyden kehittämisessä sekä alan käytäntöjen ja markkinatilanteen tuntemisessa.

Mentoroinnin avulla pyritään saavuttamaan Persoonan visio ja toteuttamaan strategiaa. Osaamisen lisääntymisen tulisi näkyä pitkäaikaisina ja tuottavina asiakkuuksina, uusien asiakkaiden määrässä ja yrityksen taloudellisessa menestymisessä.



## Tavoitteet mentorille

Vastavuoroisesti persoonien tulee jakaa omaa osaamistaan ja tuoreita näkökulmiaan mentoreilleen. Mentorit saavat mahdollisuuden tutustua nuoriin yrittäjiin ja seurata heidän sekä koko yrityksen kehittymistä. Mentori saa hyvän syyn pysähtyä tarkastelemaan omia toimintatapojaan ja omaa toimintaympäristöään. Mentoroinnin avulla mentori kykenee kehittämään omia leadership-, valmentajuus- ja vuorovaikutustaitojaan.

Mentori saa jakaa omaa osaamistaan ja kokemuksien tuomaa viisautta eteenpäin. Tavoitteena on, että mentoroinnin avulla myös mentori löytää itsestään uusia asioita ja saa nuorilta hulluja ideoita.

### 6.1.3 Liikkeelle laajalla rintamalla vai pilotilla?

Persoonan mentorointiohjelma perustuu täysin vapaaehtoisuuteen. Jokainen persoona arvioi itse omat tarpeensa ja halukkuutensa lähteä mukaan. Ohjelma tulee olemaan monimuotoinen, jotta mahdollisimman moni persoona kokisi sen omakseen. On tärkeää, että menetelmälle on yksilöllinen tarve ja oppimismetodi tuntuu luonnolliselta.

Persoonan yrityskulttuuri ja nykyiset kehitysmenettelmät antavat hyvän pohjan uuden menetelmän käyttöönotolle, joten erillistä pilottia ei tarvita.

## 6.2 Mentorointiohjelman toteuttaminen

### 6.2.1 Ohjelman käynnistäminen ja aikataulu

Persoonan mentorointiohjelma koostuu neljästä osa-alueesta:

1. Henkilökohtaiset mentorointisuhteet
2. Ryhmämentorointi
3. Yrityskummi
4. Intensiivijaksot yrityksissä.

Erilaisten osien avulla menetelmästä pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen ja tehokas kehittymisen väline.

## 1. Henkilökohtaiset mentorointisuhteet

Henkilökohtaisessa mentorointisuhteessa yksittäiselle persoonalle valitaan kokenut mentori organisaation ulkopuolelta. Mentori on tavallisesti yritysmaailman edustaja, jonka tausta, kokemus ja intressit kohtaavat persoonan kehitystavoitteiden kanssa. Persoonaa huolehtii yhteydenpidon mentoriinsa ja valmistelee kuukausittaiset, parin tunnin mittaiset tapaamiset.

Tapaamisissa käydään läpi parin etukäteen sopimia aihealueita. Aiheita voidaan käsitellä esimerkiksi keskustellen tai käytännössä toteuttaen. Tyyli on vapaa.

## 2. Ryhmämentorointi

Ryhmämentoroinnissa persoonista kootaan pieniä 2-4 hengen ryhmiä, joilla on yhtenevät intressit kehittymisensä suhteen (esim. ammattinimike tai projekti). Yhdelle ryhmälle valitaan mentori, jonka kanssa ryhmä käy tapaamisissa, kuten henkilökohtaisessa mentoroinnissakin.

Sovellus auttaa persoonia käsittelemään hankalia ja vaikeita aiheita mentorinsa kanssa. Lisäksi sen avulla voidaan saavuttaa uusia näkökulmia esimerkiksi konkreettisten työsuoritusten arviointiin tai toimintatapojen vertailuun. Mentori voi esimerkiksi sparrata projektiryhmää ja antaa sen toiminnasta palautetta projektin eri vaiheissa.

## 3. Yrityskummi

Tämän ohjelman valmistumisen aikana Persoonaa kävi neuvotteluja Pirkanmaan Yrityskummit ry:n kanssa omasta yrityskummista. Yhdistyksen toiminnanjohtaja Ilkka Eerola oli tapaamassa Persoonan johtoremmiä 20.4.2005, jolloin Persoonasta tehtiin yritysanalyysi kummin valintaa varten. Eerola ehdotti 21.4.2005 Persoonan kummiutta kummiraadille, joka valitsi kummiehdokkaaksi mainostoimisto Adsekin eläkkeelle jääneen toimitusjohtaja Antti Aron.

Antti Aro ja Ilkka Eerola tutustuivat Persoonaan toukokuun 3. päivänä 2005. Tapaamisen päätteeksi Persoonaa ja Aro päättivät aloittaa kummissuhteen ja allekirjoittivat kummissopimuksen.

Yrityskummin tarkoituksena ei ole keskittyä yksittäisten ihmisten sparraamiseen, vaan kokonaisuuden seuraamiseen liiketoiminnan lähtökohdista. Yrityskummi käy esimerkiksi johtoremmin palaverissa, hallituksen kokouksissa tai muissa liiketoiminnan kehittämiseen liittyvissä tapaamisissa.

Antti Aron ja Persoonan ensimmäinen virallinen kummitapaaminen on toukokuun lopulla 2005, jolloin käsitellään yrityksen liike-toimintasuunnitelmaa.

#### 4. Intensiivijaksot yrityksissä

Intensiivijaksot yrityksissä otetaan mukaan ohjelmaan kokeilu-luontoisesti. Tällainen intensiivijakso voi koostua esimerkiksi 1-5 päivän kokonaisuudesta, jonka yksittäinen persoona viettää toises-sa yrityksessä ikään kuin vaihdossa tai miniharjoittelussa. Tällai-sen jakson aikana persoonat voivat saada syväluotaavan käsityksen yksittäisistä työtehtävistä tai alalla toimivan yrityksen toimintata-voista.

Yksittäisen persoonan rooli intensiivijaksolla riippuu täysin vaih-toyrityksen intresseistä. Persoona voi olla hiljainen sivustaseuraaja tai aktiivinen osallistuja. Tavoiteltavaa on, että vaihtoa ei suunni-tella liian tarkkaan, jotta siitä ei koidu turhaa vaihua yritykselle ja jotta persoona saa todenmukaisen kuvan yrityksen arjesta.

#### Ohjelman aikataulu

Mentorointiohjelma aloitetaan toukokuussa 2005, jolloin valitaan ohjelmaa organisoiva projektiryhmä ja pidetään ensimmäinen ta-paaminen yrityskummin kanssa.

Kesän aikana varmistetaan ohjelmaan osallistuvat persoonat ja kar-toitetaan sopivia mentoreita yksilömentorointiin ja ryhmämento-rointiin. Elokussa 2005 ollaan yhteydessä mahdollisiin mentoroi-hin ja kutsutaan heidät mukaan ohjelmaan. Kun tarvittava määrä mentoreita on löydetty sekä mentorit että mentoroitavat kootaan yhteiseen valmennustilaisuuteen. Mentorointitapaamiset käynnis-tyvät syyskuussa.

Suosittelava tapaamistiheys on vähintään kerran kuussa, mutta pa-rit ja ryhmät sopivat aikataulunsa itse. Tapaamisia pidetään jou-luun 2005 saakka. Joulun alla ohjelman eri osapuolet kokoontuvat arvioimaan syksyn tuloksia. Samalla sovitaan mahdollisesta jat-kosta.

Lisäksi persoonat voivat järjestää itselleen intensiivijaksoja yrityk-siin kesän ja syksyn aikana.

#### Mentoroinnin yhdyshenkilö

Persoona valitsee keskuudestaan 3-5 hengen projektiryhmän tiimi-palaverissa toukokuussa 2005. Ryhmä organisoii mentorointioh-

ohjelman toteuttamista kesällä. Ryhmä valitsee projektipäällikön, joka toimii ohjelman yhdyshenkilönä organisaation sisällä ja ulkona.

Projektiryhmän tehtäviin kuuluvat ohjelman organisointi, tiedottaminen, tukimateriaalin valmistaminen, valmennusten suunnittelu sekä mentoreiden valitseminen ja hankkiminen yhdessä muiden persoonien kanssa.

### 6.2.2 Mentoroitavien ja mentoreiden valinta

Jokainen mentoroitavaksi lähtevä persoona arvioi itse oman lähtötilanteensa ja omat kehittämistarpeensa. Persoonat voivat itse päättää haluavatko henkilökohtaisen mentorin, ryhmämentorin vai molemmat. Jokaisen tulee olla mukana oman mentorin valinnassa ja hankinnassa yhdessä projektiryhmän kanssa.

Projektiryhmä ottaa keskitetysti yhteyttä mahdollisiin mentoreihin, kertoo heille ohjelman taustan ja pyytää heitä mukaan ohjelmaan. Näin Persoonan mentorointiohjelmasta annetaan yhtenäinen kuva ja sen tavoitteet tulevat selkeästi ja uskottavasti esille.

Persoonan yrityskummin valintaan osallistuivat Pirkanmaan yrityskummit ry:n toiminnanjohtaja Ilkka Eerola sekä yhdistyksen kummiraati.

Intensiivijaksoihin osallistuvat persoonat valitsevat vaihtoyrityksensä itse ja hoitavat yhteydenpidon itsenäisesti.

### 6.2.3 Valmennus ja tukimateriaali

Mentoroinnista pidetään valmennustilaisuus syyskuun 2005 alussa, jonne kutsutaan sekä mentoroitavat että mentorit. Valmennustilaisuudessa käydään tarkasti läpi mitä mentorointi on ja mitä Persoonan mentorointiohjelma pitää sisällään. Tilaisuuteen kutsutaan lisäksi henkilö, joka kertoo kokemuksia mentoroinnin tuomista mahdollisuuksista, mentorointiohjelman pyörittämisestä sekä henkilökohtaisesta kehitymisestä. Tällainen henkilö voisi olla esimerkiksi Tuulikki Juusela, Tuula Lillia tai Hannele Sinisalo. Nämä henkilöt ovat työskennelleet mentoroinnin parissa henkilöstön kehittäjinä, mentorointiohjelman koordinaattoreina tai kouluttajina. Projektiryhmä ottaa yhteyttä heihin valmistellessaan valmennustilaisuutta.

Valmennustilaisuudessa mentoroitavilla ja mentoreilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja käydä läpi omia tavoitteitaan ja toiveitaan. Parit tekevät yhdessä mentorointisopimuksen sekä sopivat syksyn aikatauluista, tapaamispaikoista ja työskentelytavoista.

Valmennuksen lisäksi parit saavat tukimateriaalia, jossa kerrotaan mentoroinnista yleensä, sen mahdollisuuksista ja ongelmista sekä Persoonan ohjelman tavoitteista. Lisäksi materiaalissa on mukana kehityssuunnitelmapohja, esittelylomake, mentorointisopimusohja, arviointilomakkeet sekä vinkkejä oppimisen seuraamiseen. (Liitteet 5-8)

Joulun alla pidetään toinen yhteinen tapaaminen, jolloin mentorit ja mentoroitavat saavat vaihtaa ajatuksiaan ja arvioida ohjelman onnistumista siihen asti. Samassa tilaisuudessa mietitään ohjelman kehittämistä ja jatkosuunnitelmia.

#### 6.2.4 Seuraaminen ja tulosten arviointi

Mentorointiparit, -ryhmät, yrityskummi ja hänen yhteyshenkilönsä arvioivat omaa toimintaansa ja ohjelman onnistumista säännöllisesti tapaamistensa yhteydessä sekä joulun alla pidettävässä yhteistapaamisessa. Arviointi toteutetaan myös parin kuukauden päästä ohjelman päätyttyä.

Arvioinnit tehdään ennen kaikkea itselle, mutta palautetta annetaan myös ohjelmaa organisoivalle projektiryhmälle, jotta se voi kehittää ohjelmaa edelleen. Projektiryhmä raportoi ohjelman edistymistä Persoonalle. Kokonaisuudessaan ohjelman tehokkuutta arvioidaan samalla, kun yrityksen strategian onnistuminen käydään läpi vuoden 2005 lopussa.

## 7 Yhteenveto

Henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstön kehittämiseen liittyvien asioiden ymmärtäminen on olennaista hyvän koulutusohjelman suunnittelussa. Yksittäinen koulutusohjelma tulee linkittää koko yrityksen toimintaan ja ennen kaikkea olemassa olevaan henkilöstöpolitiikkaan. Näin uudesta koulutusohjelmasta voidaan saada paras hyöty irti.

Henkilöstön merkitys yrityksen menestystekijänä on noussut viime aikoina merkittävästi. Henkilöstön osaamisesta, kehittämisestä ja osaamisen hyödyntämisestä on tullut selkeä kilpailuetu. Tästä syystä yritysten tulee entistä enemmän panostaa henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöasioiden huomioimiseen liiketoiminnan kehittämisessä.

Osaaminen koostuu lukuisista tekijöistä. Tiedon ja taidon lisäksi kokonaisvykykkyteen vaikuttavat mm. asenteet, kokemukset, kontaktit ja energia. Henkilöstön kehittämisessä tulisi siis huomioida kaikkia osaamisen osa-alueita, ei vain tietoja ja taitoja.

Henkilöstön kehittämiseen on olemassa lukuisia menetelmiä, mutta perinteiset koulutukset ovat edelleen suomalaisten yritysten suosiossa. On kuitenkin huomattu, että koulutuksista saadut opit eivät päädy tehokkaasti käyttöön. Paras motivaatio opittujen asioiden hyödyntämiseen syntyy silloin, kun tarve uusille taidoille on yksilölle tärkeä. Muun muassa siksi yritykset ovat lähteneet etsimään uusia kehittämismenetelmiä. Haasteena on tuoda oppimistilanteet mahdollisimman lähelle käytännön työtä ja todellista tarvetta. Työtehtävien muuttuessa yksilöllisimmiksi myös oppimistarpeet yksilöityvät. Yksi ja sama koulutuskonsepti ei voi palvella enää kaikkia.

Lopputyöni tavoitteena oli kerätä tietoa mentoroinnista ja luoda Persoonalle oma mentoroinnin koulutusohjelma. Persoonalla haluaa ottaa käyttöön menetelmän, jonka avulla sen jäsenet voivat syventää ammattiosaamistaan, lisätä sisäistä yrittäjyyttään ja panostaa henkiseen kasvuun. Opinnäytetyössäni mentorointi on osoittautunut monipuoliseksi menetelmäksi, joka täyttää nämä kriteerit. Lisäksi persoonat pääsevät hyödyntämään kokemuksensa tuomaa viisautta ja uusia verkostoja sekä tarkentamaan tietoaan markkinointi-, viestintä- ja uusmedia-alasta. Mentoroinnissa yhdistyy nuorten into ja kehittämishalukkuus kokemukseen ja hiljaiseen tietoon. Menetelmän avulla kukin persoonista kykenee keskittymään juuri omaan kehityssuunnitelmaansa.

Yksinkertaisuudessaan mentoroinnilla ymmärretään kahden ihmisen väliset vuorovaikutteiset tapaamiset, joissa kokenut ja osaava ihminen, mentori, sparraa kehittymishaluista henkilöä, mentoroitavaa. Mentoroitava kantaa vastuun tapaamisten valmistelusta, keskusteluaiheista ja oppimisestaan. Voidaan siis olettaa, että menetelmän avulla mentoroitava kykenee saamaan apua juuri niihin asioihin, jotka ovat oleellisia hänen osaamisensa ja työskentelynsä kannalta. Mentoroinnin avulla persoonilla on mahdollisuus kehittää jokaisen yksilöllisiä tarpeita.

Vaikka mentorointi on yksilöllinen kehittämismenetelmä, se kannattaa muotoilla yhtenäiseksi ohjelmaksi, jota organisoidaan keskitetysti. Myös Persoona tulee käyttämään mentorointia yhtenäisen ohjelman avulla. Uskon, että kokonaisvaltainen ohjelma, jolla on tarkkaan määritetyt tavoitteet, auttaa yksittäisten mentoroiden hankinnassa ja mentoroinnin käynnistämisessä. Yhteisten tavoitteiden avulla persoonien on helpompi hahmottaa, mihin mentoroinnilla pyritään ja miksi siihen kannattaa lähteä mukaan. Tavoitteet helpottavat varmasti myös mentorointitapaamisten suunnittelua ja ideointia sekä mentoroitavan ja mentorin roolien löytämistä.

Mentorointiohjelman pitää olla hyvin suunniteltu, mutta ei liian tekninen. Ohjelman toteuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja tehokasta organisointia. Persoonan ohjelmaa organisoivaan projektiryhmään tulee valita henkilöitä, joilla on todellinen kiinnostus mentorointia kohtaan ja halu luoda suhteita erilaisiin ihmisiin ja yrityksiin. Pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä vaaditaan myös persoonilta, jotka osallistuvat mentorointisuhteisiin. Vastuu suhteen toimimisesta on pääosin persoonalla itsellään.

Tavoitteet helpottavat ja ohjaavat toimintaa, mutta niiden toteutumisen seuraaminen saattaa olla todellisuudessa hankalaa. Tulokset kun ovat pääsääntöisesti laadullisia. Persoonan ohjelmassa tavoitteet on määritelty neljälle tasolle: mentoroitaville (persoonille), tiimille, yritykselle ja mentorille. Tavoitteiden toteutumista tullaan arvioimaan mentorointitapaamisissa syntyneiden subjektiivisten kokemusten pohjalta. Ohjelmaa organisoiva projektiryhmä arvioi lopuksi koko ohjelman onnistumisen.

Mentoroinnista on olemassa lukuisia sovelluksia (esim. yrityskummi, ryhmämentorointi, käänteinen mentorointi), mutta niitä käsitellään kirjallisuudessa vain vähän. Mentorointi halutaan pitää puhtasoppisena, kahden henkilön välisenä vuorovaikutussuhteena. Oletettavaa on, että erilaisista sovelluksista on vielä vähän kokemuksia. Persoonan mentorointiohjelma koostuu kuitenkin neljästä erilaisesta sovelluksesta: henkilökohtaisesta mentoroinnista, ryhmämentoroinnista, yrityskummista ja intensiivijaksoista yrityksissä. Näin mahdollisimman moni persoona löytää menetelmästä

oman mielekkään muotonsa ja mentoroinnista saadaan enemmän irti.

Persoonan mentorointiohjelma kestää toukokuusta 2005 vuoden loppuun saakka. Se koostuu valmisteluvaiheesta, valmennusvaiheesta, itse mentorointitapaamisista sekä lopetusvaiheesta. Ohjelma etenee seuraavan aikataulun mukaisesti (suluissa tehtävästä vastaava taho).

#### Persoonan mentorointiohjelman aikataulu:

2005

Toukokuu:

1. Ohjelman valmistelu (johtoremmi)
2. Projektiryhmän ja yhdyshenkilön valinta (tiimipalaveri)
3. Sopimus yrityskummin kanssa (johtoremmi)
4. Ensimmäinen tapaaminen yrityskummin kanssa (halukkaat persoonat)

Kesäkuu:

1. Ohjelmaan osallistuvien persoonien varmistaminen (projektiryhmä)
2. Mahdollisten yksilö- ja ryhmämentoreiden kartoittaminen (projektiryhmä)
3. Yritysten kartoittaminen intensiivijaksoja varten (halukkaat persoonat)

Heinäkuu:

1. Mentoroinnin tukimateriaalin kokoaminen (projektiryhmä)
2. Mentoroinnin valmennustilaisuuden järjestäminen (projektiryhmä)

Elokuu:

1. Yhteydenotot mahdollisiin mentoreihin (projektiryhmä ja persoonat)
2. Mentoreiden ja mentoroitavien valmentaminen (projektiryhmä)
3. Yhteydenotot mahdollisiin intensiivijaksojen yrityksiin (halukkaat persoonat)
4. Yrityskummin tapaaminen (halukkaat persoonat)

Syyskuu:

1. Mentorointitapaamisten käynnistäminen (mentoritavat)
2. Mentoriparien ja -ryhmien tukeminen (projektiryhmä)
3. Yrityskummin tapaaminen (halukkaat persoonat)
4. Intensiivijaksot yrityksissä (halukkaat persoonat)

Lokakuu:

1. Mentorointitapaamiset, yrityskummitapaamiset ja intensiivijaksot yrityksissä (mentoritavat, johtoremmi, halukkaat persoonat)

Marraskuu:

1. Mentorointitapaamiset, yrityskummitapaamiset ja intensiivijaksot yrityksissä (mentoritavat, johtoremmi, halukkaat persoonat)
2. Mentorointiohjelman päätöstilaisuuden järjestäminen (projektiryhmä)

Joulukuu:

1. Mentorointitapaamiset, yrityskummitapaamiset ja intensiivijaksot yrityksissä (mentoritavat, johtoremmi, halukkaat persoonat)
2. Mentorointiohjelman päätöstilaisuus, ohjelman arviointi ja jatko suunnitelmien laatiminen (mentoritavat, mentorit, projektiryhmä ja Persoona)

2006

Maaliskuu:

1. Mentorointiohjelman tulosten jälkiarviointi (mentoritavat, mentorit, projektiryhmä ja Persoona)



Mentoroinnin mahdollisiksi ongelmiksi on mainittu muun muassa ajanpuute, pitkät välimatkat, vääränlaiset asenteet ja sopimaton henkilökemia. Persoonien tulee varautua näihin ongelmiin ennakkoon. Mikäli jollain persoonista ei ole oikeaa asennetta mentorointia kohtaan, ei ohjelmaan kannata edes lähteä. Ajankäyttö ja välimatkat on otettu huomioon jo Persoonalle tehdyssä kyselyssä. Kaikki, jotka haluavat lähteä mukaan ohjelmaan, ovat valmiita panostamaan siihen tarvittavan määrän aikaa ja vaivaa. Ongelmia saattaa tuoda myös se, että yritysmaailmasta ei löydy samanhenkisiä mentoreita, joilla olisi aikaa ja halua panostaa nuorten yrittäjien kehittämiseen. Lisäksi on epävarmaa, löytyykö mentoreita juuri persoonien toivomilta aloilta ja työtehtävistä. Yritysmaailman yleistä suhteutumista mentorointiin ei tiettävästi ole tutkittu. Usein mentorointiohjelmat ovat organisaation sisäisiä, joten siitä, miten mentoriehdokkaat suhtautuvat yrityksen ulkopuolisten mentorointiin, ei ole tutkittua tietoa. Tämä voisi olla yksi jatkotutkimusaihe, jonka tulokset olisivat oleellisia uusien mentorointiohjelmien suunnittelijoille.

Tärkeää koko Persoonan kannalta on se, että mentoroinnin avulla kerätty uusi tieto ja osaaminen siirtyy koko organisaation käyttöön. Tähän seikkaa tiimin tulisi paneutua esimerkiksi omissa tiimipalaverieissaan. Ratkaisu saattaisi löytyä myös pienryhmistä, joissa mentoroitavat voisivat käsitellä mentorointitapaamisista saamiaan oivalluksia. Tällaisten keskustelujen avulla persoonat saattaisivat kiinnittää enemmän huomiota siihen, mitä ovat tapaamisissa oppineet. Keskustelujen avulla opit siirtyisivät todennäköisesti nopeammin käytäntöön. Samalla mentoroitavat voisivat ideoida uusia aiheita ja erilaisia toimintatapoja omiin mentorointitapaamisiinsa. Oleellista on kuitenkin muistaa, että mentorointi on luottamuksellista toimintaa. Persoonien tulee yhdessä miettiä, minkälaisia asioita mentorointitapaamisista voi tuoda koko tiimille ja minkälaisia ei. Asiasta kannattaa keskustella myös mentoreiden kanssa.

Kaiken kaikkiaan uskon, että mentorointi on oiva kehittämismenetelmä Persoonalle. Oman ohjelman ja omien sovellusten avulla persoonat voivat saada mentoroinnista pitkäaikaisen työkalun. On tärkeää, että ohjelmaa kehitetään koko ajan arviointien ja palautteiden avulla. Mentorointi ei saa olla itsetarkoitus, vaan tähtäin on persoonien kehittämisessä. Uskon, että Persoonan saaman kokemuksen myötä ohjelmaa voidaan soveltaa myös laajemmalti nuorten yrittäjien kehittämisessä. Oleellista kuitenkin on, että ohjelman tavoitteet ovat aina yksilöllisiä ja jokaisen yrityksen näköisiä. On huomattava, että ohjelman rakentaminen ja ennen kaikkea sen organisoiminen vaatii runsaasti resursseja. Lisäksi rakentamassani mentorointimallissa sidotaan paljon oman organisaation ulkopuolisia ihmisiä, joten on ensiarvoisen tärkeää, ettei menetelmää lähdetä toteuttamaan suin päin.

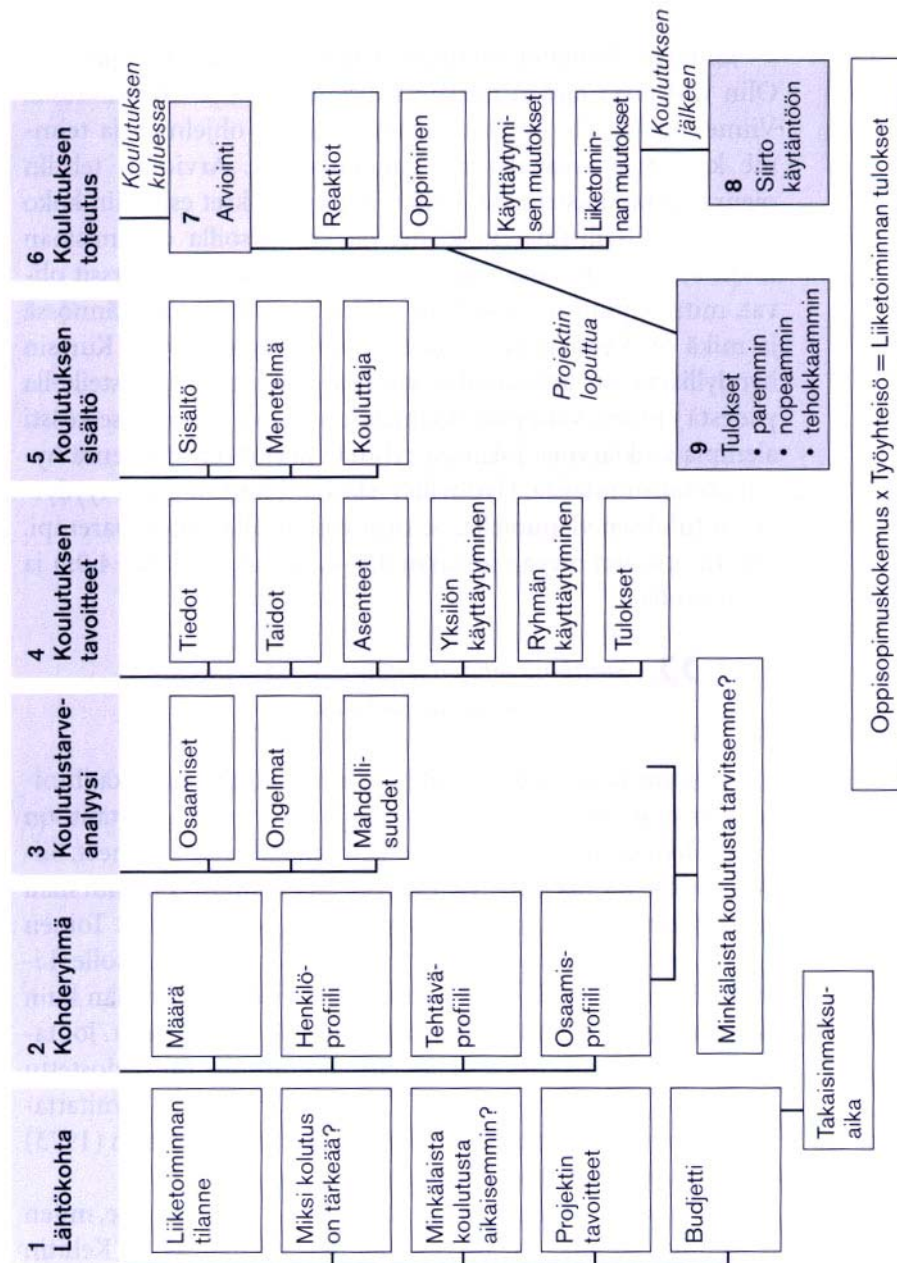
## Lähteet

- Conway, Christopher 1998. *Strategies for Mentoring*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Eerola, Ilkka. Pirkanmaan yrityskummit ry, toiminnanjohtaja. Haastattelu 13.4.2005. Tampere.
- Grönfors, Terttu 2002. *Työstä oppiminen – Action Learning, Työssä oppiminen – e-learning*. Vantaa: Facile Publishing.
- Hätönen, Heljä 1999. *Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa*. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Juusela, Tuulikki, Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Kauhanen, Juhani 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kehä, Hely 2000. *Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kuuluuko hiljainen tieto? 2003. *Uutiskukko, Saarioisten henkilöstölehti* 8, 4-6.
- Laitinen, Kristina 2004. *Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla*. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Lampikoski, Timo 1998. *Urasuunnittelun opas – tulevaisuus mahdollisuutena*. Juva: WSOY.
- Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola Veikko 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Latvanen, Kari 2004. *Alma Median nuoret omistajat*. *Campus.fi* 3, 38-45.
- Leinonen, Niina, Partanen, Timo & Palviainen, Petri 2002. *Tiimiakatemia, tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. *Onnistu strategiassa*. Juva: WSOY.
- Matikainen, Marjo 2004. *Mentorointi oppimisprosessina*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nakari, Liisa, Porenne, Pertti, Mansukoski, Seppo, Riikonen, Esko & Huhtala, Tauno 1996. *Mentorointi – Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä*. Forssa: Ekonomia Oy.

- Ota kummi kumppaniksi – hyödynnä kokemusta ja osaamista! Pirkanmaan yrityskummit ry:n esite. [viitattu 13.4.2005]
- Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Juva: WSOY.
- Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Otala, Leenamajja 1997. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Parkkonen, Inka 2003. Mentorointi osaamisen ja hiljaisen tiedon välittäjänä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pirkanmaan Yrittäjä, 2/2005. Yrityskummi on tärkeä tukihenkilö, 13.
- Pirkanmaan yrityskummit ry 2005. [online] [viitattu 13.4.2005]  
www.yrityskummit.net
- Rajamäki, Aila 2003. Mentorointi on hyvä keino työssä oppimiseen. Vilkku, Tampereen kaupungin henkilöstölehti 4, 4-5.
- Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ruohotie, Pekka 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruokonen, Noora 2004. Mentorointi – hyötyä vai ongelmia organisaatiolle? Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sinisalo, Hannele. Tampereen kaupunki, hallinto- ja henkilöstöryhmän suunnittelija. Haastattelu 19.4.2005. Tampere.
- Skyttä, Antti 2002. A-Ö. Tiimitys ja sen läpivienti. 2. painos. Keuruu: Yritystaito.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Vahermo, Salla 2001. Mentorointi organisaation osaamisen ja kokemuksen välittäjänä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Viitala, Riitta & Jylhä Eila 2002. Menestyvä yritys. 5. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

# Liitteet

## Liite 1: Johtamiskoulutuksen suunnittelumalli



Kuva 12. Johtamiskoulutuksen suunnittelumalli (Sydänmaanlakka 2003).

(Sydänmaanlakka 2004: 76)

## Liite 2: Miten voimme kehittää johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta?

1. Selkeytä koulutuksen suhde yrityksen visioon, strategiaan ja päämääriin (nykyisiin ja tuleviin liiketoiminnan haasteisiin).
2. Varmista koulutuksen selkeä yhteys yrityksen toimintajärjestelmiin ja systeemeihin (koulutus tukee systeemiä ja päinvastoin).
3. Osoita koulutuksen yhteys konkreettisiin, arkipäiväisiin ongelmiin ja haasteisiin (ihmiset oppivat, jos heillä on tarve).
4. Järjestä koulutus alkuperäisissä työskentelytiimeissä, koska se on paljon tehokkaampaa kuin ad hoc –tiimit (yksilöllinen oppiminen + tiimin oppiminen = organisaation oppiminen).
5. Keskity osaamiseen äläkä yksinomaan tiedon lisäämiseen; lopputuloksena pitäisi olla konkreettista osaamista, jota viedään käytäntöön.
6. Seuraa koulutukseen suunnattuja investointeja ja arvio takaisinmaksuaika.
7. Arvioi koulutusta kaikilla tasoilla,
  - a. pitivätkö he siitä
  - b. oppivatko he sen, mitä opetettiin
  - c. käyttivät he sitä
  - d. toiko projekti taloudellista tulosta.
8. Älä unohda opitun siirtämistä käytäntöön: oppimiskokemukset x työympäristö = tulokset.
9. Tarjoa vähemmän koulutusta ja kurssitusta ja enemmän oppimiskokemuksia; ei perinteistä koulutusta vaan enemmän oppimista työtä tehdessä.
10. Järjestä ja toteuta täsmäkoulutusta (”just in time [JIT]; oikeaan aikaan, oikealle ryhmälle, oikea sisältö). (Sydänmaanlakka 2004: 79-80.)

### Liite 3: Ydinkysymykset apuna mentorointiohjelman suunnittelussa

1. Mitä mentorointiprosessilta odotetaan, mitkä ovat sen päämäärät ja tavoitteet?
2. Mihin henkilöstöstrategiaan, kehittämisohjelmaan tai muutosprosessiin mentorointi liittyy?
3. Tukevatko nykyinen kulttuuri ja arvot mentorointia, vai kuuluuko tavoitteisiin myös kulttuurin muutos?
4. Onko johto täysin palkein mukana, ja miten tämä ilmenee sen toiminnassa?
5. Jos johto ei ole vielä mukana, miten se saadaan sitoutettua?
6. Kuka (ketkä) vastaa(vat) käynnistämisestä?
7. Mikä on henkilöstöammattilaisen rooli?
8. Käytetäänkö apuna ulkopuolista asiantuntemusta? Jos käytetään, missä roolissa?
9. Miten lähiesimiehet ovat mukana?
10. Lähdetäänkö liikkeelle laajalla rintamalla samanaikaisesti vai pilotilla?
11. Milloin ja miten ohjelman tavoitteista ja päämääristä tiedotetaan?
12. Millä perusteilla ja miten valitaan ensimmäiset mentoroitavat?
13. Mistä ja miten mentorit valitaan?
14. Miten parit muodostetaan?
15. Miten asianosaiset valmennetaan?
16. Millaista tukimateriaalia tuotetaan?
17. Miten toteutusta ja tuloksia arvioidaan? Ketkä arvioivat? (Juusela ym. 2000: 40-41.)

MENTOROINTIKYSELY PERSOONILLE 15.3.2005

Persoonalle ollaan kehittämässä oma mentorointiohjelma, joka perustuu mahdollisimman hyvin yrityksen ja sen henkilöstön toiveisiin. Vastaamalla seuraaviin kysymyksiin annat arvokasta tietoa mentorointiohjelman pohjaksi.

MENTOROINTI

1. Minkälaisia asioita uskot mentoroinnissa käsiteltävän? Minkälaisia asioita uskot mentoroinnin kehittävän?

2. Minkälaisia odotuksia sinulla olisi omalta mentorointisuhteeltasi? Minkälaisia asioita haluaisit käydä läpi oman mentorisi kanssa?

3. Minkälaista perehdyttämistä kaipaisit mentoroinnista? (esim. seminaari, luento, synnytys, infomateriaali, kirjallisuusvinkkejä...)

4. Miten uskot mentoroinnin sopivan Persoonalla? Sopiiko se Persoonan arvoihin, visioon, missioon ja toimintaan?

5. Oletko kiinnostunut osallistumaan Persoonalle suunniteltavaan mentorointiohjelmaan nyt tai tulevaisuudessa? Miksi?

(Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen en, sinun ei tarvitse vastata jatkokysymyksiin.)

#### MENTORIN VALINTA

6. Millaisia ominaisuuksia toivot omalta mentoriltasi? Miltä alalta ja missä asemassa toivot mentorisi olevan?

7. Kumpaa sukupuolta toivot mentorisi olevan?

8. Muita toivomuksia mentorin suhteen? (esim. yritys, työnimike, paikkakunta...)



9. Onko sinulla mielessä joku sopiva ehdokas mentoriksesi?

10. Haluaisitko itse hankkia mentorisi? Jos et, haluaisitko osallistua mentorin valintaan?

AIKATAULU

11. Kuinka paljon aikaa uskoisit mentoroinnin vaativan sinulta ja mentoriltasi kuukausi ja vuositasolla? Kuinka kauan yhden mentorointiohjelman tulisi kestää?

12. Kuinka paljon sinulla olisi mahdollista käyttää aikaa mentorointiin? Minkälaisella aikataululla voisit aloittaa mentorointisuhteen?

KIITOS VASTAUKSISTASI!



Liite 5: Persoonan lomake mentoroitavan kehityssuunnitelmaa varten

## MENTOROITAVAN KEHITYSSUUNNITELMA

Missä olen ollut?

Missä olen nyt?

Mihin haluan päästä?

Miten sen teen?

Tampereella xx.xx.2005

Persoonä xxxxxx



Liite 6: Persoonan lomake mentoroitavan ja mentorin esittelyä varten

## MENTOROITAVAN/MENTORIN ESITTELY

Nykyinen työtehtäväni

Aikaisempi työkokemukseni

Koulutukseni

Erytistietoni ja -taitoni

Asiat, joissa haluan kehittyä

Asiat, joita arvostan elämässäni

Vapaa-ajantoiminta ja harrastukset



Liite 7: Persoonan lomake mentorointisopimusta varten

## MENTOROINTISOPIMUS

Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnin aikataulu

Mentoroinnin pelisäännöt

Tulosten seuranta ja arviointi

Mentorointisuhde solmitaan toistaiseksi ja se voidaan päättää yksipuolisella tai yhteisellä päätöksellä. Mentorointisuhteen toimimisesta on vastuu kaikilla sen osapuolilla. Suhde perustuu täydelliseen luottamukseen.

Tampereella xx.xx.2005



Liite 8: Persoonan lomake mentorointiohjelman arvioimista varten

## MENTOROINNIN ARVIOINTILOMAKE

Minkälainen tunnelma mentorointitapaamisista on jäänyt?

Ovatko mentorointitapaamiset toimineet halutulla tavalla?

Mitä olet oppinut mentorointitapaamisissa?

Oletko käyttänyt saamiasi oppeja käytännössä?

Minkälaisia vaikutuksia mentoroinnilla on ollut omaan, tiimisi ja yrityksen toimintaan?

Miten kehittäisit mentorointiohjelmää ja omia mentorointitapaamiasi edelleen?