

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden Ylempi AMK-koulutus  
Esimiestyö ja johtaminen

Katri Leppänen

**Mentorointiohjelma tiimiesimiehille**  
**Case: Azets Insight Oy, Etelä-Karjala**

Opinnäytetyö 2017

## Tiivistelmä

Katri Leppänen

Mentorointiohjelma tiimiesimiehille. Case: Azets Insight Oy, 58 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta/Imatra

Liiketalouden Ylempi AMK-koulutus

Esimiestyö ja johtaminen

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori Samuli Nikkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu, henkilöstöpäällikkö Irene Holmberg, Azets Insight Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimusaineiston pohjalta ideoida mentorointiohjelma Azets Insight Oy:n Etelä-Karjalan alueella toimiville tiimiesimiehille tukemaan heidän osaamista ja kehittymistä esimiestyössä.

Teoriaosuudessa tutkittiin, mitä osaaminen on organisaation ja yksilön näkökulmasta, kuinka sitä tunnistetaan ja jaetaan sekä perehdyttiin tiimityöhön ja tiimi-johtamiseen. Lisäksi tutkittiin mentorointia ja mentorointiohjelman suunnitteluprosessia. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Aineiston hankintamethodiksi valittiin teemahaastattelu. Tarkoitus ei ollut testata teoriaa vaan selvittää, mitä ilmiöön liittyvää nousee esille haastattelujen kautta.

Tutkimuksen perusteella luotiin kohdeorganisaatiolle mentorointiohjelmarunko. Mentorointiohjelma sisälsi organisaation ohjelmalle määrittelemän tavoitteen, teemat, keston ja koulutussuunnitelman. Lisäksi määriteltiin, kuinka mentorit ja aktorit valitaan mukaan mentorointiprosessiin ja millä menetelmillä mentorointia aloitetaan toteuttamaan. Ohjelma sisälsi myös mentorointisopimuksen ja loppuyhteenvetolomakkeen mentoriparien toiminnan tueksi ja palautteen keräämiseksi. Saatuja tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään ohjelmasta tiedottamiseen sekä ohjelman toteuttamisvaiheessa. Sen pohjalta voidaan luoda mentoroinnin tukimateriaalia, jonka avulla mentorointiohjelmaa markkinoidaan tiimiesimiehille ja saadaan koottua organisaatioon mentoripankki.

Jatkoa ajatellen, on tärkeää saada ohjelman pilotointi käynnistettyä mahdollisimman pian. Pilotoinnilla voidaan varmistaa ohjelman toimivuus ennen varsinaisen ohjelman aloittamista. Tutkimusta voidaan jatkaa tutkimalla pilotoinnin onnistumista ja kehittää ohjelmaa saatujen tuloksien avulla.

Asiasanat: osaaminen, tiimi-johtaminen, mentorointi, henkilöstön kehittäminen

## **Abstract**

Katri Leppänen

Mentoring programme for team managers. Case: Azets Insight Oy, 58 pages, 4 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Management and Leadership

Master's Thesis 2017

Instructor(s): Mr. Samuli Nikkanen, Senior Lecturer at Saimaa University of Applied Sciences, Ms. Irene Holmberg, HR Manager at Azets Insight Oy

The aim of this thesis was to create a mentoring program based on research data to support the expertise and development of the team managers of Azets Insight Co. in South Karelia.

The perspective of both the organization and of an individual on the concept of expertise, and how to identify and share it, were studied in the theoretical part. Introduction to teamwork and team management was also included in this section. Additionally, mentoring and the designing process of a mentoring program were studied. The research was executed through qualitative methods and case study was used as the research strategy. Thematic interview was chosen as the acquisition method. The aim was not to test the theory but to find out if anything connected to the phenomenon arises through the interviews.

Based on the research, a frame of the mentoring program for the target organization was created. The program included the objective, themes, duration and training plan which the organization had determined for the program. The method of choosing the mentors and actors for the process and the methods of executing the mentoring were defined. The program also included the mentoring contract and the final summary form to support the mentors and to collect feedback. The research results can be used in the execution stage of the program, and to inform people about the program. From the basis of the findings, support material for mentoring can be created with which the mentoring program will be marketed to team managers and a mentor bank to the organization can be constructed.

Thinking ahead, it is important to get the test run of the program started as soon as possible. With piloting the functionality can be ensured before starting the actual program. The research can be continued by studying the success of the test run and by developing the program with the help of the obtained results.

Keywords: expertise, team management, mentoring, staff development

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Lähtökohdat ja työn tavoite .....	7
3	Tutkimuskysymys .....	8
4	Osaaminen .....	8
4.1	Organisaation osaaminen .....	11
4.2	Yksilön osaaminen .....	12
4.3	Osaamisen tunnistaminen .....	13
4.4	Osaamisen ja tiedon jakaminen .....	14
5	Tiimityö .....	16
5.1	Tiimimääritelmä .....	18
5.2	Tiimijohtaminen .....	19
5.3	Tiimijohtajan rooli ja osaaminen .....	22
6	Mentorointi kehittymisen ja kehittämisen menetelmänä .....	25
6.1	Mentoroinnin määritelmä .....	26
6.2	Mentorointiohjelman hyödyt .....	27
6.3	Onnistunut mentorointiohjelma .....	28
6.4	Mentorointisuhteen roolit ja tehtävät .....	29
6.5	Mentorointimallin valinta ja tavoite .....	31
6.6	Mentoroinnin menetelmiä .....	32
6.7	Mentorointisopimus .....	35
6.8	Mentorointiohjelman arviointi .....	35
7	Empiirinen osa .....	36
7.1	Tutkimusmetodi .....	36
7.2	Aineiston analysointi .....	38
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	38
7.4	Tutkimustulokset .....	39
7.4.1	Mentorointiohjelman tavoite .....	41
7.4.2	Käsiteltävät teemat .....	42
7.4.3	Ohjelmasta tiedottaminen ja koulutus .....	44
7.4.4	Parien muodostaminen .....	44
7.4.5	Mentorointiohjelman kesto .....	45
7.4.6	Mentoroinnin menetelmät .....	46
7.4.7	Mentorointisopimus .....	47
7.4.8	Mentoroinnin vaikuttavuuden arviointi .....	48
8	Yhteenveto .....	49
9	Pohdinta .....	52
	Kuviot .....	55
	Lähteet .....	56

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Liite 2 Haastatteluluettelo

Liite 3 Mentorointisopimus

Liite 4 Mentorointisuhteen loppuyhteenveto

# 1 Johdanto

Muutoksesta ja uuden oppimisesta on tullut työyhteisöissä jatkuvaa ja henkilöstön sitouttaminen yritykseen tiedon karkaamisen estämiseksi on yhä tärkeämpää yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen kourissa ja Syvänen (2012) on todennut, että työyhteisöjen arjen turvaamiseksi on lisättävä ja parannettava yhteistoiminnallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Tämän muutoksen keskellä työelämässä tarvitaan työntekijöitä, joilla on halu, tahto ja kyky oppia jatkuvasti uutta (Heroja, Koski, Seppälä, Sääntti & Wallin 2014, 188).

Taloushallinnon alalla on menossa positiivinen vire eivätkä viime vuosien talouden taantuma ja epävarmuus ole hidastaneet alan palveluiden käyttöä. Tämän uskotaan johtuvan nimenomaan siitä, että taantumassa yritykset tarvitsevat jopa enemmän alan palveluita, yritysten kamppaillessa kannattavuuden ja tehostamisen kanssa. (Metsä-Tokila 2016, 9.) Taloushallinnon alan ennustetaan jatkavan samaa tasaista kasvua myös vuonna 2018 (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2017).

Alan kasvu ei kuitenkaan ole itsestään selvyys vaan alan toimijoiden on pyrittävä mukautumaan ja tekemään liiketoimintaansa uudella tavalla. Taloushallinnon ala on vahvan murroksen alla, sillä niin digitalisaatio, toimialan- kuin osaamisen murros näkyvät jo vahvasti käytännön työssä ja tulevaisuudessa asiantuntijatyö tulee automatisoitumaan yhä enemmän robotiikan tullessa nopeuttamaan ja tehostamaan prosesseja (Suomalainen 2017, 16, 19).

Henkilöstön uudistamiseen ja kilpailukykyyn on kiinnittävä yhä enemmän huomiota. Taloushallinnon asiantuntijoiden odotetaan tulevaisuudessa olevan enemmän yritysjohton Business partnereita, jotka omaavat laajan taloushallinnon osaamisen lisäksi vahvan asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen, hyvät ihmiskäytännöt sekä kyvyn rakentaa verkostoja ja suhteita (Pitcher 2015, 12). Näsi (2006) puolestaan toteaa, että tulevaisuuden laskentatoimen osaajien tulee olla moniosaajia, joilta odotetaan paljon enemmän kuin ennen. Heidän tulee hallita tietotekniikka ja ohjelmistot sekä erityisesti taloushallinnon- ja toiminnanohjausjärjestelmä kokonaisuudet. Heillä on oltava hyvä ymmärrys liiketoiminnasta, omata ongelmaratkaisukykyä ja osata hahmottaa suuria kokonaisuuksia sekä innovatiivisuutta. On hallittava ryhmä-, kommunikointi- sekä vuorovaikutustaitoja,

eikä pidä unohtaa kielitaitoa ja ennen kaikkea heidän tulee pystyä seulomaa oleellinen tieto valtavan informaatiotulvan keskeltä. Suomalaisen (2017) mukaan osaajien tulee omata tulevaisuuteen katsova näkökulma ja osata tulkita tätä tietoa eteenpäin asiakkaille heidän päätöksenteon tueksi. On siis omattava rohkeutta, ulospäinsuuntautuneisuutta, vuorovaikutustaitoja, analyyttisyyttä, myyntitaitoja, luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja.

Tulevaisuuden laskentatoimen henkilöstön osaamisvaatimukset ovat kovat ja tuskin kukaan hallitsee täydellisesti noita kaikkia. Tästä syystä työntekijöiden pitää omata hyvät tiimityö taidot, olla erityisen yhteistyökykyinen ja -haluinen muiden ammattialojen asiantuntijoiden kanssa. He eivät voi piiloutua numeroiden taakse vaan verkostoituminen, markkinointi ja kommunikointi on hallittava siinä missä muidenkin osastojen henkilöstön. Täydennyskoulutus ja uuden oppiminen ovat kiinteä osa tulevaisuuden työuraa (Suomalainen 2017).

Taloushallinnon alan organisaatioiden sisällä on paljon hiljaista ja arvokasta tietoa, taitoa, luovuutta sekä ennen kaikkea kokemusta, joka pitäisi saada hyödynnettyä tehokkaalla tavalla. Asiantuntijoilla olevaa kokemuseräistä osaamista on vaikea jäljitellä tai korvata ja se onkin asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara ja toiminnan sekä kilpailukyvyn perusta. (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää 2012, 3.)

Taloushallinnon alan muutoksen trendit ja osaamisen murros vaativat myös esimiestyön tukemista ja kehittämistä. Organisaatioissa henkilöstön kehittämisen tulee olla osa jokapäiväistä toimintaa ja sen tavoitteena on saada aikaan itsensä kehittämistä ja uuden oppimista. Organisaatiossa sisällä itseoppimista voidaan tukea yhteisten keskustelujen avulla sekä pyrkimällä vahvistamaan tuloksellisuutta, osallistumista, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Heroja ym. 2014, 188.)

Mentorointi on yksi henkilöstön kehittämisen keino, jonka avulla kokemusta, osaamista ja tietoa voidaan siirtää. Mentoroinnissa yhdistyvät useat eri oppimisen elementit ja sen avulla pystytään edistämään yksilön itseoppimista ja vastuunkantamista omasta kehitymisestä (Juusela, Lillian & Rinne 2000, 9). Yhä

useammassa yrityksissä on huomioitu mentoroinnin tuomat edut ja sitä on aloitettu hyödyntämään yhä laajemmin henkilöstön ja organisaation kehittämisen apuvälineenä (Kupias & Salo 2014, 59).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda mentorointiohjelma Azets Insight Oy:lle. Tutkimus on rajattu koskemaan nimenomaan Etelä-Karjalan toimipisteissä toimivia tiimiesimiehiä. Mentorointiohjelman tarkoitus on tukea ja kehittää heitä vaativassa työtehtävässä. Opinnäytetyössä luodaan suuntaviivat, joiden perusteella pystytään aloittamaan mentorointiohjelman toteuttaminen.

### **Case-yritys**

Azets perustettiin 2016, kun BPO-divisioona irtautui Visma konsernista. Näin ollen voidaan todeta, että kyseessä on uusi yritys, jolla on kuitenkin merkittävä historia. Azetsilla on noin 85 toimistoa Suomessa, Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Iso-Britanniassa ja Romaniassa. Konsernin palveluksessa työskentelee yli 2500 asiantuntijaa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Oslossa, Norjassa. (Azets 2017.)

Suomen Azets konserni muodostuu kolmesta yrityksestä, Azets Insight Oy, Azets Employee Oy ja Azets People Oy.

Azets Insight Oy:llä on Suomessa 16 toimipistettä ja se työllistää yli 500 henkilöä. Aiemmin yritys muodostui Visma Services Oy:stä. Yritys on auktorisoitu taloushallinnon sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluyritys, joka tarjoaa palveluitaan niin pienille, keskisuurille kuin suurillekin asiakkaille. Etelä-Karjalan alueella yritys työllistää noin 50 henkilöä. (Azets 2017.)

## **2 Lähtökohdat ja työn tavoite**

Opinnäytetyö käsittelee mentorointiohjelman luontia Azets Insight Oy Etelä-Karjalan alueella toimiville tiimiesimiehille. Mentorointiohjelmasta on tarkoitus luoda yksi tiimiesimiesten osaamista ja kehittymistä tukeva menetelmä.

Taloushallinnon ala on suurten muutosten edessä niin digitalisaation, robotiikan kuin työnmurroksen vuoksi. Tulevaisuudessa korostuvat niin henkilöstön sitouttaminen kuin osaamisen kehittämisen merkitys. Jatkuvasta muutoksesta on tullut

pysyvää. Toimeksiantajayrityksessä on huomattu, että organisaatiossa on paljon organisaation kannalta tärkeää organisaatio-osaamista ja hiljaista tietoa. Ja on tärkeää saada tämä tieto jaettua henkilöstön keskuudessa tehokkaasti.

Isossa organisaatiossa tiedon ja osaamisen jakaminen sekä hyvien käytäntöjen siirtäminen eri yksiköiden ja henkilöstön välillä on ikuinen haaste. Mentoroinnin yhtenä osa-alueena koetaankin tärkeäksi, että saataisiin toimintatavat yhtenäistettyä ja jaettua ns. hyviä käytäntöjä sekä tuettaisiin tiimiesimiehiä heidän vaativissa työtehtävissä. Kohdeyrityksellä ei ole käytössä esimiestyön kehittämiseksi strukturoitua mentorointiohjelmaa, joten ohjelman painopisteiden löytäminen ja kehittäminen koetaan tärkeäksi.

### **3 Tutkimuskysymys**

Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, miten kohdeyrityksen tiimiesimiesten osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Tutkimuskysymyksenä tässä työssä on:

Miten kehitetään taloushallinnon alan tiimiesimiesten kyvykkyyttä mentoroinnin keinoin?

### **4 Osaaminen**

Osaaminen voidaan määritellä monella eri tavalla. Se voi olla tietotaitoa, pätevyyttä tai kompetenssia. Osaaminen on henkilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää ja parantaa työtään sekä ratkaista ongelmia. Koska yksilö ei voi selvittää kaikista tehtävistä yksin, tekemiseen tarvitaan yhä useammin tiimin, ryhmän ja organisaation apua. Voidaan sanoa osaamisen olevan yhä enemmän organisaatio-osaamista. (Ojala 2008, 47.)

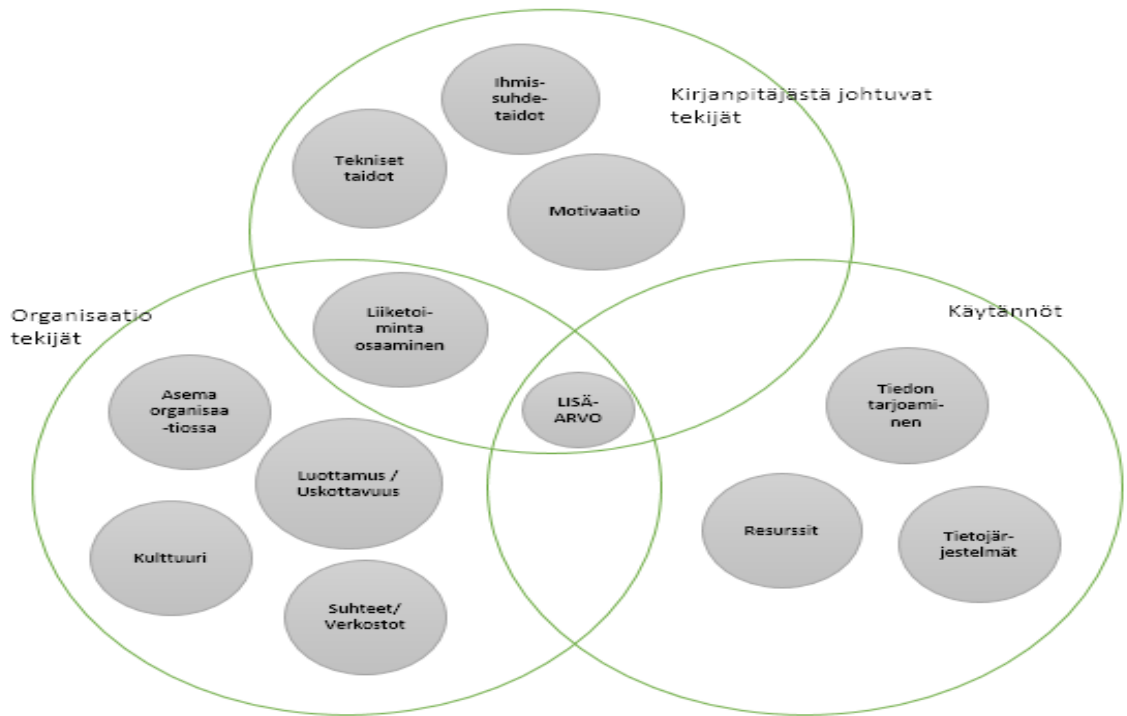


Helakorpi (2009) määrittää osaamisen seuraavasti:

- *Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä.*
- *Osaaminen on sekä formaalin koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta.*
- *Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän.*
- *Osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta.*
- *Osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä ja sitä sekä itsearvioidaan että arvioidaan ulkoisesti.*
- *Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi arvosidonnaista, ollen yhteydessä toimintakulttuuriin (kollektiivinen asiantuntijuus).*

Taloushallinnon alalla henkilöstön osaaminen on tällä hetkellä ison murroksen alla ja alalla työskentelevien henkilöiden tulee tuottaa yhä enemmän raportointia asiakasyritysten strategisen johtamisen tueksi. Henkilöstön tulee osata ennakoita tulevaa ja palvelu perustuu yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen. Alan ammattilaisten osaaminen on muuttumassa tiedon tallentamisesta yhä enemmän sen jalostamiseen, ennakoivaan lähestymistapaan sekä toimimiseen yhä enemmän yritysjohton rinnalla. Taloushallinnon ammattilaisten tulee tulevaisuudessa olla yhä enemmän ns. muutosagentteja ja sparraajia. (Suomalainen 2017.)

Pitcher (2015, 6-7) on luonut tutkimuksensa perusteella kuvion 1, jonka avulla voidaan hahmottaa missä määrin taloushallinnon henkilöstö voi osallistua aktiivisesti ja hyödyntää omia taitojaan yrityksen liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Tähän vaikuttavia tekijöitä tulee organisaatiosta, henkilön omiin ominaisuuksiin liittyvistä taidoista ja käytännön syistä jotka mahdollistavat tehokkaan työskentelyn.



Kuvio 1. Tekijät jotka vaikuttavat kirjanpitäjän mahdollisuuksiin osallistua strategiseen johtamiseen (Pitcher 2015, 6).

Organisaatiovaikutukset näkyvät siinä, mitkä mahdollisuudet kirjanpitäjällä on toimia asiakasorganisaation sisällä; millä tasolla hän on sisällä organisaatiossa ja sen kulttuurissa, mikä on johdon ja kirjanpitäjän välinen suhde. Tämän suhteen tulee perustua luottamukseen. Kirjanpitäjällä voi olla hyvät tekniset taidot toteuttaa hyviä raportteja, mutta se ei yksinään riitä. Tarvitaan myös aito kiinnostus yrityksestä, halu ja motivaatio sekä hyvät ihmissuhdetaidot, jotta hän pystyy osallistua liiketoiminnan kehittämiseen. Kolmas näkökohta liittyy käytännön asioihin. Niin järjestelmä- kuin henkilöstöresurssit tulee olla kunnossa, jotta pystytään tuottamaan oikeita tietoja nopeasti ja tehokkaasti. Tämä tarjolla oleva tieto pitää olla jaettu niin, että se on helposti kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. (Pitcher 2015, 6).

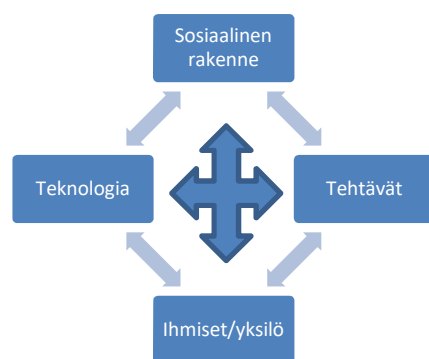
Nivottaessa yhteen nämä kolme tekijää, tarjoavat ne taloushallinnolle mahdollisuuden osallistua yhä tehokkaammin mukaan yritysjohtoon päätöksentekoon ja pystyvät luomaan lisäarvoa yritykselle. Jotta yritysjohtoa pystytään palvelemaan tulevaisuudessa yhä paremmin, on tiimien ja yksilöiden osaaminen pyrittävä tunnistamaan mahdollisimman tarkasti ja pyrittävä tukemaan heidän kehittymistä. Esimiestehtävissä toimivien henkilöiden on tärkeää tunnistaa oman henkilöstön

keskuudesta kunkin yksilön ydinosaaminen, vahvuudet ja heikkoudet sekä pyrittävä tukemaan alaisten kehittymistä työtehtävissä ja kannustettava tiedon ja osaamisen jakamiseen.

#### 4.1 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen muodostuu yksilön ja ryhmien tiedoista ja taidoista. Se kehittyy vain, kun yksilö tai ryhmä kehittyvät ja jakavat osaamistaan eteenpäin organisaatiossa. Tämä osaaminen on koko organisaation yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhdessä omaksuttu toimintaperiaate. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun yksilöt yhdistävät, jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun se muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Tämä osaaminen on tietoresurssi, jota pitää vaalia ja sen syntymistä tulee ohjata ja tukea. (Ojala 2008, 53.)

Liiketoiminta- ja organisaatio-osaamisen avulla työn sisältöön liittyvä osaaminen liitetään muuhun organisaation toimintaan ja muiden ihmisten osaamiseen (Virtainlahti, 27). Organisaatio-osaaminen muodostuu Leavittin timanttimallin (kuviokuva 2) mukaan teknologiasta, sosiaalisesta rakenteesta, tehtävistä ja ihmisistä/yksilöistä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa yhtenä ja vaikuttavat keskeisesti organisaatioon. Kuviossa nuolet kuvaavat, kuinka muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa suoraan myös muiden tekijöiden toimintaan. (Putkonen 2013, 12.)



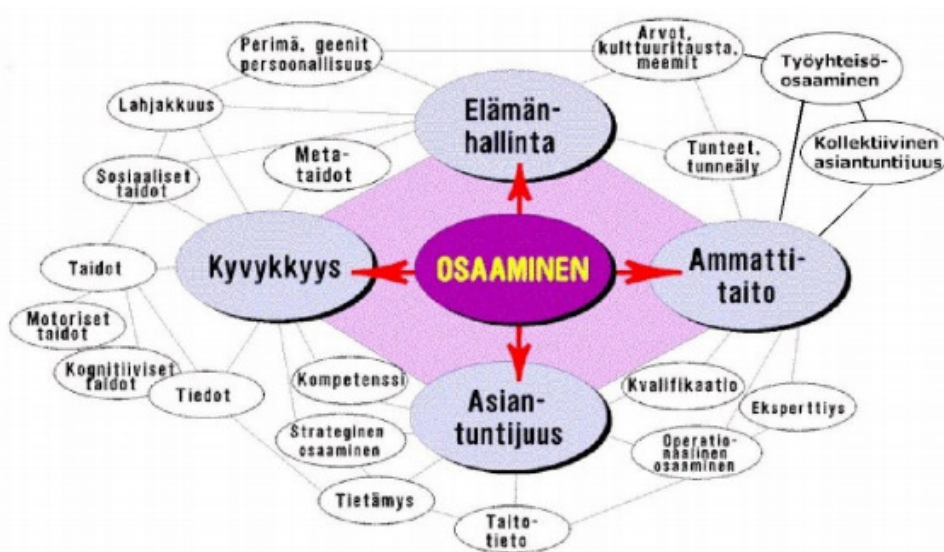
Kuvio 2. Leavittin timantti (Putkonen 2013)

Organisaatiossa tätä osaamista on niin näkyvänä kuin piilotettuna. Näkyvää tietoa eli eksplisiittistä tietoa sijaitsee teknologiassa, tiedostoissa, se on systemaattista ja määriteltyä. Eksplisiittistä tietoa voidaan prosessoida ja tallentaa sekä

viestiä ja jakaa helposti. Se sisältää usein esimerkiksi käyttöohjeita, ohjaavia sääntöjä ja palaverimuistioita. Vastaavasti organisaatioiden sisällä oleva piilevä tieto on huomattavasti vaikeampaa prosessoida, mutta se on kuitenkin yrityksessä merkittävä resurssi. Tätä tietoa ovat mm. ”kirjoittamattomat säännöt”, tarinat, asenteet ja arvot. (Ojala 2008, 53.)

## 4.2 Yksilön osaaminen

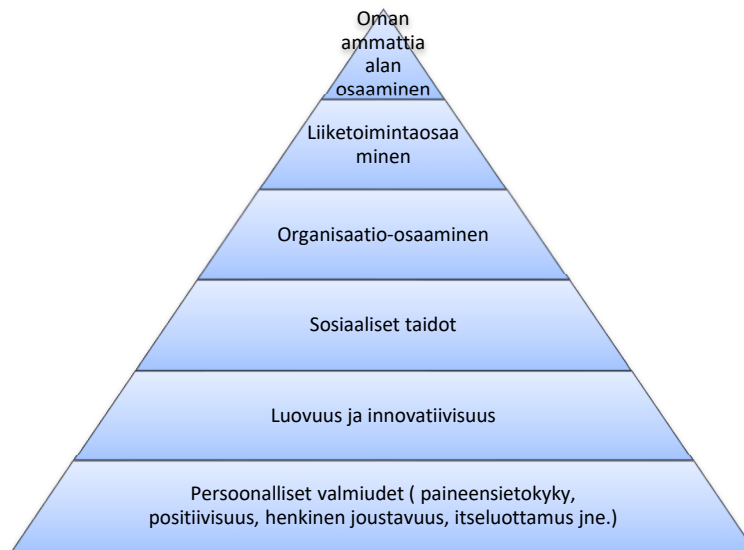
Yksilön osaaminen organisaation sisällä koostuu kokemuksista, tiedoista, taidoista, kontakteista ja verkostoista sekä työntekijän asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat häntä selviytymään erilaisista työtilanteista. Tämä osaaminen on hankittu tekemisen, koulutuksen ja lukemisen kautta. Valmius yksilön osaamisen kehittämiseen muodostuu osaamisesta, motivaatiosta, vastuullisuudesta ja sitoutumisesta. (Ojala 2008, 50.)



Kuvio 3. Osaamisen ja ammattitaidon yhteydet (Helakorpi 2009)

Helakorpi (2009) on luonut osaamisen kuvion 3, josta havainnollistaan osaamisen yhteyksiä. Työssä tarvittava osaaminen muodostuu ammatissa tarvittavista taidoista ja tiedoista sekä henkilön oman persoonallisuuden eri osaluista, joita sosiaalinen toimintaympäristö ja perimä muokkaavat koko elämän ajan. Kyvykkyydellä tarkoitetaan lahjakkuutta ja toisaalta se on koulutuksen ja kokemuksen kautta opittua osaamista.

Virtainlahti (2009, 26-27) on puolestaan kuvannut yksilön osaamista Viitalan osaamispyramidin avulla. Sen mukaan (kuvio 4) yksilön osaaminen muodostuu kuudesta askelmasta ja mitä alempana pyramidissa osaaminen on, sitä lähempänä se on yksilön persoonallisuutta ja mitä lähempänä huippua ovat sitä enemmän liittyvä työtehtäviin.



Kuvio 4. Osaamispyramidi (Viitala 2006)

Yksilön osaaminen sisältää paljon ns. täsmätietoa mikä on helposti dokumentoitavissa ja siirrettävissä. Yksilön kokemuksen myötä häneen kertyy myös sellaista piilevää henkilökohtaista osaamista mikä on vaikea dokumentoida ja siirtää muille. (Ojala 2008, 52.)

### 4.3 Osaamisen tunnistaminen

Organisaatioissa osaamistarpeen tunnistaminen parantaa yrityksen kilpailukykyä ja auttaa saavuttamaan yrityksen lyhyen- ja pitkänaikavälin tavoitteita (Ojala 2008, 105). Osaamistarpeiden kartoituksella pyritään tunnistamaan ennen kaikkea organisaatiossa piilevät osaamistarpeet ja pystyään reagoimaan puutteiden korjaamiseksi.

Osaamisen tunnistaminen lähtee käyntiin organisaation ydinosaamisen tunnistamisesta. Ydinosaaminen johdetaan suoraan yrityksen strategiasta ja visiosta. Se

voi muodostua yhdestä tai useammasta osaamisesta. Se voi olla teknistä ylivoimaisuutta, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuista tuntemista tai kilpailijoita parempaa operatiivista tehokkuutta. Erityisesti on tärkeää huomioida osaaminen, joka on yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi välttämätöntä, kriittistä osaamista tai strategista osaamista. (Ojala 2008, 54.) Toiminnan jatkuvuuden ja ajanhermolla pysymisen vuoksi on oleellista tunnistaa myös tulevaisuuden osaamistarpeet ja pyrkiä kehittämään ajoissa organisaation osaamiskokonaisuutta (Kuronen-Mattila ym. 2012, 28).

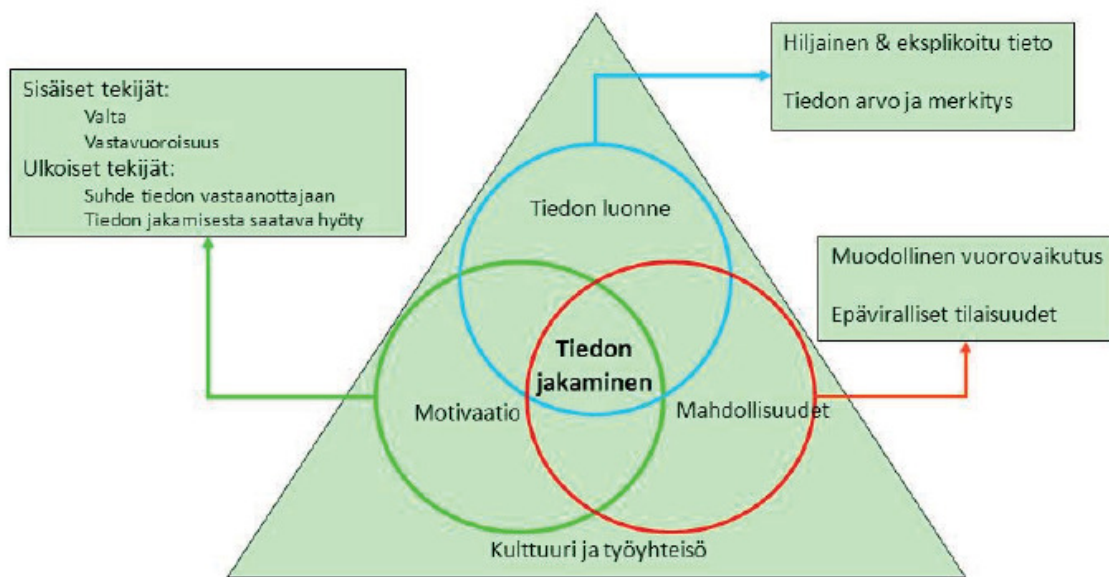
Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoilla itsellään on paras näkemys omista tehtävistään, osaamistaan ja tulevaisuuden osaamistarpeesta. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 29, 32.) Näin ollen on tärkeää, että organisaatiossa osataan kartoittaa järjestelmällisesti heidän näkemyksiään omasta osaamisestaan. Tämä toimii myös työkaluna motivoida henkilön osaamisen kehittämistä ja tarjoamaan hänelle haastavampia työtehtäviä.

Osaamisen nykytaso voidaan tunnistaa osaamiskartoitusten avulla. Nämä kartoitukset perustuvat vertaamiseen. Siinä verrataan olemassa olevaa ja nykyistä osaamista, tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen. Kartoituksen tarkoituksena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja –puutteet. (Ojala 2008, 123.)

#### **4.4 Osaamisen ja tiedon jakaminen**

Tiedon jakaminen on keskeinen tapa säilyttää organisaatioiden sisältämä osaaminen ja tieto yrityksessä. Tiedon jakaminen on aina haasteellista ja sitä helpottamaan on hyvä tunnistaa siihen vaikuttavia tekijöitä. Kun tietoa luodaan, jaetaan, hankitaan, varastoidaan ja sovelletaan, voidaan puhua tiedon johtamisesta. Tietoa prosessoitaessa se muuttuu tiimitiedoksi, organisaatio-osaamiseksi ja hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi. (Virtainlahti 2009, 67, 70-72.)

Kuviossa 5 havainnollistetaan tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa ja työyhteisössä. Tähän vaikuttavat organisaatiokulttuuri, jakamiselle annetut mahdollisuudet, tiedon luonne sekä motivaatio sen jakamiseen. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 48.)



Kuvio 5. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (Kuronen-Mattila ym. 2012)

## Hiljainen tieto

Jokainen organisaatio on täynnä hiljaista tietoa ja sen merkitystä ei voi väheksyä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiot pitävät sisällään paljon hiljaista tietoa, sillä näissä organisaatioissa nimenomaan kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen on vain yksilön hallussa. Hiljainen tieto on kuitenkin vaikeasti hallittavaa. Henkilöt jotka omaavat hiljaista tietoa, pitävät siitä myös tiukasti kiinni, jolleivät koe itse hyötyvänsä sen jakamisesta. Hiljaisen tiedon hallinta on yksi organisaation menestyksen avaimista. (Virtainlahti 2008, 9.)

Unkarilainen lääketieteen tutkija Michael Polanyi (1891-1976) loi käsitteen tacit knowledge, mistä suomalaisessa kirjallisuudessa käytetään käsitettä ”hiljainen tieto”. Hän tarkoitti tällä tietoa, joka alati vaikuttaa ihmisessä ja tätä tietoa on vaikea muotoilla tai ilmaista. Hänen mukaansa hiljaista tietoa voidaan pitää kaiken tietämisen perustana. (Koivunen 1997, 76-77.)

Nonaka ja Takeuchi ovat tutkineet tacit knowledge käsitettä japanilaisen organisaatiokulttuurin kautta ja tehneet sitä paremmin tunnetuksi. Heidän mukaansa hiljainen tieto on erityisen henkilökohtaista ja sisältää yksilön kokemuksen, mielipiteet, intuition, ideat, arvot ja tuntemukset (Nonaka & Takeuchi 1995, 8).

Hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen on usein organisaatioissa haasteellista. Organisaation toiminnan kannalta keskeistä hiljaisessa tiedossa on asiantuntijuuden, ammattilaisuuden ja osaamisen näkökulma (Kiviranta 2010, 167). Jotta tätä arvokasta tietoa voidaan käsitellä, se on ensin tunnistettava; huomioitava mikä on organisaation kannalta olennaista, kenellä tämä tieto on, kenelle ja miten sitä voidaan tehokkaasti jakaa (Puusa & Reijonen 2011 19).

Tunnistamisen jälkeen on pohdittava, kuinka tämä tieto saadaan muutettua paremmin hallittavaan muotoon. Hiljaista tietoa voidaan luoda näkyväksi mm. tiimien, työryhmien, verkostojen, työparien, työnkierron ja mentorointiohjelmien avulla sekä dokumentoimalla organisaation osaamista esim. tietoverkkoihin jolloin sitä tulee eksplisiittistä eli näkyvää tietoa (Virtainlahti 2009, 124-125, 129). Hiljaisen tiedon jakaminen ja oppiminen edellyttävät avointa ja luottamuksen ilmapiriä. (Koivunen 1997, 100; Puusa & Reijonen 2011, 22.)

## **5 Tiimityö**

Vaikka itseohjautuvia työryhmiä on ollut olemassa aina ja esim. tehdasympäristössä laatutiimejä perustettiin jo 1950-luvulla (Kuittinen 2007). Tiimityöskentelyn suurin tuleminen ja sen konkreettiseksi johtamismalliksi muodostuminen tuli Suomessa kuitenkin muotiin vasta 1990-luvulla. Tällöin muodostettiin yrityksissä runsaasti tiimiorganisaatioita ja uskottiin niiden tuovan mukanaan kaivattua tehokkuutta. (Lehtinen 2012.) Taustalla niin työryhmien kuin tiimien perustamiseksi on ollut halu muuttaa yrityksen toimintamalleja ja tehostaa toimintaa ja käsitystä työntekijöistä (Huusko 2001, 5).

Taloushallinnon alalla uskotaan tulevaisuudessa tiimityöskentelyn lisääntyvän. Sen avulla pystytään jakamaan osaamista ja tietoa yhä paremmin tiimin jäsenten kesken ja jokainen voi keskittyä parhaiten osaamaansa osa-alueeseen. (Suomalainen 2017.)

Tutkijat ja konsultit ovat listanneet syitä, miksi organisaatioissa siirrytään tiimityöskentelyyn. Kuittinen (2007) toteaa kirjoituksessaan, että yrityksissä siirrytään tiimiorganisaatioon tehokkuuden lisäämiseksi, työhyvinvoinnin parantamiseksi,



tiedon siirron parantamiseksi, innovatiivisuuden lisääntymiseksi ja oppivan organisaation tukemiseksi. Hänen mukaansa tiimityöskentely lisää myös työntekijöiden ja työnantajan vuorovaikutuksen ja on usein tuki joustaville työjärjestelyille sekä vähentää esimiesten suorittamaa työhajausta. Nurmen (1996) mielestä tiimityöskentely parantaa nimenomaan horisontaalista viestintää ja lisää joustoa koko organisaation sisällä, se on myös hyvä muoto innovoida uutta tai uusia toimintamalleja. Huusko (2003, 29) puolestaan toteaa, että tiimit koetaan ratkaisuna tuotannon tehostamiseksi, kannattavuuden parantamiseksi ja työn monipuolistamiseksi sekä toimivat motivaation lisäämisen välineenä. Hän myöskin toteaa sen olevan välivaihe matkalla oppivaan organisaatioon. Lehtisen (2012) mukaan organisaatioissa siirrytään tiimiorganisaatioon, kun se kohtaa sellaisen suoritushaasteen, joka edellyttää yhteistyön tehostamista. Tällaisia haasteita ovat niin sisäiset kuin ulkoiset muutospaineet, esim. tuloksen parantaminen, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, kilpailun tiukentuminen ja laatuvaatimukset.

Tiimityö ei ole ihmelääke eikä se estä johtoa ja organisaatiota epäonnistumasta (Nurmi 1996, 10). Suunnitelmallisesti toteutettuna sen on kuitenkin todettu auttavan yrityksiä innovoimaan ja saavuttamaan etua muihin kilpailijoihin nähden (Katzenbach & Smith 1994; Lehtinen 2012).

Hyvä tiimi ei muodostu yritysjohdon käskystä (Katzenbach & Smith 1994), vaikka valitettavan usein Suomessa tiimit muodostuvat työnantajan toimesta (Huuskonen 2003, 64). Tiimityö on ennen kaikkea ryhmätyötä, mutta se ei poista yksilön vastuuta, vaan korostaa sitä ja hyödyntää yksilöiden asiantuntijuutta (Helakorpi 2012, 5). Organisaatioissa on syytä muistaa, että tiimit ovat tänä päivänä yrityksissä merkittävä koulutusresurssi (Nurmi 1996), sillä tiimityötä tehtäessä tietoa jaetaan huomaamatta opeteltaessa toisten töitä ja tiimin jäsenten perehtyessä toistensa osaamisalueisiin.

Toimivalle tiimille annetaan melko vapaat kädet omaan toimintaansa. Yritysjohdon tehtävänä on antaa tiimille päämäärä, mutta tiimillä on valta ja vastuu luoda ne menetelmät ja toimintatavat, joilla saavutetaan organisaation päämäärä. Tiimin on myös luotava oma tavoite tiimillensä ja jokaisen jäsenen tulee aidosti auttaa toista, saavuttamaan ne tavoitteet jotka tiimi on itse itselleen luonut. (Katzenbach & Smith 1994.)

Tiimien ja työryhmien työskentelyssä hiljainen tieto näkyy päivittäisessä toiminnassa. Tiimi luo omat toiminta- ja ajattelumallit, joita ei dokumentoida. Nämä ovat muotoutuneet tiimin toimintatavoiksi. Kun uusi henkilö liittyy tiimiin, hänen on opittava nämä tiimin toimintatavat ja usein juuri kokeneempi tiimin jäsen auttaa häntä pääsemään sisälle tiimiin. (Kiviranta 2010, 69.) Tiimien sisällä tapahtuukin alati spontaania mentorointia.

## 5.1 Tiimimääritelmä

Tämän päivän yrityksissä tiimityö ja sen hallinta ovat välttämättömyys (Nurmi 1996, 10). Pitcher (2015, 7) on todennut, että kaikki taloushallinnon henkilöt eivät kykene osallistumaan organisaation vaatimiin strategisen johtamisen osa-alueisiin. Osa henkilöistä on loistavia numeroiden ja raporttien hallitsijoita, mutta niiden esitleminen ja tulevaisuuden näkökannan hahmottaminen ei luonnistu. Tällöin tiimityöskentelyn voima tulee selvästi esiin, kun pystytään hyödyntämään jäsenten eri osaamisalueita.

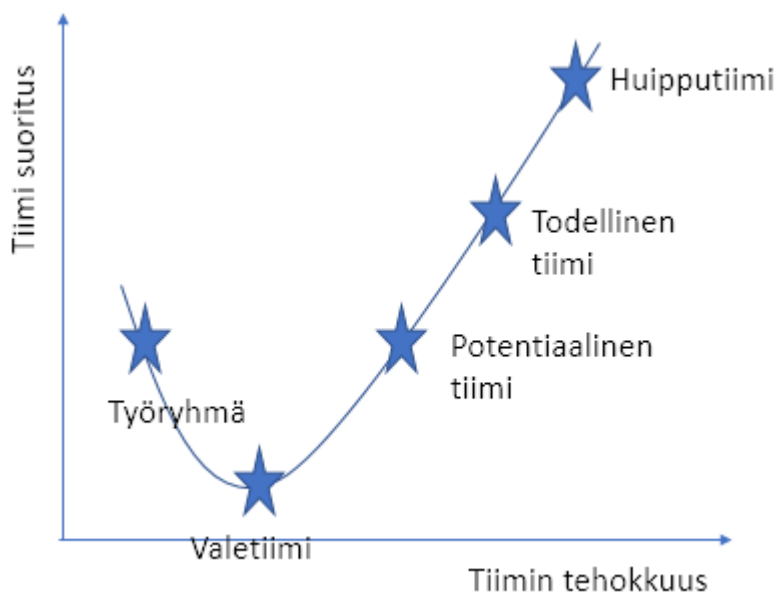
Toimivaksi tiimiksi tuleminen ei ole helppoa. Valitettavan usein tiimit eivät pysty kasvamaan omaa tietään ja saamaan sitä toimivaltaa organisaatiossa minkä tarvitsisivat tullakseen todelliseksi tiimiksi. Katzenbach & Smith (1994, 59) määrittelevät tiimin seuraavasti:

*Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksestaan.*

Tiimi eroaa ryhmästä siinä, että ryhmän ei tarvitse tehdä niin tehokkaasti työtä yhdessä. Heidät on jaettu ryhmiin pääasiassa hallinnollisista syistä esim. tilakäytön tai johtamisrakenteiden vuoksi. Ryhmän jäsenten ei tarvitse tehdä ryhmäpäättöksiä eikä kommunikoida keskenään yhtä paljon kuin tiimityössä. Heidän ei tarvitse myöskään tulla toimeen toistensa kanssa tiimityössä vaaditulla tavalla. (Heikkilä 2002, 17.)

Toimivaksi tiimiksi kasvaminen vaatii useiden vuosien kehitysprosessin (kuvio 6). Työryhmässä yksilöt toimivat itsenäisesti ja heillä jokaisella on oma tavoite ja he ovat keskenään vuorovaikutuksessa vain jakaakseen tietoa, ideoita ja työskentelytapoja. Valettiimit on muodostettu nimellisesti, eivätkä jäsenet ole tietoisia tiimin

tavoitteesta tai päämäärästä. Näissä tiimeissä tulokset ovat huonommat kuin työryhmissä. Useat tiimit pääsevät potentiaalisen tiimin tasolle. Näissä tiimeissä tunnustetaan jo tiimityön piirteet, mutta tavoitteet ja päämäärät kaipaavat vielä selkeyttämistä. Potentiaalinen tiimi toimii jonkin verran yhteisvastuullisesti. Todellinen tiimi koostuu yksilöistä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin sekä toimivat yhteisvastuullisesti. Huipputiimissä toteutuvat kaikki todellisen tiimin ehdot. Sen jäsenet ovat sitoutuneita ja kiinnostuneita myös jäsenten henkilökohtaisesta menestymisestä ja kasvusta. (Katzenbach & Smith 1994, 106-108.) Päästäkseen tiiminä toimivaksi tai jopa huipputiimiksi on jokaisen tiimin käytävä vaativa tie lävitse ja löydettävä omat toimintatavat ja yhteinen sävel.



Kuvio 6. Kehityskaari työryhmästä huipputiimiksi (mukaiillen Katzenbach & Smith 1994, 101)

## 5.2 Tiimijohtaminen

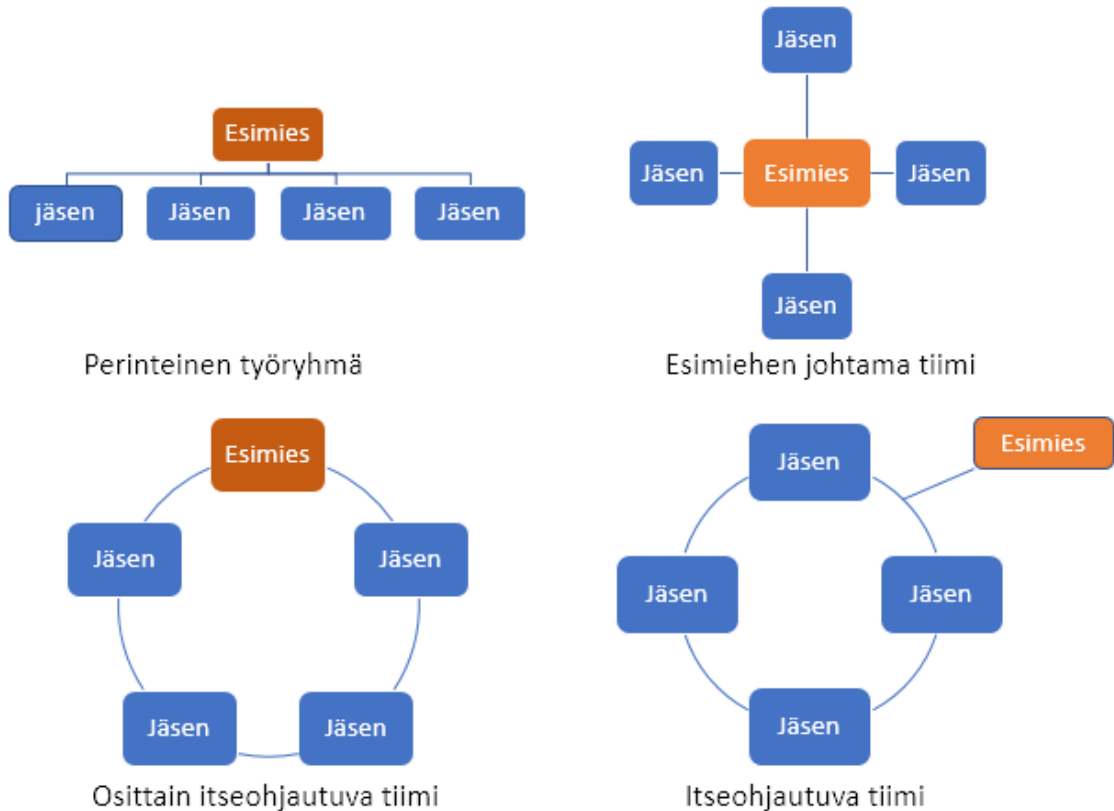
Ihmisten erilaisuus on rikkaus ja lisäarvo tiimijohtamisessa. Tämä luo perustan monipuoliselle ja erilaisille näkökulmille nimenomaan keskustelutilanteissa, joissa etsitään uusia toimintatapoja ja ideoita.

Perinteiset (manager) johtajat tarkastelevat mennyttä, kontrolloivat kaikkea mahdollisimman kattavasti ja etsivät kompromisseja. Johtamistilanteessa he käyttäytyvät muodollisesti, tarkastelevat heikkouksia ja painiskelevat tässä ja nyt rutii-ninomaisten ongelmien parissa. Johtaminen tarkoittaa heille aikaan saamista, suorittamista, velvollisuuksien ja vastuun kantamista. (Heikkilä 2002, 131.)

Tiimijohtajat (leader) laittavat oman persoonallisuutensa peliin, ottavat rohkeasti riskejä ja toimivat innovaattoreina. Johtaessaan he ovat epävirallisia ja liikkuvat sujuvasti organisaation eritasoilla. Omalla toiminnallaan he pyrkivät vaikuttamaan niin olosuhteisiin kuin ihmisiin siten, että se tukee tiiminjäsenten proaktiivisuutta. Tiimin johtamiseen tarvitaan tulevaisuuteen katsovaa näkemystä ja erityisesti ihmisten johtamisen osaamista. (Heikkilä 2002, 130-131.)

Tiimijohtamisella on selvä yhteys oppivaan organisaatioon ja laatujohtamiseen. Oppivassa organisaatiossa on tarkoitus oppia omasta toiminnasta ja kehittää organisaation toimintaa. Laatujohtamisessa on taas kyse laadunparantamisesta. Tiimijohtamisella pyritään saavuttamaan nuo oppivan organisaation tavoitteet sekä pyritään tekemään parempaa työtä ei vain laadun ylläpitäminen vaan nimenomaan sen parantamiseen. Tiimijohtamisessa on kyse myös ihmisten johtamisesta ja strategisesta johtamisesta, sillä tiimissä on kyse ihmisistä ja niin oppi-minen kuin laatu sekä henkilöstö on sidottava yrityksen strategiseen toimintaan. (Tarvainen T. 2017.)

Tiimijohtaminen on erilaisissa tilanteissa hyvin erilaista. Kuviossa 7 havainnollis-tetaan esimiehen roolia erilaisissa johtamisen tilanteissa.



Kuva 7. Esimiehen erilaisissa tiimeissä. (Sydänmaanlakka 2004, 49; Spiik 2001, 135)

Perinteisessä työryhmässä esimies on hierarkkisesti ryhmän yläpuolella ja antaa sieltä ohjeita ja neuvoja yksilöille. Esimiehen kautta tulevat kaikki tieto, tavoitteet, päämäärät, tehtävät ja aikataulut. Esimiehen johtamassa tiimissä, esimies on keskiössä ja toimii tiimin työskentelyn koordinoijana. Hän pitää toiminnan lankoja käsissä valvomalla ja antamalla ohjeita. Tässä tiimissä tehdään kuitenkin jo yhteistyötä ja tiimin jäsenet toimivat jo hiukan itsenäisemmin. Osittain itseohjautuvassa tiimissä esimies sopii tiimin kanssa tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista ja aikatauluista. Tiimi on itseohjautuvampi ja osaa toimia keskenään proaktiivisesti eikä tarvitse jatkuvaa seurantaa ja valvontaa. Itseohjautuvassa tiimissä, tiimi ottaa tehtävistä täyden vastuun ja esimies toimii ikään kuin konsulttina. Hän varmistaa, että tiimillä on tarpeelliset tiedot ja hyvät olosuhteet tehdä työtä sekä kokonaisprosessin toimivuuden mm. luoden suhteita tiimin ulkopuolelle. Esimies on edelleen kuitenkin alati tietoinen ja kiinnostunut tiimin asioista. (Spiik 2001, 134-135.)

Jotkin tiimiopit esittävät, että tiimit olisivat niin itseohjautuvia, että ne eivät tarvitsisi erikseen tiimiesimiehiä. Tiimit voivat kyllä olla hyvinkin itseohjautuvia, mutta tiimit kuten yksilötkin voivat taantua ja silloin tarvitaan jämäkkää johtajuutta. Sillä luodaan tiimille turvallisuuden tunnetta. (Sydänmaanlakka 2004, 52, 130.)

### **5.3 Tiimijohtajan rooli ja osaaminen**

Tiimijohtajalla on ratkaiseva rooli tiimin kehittämisessä ja työilmapiirin luomisessa. Erityisesti tiimityöskentelyn alkuvaiheessa ja tiimijäsenten vaihtuessa, hänen panos ja osaaminen korostuvat. Ja mitä pidempään tiimi on toiminut ja mitä itseohjautuvammaksi tiimi muodostuu, sitä huomaamattomammaksi tiimiesimiehen rooli muuttuu.

Tiimiesimiehen rooli on hyvin erilainen kuin perinteisessä johtamismallissa. Tiimiesimiehen on uskottava ja luotettava tiimiinsä sataprosenttisesti. Hän asettaa tiiminsä etusijalle ja on usein yksi tiimin jäsen, joka tarvitsee siinä missä muutkin, toisten tiimin jäsenten osaamista ja tukea. Hänen tärkeänä tehtävänään tiimissä on toimia avoimen, keskustelevan ja myönteisen ilmapiirin luoja. Tiimiesimies vie viestiä tiimiltä eteenpäin ylemmälle johdolle ja tuo sieltä viestiä vastaavasti takaisin. Hän myös tukee ja valmentaa asiantuntijoita, jotka tekevät työn. Tiimiesimiehen ei tarvitse osata tehdä kaikkia tiimin vaatimia tehtäviä. (Heikkilä 2002, 137; Lehtinen 2012; Katzenbach & Smith 1994.) Johtamisella on todettu olevan keskeinen vaikutus työhyvinvointiin, sillä se heijastuu niin työilmapiiriin kuin kaikkien työoloihin (Valpola, Korpoo & Honkonen 2004).

Katzenbach & Smith (1994,155-163) luettelevat tiiminvetäjän tehtäviksi

- pitää päämäärät, tavoitteet ja toimintamallit tiimin mielessä
- vahvistaa niin yksilön kuin tiiminkin itseluottamusta ja sitoutumista
- kasvattaa tiimin taitovarantoja
- nostaa tiimin osaamisen ja taitojen tasoa
- hoitaa vuorovaikutussuhteita tiimin ulkopuolelle
- raivaa mahdollisia esteitä tiimin edestä
- järjestää tiimin jäsenille mahdollisuuden näyttää osaamisensa ja motivoitua työstään

- tehdä todellista työtä muiden tiiminjäsenten tapaan.

Adair (1987) on luetellut seuraavat kuusi ominaisuutta, joita tiimiesimieliltä vaaditaan (Heikkilä 2002, 137-138).

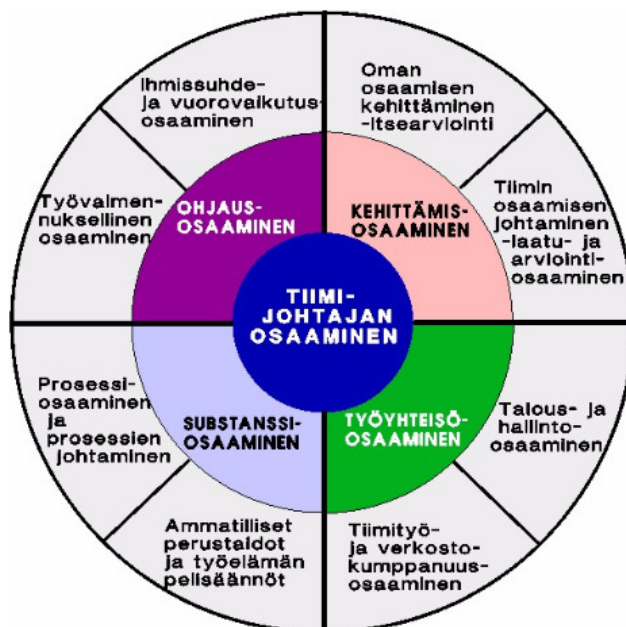
- suunnitteleminen: etsii informaatiota, määrittelee tiimin tehtävä, tarkoituksen ja päämäärät yhteistyössä tiimin kanssa ja laatii sitten toimintasuunnitelman
- aloitteiden tekeminen: informoi tiimiä suunnitelmista ja tavoitteista sekä pitää ne kirkkaana tiimiläisten mielessä, jakaa työt tiimin kesken ja määrittelee työskentelystandardit
- kontrolloiminen: varmistaa että kaikilla on päämäärä ja tiimitavoite selkeä ja mahdollistaa sen saavuttamista. Pitää yllä keskustelua ja rohkaisee tiimiä tekemään päätöksiä ja toimimaan.
- informoiminen: jakaa ja vastaanottaa niin ulkoista kuin sisäistä informaatiota
- arvioiminen: arvioi tiimin toimintaa ja sen kehittämien ideoiden toimivuutta ja toteutusmahdollisuuksia
- tukeminen: ilmaisee selkeästi hyväksyvänsä tiiminjäsenet, rohkaisee tiimiä ja sen jäseniä, luo tiimihenkeä ja laukaisee jännitteitä mm. huumorin kautta.

Sydänmaanlakan mielestä (2004, 50) tiimijohtamisessa tarvitaan niin asiakas- kuin ihmiskeskeistä tiimijohtamisen osaamista. Alla olevasta kuviossa 8 on lueteltu nämä 20 tärkeää tiimijohtamisen osa-aluetta.

Asiakeskeinen johtaminen tiimeissä	Ihmiskeskeinen johtaminen tiimeissä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkoitus ja tavoitteet selvät</li> <li>• Selvät roolit ja vastualueet</li> <li>• Asioiden käsittely tehokasta</li> <li>• Ongelmanratkaisu toimii</li> <li>• Toiminta suunnitelmallista</li> <li>• Tietoa jaetaan riittävästi</li> <li>• Selkeät toimintaprosessit</li> <li>• Jäsenillä riittävä osaaminen</li> <li>• Johtaminen toimii</li> <li>• Tiimin toiminta on tuloksellista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö toimii</li> <li>• Hyvä motivaatio ja sitoutuminen</li> <li>• Hyvät vuorovaikutustaidot</li> <li>• Yksilön kunnioittaminen toteutuu</li> <li>• Itseohjautuvuus toteutuu</li> <li>• Välitetään toisista</li> <li>• Avoin ja rakentava ilmapiiri</li> <li>• Palautetta annetaan ja saadaan</li> <li>• Tiimin jäseneksi halutaan päästä</li> <li>• Jatkuva oppiminen toteutuu</li> </ul>

Kuvio 8. Tiimijohtamisen erityisosaamiset (Sydänmaanlakka 2004, 50)

Helakorpi (2012) on kehittänyt tiimijohtajan osaamiskartan (kuvio 9) joka avulla pyritään tunnistamaan tarvittavia osaamisalueita. Hänen mukaan tiimijohtajan osaaminen muodostuu neljästä osa-alueesta: substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, ohjausosaaminen ja kehittämisosaaminen



Kuvio 9. Tiimijohtajan osaamisalueet (Helakorpi 2012)



Substanssiosaamisella Helakorpi (2012) tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista tietotaitoa ns. ydinosaamista. Se on kykyä suunnitella, kehittää ja toteuttaa oman alan tehtäviä sekä kykyä tunnistaa oman tiimin jäsenten kyvyt ja erilaisuudet. Työyhteisöosaamisella tarkoitetaan, että tiimijohtajalla on kykyä omata yrittäjämäistä otetta sekä toimia osana verkostoa. Hänellä tulee olla kykyä nähdä työn tulevaisuuden kehittymistä sekä hänen tulee opastaa ja siirtää muun muassa hiljaista tietoa. Kehittämisaaminen kuvaa työotetta, joka edellyttää itsensä ja oman tiimin kehittämistä. Kehittämiseen liittyy vahvasti myös laadun ymmärtäminen ja toiminnan tuloksen arviointi sekä kehittäminen. Ohjauksellisuudessa ei ole kyse pelkästä johtamisesta ja tiimin yksilön ohjaamisesta ja neuvonnasta vaan tiimijohtajan tulee luoda mahdollisuuksia ja organisoitua. Menestyksellinen ohjauksellisuus vaatii mm. dialogimaista vuorovaikutusta. (Helakorpi 2012.)

Tiimiesimies joutuu usein olemaan työtehtävissään niin sanotusti puun ja kuoren välissä toimiessaan johdon ja henkilöstön välissä. Hänellä on tiimivastuu tulosten saavuttamisesta ja vastuu ihmisten johtamisesta. Esimiehellä on tärkeä rooli tiimitoiminnan kehittämisessä ja ohjaamisessa (Ketola & Laiho 2013). Hyvä keino kehittää itseään ja omaa tiimiään on hankkia itselleen hyvä mentori, jonka avulla pystyy peilaamaan omaa tekemistä ja etsiä ratkaisuja itseään askarruttaviin ongelmatilanteisiin (Heikkinen 2016). Mentoroinnin keinoin pystytään tukemaan myös esimiesten työhyvinvointia ja halua kehittää omia esimiestaitoja (Kupias & Salo 2014, 66). Mentoroinnin avulla saadaan kokemukseen perustuva tieto liikumaan organisaatiossa ja näin pystytään tukemaan tiimiesimiehiä työssään (Tunkari-Eskelinen 2011, 79-80).

## **6 Mentorointi kehittymisen ja kehittämisen menetelmänä**

Mentorointia avulla tietoa on jaettu jo antiikin mytologioissa. Homeros kertoo tarustossa, kuinka sotaretkelle lähtiessään Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria kasvattamaan ja opastamaan poikaansa Telemakhosta. Mentorista tuli Telemakhosin ystävä, joka antoi hänelle ohjeita, kehotuksia ja neuvoja sekä kannusti, rohkaisi ja vastasi kysymyksiin. (Juusela ym. 2000 14, 202.) Ristikangas, Clutterbuck & Manner (2014, 15) toteavat, vaikka mentorointia on toteutettu epävirallisesti aina kaikilla elämäntiloilla ja yritysmaailmassa jo 1980-luvun alusta asti, on sen

hyödyntäminen kuitenkin yritysten organisaation kehittämisessä vielä alkutekijöissä.

Perinteisesti Mentorointi on kuvattu toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa ja opastaa kokemattomampaa mentoroitavaa (Kupias & Salo 2014, 11). Jokainen tarvitsee elämässään erilaisia tukihenkilöitä ja verkostoja. Mentori auttaa yksilöä kehittämään omaa osaamistaan antamalla tietoa erilaisista vaihtoehdoista (Juusela ym. 2000, 11).

## **6.1 Mentoroinnin määritelmä**

Mentorointia suunniteltaessa sen määrittelemistä käsitteenä voidaan pitää lähtökohtana itse toteutukselle (Tunkkari 2002, 48). Mentorointi on luottamuksellinen kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde, jolla on aina tavoite ja se noudattaa tiettyjä periaatteita. Se on yksilön kehittämismenetelmä, jolla pyritään saavuttamaan käyttäytymismuutoksia niin organisaatiolle, mentorille kuin aktorille. Mentoroitaessa jaetaan näkemyksiä, kokemuksia ja osaamista. Ensisijaisesti mentoroinnin tarkoitus on tukea mentoroitavan (aktorin) tarpeita ja kehitystä. (Juuselan ym. 2000, 14; Kupias & Salo 2014, 11-12.) Sen avulla tavoitellaan kokonaisvaltaista ja laajaa henkilön kehittämistä ja mentori pyrkii huomioimaan aktorin taito- ja taitolattavuuden (Tunkkari 2002, 49). Meginson & Clutterbuck (2006, 13-14) mukaan, mentoroinnissa huomio siirretään pikkuasioista ja yksityiskohdista suurempiin merkityssuhteisiin. Mentorointia ei tehdä laukaten tavoitteesta toiseen vaan aktorille annetaan aikaa sisäistää ja havaita laajempia näkökulmia.

Mentorointi on yksi henkilöstön kehittämismenetelmä monien kehittämismenetelmien joukosta ja on tärkeää olla sekoittamatta sitä muihin menetelmiin. Mentorointi ei siis ole

- tuutorointia, sillä siinä käytetään hyödyksi perinteistä opiskeluympäristöä, jossa kokeneempi osaa neuvoa ja opastaa uutta henkilöä. Tuutorointi ei edellytä luottamuksellista suhdetta kuten mentorointi edellyttää. Tuutorointia käytetään mm. niin, että tuutori auttaa suoriutumaan jostakin tutkinosta oppilaitoksessa.

- valmentamista, sillä tämä vaatii tiiviimpää yhteistyötä kuin mentorointi. Valmentamisessa pyritään nimenomaan tulosten ja suoritusten maksimointiin. Valmentamista voi kuitenkin tapahtua jossain määrin mentoroinnin taustalla.
- koulutusta, jossa tavoitteena on tiedon lisääminen jollakin tietyllä osa-alueella.
- konsultointia, koska se on käytännössä ongelmalähtöistä neuvontaa. Mentoroidessa ei anneta ohjeita vaan mentori ohjaa aktoria tavoitteen suuntaan niin että mentoroitava oppii itseoivalluksen kautta. Konsultointi on myös vastikkeellista toimintaa, kun taas mentorointi ei sitä ole.
- työnopastusta tai -ohjausta, sillä niin opastuksessa kuin ohjauksessa on kyse henkilön perehdyttämisestä työhön ja organisaatioon sekä autetaan yksilöä ratkaisemaan työntekemiseen liittyviä ongelmia.
- sponsorointia, jossa annetaan taloudellista tukea yksilölle.  
(Juusela ym. 2000 19-20; Tunkkari 2002, 48-49.)

## 6.2 Mentorointiohjelman hyödyt

Mentorointiohjelmiä käytetään yrityksissä nimenomaan oman henkilöstön ja toiminnan kehittämisen välineenä. Sitä pidetäänkin hyvänä keinona jakaa ja vahvistaa alan tai yrityksen sisällä hankittua osaamista. (Kupias & Salo 2014, 14.)

Mentorointiohjelmien tavoitteena on luoda lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Onnistuneista mentorointiprojekteista on huomattu organisaatioiden hyötyvän monipuolisesti. On huomattu muun muassa, että

- työntekijöiden perehdytys ja rekrytointi on sujuvampaa
- henkilöstö sitoutuneempaa ja heidän suorituskykynsä on lisääntynyt
- henkilöstö on motivoituneempaa
- organisaation muutosten läpivienti on helpottunut
- henkilöstö on tyytyväisempää omaan urakehitykseensä ja palkkaansa
- annetaan tukea esimiehille
- se koetaan joustavaksi ja yksilölliseksi tavaksi kehittyä
- johtamiskulttuuri on kehittynyt ja

- yrityksen viestintä parantunut. (Hosmer 2015; Kupias & Salo 2014; Ristikangas ym. 2014.)

### **6.3 Onnistunut mentorointiohjelma**

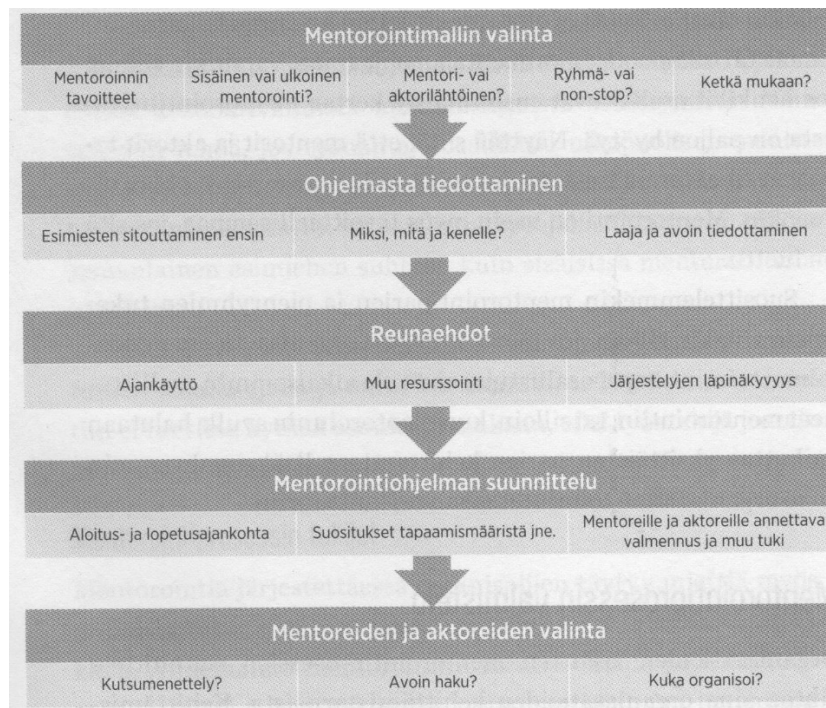
Järjestelmällinen ja strukturoitu mentorointiohjelma lähtee yrityksen tavoitteista ja tarpeista ja vaikka se onkin osa yrityksen muuta henkilöstön kehittämistä, on huomioitava, että sillä ei korvata yrityksen muita valmennusohjelmia. Osaamisen kehittämisen menetelmänä mentorointiohjelma tukeutuu yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja visioon. Näin organisaatio pystyy saavuttamaan myös liiketoiminnallisia hyötyjä. (Juusela 2000, 18, 40-41.) Tavoitteen määrittelyn tärkeyttä ei voi korostaa liikaa, sillä organisaation hyvin määrittelemä tavoite motivoi ja näyttää suunnan itse ohjelmalle niin mentorille kuin aktorillekin.

Onnistuakseen mentorointiprojekti on suunniteltava huolella, sillä huonosti suunnitellut mentorointiohjelmat ovat usein myös epäonnistuneet. Jotta mentorointi prosessi onnistuu, on tärkeää löytää yksilölle juuri sopiva mentor. Usein ajatellaan, että annetaan aktorin itse valita mentorinsa, mutta käytäntö on kuitenkin osoittanut, että silloin valinta kohdistuu henkilöön, jonka kanssa aktori kokee tulevaisuutta hyvin toimeen ja jonka hän henkilökohtaisesti on tuntenut pidemmän aikaa. Tällöin ns. todellinen oppiminen jää takaa-alalle. (Ristikangas ym. 2014, 43.)

Mentorointiohjelman onnistumiseksi osallistujien täytyy osallistua siihen vapaaehtoisesti, mentor-aktori parien kesken täytyy olla hyvä vuorovaikutus ja luottamuksellinen suhde, tapaamisien on oltava säännöllisiä ja ohjelmalla saavutettuja tuloksia on seurattava. Organisaation tulee uskoa ja olla myönteinen ohjelmaa kohtaan. (Hosmer 2015; Kupias & Salo 2014; Ristikangas ym. 2014.)

Mentorointiohjelman onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää hyvissä ajoin ennen ohjelman aloittamista huolehtia, että osallistujat saavat perehdytystä mentoroinnista ja siihen liittyvistä asioista (Megginson & Clutterbuck 2006, 62).

Kupias & Salo (2014, 74) kuvaavat mentoroinnin suunnittelu- ja valmisteluprosessin seuraavasti (kuvio 10). Ensin mietitään mentorointimalli, sitten mentorointimallista tiedotetaan organisaatiolle ja tämän jälkeen määritellään ohjelman reunaehdot, jonka jälkeen vasta suunnitellaan itse mentorointiohjelma. Lopuksi ennen ohjelman aloitusta valitaan mentorit ja aktorit.



Kuvio 10. Mentorointiprosessin suunnittelun kulku (Kupias & Salo 2014, 74)

#### 6.4 Mentorintisuhteen roolit ja tehtävät

Aikaisemmin arvostettiin mentoria, joka oli jo seniori-iässä, kokenut, viisas, osaava ja arvostettu henkilö. Tämän päivän mentorina voi toimia nuori kokemattomampikin henkilö, sillä hänellä voi olla hallussaan sellaista osaamista ja viisautta, jota tavoitteen ja organisaation edun saavuttamiseksi tarvitaan. (Juusela ym. 2000, 30.) Niin mentorin kuin aktorinkin on tärkeää tietää ja tiedostaa jo heti mentorintisuhteen alussa mikä on hänen roolinsa ja mitä heiltä odotetaan ja mitä mentorinnissa kuuluu tehdä.

Mentorintisuhteessa on kyse luottamuksellisesta, vuorovaikutuksesta ja keskinäisestä arvostamisesta. Mentorintisuhde on yleensä pitkäkestoinen ja itse mentorintiprosessi kestää tavallisimmin puolesta vuodesta kolmeen vuoteen, mutta sen aikana muodostunut ystävyysuhde voi kestää jopa vuosikymmeniä

(Soininen 2008, 47). Mentori ja aktori muodostavatkin yhdessä koko mentorointiprosessin perustan. Organisaation tehtävänä on auttaa heitä löytämään yhteinen sävel mm. tukemalla, sitouttamalla, tiedottamalla, kouluttamalla ja luomalla resurssit prosessin toteuttamiseksi sekä miettiä mittarit, joilla pystytään toteamaan prosessin vaikuttavuuden arviointi. Organisaation tulee myös miettiä ne lähtökohdat, minkä perusteella mentori-aktori parit valitaan, huomioiden nimenomaan yhteensopivuus ja pyrkiä edesauttamaan heidän ”ystävyyssuhteen” muodostumista (Soininen 2000, 15). Ristikangas ym. (2014, 74) pitävät mentorin valinnassa lähtökotana sitä, että organisaatiolla on selkeä käsitys siitä, mikä tekee henkilöstä hyvän toisen henkilön kehittäjänä.

Mentorin tehtävänä on prosessin aikana ohjata ja antaa vinkkejä, jakaa kontakteja, toimia roolimallina, osata kertoa tarinoita, jakaa toimivia käyttäytymismalleja, tukea ja rohkaista sekä antaa mahdollisuus aktorille testata ajatuksia ja osata antaa rakentavaa palautetta. Hänen tulee myös osata kuunnella aktoria. (Ristikangas ym. 2014, 77; Kupias & Salo 132-133.)

Mentorin on kuitenkin syytä olla oman alansa kokenut osaaja, joka osaa olla oma itsensä. Tällä tarkoitetaan sitä, että hän ei esitä henkilöä joka ei todellisuudessa ole ja tietää vastaukset kaikkiin aktorin kysymyksiin. Hän tuntee, kuinka organisaatio toimii ja mihin suuntaan se on menossa. Hyvä mentori on innokas jakamaan omaa osaamistaan, eikä pidä mustasukkaisesti kiinni näistä tiedoista. Mentorilla tulee olla halu itsekin oppia uutta ja osata olla kärsivällinen ja kiinnostunut aktorin potentiaalista. On myös muistettava, että mentori toimii aina roolimallina joka jakaa tapaamisten yhteydessä omaa asennettaan, ammatillista itsetuntoa ja tekemisen tapansa. Koska mentoroinnissa on kyse vuorovaikutuksesta, tulee mentorin osata rohkaista ja tukea aktoria eritavoin ja pyrkiä esittämään kysymyksiä joilla hän avartaa aktorin ajattelua. Mentorilla tulee olla aikaa ja resursseja mentorointisuhteeseen. (Kupias & Salo 2014, 128-133.)

Mentorisuhteessa ohjattavasta käytetään mentorointikirjallisuudessa eri nimityksiä. Häntä voidaan kutsua mentoroitavaksi, oppipojaksi, kisälliksi, oppilaaksi jne. Tässä tutkimuksessa käytetään hänestä nimeä aktori, sillä aktori kuvaa ohjattavan roolia vastuullisena ja itsenäisenä toimijana (Pesonen 2008, 11).

Aktorin perusvelvollisuus on ottaa vastuu omasta oppimisesta ja olla kehittyminenhaluinen. Aktorilta odotetaan proaktiivista otetta oman kehittymiseen ja mentoointia kohtaan. Myös aktorin on syytä olla oma itsensä ja kertoa omat heikkoudet ja vahvuudet avoimesti. Hyvä aktori arvostaa mentoriaansa kuten mentori häntä, nostamatta tätä kuitenkaan jalustalle, hänellä tulee olla rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja testata omia ideoitaan sekä antaa palautetta. (Kupias & Salo 2014, 122-127.)

## **6.5 Mentorointimallin valinta ja tavoite**

Mentorointimallin ja suunnan, kuinka ohjelmaa aloitetaan toteuttamaan, valinnan kannalta tärkein osa-alue on tavoitteen määrittely. Nämä organisaation määrittämät tavoitteet määrittävät sen millaisella mallilla edetään. (Kupias & Salo 2014)

Mikäli halutaan esim. jakaa hiljaista tietoa tai kokeneemman henkilön osaamista on etsittävä mentoreille aktorit. Organisaatio myös määrittää, löytyykö aktori yrityksen sisältä vai onko organisaation kehittymisen kannalta olennaista etsiä hänet yrityksen ulkopuolelta. On syytä miettiä, järjestetäänkö mentoointi organisaatiossa niin, että useampi mentoointi ryhmä aloittaa samaan aikaan vai alkaako mentoointi ns. non-stoppina aina sopivan parin löydyttyä. Non-stop menettely on tehokasta, mutta ryhmämentoroinnissa pystytään jakamaan kokemuksia myös ryhmien kesken. (Kupias & Salo 2014, 75.) Mentoointi katsotaan alkaneeksi, kun muodostetaan mentoointiparit (Soininen 2008, 51).

Tavoitteita määriteltäessä on syytä pohtia sitä kaikkien asianosaisten kannalta. Näin saadaan kaikki osapuolet sitoutettua ohjelmaan paremmin ja kaikki kokevat saavansa siitä hyötyä. (Juusela ym. 2000, 42).

Tyypilliset tavoitteet vaihtelevat organisaatioittain ja samassa organisaatiossa voi olla myös useita eri mentoointiohjelmia joissa jokaisessa on erilaiset tavoitteet.

Tyypillisiä organisaation asettamia tavoitteita mentorointiohjelmille ovat mm.:

- esimiestyön kehittäminen
- proaktiivisen otteen lisääminen
- erityistaitojen ja -tiedon säilyttäminen ja lisääminen
- yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen eriyksiköiden välillä
- verkostoitumisen lisääminen
- työssä kehittymisen tukeminen
- työntekijöiden sitouttaminen ja auttaminen työssä selviytymisessä
- hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja jakaminen
- oman osaamisen arvostuksen lisääminen
- työurien pidentäminen ja työn mielekkäänä näkeminen. (Kupias & Salo 2014, 68; Juusela ym. 2000, 41-42.)

## **6.6 Mentoroinnin menetelmiä**

Juusela ym. (2000, 17-18) jakavat mentorointimuodot kolmeen eri osa-alueeseen: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutus ja strukturoitu ohjelma. Menetelmä muokkautuu aina organisaation tarpeiden mukaan. Mentorointia tapahtuu työyhteisössä aina spontaanisti, kun kaksi ihmistä on vuorovaikutuksessa keskenään. Tästä parhaimman hyödyn saa yleensä aktori ja tämä oppiminen jää vain ja ainoastaan aktorin ja mentorin välille. Tavoitteellisella ja strukturoidulla ohjelmalla saavutetaan nimenomaan organisaation kannalta tärkeäksi havaitut osaamisen ja kehittämisen tavoitteet.

Käytännössä mentorointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla, riippuen mitä mentoroinnilla halutaan saavuttaa ja millaisia resursseja on käytössä.

### **Parimentorointi**

Parimentorointi on mentoroinnin yleisin ja perinteisin toimintamuoto (Isotalo M. 2010). Parimentoroinnissa mentori ja aktori tapaavat toisiaan säännöllisesti käsitellen sovittuja aiheita. Etuna parimentoroinnissa on joustavuus ja mahdollisuus saavuttaa nopeammin luottamuksellinen vuorovaikutus. Haasteeksi voi muodostua liialliset paineet ja odotukset, jotka kohdistuvat osaamisen sisältöihin. (Kupias & Salo 2014, 25.)



## **Aktorilähtöinen mentorointi**

Aktorilähtöistä mentorointia on perinteisesti käytetty, kun nuorempi tai uusi työntekijä tarvitsee apua tai kun organisaatiosta valitaan ensisijaisesti kehityshaluiset aktorit. Tämä voidaan organisoida niin, että kaikki halukkaat nuoret esimiehet, asiantuntijat tai muut työntekijät voivat ilmoittautua mukaan mentorointiohjelmaan, tai vaihtoehtoisesti niin, että vain tietyt organisaation kannalta olennaiset henkilöt valitaan ohjelmaan. Kutsuntamenettelyssä on tärkeää, että mentoroivat tietävät jo etukäteen, mihin he ovat tulossa mukaan ja mitä heiltä odotetaan. Tässä mentorointimuodossa tärkeintä ovat aktorin tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet. Ensi sijaista on, että aktori kehittyä ja nimenomaan hänen itsensä määrittelemät tavoitteet täyttyvät. Haasteena tässä on, että aktori ei osaa tunnistaa omia tavoitteitaan ja sitä mitä hän tarvitsee, haluaa ja toivoo. (Kupias & Salo 2014, 23-24.)

## **Mentorilähtöinen mentorointi**

Mentorilähtöisessä mentoroinnissa juuri mentorin tiedot ja osaaminen halutaan saada paremmin organisaation käyttöön. Esim. avainhenkilö on jäämässä pois työsuhteesta tai halutaan jakaa jonkun henkilön osaamista, jalkauttaa jotakin tiettyä organisaation kannalta tärkeää osaamista. Sopiva aktori määräytyy ennen kaikkea sen perusteella, kuinka hyvin parin välille syntyy luottamuksellinen keskustelusuhde. Haasteena on, että mentori ei halua jakaa "aarteitaan", vaan pyrkii varmistamaan niillä omaa asemaansa. (Kupias & Salo 2014, 25.)

## **Ryhmämentorointi**

Ryhmämentorointi on hyväksi havaittu toimintamalli monissa toimintaympäristöissä. Ryhmää vetää yleensä yksi mentori, joten ryhmän koko pyritään pitämään pienenä. (Isotalo, 2010.)

Pienryhmämentorointi soveltuu hyvin silloin kun mentoreista on pulaa, näin ollen samanaikaisesti useampi henkilö pääsee hyötymään mentorin osaamisesta ja kokemuksesta. Ryhmätapaamisissa syntyy mukaansa tempaavia kehittäviä keskusteluja ja harjoituksia. Ryhmässä aktorit oppivat myös toisiltaan mentorin panoksen lisäksi. Ryhmämentorointi soveltuu hyvin, kun on tarpeen keskustella

enemmän työhön liittyvistä asioista ja ongelmien ratkaisusta. (Kupias & Salo 2014, 27-28.)

### **Seniори-juniorimentorointi**

Seniори-juniorimallissa mentorit ovat selvästi aktoreita vanhempia ja osaavampia. Tämä malli on yksi tavallisimmin käytetty mentorointi malli. Ja tästä mallista juontaakin mentoroinnin perinteikkäät juuret. Ajatellaan, että seniorityöntekijä elämäkokemus ja osaaminen hyödyntävät aktoria ammatillisella uralla ja auttavat kehittymään sen hetkessä työssä. Haasteena voidaan pitää sitä, että mentorin oppimat työkäytännöt saattavat olla tänä päivänä vanhentuneita, aikansa eläneitä ja hän siirtää aktoriin myös ne työyhteisön toimintamallit, jotka halutaan karsia pois organisaatiosta. (Kupias & Salo 2014, 29-30.)

### **Vertaismentorointi**

Vertaismentoroinnissa ei ole erikseen määritelty mentoria ja aktoria vaan yleensä saman alan ihmiset mentoroivat toisiaan (Isotalo 2010, 29). Roolit voivat vaihdella pitkin mentorointiprosessin kulkua ja kummallakin on jotakin opittavaa toiselta. Tarkoituksena on tuottaa yhdessä uudenlaista ajattelua ja ideoita. Vertaismentoroinnissa on tärkeää, että kaikki osapuolet arvostavat sekä omaa että muiden asiantuntemusta. (Kupias & Salo 2014, 30- 31.)

### **Käänteismentorointi**

Käänteismentoroinnissa nuorempi osapuoli, joka hallitsee jonkin tietyn osa-alueen paremmin kuin vanhempiosapuoli, toimii mentorin roolissa (Isotalo 2010, 29). He voivat opettaa mm. nuorten ajattelumaailmaa ja tuoda esille erilaisissa elämäntilanteessa olevan nuoren henkilön todellisuutta perheen ja työn sovittamisessa. He myös aidon ihmettelyn avulla pyrkivät kyseenalaistavat aktorin ajatuksia ja organisaation toimintamalleja. (Kupias & Salo 2014, 32.)

Tolonen (2012) on todennut, onnistuakseen käänteismentorointi edellyttää, että nuoremmalla mentorilla on niin ajatuksia, näkemyksiä kuin osaamista, jotka hän uskaltaa ja osaa tuoda esille. Haasteellista voi olla saada kokeneita työntekijöitä lähtemään mukaan aktorin-rooliin. (Kupias & Salo 2014, 33.)

## **Virtuaalimentorointi**

Virtuaalimentorointia voidaan kutsua useilla eri nimillä, esimerkiksi e-mentoroinniksi, verkkomentoroinniksi, etämentoroinniksi tai moderniksi mentoroinniksi. Yhdistävä tekijä nimityksille on se, että mentorointi tapahtuu jollakin muulla tavalla kuin kasvotusten. Se voi tapahtua muun muassa sähköpostilla, puhelimella, videon välityksellä tai virtuaalioppimisalustalla. Virtuaalimentoroinnin on todettu olevan joissakin tapauksissa jopa tehokkaammaksi kuin perinteinen mentorointi sillä osallistujat miettivät kysymyksiä ja vastauksia yleensä syvällisemmin (Ristikangas ym. 2014, 167-168).

Virtuaalimentorointi soveltuu hyvin tilanteisiin joissa etäisyydet ovat suuret ja aikaa on rajoitetusti (Isotalo 2010, 30). Sen on todettu myös olevan edullisempaa kuin perinteinen mentorointi ja siihen voidaan ottaa mukaan hyvin erilaisia henkilöitä (Emelo 2015).

### **6.7 Mentorointisopimus**

Mentorin ja aktorin suositellaan tekevän mentoroinnin ensimmäisellä kerralla mentorointisopimus, jonka tarkoitus on luoda suuntaviivat mentoriparin yhteistyölle ja muistuttaa heitä, että kyseessä on yksi organisaation henkilöstön kehittämisen menetelmä ja luoda organisaation tavoite konkreettiseksi kaikille osapuolille. Mentorointisopimus voi olla myös suullinen. (Kupias & Salo 2014, 92.)

Mentorointisopimuksen tarkoituksena on tuoda esille organisaation tavoitteiden lisäksi mentorin ja aktorin odotukset, tavoitteet ja selkiyttää heidän roolit sekä luoda yhteiset pelisäännöt. Näitä pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi keskustelujen häiriöttömyys, mentorointisuhteen avoimuus, luottamuksellisuus ja mitä juuri näillä asioilla tarkoitetaan juuri tässä nimenomaisessa suhteessa. (Juusela ym. 2000, 37.)

### **6.8 Mentorointiohjelman arviointi**

Mentorointiohjelma vaatii yritykseltä paljon voimavaroja ja siitä seuraavat tulokset näkyvä pidemmän ajan kuluttua. Pitkässä juoksussa mentorointi on kuitenkin aina organisaation etu, sillä organisaatio saa maineen jossa työntekijöistä välitetään ja halutaan tukea heidän ammatillista kasvua. (Juusela ym. 2000, 50.)

Mentorointiohjelman kehittämiseksi ja sen vaikuttavuuden arvioimiseksi on prosessia pystyttävä arvioimaan jollakin tavalla. Mentorointiprossin seurannalla pyritään keräämään tietoa varsinaisesta mentoroinnista ja sen sujuvuudesta. Mentorointia tarkastellaan suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja arvioidaan ohjelman kokonaisuunnistumista. (Soininen 2008, 23.)

Juusela ym. toteavat (2004, 49), että arviointia olisi hyvä tehdä viimeistään mentoroinnin päättyessä, suositeltavaa on kuitenkin, että tilannetta arvioitaisiin jo ohjelman puolivälissä ja mikäli halutaan nähdä, onko ohjelmasta ollut vaikuttavuutta pidemmän ajan kuluessa, voidaan palautetta kysyä myös muutama kuukausi ohjelman päättymisen jälkeen.

Arvioinnin saaminen ohjelmaan osallistujilta on tärkeää myös mentorointiohjelman markkinointinäkökulmasta (Soininen 2008, 24). Hyvät referenssit auttavat uusien mentoreiden sekä aktorien saamisessa mukaan mentorointiohjelmaan.

## **7 Empiirinen osa**

Tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus löytää vastaus tutkimuskysymykseen ja saada mahdollisimman luotettavia tuloksia.

Tutkimuskysymykseen pystytään vastaamaan parhaiten laadullisen tutkimuksen keinoin ja tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimusstrategian valintaan vaikutti tutkimusongelma ja sitä kautta myös tutkimuksen tarkoitus. Syrjälä mukaan (1994), tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on nimenomaan ymmärtää jotakin ilmiötä syvällisemmin (Metsämuuronen 2006, 91). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä luomaan esitys mentorointiohjelmasta kohdeyritykselle.

### **7.1 Tutkimusmetodi**

Aineiston hankintametodiksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastateltavalle esitellään teoriasta tulleet teemat ja haastateltavan toivottiin vastaavan teemoihin mahdollisimman laajasti.

Kanasen (2015) mukaan haastateltaviksi valitaan henkilöt, joihin ilmiö liittyy tai joita se koskettaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei useinkaan pystytä etukäteen

määrittelemään haastateltavien määrää, vaan haastatteluja toteutetaan niin kauan kuin vastaukset alkavat toistaa itseään eli saturoituvat.

Teemahaastattelurunko (liite 1) muodostettiin tutkielman teoriaosuudesta, ja sen keskeiset teemat olivat seuraavat:

- haastateltavan taustatiedot
- tiimiesimiesten osaamisen kehittäminen mentoroinnin keinoin
- onnistunut mentorointiohjelma

Olennaista haastattelussa oli se, että teemoihin liittyvistä asioista keskusteltiin laajasti ja saatiin haastateltavat vapaasti kertomaan oma näkemys teemoihin liittyen. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ollut väliä.

Haastateltaviksi valittiin henkilöt, joiden uskottiin tietävän yrityksessä tiimiesimiesten osaamiseen ja kehittämiseen liittyvistä asioista eniten ja heiltä kysyttiin haastattelun lopuksi ehdotuksia henkilöistä, joita kannattaisi tutkimukseen liittyen haastatella ja joiden uskottiin tuovan lisää tietoa tutkimukseen liittyen. Näin toimittaessa haastateltaviksi valikoituivat kolme yrityksen tiimiesimiesten kehittämisestä ja osaamisesta eniten tietävää henkilöä.

Alun perin tutkimuksessa oli tarkoitus myös haastatella Etelä-Karjalassa toimivia tiimiesimiehiä. Tiimiesimiesten haastattelulla oli tarkoitus selvittää heidän odotukset ja toivomukset mentorointiin liittyen. Valitettavasti he eivät halunneet osallistua tutkimukseen, joten tässä tutkimuksessa tutkittiin mentorointiohjelman tavoitteita organisaation näkökulmasta. Haastattelujen avulla selvitettiin kohdeyrityksen näkemyksiä, odotuksia ja kehittämistoiveita tiimiesimiesten mentorointiohjelmasta.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten tutkittavan ja tutkijan välillä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kolme kappaletta. Haastateltavat olivat henkilöitä, jotka vastaavat ja päättävät yrityksen henkilöstöasioista sekä toimivat läheisessä yhteistyössä tiimiesimiesten kanssa (liite 2). Haastatelluista henkilöistä yksi toimi yrityksessä tiimiesimiesten esimiehenä, yksi yrityksen henkilöstöpäällikkönä ja yksi ylemmän johdon edustajana. Haastattelu aika sovittiin etukäteen haastateltavien

kanssa ja haastattelut tapahtuivat 20.9.2017 - 2.10.2017 välisenä aikana. Haastattelujen luottamuksellisuutta korostettiin ja haastateltavilta kysyttiin ennen haastattelun alkua lupa nauhoittaa haastattelut. Haastattelut kestivät noin 60-80 minuuttia.

Haastatteluissa edettiin niin, että haastattelija kertoi alkuun haastattelun tarkoituksen, esitteli lyhyesti teoriaa ja teoriasta esille tulleet teemat sekä kuvasi haastattelun kulun. Haastattelija kertoi myös, että kyseessä on vapaamuotoinen ja keskustelunomainen haastattelu ja on tärkeää, että haastateltava kertoo laajalti oman näkemyksensä asiaan liittyen.

## **7.2 Aineiston analysointi**

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Tekstistä purettiin vain puhe. Tauot, naurahdukset ja muut mahdolliset ääntelyt jätettiin huomioimatta. Litteroinnin tarkoituksena on saada aineisto helpommin analysoitavaan muotoon.

Aineistoa analysoitiin kuuntelemalla ja lukemalla tekstiä useaan kertaan lävitse tehden samanaikaisesti muistiinpanoja ja etsimällä aineistoista yhtäläisyyksiä ja kytkentöjä aikaisemmasta teoriasta. Tarkoitus ei ollut testata teoriaa vaan selvittää mitä ilmiöön liittyvää nousee esille tulkitsemisen kautta. Aineiston ollessa näin suppea ei välttämättä tarvitse tehdä yhteismittaamista erilaisten tietokoneohjelmistojen avulla, vaan aineistoa lukemalla ja kuuntelemalla haastatteluja useaan kertaan pyritään ymmärtämään, mitä tämä nimenomainen aineisto viestii (Kananen 2015, 161-163).

## **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset vastaavat ilmiötä eli ovat totuudenmukaisia (Kananen 2015, 353). Luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, joka pystytään toteuttamaan siten, että eri tutkimuskerroilla saadaan samojen henkilöiden kertomana samoja tuloksia ja sen avulla pyritään minimoimaan tutkimuksen mahdolliset virheet. (Metsämuuronen 2006, 58). Reliabiliteetti pyrittiin saavuttamaan sillä, että tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti. Tutkimuksen tarkka toteutusprosessi

on kirjattu tutkimusraporttiin tarkasti ylös, jotta sen kulku pystyä myöhemmin tarvittaessa todentamaan.

Validiteetin avulla pyritään takamaan se, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä mitä tutkimuksella on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2006, 56). Validiteetti pyritään varmistamaan sillä, että tutkimusmenetelmä on valittu tutkimusongelman mukaan ja valitun menetelmän avulla pystytään saamaan luotettavia tuloksia.

#### **7.4 Tutkimustulokset**

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin organisaation edustajien näkökulmasta tiimijohtamisen kehittämistä mentoroinnin keinoin sekä organisaation näkökulmaa mentorointiohjelman suuntaviivoista.

Taloushallinnon ollessa vahvan muutoksen ympäröimänä, eikä kukaan pysty tarkasti sanomaan, millä aikavälillä kaikki alalle ennustetut muutokset tulevat tapahtumaan. Varmaa kuitenkin on, että jotkin muutokset ovat jo vahvasti käynnissä. Kohdeyrityksessä pyritään ennakoimaan tulevaa ja kehittämään omaa toimintaa ja tuotteita sekä kouluttamaan henkilöstöä. Henkilöstön osaamista tulee kehittää koko ajan, hiljaista tietoa on pystyttävä jakamaan yhä tehokkaammin ja henkilökohtaisesta asiakkuussidonnaisuudesta on päästävä yhä enemmän tiimisiidonnaisiin asiakkuuksiin. Myös tulevaisuudessa asiakas on tärkein. Tämä vaatii tiimeiltä yhä enemmän itseohjautuvuutta ja nimenomaan todellista tiimityöskentelyä. Tämä muutos on haaste myös tiimijohtamiselle, sillä työn logiikan muuttuessa joudutaan sitä johtamaan myös uudella tavalla. Yhteiskunta ja organisaatiot muuttuvat ja muutos kuuluu tähän aikaan, henkilökohtaisen mentoroinnin avulla pystytään parantamaan muutosten johtamista (Åhman 2004, 186).

*”Tämä muutos on ehkä jo miu mielest meneillään. Ei oookkaan enää sitä et kaikki tekis kaikkee, mut tää varmaan muuttuu viel entist enemmän. Ja sit voi olla et jotain työtehtävii poistuu kokonaan. Voidaankin ajatella yhä enemmän ihmisten vahvuuksia. Tiimien on tulevaisuudessa jaettava asiakkuuksia myös yhä enemmän. Asiakkaat on yhä enemmän koko tiimin asiakkaita.”* (Haastateltava II).

*”Mei tulee ymmärtää, että koko kenttä muuttuu tosi radikaalisti, että meillä pitää olla oma halu ja tahto kehittyä.”* (Haastateltava I)

Tiimityö on ollut kohdeyrityksessä käytössä jo useiden vuosien ajan ja nimenomaan tiimiesimiestyön haasteeksi on pitkälti koettu se, että tiimiesimieheksi on siirrytty asiantuntijatehtävistä ja on jouduttu oppimaan asioita niin sanotusti kantapään kautta. Tiimiesimiesten työtä ja osaamista arvostetaan organisaatiossa kautta linjan ja heidän ammattitaitoaan ja jaksamistaan halutaan tukea mentorointiohjelman avulla. Organisaatiossa nähdään, että tiimiesimiehet saisivat mentoroinnin avulla nimenomaan apua arjen esimiestyön.

*”Mut tää mihin mie luulen et tiimiesimiehet tarvii kaikist eniten apuja, on se arkisen esimiestyön haasteelliset tilanteet. Miten ohjataan työntekijää oikein tai miten annetaan palautetta positiivisesti tai kehittävää palautetta tai ylipäätään organisoidaan sitä tekemistä.”* (Haastateltava III)

Jotta mentorointiohjelmat onnistuvat ja niistä on hyötyä organisaatiolle, ne on syytä liittää osaksi yrityksen laajempaa työntekijöiden kehityssuunnitelmaa ja henkilöstöjohtamista (Ristikangas ym. 2014, 125). Johtamisen teoreettinen koulutus antaa esimiehille perusvalmiuksia, mutta sillä ei pystytä takaamaan muutoksia arkisessa johtamistyössä. Tarkoituksenmukaista on, että mentoroinnin avulla pystytään vastaamaan niin tiimiesimiehen kuin organisaation yhteisiin kehittämistavoitteisiin ja sen avulla kehitetään yksilön todellisia tarpeita, joiden kehittamisestä hyötyy myös yritys. (Åhman 2004, 187, 190.)

Kohdeyrityksessä on käytössä esimiestyön tukemiseksi erilaisia valmennus- ja kehittämismenetelmiä. Nyt luotavan mentorointiohjelman halutaan myös tukevan ja olevan osa muita esimiesvalmennuksia. Näin pystytään saavuttamaan valmennuksista organisaation kannalta enemmän hyötyä, kun jo olemassa olevissa valmennuksissa käsitellyt teemat ja toiminnan kehittämiseksi halutut käytännöt pystytään viemään päivittäiseen esimiestyöhön mentorointiprosessia hyödyntäen.

*”Me tehdään jonkin verran esimiestyönvalmennuksia ja kehittämistä. Silloin ku on tällainen valmennuspäivä ollu ni se ois hirveen herkullista löytää niit aiheita siit, jotta tulee sit sellainen ahaa elämys, et siel oli tää ja tää ja tätä mie rupeen nyt kokeilemaan tai tän jutun otan nyt käyttöön. Ja sit tulis sen luennon lisäks sisäistäminen/pohtiminen toisen kanssa sitä ja et sit se lähtis oikeesti sinne käytäntöön ja saatas hyödyks organisaatiolle niitä asioita.”* (Haastateltava II)



#### 7.4.1 Mentorointiohjelman tavoite

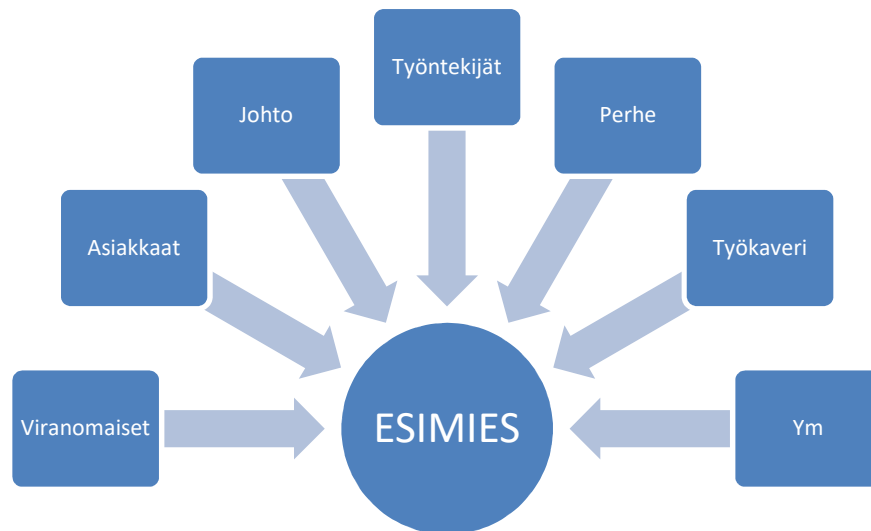
Mentorointiohjelman lähtökohtana on organisaation sille määrittämä tavoite. Organisaation määrittämän tavoitteen on kuitenkin syytä olla niin väljä, että se jättää mentorille ja aktorille mahdollisuuden luoda mentoroinnille myös omat tavoitteet (Kupias & Salo 2014, 69).

Kohdeyrityksessä mentorointiohjelman tavoitteeksi määritellään tiimiesimiestyön kehittäminen. Mentorointiohjelman avulla tarjotaan tiimiesimiehille uusia näkökulmia, eväitä muutoksen toteuttamiseen ja työkaluja oman esimiesroolin kehittämiseen. Mentorointiprosessilla pyritään saavuttamaan organisaatiossa kokemusten siirtoa, näkemysten vaihtoa, tiedon jakamista ja osaamisen lisäämistä sekä tiimiesimiehet saavat lisää varmuutta hoitaa vaativia esimiestehtäviä.

*”Tiimiesimiehenä sun tulee kyetä toimimaan sen oman roolin kautta, se lienee haasteellisinta, kun sä oot aikaisemmin ollu yks työyhteisön jäsenenä ni se on hirveen haasteelista nousta siitä sit pikkasen porras ylemmäs, joka sit jatkossa koordinoi sitä koko kokonaisuutta ja sit pitää ehkä puuttuu niihin asioihin mitä ei oo ihan oikeel tolalla” (Haastateltava III)*

*”Esimiehille eväitä tai esimiehille lisää sellaista osaamista viedä sitä muutosta eteenpäin. Se on selkeesti sellainen meidän tärkeä juttu” (Haastateltava II).*

Tiimiä johdettaessa tiimiesimies on usein niin sanotusti puun ja kuoren välissä, sillä juuri heihin kohdistuu odotuksia hyvin erilaisilta tahoilta ja koska ihminen on kokonaisuus ei pidä myöskään unohtaa perheen ja muiden sidosryhmien vaikutusta (kuvio 11). Näin ollen tiimiesimiehen tehtävät ovat vaativia ja vaativat erityisen paljon nimenomaan taitoa ihmisten johtamisesta. Esimiesten tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot ja osata jakaa omat voimavarat taitavasti selvitäkseen näistä paineista. Mentorointiohjelman avulla pyritään auttamaan tiimiesimiehiä selviämään näistä paineista ja tarjoamaan heille välineitä sekä uusia ratkaisumalleja helpottamaan arjessa jaksamista ja oman työn organisointia.



Kuvio 11. Esimieheen kohdistuvat odotukset.

*"Tiimiesimiehet tarvitsevat arkeen jaksamista ja kokemusten jakamista. Että he jaksaa nähdä eteenpäin, että näkevät sinne tavoitteeseen. Siu pitää huolehtia itsestäsi, et sie jaksat tehdä tätä työtä, ja sie jaksat ottaa uusia asioita vastaan. Siulla pitää olla älyttömän hyvä asioiden hallinnointi ja organisointi, priorisointi ja siu pitää pystyy siihen koko ajan juoksevasti. Sie et ikinä tee sitä mitä sie suunnittelit. Muuntautumiskyky, tilanteeseen hyppääminen, hermojen säilyttäminen. Se on esimiehenä tärkeätä, kun siellä tiimissä tulee koko ajan jotakin."* (Haastateltava I)

#### 7.4.2 Käsiteltävät teemat

Esimiesvalmennuksissa voidaan kehittää joko työnsuoritusta tai ajattelun kehittämistä. Mikäli halutaan kehittää ajattelua, on kiinnitettävä huomio mm. asenteisiin, itsetuntemukseen, uskomuksiin, arvoihin ja omien rajojen rikkomiseen. Valmennettaessa suoritusta kiinnitetään vastaavasti huomiota arjen johtamiskäytäntöihin, tavoitteiden saavuttamiseen ja palautteen hyödyntämiseen. Tällöin siis tarkastellaan päivittäiseen työhön liittyviä tekijöitä ja arkisia johtamishaasteita ja tilanteita. (Åhman 2004, 189.)

Teemojen avulla pyritään tukemaan mentorointiprosessia ja lisäämään tiimiesimiesten osaamista organisaation strategisten tavoitteiden suuntaisesti. Kohdeyrityksen kriittisenä osaamisena tiimijohtamisen näkökulmasta voidaan pitää henkilöstöjohtamista. Hyvin toteutetun tiimien henkilöstöjohtamisen kautta, tiimit pystyvät parempaan suoritukseen ja sen jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita.

Ennakkoon esitetyt teemat auttavat myös esimiehiä saamaan parempaa hyötyä mentorointiprosessista. Kun mentorointiparit ovat tietoisia ja keskustelleet etukäteen mentoroinnin teemoista ja käyvät niitä tapaamisten yhteydessä lävitse, raportoivat he tutkimusten mukaan ohjelman päätyttyä mentorointikokonaisuudesta myönteisemmin kuin ne parit, joilla ei ole ollut ennakkoon sovittuja teemoja (Soininen 2008, 79-78).

Osa ohjelman teemoista annetaan kohdeorganisaation näkökulmasta, mutta mentoripareille halutaan antaa mahdollisuus saada vaikuttaa itse teemojen sisältöihin ja hakea sieltä se osa-alue, jossa kukin kokee tarvitsevansa ja pystyvänsä jakamaan kokemusta ja hiljaista tietoa. Tapaamisissa on tärkeää, että aktori tunnistaa omat vahvuuksiansa ja rajoituksensa ja osaa hyödyntää tätä tietoa omassa esimiestyössään. Mentorointiprosessin aikana mentorointiparit saavat uusia näkökulmia esimiestyöhön ja itsensä kehittämiseen sekä ovat valmiita haastamaan omia käsityksiään.

Haastatteluista nousevat selvästi esille seuraavat teemat:

- Itsensä johtaminen: itsensä johtamisessa on kyse tunnistaa omia tavoitteita, vahvuuksia, heikkouksia ja kehittymisalueita. On tärkeää arvostaa itseään, oppia tuntemaan itsensä, tunnistaa oma tapa toimia erilaisissa tilanteissa, jotta pystyy tunnistamaan ja ohjaamaan muita.
- Arkisen esimiestyön haastavat tilanteet: tunnistaa haastavat tilanteet ja saada työkaluja ja ratkaisuja näiden työkalujen käyttämiseksi.
- Työ- ja tiimiroolit: tiiminjäsenten erilaisuuden tunnistaminen ja hyödyntäminen, vuorovaikutuksen paraneminen, luottamuksellisen suhteen saavuttaminen
- Palautteen antaminen: positiivisen ja negatiivisen palautteen oikeanlainen antaminen.

*"Itsetuntemus, jotta osaa tunnistaa oman käyttäytymisen ja tuntisi ne omat tiiminjäsenet, et mä osaan johtaa niitä oikeella tavalla. Jokaisen inputti kasvattaa sen koko tiimin kokonaistulosta ja saavutuksia."* (Haastateltava III)

*"Henkilöstöjohtaminen, vaikeiden asioiden hoitaminen; siihen jotakin evästä, luottamuksen ja yhteistyönluominen, rohkaisua, evästystä, tsemppiä. Tue positiivisuutta. Ihmisten persoonallisuuden ymmärtämistä"* (Haastateltava I)

*"Miten ohjataan työntekijää oikein tai miten annetaan palautetta." (Haastateltava II)*

### **7.4.3 Ohjelmasta tiedottaminen ja koulutus**

Ennen mentorien tai aktorien valintaa on syytä järjestää koulutustilaisuus, jossa lisätään niin tiimiesimiesten kuin mentorien tietoisuutta ohjelmasta ja sen tavoitteista (Ristikangas ym. 2014, 139). Juuselan ym. mukaan (2000, 48) on huomattu, että hyviä tuloksia koulutuksesta on saatu, kun ensin on valmennettu mentorit ja sitten nämä mentorit ovat itse valmentaneet omat aktorinsa. He pitävät myös tärkeänä, että ohjelmasta tiedotetaan organisaatiossa laajalti ja mentoriparit tietävät kuka toimii yhdyshenkilönä prosessin aikana.

Kohdeyrityksessä koulutus ja ohjelmasta tiedottaminen pyritään yhdistämään muiden esimiesvalmennusten yhteyteen. Tiedottamisesta vastaa oma HR-osasto. Mentorien ja aktorien koulutuksen järjestämisessä voidaan hyödyntää yhtiön sisäryitystä. Sisäryitys on erikoistunut HR-palveluihin ja heillä on mento-roinnista ja siihen liittyvistä toiminnoista useiden vuosien kokemus. Tämä edesauttaa ohjelman aloittamista ja mahdollistaa sen käytäntöön viemisen nopealla aikataululla. Koulutuksen ja tiedottamisen avulla pyritään välttämään ennakkoluuloja ja saadaan osallistujat sitoutumaan sekä innostumaan ohjelmasta.

*"Se ohjelma pitää vaan osata myydä heille, se on tavallaan tärkeätä et kertoo, että ohjelma on aidosti heidän tueksi ja kertoo sen et mihin sil tähdätään ja sehän on ain tärkeätä et ihmisten pitää saada tietoo." (Haastateltava I)*

*"sisäryityksestähän meil löytyy tietysti niit ihmisii, jotka pystyy niinku antamaan sitä sellasta mentorointikoulutusta." (Haastateltavat III)*

### **7.4.4 Parien muodostaminen**

Mentorointiohjelmiin kuuluu yleensä ennakkoon tehtävä mentori-aktori parien valinta. Näissä valinnoissa usein huomioidaan mentoroitavien tarpeet ja mentorin kokemus. Parhaat tulokset on saavutettu yleensä, kun aktorille on annettu mahdollisuus valita muutaman mentorin joukosta itselleen sopiva mentori. (Ristikangas 2014, 129.) Tätä parien valintaa voidaankin pitää ohjelman onnistumisen kannalta kriittisimpänä vaiheena (Kupias & Salo 2014, 84).

Kohdeyrityksessä koetaan, että paras tuki tiimiesimiehille saadaan, kun mentorit etsitään yrityksen sisältä, sillä näin pystytään saavuttamaan myös organisaatio-osaamisen siirtämistä. Mentori voi olla toiselta paikkakunnalta, kunhan hänellä on annettavaa esimiehen osaamisen kehittämiseksi.

*"Uskon et mentorit löytyis talon sisältä, sit se ois ainakin sellasta, mitä me halutaan saada aikaseks."* (Haastateltava II)

*"Ehkä se tuki on kuitenkin konkreettisempi, kun se henkilö on oikeesti siitä samasta organisaatiossa ja se jo tietää organisaation toimintatapoja."* (Haastateltava I)

Kohdeyrityksen näkökulmasta tarkoituksenmukaisinta on, että mentoreista kootaisiin mentoripankki. Mentoripankkiin halukkaat mentorit voivat ilmoittautua ja tuoda samalla esille omat vahvuudet, kokemuksen ja osaamisen. Mentoripankista pystytään etsimään, joko sitä osaamista mitä aktori tarvitsee tai jos jollakulla mentorilla on organisaation näkökulmasta hallussa sellaista osaamista ja kokemusta, mikä on tärkeää saada organisaatiossa jaettua, voidaan hänelle etsiä sopiva aktori.

*"Vois olla tarjotin näist ihmisist, jotka on ilmoittautuneet mentoreiksi, ja sit sä voit kattoo, et tol ihmisel on tota osaamista ja mä haluisin ton kans jutella tästä asiasta tai et tää ois se mun tällainen sparraajakumppani. Se ois mun mielest ehkä se paras juttu. Näin saatas siirrettyä tietoa organisaation tarpeen näkökulmasta. Sit se ois monipuolista"* (Haastateltava III)

Aktorit voisivat ilmoittautua mentorointiohjelmaan mukaan kertomalla suullisesti haluavansa osallistua valmennukseen tai vaihtoehtoisesti he voivat hakeutua mukaan hakemuskirjeellä. Hakeutuessaan valmennukseen he kertovat vapaa-muotoisesti, missä osa-alueessa haluavat omaa osaamistaan kehittää.

#### **7.4.5 Mentorointiohjelman kesto**

Organisaation on syytä määrittää mentorointiohjelman kestolle rajat. Näin ohjelmalla saadaan aikaiseksi vaikuttavuutta ja ohjelmasta muodostuu enemmän prosessinomainen. Parien välillä on oltava tapaamisia riittävästi. Usein mentorointiparien välillä on ollut tapaamisia 8-10 kertaa ja yksi kerta on kestänyt 1,5-2 tuntia. (Kupias & Salo 2014, 94). Åhmanin mukaan (2004, 191), vaikuttavuuden saavuttamiseksi mentorointiprosessin on kestävä vähintään vuoden.

Kohdeyrityksen tiimiesimiesmentoroinnissa tapaamisten määrää on syytä pohtia enemmän tarpeen näkökulmasta ja antaa mentorin ja aktorin päättää keskenään tapaamisten ajankohdat ja paikat. Tällä pyritään saavuttamaan aitoa ajatusten vaihtoa ja että tapaamisiin on oikeasti sitouduttu. Juusela ym. (2000, 38) toteaa, että mikäli parit eivät löydä kalenteristaan aikaa tapaamisiin kyse ei niinkään ole ajan puutteesta vaan ennemminkin sitoutumattomuudesta. Tapaamisia on kuitenkin oltava riittävästi, jotta parien välille ehtii muodostua vuorovaikutuksellinen ja luottamuksellinen suhde. Suunnitellun mentorointiohjelman kesto määriteltiin maksimissaan vuoden mittaiseksi. Kuitenkin mentori-aktori-pareille halutaan antaa mahdollisuus jatkaa suhdetta myös suunnitellun ohjelman jälkeen, mikäli parit kokevat sen tarpeelliseksi.

*”Uusi tiimiesimies miun mielst tarvii pitemmän ja enemmän niitä ja sellast niinku säännöllisempää. Sit jos on joku tietty asia ni sit voi olla et ykskii kerta riittää. Se on sillee vähän tapauskohtasesti. Ja tietenkin mentoroitavan pitäs jotenkiii myös osata sanoa et, ei vaan tavata tapaamisen ilosta, vaikka se varmaan onkii kiva pohtia asioita. Selkeesti se, et nää on ne miu asiat, et mie ku saan tarvittavan avun ja tuen ni se on riittävä. Pitäs aidosti miettiä sitä tilannetta ja asiaa sekä kuka siinä on. Miten siinä kokee myöskin tarvitsevansa.”* (Haastateltava II)

*”Luottamus rakentuu yleensä pitkäkestoisessa yhteistyössä. Mut vuosi on ehdottomasti maksimi. Mut nää mentorointisuhteethan voi jatkuu läpi elämän, vaik toinen vaihtas työpaikkaakin ni kokoonnutaan keskustelemaan yhteisistä tilanteista, mitä on oppinut ja mitä on haasteita tässä välillä. Niistä tulee tavallaan sellasii ammatillisia ystävyysuhteita.”* (Haastateltava II)

#### **7.4.6 Mentoroinnin menetelmät**

Koska mentorointiohjelma halutaan liittää osaksi olemassa olevaan esimiesvalmennusta, olisi ilmeisen tarkoituksenmukaista aloittaa ohjelman toteuttaminen ryhmänä mahdollisimman pian tiimiesimiesten valmennuspäivien jälkeen. Tällä edistetään uuden opitun viemistä käytännön työhön ja saadaan aikaiseksi haluttuja organisaatio-osaamisen muutoksia. Ryhmänä aloittamisen etuna voidaan pitää myös sitä, että tiimiesimiehet voivat antaa toisilleen mentorointiprosessin aikana vertaistukea ja jakaa omia kokemuksia.

Mentorointiohjelmassa käytettävä menetelmä riippuu pitkälti mentori-aktoria pareista. Jos nämä parit toimivat sijainniltaan toistensa läheisyydessä on järkevää,

että tapaamiset tapahtuvat kasvokkain. Mikäli välimatka on pidempi, on luontevaa toteuttaa ainakin osa tapaamisista virtuaalikanavia käyttäen. Virtuaalimentoroinnissa yleisimmäksi malliksi on käytännössä muodostunut ns. hybridimalli, jossa mentoriparit tapaavat toisensa kasvotusten noin kolmen kuukauden välein ja sen lisäksi yhteyttä pidetään sähköpostin tai Skype:n välityksellä (Ristikangas 2014, 169).

Joitakin mentoroinnin osa-alueita kannattaa kohdeorganisaatiossa käsitellä ryhmämentoroinnin keinoin. Näin saataisiin vaihdettua kokemuksia ja osaamista laaja-alaisesti ja keskusteluissa voi tulla esille myös asioita, joita mentori-aktori-parit eivät olleet kahden kesken osanneet ottaa puheeksi.

*”Olis hyväkin olla virtuaalisia elementtejä mukana. Siin vois osittain myös olla semmostakin teemaa, et on ryhmätapaamisia. Koska sillonhan ne ihmiset voivat jakaa kollegiaalisia näkemyksiä, siitä miten mul on tää onnistuntu ja toinen saa vinkin. Mont kertaa parhaat kokemukset luennois on siit, ku ihmiset saavat jutella keskenään. Se et joku vetää luentoa vaik se on mielenkiintosta, ni eniten siit saa irti ku sä voit vaihtaa niit kokemuksii.”* (Haastateltava III)

*”Sit jos on selkeesti ihan meille kaikille joku ihan uus asia, mut me sen takii on nostettu se esille, et tää vois olla just sitä mitä mei organisaatio tarvitsee. Sillon se voiskii olla vaik sisaryrityksestä henkilö, koska siel on niitä pitkän kokemuksen omaavia valmentajia ja esimiestyön kehittäjiä. He vois toimia sit tälläsessä yhdessä keskustelussa mentoreina tai sit jossain ryhmäkeskustelussa.”* (Haastateltava II)

#### **7.4.7 Mentorintisopimus**

Mentorointi suhteen aluksi voidaan luoda mentorintisopimus mentorin ja aktorin välille. Sopimus ei kuitenkaan ole pakollinen, vaan tärkeämpää on, että ensimmäisellä tapaamiskerralla mentori ja aktori keskustelevat suhteen tavoitteista, odotuksista ja miten he aikovat toimia mentorointiprosessin aikana (Ristikangas 2014, 178).

Kohdeyrityksessä mentorintisopimuksen tekeminen nähdään toisaalta tärkeänä prosessin kannalta, toisaalta mentorointi halutaan pitää mahdollisimman vapaamuotoisena ja tärkeämmäksi koetaan, että prosessin aikana tapahtuu aitoa ajatusten vaihdantaa.

*”Mie jotekii ajattelen et mentorintisopimusta ei tarvita. Mie haluaisin pitää tän tyyppisen, jollai tavalla vapaa muotoisena, jotta se ei näytä siltä, että mei pitää*

*nyt saada tähän jotakii sanottuu, et tää pystytään näyttämään toteen. Jollakii tavall et siin tulis sellanen, niin ku tuos olikii, sen pitää olla hyvin luottamuksellista ja et siin tulis sellanen aito vuorovaikutus, että ei se juttu ohjaa sitä vaan enemmänkin, että se ihminen sais siit jotain iha oikeesti. Tiimin hyvyys ja toimivuus, se on sit se juttu joka sitten mittaa sitä, et onnistuttiiks täs vai eiks täs onnistuttu.” (Haastateltava II)*

*”Se auttaisi orientoitumaan, sä tiedät mikä on se homman nimi ja tiedät mihin sitoudut ja siihen on sitten hyvä palat. Et nää on ne asiat ja teemat joita halusit käsitellä, olis sulla täst viel jotakii, mihin sä haluisit jotain lisää.” (Haastateltava III)*

Osapuolet voivat tehdä halutessaan mentorointisopimuksen (liite 3) mentorointiprosessin ensimmäisellä tapaamiskerralla. Vaikka kirjallista sopimusta ei tehtäisi, toimii mentorointisopimus hyvänä pohjana keskusteluille. Sopimuksen tarkoituksena kuitenkin on, että kaikki alussa sovitut asiat kirjataan ylös ja siihen voidaan aina palata prosessin myöhäisemmässä vaiheessa uudelleen ja se toimii näin ollen prosessin seurannan tukena.

Mentorointisopimus sisältää sopimuksen osapuolet, mentorin ja aktorin odotukset yhteistyölle, yhteistyön tärkeät pelisäännöt, sekä teemat joita mentoripari on päättänyt yhdessä käsitellä. Sopimusta tehtäessä voidaan myös sopia tapaamispäivät ja ne teemat mitä käsitellään minkäkin tapaamisen yhteydessä. Näin pystytään organisoimaan molempien osapuolten ajankäyttöä ja valmistautumaan tapaamisiin etukäteen.

#### **7.4.8 Mentoroinnin vaikuttavuuden arviointi**

Mentorointiohjelman päättyessä on vaikea löytää mittareita, joilla voidaan arvioida ohjelman tuloksia ja vaikuttavuutta. Mentoroinnista saatavat tulokset näkyvät yleensä vasta pidemmän ajan kuluttua. Organisaation ja ohjelman kehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeää saada palautetta niin mentorilta kuin aktorilta. Yleensä saatavat mittaustulokset ovat laadullisia. (Juusela ym. 2000, 49.) Myös mentorin ja aktorin on syytä pohtia keskenään ohjelman päättyessä, kuinka mentorointi onnistui ja mitä olisi voitu tehdä toisin (Ristikangas 2014, 186).

Kohdeorganisaation näkökulmasta mentorointiohjelman vaikuttavuuden arviointia voidaan toteuttaa mentorointisuhteen loppuyhteenvetolomakkeen (liite 4)



avulla. Lomake kannattaa luoda sähköiseen muotoon ja pyytää osallistujia vastaamaan siihen. Näin osallistujat voivat kuitenkin itse valita haluavatko antaa palautetta prosessista. Toisaalta lomaketta voivat hyödyntää myös mentori ja aktori omassa loppukeskustelussansa. Lomakkeella pohditaan mentorointisuhteen merkitystä, oppimista ja oivaltamista, onko mentorointiprosessilla ollut vaikuttavuutta esimiestyöskentelyyn, toteutuivatko tavoitteet odotusten mukaan ja olisiko jotain voinut tehdä toisin.

## **8 Yhteenveto**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimusaineiston pohjalta ideoida mentorointiohjelma Azets Insight Oy:n Etelä-Karjalan alueella toimiville tiimiesimiehille tukemaan heidän osaamista ja kehittymistä vaativassa esimiestyössä sekä vastata tutkimuskysymykseen, miten kehitetään taloushallinnon alan tiimiesimiesten kyvykkyyttä mentoroinnin keinoin.

Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimuksen menetelmin ja tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusmetodiksi puolestaan valittiin teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin haastatteleamalla kasvotusten kolmea kohdeyrityksen henkilöstöasioista päättävää ja läheisessä yhteistyössä tiimiesimiesten kanssa toimivaa henkilöä. Haastattelut litteroitiin ja aineistoa analysoitiin kuuntelemalla ja lukemalla litteroituja tekstejä, tehden samalla muistiinpanoja ja etsien yhtäläisyyksiä ja kytkentöjä aikaisempaan teoriaan. Tarkoitus ei ollut testata teoriaa vaan selvittää mitä tähän tapaukseen liittyvää nousee esille haastattelujen kautta.

Tutkimustulokset osoittavat, että mentorointi nähdään kohdeyrityksessä hyvänä keinona tukea tiimiesimiehiä heidän työtehtävissään. Mentorointiohjelma koettiin tärkeäksi liittää osaksi jo olemassa olevia esimiestyön kehittämisohjelmia. Näin pystytään saamaan organisaation haluamat muutokset ja toimintamallit nopeasti ja tehokkaasti osaksi organisaation joka päivittäistä toimintaa. Tutkimustulosten avulla luotiin mentorointiohjelma Azets Insight Oy:n Etelä-Karjalan toimipisteissä toimiville tiimiesimiehille.

Tutkimuksen teoriaosuuden mukaan mentorointiohjelmien on todettu olevan hyvä yritysten henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmä. Niiden avulla pystytään jakamaan niin hiljaista tietoa kuin lisäämään mentoriparin ongelmanratkaisutaitoja sekä jakamaan hyviä käytäntöjä. Mentorointiohjelmien avulla organisaatiossa pystytään siirtämään organisaation kannalta tärkeää organisaation osaamista ja yksilöt pystyvät kehittämään omaa syvällisempää osaamistaan.

Taloushallinnon alalla tiimityöskentelyllä pyritään luomaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Sen avulla pystytään ottamaan asiakkaan tarpeet yhä paremmin huomioon sekä palvelemaan heitä laadukkaammin ja saadaan siten asiakas sitoutettua yritykseen. Tiimityö myös tehostaa monia työprosesseja, sillä asiantuntijat pystyvät keskittymään tehtäviin, joissa heidän vahvuudet ja osaaminen tulevat paremmin esiin. Tiimissä pystytään myös jakamaan omaa osaamistaan muiden jäsenten kesken. Tiimijohtaminen on tiimityöskentelyn yksi tärkeimmistä osa-alueista, koska esimiestyö vaikuttaa oleellisesti koko tiimin toimivuuteen.

Taloushallinnon tiimiesimiesten kyvykkyyden lisääminen mentoroinnin keinoin koettiin Azets Insight Oy:ssä hyväksi menetelmäksi, sillä esimiehillä on jo nyt hyvin hallussa esimiestyön substanssiosaaminen. Mentorointiohjelman tarkoituksena on nimenomaan lisätä tiimiesimiesten syvällisempää osaamistaan muun muassa ihmisten johtamisessa ja muutosten läpiviemisessä.

Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta kriittinen osaaminen, mitä kehittämällä tuetaan yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista. Kohdeyrityksen kriittiseksi osaamiseksi todettiin tiimijohtamisen näkökulmasta henkilöstöjohtaminen. Tiimijohtamisessa on nimenomaan kysymys ihmisten johtamisesta ja hyvin toteutetun tiimijohtamisen avulla tiimit pystyvät parempaan suoritukseen ja sen jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita. Hyvällä tiimijohtamisella on todettu olevan myös selkeä rooli tiimin kehittymiseen ja työilmapiirin luomiseen.

Mentorointiohjelman luomisen kannalta tärkeänä aikaisemman teorian mukaan pidetään nimenomaan tavoitteen määrittelyä. Tavoitteen määrittelyllä pyritään

henkilöstön kehittäminen sitomaan yrityksen jo olemassa oleviin strategisiin tavoitteisiin ja visioon. Tavoite asettaa myös ehdot sille ketä otetaan mukaan mentorointiin ja millä menetelmillä ja miten mentorointi kannattaa toteuttaa.

Kohdeyrityksen mentorointiohjelmalle luotiin tavoite, josta hyötyvät niin organisaatio kuin mentorointiin osallistuvat tiimiesimiehet. Ohjelman tavoitteeksi määriteltiin tiimiesimiestyön kehittäminen, tarjoamalla tiimiesimiehille uusia näkökulmia, eväitä muutoksen toteuttamiseen ja työkaluja oman esimiesroolin kehittämiseen.

Organisaation näkökulmasta haluttiin mentorointiohjelmalle antaa myös muutamia käsiteltäviä teemoja. Teemojen avulla pyritään tukemaan mentorointiprosessia ja lisäämään tiimiesimiesten osaamista organisaation strategisten tavoitteiden suuntaisesti. Ennakkoon määritellyt teemat olivat itsensä johtaminen, arkisen esimiestyön haastavat tilanteet, työ- ja tiimiroolit ja palautteen antaminen. Nämä teemat haluttiin kuitenkin jättää melko avoimiksi ja antaa näin aktorille ja mentorille mahdollisuus itse määrittellä teemojen sisällöt tarkemmin keskinäisessä mentorointisopimuksessa. Tällä pyrittiin saamaan aikaiseksi aitoa vuorovaikutusta ja luottamuksellista kokemusten vaihtoa sekä tapaamisien aikana halutaan käsiteltävän juuri niitä asioita, joihin tarvitaan mentoroinnin mahdollistamaa lisäpotkua.

Organisaation hallinnoiman mentorointiohjelman maksimi kestoajaksi määriteltiin vuosi. Ohjelmassa ei kuitenkaan haluttu rajata tarkasti ennakkoon tapaamisten määrää, vaan se haluttiin jättää mentorin ja aktorin päätettäväksi. Tapaamisia tulisi kuitenkin olla riittävästi, jotta mentorointiohjelmalla saavutettaisiin haluttua vaikuttavuutta ja osaamisen kehittymistä.

Haluttujen organisaatiomuutosten saavuttamiseksi todettiin organisaation edun mukaiseksi koota mentoreista mentoripankki, josta pystytään valitsemaan, joko mentori aktorille tai vastaavasti aktori mentorille. Valinta tehdään sen mukaan mitä osaamista tarvitaan tai halutaan jakaa. Mentorointiprosessi on myös luontevaa aloittaa ryhmänä, näin pystytään joitakin teemoja käsittelemään ryhmämentoroinnin menetelmin ja saadaan jaettua ryhmän kesken kokemusten vaihtoa. Tärkeää ohjelman onnistumisen kannalta on, että niin aktorit kuin mentorit osal-

listuvat siihen vapaaehtoisesti. Aktorit voivat hakeutua ohjelmaan kertomalla halunsa lisätä osaamistaan mentoroinnin keinoin, joko suullisesti tai kirjallisen hakemuksen perusteella.

Mentorointiohjelma katsotaan alkaneeksi, kun mentoriparit yhdistetään. Näin olen tärkeää järjestää koulutustilaisuus ennen pariin muodostamista. Koulutustilaisuuden tavoitteena on lisätä niin mentoreiden kuin aktoreiden tietoisuutta ohjelmasta sekä sen tavoitteista ja käytännön järjestelyistä. Kohdeorganisaatiossa on luontevaa toteuttaa koulutus hyödyntäen sisäryhtymän osaamista ja kokemusta.

Ensimmäisellä tapaamiskerralla mentori ja aktori voivat tehdä halutessaan mentorointisopimuksen joko kirjallisena tai suullisesti. Sopimuksen tarkoitus on toimia pohjana tapaamisille. Se myös auttaa osapuolia hahmottamaan mistä mentoroinnissa on kyse. Tähän sopimukseen voidaan palata aina tapaamisten aikana ja varmistaa näin prosessin eteneminen sopimuksen ja tavoitteiden mukaan.

Mentorointiohjelman päätyttyä ohjelman kehittämiseksi, on tärkeää saada palautetta sen onnistumisesta ja vaikuttavuudesta, niin aktorilta kuin mentoriltakin. Mentorointisuhteen vaikuttavuutta arvioidaan loppuyhteenvetolomakkeen avulla, joka voidaan toteuttaa sähköisessä muodossa. Myös tiimityöskentelyn kehittymistä voidaan pitää yhtenä onnistumisen mittarina.

## **9 Pohdinta**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suuntaviivat mentorointiohjelmalle Azets Insight Oy:n Etelä-Karjalassa toimiville tiimiesimiehille sekä vastata tutkimuskysymykseen, miten kehitetään taloushallinnon alan tiimiesimiesten kyvykkyyttä mentoroinnin keinoin.

Tutkimustulosten avulla luotiin suuntaviivat mentorointiohjelmalle ja selvitettiin kohdeorganisaation näkemystä, miten kehitetään mentoroinnin avulla tiimiesimiesten kyvykkyyttä. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä, jos tiimiesimiesten oma näkökanta olisi saatu mukaan tähän tutkimukseen. Siten mentorointiohjelma

olisi pystytty luomaan tarkemmaksi ja niin, että se olisi palvellut vielä paremmin tiimiesimiehiä.

Uskon, että luotu mentorointiohjelma on arvokas kehittymisen menetelmä niin organisaatio-osaamisen lisäämiseen kuin tiimiesimiehille kyvykkyyden lisäämiseksi. Sen avulla pystytään saavuttamaan liiketoiminnallista kilpailuetua, tehostamaan tiimityöskentelyä sekä helpotetaan alan muutosten läpivientiä.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteettia on pyritty lisäämään sillä, että tutkimus on selostettu mahdollisimman tarkasti vaihe vaiheelta tutkimusraporttiin ja se voidaan näin ollen toistaa saaden samojen henkilöiden kertomana samoja tuloksia. Validiteetti puolestaan on pyritty takaamaan sillä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä piti tutkia. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tutkimusongelman mukaan ja sen avulla pystyttiin saamaan luotettavia vastauksia. Haastattelussa käytetyt teemat pohjautuivat tutkimuksessa esille tulleetseen teoriaan. Tulosten pätevyyttä lisäävät myös raportissa käytetyt suorat haastattelulainaukset. Vaikka haastatteluja tehtiin vain kolme, alkoivat haastattelutulokset satureoitua, mikä tarkoittaa, että tulokset alkaivat toistua eri henkilöitä haastateltaessa.

Haastattelujen avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen ja lopputuloksena luotiin kohdeorganisaatiolle mentorointiohjelmarunko. Mentorointiohjelma sisältää organisaation ohjelmalle määrittelemän tavoitteen, teemat, keston ja koulutussuunnitelman. Lisäksi määriteltiin, kuinka mentorit ja aktorit valitaan mukaan mentorointiprosessiin ja millä menetelmillä mentorointiohjelmaa aloitetaan toteuttamaan. Ohjelma sisältää myös mentorointisopimuksen ja loppuyhteenvetolomakkeen mentoriparien toiminnan tueksi sekä palautteen keräämiseksi. Mentorointiohjelman avulla voidaan kasvattaa tiimiesimiesten kyvykkyyttä toimia esimiestehtävissä.

Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää ohjelmasta tiedottamiseen sekä ohjelman toteuttamisvaiheessa. Sen pohjalta pystytään luomaan organisaatiossa mentoroinnin tukimateriaalia, joka auttaa mentorointiohjelman markkinointia tiimiesimiehille ja mentorointipankin kasaamista.

Jatkoa ajatellen, organisaatiossa on tärkeä saada käynnistettyä mentorointiohjelman pilotointi mahdollisimman pian. Pilotointi on hyvä keino varmistaa ennen varsinaisen ohjelman aloittamista sen toimivuus ja kerätä kokemuksia ja oppia mahdollisista omista virheistä (Juusela ym. 2000, 45). Tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla pilotoinnin onnistumista ja kehittää ohjelmaa saatujen tuloksien avulla.

## Kuviot

Kuvio 1. Tekijät jotka vaikuttavat kirjanpitäjän mahdollisuuksiin osallistua strategiseen johtamiseen, s. 10

Kuvio 2. Leavittin timantti, s. 11

Kuvio 3. Osaamisen ja ammattitaidon yhteydet, s.12

Kuvio 4. Osaamispyramidi, s. 13

Kuvio 5. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät, s. 15

Kuvio 6. Kehityskaari työryhmästä huipputiimiksi, s. 19

Kuvio 7. Esimiehen erilaisissa tiimeissä, s. 21

Kuvio 8. Tiimijohtamisen erityisosaamiset, s. 24

Kuvio 9. Tiimijohtajan osaamisalueet, s. 24

Kuvio 10. Mentorointiprosessin suunnittelun kulku, s. 29

Kuvio 11. Esimieheen kohdistuvat odotukset, s. 42

## Lähteet

Azets. 2017. Internet sivut. www.azets.fi. Luettu 8.5.2017

Emelo, R 2015. Shift your focus with modern mentoring. Talent Development s 36 - 41. Syyskuu 2015.

Heikkinen, K. 2016. Ajatuksia pienen luovan tiiminjohtajuudesta. ePooki 29/2016. Oulun ammattikorkeakoulu. <http://www.oamk.fi/epooki/2016/ajatuksia-pienen-luovan-tiimin-johtajuudesta>. Luettu 4.10.2017.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit- avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Helakorpi, S. 2012. Tiimijohtajan asiantuntijuus ja sen arviointi. <https://sites.google.com/site/skillsknowhow/osaamisen-arviointi-1>. Luettu 21.8.2017.

Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. [https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja\\_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf](https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf). Luettu 21.8.2017.

Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. (toim.). 2014. Parempaa työelämää tekemässä: Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global.

Hosmer, D. 2015. Mentoring works. Trainingjournal, s 35-38. Huhtikuu 2015.

Huusko, L. (2003). Sopiva Tiimi. Joensuun yliopisto. Joensuun Yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja.

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopus. Helsinki: Akavan Erityisalat ry.

Juusela, T., Lillia T. & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kananen, J., 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Ketola, H & Laiho, P. 2013. Tiimijohtamisen kehittäminen. Case: Wulff Oy Ab. Laurea-ammattiopisto. Laurea Lohja. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Kuittinen. M. (2007). Tiimit ilman tiimityötä eli mihin kariutui tiimien suuri lupaus. Psykologia. s 55-60. Tammikuu 2007.

Katzenbach, J & Smith, D. (1994). Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin+Göös.



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

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., & Järvenpää, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! - Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi -. Perustieteiden korkeakoulu. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2012.

Lehtinen, E. (2012). Tiimityö – helvetillistä yhdessä puurtamista vai tavallista yhteistoimintaa. Hämeen Sanomat. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi>. Luettu 11.8.2017.

Megginson, D & Clutterbuck, C. 2006. Mentoring in action. A Practical Guide for managers. London: Kogan Page.

Metsä-Tokila, T. 2016. Työnvälityspalvelut. Toimialaraportti yrityksistä, jotka toimivat työnvälitystoiminnan ja työvoiman vuokrauksen parissa. Työnvälityspalvelut\_2016.pdf. TEM:n ja ELY-keskuksen julkaisu.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.

Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Inc.

Nurmi, R. (1996) Teamwork and team leadership. Team Performance management: An International Journal, Vol 2 Iss 1 s. 9-13.

Näsi, S. 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. Teoksessa: Lehtinen, U & Mittilä, T (toim.) Liiketoimintaosaaminen kilpailukykymme keskiössä. Jyväskylä: Kauppateieteellinen yhdistys ry, 57-67.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOP. Putkonen, A. (toim.). 2013. Näkökulma osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisössä. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Pesonen, M. 2010. Mentorointi. Helsingin yliopisto. [http://www.helsinki.fi/teol/tdk/pdf/opiskelu/lomakkeet/Rekry/Marja%20Pesonen\\_mentorointiesitelm%C3%A4.pdf](http://www.helsinki.fi/teol/tdk/pdf/opiskelu/lomakkeet/Rekry/Marja%20Pesonen_mentorointiesitelm%C3%A4.pdf). Luettu 9.8.2017.

Pitcher, S. 2015. Management accounting in support of the strategic management process. CIMA executive summary raport. Volume 11. Issue 1. Nottingham trent university. Chartered Institute of Management Accountants. <http://www.cimaglobal.com/Research--Insight/Management-accounting-in-support-of-the-strategic-manage>. Luettu 28.8.2017.

Puusa, A & Reijonen, H. (toim) 2011a. Aineeton pääoma organisaation voimavarana: Johdanto: yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatiossa. Painettu EU:ssa, 19-29.

Ristikangas, V., Glutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin kauppakamari.

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi: Prosessista tukea mento-  
rintisuhteelle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Yrityksen hallinto.  
Pro gradu-tutkielma.

Spiik, K-M.2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WSOY.

Suomalainen, T. 2017. Kirjanpitäjistä yrittäjän sparraajaksi. Tilisanomat 4/2017.  
14-19.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä or-  
ganisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Tarvainen, T. KTM. Itä-Suomen yliopiston. Tiimijohtaminen. Luento 17.8.2017.

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2017. Kevään 2017 toimialojen näkymät. Liike-elä-  
män palvelut-kasvua edessä. [www.temtoimialapalvelu.fi/files/2776/naky-  
mat\\_2017\\_liike-elaman\\_palvelut.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2776/nakymat_2017_liike-elaman_palvelut.pdf) Luettu 26.8.2017.

Tunkkari-Eskelinen M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pää-  
oman johtamisessa. Teoksessa Puusa, A & Reijonen, H. (toim) 2011a. Ainee-  
ton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa, 63-81.

Tunkkari. M. 2002. Mentorointi oppimisen menetelmänä: Verkottuminen tukeva-  
laisten valttina. Teoksessa: Nieminen. J. (toim.) Verkot ja virtuaalistaminen op-  
pimisen tukena. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 47-62.

Valpola, A. Korpoo, L. & Honkonen, K. 2004. Evita-mentorointi-Työkirja mento-  
roinnin tueksi. Varma.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen- Haasta itsesi. Porvoo: WSOY.

# TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Liite 1

## **Teemahaastattelun toteutus**

Haastattelu päivä:

Haastattelun kesto:

Haastateltava henkilö:

Asema yrityksessä:

## **Teemat**

Teema 1: Tiimiesimiesten osaamisen kehittäminen mentoroinnin keinoin

Teema 2: Onnistunut mentorointiohjelma

# HAASTATTELULUETTELO

Liite 2

Haastateltava I, Azets Insight Oy Imatran toimipiste, 22.9.2017

Haastateltava II, Azets Insight Oy Lappeenrannan toimipiste, 27.9.2017

Haastateltava III, Azets Insight Oy Lappeenrannan toimipiste, 2.10.2017

# MENTOROINTISOPIMUS

Liite 3

## Sopimuksen osapuolet

Mentori: \_\_\_\_\_

Yhteystiedot: \_\_\_\_\_

Aktori: \_\_\_\_\_

Yhteystiedot: \_\_\_\_\_

Odotuksemme yhteistyölle:
Yhteistyömme pelisäännöt:

Tapaaminen	Teema	Suunnitelma	Toteutumispäivä
1	Itsensä johtaminen		
2	Esimiestyön haasteet		
3	Palautteen antaminen		
4	Työ- ja tiimiroolit		
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Päiväys ja allekirjoitukset

\_\_\_\_\_

## MENTOROINTISUHTEEN LOPPUYHTEENVETO

Kuvaile mentorointisuhteen merkitystä sinulle

Kuvaile mitä olet oppinut tai oivaltanut prosessin aikana työssäsi?

Miten mentorointiprosessi vahvisti esimiestyön valmiuksiasi?

Miten yhdessä mentorin/aktorin kanssa asetetut tavoitteet toteutuivat mielestäsi?

Mentorointisuhteessa mielestäni parasta oli...?

Kuvaa suhdettasi mentoriin/aktoriin ohjelman aikana

Olisitko halunnut tehdä jotain toisin?