

Anu Kuparinen

PARI- JA RYHMÄMENTOROINTIMALLIEN KEHITTÄMINEN

eMentorit eAktoreiden työelämään siirtymisen tukena

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysala,
Kehittäminen ja johta-
minen

Sairaanhoitaja
(YAMK)

Syksy 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Kuparinen Anu

Työn nimi: Pari- ja ryhmämentorointimallien kehittäminen - eMentorit eAktoreiden työelämään siirtymisen tukena

Tutkintonimike: Sairaanhoitaja (YAMK)

Asiasanat: eMentorointi, eMentorointimallit, pari- ja ryhmämentorointi, palvelumuotoilu

Opinnäytetyö toteutettiin eMentorointihankeessa. Hanke oli kolmen ammattikorkeakoulun yhteishanke (KAMK, XAMK ja Centria). Yhteishankkeen tavoitteena oli kehittää ammattikorkeakoulutoimijoiden välistä mentorointiverkostoa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää eMentorointimalleja, joiden avulla tuetaan opiskelijoiden työelämään siirtymistä. Tarkoituksena oli kartoittaa, miten erilaisten eMentorointimallien avulla eMentorit voivat tukea eAktoreiden työelämään siirtymistä. Kehittämiskysymys oli, millaisten eMentorointimallien avulla eMentorit voivat tukea eAktoreita työelämään siirtymisessä.

Opinnäytetyön metodologisena lähestymistapana oli palvelumuotoilu. Tärkeää on, että palvelut suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden perusteella ja palvelujen kehittäminen toteutuu asiakkaiden, verkostojen ja sidosryhmien sekä palveluntuottajan välisenä yhteiskehittelyinä. eMentorointimallien eli pari- ja ryhmämentorointimallien kehittäminen eteni palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, jossa keskityttiin asiakasymmärrykseen, konseptointiin, prototypointiin ja arviointiin sekä eMentorointimallien lanseeraamiseen.

Asiakasymmärrystä muodostettaessa kuvattiin sekä eMentoreista että eAktoreista molemmista kaksi asiakasprofiilia. Asiakasprofiilien aineisto kerättiin eMentoreiden mentoriprofiilivideoista ja eAktoreiden tekemistä ennakkotehtävistä, jotka he tekivät hakiessaan eMentorointikoulutukseen. Lisäksi aineisto kerättiin pari- ja ryhmämentorointisuunnitelmista.

Konseptoinnissa kuvattiin kolme palvelupolkua, kaksi pari- ja yksi ryhmämentoroinnista. Palvelupolku alkoi mentorointisopimuksen ja -suunnitelman laatimisella ja se päättyi eMentorointiprosessin arviointiin. Palvelupoluissa kuvattiin eMentorointiin liittyvät tapaamiset palvelutuokioina, joista valittiin ne, jotka vastasivat opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen. Parimentorointiprosessista valittiin työelämävalmiudet ja kokemusten jakaminen, vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen, lähijohtaminen ja verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä -palvelutuokiot. Ryhmämentorointiprosessista valittiin tiimityötaidot osana työelämätaitoja sekä työelämätaidot ja verkostoituminen -palvelutuokiot.

Testaamis- eli prototypointivaiheessa valitut palvelutuokiot testattiin pari- ja ryhmämentoroinnin avulla. Testattavia palvelutuokioita oli yhteensä kuusi, neljä parimentoroinnista ja kaksi ryhmämentoroinnista. Arviointiaineisto saatiin eAktoreiden ja eMentoreiden loppuraporteista, itsereflektiodokumenteista sekä eMentorointikoulutuksen loppukyselystä. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin avulla. Teemoiksi muodostuivat parimentoroinnissa digitaaliset työkalut asiantuntijuuteen kehittymisen tukena, työnhaun pelisäännöt, asiantuntijuuden kehittyminen sekä verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen. Ryhmämentoroinnissa teemoiksi muodostuivat tiimityötaitojen kehittyminen, työntekijöiden yhteinen ymmärrys yrityksen arvoista ja strategiasta ja verkostojen luominen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että eMentoroinnin avulla tuettiin opiskelijoiden työelämään siirtymistä ja työllistymistä. Lisäksi opiskelijat kokivat saaneensa eMentoroinnin avulla tukea opiskeluun, työnhakuun ja poikkialaisten verkostojen luomiseen. eMentoreiden avulla perustutkinto-opiskelijat saivat ajankohtaista tietoa työelämästä ja sen vaatimuksista.

Lanseerausvaiheessa kuvattiin kehitetyt palvelutuokiot. Palvelutuokioissa keskityttiin työnhakuun, työelämässä toimimiseen, eAktoreiden vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja verkostoitumiseen. eAktorit hyötyivät pari- ja ryhmämentoroinnista riippumatta siitä, onko heillä aikaisempaa työkokemusta. Työkokemus sääтели kuitenkin sitä, miten eMentorointia toteutettiin ja, mihin asioihin kiinnitettiin huomiota pari- ja ryhmämentoroinnissa. Tärkeää oli myös pohtia, miten eMentorointi voidaan sisällyttää sekä yamk-opiskelijoiden että ammattikorkeakoulujen perustutkinto-opiskelijoiden opintoihin, niin että se on luonteva osa opintoja.

Abstract

Author(s): Kuparinen Anu

Title of the Publication: Development of Pair and Group Mentoring Models - eMentor support to eActors' transition to working life

Degree Title: Master of Health Care

Keywords: eMentoring, eMentoring models, pair and group mentoring, service design

This thesis was conducted as part of an eMentoring project, a project implemented jointly by three universities of applied sciences (KAMK, XAMK and Centria). The aim of the joint project was to build and develop a universities of applied sciences' mentoring network. The aim of this thesis was to develop eMentoring models that would support students' transition to working life. The purpose of this thesis was to explore how different eMentoring models could help eMentors to support eActors' transition to working life. The development task was to study what kind of eMentoring models would help eMentors to support eActors' transition to working life.

The methodological approach of this thesis was service design. It is important that services are designed according to customer needs and developed in collaboration with customers, networks and stakeholders and service providers. The development of eMentoring models and pair and group mentoring models proceeded in accordance with the service design process, focusing on customer understanding, conceptualization, prototyping and evaluation as well as launching eMentoring models.

In establishing customer understanding, two customer profiles were created from both eActors and eMentors. Material for the customer profiles was collected from eMentor's mentor profile videos and eActorial pre-tasks that eActors made when applying for eMentoring training. In addition, material was collected from pair and group mentoring schemes.

In the conceptualization phase three service strings, two for pair and one for group mentoring, were described. A service string started with the drawing up of a mentoring agreement and plan and ended with the evaluation of the eMentoring process. The service strings described the eMentoring related appointments as service moments, and those service moments which corresponded with the aim of this thesis and the development task were chosen. Working life skills and sharing experience, recognition of strengths and development targets, first-line management, network development and utilization during eMentoring training, and in-service service moments were selected from the pair mentoring process. Teamworking skills as part of working life skills and service moments on working life skills and networking were chosen from the group mentoring process.

A total of six service moments, chosen in the testing and prototyping phase, were tested using pair and group mentoring (four using pair and two using group mentoring). Evaluation material was obtained from the eActors' and eMentors' final reports, self-reflection documents and final questionnaire for eMentoring training. The material was analyzed with inductive content analysis. Themes for pair mentoring included digital tools that supported the development of expertise, ground rules for job-hunting, development of expertise, and development and utilization of networks. As for group mentoring, the themes consisted of the development of teamworking skills, common understanding of the company's values and strategy, and creation of networks. Based on the results, it can be concluded that eMentoring helped to support students' transition to working life and employment. In addition, students felt that through eMentoring they had received support for studies, job-hunting and multidisciplinary networking. eMentors gave Bachelor students topical information on working life and its requirements.

The launching phase described the service moments developed in the service design process. The service moments focused on job-hunting, working life, identification of eActors' strengths and development needs, and networking. The eActors benefitted from pair and group mentoring regardless of whether they had previous work experience or not. Work experience, however, did influence how eMentoring was implemented and what attention was paid to in pair and group mentoring. It was also important to consider how eMentoring could be included in Master and Bachelor studies at universities of applied sciences, so that it would be a natural part of the studies.

Sisälllys

1 JOHDANTO	1
1.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämiskysymys	1
1.2 eMentorointiin liittyvät keskeiset käsitteet	2
1.3 Opinnäytetyön metodologisena lähestymistapana palvelumuotoilu	5
1.4 Opinnäytetyön projektiorganisaatio	9
1.5 Lähteet.....	11
2 eMENTOROINTIMALLIEN JA -MENETELMIEN KEHITTÄMINEN SOSIAALISTA MEDIAA HYÖDYNTÄEN - SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	14
2.1 Kirjallisuuskatsauksen tausta ja tarkoitus	14
2.2 Aineiston keruu	17
2.3 Aineiston analyysi	20
2.4 Tulokset	21
2.5 Luotettavuus	25
2.6 Johtopäätökset.....	27
2.7 Lähteet.....	29
3 ASIAKASYMMÄRRYS eMENTOROINTIMALLIEN KEHITTÄMISESSÄ.....	32
3.1 Asiakasymmärryksen muodostaminen	32
3.2 Pari- ja ryhmämentorointiin osallistuvien työelämän asiantuntijoiden ja opiskelijoiden asiakasprofiilien kuvaus	39
3.3 eMentorointimallien kehittämiseen liittyvä asiakasymmärrys ja sen muodostaminen (reflektointi)	40
3.4 Lähteet.....	43
4 eMENTOROINTIMALLIEN KONSEPTOINTI.....	45
4.1 eMentorointimallien konseptien kehittäminen	45
4.2 Parimentorointimallin konseptointi	48
4.3 Ryhmämentorointimallin konseptointi	53
4.4 eMentorointimallien kehittäminen opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukena (reflektointi).....	56
4.5 Lähteet.....	59
5 PARI- JA RYHMÄMENTOROINTIMALLIEN KONSEPTOINTISUUNNITELMIEN PROTOTYPOINTI.....	61
5.1 Palvelutuokioiden testaaminen eli prototypointi	61
5.2 Palvelutuokioiden testaamisen toteuttaminen.....	63
5.3 Aineiston keruu pari- ja ryhmämentorointi palvelutuokioista	64
5.4 Aineiston analyysi sisällön analyysillä	65

5.5	Palvelutuokioiden prototypoinnin arviointi.....	73
5.6	Palvelutuokioiden testaaminen ja palvelupolkujen jatkokehittämissuunnitelma (reflektointi)	74
5.7	Lähteet.....	79
6	eMENTOROINTIMALLIEN LANSEERAMINEN.....	80
6.1	Pari- ja ryhmämentorointimallien kehittäminen palvelupolkujen mukaisesti ..	80
6.2	Pari- ja ryhmämentorointimallien kehittäminen eMentoroinnin tueksi.....	81
6.3	Pari- ja ryhmämentorointimallien hyödyntäminen ammattikorkeakouluissa (reflektointi)	83
6.4	Lähteet.....	84
7	POHDINTA	86
7.1	Opinnäytetyön eettisyys	86
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	88
7.3	Asiantuntijuuden ja johtamisosaamisen kehittyminen	91
7.4	Lähteet.....	100

Liitteet (2kpl)

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö toteutetaan eMentorointihankkeessa. Hanke toteutetaan kolmen ammattikorkeakoulun yhteishankkeena (KAMK, XAMK ja Centria). Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kuvataan opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämiskysymys, eMentorointiin liittyvät keskeiset käsitteet, palvelumuotoilu metodologisena lähestymistapana sekä projektiorganisaatio.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämiskysymys

Yhteiskunnassa tarvitaan ammattikorkeakoulujen uusia, innovatiivisia koulutusratkaisuja ja osaamisen kehittämisen toimintamalleja, joissa hyödynnetään työelämäläheistä pedagogiikkaa ja ajanmukaista opetusteknologiaa mielekkäällä tavalla. Sosiaalinen media ja verkkoympäristö ovat luonteva mentorointiympäristö opiskelijoille, koska he käyttävät verkkoympäristöä opiskeluun, työhön tai vapaa-aikaan. Harvaan asutuilla alueilla, kuten Kainuussa, korostuvat digitaalisten mallien ja verkkosovellusten käyttö. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015; Kainuu-ohjelma 2015, 6.)

Opinnäytetyössä kehitetään eMentorointimalleja, joiden avulla ammattikorkeakouluissa voidaan tehdä tehokasta ja alueen tarpeista lähtevää työelämäyhteistyötä sekä tukea opiskelijoiden työelämään siirtymistä. eMentoreina toimivat asiantuntijat eli työelämässä toimivat yamk-opiskelijat ja alumnit sekä eAktoreina ammattikorkeakoulun perustutkinto-opiskelijat. eMentorointi tuo ammattikorkeakoulujen ja työelämäyhteistyöhön uuden työmuodon. Tällä varmistetaan osaltaan koulutuksen työelämäyhteyksiä, kehitetään osaamistarpeiden ennakkointia ja ammattikorkeakoulun koulutuksen laatua. eMentorointia pidetään osaamisen kehittämisen mahdollisuutena. eMentoroinnin avulla voidaan osaamisen kehittämiseen luoda joustavia, nopeita ja innovatiivisia ratkaisuja. Lisäksi eMentorointi mahdollistaa henkilökohtaisiin kehittymistavoitteisiin räätälöidyn tuen liittäen sen arjen tilanteisiin, omaan työhön ja opiskeluun. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.) eMentorointi antaa mentoroinnin toteuttamiselle joustavuutta, ajan, paikan ja prosessin etenemisen suhteen, aikaa reflektiolle ja mahdollistaa maantieteellisten ja aikavyöhykerajojen ylityksiä (Ristikangas, Clutterberg & Manner 2014, 169).

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää eMentorointimalleja, joiden avulla voidaan tukea opiskelijoiden työelämään siirtymistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten

erilaisten eMentorointimallien avulla eMentorit voivat tukea eAktoreiden työelämään siirtymistä. Kehittämiskysymyksellä, millaisten eMentorointimallien avulla eMentorit voivat tukea eAktoreita työelämään siirtymisessä, saadaan vastaus asetettuun tavoitteeseen.

1.2 eMentorointiin liittyvät keskeiset käsitteet

Mentoroinnin merkityksen havaitsivat Nonaka ja Takeuchi (1995) tutkiessaan hiljaisen tiedon merkitystä organisaation menestykselle. Tutkimuksen perusteella he loivat mallin oppivasta organisaatioista. Mallin mukaan organisaation tulee kyetä auttamaan toimijoita omaksumaan organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ja kyetä siirtämään tietoa niin, että se siirtyy työntekijältä toiselle ja muuttuu siirtyessään ”näkyväksi tiedoksi”. Organisaatioiden on myös keskeistä kyetä luomaan eksplisiittisestä eli käsitteellisestä tiedosta uutta hiljaista tietoa, esimerkiksi asioista keskustelemalla, jakamalla kokemuksia tai kertomalla tarinoita. Mentorointitoiminnan on todettu auttavan organisaatioita hiljaisen tiedon siirtämisessä ja uuden tiedon luomisessa. (Juuti 2016, 138; Nonaka & Takeuchi 1995, 13-14.) Mentoroinnilla todetaan olevan myönteisiä vaikutuksia aktorin osaamisen kehittämisessä. Mentoroinnin avulla on mahdollisuus uudistaa aktoreiden ammatillista osaamista moninaisesti. Aktorit kokevat saavansa mentoroinnin avulla kokonaisnäkömyksen omaan työhönsä ja työympäristöönsä sekä sen koetaan lisäävän opiskelijoiden hyvinvointia. (Leskelä 2005, 243.) Kempvaisen (2012, 43-44) tutkimuksessa todettiin, että mentoroinnilla voi olla välillisesti hyötyä organisaatioille sekä hoitotyön johtajille ammatin hallinnassa, voimaantumisessa, osaamisen lisääntymisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa.

eMentoroinnilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kokenut työelämänasiantuntija eMentori ohjaa työelämässä vähän aikaa toiminutta tai työelämään siirtyvää eAktoria. eMentorointi voidaan toteuttaa joko kahdenkeskisinä keskusteluinä tai ryhmäkeskusteluinä. (Juuti 2016, 138.) Mentorointi sanan edessä oleva e-kirjain viittaa siihen, että mentorointi toteutetaan digitaalisesti, hyödyntäen digitaalisia menetelmiä sekä internetpohjaisia ohjelmia ja alustoja. (Ristikangas ym. 2014, 167.) eMentorointi perustuu eMentorin ja eAktorin luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. eMentori sitoutuu auttamaan eAktoria ammatillisessa kehittämisessä eMentorointiprosessin aikana. eAktori on henkilö, joka haluaa kehittyä ja on valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. eMentoroinnissa on keskeistä, että se tukee ensi sijaisesti aktorin kehittymisen tarpeita. Tavoitteena on aktorin kehittyminen ja oppiminen, vaikka lähtökohtaisesti eMentoroinnin tavoitteena on ajateltu olevan eMentorin osaamisen jakaminen. eMentorin tulee reflektoida ko-

kemuksiaan ja olla kiinnostunut eAktorin esittämistä ajatuksista ja ideoista. Tällöin oppiminen on vastavuoroista eli sekä eMentori että eAktori oppivat eMentorointiprosessin aikana. (Kupias & Salo 2014, 11-12.)

Perinteisesti ajatellaan, että mentorointi on parimentorointia, jolloin aktorilla on henkilökohtainen mentori. Parimentoroinnin etuna on joustavuus ja mahdollisuus saavuttaa luottamuksellinen vuorovaikutus nopeasti. (Kupias & Salo 2014, 26.) Parimentorointia suunniteltaessa huomioidaan kahden henkilön aikatauluja, mikä mahdollistaa joustavan ajankäytön. Parimentorointi tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua, jossa tavoitteena on oppiminen. Parimentorointi on parhaimmillaan avointa, luottamuksellista ja arvostavaa vuorovaikutusta. eMentori auttaa parimentoroinnissa eAktoria työuran suunnittelussa, työuralla etenemisessä sekä verkostojen luomisessa. Parimentorointi toteutuu parhaiten silloin, kun sekä eMentori että eAktori sitoutuvat eMentorointiprosessiin. Molempien tulee olla aktiivisia mentorointiprosessin toteuttamisessa sekä muokkaamisessa. (Juuti 2016, 140-141.) Ryhmämentorointia voidaan toteuttaa esimerkiksi yhdistämällä kaksi mentorointiparia tai niin, että yhdellä mentorilla on useampi kuin yksi aktori. Ryhmämentoroinnin tavoitteena voi olla tehokkuus, jolloin samanaikaisesti usea henkilö pääsee osalliseksi osaamista kehittäviin keskusteluihin. Ryhmämentoroinnin vahvuutena on se, että aktorit oppivat ja saavat tukea toisiltaan. Vertaistuki voi olla jossain tilanteissa jopa tärkeämpää, kuin mentorin antama tuki. (Kupias & Salo 2014, 27.)

eMentoroinnissa digitalisaatio on keskiössä. Digitalisaatio luo puitteet muutosten onnistumiselle, ja se haastaa kyseenalaistamaan jo olemassa olevat toimintatavat tai luomaan ne uudelleen. Digitalisaatio tuo kansalaiset ja yritykset julkisten palveluiden kehityksen keskiöön. Digitalisaatiossa on tarkoitus luoda entistä laadukkaammat ja luotettavimmat palveluketjut hyvää elämää ja eri elämäntilanteita varten. Se auttaa huolehtimaan kansalaisten hyvinvoinnista ja menestymisestä, ja toimii eräänlaisena muutosturvana. Suomi on yksi maailman kärkimaita, jossa on kehitetty julkisia sähköisiä palveluita. Suomalaisilla on myös tutkitusti EU-maiden paras digiosaaminen ja näin ollen menestymisen edellytykset digitalisaatiossa ovat erinomaiset. On tärkeää huolehtia siitä, että asiakas on palvelukehityksen keskiössä eli toisin sanoen muotoilemme yhteiskuntaamme aidosti itseämme varten. (Digitalisaatio 2017.) Digitalisaatio ja sen kehittyminen ovat lisänneet organisaatioiden toiminnan läpinäkyvyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat yhä tietoisempia palvelun tarjoajien antamista lupauksista, ja heidän on mahdollisuus puuttua epäkohtiin aikaisempaa helpommin. Läpinäkyvyys ja asiakkaiden tietoisuuden lisääntyminen vahvistavat ajatusta siitä, että asiakkaan mukana oleminen palvelujen kehittämisessä on ensi arvoisen tärkeää.

Työelämässä osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamista ja turvaamista, johon kuuluu myös osaamisen ylläpito ja siirtäminen sekä uuden osaamisen hankkiminen. Arkikielessä puhumme usein osaamisen kehittämisestä. Työntekijän tietojen ja taitojen kehittämistarpeet selvitetään organisaatiossa kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksilla sekä koulutustarveselvityksillä. Usein työyksiköissä laaditaan myös työntekijöiden henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia. Työntekijän osaamista kehitetään koko työuran ajan työtehtävien vaatimusten perusteella sekä toimintayksikön tehtävien kehittymisen mukaisesti. Organisaation tai työyksikön strategiset tarpeet edellyttävät usein myös ennakoivia kehittämisohjelmia. Toimintayksikön osaamisen kehittäminen kytkeytyy strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun. Töiden organisoinnilla sekä työtapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä organisaation osaamista. Tällöin on tärkeää kiinnittää huomiota muun muassa hyvään perehdytykseen, kehittäviin työtehtäviin sekä tiimi-, pari- ja projektityöskentelyyn. (Huotari 2009, 197-198; Osaamisen kehittäminen 2017.) Osaamisen kehittäminen on tulevaisuudessa yhä keskeisemmässä roolissa organisaatioissa, koska jatkuvasti muuttuvilla ja kilpailuilla markkinoilla osaamisen merkitys korostuu. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on tukea organisaatioita tulevaisuuden haasteissa ja mahdollistaa sen menestyminen. Organisaatioissa on tärkeää keskittyä niihin osa-alueisiin ja avaintehtäviin, jotka ovat merkittäviä tulevaisuudessa (Forsell 2009, 38.)

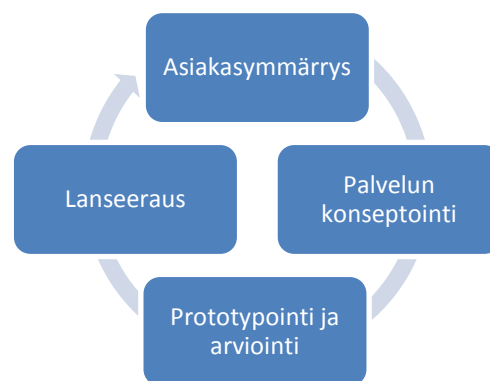
Osaaminen kehittyy oppimisen avulla ja oppiminen edellyttää aina muutosta oppijassa. Muutos voi tapahtua tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Yksittäisiltä työntekijöiltä edellytetään oppimista monenlaisissa työelämän eri tilanteissa. Aina ei tarvitse olla kyse jostain suuremmasta organisaation muutoksesta, vaan oppimista tapahtuu vähitellen. Työyhteisössä työtehtävät ja -käytännöt muuttuvat, uusia työntekijöitä tulee tiimiin ja yhteistyön opettelu heidän kanssaan edellyttää oppimista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Mentoroinnin yhtenä keskeisenä tehtävänä on osaamisen kehittäminen. Kun mentorointia suunnitellaan, on tärkeää pysähtyä pohtimaan, onko tavoitteena ensisijaisesti kehittää aktorin osaamista vai, onko tavoitteena kehittää sekä aktorin että mentorin osaamista. (Kupias & Salo 2014, 47.)

1.3 Opinnäytetyön metodologisena lähestymistapana palvelumuotoilu

Opinnäytetyön metodologisena lähestymistapana on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu sopii asiakaslähtöisiin kehittämistehtäviin (Mattelmäki 2015, 27). Palvelumuotoilu ymmärretään systemaattisena tapana kehittää toimintaa. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, jota pidetään koko palvelumuotoiluprosessin ajan mielessä. Palvelumuotoilussa keskeisenä tavoitteena on osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2016, 27-28.)

Opinnäytetyössä metodologiseksi lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, koska opinnäytetyössä korostuvat asiakas- ja käyttäjäkeskeisyys. Opinnäytetyö toteutetaan osana eMentorointihanketta ja tämä mahdollistaa sen, että eMentorointimallien kehittäminen toteutuu yhteiskehittämisenä, eri ammattikorkeakoulujen toimijoiden, opiskelijoiden ja alumnien yhteistyönä. eMentorointimalleja eli pari- ja ryhmämentorointimalleja kehitettäessä, suunniteltu konsepti prototypoidaan eli testataan. Testauksen pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja laaditaan jatkokehittämissuunnitelma.

Perinteisesti palvelumuotoilua kuvaavissa prosessimalleissa on keskitytty asiakasymmärrykseen, palvelumallin ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja pilotointiin (Tuulaniemi 2016, 127). Miettinen (2016) kuvaa palvelumuotoilun prosessikuvan mukaisesti (Kuva1).



Kuva1. Palvelumuotoiluprosessi (mukaiillen Miettinen 2016)

Opinnäytetyöhön on valittu Miettisen (2016) palvelumuotoiluprosessi-malli. Palvelumuotoiluprosessi on selkeä ja sen avulla saadaan laaja-alainen kuva opinnäytetyöprosessin etenemisestä. Opinnäytetyön suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa keskitytään

asiakasymmärrykseen, palvelun konseptointiin, prototypointiin ja arviointiin sekä lanseeraukseen.

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätietojen hankinta auttavat löytämään uusia kiinnostavia kehittämisen mahdollisuuksia. (Miettinen 2016, 18.) Asiakasymmärryksen lisääminen kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista on palvelumuotoilun kriittinen vaihe (Tuulaniemi 2016, 142). Opinnäytetyön asiakasymmärryksen lisääminen perustuu hankesuunnitelmaan, hankkeessa tuotettuun materiaaliin sekä eAktoreilta ja eMentoreilta saatuun tietoon ja kokemuksiin (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015).

eAktoreilta ja eMentoreilta saatu tieto perustuu yhteisiin keskusteluihin eMentorointikoulutuksen lähipäivien aikana sekä pari- ja ryhmämentoroinnin aikana laadittuihin prosessikuvauksiin ja loppuraportteihin. Parimentoroinnin aikana kirjoitetaan yhteiskirjoittamisen periaatteella blogia parien valitsemalle blogialustalle ja ryhmämentorointiprosessin aikana mentorointiprosessia kirjataan Sway-, Prezi- sekä OneDrive-alustalle. Blogiin, Sway-, Prezi- tai OneDrive-alustalle kirjoitettujen prosessikuvausten ja loppuraporttien lisäksi eAktorit ja eMentorit kirjoittavat itsereflektion osaamisen kehittymisestä eMentoroinnin aikana ja eMentorointikoulutuksen päätyttyä tehdään loppukysely, josta hyödynnetään niitä vastauksia, jotka vastaavat opinnäytetyön tavoitteeseen. Erillisiä haastatteluja opinnäytetyötä varten ei tehdä, vaan kokemustieto on saatu hankkeen aikana sekä eMentoreiden ja eAktoreiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Opinnäytetyön suunnittelun ja toteuttamisen aikana olen toiminut eMentorointi-hankkeessa eMentorina sekä osallistunut eMentorointikoulutukseen.

Opinnäytetyössä asiakasprofiilit on kuvattu erilaisina asiakastyypeinä. Asiakasprofiilikuvaukset on tehty sekä eAktoreista että eMentoreista. Asiakasprofiileiden muodostamiseen on käytetty jo olemassa olevaa hankkeessa tuotettua materiaalia, eAktoreiden tekemiä ennakkotehtäviä, jotka on tehty ennen mentorointikoulutuksen aloittamista sekä eMentoreiden tekemiä videoita eli mentorointiprofiileja, joissa kuvataan mentoreiden osaamista, työkokemusta sekä sitä, mitä he odottavat eAktoreilta. Hankkeessa yamk-opiskelijat ja alumniat toimivat eMentoreina ja ammattikorkeakoulun perustutkinto-opiskelijat eAktoreina. Asiakasprofiilien määrittelyssä olen huomionnut opinnäytetyön tavoitteen, tarkoituksen ja kehittämiskysymyksen. Asiakasprofiilit on kuvattu niin, ettei henkilöt ole tunnistettavissa.

Konseptoinnissa kuvataan, miten palvelu tuottaa yritykselle lisäarvoa ja vastaa palvelun käyttäjien tarpeisiin. Palvelukonseptin avulla kuvataan palvelupolku tai palvelutuokio.

(Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2016, 105, 107.) Konsepteissa kuvataan, miten palvelut tuottavat organisaatiolle tai yritykselle lisäarvoa ja vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Konseptisuunnitteluun tarvitaan työkaluja, joiden avulla palveluja voidaan kuvata tai mallintaa visuaalisesti. (Meeuwen, Meijer & Simonse 2015.) Opinnäytetyössä konseptointi rakennetaan asiakasprofiilien kautta. Opinnäytetyön konseptoinnissa mallinnetaan sekä pari-mentoroinnin että ryhmämentoroinnin palvelupolut. Palvelupolut kuvataan palvelutuokioiden avulla.

Palvelujen muotoilussa ideat konkretisoidaan eli testataan prototypoinnin avulla (Vaahtojärvi 2016, 129). Palvelumuotoilussa prototypoinnilla tarkoitetaan mallin eli konseptin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Prototypointi on palvelun testaamista eli testataan, toimivatko eMentorointiin kehitetyt pari- ja ryhmämentorointimallit suunnitellusti. Prototypoinnin tavoitteena on lisätä ymmärrystä kehitettävästä palvelutuotteesta eli niistä asioista, jotka toimivat ja huomioidaan ne, jotka eivät sovi palveluun. Prototypointi on testausta ja yhteiskehittämistä vuorovaikutuksessa sekä tapa minimoida epäonnistumisen riskejä. (Tuulaniemi 2016, 196.) eMentorointimallien arvioinnissa korostuvat aMentoreiden ja eAktoreiden kanssa käydyt keskustelut, eMentorointiprosesseista tuotetut loppuraportit sekä eMentoreiden ja eAktoreiden tuottamat itsereflektiot. Lisäksi arvioinnissa hyödynnetään eMentorointikoulutuksen loppupalautetta tai osia siitä. Arvioinnissa hyödynnetään tietoa siitä, miten suunnitellut eMentorointimallit toimivat, ja miten ne tukevat ammattikorkeakoulun perustutkinto-opiskelijoiden työelämäänsä siirtymistä. (Vaahtojärvi 2016, 140.)

Ennen opinnäytetyön testaamisvaihetta eMentorointikoulutukseen osallistuvat eMentorit toteuttivat eMentorointimallien esitestaamisen, testaamalla erilaisia eMentorointimenetelmiä pari- ja ryhmämentoroinnin avulla. Esitestaamiseen osallistuivat eMentorit, jotka toimivat testaamisen aikana eri rooleissa. Rooleja olivat eAktori, eMentori sekä havainnoija. Esitestaamisen keskeisenä tavoitteena oli hyödyntää digitaalisia menetelmiä monipuolisesti, oppia etsimään tietoa uusista digitaalisista menetelmistä, moninaisuuden ja osaamisen hyödyntäminen mentorointimenetelmien harjoittelussa sekä oppia hyödyntämään eMentoreiden poikkialaisuuteen liittyvää asiantuntijuuttaan ja kokemusta esitestaamisen aikana.

Esitestaamisen tarkoituksena on lisätä eMentoreiden ymmärrystä eMentoroinnista sekä eMentorointimalleista ja -menetelmistä. Lisäksi eMentorit oppivat hyödyntämään laajalaisesti digitaalisia menetelmiä mentoroinnissa. Esitestaamisen aikana hyödynnettiin Skypeä, OneDriveä sekä Sway-sovellusta. Viestinnässä hyödynnettiin sähköpostia ja WhatsApp-sovellusta. Yksittäiset esitestaamiseen osallistuvat henkilöt kirjoittivat lisäksi

henkilökohtaista blogia eMentorointiin liittyen. Sway-sovellus valittiin esitestaamisen aikana yhteiskirjoittamisen alustaksi. Sway:n monipuolisuus yllätti esitestaamiseen osallistuneet ja se koettiin helppokäyttöiseksi. Skype:n käyttö osoittautui toimivaksi eMentoroinnissa. Tärkeänä pidettiin muun muassa sitä, että keskustelujen aikana nähtiin toisemme ja keskustelu tapahtui ”etänä kasvokkain”. Esitestaamisen aikana vahvuudeksi koettiin poikkialaisuus. Poikkialaisuuden avulla saadaan moninaisia näkökulmia ja ajatuksia sekä työhön että opiskeluun. Poikkialaisuuden hyödyntäminen on tärkeää myös osaamisen ja ammatillisen kehittymisen näkökulmasta.

Palvelumuotoilu on jatkuva prosessi, eikä palvelu ole täysin valmis lanseerausvaiheessa. Vasta sitten, kun palvelu on markkinoilla, saadaan todellinen tieto siitä, mitä mieltä palveluiden käyttäjät, asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät ovat palvelusta. Lanseerauksen jälkeen palvelua seurataan erilaisilla mittareilla, kyselyillä tai muilla vastaavilla metodeilla, joilla palvelua pyritään kehittämään. (Vaahtojärvi 2016, 141.) Opinnäytetyön lanseeraus vaiheessa keskitytään johtopäätöksiin, joiden perusteella laaditaan eMentorointiin liittyvä jatkokehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyössä huomioidaan digitaalisuus ja sen hyödyntäminen mentoroinnissa. Digitaalisen mentorointimallia hyödyntävien koulutusratkaisujen ja -kokeilujen avulla ammattikorkeakouluissa voidaan kehittää pedagogisia menetelmiä, jotka tukevat tehokasta oppimista toisilta ja, joilla voidaan rakentaa ajan ja paikan suhteen joustavia innovatiivisia oppimisympäristöjä ja opetuskäytäntöjä koulutuksen ja työelämän siirtymävaiheeseen (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015). Opinnäytetyön tavoitteena on, että yamk-opiskelijoiden toimiessa eMentorina, edistetään samalla perustutkinto-opiskelijoiden opiskelumotivaatiota ja työllistymistä sekä työelämän tarpeita vastaavan osaamisen kehittymistä. Merkittävää tässä mallissa on myös se, että työelämään siirtyvät opiskelijat vievät mukanaan toimintamallin, joka tukee elinikäistä oppimista ja hiljaisen tiedon siirtämistä työelämästä opiskelijoille.

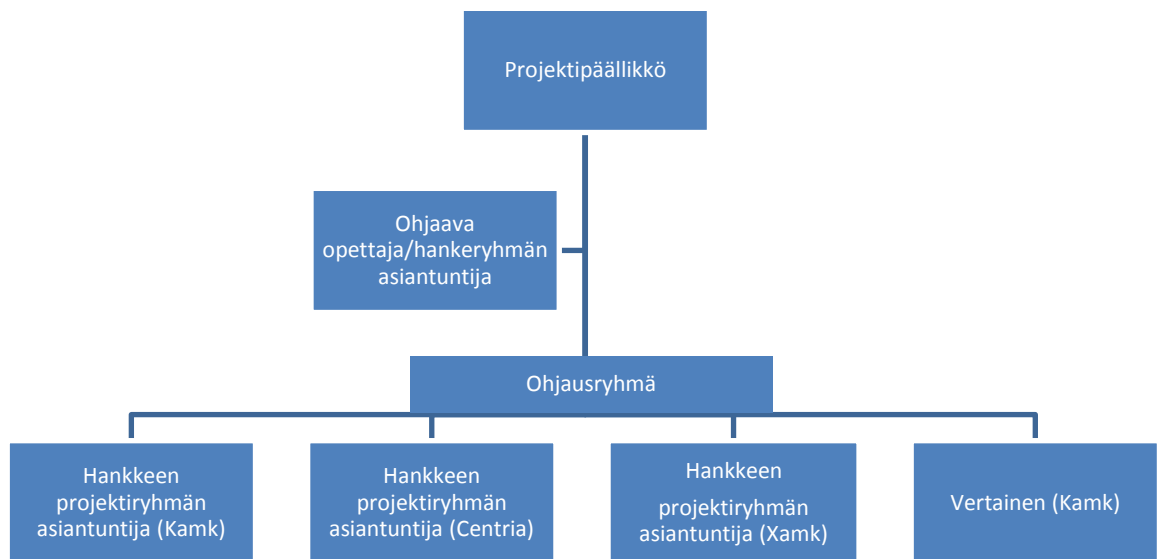
1.4 Opinnäytetyön projektiorganisaatio

Kajaanin ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan yamk:n opinnäytetyön toteuttamista voidaan verrata projektiin, joka on aikataulutettu ja tietyillä resursseilla kestäviin tuloksiin pyrkivä asiakokonaisuus. Opinnäytetyön toteuttamista seuraa ja tukee sitä varten perustettu projektiorganisaatio. (Opinnäytetyön hallinta 2016.) Projektiorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu määräaikaista organisaatiota. Opinnäytetyössä projektiorganisaatioon (kuvio 2) kuuluvat projektipäällikkö, ohjaava opettaja ja ohjausryhmä. Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projektista, sen suunnittelusta, toimeenpanosta sekä tehtävien valvonnasta. Ohjausryhmä vastaa opinnäytetyön ohjauksesta ja tukee projektipäällikköä opinnäytetyön suunnittelussa ja sen johtamisessa. (Pelin 2011, 63, 67.)

Opinnäytetyön avulla voidaan kehittää sekä yksilöllistä että yhteisöllistä asiantuntijuutta. Yksilöllinen asiantuntijuus tarkoittaa itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisukykyä, metataitoja ja itseilmaisu taitoa. Yhteisöllinen asiantuntijuus tarkoittaa työelämää uudistavia sekä yleisiä työelämä- ja yhteistyötaitoja. Opiskelijan oppimista ja opinnäytetyön ohjausta heikentävät yhteisten tavoitteiden ja arviointikriteerien puute, koulun ja työelämän yhteistyön vähäisyys sekä opettajien vähäinen työelämäkonteksti. Opiskelijat pitävät tärkeänä työelämän edustajan roolia opinnäytetyön ohjaajana säännöllisten ohjaustapaamisten vuoksi. Työelämäohjaajat pitävät tärkeänä organisaation tavoitteiden toteutumista, mutta korostavat dialogista, yhteistoiminnallista ohjausta sekä opiskelijan vastuuttamista. Ohjauksellista jaettua asiantuntijuutta tulee kehittää opiskelijan, opettajan ja työelämäohjaajan välillä. Eri osapuolien välisessä opinnäytetyön kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota yhteisohjaukseen, jolloin voidaan hyödyntää rajoja ylittävää asiantuntijuutta. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan yhdessä määritellä opinnäytetyön laatu- ja ohjeisto ja arviointikriteerit. (Frilander- Paavilainen 2005; Rissanen 2003, 248.)

Projektipäällikön on pystyttävä osoittamaan ajattelun, strategian ja johtajuuden piirteitä, joilla on myönteinen vaikutus projektiryhmään ja/tai ohjausryhmään. Tämä tarkoittaa, että projektipäälliköllä tulee olla kyky löytää opinnäytetyön etenemistä tukevia työtapoja, innostaa ja rohkaista ihmisiä oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Kun projektipäällikkö on oikein suuntautunut, sitoutunut, innostunut ja kykenevä onnistumaan, on todennäköistä, että projektiryhmään kuuluvat ihmiset käyttäytyvät samalla tavalla. (Berkun 2006, 20-21.) Projektipäällikönä toimiessa tärkein lähtökohta on dialogi, vuoropuhelu. Riippumatta siitä, onko johdettavana tulosityksikkö, asiantuntijaorganisaatio, työryhmä, tiimi, prosessi tai projektiorganisaatio, johtaminen perustuu vuoropuheluun niiden ihmisten kanssa, joita johdetaan. Dialogi ja sen yhteydessä toisten ihmisten kuuleminen ja kuunteleminen ovat

organisaatiokulttuurissa olennainen osa toimintaa, ei pelkästään väline. Suomalaisessa kulttuurissa usein ajatellaan, että vuoropuhelu on työväline, jonka avulla kyetään tekemään päätöksiä. Vuoropuhelu ei kuitenkaan hyödytä, ellei sen olennaisena osana ole toisten ihmisten ymmärtäminen. Ilman ymmärtämistä dialogi jää tyhjäksi liturgiaksi, kuten johtajan julistamat arvot, joita ei ole osattu konkretisoida tai vakiinnuttaa organisaation todellisiksi rakenteiksi. (Salmimies 2008, 196.)



Kuvio 2. Opinnäytetyön projektiorganisaatio

Toimin opinnäytetyön projektipäällikkönä. Projektipäällikkönä toimiessani johtamisen näkökulmana on dialoginen johtaminen. Dialoginen johtaminen muodostuu dialogiin osallistuvien henkilöiden eli opinnäytetyössä projektipäällikön ja ohjausryhmän välisestä tasarvoisesta vuorovaikutuksesta. Tämä johtaa sekä yksilölliseen että yhteisölliseen oppimiseen ja uuden tiedon muodostamiseen, jota voidaan käyttää päätöksentekoon tai päätöksenteon perusteena. Projektipäällikkö edistää dialogista johtamista arvostamalla ohjausryhmän näkemyksiä, tekemällä johtopäätöksiä dialogin pohjalta, tuomalla asiantuntijuuttaan esille sekä oppimalla itse ja puhumalla suoraan. Dialoginen johtaminen edistää projektiorganisaatiossa toimivien oppimista ja kollektiivista päätöksen tekoa sekä lisää ohjausryhmään kuuluvien henkilöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Lemmetty 2016, 2.) Dialogin periaatteita ovat suora puhe, kuunteleminen, arvostus ja omien käsitysten viivästäminen ja pidättäminen. Dialogisuus, sen tarve ja siihen liittyvä osaaminen ovat olleet esillä

tutkimuksissa, työelämän kehittämisohjelmissa, poliittisessa keskustelussa sekä johtamisen yhteydessä. Vaikka dialogisuudesta puhuminen on lisääntynyt, eivät johtamisen arki-käytännöt ole yleisesti muuttuneet aiempaa dialogisemmiksi. Dialogi on haastava taitolaji, mutta sitä on mahdollista opetella. Aito ja syvä dialogi edellyttää avoimuutta, rohkeutta ja luottamusta. Nämä ovat myös keskeisiä johtamisen taitoja. (Syvänen & Tikkamäki 2016.)

Opinnäytetyön ohjausryhmä muodostuu eMentorointihankkeen toimijoista. Opinnäytetyössä ohjausryhmän asiantuntijat ja vertainen ohjaavat opinnäytetyön edistymistä ja esittävät kehittämisideoita. Ohjausryhmässä arvioidaan opinnäytetyön tuloksia sekä niiden hyödynnettävyyttä työelämään. Tämän opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Rauni Leinonen Kajaanin ammattikorkeakoulusta. Leinonen toimii myös asiantuntijana ohjausryhmässä. Lisäksi opinnäytetyön arviointiin osallistuu valmiin opinnäytetyön osalta toinen opettaja, lehtori Kirsi Moisanen. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii eMentorointihanke. Ohjausryhmän asiantuntijoina toimivat Rauni Leinosen (Kamk) lisäksi Tuula Rajander (Kamk), Irja Leppisaari (Centria) ja Sini Taimela (Xamk). Vertaisena ohjausryhmässä toimii yamk-opiskelija Anna-Kaisa Chen. Projektiryhmä muodostui eMentoreista ja eAktoreista, jotka osallistuivat pari- ja ryhmämentorointiprosesseihin. Projektiryhmään kuuluvat eMentorit ja eAktorit eivät osallistuneet projektiorganisaation tapaamisiin.

Opinnäytetyö koostuu artikkeleista, joissa on kuvattu opinnäytetyön eteneminen. Seuraavassa artikkelissa on esitelty kirjallisuuskatsaus eMentorointimallien ja -menetelmien kehittäminen sosiaalista mediaa hyödyntäen.

1.5 Lähteet

Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito. Suunnittele, hallitse ja johda projekteja. Helsinki: readme.fi.

Digitalisaatio. 2017. Valtiovarainministeriö. Viitattu 12.5.2017 <http://vm.fi/digitalisaatio>

eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hankehakemus.

Forsell, S. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of Business. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 6.6.2017 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=3>

Frilander-Paavilainen, E-L. 2005. Opinnäytetyö asiantuntijuuden kehittäjän ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 199. Väitöskirja. Viitattu 20.5.2017 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19861/opinnayt.pdf;sequence=1>

- Huotari, P. 2009. Strateginen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöksiä 1382. Viitattu <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-Kustannus.
- Kainuu-ohjelma. 2015. Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu. Maakuntasuunnitelma 2035. Maakuntaohjelma 2014-2017. Kainuun Liitto. Viitattu 6.6.2017 https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu-ohjelma_julkaisupohjalle_03092015.pdf
- Kempainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotona: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000-2011. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 1.10.2016 https://remote.kajak.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120280/,DanalInfo=epublications.uef.fi+urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf
- Kupias, Peltola, R & Pirinen, J. Esimies osaamisen kehittäjänä. Viitattu 20.5.2017 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/IACBFXJTFF#/haku:osaamisen\(20\)kehitt\(e4\)minen](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/IACBFXJTFF#/haku:osaamisen(20)kehitt(e4)minen)
- Kupias, P & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Lemmetty, S. 2016. Johtaja avainasemassa. Dialoginen johtajuus ohjelmistokehittämisen organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 12.6.2017 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49097/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201603181878.pdf?sequence=1>
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksia 448. Väitöskirja. Viitattu 1.10.2016 <https://remote.kajak.fi/bitstream/handle/10024/67498/,DanalInfo=tampub.uta.fi+951-44-6331-5.pdf?sequence=1>
- Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu kaupunkiin. Teoksessa A. Jyrämä, A & T. Mattelmäki (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto, 27.
- Meeuwen, D., Meijer, Q & Simonse, L. 2015. Care Models of eHealth Services: A Case Study on the Design of a Business Model for an Online Precare Service. Viitattu 22.2.2017 <http://www.researchprotocols.org/2015/1/e32/>
- Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu-yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 18- 41.
- Miettinen, S., Kalliomäki, A & Ruuska, J. 2016. Palvelun konseptointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 105-117.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.
- Osaamisen kehittäminen. 2017. Valtiovarainministeriö. Viitattu 2017 <http://vm.fi/valtionantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen>

Opinnäytetyön hallinta. 2016. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.6.2016 [http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-\(Soteli\)/Opinnaytetyoprosessi/Opinnaytetyon-hallinta](http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-(Soteli)/Opinnaytetyoprosessi/Opinnaytetyon-hallinta)

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina. Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Tutkimuksia 970. Väitöskirja. Viitattu 11.6.2017 <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67321/951-44-5806-0.pdf?sequence=1>

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

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: Talentum

Syvänen, S & Tikkamäki, K. 2016. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen työyhteisössä. Alusta. Viitattu 12.6.2017 <http://alusta.uta.fi/artikkelit/2016/05/03/dialoginen-johtaminen-ja-kehittaaminen-tyoyhteisoeissae.html>

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Vaahtojärvi, K. 2016. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 128-146.

2 eMENTOROINTIMALLIEN JA -MENETELMIEN KEHITTÄMINEN SOSIAALISTA MEDIAA HYÖDYNTÄEN - SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksen avulla on etsitty vastauksia tutkimuskysymykseen, miten eMentorointimalleja ja -menetelmiä voidaan hyödyntää eAktori opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukena sekä osaamisen kehittämisessä? Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tiivistää aikaisemmin tutkittua tietoa mentoroinnista, jonka perusteella selkiytyy kehittämiskohde. Tarkoituksena oli kartoittaa jo olemassa olevaa tietoa mentoroinnista ja löytää sosiaalisen median internetpohjaisia palveluita, joita voidaan hyödyntää eMentoroinnissa opiskelijoiden osaamisen kehittämisen ja työllistämisen tukena. Kirjallisuuskatsaus julkaistaan eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa-hankkeen loppujulkaisussa.

2.1 Kirjallisuuskatsauksen tausta ja tarkoitus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehty *eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa*-hankkeeseen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tiivistää aikaisempaa tutkittua tietoa mentoroinnista. Tarkoituksena oli kartoittaa jo olemassa olevaa tietoa mentoroinnista ja eMentoroinnista sekä löytää sosiaalisen median internetpohjaisia palveluita, joita voidaan hyödyntää eMentoroinnissa osaamisen kehittämisen ja opiskelijoiden työllistymisen tukena.

eMentorointihankkeen päätavoite on valmistuvien amk:n perustutkinto-opiskelijoiden opinnoista työelämään siirtymävaiheen tukeminen sekä työllistymisen edistyminen yamk-opiskelijoiden ja alumnien toteuttaman eMentoroinnin avulla. Hanke on kolmen ammattikorkeakoulun yhteishanke. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja koota yhteen tieteellisesti korkeatasoista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla voidaan myös tuottaa yleistettävää tietoa ja tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Pölkki, Kanste, Elo, Kääriäinen & Kyngäs 2012, 337.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa testata hypoteeseja, esittää tutkimustuloksia tiiviissä muodossa ja arvioida tutkimuksien johdonmukaisuutta. Se voi tuoda ilmi aikaisemmassa tut-

kimuksessa esiintyvät puutteet ja näin ollen tuoda esiin uusia tutkimustarpeita. Laaja-alaisuus ei ole systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa arvo sinänsä, sillä laajakin työ voi olla lähdevalinnoiltaan yksipuolinen. (Salminen 2011, 9.)

Mentorointi kuvataan tavallisimmin toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa aktoria. Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentoria pidetään luotettavana neuvonantajana ja uskottuna, joka sitoutuu auttamaan aktoria ammatillisessa kehittämisessä. Aktori on henkilö, joka on kehitysmyönteinen ja valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentoroinnissa on olennaista oppiminen. Mentorointi epäonnistuu, jos tavoitteet ja toiminta ovat ristiriidassa aktorin ja mentorin kesken. Mentorointi tukee aktorin kehittämistarpeita. Tavoitteena on aktorin oppiminen ja kehittyminen. Lähtökohta mentoroinnille on mentorin osaamisen jakaminen. Mentoroinnissa mahdollistuu myös mentorin oppiminen, jos hän on valmis reflektimaan kokemuksiaan ja vastaanottavainen aktorin ideoille. (Kupias & Salo 2014, 11-12.) Onnistunut mentorointi perustuu vastavuoroiselle suhteelle, jossa mentori ja aktori voi ilmaista avoimesti, luottamuksellisesti ja vapaasti mielipiteitään. Mentorointi perustuu mentorin ja aktorin vapaaehtisuuteen sitoutua mentorointiprosessiin. Molempien tulee olla aktiivisia onnistuneen mentorointiprosessin synnyttämisessä ja muokkaamisessa. On tärkeää muistaa, että mentorointi on kahden ihmisen välistä yhteistyötä, ei mentorikeskeistä toimintaa. (Juuti 2016, 139, 141-142.)

Mentorointimalleja ovat perinteisen parimentoroinnin lisäksi muun muassa ryhmä- ja vertaismentorointi. Mentorointi käsitetään yleensä face-to-face-kontaktiin perustuvaksi tapahtumaksi, mutta mentorointiprosessissa voidaan hyödyntää digiajan kehittyviä e-työkaluja, jolloin voidaan puhua eMentoroinnista. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.) Humanistisessa ammattikorkeakoulussa on julkaistu tutkimus Vertaisuutta verkossa, jossa testattiin verkkopohjaista mentorointia työelämäympäristössä. Saatujen tulosten perusteella eMentoroinnin toimintatapaa kannattaa kehittää, sillä sen avulla on mahdollisuus saavuttaa muun muassa säästöjä matkaja työaikakustannuksissa. (Rajalin & Kaunismaa 2013.)

Dialogisuus mentorointikeskusteluissa tarkoittaa, että osapuolet tuottavat yhdessä uusia näkökulmia asioille. Toisin sanoen se tarkoittaa yhdessä ajattelua. Se on tasavertaisempi keskusteluasetelma kuin se, jossa mentori ottaa valmentajamaiseen otteeseen kuuluvaa etäisyyttä aktorin esittämiin asioihin ja, jossa on edellä mainitusta syystä vaikea toteuttaa dialogisuutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät dialogisuus ja valmentaminen ole yhteen sovitettavissa vaan nämä kaksi elementtiä nimenomaan lomittuvat toi-

siinsa mentorointisuhteessa. Hyvässä mentorointisuhteessa aktoria autetaan itse oivalta-
maan ja oppimaan asioita, hyödyntäen mentorin osaamista. (Kupias & Salo 2014, 163.)
Dialogi tarkoittaa arkikielessä vuoropuhelua. Se on kahden tai useamman keskustelijan
välistä kommunikaatiota. Dialogisuus ei kuitenkaan ole pelkkää vuoropuhelua, vaan eri
osapuolet tulevat tietoisiksi omasta mutta myös toisen ajattelusta. Oppimisessa korostuu
vastavuoroisuus, osallistuminen ja keskittyminen suhteessa itsensä ja toisen opiskelijan
kesken. Dialogia ilmentävä ohjaussuhde mahdollistaa opiskelijan kehittymisen myös yh-
teisön sosiaalisena jäsenenä. Asiantuntijuus on merkittävässä määrin myös asiantuntijaksi
samaistumista, sosiaalisen position ja vastuun ottamista. (Aarnio 1999, 32-39.) Dialogi-
sessa vuorovaikutuksessa ei pyritä ensisijaisesti ongelmien analysointiin tai pelkästään
toisen ymmärtämiseen vaan pyrkimyksenä on yhteisen ymmärryksen rakentuminen. Dia-
logisuus liittyy opiskelijoiden keskinäiseen kohtaamiseen ja siihen liittyvään keskusteluun.
Dialogissa on kyse tavoitteellisesta, tasavertaisesta, avoimesta ja luottamuksellisesta
vuoropuhelusta. Dialogin avulla voidaan nostaa mentorointikeskustelu uudelle tasolle ja
saattaa siihen kuuluvat erilaiset, jopa ristiriitaisen oloiset elementit tasapainoon keske-
nään. (Kupias & Salo 2014, 163.)

eMentorointi on verkossa tapahtuvaa mentorointia. Usein sen ajatellaan olevan kasvok-
kain tapahtuvaa mentorointia täydentävänä toimintatapana. Internetpohjaisten työkalujen
käyttämässä on etunsa. Ne ovat muun muassa kustannustehokkaita, sillä mentorointiin
osallistuminen ei ole riippuvainen paikasta. Kun mentorointi istuntoon voi osallistua omalta
työpisteeltään tai kotoa, säästetään matkustamiseen kuluva aikaa ja kustannuksia.
Vaikka osalla väestöstä on ennakoasenteita verkkokohtaamisia kohtaan, on työelämään
tulossa sukupolvi, jolle teknologiavälitteinen kohtaaminen on luontevaa. On perusteltua
odottaa, että erilaiset vertaisuuden, vuorovaikutuksen ja nonformaalin oppimiseen mah-
dollistavat avoimet oppimis- ja verkkoympäristöt ovat tulevaisuudessa luonteva osa työ-
elämää. (Rajalin & Kaunismaa 2013, 31.) Mentorointia toteutetaan yhä useammin virtu-
aalisesti. eMentorointi voi tapahtua Skypen, sähköpostin ja jopa tekstiviestien välityksellä.
Virtuaalimenetelmillä on tietty rooli mentoroinnissa ja multimediamentoroinnin suosio li-
sääntyy koko ajan. Mentorointikoulutuksissa on aikaisempaa tärkeämpää kouluttaa osal-
listujia käyttämään eri viestintämenetelmiä. Näitä ovat muun muassa internetpohjaiset
työkalut ja palvelut. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 167.)

Sosiaalisella medialla tarkoitetaan erilaisia internetpohjaisia palveluita, joita ovat esimer-
kiksi blogit, Facebook, Twitter, YouTube sekä keskustelupalstat. Sosiaalisessa mediassa
on mahdollista tiedottaa tutkimuksista kohdennetulle yleisölle tai yleisesti, ja sen avulla
mahdollistuu suuren kohdejoukon tavoittaminen vähäisin kustannuksin. Kustannusten li-
säksi sosiaalinen median avulla on mahdollisuus säästää tutkimukseen kuluva aikaa.

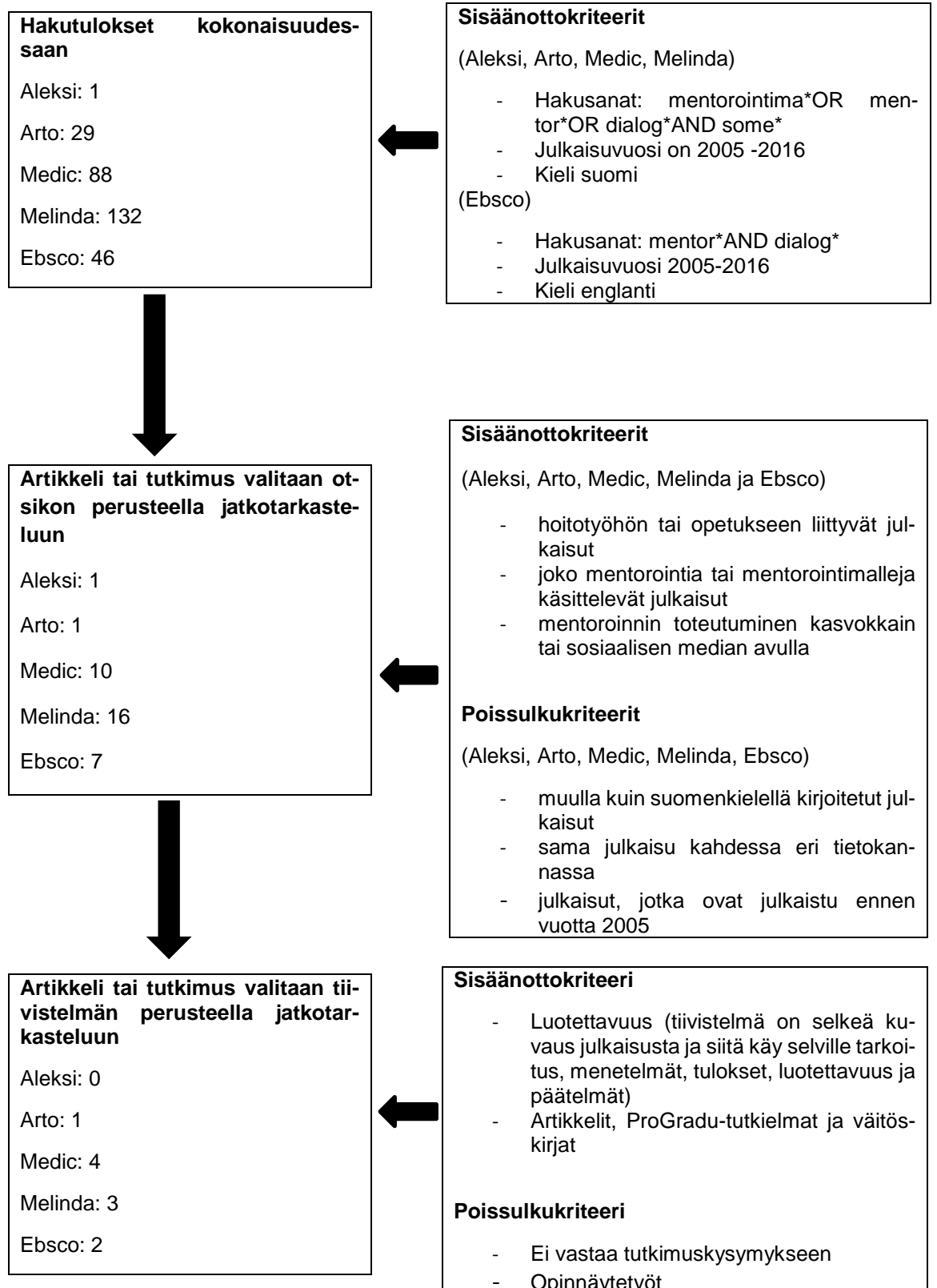
Sosiaalisessa mediassa tehtävä tai sosiaalista mediaa hyödyntävä tutkimus voi olla monimuotoista. Lisäksi sosiaalisen median ympäristöt ovat muutoksessa. (Terkamo - Moisio, Halkoaho & Pietilä 2016, 141.) Sosiaalisen median palvelut ovat helppokäyttöisiä alustoja, joihin käyttäjät luovat sisällön. Sosiaalisessa mediassa toimiminen on vuorovaikutteista ja viestintä on kaksisuuntaista. Viestintä ei ole vain tutkijoilta lukijoille suuntaavaa, vaan lukijat osallistuvat vuoropuheluun ja tuovat keskusteluihin oman näkökulmansa. Nykyinen teknologia ja etenkin sosiaalinen media mahdollistavat perinteiseen massamediaan verrattuna demokraattisempia, vuorovaikutteisempia ja moniäänisempiä informaatioympäristöjä. (Karvonen, Kortelainen & Saarti 2014, 158.)

2.2 Aineiston keruu

Kirjallisuuskatsauksessa on kuvattu tutkimusten ja artikkelien valintaprosessi ja analysoitu aineistoa. Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty hakutietokantoina Medicia, Melindaa, Aleksia, Artoa ja Ebscoa. Medic-tietokanta sisältää viitteitä suomalaisista lääke- ja hoitotieteellisistä artikkeleista, kirjoista, väitöskirjoista, opinnäytetöistä ja tutkimuslaitosten raporteista. Melinda-tietokanta on kirjastojen yhteistietokanta. Aleksi on viitetietokanta, josta löytyy tietoa suomalaisten aikakausi- ja sanomalehtien sisällöstä ja Arto on suomalaisten artikkeleiden viitetietokanta. Ebsco-tietokanta on monialainen useita tietokantoja yhdistävä palvelu, mahdollistaa tiedonhaun monista tieteellisistä aineistoista sisältävistä eri alojen tietokannoista ja on englanninkielinen palvelu. (Kajaani University of Applied Sciences e-Journal and databases 2016.)

Tutkimuksia ja artikkeleita valitessa hakua on rajattu niin, että tutkimukset ja artikkelit olivat julkaistu vuosina 2005-2016. Kirjallisuuskatsaukseen on valittu noin kymmenen vuotta vanhoja tutkimuksia. On tärkeää saada mentoroinnista, mentorointimalleista, dialogisuudesta ja sosiaalista mediasta mahdollisimman kattavasti tutkittua tietoa. eMentorointia on tutkittu enemmän viime vuosien aikana eli siksi kirjallisuuskatsauksessa ei ole käytetty ennen vuotta 2005 tehtyjä julkaisuja.

Kirjallisuuskatsauksessa asiasanoiksi nousivat mentorointimallit, mentorointi, dialogisuus ja sosiaalinen media. Hakua tehdessä hakusanoiksi nousivat mentorointima*OR mentor*OR dialog*AND some*. Ebscosta haettiin julkaisuja hakusanoilla mentor* AND dialog*. Mukaan valittiin sekä suomienkielisiä että englanninkielisiä tutkimuksia ja artikkeleita.



Kuvio 1. Tutkimusten valinta

Kuviossa 1 on kuvattu tiedonhaku eri tietokannoista sekä tutkimuksien ja artikkelien valinta sisäänotto- ja poissulkukriteereiden avulla. Otsikon perusteella on valittu julkaisut, jotka valikoituivat hakusanojen pohjalta ja ne julkaisut, jotka liittyivät hoitotyöhön tai opeutukseen, mentorointiin tai mentorointimalleihin sekä dialogisuuteen ja sosiaalisen mediaan mentoroinnin välineenä. Lopullinen valinta on tehty julkaisujen tiivistelmän perusteella. Tiivistelmistä, jotka olivat tehty huolellisesti, saatiin kattava kuva tutkimuksesta ja artikkelista.

Taulukko 1. Tutkimusten ja artikkelien valinta (mukailen Leinonen 2015)

Tietokanta	Hakusana	Ensimmäisen haun osumat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut
Aleksi	mentorointima*OR mentor*OR dialog*AND some*	1	1	0
Arto	mentorointima*OR mentor*OR dialog*AND some*	29	1	1
Medic	mentorointima*OR mentor*OR dialog*AND some*	88	10	4
Melinda	mentorointima*OR mentor*OR dialog*AND some*	132	16	3
Ebsco	mentor* AND dialog*	46	7	2
Yhteensä		296	35	10

Taulukossa 1 on kuvattu artikkelien ja tutkimuksien valintaprosessia, johon on kirjattu hakusanat, joita käytettiin hakujen yhteydessä sekä se, miten hakuprosessi eteni. Ensimmäisen haun osumat saatiin hakusanojen perusteella. Tämän jälkeen julkaisut valittiin otsikon perusteella. Otsikon perusteella valituista julkaisuista luettiin tiivistelmät ja tiivistelmän perusteella valittiin ne julkaisut, joita käytettiin kirjallisuuskatsauksessa.

2.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Aineiston analyysi eteni induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, koska empiirinen tieto perustuu olemassa olevaan tutkittuun tietoon ja analyysiä tukevaa aikaisempaa tietoperustaa ei ole käytettävissä. Sisällönanalyysi on usein käytetty tutkimusaineiston analyysimenetelmä. Sisällönanalyysin avulla pyritään rakentamaan malleja, jotka tuovat esille tutkittavan ilmiön tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. (Kyngäs 1999, 3.)

Induktiivisessa analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Avainajatus on, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja tai harjittuja. Teorian merkitys analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan siten, että tutkimukset ohjaavat analyysiä eli ne julkaisut, jotka ovat valittu systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Tutkimuskysymystä tukeva aineisto valittiin artikkeleista (koko artikkelista) ja tutkimuksista aineisto otettiin johtopäätöksistä. Johtopäätöksistä kerätty aineisto antoi selkeän kuvan tehdyistä tutkimuksista, ja niistä löytyi tutkimusten keskieiset tulokset. Tiivistelmien perusteella valittiin kymmenen tutkimusta. Ennen aineiston analyysin aloittamista, aineisto luettiin useita kertoja läpi. Aineistoa verrattiin kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen eli, miten eMentorointimalleja ja -menetelmiä voidaan hyödyntää aktori opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukena sekä heidän osaamisensa kehittämisessä?

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa artikkeleista ja tutkimuksista kirjoitettiin alkuperäiset ilmaukset taulukkomuotoon ja ne koodattiin numeroin. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmitellyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset luettiin vielä ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia merkityksiä. Samaa asiaa tarkoittavat merkitykset ryhmiteltiin ja yhdistettiin teemoiksi sekä nimettiin teeman sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Taulukossa 2 on esimerkki aineiston analyysistä.

Taulukko 2. Esimerkki induktiivisesta sisällönanalyysistä

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Teemat
<p>12. ”Mentorilla, aktorilla ja organisaation johdolla sekä esimiehillä pitäisi olla riittävän yhtenevä käsitys mentoroinnista, jotta mentorointi onnistuu, ja sillä on vaikuttavuutta sekä yksilölle että organisaatiolle.”</p> <p>14. ”Kaiken kaikkiaan mentorointi tuotti aktoreille paljon positiivisia asioita: ammatillista kehittymistä, jaksamista, työtyytyväisyyttä, kriisistä selviytymistä, stressin ja turhautumisen vähentymistä, myönteisyyttä, voimaantumista, eheytymistä, urakehitystä ja uratulevaisuuden selkeytymistä.”</p>	<p>12b. Yhtenevä käsitys, jotta mentorointi onnistuu ja sillä on vaikuttavuutta sekä yksilö että organisaatiolle.</p> <p>14a. Mentorointi tuotti aktoreille positiivisia asioita.</p> <p>14b. Ammatillista kehittymistä.</p> <p>14c. Jaksamista, työtyytyväisyyttä, kriisistä selviytymistä, stressin ja turhautumisen vähentymistä.</p> <p>14d. Myönteisyyttä, voimaantumista ja eheytymistä.</p> <p>14e. Urakehitystä ja uratulevaisuuden selkeytymistä.</p>	<p>Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisen edistäjänä</p> <p>(12b, 14a, 14b, 14c, 14d, 14e...)</p>

Taulukko 2 on esimerkki induktiivisestä sisällön analyysistä, jota käytettiin kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten aineiston analyysissä. Tuloksena saadut kaikki viisi teemaa muotoutuivat kuvatun analyysin mukaisesti.

2.4 Tulokset

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysin tarkoituksena oli etsiä vastauksia tutkimuskysymykseen. Ryhmittelyn tuloksena muodostui viisi teemaa: *mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisen edistäjänä*, *mentorointi sosiaalisen median avulla verkkoympäristössä*, *mentoroinnilla työhyvinvointia*, *ohjauskeskustelu*, *mentorointikoulutus*.

Ensimmäiseksi teemaksi nousi *mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisen edistäjänä*. Onnistunut mentorointi tuottaa myönteisiä asioita, onnistumisia, ammatillista kehittymistä ja lisää työhyvinvointia. Leskelän (2005) osoitti tutkimuksessa, että mentorointi pystyy vastaamaan aikuisopiskelijoiden ammatillisen kehittymisen vaihteleviin tarpeisiin

tarjoamalla keskustelukumppanuutta, kokemusta, asiantuntijuutta ja aktoreiden tarpeisiin soveltuvaan täsmäohjausta. Mentorointi tuottaa aktoreille muun muassa ammatillisesta kehityksestä, jaksamisesta, työtyytyväisyyttä, kriisistä selviytymistä, stressin ja turhautumisen vähentymistä, myönteisyyttä, voimaantumista, eheytyä urakehitystä ja uratulevaisuuden selkeytymistä. Mentorointi uudistaa myös aktoreiden näkemyksiä ammatillisesta osaamisesta moninaisesti. Mentoroinnin ansioista aktorit kokevat saavansa kokonaisnäkönsä omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Aktoreiden ammatillinen uudistuminen ilmenee lisääntyneenä valmiutena ja haluna jakaa osaamistaan muiden työyhteisön työntekijöiden kanssa, esimiestoiminnan kehittämisessä, parantuneena valmiutena kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa toisten henkilöiden kanssa sekä erilaisuuden ja erilaisten toimintatapojen hyväksymisenä. Mentoroinnin onnistuminen on kiinni aktorin omasta aktiivisuudesta ja oma-aloitteisuudesta. (Leskelä 2005, 243-244.)

Pohdinnan kohteeksi nousi, mitä onnistunut mentorointi edellyttää. Ennen kaikkea mentorointi perustuu luottamukseen sekä mentorin ja aktorin väliseen vuorovaikutukseen. Sitoutuminen mentorointiprosessiin on tärkeää ja tavoitteiden on oltava selkeät. Mentorin ja aktorin on tultava toimeen keskenään ja valittaessa mentori-aktori paria yhteensopivuutta on tärkeä arvioida. Onnistunut mentorointi tuottaa työyhteisölle avointa dialogisuutta, ammatillisesta kehityksestä, osaamisen lisääntymistä ja jakamista sekä uusia toimintatapoja. Lisäksi mentorointi edistää työyhteisön hyvinvointia ja osaamisen kehittymistä.

Mentorointi sosiaalisen median avulla verkkoympäristössä muodostui yhdeksi teemaksi. On tärkeä tunnistaa, että mentorointia voidaan toteuttaa sekä kasvotusten että digitaalisesti verkossa. Sosiaalista mediaa käytetään jonkin verran mentoroinnissa, mutta sitä ei koeta vielä luotettavana. Digitaalisuuden lisääntyessä eMentorointia tulee kehittää. Yhtenä eMentoroinnin menetelmänä on tutkittu blogin kirjoittamista opiskelijan ohjauksessa käytännön harjoittelussa. Opiskelijoiden ohjaajat pitivät blogikirjoittamista kohtalaisen helppona ja blogiin kirjoitettiin harjoitteluun liittyviä asioita. Ohjaajat eivät kokeneet blogin kirjoittamista kuitenkaan mielekkääksi yhteydenpitomuodoksi. Syynä tähän mahdollisesti oli, että blogikirjoittaminen ei ollut tuttua ja näin ollen se koettiin vieraaksi yhteydenpidon välineeksi. Blogikirjoittaminen on uusi yhteistyö- ja yhteydenpitomuoto ohjaajille. Kuten kaikkeen uuteen myös blogin kirjoittamiseen suhtauduttiin varauksella. (Karapuu 2015, 30-31.)

Rajalin ja Kaunismaa (2013, 5) ovat tehneet esiselvityksen eMentoroinnista. Sen tavoitteena oli kerätä tietoa vertaistuen merkityksestä ammatillisessa työssä sekä eMentorointi sovelluksista, niiden käytöstä ja käyttömahdollisuuksista. Vertaistukea selvitettiin keräämällä työelämästä aineistoa ja perehtymällä olemassa olevaan tietoon. Kohdejoukkona

oli humanistisella ja kasvatukseen sekä kulttuurialalla toimivien ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet. eMentorointi esiselvityksen avulla tarkasteltiin muutamia sovelluksia vertailemalla verkkokokousjärjestelmien teknisiä ominaisuuksia sekä niiden käyttömahdollisuuksia. Projektin tulokset kerättiin julkaisuiksi, jonka avulla jaettiin eMentorointiin liittyvää tietoa ja kehittämismahdollisuuksia.

Karapuun (2015, 30-31) sekä Wheelerin ja Lambert-Heggsin (2009, 323-324) tutkimusten perusteella on ollut mielenkiintoista tarkastella blogin kirjoittamista eMentorointimenetelmänä. Blogin kirjoittamista voidaan hyödyntää esimerkiksi mentori-aktori suhteessa. Blogia voidaan kirjoittaa yhteisöllisesti tai yksin ja keskustelusta voidaan muodostaa dialoginen työkalu. Ammatillisessa koulutuksessa on käytössä sähköiset oppimispäiväkirjat. Niiden käyttöä tulisi lisätä ja hyödyntää myös mentoroinnissa. Oppimispäiväkirjoissa on mahdollista reflektoida oppimaansa ja käydä dialogista keskustelua paikasta riippumatta. Ammatillisen opettajan koulutuksessa käytetään muun muassa prosessiportfoliota kuvaamaan tavoitteiden saavuttamista ja tutorit kirjaavat palautetta oppimisesta sekä oppimistehtävistä. Prosessiportfoliota voidaan käyttää muun muassa mentoroinnissa.

Kolmas teema nimettiin *mentoroinnilla työhyvinvointia*. Työyhteisöissä täytyy olla yhteinen ymmärrys siitä, mitä mentorointi tarkoittaa. Mentorointi ja valmentaminen näyttäisi hyödyttävän organisaatioita, hoitotyön johtajia ja työntekijöitä. Kemppaisen (2012, 43-44) tutkimuksessa on tutkittu mentorointia ja valmennusta hoitotyön johtajien näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että mentoroinnilla ja valmentamisella on välillisesti hyötyä organisaatioille sekä hyötyä hoitotyön johtajille ammatin hallinnassa, voimaantumisen, osaamisen lisääntymisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimuksessa todettiin, että ulkopuolisen mentorin tai valmentajan käyttäminen tuo hoitotyön johtajille uusia ajatuksia ja mahdollistaa sen, että ulkopuolisen mentorin tai valmentajan käyttäminen saa hoitotyön johtajat reflektoimaan toimintaansa erilaisista näkökulmista.

Mentorointia tulee kehittää työyhteisöissä. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että organisaatiossa aloittavalla esimiehellä perehdyttämiseen on nimetty mentori. Usein asioita perustellaan ajanpuutteella, välimatkoilla ja sillä, että päällekkäisyyksiä työsuhteissa on vältettävä. eMentorointi ja sen hyödyttäminen mentoroinnissa on tärkeä kehittämisen kohde. Esimerkiksi yksityisten palveluntuottajien yksiköt voivat olla etäisyydeltään kaukana toisistaan ja näin ollen verkossa tapahtuva mentorointi mahdollistaa perehdyttämisen digitaalisia välineitä hyödyntäen. eMentorointi on myös kestävä kehityksen näkökulmasta vaihtoehto kasvokkain tapahtuvalle mentoroinnille.

Ohjauskeskustelu muotoutui neljänneksi teemaksi. Mentorointi on saanut hyvän vastaanoton opiskelijoiden keskuudessa. Tukea koettiin tarvittavan etenkin opiskelun kuormittavassa vaiheessa. Mentoreilta puuttuu opettajan leima, mikä tekee esimerkiksi ohjauskeskusteluista tasavertaisempaa kuin esimerkiksi opettajan ja opiskelijan välisestä ohjauskeskustelusta. Arvokkaana pidetään sitä, että mentorit kertovat omista työuristaan, sen haasteista sekä siitä, mitä työelämä on ja tulee olemaan. (Honkanen 2015, 2137.) Ohjatun harjoittelun ohjauskeskustelu sisältää ohjaajan ja ohjattavan vastavuoroisen vuorovaikutuksen. Ohjauskeskustelut mahdollistavat asiantuntijuuden jakamisen ja oppimista tukevan keskusteluilmapiirin. Ohjauskeskustelun tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta, ja ne ovat keskinen osa mentorointia. (Kostiainen & Hupli 2015, 2-5.)

Mentorointi ja sen kehittäminen opiskelijaohjauksessa on ensiarvoisen tärkeää. On keskeistä hyödyntää joko vanhempia opiskelijoita tai esimerkiksi tehdä yhteistyötä ammattikorkeakouluissa amk- ja yamk-opiskelijoiden kanssa. eMentorointihankkeessa on huomioitu tämä kehittämisen kohde. Opiskelijaohjaukseen liittyvä mentorointi on opiskelijan ja ohjaajan välistä mentorointia. Tässä mentorointimuodossa tulee hyödyntää eMentorointia, koska usein esimerkiksi opiskelijoiden käytännön harjoitteluissa yhteinen aika opettajan ja ohjaajan kesken on vaikea löytää. Etenkin Kainuussa, jossa välimatkat ovat pitkät, ohjauskeskusteluja tulisi kehittää yhä enemmän verkossa tapahtuvaksi. Ohjauskeskustelut liittyvät myös työyhteisössä toteutettavaan mentorointiin. On tärkeää, että mentori ja aktori käyvät yhdessä ohjauskeskusteluja sekä seuraavat ja arvioivat mentoroinnille asetettujen tavoitteiden suunnassa etenemistä.

Viides teema on *mentorointikoulutus*. Mentorointikoulutuksen järjestämistä suositellaan ennen kuin mentorointiprosessi aloitetaan. Koulutusorganisaation vastuuhenkilön tulisi huolehtia siitä, että mentorointikoulutuksessa käsitellään sekä alkavan mentorointiprosessin ideologiaa että toimintaperiaatteita. Mentorointikoulutus on hyvä suunnitella yhteistyössä mentorointiprosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa. (Mäkinen 2014, 235.) eMentorointihankkeessa huomioitiin mentorien koulutus, ennen mentorointiprosessin aloittamista. Hankkeen aikana on tarkoitus kouluttaa yhteensä 30 mentoria. Mentorointikoulutuksen sisältö ja toimintatavat luodaan tunnistettujen tarpeiden ja kehitettävän mentoroinnin toimintamallin avulla. Hankkeessa tuotetaan ja toteutetaan kolmen ammattikorkeakoulun yhteistyössä 5 op:n laajuinen mentorointikoulutus. Koulutukseen sisältyy valmennus, sisällöt, aineistot ja työkalut sekä jatkuva ohjaus ja tuki mentoreille koko mentorointiprosessin ajan. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.)

2.5 Luotettavuus

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja sen tulokset uskottavia, kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä ja sitä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisössä itsesääntelyä, jolle lainsäädäntö määrittelee tietyt rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 404–406; Hyvä tieteellinen käytäntö 2012.)

Tutkimuksia tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. Tutkijan on annettava lukijoilleen uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimustulokset ovat selkeästi ja ymmärrettävästi raportoitu. Raportissa tekemiset tulee kertoa yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Tutkijan on tärkeä kuvata riittävän tarkasti se, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimustuloksia. Raportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista. Raportin muodolla on myös merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.) Tutkimusprosessin aikana tutkija joutuu tekemään päätöksiä, mihin tutkimustaan suuntaa. Tutkijan on pohdittava, mihin päätökset ja valinnat johtavat sekä sitä, mitä ne tutkimuksen kannalta tarkoittavat. Tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ovat tärkeitä. Tutkijan on tiedettävä, mikä on tutkijan asema suhteessa tutkittaviin ja yleisöön. Tutkijan on myös pohdittava, mitä on tekemässä ja jääkö jotain tekemättä. Tämä tulee ajankohtaiseksi viimeistään silloin, kun tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998; Alasuutari 2007.)

Luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää esimerkiksi uskottavuutta, vastaavuutta, siirrettävyyttä tai riippuvuutta (Eskola & Suoranta 1998, 212; Tuomi & Sarajärvi 2009, 138-139). Koska tarkoituksena on hyödyntää kirjallisuuskatsauksesta saatua tietoa eMentorointihankkeessa, niin luottavuuden kriteeriksi on tässä nostettu erityisesti siirrettävyys. Leinonen (2016) on määritellyt luotettavuuden siirrettävyyden seuraavasti: ”Siirrettävyys tarkoittaa tulosten sovellettavuutta toiseen vastaavanlaiseen kontekstiin, tulkintojen muuttumatta eli toisin sanoen tulosten hyödynnettävyyttä toisessa vastaavanlaisessa kontekstissa/tilanteessa.” Tulosten hyödynnettävyys liittyy läheisesti termiin siirrettävyys, kun mietitään, missä määrin tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). Siirrettävyys liittyy tässä kirjallisuuskatsauksessa tulosten sovellettavuuteen, jolloin keskeistä ovat ne tulkinnat, jotka tehdään aineistosta ja niistä saaduista tuloksista. Aktorin osaamisen ja työelämään siirtymisen sujuvoittamisen

kannalta tulosten integrointi opiskelijan opetukseen, ohjaukseen ja oppimisen prosesseihin yleisesti mutta myös ohjattuun harjoitteluun on koko ammattikorkeakoulun henkilöstön tehtävä. Tulokset antavat uudenlaista suuntaa opiskelijan osaamisen kehittymiseen eMentoroinnin avulla. Tuloksia voidaan hyödyntää eri konteksteissa kuten esimerkiksi ammattikorkeakouluopetuksessa, työelämässä ja opiskelijoiden siirtymävaiheessa työelämään.

Sosiaalisessa mediassa toteutettavissa tutkimuksissa ja kehittämistehtävissä tulosten luotettavuutta lisää osallistumisen vapaaehtoisuuden korostuminen, mikä mahdollisesti vahvistaa vastausten autenttisuutta etenkin haavoittuvien ryhmien sekä sensitiivisten tutkimusaiheiden kohdalla. Koska sosiaalisessa mediassa tehtävä tai sitä hyödyntävä tutkimus on monimuotoista ja ympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, niin yksiselitteisten luotettavuuteen liittyvien ohjeiden antaminen on mahdotonta. (Terkamo-Moisio ym. 2016, 141.)

Tutkimuksissa ja artikkeleissa, joita on käytetty systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, on tiedostettu nopeasti muuttuva yhteiskunta. Nopeasti muuttuva ja kehittyvä mentorointi sekä mentorointimenetelmät ja -mallit koetaan pääosin myönteisesti. Mentorointimallien kehittäminen on keskeinen koulutuksen ja työelämä yhteistyötä kehitettäessä. Valittujen 10 lähteen aineisto kerättiin kyselylomakkeiden ja päiväkirjojen avulla, haastattelulla, blogien kirjoittamisella ja erilaisten dokumenttien avulla. Näihin aineistokeruumenetelmiin liittyy aina tulkinnan mahdollisuus. Käytetyissä aineistossa oli huomioitu luotettavuus ja tutkimuksien raportointi oli selkeää ja ymmärrettävää. Tutkimuksissa oli selvitetty yksityiskohtaisesti ja tarkasti tutkimuksen kulku. Muodoltaan raportit olivat myös helppolukuisia, ymmärrettäviä ja selkeitä. Tutkimuksissa ja artikkeleissa oli monipuolisesti tarkasteltu mentorointia, mentorointimalleja, tapaa toteuttaa mentorointia ja digitaalisuuden hyödyntämistä. Julkaisujen tulokset ovat siirrettävissä vastaavanlaiseen kontekstiin eli eMentorointihankkeeseen.

2.6 Johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa jo olemassa olevaa tietoa eMentoroinnista ja löytää sosiaalisen median internetpohjaisia palveluita, joita voidaan hyödyntää eMentoroinnissa opiskelijoiden osaamisen kehittämisen ja työllistämisen tukena. Tutkimuskysymys oli, miten eMentorointimalleja ja -menetelmiä voidaan hyödyntää aktori opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukena sekä osaamisen kehittämisessä? Vastauksena saatiin mentorointi ammatillisen osaamisen kehittämisen edistäjänä, mentorointi sosiaalisen median avulla verkkoympäristössä, mentoroinnilla työhyvinvointia, ohjauskeskustelu ja mentorointikoulutus. Digitaalisuuden kehittymisen ja työelämässä tapahtuvien nopeiden muutosten myötä eMentoroinnin kehittäminen on ajankohtaista.

Onnistunut mentorointi opiskelijan ammatillisen osaamisen kehittämisen edistäjänä tukee avointa dialogisuutta, osaamisen kehittymistä ja sen jakamista sekä tuottaa uusia toimintatapoja. Digitaalisuus ja sosiaalisen media mahdollistavat eMentoroinnin organisoinnin tehokkaalla tavalla eli eMentorointi ei ole aikaan ja paikkaan sidottua. Osaamisen kehittämisessä digitaalisuus ja sosiaalisen median hyödyntäminen ovat keskeinen kehittämisen kohde. Yhä useampi työkäinen ja opiskelija käyttää jo digitaalisia menetelmiä. Sosiaalisen median välineitä ja osaamista on, mutta sen käytön ja hyödyntämisen kohteista tulee keskustella koulutuksessa ja tehdä tietoisia valintoja jopa kansallisella tasolla.

Leskelän (2005) tutkimuksessa todetaan, että mentoroinnilla on myönteisiä vaikutuksia aktorin osaamisen kehittämisessä. Mentoroinnin avulla on mahdollisuus uudistaa aktoreiden ammatillista osaamista moninaisesti. Tutkimuksessa aktorit kokevat saavansa mentoroinnin avulla kokonaisnäkömyksen omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Lisäksi mentoroinnin koetaan lisäävän opiskelijan hyvinvointia. Kempvaisen (2012) tutkimuksessa mentoroinnin hyötyä pidetään keskeisenä ammatin hallinnassa, voimaantumisessa, osaamisen lisääntymisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että ulkopuolisen mentorin käyttäminen tuo muun muassa hoitotyön johtajille uusia ajatuksia ja saa heidät refleктоimaan toimintaansa erilaisista näkökulmista.

Mentorointi sosiaalisen median avulla verkkoympäristössä ositti, että sosiaalista mediaa käytetään jo jonkin verran mentoroinnissa, mutta siihen ei vielä luoteta. Digitaalisuuden lisääntyessä eMentorointia tulee kehittää. Karapuun (2015) sekä Wheelerin ja Lambert-Heggsin (2009) tutkimuksissa on tarkasteltu blogin kirjoittamista eMentorointimenetelmänä. Blogin kirjoittaminen sopii sekä parimentorointiin että ryhmämentorointiin. Blogin kirjoittaminen mahdollistaa joko yksikirjoittamisen tai yhteiskirjoittamisen ja näin ollen siitä voidaan muodostaa dialoginen työkalu eMentorointiin.

Sosiaalisen median kautta tapahtuvassa mentoroinnissa ja ohjauksessa käytettävät työkalut liittyvät ensisijaisesti keskustelutyökalujen valintaan. Sosiaalisen median erilaiset sovellukset ohjaavat erilaisiin keskustelumuotoihin. Keskustelufoorumeilla keskustelu haarautuu monelle eri tasolle. Blogi kirjoituksissa kommentointi voi tukea tai haastaa blogiin tuotetun tekstin näkökulmaa. eMentoroinnin näkökulmasta tulee ottaa huomioon erilaiset tavoitteet kullekin keskustelulle ja käyttää aina tarkoitukseen sopivia välineitä ja sovelluksia.

Osaamisen kehittymisen rinnalla mentoroinnilla on merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Suomessa ei ole vielä omaksuttu mentorointia osana vuorovaikutustaitoja. Lähijohdon esimerkki mentoroinnissa auttaa työntekijää työssä kehittymisessä. eMentorointia voidaan käyttää tehokkaasti osaamisen jakamisessa. eMentorointi on parhaimmillaan, kun se yhdistetään silloin tällöin tapahtuvaan fyysiseen tapaamiseen. Pelkästään verkossa tapahtuva mentorointi vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Lähijohdon tulee ratkaisuja tehtäessä aina miettiä, miten voidaan vaikuttaa parhaiten työntekijän työn mielekkyyteen ja työyhteisön työhyvinvointiin. (Vainio & Leppisaari 2007, 83-85.)

Honkasen (2015) mukaan on keskeistä, että mentoreilta puuttuu opettajan leima. Ohjauskeskustelujen koetaan olevan tasavertaisempia mentoroinnissa, kuin esimerkiksi opettajan ja opiskelijan välisestä ohjauskeskusteluissa. Tärkeänä pidetään sitä, että mentorit kertovat omista työuristaan, sen haasteista sekä siitä, mitä työelämä on ja tulee olemaan. Kostiainen ja Hupli (2015) toteavat, että ohjauskeskustelut mahdollistavat asiantuntijuuden jakamisen ja oppimista tukevan keskusteluilmapiirin. Heidän mukaan ohjauskeskustelun keskeisenä tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta ja ohjauskeskustelut ovat tärkeä osa mentorointia. Ohjauskeskusteluissa tulee muistaa se, että ohjaus on herkkä myös kontekstille, jossa ohjaus toteutuu ja mahdollistuu. Riippuu, mitä sosiaalisen median välinettä ohjauskeskusteluissa käytetään, osa niistä sitoo mentorin ja aktorin fyysisesti ja ajallisesti.

Mentorointikoulutusta pidetään tärkeänä ennen mentorointiprosessin aloittamista. Mäkinen (2014) mukaan mentorointikoulutuksessa on keskeistä käsitellä mentorointiprosessin ideologiaa ja toimintaperiaatteita sekä lisäksi mentorointiprosessi tulee suunnitella yhdessä mentorointiprosessiin osallistuvien kanssa.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta nousee tarve kehittää eMentorointimalleja, joiden avulla voidaan tukea opiskelijoiden työelämään siirtymistä ja työllistymistä. Digitaalisuuden kehittymisen myötä, on keskeistä, että opiskelussa hyödynnetään digitaalisuutta. Internet-pohjaisten palvelujen (muun muassa sosiaalinen media) hyödyntäminen koulutuksen tar-

joajien ja yritysten tai organisaatioiden välisessä yhteistyössä on vielä vähäistä. Ammatikorkeakouluissa tulee hyödyntää yhä enemmän tulevia työelämän asiantuntijoita työllistymisen tukemisessa ja tähän eMentorointi antaa mahdollisuuden, joko alumneja tai yamk-opiskelijoita hyödyntäen.

eMentorointimallien kehittäminen toteutuu opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Palvelumuotoiluprosessi alkaa aina asiakasymmärryksen muodostamisella. Seuraavassa artikkelissa on kuvattu asiakasymmärryksen ja asiakasprofiilien muodostaminen.

2.7 Lähteet

Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä: Opettajaopiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintäteknistä ympäristöä varten. Acta Universitatis Tamperensis 676. Tampereen yliopisto. Tampere.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Clarkeburn, H & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hankehakemus.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Honkanen, J-P. 2015. Mentori tasoittaa opintopolkua. Suomen Lääkärilehti 70 (35), 2134-2137. Viitattu 6.6. 2016 <https://remote.kajak.fi/ajassa/ajankohtaista/mentori-tasoittaa-opintopolkua/,DanaInfo=www.laakarilehti.fi>

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012. Tutkimuseettinen tiedekunta. Viitattu 27.5.2016 <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS – Kustannus.

Kajaani University of Applied Sciences e-Journal and databases. 2016. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.6.2016 <https://remote.kajak.fi/dana/home/index.cgi>

Karapuu, A-M. 2015. Blogi hoitotyön opettajan ja ohjaajan yhteydenpidon ja yhteistyön välineenä ohjatussa harjoittelussa. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro Gradu – tutkielma. Viitattu 6.6.2016 <https://remote.kajak.fi/bitstream/handle/10024/103663/,DanaInfo=www.doria.fi+gradu-hoitotiede-2015Karapuu.pdf?sequence=2>

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksia 388. Väitöskirja. Viitattu 6.6.2016 <https://remote.kajak.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/,DanaInfo=jyx.jyu.fi,SSL+9789513938666.pdf?sequence=1>

Karvonen, E., Kortelainen, T & Saarti, J. 2014. Julkaise tai tuhoudu. Johdatus tieteelliseen viestintään. Tampere: Vastapaino

Kempainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotona: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000 - 2011. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 6.6. 2016 https://remote.kajak.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120280/,DanalInfo=epublications.uef.fi+urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf

Kostiainen, J & Hupli, M. 2012. Ohjaajan ja opiskelijan välinen ohjauskeskustelu ohjatussa harjoittelussa - käsiteanalyysi hybridisen mallin mukaan. Hoitotiede 25 (1), 2-5. Viitattu 6.6.2016 <https://remote.kajak.fi/handle/10024/,DanalInfo=www.doria.fi+97944>

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

Kyngäs, H & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 3-12.

Leinonen, R. 2015. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Luentomateriaali.

Leinonen, R. 2016. Kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmiä, tulkintaa ja luotettavuus. Luentomateriaali.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksia 448. Väitöskirja. Viitattu 6.6.2016 <https://remote.kajak.fi/bitstream/handle/10024/67498/,DanalInfo=tampub.uta.fi+951-44-6331-5.pdf?sequence=1>

Mäkinen, S. 2014. Mentorointiprosessi erilaisesta kulttuurista olevan sairaanhoitajaopiskelijan ammatillisen kasvun edistäjänä terveydenhuollon transkulttuurisessa oppimisympäristössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksia 1402. Väitöskirja. Viitattu 6.6.2016 <https://remote.kajak.fi/bitstream/handle/10024/95044/,DanalInfo=tampub.uta.fi+978-951-44-9408-6.pdf?sequence=1>

Pölkki, T., Kanste, O., Elo, S., Kääriäinen, M & Kyngäs, H. 2012. Järjestelmällisten kirjallisuuskatsausten metodologinen laatu: katsaus kansainvälisiin ja kansallisiin hoitotieteen julkaisuihin vuodelta 2009–2010. Hoitotiede 24 (4), 335-348. Viitattu 7.6. 2016 <https://remote.kajak.fi/se/h/0786-5686/24/4/,DanalInfo=elektra.helsinki.fi+jarieste.pdf>

Rajalin, R & Kaunismaa, P. 2013. Vertaisuutta verkossa - Humanistisen ja kasvatustieteiden pienten työpaikkojen ammattilaisten eMentorointi (eMessi) - esiselvitys. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.5.2016 http://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak_emessi04.pdf

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

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus - Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Viitattu 12.6.2016 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Terkamo-Moisio, A., Halkoaho, A & Pietilä, A-M. 2016. Sosiaalinen media tieteellisessä tutkimuksessa - Tutkimuseettisiä näkökulmia. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 53 (2), 141-143.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vainio, L & Leppisaari, I. 2007. eMentorointi tukemassa asiantuntijaksi kehittymistä. Teoksessa J. Saarinen, L. Vainio & T. Varis (toim.) Verkossa opitaan - Tuloksia Digital Learning Lab-tutkimushankkeesta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.10.2016 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93794/Verkossa_opitaan.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wheeler, S & Lambert-Heggs, W. 2009. Connecting distance learners and their mentors using blogs - The MentorBlogs Project. The Quarterly Review of Distance Education 10 (4), 323-331. Viitattu 29.2.2016 <https://remote.kajak.fi/ehost/pdfviewer/,DetailedInfo=web.b.ebscohost.com+pdfviewer?sid=3d4a9be9-2d6d-4b19-8ab4-c23644c8e9e5%40sessionmgr111&vid=4&hid=118>

3 ASIAKASYMMÄRRYS eMENTOROINTIMALLIEN KEHITTÄMISESSÄ

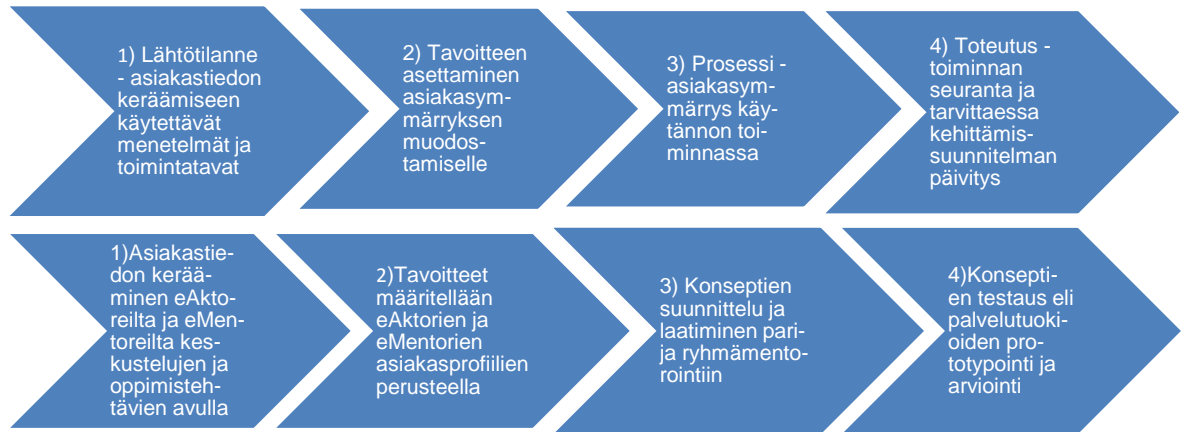
eMentorointimalleja kehitettäessä on keskeistä tunnistaa, kenelle palveluja tuotetaan sekä, mitkä ovat palvelujen käyttäjien tarpeet ja toiveet. Kun edellä mainitut asiat on kartoitettu, pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Artikkelissa on kuvattu, kuinka asiakasymmärrys on muodostettu ja, kuinka sitä voidaan lisätä eMentorointimallien kehittämisessä. Artikkelin lopussa on kuvattu eMentoroinnin kehittämiseen keskeisesti liittyvät asiakasprofiilit ja se, miten asiakasprofiilit ovat muodostettu. Asiakasprofiileiden kuvaamisella on keskeinen merkitys eMentorointimallien kehittämisessä. Asiakasprofiilien avulla kehittäjä ymmärtää palveluiden arvon, merkityksen ja käyttötavan.

3.1 Asiakasymmärryksen muodostaminen

Asiakasymmärrystä muodostaessa on keskeistä ymmärtää, mitä sillä tarkoitetaan, miten sitä voidaan lisätä sekä, miten ja miksi asiakasprofiilit muodostetaan. Palveluja kehitettäessä on keskeistä, että ymmärrämme asiakkaitamme ja muodostamme yhteisen ymmärryksen palvelun tuottamasta arvosta ja merkityksistä asiakkaalle. Voiko palveluita kehittää ilman, että tunnistamme asiakkaiden tarpeet ja toiveet? Bodine (2012) on blogissaan nostanut esille sen, että yritykset usein uskovat tietävänsä, mitä heidän asiakkaansa haluvat. Tulevaisuudessa on yhä tärkeämpää kehittää palveluja asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioiden. Bodine (2012) pitää tärkeänä vuorovaikutusta ja sen lisäämistä muodostaessa asiakasymmärrystä. Hän on todennut, että tavoitellessa parasta mahdollista asiakaskokemusta, asiakasymmärryksen lisäksi organisaatioissa strategialla, suunnittelulla, mittareilla, johtamisella ja kulttuurilla on keskeinen merkitys.

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle luodaan hänen tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus. Asiakkaan lisäksi suunnittelussa tulee huomioida myös palvelun tuottajan näkökulma. Tavoitteena on palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä sekä palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. (Miettinen 2016, 18.) eMentorointimallien kehittämisessä on huomioitu sekä eAktorien että eMentoreiden tarpeet ja toiveet. Koska kyseessä on eMentorointimallien testaus eli prototypointi, on ensiarvoisen tärkeää, että mentorointiprosessissa toimineet eAktorit ja eMentorit ovat suunnitelleet mentorointiprosesseja yhdessä eMentorointihankkeen projektiorganisaation projektipäällikön ja asiantuntijoiden kanssa.

Palvelumuotoiluprosessissa on keskeistä ymmärtää asiakasymmärryksen muodostamisen vaiheet. Kuviossa (1) on kuvattu asiakasymmärryksen eri vaiheet kahtena eri polkuna. Polut muodostuvat teoria- ja sovelluspolusta, joissa on kuvattu eMentoroinnin asiakasymmärryksen muodostaminen.



Kuvio 1. Asiakasymmärryksen muodostamisen teoria- ja sovelluspolut (mukaillen Aranto & Simonen 2009, 29)

Asiakasymmärrystä muodostettaessa on keskeistä kartoittaa **asiakastiedon keräämisen** (1) menetelmät, työkalut ja toimintatavat, joita asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyy. Lähtötilanteessa on keskeistä pohtia, mitä asiakastietoa kerätään, mistä toiminoista tietoa kerätään sekä millä välineillä ja menetelmillä asiakastietoa kerätään? On myös keskeistä tiedostaa kuka tietoa käyttää ja mihin tietoa käytetään sekä mitkä ovat kehittämisen näkökulmasta riskit ja mitkä vahvuudet. Lähtötilanteessa on myös ensiarvoisen tärkeää selvittää, saadaanko verkostoilta tai sidosryhmiltä asiakastietoa, joka on merkityksellistä palveluiden kehittämisen näkökulmasta. (Aranto & Simonen 2009, 29.) Lähtötilanteessa pyritään kasvattamaan asiakasymmärrystä ja pyritään löytämään kehitysideoita. (Miettinen 2016, 36). Havainnoinnin, yhteisten keskustelujen, sekä eAktoreiden ja eMentoreiden tarinoiden avulla voidaan kerätä asiakastietoa. Opinnäytetyössä asiakastietoa kerättiin sekä eAktoreilta että eMentoreilta. Asiakastietoa kerättiin hankkeessa tuotetun materiaalin, mentorointiprosessin aikana käytyjen keskustelujen ja eMentorointikoulutuksen oppimistehtävien avulla. eMentorointi hankkeessa eAktoreilla oli mahdollisuus valita itselleen sopiva eMentori. eMentorien valinta toteutettiin niin, että mentorit tekivät mentoriprofiilivideot, joiden perusteella eAktorit valitsivat itselleen sopivan eMentorin. Profiilivideoilla eMentorit kertoivat persoonastaan, työkokemuksestaan, koulustaustastaan ja osaamisvahvuuksistaan. He kuvasivat videolla digiosaamistaan, suhtautumistaan digivälitteiseen mentorointiin sekä sitä, minkälaista eAktoria he hakevat.

Lähtötilanteessa valitaan menetelmät ja toimintatavat, joilla asiakastieto kerätään. Tämän jälkeen arvioidaan, millaisia **tavoitteita** (2) halutaan asettaa sekä, mitä halutaan kartoittaa, mihin uskomme tai mitä haemme kehitettävältä palvelulta. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää selkeää tavoitteiden kuvausta eli, millaista ammattikorkeakoulussa toteutettava eMentorointi on ihannetilassa ja, miten sille asetetut tavoitteet saavutetaan. Tavoitteen asettamisen avulla voidaan nimetä, kuka ottaa eMentorointiin liittyvän kehittämis- ja asiakasymmärrysvastuun. Opinnäytetyön tekijältä vaaditaan sekä tietoa että taitoa tarkastella toimintaa eri näkökulmista, etenkin jos halutaan saada aikaan muutosta toiminnassa. Tavoitteiden asettamisessa on keskeistä, että asiakasymmärryksen painopiste muuttuu tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen. (Aranto & Simonen 2009, 30 - 31.) Tavoitteita määriteltäessä on tärkeää pohtia mitä, miten ja kenelle palveluja tuotetaan tai kenelle ne on suunnattu (Miettinen 2016, 35). eAktorit tekivät eMentorointikoulutukseen hakiessa ennakkotehtävät, joiden perusteella heidät valittiin koulutukseen. Ennakkotehtävissä eAktorit kertoivat itsestään, tavoitteestaan, osaamisestaan sekä toiveisteen liittyen eMentorointikoulutukseen. Lisäksi eAktorit nimesivät ennakkotehtävässä kolme eMentoria, jotka he valitsivat eMentoreikseen mentoriprofiilivideoiden perusteella. Valinnan pohjalta muodostettiin eMentorointi parit ja ryhmät. Pari- ja ryhmämentoroinnille laadittiin tavoitteet, jotka kirjoitettiin mentorointisuunnitelmiin.

Asiakasymmärryksen toimintamallia suunnitellaan, rakennetaan, ja kuvataan projektin omaisesti. On keskeistä tunnistaa keskeisimmät sidosryhmät, verkostot, tehtävät ja asettaa kehittämistyölle aikataulu. Asiakasymmärryksen luomiseen liittyy lisäksi tiedonyhdistelyä ja analysointia. Keskeistä on myös tunnistaa, mihin käyttöön, kenelle, ja mitä tietoa tarvitaan. Yksi haasteista asiakastiedon muuttamisessa asiakasymmärrykseksi on asiakastiedon jakaminen ja helppo löytäminen. (Aranto & Simonen 2009, 31 - 32.) Asiakasymmärryksen perustana on asiakastiedon perusteellinen analyysi ja tulkinta. Olemassa olevasta materiaalista täytyy löytää sellaista tietoa, jotka ovat laajemmalle asiakasjoukolle merkittäviä. Keskeistä on, miten tietoa hyödynnetään ja jalostetaan uutta arvoa luotaessa. Kerättyä tietoa on osattava tulkita ja yhdistää muihin tietolähteisiin. Lisäksi tulkitun tiedon pohjalta on osattava toimia ihmisiä liikuttavalla tavalla, jotta siitä on todellista hyötyä palvelujen kehittämisessä. (Tuulaniemi 2016, 154.) Opinnäytetyössä kehitetään eMentorointimalleja eli pari- ja ryhmämentorointimalleja ammattikorkeakoulukoulutukseen. eMentorointia on tulevaisuudessa tarkoitus toteuttaa osana amk:n perustutkinto-opiskelijoiden ja yamk-opiskelijoiden opiskelua.

Asiakasymmärrys ei ole vain yksi palvelumuotoiluprosessin vaihe, vaan sitä tulee kuljettaa mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Opinnäytetyön edetessä pohditaan, miten jo saavutettua asiakasymmärrystä voidaan kehittää ja, onko **kehittämissuunnitelma**

eli laadittu konsepti (3) edelleen luotettava. Opinnäytetyön edetessä tapahtuu vielä kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden oppimista ja oivalluksia, joiden avulla kehittämissuunnitelmaa voidaan muokata. Toteuttamisen aikana voidaan huomata, että asiakasymmärrys vaatii vielä lisäresursseja, uutta osaamista ja ajankäyttöä. Asiakasymmärrykseen ja sen muodostamiseen huomion kiinnittäminen heti alkuvaiheessa tuottaa välittömiä tuloksia, oppeja ja esimerkkejä, jotka kannustavat etenemään asiakasymmärryksen kehittämisessä. On tärkeää, että asiakasymmärryksen muodostamista seurataan ja mitataan. Jatkuva kehittäminen pitää asiakasymmärryksen ajantasaisena ja varmistaa, että uusia menetelmiä otetaan tarkoituksenmukaisesti käyttöön. (Aranto & Simonen 2009, 32.) Opinnäytetyössä suunnitellaan konseptit sekä pari- että ryhmämentorointiin.

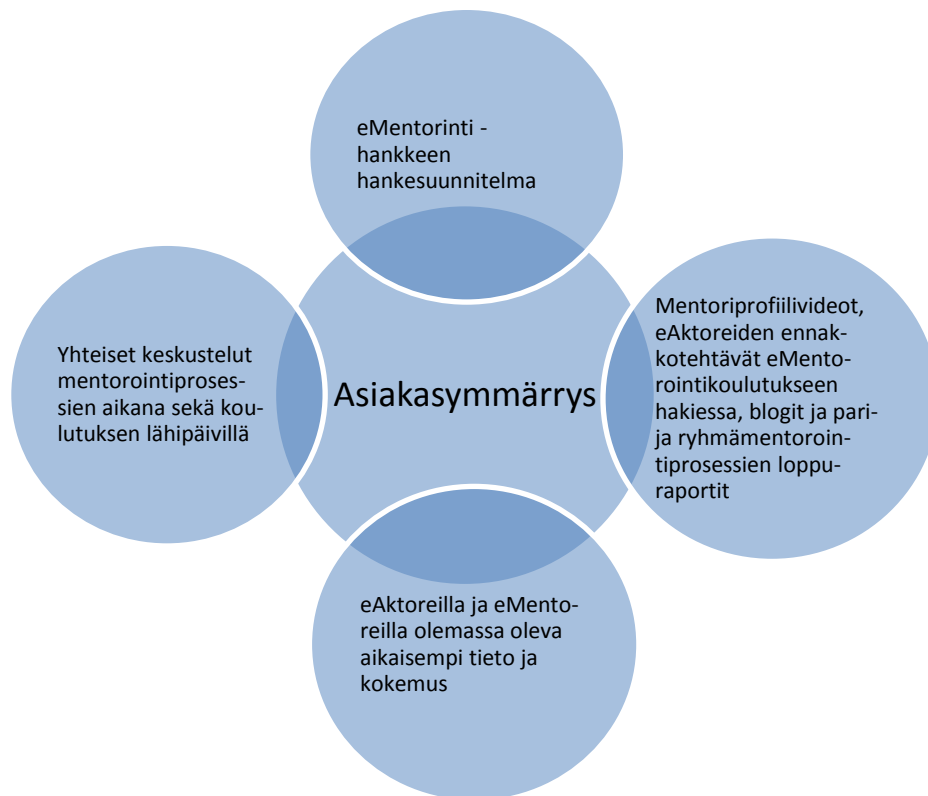
Asiakasymmärrystä muodostettaessa haastatteluilla, keskusteluilla ja asiakastutkimuksilla rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tässä vaiheessa tarkennetaan eMentorointimallien kehittämisen tavoitteet sekä keskitytään asiakasymmärryksen. (Tuulaniemi 2016, 142.) Organisaatioissa ja työyhteisöissä on osaamista, jota ei hyödynnetä, jaeta tai monisteta koko henkilöstön käyttöön. Tällaista tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Asiakasymmärryksen muodostamisesta ja sen lisäämisestä on hyötyä esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisessä organisaatiossa tai työyhteisössä. (Aranto & Simonen 2009, 26; Nonaka & Takeuchi 1995, 13-14.)

Asiakasymmärryksen lisääminen eAktoreiden ja mentoreiden odotuksista, tarpeista ja tavoitteista oli palvelumuotoilun kriittisempiä vaiheita. Tässä vaiheessa kerättiin ja analysoitiin suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Pari- ja ryhmämentoroinnin suunniteltiin vastamaan eAktoreiden ja eMentoreiden tarpeita ja toiveita. Asiakasymmärryksen aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää valmiita aineistoja (aikaisemmat tutkimukset, tilastot, henkilökohtaiset dokumentit, organisaation asiakirjat), haastatteluja ja eri menetelmillä toteutettavia kyselyjä. Havainnointia voidaan toteuttaa passiivisella tarkkailulla tai osallistumista kohderyhmän toimintaan. Erilaisten osallistavien menetelmien käyttö aineiston keruussa on yleistä. Lisäksi aineiston keräämisessä voidaan käyttää itsedokumentointimenetelmiä tai verkossa tapahtuvia online etnografioita ja tutkimuksia. (Tuulaniemi 2016, 146; Eskola & Suoranta 2014, 119.)

Konseptien testaaminen eli palvelutuokioiden prototyyppi (4) tarkoittaa, että sen avulla rakennetaan, kuvataan ja järjestetään toimintamalleja sekä olemassa olevia toimintatapoja. Keskeistä suunnittelussa on tunnistaa keskeiset sidosryhmät, verkostot ja tehtävät sekä asettaa kehittämistyölle aikataulu (Aranto & Simonen 2009, 31 - 32.) Palvelumuotoilu vaatii tiivistä työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppanin kanssa. Iteraatio eli

toistuva suunnittelu ja yhteissuunnittelu ovat prosesseja, jotka ovat tunnusomaisia palvelumuotoilulle. Iteraatio perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämiseen, kokeilemiseen ja tulosten arvioinnin toistuvaan prosessiin. Suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan ja niiden avulla saadaan käsitys siitä, onko palvelu toimiva. (Miettinen 2016, 23.)

Asiakasymmärrystä kartoittamalla ymmärretään todellisia, eAktoreille ja eMentoreille arvoa tuottavia asioita. Keskeistä on, että asiakasymmärrys muodostuu eri tietolähteistä saaduista tiedoista ja asiakkailta kerätystä tiedosta. Opinnäytetyössä myös havainnoin eri muodot sekä keskustelut ovat pääasiallisia tietolähteitä. Tietojen kerääminen ei ole ollut strukturoitua. Aineistoa analysoitaessa on tarkasteltu merkityksiä, toimintaa ja tavoitteita. (Eskola & Suoranta 2014, 107.) Opinnäytetyössä asiakasymmärryksen lisääminen perustuu hankesuunnitelmaan, hankkeessa tuotettuun materiaaliin sekä eAktoreilta ja eMentoreilta saatuun tietoon ja kokemuksiin (kuviokuva 2). Tietoa ja kokemuksia kerätään mentorointikoulutuksen aikana tehtyjen oppimistehtävien ja ryhmätöiden avulla sekä mentorointikoulutuksen lähipäivillä ja toimimalla mentorina. eAktoreilta kerätty kokemukseen perustuva tieto on myös tärkeää ja, sitä kerätään muun muassa mentori-aktori suhteessa sekä ryhmämentoroinnin aikana. Erillisiä haastatteluja opinnäytetyöhön liittyen ei tehdä, vaan kokemuspohjainen tieto syntyy hankkeen aikana, keskustelujen sekä eMentoreiden ja eAktoreiden kokemusten vaihdon avulla. Mentori-aktori suhteessa käydyt poikkialiset keskustelut ovat tärkeitä asiakasymmärryksen lisäämisen näkökulmasta. Yhteisten keskustelujen avulla saadaan tietoa eMentoreiden ja eAktoreiden osaamisesta ja osaamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista.



Kuvio 2. Asiakasymmärrykseen liittyvät dokumentit

Opinnäytetyössä asiakasprofiilit kuvataan erilaisina asiakastyyppeinä. Asiakasprofiilit kuvaukset tehdään sekä eAktoreista että eMentoreista. Asiakasprofiileiden muodostamiseen käytetään jo olemassa olevaa, hankkeessa tuotettua materiaalia, muun muassa koulutuksen ennakkotehtäviä ja mentorointiprofiileja. Asiakasprofiilit kuvataan niin, ettei henkilöt ole tunnistettavissa.

eMentorina opinnäytetyössä toimii yamk-opiskelijat ja alumnit. eMentorit ovat työelämän asiantuntijoita. Yamk-opiskelijat ovat suorittaneet amk-tutkinnon, ja heillä on vähintään kolmen vuoden työkokemus. Alumneilla on myös vähintään amk-tasoinen tutkinto, ja he toimivat työelämässä. eMentorit ja alumnit työskentelevät poikkialaisesti eli ovat eri alojen asiantuntijoita. eMentoreiden työelämän asiantuntijuus on muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä liiketalouden ja matkailun alalta.

eAktorilla tarkoitetaan opinnäytetyössä ammattikorkeakoulun perustutkinto-opiskelijoita. eAktoreina toimivat opiskelijat opiskelevat eri koulutusohjelmissa, muun muassa sosiaali- ja terveysalan-, liiketalouden- ja matkailualan koulutusohjelmissa. eAktori-opiskelijoissa on ensimmäistä tutkinnon suorittavia sekä uudelleen ja jatkokoulutusta suorittavia. eAk-

toreilla on vaihteleva työkokemus. eAktorit odottavat pari- ja ryhmämentoroinnilta seuraavia asioita: tukea urasuunnitteluun, tukea työelämään siirtymiseen ja työllistymiseen, osaamisen kehittymistä ja ammatillista kehittymistä, verkostoitumista, motivointia opiskeluun ja tukea aikataulusuunnitteluun, digitaalisuusosaamisen kehittymistä, uusia näkökulmia asioille sekä kokemusten vaihtoa.

Taulukko 1 eMentoreiden osaaminen sekä eAktoreiden tavoitteet ja odotukset eMentoroinnille

eMentoreiden osaaminen	eAktoreiden osaaminen, tavoitteet ja odotukset
Yamk-opiskelija tai alumni	Amk-opiskelija
Työelämän asiantuntija	Perustutkinto-opiskelija, joilla työkokemusta vaihtelevasti.
Amk-tutkinto ja työkokemusta vähintään kolme vuotta	Urasuunnittelu, työllistymisen ja työelämään siirtymisen tukeminen sekä osaamisen kehittäminen ja ammatillinen kasvu
Työelämäverkostot, poikkialainen yhteistyö	Verkostoituminen
Motivointi, suunnitteluosaaminen ja aikataulujen laatiminen	Opiskeluun motivointi ja aikataulusuunnitelmat
Digitaalisuus osaaminen ja sen hyödyntäminen mentoroinnissa sekä työelämässä	Digitaalisuus osaamisen kehittäminen
Tieto ja kokemus	Uusien näkökulmien löytyminen ja kokemusten vaihto

Taulukossa 1 on kuvattu eMentoreiden osaamista ja sitä, mitä eAktorit odottivat pari- ja ryhmämentoroinnilta. eMentorointimalleja kehitettäessä on keskeistä tunnistaa, kenelle palveluja tuotetaan sekä, mitkä ovat palvelujen käyttäjien tavoitteet ja odotukset. Kun nämä asiat on kartoitettu, pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

3.2 Pari- ja ryhmämentorointiin osallistuvien työelämän asiantuntijoiden ja opiskelijoiden asiakasprofiilien kuvaus

Asiakasprofiilit ovat keskeinen asiakastutkimuksista saadun asiakastiedon tiivistämisen ja esittämisen menetelmä. Asiakasprofiileissa tiivistetään tutkimuksissa esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Asiakasprofiili tarkoittaa, että kuvataan tietyn ryhmän eli tutkimusryhmästä nousseen joukon kuvaus. Yksittäinen löydös voi olla merkittävä havaitusta toimintamallista, mutta tärkeämpää on havaita suuren ryhmän toteuttama toimintamalli. (Tuulaniemi 2016, 154-155.)

Palvelumuotoilussa asiakkaiden arjen ymmärtäminen ovat suunnittelijalle ja palveluita kehittävälle toimijalle kriittisiä. Asiakasprofiileihin on tiivistetty asiakastutkimuksista saatu tieto ja löydökset asiakkaiden käyttäytymismalleista, toiminnan motiiveista, arvoista, toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä. (Tuulaniemi 2016, 155-156.) Palveluiden kehittäjän on ymmärrettävä, miten palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät palvelun käyttäjän jokapäiväiseen elämään. Tämän tiedon perusteella voidaan laatia konseptisuunnitelma. (Miettinen 2016, 26.) Asiakasprofiilit ovat kuvauksia henkilöistä, joille palveluja tuotetaan. Asiakasprofiileja muodostaessa saadaan kuva siitä, mistä asiakkaat pitävät ja mitä asioita he pitävät tärkeinä. (Reason, Løvlie & Flu 2016, 162-163.)

eMentorointiin liittyen kuvattiin kaksi eAktoriprofiilia ja kaksi eMentoriprofiilia. Asiakasprofiilien määrittelyssä hyödynnettiin eAktoreiden ennakkotehtäviä, jotka he tekivät hakieksaan mentorointikoulutukseen sekä eMentoreiden mentoriprofiilivideoita, joiden perusteella eAktorit valitsivat itselleen sopivan eMentorin. Asiakasprofiilit muodostettiin lukeamalla ennakkotehtäviä ja katsomalla mentorointiprofiilivideoita useaan kertaan. Tehtävien ja videoiden perusteella valittiin ne eAktorit ja eMentorit, joiden osaaminen, tavoitteet ja odotukset vastasivat parhaiten opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen.

eAktorina toimi opiskelija, joka opiskelee toista tutkintoa monimuoto-opetuksessa. eAktorilla on pitkä työkokemus omalta alaltaan. eAktorin tavoitteena on uusien näkökulmien löytyminen ja kokemusten vaihto, osaamisen kehittäminen, digitaalisuusosaamisen kehittäminen ja eri digityökaluihin tutustuminen sekä urasuunnittelu. eAktori työskentelee opintojen ohessa tai hakee aktiivisesti koulutustaan vastaavaa työtä. eAktorilla on jo olemassa työelämäverkostoja, ja hän kykenee luomaan niitä koulutuksen aikana. Toinen aktoriprofiili muodostuu opiskelijasta, joka opiskelee ensimmäistä tutkintoa amk:n perustutkinto-opiskelijana. eAktorilla on vähän kokemusta työelämästä, ja hän opiskelee kokopäiväi-

sesti. eAktorin tavoitteena on opiskelun suunnittelu ja opiskeluun motivoituminen, osaamisen kehittäminen, työelämäverkostojen luominen sekä työllistymisen tukeminen ja sen edistäminen.

eMentorina sekä pari- että ryhmämentoroinnissa toimii yamk-opiskelija tai alumni. Yamk-opiskelijalla ja/tai alumnilla on monipuolinen työkokemus ja hän suuntautuu tutkintoa suorittaessaan johtamiseen ja kehittämiseen. Alumnilla, joka toimii eMentorina, on tavoitteena digitaalisiin menetelmiin tutustuminen, ohjaus- ja johtamisosaamisen kehittäminen, reflektointi osaamisen kehittäminen sekä oman asiantuntijuuden hyödyntäminen perustutkinto-opiskelijoiden ohjaamisessa. eMentorilla ei ole kokemusta johtamisesta, mutta pitkän työkokemuksen ansiosta hän on työelämän asiantuntija. Toinen eMentori on yamk-opiskelija, jolla on työkokemusta johtamisesta. Hän on toiminut joko asiantuntijatehtävissä tai johtajana omalla alallaan. Hän pystyy hyödyntämään osaamistaan ohjaustilanteessa, ja kehittämään jo olemassa olevaa mentorointiosaamistaan. eMentorin tavoitteena on kehittää jo olemassa olevaa digiosaamistaan sekä löytää uusia digityökaluja ja -menetelmiä, joita hän voi hyödyntää toimiessaan työelämässä johtajana tai lähijohtajana. Lisäksi tavoitteena on kehittää hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden jakamista sekä poikkialaisten verkostojen luomista.

3.3 eMentorointimallien kehittämiseen liittyvä asiakasymmärrys ja sen muodostaminen (reflektointi)

Asiakasymmärryksen kartoittaminen ja asiakaslähtöisyys tulee olla jokaisen palveluntuottajan toiminnan perusta. Asiakasymmärrys ei ole yksittäinen vaihe palvelumuotoiluprosessissa, vaan se on pidettävä mielessä koko prosessin ajan. Asiakasymmärryksen muodostaminen mahdollistaa asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen ja tuottamisen. Lähtökohtana on, että palveluntuottaja ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä, tarpeita ja toiveita sekä saa organisaatiossa jo toimivat prosessit toimimaan tehokkaalla tavalla. Asiakaslähtöisten palvelujen keskeisenä tavoitteena on tuottaa laadukkaita ja menestyksellisiä palveluita sekä kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Asiakasymmärryksen muodostamisella saadaan arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat ovat todellisuudessa arvokkaita palveluja käyttäville asiakkaille. (Miettinen 2016, 31; Tuulaniemi 2016, 130,142.)

Asiakasymmärrystä ja asiakasprofiileja muodostaessa aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua, havainnointia ja erilaisia dokumentteihin perustuvaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Opinnäytetyössä asiakasymmärrykseen liittyvä

aineisto on kerätty pääosin eMentorointikoulutuksen aikana tuotetuista dokumenteista ja havainnoimalla eMentorointiprosessien edistymistä ja osaamisen kehittymistä prosessien aikana. Olen osallistunut myös itse eMentorointikoulutukseen. Mutta aineisto, jota käytettiin, kerättiin niistä eMentorointiprosesseista, joissa en itse ollut mukana.

Palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa asiakasymmärrystä muodostaessa luotiin asiakasprofiilit. Asiakasprofiilit luotiin eMentoreiden tekemien mentorointiprofiilivideoiden ja eAktoreiden tekemien eMentorointikoulutukseen hakiessa tehtyihin ennakkotehtäviin sekä mentorointisuunnitelmien pohjalta. eMentorit kertoivat videolla taustastaan, työkokemuksestaan, osaamisestaan ja siitä, mitä he odottavat eAktoreilta. eAktorit kertoivat ennakkotehtävissään taustastaan, tavoitteistaan, toiveistaan sekä odotuksista, joita he odottavat eMentoroinnilta. Asiakasprofiilien muodostamisen jälkeen valittiin sopivia pari- ja ryhmämentorointiprosesseja, jotka vastasivat parhaiten muodostettuihin asiakasprofiileihin. Valinta perustui asiakasprofiileihin sekä muodostettuihin mentori-aktori pareihin sekä ryhmiin. Lisäksi valintaan vaikutti tehty mentorointisuunnitelma sekä opinnäytetyölle asetettu tavoite ja kehittämiskysymys.

eMentorointi perustuu digitaalisuuteen ja siihen, että mentoroinnissa hyödynnetään eri internetpohjaisia ohjelmia ja sovelluksia (Rajalin & Kaunismaa 2013, 31). Digitaalisuuden kehittyessä ja tietojen ollessa helposti saatavilla, esimerkiksi internetissä tai sosiaalisessa mediassa, asiakkaat ovat yhä tietoisempia palveluntuottajien antamista lupauksista. Näin ollen palveluntuottajien on oltava entistä tarkempia antamistaan lupauksista ja siitä, että palvelut ovat suunniteltu asiakaslähtöisesti ja ne on suunnattu asiakasryhmille, jotka heidän palvelujaan käyttää.

Mentorointi on laaja-alainen osaamisen kehittämisen väline. Kuvassa (1) on käsitteitä, jotka ovat tärkeitä mentoroinnin ja eMentoroinnin näkökulmasta, sekä asiakasymmärrystä muodostettaessa.



Kuva 1. Moninainen mentorointi

eMentorointimallien kehittäminen on suunnattu ammattikorkeakouluille, joissa eMentorointi on yksi tärkeä osaamisen kehittämisen ja jakamisen muoto. Asiakasymmärryksen muodostamisessa on ollut keskeistä selvittää, kenelle eMentorointia suunnataan ja näin ollen asiakasprofiilien muodostamisessa on huomioitu ne ryhmät, jotka osallistuvat sekä hankkeen aikana, että mahdollisesti tulevaisuudessa ammattikorkeakoulu opinnoissaan, yamk-opinnoissaan ja alumnina eMentorointiin.

Muodostetut asiakasprofiilit opinnäytetyössä ovat seuraavat:

1. eMentori on työelämän asiantuntija. Hän on yamk-opiskelija ja on aikaisemmin suorittanut amk-tutkinnon. Hänellä on vähintään kolmen vuoden työkokemus.
2. eMentori on alumni, ja hänellä on vähintään amk-tasoinen tutkinto. Hän toimii työelämässä.

eMentorit työskentelevät poikkialaisesti eli ovat eri alojen asiantuntijoita. eMentoreiden työelämän asiantuntijuus on muun muassa sosiaali- ja terveydenhuolto sekä liiketalouden ja matkailun alalta.

1. eAktori on ammattikorkeakoulun perustutkinto-opiskelija. eAktori-opiskelija on ensimmäistä tutkinnon suorittava.

2. eAktori on perustutkinto-opiskelija. Hän on uutta ammattia tai jatkokoulutusta suorittava.

eAktoreina toimivat opiskelijat opiskelevat eri koulutusohjelmissa, muun muassa sosiaali- ja terveysalan-, liiketalouden- ja matkailualan koulutusohjelmissa. eAktoreilla on vaihteleva työkokemus. eAktorit odottavat pari- ja ryhmämentoroinnilta seuraavia asioita: tukea urasuunnitteluun, tukea työelämään siirtymiseen ja työllistymiseen, osaamisen kehittymistä ja ammatillista kehittymistä, verkostoitumista, motivointia opiskeluun ja tukea aikataulusuunnitteluun, digitaalisuus osaamisen kehittymistä sekä saada uusia näkökulmia asioille ja kokemusten vaihtoa.

Asiakasymmärryksen muodostaminen on monivaiheinen prosessi. Lähtötilanteessa kerätään asiakastietoa valitulla menetelmällä, jonka jälkeen asetetaan tavoitteet asiakasymmärryksen muodostamiselle sekä muodostetaan asiakasprofiilit. Asiakasprofiileja muodostettaessa on tärkeää, että opinnäytetyön tavoite on selkeänä mielessä opinnäytetyön tekijällä, koska opinnäytetyön konseptointi perustuu asiakasymmärrykseen ja muodostettuihin asiakasprofiileihin. eMentorointimallien konseptointi on esitelty seuraavassa artikkelissa.

3.4 Lähteet

Aranto, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Viitattu 17.12.2016 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Bodine, K. 2012. Customer Understanding: Do You Really Know What Your Customers need And Want. Viitattu 10.11.2016 http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/12-07-23-customer-understanding-do-you-really-know-what-your-customers-want-and-need

Eskola, J & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: vastapaino

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 18-41.

Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Rajalin, R & Kaunismaa, P. 2013. Vertaisuutta verkossa - Humanistisen ja kasvatusalan pienten työpaikkojen ammattilaisten eMentorointi (eMessi) - esiselvitys. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.5.2017 http://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak_emessi04.pdf

Reason, B., Løvlie, L & Melvin, F. 2016. Service design for business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: Wiley.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum pro.

4 eMENTOROINTIMALLIEN KONSEPTOINTI

eMentorointimallien konseptointi perustuu asiakasymmärrykseen ja muodostettuihin asiakasprofiileihin. Asiakasprofiilit muodostettiin sekä eMentoreista että eAktoreista. Asiakasprofiileja on yhteensä neljä eli kaksi eMentoria ja kaksi eAktoria. Artikkelin koostuu konseptien kehittämisestä sekä pari- ja ryhmämentoroinnin konsepti kuvauksista. Parimentorointi on kuvattu kahtena erillisenä palvelupolkuna ja ryhmämentorointi yhtenä palvelupolkuna.

4.1 eMentorointimallien konseptien kehittäminen

Palvelumuotoilun tarjoama asiakasymmärrys, monipuoliset työmenetelmät ja yhteiskehittäminen mahdollistavat hyvät lähtökohdat palvelujen kehittämiselle. Palvelumuotoilussa konseptoinnilla tarkoitetaan ideoiden jalostamista toteuttamiskelpoiseksi malliksi, joka sisältää palvelun keskeiset ominaisuudet. Konseptointia voidaan käyttää laajasti asiakaskokemuksen luomiseen, olemassa olevan palvelun kehittämiseen sekä palvelujen ja innovaatioiden luomiseen. (Ahonen 2017, 25, 92.) Palveluita on perinteisesti mitattu määrällisesti eli palvelun käyttämisen jälkeen asiakkailta on pyydetty esimerkiksi numeerista asiakaspalautetta. Tämän tyyppisessä asiakaspalautteessa yleensä kysytään vain asiakkaan palvelulle antamaa arvosanaa, ei kehittämisehdotuksia. Haasteena tässä toimintamallissa on se, että huonon palvelukokemuksen saanut asiakas ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen ja kehittämisehdotusten esittäminen, vaan hän on tehnyt päätöksen, että vaihtaa palveluntuottajaa. (Tuulaniemi 2016, 72.)

On tärkeää pohtia, kuinka luomme innovatiivisia ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottavia konsepteja. Konseptien ei tule olla monimutkaisia kuvauksia palveluista ja niiden kehittämisestä, vaan ne voidaan kuvata yksinkertaisesti. Palveluja kehitettäessä tulee ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet ja se, mitä palveluja asiakkaat käyttävät. (Reason, Løvlie & Melvin 2016, 81, 83.) Konseptia laatiessa arvioidaan, millaisia tavoitteita halutaan asettaa sekä, mitä halutaan kartoittaa, mihin uskomme tai mitä haemme kehitettävältä palvelulta. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää selkeää tavoitteiden kuvausta. Tavoitteen asettamisen avulla voidaan nimetä kehittämis- ja asiakasymmärrysvastuut. Opinnäytetyön tekijältä vaaditaan sekä tietoa että taitoa tarkastella kehitettävää toimintaa eli eMentorointia, etenkin jos halutaan saada aikaan muutosta tai kehittämistä. Lisäksi on keskeistä, että asiakasymmärryksen painopiste muuttuu tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen.

(Aranto & Simonen 2009, 30 - 31.) Tavoitteita määritellessä on tärkeää pohtia mitä, miten ja kenelle palveluja tuotetaan tai kenelle ne on suunnattu (Miettinen 2016, 35).

eMentoroinnissa sekä eMentorit että eAktorit laativat eMentoroinnille tavoitteet. eMentoreiden tavoitteet eMentoroinnille ovat seuraavat: työelämän asiantuntijuuden, ammatillisen osaamisen ja digiosaamisen hyödyntäminen eMentoroinnissa sekä poikkialaisten verkostojen luominen eMentorointikoulutuksen aikana. eAktoreiden tavoitteet eMentoroinnille ovat seuraavat: urasuunnittelu, työllistyminen ja työelämään siirtymisen tukeminen, osaamisen kehittäminen, ammatillinen kasvu, verkostoituminen, opiskeluun motiivointi ja aikataulusuunnittelu, digitaalisuus osaamisen kehittäminen sekä uusien näkökulmien löytyminen ja kokemusten vaihto.

Palvelukonseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea ja siinä esitetään tarina palvelun suurimmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Palvelukonsepti muodostuu suunniteltavan palvelun palvelupoluista, joihin on kuvattu palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolun kuvaamisen avulla on tarkoitus muodostaa yhteinen ymmärrys siitä, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja, mitä se vaatii palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi 2016, 191.) Konseptointi on tärkeää kytkeä innovaatioprosessiin ja palveluntuottajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Se on myös hyvä väline esittää uusia palveluideoita organisaation tai yrityksen sisällä (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2016, 107.) Palvelukonsepteissa on tärkeää kuvata, miten palvelut tuottavat organisaatiolle tai yritykselle lisäarvoa ja vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Konseptisuunnitteluun tarvitaan työkaluja, joiden avulla palveluja voidaan kuvata tai mallintaa visuaalisesti. (Meeuwen, Meijer & Simosen 2015.)

Opinnäytetyön avulla kehitetään eMentorointimalleja ammattikorkeakoulutukseen, joiden avulla opiskelijoiden koulutuksesta työelämään siirtymistä voidaan sujuvoittaa. eMentoroinnin avulla amk:n perustutkinto-opiskelijat voivat rakentaa työelämäverkostoa, mikä motivoi heitä etenemään opinnoissaan tavoitteellisesti ja edesauttaa työllistymään opintojen päättyessä. eMentorin välityksellä opiskelijalla ja ammattikorkeakoululla on suora yhteys työelämään ja sekä opiskelijoille että ammattikorkeakouluille saadaan tietoa siitä, mitä osaamista työelämässä vaaditaan. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.) eMentorointi antaa eMentorille mahdollisuuden lisätä oman organisaation tai alansa vetovoimaisuutta ja parhaimmillaan mentorointisuhde voi toimia rekrytointiprosessina. eMentorointi tarjoaa myös eAktorille tilaisuuden tuoda esille osaamistaan ja auttaa häntä työllistymään opiskelujen päätyttyä.

Palvelumuotoilussa palvelupolun käsitettä voidaan verrata kuvakäsikirjoitukseen. Tällä tarkoitetaan, että palvelu kuvataan aikajärjestyksessä, asiakkaan näkökulmasta. Kun toiminnan osat yhteen sitova käsikirjoitus on laadittu, voidaan siirtyä käytännön toteutukseen. Käsikirjoitus eli palvelupolku elää prosessin ajan ja sitä voidaan prosessin edetessä vielä tarkentaa. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2016, 112.) Palvelupolku on kehitettävän palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kulkema tai kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja suunnitella. Suunnittelun ensimmäinen toimenpide on määrittellä, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. (Tuulaniemi 2016, 78.) Opinnäytetyössä palvelupolut suunniteltiin asiakasprofiilien perusteella. Palvelupolkuja kuvattiin yhteensä kolme, kaksi parimentorointiin ja yksi ryhmämentorointiin.

Palvelut koostuvat päävaiheista sekä keskeisistä kohtaamisista, jossa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus. Näitä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokio on yksittäinen osavaihe asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. (Koivisto 2016, 49.) Palvelutuokiot koostuvat lukuisista kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden avulla asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2016, 79-80.) Kontaktipisteiden avulla palvelutuokiot pystytään muotoilemaan organisaation strategian ja tavoitteiden mukaiseksi sekä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Palvelutuokioita suunnitellessa on tarkkaan mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeitä ja mitkä tuovat asiakkaalle arvoa. Kaikki kontaktipisteet tulee pyrkiä suunnittelemaan harkitusti ja niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhtenäisen palvelukokemuksen. (Koivisto 2016, 53.)

Palvelupolut muodostuivat palvelutuokioista. Jokaiselle palvelutuokiolle asetettiin tavoite. Palvelupolkujen ensimmäinen tuokio oli eMentorointisopimuksen- ja suunnitelman (liitteet 1 ja 2) laatiminen. Seuraavat palvelutuokiot muodostuivat tapaamisista, jotka toteutuivat joko kasvotusten tai Skypein välityksellä ja niissä teemat olivat ennalta suunnitellun mukaan määriteltyjä. Viimeinen palvelutuokio oli eMentorointiprosessin päättäminen ja arviointi. Palvelutuokioiden kontaktipisteet ovat kehitetyissä eMentorointimalleissa ihmiset, ympäristö ja toimintatavat.

Opinnäytetyössä kehitetään eMentorointimalleja, joiden avulla eri ammattikorkeakouluissa voidaan tehdä tehokasta ja alueen tarpeista lähtevää työelämäyhteistyötä. Systemaattinen mentorointi tuo ammattikorkeakoulujen ja työelämäyhteistyöhön uuden mahdollisuuksia luovan työmuodon. Tällä varmistetaan koulutuksen tiiviit työelämäyhteydet ja

kehitetään osaamistarpeiden ennakointia sekä korkea-asteen koulutuksen laatua. eMentorointimallien kehittämisellä tavoitellaan ammattikorkeakoulujen edellytyksiä tuottaa osaamista aikaisempaa tuloksellisemmin ja kehittää työvoiman osaamista. eMentorointihankkeen ja opinnäytetyön avulla halutaan sitouttaa ja integroida yamk-opiskelijat ja alumniit aikaisempaa tiiviimmin ammattikorkeakoulu yhteisöön ja opetukseen sekä luoda toiminnasta helposti levitettäviä malleja ja käytänteitä. Tällä hetkellä ammattikorkeakouluissa ei vielä hyödynnetä riittävästi näiden kahden ryhmän vahvuuksia ja resursseja. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.)

Opinnäytetyössä on kehitetty konseptit sekä parimentorointiin että ryhmämentorointiin. Konseptit on kuvattu palvelupolkuina. Palvelupolku muodostuu viidestä tai kuudesta palvelutuokiosta. Seuraavissa luvuissa on esitelty sekä pari- että ryhmämentorointiin luodut konseptit.

4.2 Parimentorointimallin konseptointi

Mentoroinnin ajatellaan perinteisesti olevan parimentorointia eli aktorille on nimetty henkilökohtainen mentori. Parimentoroinnin etuna on joustavuus ja mahdollisuus saavuttaa luottamuksellinen vuorovaikutussuhde nopeasti ja helposti. Kun henkilöitä on vain kaksi, vaarana on, että siihen latautuu liikaa odotuksia. Paineet saattavat kohdistua esimerkiksi osaamisen sisältöihin sekä tapaan olla vuorovaikutuksessa. Onnistuakseen parimentoroinnissa sekä aktorilla että mentorilla täytyy olla realistiset odotukset mentorointisuhteesta. Parimentoroinnissa on etuna, että sen aikana tarvitsee huomioida kahden henkilön aikataulu ja tämä mahdollistaa joustavan ajankäytön. (Kupias & Salo 2014, 26-27.) Parimentorointi on yhdessä oppimisen prosessi kahden ihmisen välillä, jossa molemmilla tapahtuu ammatillista kehittymistä. Parimentorointi perustuu tasavertaiseen suhteeseen, jonka avulla opitaan uusia tapoja toimia. Mentorointi on osa organisaation yhteisöllistä kehittymistä, joka lisää sitoutumista ja aktiivista yhdessä tekemisen tapoja. Kyseessä on toimintakulttuuriin vaikuttavasta kehittämistavasta, joka lisää organisaation ainutlaatuisia kilpailutekijöitä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 28.)

Opinnäytetyössä parimentorointiprosessit koostuvat viidestä (kuvio 1) ja kuudesta (kuvio 2) palvelutuokiosta. Palvelutuokiot ovat tapaamisia, jotka parimentoroinnin aikana toteutetaan. Parimentorointi etenee palvelupolun palvelutuokioiden mukaisessa järjestyksessä. Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä, jotka ovat parimentoroinnissa ihmiset eli eAktorit ja eMentorit, ympäristö eli Skype tai kasvokkain tapaaminen tai internetiympäristö, jossa yhteiskirjoittaminenkirjoittaminen toteutetaan (blogi, WhatsApp, OneDrive) sekä toimintatavat eli yhteiskirjoittaminen, kuinka usein tapaamiset toteutetaan, tapaamisten kesto ja asiantuntijuuden hyödyntäminen.

eMentorointisopimus ja -suunnitelma

- Tavoite: Laatia eMentorointisopimus ja -suunnitelma
- Sopimus ja suunnitelma laaditaan **eAktorille**, jolla on vähän työkokemusta sekä **eMentorille**, joka on alumni sekä työelämänasiantuntija
- Tapaaminen toteutetaan kasvotusten
- Suunnitelmassa sovitaan tavoitteet, teemat, pelisäännöt, tapaamisten järjestely sekä dokumentointi, seuranta ja arviointi
- **Tapaamiset toteutetaan 1-2 kertaa kuukaudessa** ja tapaamiskerta on **kestoltaan noin 1,5h**

Digiosaaminen

- Tavoite: Kehittää digiosaamista ja toteuttaa eMentorointia eri digivälineitä hyödyntäen
- **Hyödynnä eMentorin työelämänasiantuntijuutta** liittyen digitalisuuteen eAktorin digiosaamisen kehittämisessä
- eMentorointi tapaamiset toteutetaan pääsääntöisesti **Skypen** välityksellä
- Dokumentoinnissa hyödynnetään **blogia**
- Tapaamisten valmistelussa hyödynnetään **WhatsApp-sovellusta** ja **OneDrive-alustaa**

Työelämävalmiudet ja kokemusten jakaminen

- Tavoite: **eAktori** oppii laatimaan työhakemuksia ja osaa käyttää eri työnhakupalveluita
- eMentori **hyödyntää työelämänasiantuntijuuttaan** ja haastaa eAktorin pohtimaan **työnhaun perusteita** ja tekijöitä, jotka vaikuttavat työnhakuun
- Tapaaminen toteutetaan **kasvotusten** ja keskustelusta keskeisimmät asiat dokumentoidaan **blogiin**

Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen

- Tavoite: eAktori tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet eMentorin avulla
- eMentori ohjaa eAktoria kehittämään itsetuntemusta, tunnistamaan vahvuudet ja **kehittämiskohteet**
- Tapaaminen toteutetaan **Skypen** välityksellä ja se dokumentoidaan **blogiin**

eMentorointiprosessin päättäminen ja arviointi

- Tavoite: Arvioida ja kuvata eMentorointiprosessia
- Arviointi perustuu asetettuihin tavoitteisiin
- Arviointi toteutuu valitulla menetelmällä jokaisen tapaamisen päätteksi
- Prosessin päättyessä kirjoitetaan yhteinen **loppuraportti** oppimisesta sekä eAktori ja eMentori tekevät **itsereflektion** eMentorointiprosessista

Kuvio 1. Parimentorointiprosessin (1) palvelupolku

Kuvioissa 1 ja 2 on kuvattu parimentoroinnin palvelupolun ja palvelutuokiot. Palvelupolku alkaa eMentorointisopimuksen ja -suunnitelman laatimisesta ja päättyy eMentorointiprosessin arviointiin ja päättämiseen. Näiden välillä toteutuneet palvelutuokiot koostuvat tapaamisista, joita parimentorointiprosessin aikana käydään. Tapaamisiin on määritelty teemat, jotka nousevat eMentoreiden ja eAktoreiden asettamista tavoitteista. Tapaamiset toteutetaan joko kasvotusten tai Skypen välityksellä. eMentorointiprosessit raportoidaan blogeissa. Koska kyseessä on eMentorointi digitaalisuudella ja sen hyödyntämisellä on keskeinen merkitys.

Opinnäytetyössä keskitytään valittuihin palvelutuokioihin. Valitut palvelutuokiot vastaavat opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen. Palvelutuokioiden kontaktipisteet on esitetty korostetulla tekstillä. Palvelutuokioiden kontaktipisteet on esitetty korostetulla tekstillä.

Parimentorointiprosessissa (1) valitut palvelutuokiot ovat työelämävalmiudet ja koke-
muksien jakaminen sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen. Tavoitteena näissä palvelutuokioissa on, että eAktori oppii laatimaan työhakemuksia ja osaa käyttää eri työnhakupalveluita sekä se, että eAktori tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet eMentorin avulla. Palvelutuokiot keskittyivät tärkeisiin teemoihin työnhaun näkökulmasta ja palvelutuokioiden avulla eAktorit saivat konkreettista ohjausta työnhakuun.

Palveluprosessissa (2) valitut palvelutuokiot ovat lähijohtaminen sekä verkostojen kehittäminen ja eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä. Valittujen palvelutuokioiden tavoitteet ovat: eAktorin tietoisuus lähijohtamisesta, työskulttuurista ja -käytännöistä lisääntyä eMentorin avulla sekä eAktori ja eMentori osaa hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä. Kontaktipisteitä ovat tässä konseptissa ihmiset eli eAktorit ja eMentorit, ympäristö eli missä eMentorointi toteutetaan (kasvotusten) ja toimintatavat eli mentorointimenetelmät, missä yhteiskirjoittaminen toteutetaan, mitä dokumentteja laaditaan (Sway, loppuraportti ja itsereflektio) ja asiantuntijuuden hyödyntäminen parimentoroinnissa. Valitut palvelutuokioissa keskitytään lähijohtamiseen ja verkostoitumiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen. Näillä teemoilla on keskeinen merkitys eAktorin työllistymisessä ja lähijohtajana kehittämisessä.

Parimentorointi palvelupolut ovat hyvin erilaisia. Ensimmäisessä palvelupolussa keskitytään eAktorin työllistymiseen ja toisessa palvelupolussa keskitytään osaamisen ja lähijohtajana toimimisen kehittämiseen. Palvelupolkujen erilaisuus tukee ajatusta siitä, että eMentorointikoulutukseen voidaan valita eri opintojen vaiheessa ja moninaista työkokemusta omaavia eAktoreita ja eMentoreita.

eMentorointisopimus ja -suunnitelma

- Tavoite: Laatia eMentorointisopimus ja -suunnitelma OneDrive-alustalle
- Sopimus ja suunnitelma laaditaan **eAktorille**, jolla on pitkä työkokemus sekä **eMentorille**, joka on **yamk-opiskelija** sekä **toimii lähijohtajana**
- Tapaaminen toteutetaan **kasvotusten**
- Suunnitelmassa sovitaan tavoitteet, teemat, pelisäännöt, tapaamisten järjestely sekä dokumentointi, seuranta ja arviointi
- Tapaamiset toteutetaan kerran kuukaudessa ja tapaamiskerta on kestoaltaan 2h.
- Digivälineinä käytetään dokumentointiin **Sway-alustaa** ja **OneDrivea** sekä yhteydenpitoon **sähköpostia** ja **puhelinta**

Tavoitteiden tarkastelu ja eMentorointiprosessin käynnistäminen

- Tavoite: Tavoitteiden selkeyttäminen ja työskentelyn aloittaminen
- Tapaamisen alussa keskustellaan eAktorin ja eMentorin koulutuksesta, työkokemuksesta ja osaamisesta
- Prosessissa **hyödynnetään eMentorin johtamisosaamista**
- **eMentorointimentelmänä** käytetään kysymistä.
- Tapaaminen toteutetaan **kasvotusten** ja dokumentoidaan **Sway-alustalle**

Lähijohtaminen

- Tavoite: eAktorin tietoisuus lähijohtamisesta, työkuultuurista ja -käytännöistä lisääntyy eMentorin avulla
- Tapaamisessa **keskitytään lähijohtana toimimiseen**, siinä **tapahtuviin muutoksiin** ja sen **kehittämiseen**. Keskustelussa ei tarvitse keskustella lähijohtamiseen liittyvistä perusteista, koska sekä eAktorilla että eMentorilla on pitkä työkokemus ja tietoa lähijohtamisesta
- Tapaaminen toteutetaan **kasvotusten** ja dokumentoidaan **Sway-alustalle**

Verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä

- Tavoite: **eAktori ja eMentori** osaa hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä
- **Poikkialaisten verkostojen luominen** eMentorointikoulutuksen aikana
- Aktiivinen **osallistuminen projekteihin** ja **seminaareihin** eMentorointikoulutuksen aikana
- Dokumentointi toteutetaan **Sway-alustalle**

Tulosjohtaminen ja budjetointi

- Tavoite: Ymmärtää tulosjohtamisen keskeiset periaatteet ja budjetointiosaamisen kehittäminen
- Tapaamisessa käsitellään luottamuksellisesti yrityksen taloudellisia raportteja
- Keskusteluissa pohditaan, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen taloudelliseen kasvuun ja kehitykseen sekä sitä, mitä lisäarvoa kansainvälisyys tuo yrityksen toimintaan
- Dokumentointi toteutetaan **Sway-alustalle**

eMentorointiprosessin arviointi ja päättäminen

- Tavoite: Arvioida ja kuvata eMentorointiprosessia
- eAktori että eMentori arvioivat eMentorointia ja osaamisen kehittymistä itsereflektiona
- Arviointi toteutetaan sovittujen arviointimenetelmien avulla
- Arviointia voidaan toteuttaa **vertaisarviointina** eli prosessia arvioi toinen **eMentorointipari** tai **eMentori** tai **eAktori**
- Dokumentointi toteutetaan **Sway-alustalle**

Kuvio 2. Parimentorointiprosessin (2) palvelupolku

eMentorointiprosessien toteutuksessa sovitut teemat ja tavoitteet ovat ohjanneet tapaamisten keskustelua ja ohjausta. Prosessissa (kuvio 1) on eAktori, joka opiskelee ensimmäistä tutkintoa amk:n perustutkinto-opiskelijana. eAktorilla on vähän kokemusta työelämästä ja hän opiskelee kokopäiväisesti. eAktorin tavoitteena on, että eAktori oppii laatimaan työhakemuksia ja osaa käyttää eri työnhakupalveluita sekä se, että eAktori tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet eMentorin avulla. Toisessa parimentorointiprosessissa (kuvio 2) eAktorina toimii opiskelija, joka opiskelee toista tutkintoa. eAktorilla on pitkä työkokemus omalta alaltaan. eAktorin tavoitteena on, että eAktorin tietoisuus lähijohtamisesta, työkuultuurista ja -käytännöistä lisääntyy eMentorin avulla sekä eAktori ja eMentori osaa hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä. eAktorilla on jo olemassa laaja työelämäverkosto, joita koulutuksen mahdollisuus laajentaa.

eMentorina parimentoroinnissa toimii alumni (kuvio 1) ja yamk-opiskelija (kuvio 2). Sekä alumnilla että yamk-opiskelijalla on monipuolinen työkokemus. eAktoreilla oli näissä prosesseissa hyvin erilainen työkokemus. Kuviossa 1 eAktorilla oli hyvin vähäinen työkokemus, kun taas kuvion 2 eAktori oli toiminut pitkään työelämässä, sekä yrittäjänä että työntekijänä. Parimentorointiprosesseissa on hyödynnetty monipuolisesti eMentorin työelämänasiantuntijuutta sekä osaamista. Digiosaamisen näkökulmasta parimentoroinnissa on hyödynnetty hyvin erilaisia digivälineitä. Lisäksi parimentoroinnin avulla on kehittynyt sekä eMentoreiden että eAktoreiden yhteiskirjoittamisen taito. Yhteiskirjoittamisen taidon näen tärkeänä työelämätautona, koska työelämässä kehittäminen toteutuu yhä enemmän erilaisten projektien ja hankkeiden avulla.

4.3 Ryhmämentorointimallin konseptointi

Ryhmämentorointia toteutetaan yleensä silloin, kun mentoreista on organisaatioissa ja työyhteisöissä pulaa. Ryhmämentoroinnin avulla mahdollistuu se, että useita aktoreita pääsee mukaan mentorointiprosessiin, ja he pääsevät hyödyntämään mentorin osaamista. Lisäksi ryhmämentorointi koetaan tehokkaaksi, koska ryhmätilanteessa usea henkilö pääsee osalliseksi keskusteluihin ja osaamista voidaan jakaa laajasti. Ryhmämentoroinnissa tapahtuu vertaisoppimista eli aktorit saavat toisiltaan tukea ja oppivat toisiltaan asioita mentorin ohjauksen lisäksi. Vertaisoppiminen on joskus jopa tärkeämpää, kuin mentorin ohjaus ja tuki. (Kupias & Salo 2014, 27.) Vertaistilanteet auttavat aktoreita tunnistamaan omia ja toisten toimintatapoja ja tarvittaessa muuttamaan niitä. Vertaistilanteissa opitaan myös vuorovaikutustaitoja, joissa korostuvat luottamus, kunnioittaminen,

kohtaaminen ja eettinen toiminta. Vertaistilanne on vuorovaikuttavien eAktoreiden tai eMentoroiden tulkintatilanne, jossa he kehittävät keskinäistä ymmärtämistään. (Leinonen 2012, 513.)

Mentorointi on joko kahden tai useamman ihmisen välistä avointa, luottamuksellista ja toisiaan arvostavaa vuorovaikutusta. Parhaimmillaan mentoroinnin avulla voidaan edistää aktoreiden työuraa, työtyytyväisyyttä ja työssäjaksamista. Mentoroinnin tavoitteena on, että aktorit saavat mentoroinnin aikana tietoa ja uusia näkökulmia, jotka kehittävät heidän työn tuloksellisuuttaan. Palautteen saamisen ja antamisen näkökulmasta mentorointi on myös tärkeää. Avoin palaute auttaa sekä aktoreita että mentoreita reflektoimaan toimintaansa, ja siksi mentoroinnin aikana tapahtuu myös ammatillista kehittymistä. (Juuti 2016, 141.) Mentoroinnin merkitys, sen kehittäminen ja hyödyntäminen korostuvat työmarkkinoilla lähitulevaisuudessa, kun työmarkkinoilta poistuu suuri määrä työntekijöitä eläköitymisen seurauksena. Tämä haastaa organisaatiot kilpalemaan ja pitämään kiinni olemassa olevasta osaavasta henkilöstöstä (Jokelainen 2015, 99.)

Ryhmämentorointiprosessi (kuvio 3) koostuu viidestä palvelutuokiosta. Palvelutuokiot ovat yksittäisiä vaiheita ryhmämentoroinnin palvelupolusta. Ryhmämentorointi etenee palvelupolun palvelutuokioiden mukaisessa järjestyksessä. Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä, jotka ovat ryhmämentoroinnissa lähes samat kuin parimentoroinnissa eli ihmiset (eAktorit ja eMentorit), ympäristö (Skype, Sway, sähköposti, Doodle ja OneDrive) ja toimintatavat (mentorointimenetelmien ja työelämänasiantuntijoiden hyödyntäminen, itse-reflektointi).

eMentorointisopimuksen ja -suunnitelma

- Tavoite: eMentorointisopimuksen ja -suunnitelman laatiminen OneDrive-alustalle
- Ryhmämentorointiin osallistuu kolme **eAktor** ja kolme **eMentoria**
- Suunnitelmassa sovitaan tavoitteet, teemat, pelisäännöt, tapaamisten järjestely sekä dokumentointi, seuranta ja arviointi
- Ryhmämentorointiin osallistuvat eAktorit ja eMentorit vastaavat kuvattuja asiakasprofiileja eli mukana on eAktoreita, joilla on **vähän työkokemusta** sekä heitä, joilla on pitkä työkokemus. eMentoreina toimii sekä **työelämänasiantuntijoita** että **lähijohtajia**
- Tapaamiset toteutetaan kerran kuukaudessa ja kestoltaan ne ovat 60min
- Ryhmämentoroinnissa tapaamiset toteutetaan **Skypen** välityksellä
- Tapaamisiin valmistaudutaan ennakoon lukemalla ennalta saatu aineisto
- Dokumentointiin käytetään **Sway-alustaa** ja **OneDrivea** sekä yhteydenpitoon sähköpostia ja tapaamisajoista sovitaan **Doodle-palvelun** kautta

Tiimityö ja sen mahdollisuudet

- Tavoite: Ymmärtää tiimityön merkitys ja erottaa tiimityö ryhmätyöstä
- **eMentorointimenetelmänä** käytetään **kysymistä**
- eMentorin johdolla keskustellaan tiimityöstä ja sen mahdollisuuksista
- Yhdessä työskentely ja moninaisuuden hyödyntäminen tiimityössä
- Tapaamiset toteutetaan **Skypen** välityksellä ja dokumentoidaan **Sway-alustalle**

Tiimityötaidot osana työelämätaitoja

- Tavoite: Tiimityötaitojen kehittäminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen
- **eMentorointimenetelmänä** käytetään **3D tekniikkaa**
- Johtaminen ja tiimityö
- Tapaaminen toteutettiin **Skypen** välityksellä ja dokumentoidaan **Sway-alustalle**

Työelämätaidot ja verkostoituminen

- Tavoite: Työelämävalmiuksien kehittäminen tunnistamalla omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Ymmärtää verkostoitumisen merkitys työnhaussa ja osana työelämävalmiuksia
- **eMentorointimenetelmänä** käytetään **avoimia kysymyksiä**
- Tapaaminen toteutettiin **Skypen** välityksellä ja dokumentoidaan **Sway-alustalle**

eMentorointiprosessin arviointi ja päättäminen

- Tavoite: Arviointia toteutetaan jokaisen tapaamisen jälkeen sekä lopuksi eAktorit kirjoittavat loppuraportin eMentorointiprosessista
- Tapaaminen toteutettiin **Skypen** välityksellä
- **Arvioidaan** osaamisen kehittymistä itserefleksion avulla
- Dokumentointi toteutetaan **Sway-alustalla**

Kuvio 3. Ryhmämentoroinnin palvelupolku

Kuviossa 3 on kuvattu ryhmämentorointiprosessin palvelupolku. Palvelupolkuja on kuvattu yksi, koska ryhmämentorointiprosessiin osallistuneet eAktorit ja eMentorit kuvaavat laadittuja asiakasprofiileja. Ryhmämentoroinnissa on mukana eMentoreita, jotka toimivat työelämänasiantuntijoina ja lähijohtajana sekä eAktoreina toimivat työkokemuksen omaava eAktori, joka opiskeli toista tutkintoa ja eAktori, jolla on vähän työkokemusta.

Ryhmämentorointiprosessista valittiin myös ne palvelutuokiot, jotka vastaavat opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen. Valitut palvelutuokiot ovat tiimityö osana työelämätaitoja sekä työelämätaidot ja verkostoituminen. Palvelupoluista valittujen palvelutuokioiden on korostettu tumman sinisellä värillä. Tiimityö osana työelämätaitoja palvelutuokion tavoitteena on tiimityötaitojen kehittäminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen. Työelämävalmiuksien kehittäminen tunnistamalla omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Työelämätaidot ja verkostoituminen palvelutuokion tavoitteena on ymmärtää verkostoitumisen merkitys työnhaussa ja osana työelämävalmiuksia. Tavoitteet tukevat eAktoreiden työelämään siirtymistä, osaamisen kehittymistä sekä työelämässä toimimista. Palvelutuokioissa kontaktipisteet ovat esitetty korostettuna tekstinä. Kontaktipisteitä tässä konseptissa ovat ihmiset (eAktorit, eMentorit, työelämänasiantuntija, lähijohtaja), ympäristö (Skype, Sway, sähköposti, Doodle ja OneDrive) ja toimintatavat (mentorointimenetelmät, työelämänasiantuntijoiden hyödyntäminen, itsereflektointi).

4.4 eMentorointimallien kehittäminen opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukena (reflektointi)

eMentorointimallien palvelupolkujen konseptointi oli haastava, mutta osaamista kehittävä prosessi. Aineistoa oli paljon käytettävissä ja asiakasprofiileja vastaavia prosesseja oli useita käytettävissä. Aineiston rajaaminen osoittautui haasteelliseksi ja kehittämistä vaahtivaksi asiaksi, johon tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Teemoista eli palvelutuokioista valittiin ne, jotka vastasivat parhaiten opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen. eMentorointimallien kehittämisen tavoitteena oli tukea opiskelijoiden työelämään siirtymistä ja kehittämiskysymyksen, millaisten eMentorointimallien avulla eMentorit voivat tukea eAktoreita työelämään siirtymisessä, avulla saadaan vastaus asetettuun tavoitteeseen.

Parimentoroinnissa palvelutuokion työelämävalmiudet ja kokemusten jakaminen (kuvio1) tavoitteena on, että eAktori oppii laatimaan työhakemuksia ja osaa käyttää eri työnhakupalveluita. Tapaamisten aikana eAktori saa ohjausta työnhakuun ja siihen, miten hän

voi hyödyntää erilaisia työnhakupalveluita hakiessaan työtä. eMentorointi tapaamisissa eMentori hyödyntää omaa työelämäasiantuntijuutta sekä haastaa eAktoria pohtimaan työnhaun perusteita sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnhakuun.

Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen (kuvio 1) palvelutuokion tavoitteena on, että eAktori tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet eMentorin avulla. Tämän palvelutuokio avulla eMentori ohjaa eAktoria kehittämään itsetuntemustaan sekä tunnistamaan vahvuuksien ja kehittämiskohteitaan. Työelämässä omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen on keskeisessä asemassa. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta jokaisen työntekijän on tärkeä tunnistaa missä hän on hyvä, ja mitä osa-aluetta hänen tulee vielä kehittää.

Parimentoroinnissa palvelutuokion lähijohtaminen (kuvio 2) tavoitteena on, että eAktorin tietoisuus lähijohtamisesta, työkuultuurista ja -käytännöistä lisääntyy eMentorin avulla. Tapaamisissa keskitytään lähijohtajana toimimiseen, siinä tapahtuviin muutoksiin ja sen kehittämiseen. Keskustelussa ei tarvitse keskittyä lähijohtamisen perusteisiin, koska eAktorilla on pitkä työkokemus omalta alaltaan ja hän on myös toiminut yrittäjänä. eAktori ja eMentori keskittyvät palvelutuokiossa siihen, mitä lähijohtaminen on tänä päivänä ja mihin se tulee kehittymään. Tässä palvelutuokiossa on keskistä hyvien käytänteiden ja osaamisen jakaminen.

Verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä (kuvio 2) palvelutuokiossa tavoitteena on, että eAktori ja eMentori osaavat hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä. eMentorointikoulutus mahdollistaa poikkialaisten verkostojen luomisen ja osaamisen jakamisen parimentoroinnissa. Palvelutuokiossa korostetaan sitä, että opiskelijoiden on tutkintoa suorittaessaan tärkeä osallistua erilaisiin projekteihin ja seminaareihin, missä verkostoituminen mahdollistuu. Myös työelämässä projekteihin ja seminaareihin osallistuminen mahdollistaa verkostoitumisen omassa organisaatiossa sekä sidosryhmien kanssa.

Ryhmämentoroinnissa palvelutuokion tiimityö osana työelämätaitoja (kuvio 3) tavoitteena on tiimityötaitojen kehittäminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen. Tiimityötä tarkastellaan sekä johtamisen että työntekijän näkökulmista. Keskeistä on tunnistaa tiimityön vahvuudet ja haasteet. Tiimityön näkökulmasta osaamisen jakaminen ja sen tunnistaminen on tärkeää. Se, että osaamista jaetaan, mahdollistaa koko työyhteisön kehittymisen. Tiimityössä moninaisuus on vahvuus. Ryhmämentorointiin osallistuvat ovat eri alojen asiantuntijoita ja opiskelijoita. Tämä mahdollistaa sen, että asioita voidaan tarkastella hyvin eri-

lasista näkökulmista ja jokaisen on mahdollisuus hyödyntää opiskelussaan tai työelämässä toimiessa niitä hyviä käytänteitä, joista he ovat saaneet tietoa eMentorointiprosessien aikana.

Palvelutuokion työelämätaidot ja verkostoituminen (kuvio 3) tavoitteena on ymmärtää verkostoitumisen merkitys työnhaussa ja osana työelämävalmiuksia. Tavoite tukee eAktoreiden työelämään siirtymistä ja osaamisen kehittymistä. Verkostoituminen on tärkeää tämän päivän työelämässä. Enää ei tehdä työtä pelkästään omassa organisaatiossa, vaan verkostot ovat laajentuneet. Laajentuneiden verkostojen avulla voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista eikä kehittämistyötä tarvitse aina aloittaa alusta. Moninaiset verkostot tuovat myös työhön ja opiskeluun uusia näkökulmia. Poikkialiset verkostot ovat vahvuus ja niitä tulee hyödyntää kaikilla aloilla. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja osaamisen kehittymistä.

Mentoroinnin avulla voidaan vastata opiskelijoiden ammatillisen kehittymisen vaihteleviin tarpeisiin tarjoamalla keskustelukumppanuutta, kokemusta, asiantuntijuutta, sekä aktoreiden tarpeisiin soveltuvaa ohjausta. Mentoroinnin on todettu tuottavan aktoreille myönteisiä asioita. Näitä ovat muun muassa ammatillinen kehittyminen, työtyytyväisyyden ja myönteisyyden lisääntyminen, stressin ja turhautumisen vähentyminen, urakehittyminen sekä uratulevaisuuden jäsentyminen. Mentoroinnin avulla voidaan tuoda aktoreille moninaisia ja uusia näkemyksiä tämän päivän työelämästä ja työympäristöstä. (Leskelä 2005, 242-243.) Myös työelämässä mentorointi on keskeinen menetelmä osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Kempin (2012) tutkimuksessa todettiin, että mentoroinnista on hyötyä muun muassa hoitotyön johtajille, sekä välillisesti myös organisaatioille ja työyksiköille. Mentorointia pidetään menetelmänä, joka lisää työyksiköissä hyvinvointia ja osaamista. (Kempin 2012, 43.)

Mentoroinnissa voidaan hyödyntää erilaisia digitaalisia menetelmiä perinteisen kasvokkain toteutettavien tapaamisten lisäksi. Digitaalisia menetelmiä ovat esimerkiksi sähköposti ja erilaiset internetympäristöt. Digitaalisuutta hyödyntäessä mahdollisuudet nopeaan yhteydenottoon ja tutustua käytettävissä olevaan materiaaliin lisääntyvät, kun mentorointi ei ole aikaan ja paikkaan sidottua. (Kempin 2012, 44.) eMentorointimalleja kehittäminen perustuu digitaalisuuden hyödyntämiseen mentoroinnissa. eMentoroinnissa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia digitaalisia menetelmiä ja internetpohjaisia sovelluksia ja alustoja. Pari- ja ryhmämentorointiin liittyvät tapaamiset on toteutettu sekä kasvotusten että Skypen välityksellä. Tiedottamiseen ja yhteydenpitoon on käytetty eri internetpohjaisia sovelluksia, muun muassa sähköpostia ja WhatsApp-sovellusta. Yhteisöllinen kirjoit-

taminen on toteutettu blogissa, Sway-alustalla ja OneDrivessa. eMentorointi kehittää eAktoreiden ja eMentoreiden osaamista moninaisesti. Ammatillisen osaamisen kehittymisen lisäksi eMentoroinnin avulla kehittyä digiosaaminen.

Tutkimustulokset vahvistavat ajatusta siitä, että mentorointia ja eMentorointia on tarve kehittää. Mentorointi ammatillisen kehittymisen menetelmänä on yleistynyt, mutta sitä käytetään etenkin sosiaali- ja terveysalalla vielä vähän. (Jokelainen 2015, 99.) Mentorointia kehitettäessä on tärkeää kartoittaa, mitä digiajan e-työkaluja voidaan mentoroinnissa hyödyntää. Erilaisten digityökalujen avulla voidaan luoda virtuaalisia oppimisympäristöjä, missä eMentorointia toteutetaan. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.)

Seuraavassa artikkelissa on kuvattu valittujen palvelutuokioiden prototyyppi eli pari- ja ryhmämentorointimallien testaaminen käytännössä.

4.5 Lähteet

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu Sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila Oy.

Aranto, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Viitattu 15.4.2017 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hankehakemus.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi ohjaamisen ja yhteistyönoissa kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 52 (2), 99-101. Viitattu 20.6.2017 <https://journal.fi/sla/article/view/52491>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS - kustannus.

Kempainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotona: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000 - 2011. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 6.6. 2016 https://remote.kajak.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120280/,DanalInfo=epublications.uef.fi+urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf

Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 42 - 54.

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

Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskelijaorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksia 124. Väitöskirja. Viitattu 20.6.2017 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514298448.pdf>

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksia 448. Väitöskirja. Viitattu 1.10.2016 <https://remote.kajak.fi/bitstream/handle/10024/67498/DanaInfo=tam-pub.uta.fi+951-44-6331-5.pdf?sequence=1>

Meeuwen, D., Meijer, Q & Simonse, L. 2015. Care Models of eHealth Services: A Case Study on the Design of a Business Model for an Online Precare Service. Viitattu 22.2.2017 <http://www.researchprotocols.org/2015/1/e32/>

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 18-41.

Miettinen, S., Kalliomäki, A & Ruuska, J. 2016. Palvelun konseptointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 105-117.

Reason, B., Løvlie, L & Melvin, F. 2016. Service design for business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: Wiley.

Ristinkangas, V., Clutterberg, D & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum pro.

5 PARI- JA RYHMÄMENTOROINTIMALLIEN KONSEPTOINTISUUNNITELMIEN PROTOTYPOINTI

Opinnäytetyössä testataan eli prototypoidaan pari- ja ryhmämentorointimalleja sekä digitaalisia sovelluksia, alustoja ja menetelmiä, joita voidaan hyödyntää eMentoroinnissa. Testauksen perusteella määritellään, mitä eMentorointimenetelmiä voidaan hyödyntää ammattikorkeakoulutuksessa, joissa eMentorointi toteutuu osana opetusta. Prototypointia arvioidessa keskitytään kysymyksiin, tehdäänkö asioita oikein ja siihen, tehdäänkö oikeita asioita. Arvioinnissa hyödynnetään pari- ja ryhmämentoroinnista tuotettuja loppuraportteja sekä eMentorointikoulutuksen päättymisen jälkeen toteutettua loppukyselyä. Loppukyselyyn ovat vastanneet eAktorit ja eMentorit. Prototypoinnin arvioinnin perusteella laaditaan johtopäätökset ja jatkokehittämissuunnitelma.

5.1 Palvelutuokioiden testaaminen eli prototypointi

Prototypointi on olennainen osa palvelumuotoilua ja sitä tehdä palvelukehityksen aikana. Prototypoinnin avulla voidaan kuvata ja testata palveluun liittyviä tekijöitä ja konsepteja nopeasti asiakkaille tai palveluntuottajille. Prototypoinnin avulla testataan, toimiiko palvelu, onko palvelu asiakkaan näkökulmasta kiinnostava, onko palveluja helppo käyttää, sopiiko palvelu strategisesti palvelua tuottavalle yritykselle ja onko palvelu taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen palveluntarjoajan näkökulmasta. (Tuulaniemi 2016, 196 -197.) Palveluiden prototypoinnissa on keskeistä, että kehitettävän palvelun virheet ja ongelmat havaitaan ajoissa. Palveluidenkäyttäjät on tärkeä ottaa mukaan prototypointiprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja selvittää laaditun konseptin toimivuus ja haluttavuus. (Vaahtojärvi 2016, 136, 138.)

Prototypoinnin avulla voidaan rakentaa ja kuvata toimintamalleja sekä järjestää olemassa olevia toimintatapoja. Prototypoinnin suunnitteluun tulee suhtautua projektina. Keskeistä suunnittelussa on tunnistaa sidosryhmät ja verkostot, tehtävät sekä asettaa kehittämistyölle aikataulu sekä se, mihin käyttöön, kenelle ja mitä tietoa tarvitaan. (Aranto & Simonen 2009, 31 - 32.) Prototypoinnin perustana on asiakastiedon perusteellinen analyysi ja tulkinta. Olemassa olevasta materiaalista täytyy löytää sellaista tietoa, jotka ovat laajemmalle asiakasjoukolle merkittäviä. Keskeistä on, miten tietoa hyödynnetään ja jalostetaan uutta arvoa luotaessa. Kerättyä tietoa on osattava tulkita ja yhdistää muihin tietolähteisiin. Lisäksi tulkitun tiedon perusteella on osattava toimia ihmisiä innostavalla tavalla, jotta siitä

on todellista hyötyä palvelujen kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 154.) Opinnäytetyö perustuu pari- ja ryhmämentorointimallien kehittämiseen. Pari- ja ryhmämentorointimalleja kehitetään ammattikorkeakoulutukseen ja tarkoituksena on, että eMentorointia toteutetaan tulevaisuudessa osana ammattikorkeakoulun perustutkinto- ja yamk-opiskelijoiden opintoja. Prototypoinnissa oli mukana eMentorointikoulutukseen osallistuneita eMentoreita ja eAktoreita.

Palveluja muotoillessa ideat konkretisoidaan mallien ja prototypoinnin avulla. Palveluiden prototypoinnissa on keskeistä, että ongelmat havaitaan ajoissa ja tällä voidaan estää se, etteivät ne lisää kustannuksia kehitysprojektin edetessä. (Vaahtojärvi 2016, 129.) Palvelumuotoilussa prototypoinnilla tarkoitetaan nopean mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Prototypoinnin avulla testataan, toimivatko kehitetyt pari- ja ryhmämentoroinnin konseptit suunnitellusti. Prototypoinnin tavoitteena on lisätä ymmärrystä pari- ja ryhmämentorointimallien hyödyntämisestä työllistymisen tukena sekä asioista, jotka toimivat ja huomioidaan ne, jotka eivät sovi eMentorointiin. Prototypointi on testausta ja yhteiskehittämistä sekä tapa minimoida epäonnistumisia. (Tuulaniemi 2011, 196.)

Pari- ja ryhmämentorointimallien kehittämisen tavoitteena on amk:n perustutkinto-opiskelijoiden työllistymisen tukeminen, opintoaikojen lyhentäminen, opintojen sujuvoittaminen sekä opintoihin motivoituminen. eMentorointihankkeessa näihin pyritään muun muassa yamk-opiskelijoiden ja alumnien osaamista hyödyntämällä. Työelämässä toimivien ja eri ammateissa työskentelevien yamk-opiskelijoiden ja alumnien erilaiset kokemukset ja osaaminen antavat erityisen lisäarvon amk-koulutuksen kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.)

eMentorointiprosessit eli pari- ja ryhmämentorointi perustuivat mentorointisuunnitelmiin, jotka eAktorit ja eMentorit laativat yhdessä ennen prosessin aloittamista. Mentorointisuunnitelmiin kirjattiin eMentoroinnin tavoitteet, teemat, pelisäännöt, tapaamisten järjestely sekä dokumentointi, seuranta ja arviointi. Sekä tapaamisissa että dokumentoinnissa käytettiin digivälineitä. Pari- ja ryhmämentorointi tapaamiset toteutettiin Skypen välityksellä ja kasvotusten. Dokumentoinnissa hyödynnettiin OneDrivea, blogia ja Sway-alustaa sekä yhteydenpidossa hyödynnettiin sähköpostia, puhelinta ja WhatsApp-sovellusta. eMentorointi tapaamiset toteutettiin noin kerran kuukaudessa. Tapaamisten keskustelua ohjasivat opiskelijoiden ennalta määritellyt tavoitteet, teemat ja eMentorointikoulutuksen tavoitteet. eMentorointiprosessit päättyivät prosessien arviointiin. Arvioinnin päätteeksi eMentorointiprosessista laadittiin loppuraportti. Jokainen prosessiin osallistunut kirjoitti myös koko prosessista loppurefleksion.

5.2 Palvelutuokioiden testaamisen toteuttaminen

Testaamisvaihe on tärkeä organisaatiolle kustannuksien ja asiakastyytyvyyden kannalta. Testaamisen avulla tiedetään, toimiiko palvelu ja millaista sen käyttäytyminen on. Prototyppoinnissa ja sen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia palvelumuotoilun työmenetelmiä hyödyksi. (Ahonen 2017, 97.) Palvelun prototyypointi vaiheessa mitattavat tulokset ovat tärkeitä. Mittausmenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelut, havainnointi sekä arviointi, jota toteutetaan prosessin aikana. Palvelukonseptit on määriteltävä ennen prosessin aloittamista ja prosessit tulee saattaa asiakkaiden arvioitavaksi. Testaamisen ja palautteen avulla voidaan varmistaa, onko kehitettävä palvelu sellaista, että sille ja sen kehittämiseksi on tarvetta. Digitaalisia palveluja kehitettäessä, voidaan tehdä esilanseeraus. Esilanseerauksen avulla palvelusta kiinnostuneet asiakkaat saadaan testaamaan tuotetta ja antamaan kehittämissuhteita ennen tuotteen lopullista lanseeraamista. Kun palvelukonsepti on testattu, prosessia kehitetty palautteen perusteella ja todettu, että palvelu on valmis, on palveluprosessi vielä kuvattava, siihen liittyvä ympäristö ja kontaktipisteet viimeisteltävä ja palvelu lanseerattava. (Tuulaniemi 2011, 230-233.)

Ennen varsinaista eMentorointia toteutettiin eMentorointimallien esilanseeraus. Esilanseeraus toteutettiin eMentorointikoulutuksen alkuvaiheessa, eli eMentorit testasivat sekä pari- että ryhmämentorointia ja eMentorointimenetelmiä case-pohjaisen työskentelyn avulla. Casejen teemat olivat esilanseeraamiseen osallistuvilla ennakkoon tiedossa ja tämä mahdollisti sen, että jokainen pystyi tutustumaan tapaamisen teemaan ennen varsinaista tapaamista. eMentorointiprosessin alussa valittiin mentorointi- ja digimenetelmät, joita käytettiin harjoitellessa eMentorointia. Esilanseeraamisessa hyödynnettiin Skypeä, joka todettiin toimivaksi ohjelmaksi. Lisäksi yhteydenpidossa käytettiin WhatsApp-alustaa ja sähköpostia. Esilanseeraus raportti dokumentoitiin Sway-alustalle ja OneDriveen. Prosessin alussa eMentoroinnille asetettiin tavoitteet ja jokaiselle pari- ja ryhmämentorointiin osallistuvalla jaettiin roolit (eAktori, eMentori tai havainnoija). Casen esitteli eAktorin roolissa toimiva henkilö ja aihe liittyi eAktorin arki- tai työelämään. Jokainen tiimin toimija toimi määritellyissä rooleissa eMentorointiprosessin aikana. Prosessin aikana hyödynnettiin eMentoreiden poikkialaista asiantuntijuutta sekä työkokemusta. eMentorointiin liittyvä testaus toteutui sekä parimentorointina että ryhmämentorointina.

Prototyypointi toteutui opinnäytetyössä valittujen palvelutuokioiden testaamisella, digitaalisuutta hyödyntäen. Kehittämiskysymystä tukeva aineisto valittiin pari- ja ryhmämentorointin palvelutuokioista, jotka vastasivat opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen. Pari- ja ryhmämentorointiprosessien aineisto kerättiin valituista palvelutuokioista.

Palvelutuokioita on yhteensä kuusi, neljä parimentoroinnista ja kaksi ryhmämentoroinnista. Ennen aineiston analyysin aloittamista, aineisto luettiin useita kertoja läpi. Aineistoa verrattiin opinnäytetyön kehittämiskysymykseen eli millaisten eMentorointimallien avulla eMentorit voivat tukea eAktoreita työelämään siirtymisessä.

5.3 Aineiston keruu pari- ja ryhmämentorointi palvelutuokioista

Opinnäytetyön aineisto kerättiin palvelutuokioista, jotka valittiin eMentorointikoulutuksen aikana laadituista pari- ja ryhmämentorointiin liittyvistä palvelupoluista. Kirjallista aineistoa kerättiin eMentorointiin liittyvistä blogeista, Sway-alustalle kirjoitetuista raporteista sekä eAktoreiden ja eMentoreiden kirjoittamista itsereflektioista liittyen pari- ja ryhmämentorointiprosesseihin. Lisäksi aineistoa kerättiin eMentorointikoulutuksen loppukyselystä niiltä osin, kun ne vastasivat opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen.

Blogissa ja Sway-alustalla oli kuvattu palvelutuokion teemaan mukainen keskustelu pääpiirteittäin. Itsereflektioissa eAktorit ja eMentorit reflektoivat pari- ja ryhmämentorointiprosesseja. eMentorointikoulutuksen loppukyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin avoimien kysymysten vastauksia. Kysymyksiin vastasivat sekä eAktorit että eMentorit. Seuraavia avoimia kysymyksiä hyödynnettiin opinnäytetyössä:

1. Kuvaa, miten eMentorointi tuki opiskelijan työllistymistä? (Vastaajia yhteensä 21)
2. Miten kehittäisit eMentorointikoulutusta kokemuksesi perusteella? (Vastaajia yhteensä 24)

(eMentorointikoulutuksen loppukysely. 2017.)

Parimentorointi työelämävalmiudet ja kokemuksien jakaminen sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen (kuvio 1, sivu 50) palvelutuokioiden aineisto kerättiin blogista, jossa eAktorit ja eMentorit kirjoittivat ja kuvasivat työskentelyään yhteiskirjoittamisen periaatteella. Toisessa parimentorointiprosessissa aineisto kerättiin palvelutuokioista lähijohtaminen ja verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä (kuvio 2, sivu 52). Aineisto kerättiin Sway-alustalta, jonne mentorointipari oli dokumentoinnin toteuttanut yhteiskirjoittamisen periaatteella. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin näiden eAktoreiden ja eMentoreiden kirjoittamia itsereflektioita ja loppukyselyä, joka tehtiin eMentorointikoulutuksen lopussa.

Ryhmämentorointiin liittyvä aineisto kerättiin palvelutuokioista tiimityö osana työelämätaitoja sekä työelämätaidot ja verkostoituminen (kuvio 3, sivu 55). Molempien palvelutuokioiden aineisto dokumentoitiin Sway-alustalle, josta kirjallinen aineisto kerättiin. Lisäksi hyödynnettiin eAktoreiden ja eMentoreiden kirjoittamia itsereflektioita ja loppukyselyä, joka toteutettiin eMentorointikoulutuksen lopussa.

5.4 Aineiston analyysi sisällön analyysillä

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysiä. Aineiston analyysi eteni induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3.) Induktiivisessa analyysissä pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Avainajatus on, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja tai harkittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Aineisto analysointi aloitettiin palvelutuokioiden alkuperäisten ilmauksien kirjoittamisella. Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin ja koodattiin numeroin. Aineiston ryhmiteltyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset luettiin vielä ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia merkityksiä. Samaa asiaa tarkoittavat merkitykset ryhmiteltiin ja yhdistettiin teemoiksi. Taulukoissa 1, 2 ja 3 on kuvattu aineiston analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Taulukko 1. Parimentoroinnin valittujen palvelutuokioiden (kuvion 1, sivu 50) aineiston analysointi

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Teema
1."Digitaalistuivassa maailmassa tarvitaan myös itse ohjautuvuutta ja tietynlaista avoimuutta"	1a.Digitaalistuivassa maailmassa tarvitaan itseohjautuvuutta 1b.Digitaalistuivassa maailmassa tarvitaan avoimuutta	Digitaaliset työkalut asiantuntijuuteen kehittämisen tukena (1a, 1b, 2a, 3a, 3b, 4a, 4b, 5a, 5b,5c, 5d, 6a, 6b)
2."Työnhakijoiden olisi uskaltauduttava tulemaan sinne, missä myös työnantajat ovat"	2a. Työnhakijan on uskaltauduttava tulemaan sinne, missä työnantajat ovat	
3."Kannustan omaa aktoria etenemään pienin askelin kohti tulevaisuutta ja lähtemään mukaan jakamaan hänen omaa versoavaa ja koko ajan kehittyvää asiantuntijuuttaan"	3a. Kannustan aktoria etenemään pieninen askelin kohti tulevaisuutta 3b.Kannustan aktoria lähtemään mukaan jakamaan hänen omaa versoavaa ja kehittyvää asiantuntijuutta	

<p>4."Maailma on täynnä mahdollisuuksia, niitä kohti täytyy vain uskaltaa mennä määrätietoisesti ja harkiten"</p> <p>5."Työnhakijan näkökulmasta LinkedIn tarjoaa mahdollisuuden näyttää ammatillisessa kanavassa oman koulutuksensa, kokemuksensa ja taitojaan. Toisaalta palvelun käyttäminen haastaa miettimään sitä, kuinka julkisesti omia tietojaan haluaa jakaa"</p> <p>6."Useimpiin työnhakupalveluihin voi asentaa vahdin, joka ilmoittaa avautuvista työpaikoista. Näin voit tietää asioista ensimmäisten joukossa ja pääset näkemään mahdollisuuksia, jotka muuten saattaisivat jäädä näkemättä"</p>	<p>4a. Maailma mahdollisuuksia kohti täytyy uskaltaa mennä määrätietoisesti</p> <p>4b. Maailman mahdollisuuksia kohti täytyy mennä harkiten</p> <p>5a.Linkedin tarjoaa mahdollisuuden esitellä ammatillisessa kanavassa koulutuksen</p> <p>5b.Linkedin tarjoaa mahdollisuuden esitellä ammatillisessa kanavassa kokemuksen</p> <p>5c.Linkedin tarjoaa mahdollisuuden esitellä ammatillisessa kanavassa taitoja</p> <p>5d.Palvelun käyttäminen haastaa miettimään, kuinka julkisesti tietojaan haluaa jakaa</p> <p>6a.Työnhakupalveluihin voi asettaa vahdin, joka ilmoittaa avoimista työpaikoista</p> <p>6b. Näin voi tietää asiasta ensimmäisten joukossa ja pääsee näkemään mahdollisuuksia, jotka saattavat jäädä näkemättä</p>	
<p>7."Työhakemuksessa käsitellään isoja asioita ja pyritään muodostamaan toimiva markkinointipuhe työnhakijasta"</p> <p>8."Toimivuus tarkoittaa erottuvuutta, edukseen nousemista, osaamisen realistista kuvaamista ja kohdentamista haettuun paikkaan"</p> <p>9."Koska työnhaku on aktorin kohdalla ajankohtainen, laitettiin prosessi jo alustavasti liikkeelle ja aktori etsi yhdessä mentorinsa kanssa ratkaisuja työhakemuksen täyttämisen haasteisiin"</p> <p>10."Istunnossa liikuttiin jopa aktorin epämuikavuusalueella, kun sähköistä työpaikkahakemusta täytettiin kohta kohdalta reippaasti edeten"</p>	<p>7a. Työhakemuksessa käsitellään isoja asioita</p> <p>7b. Työhakemuksessa pyritään muodostamaan toimiva markkinointipuhe työnhakijasta</p> <p>8a. Toimivuus tarkoittaa erottuvuutta ja edukseen nousemista</p> <p>8b. Toimivuus tarkoittaa osaamisen realistista kuvaamista ja kohdentamista haettuun paikkaan</p> <p>9a.Työnhaku on aktorin kohdalla ajankohtainen</p> <p>9b.Työnhaku prosessi laitettiin alustavasti liikkeelle</p> <p>9c.Aktori haki mentorin kanssa ratkaisuja työhakemuksen täyttämisen haasteisiin</p> <p>10a. Istunnossa liikuttiin aktorin epämuikavuusalueella sähköistä työpaikkahakemusta täyttäessä</p>	<p>Työhaun pelisäännöt</p> <p>(7a, 7b, 8a, 8b, 9a, 9b, 9c, 10a, 11a, 11b, 12a, 12b)</p>

<p>11.”Aktori pääsi konkreettisesti huomaamaan, kuinka eri lailla muodostettuja hakemuksia ja löytyy, sekä toisaalta tutkimaan hakuilmoitusten kautta sitä, minkä tyyppisiä ihmisiä työpaikat etsivät työlleen tekijäksi”</p> <p>12.”Mentori haastoi aktoria miettimään omia työnhaun perusteita ja niitä moninaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työnhakuun”</p>	<p>11a. Aktori sai konkreettista tietoa, kuinka eri lailla muodostettuja hakemuksia löytyy</p> <p>11b. Hakuilmoitusten kautta pääsi tutkimaan, minkä tyyppisiä ihmisiä työpaikat etsivät työntekijöikseen</p> <p>12a. Mentori haastoi aktoria miettimään omia työnhaun perusteita</p> <p>12b. Mentori haastoi aktoria miettimään moninaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työnhakuun</p>	
---	---	--

Palvelutuokion *työelämävalmiudet ja kokemusten jakaminen* tavoitteena oli, että eAktori oppii laatimaan työhakemuksia ja osaa käyttää työnhakupalveluita. Tavoitteet asetettiin tukemaan eAktorin ammatillisen osaamisen ja ajattelun kehittymistä sekä tulevaisuuden suunnitelmien hahmottamista. Palvelutuokiossa oli keskeistä, että eMentori hyödynsi tapaamisessa työelämänasiantuntijuuttaan ja haastoi eAktoria pohtimaan työnhaun perusteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat työnhakuun. Tapaamisessa hyödynnettiin digitaalisuutta, muun muassa työnhakupalveluihin tutustuessa. Palvelutuokion dokumentointi oli pohdiskelevaa ja osaamista kehittävää. Palvelutuokiossa keskityttiin konkreettisiin asioihin, kuten esimerkiksi työhakemuksen laatimiseen. eAktori sai laadullisesti hyvää ohjausta ja tukea työnhakuun sekä digivälineiden käyttöön. Palvelutuokion teemaksi muodostui aineiston analysoinnin tuloksena **digitaaliset työkalut asiantuntijuuteen kehittämisen tukena**.

Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen palvelutuokion (kuvio 1, sivu 50) tavoitteena oli, että eAktori tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet eMentorin avulla. Tarkoituksena oli, että eMentori ohjaa eAktoria kehittämään itsetuntemusta, tunnistamaan vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Palvelutuokiossa eMentori ohjasi eAktoria käynnistämään työnhakuprosessin sekä haastoi eAktoria pohtimaan työnhaun perusteita. Palvelutuokiota kuvaavaksi teemaksi muodostui aineiston analysoinnin tuloksena **työnhaun pelisäännöt**.

Palvelutuokiot ja niiden teemat vastaavat kehittämiskysymykseen ja opinnäytetyön tavoitteeseen. Parimentorointi tuki eAktorin ammatillista kehittymistä, urasuunnittelua ja työelämään siirtymistä. Parimentoroinnissa keskityttiin konkreettisiin asioihin, kuten työnhaakuun ja sähköisen työpaikka hakemuksen tekemiseen.

Taulukossa 2 on kuvattu parimentorointiprosessi, jossa on keskitytty asiantuntijuuden kehittämiseen sekä verkostojen luomiseen.

Taulukko 2. Parimentoroinnin valittujen palvelutuokioiden (kuvio 2, sivu 52) aineiston analysointi

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Teema
<p>1. ”Aiheesta keskustelua ja mento- rointia helpotti huomattavasti aktorin mittava kokemus liike- elämän parista”</p> <p>2.”Pääsimme tapaamisessa suo- raan keskustelemaan muutok- sista ja kehityksestä joita lähijoh- tamisessa on vuosien varrella ta- pahtunut”</p> <p>3.”Tapaamisen aikana pää- simme vertailemaan hyvin ta- pahtuneita muutoksia toimintata- voissa ja ihmettelemään myös sitä kuinka vähän, jotkin asiat ovat vuosien varrella muuttu- neet”</p> <p>4.”Keskustelu laajeni aktorin tie- tojen päivittämisestä tähän päi- vään myös mentorin yrityksen toimintatapojen kehittämiseen”</p> <p>5.”Aktori suoritti tradenomi-opin- tojensa ohessa keväällä 2016 yrittäjyyteen valmentavan kurs- sin Akavan järjestämänä, saa- den sitäkin kautta lisää talous- hallinnon sekä johtamistaidon tietämystä, joten sekin antoi ta- paamiseemme uutta näkökul- maa kysymyksiä pohtiessamme”</p> <p>6.”Tärkeä seikka tämänkin ta- paamiseemme yhteydessä oli si- toutuminen molempien osalta vaihteluun yksityiskohtien suh- teen, sillä käsitelimme paljon mm. yritysten sisäistä tietoa”</p>	<p>1a. Aiheesta keskustelua ja mento- rointia helpotti aktorin mittava koke- mus liike-elämän parista</p> <p>2a. Pääsimme keskustelemaan muutoksista ja kehityksestä, joita lähijohtamisessa on vuosien var- rella tapahtunut</p> <p>3a.Tapaamisen aikana vertailtiin ta- pahtuneita muutoksia toimintata- voissa</p> <p>3b.Ihmeteltiin sitä, kuinka vähän asiat ovat muuttuneet vuosien var- rella</p> <p>4a Keskustelu laajeni aktorin tieto- jen päivittämisestä mentorin yrityk- sen toimintatapojen kehittämiseen</p> <p>5a. Aktori suoritti tradenomi opinto- jen ohessa keväällä 2016 yrittäjyy- teen valmentavan kurssin</p> <p>5b. Kurssi kautta aktori on saanut taloushallintoon ja johtamistaitoihin tietämystä</p> <p>5c. Tapaamisiin on saatu uusia nä- kökulmia aktorin tietämyksen poh- jalta</p> <p>6a. Tärkeä seikka tapaamisessa oli sitoutuminen vaihteluun yksityiskohtien suhteen</p> <p>6b.Tapaamisessa käsiteltiin yrityk- sen sisäistä tietoa</p>	<p>Asiantuntijuuden kehittyminen</p> <p>(1a, 2a, 2b, 3a, 3b, 4a, 5a, 5b, 5c, 6a, 6b)</p>

<p>7."Keskusteluissa kävimme läpi monia eri haasteita, joita yritys-kenttä kohtaa hamutessaan kohti kansainvälisyyttä"</p> <p>8."Mentorin vahva kokemus matkailualalta viritti keskustelua, mutta myös kaupallisten sekä teollisten alojen haasteita käytiin läpi"</p> <p>9."Keskustelun aikana jaoimme myös ajatuksia siitä, onko nykyisin ammattikorkeakouluista valmistuvat riittävän valmiita työelämän haasteisiin"</p> <p>10."Tällä hetkellä valmistuvien tiedot ja taidot eivät valitettavasti varsinkaan jälkimmäisen osalta ole riittävällä tasolla"</p> <p>11."Yhteisesti mietimme, että ammattikorkeakoulun tulisi entistä enemmän olla mukana kainuulaisissa projekteissa ja opiskelijoiden tulisi osallistua aktiivisesti projektien toimintaan"</p> <p>12. "Kainuulaiset yritykset tarvitsevat menestyäkseen kansainvälisessä kilpailussa ylivoimaista osaamista sekä taitoa myydä palveluita maailmalle"</p>	<p>7a.Keskustelussa käytiin läpi haasteita, joita yritys-kenttä kohtaa kansainvälisyyttä tavoitellessa</p> <p>8a. Mentorin kokemus matkailualalta viritti keskustelua</p> <p>8b.Kaupallisten ja teollisten alojen haasteita käytiin läpi</p> <p>9a.Keskustelun aikana jaettiin ajatuksia siitä, onko ammattikorkeakoulusta valmistuvat valmiita työelämän haasteisiin</p> <p>10a.Valmistuvien tiedot ja taidot eivät ole riittävällä tasolla</p> <p>10b.Etenkin valmistuvien taidot eivät ole riittävällä tasolla</p> <p>11a.Ammattikorkeakoulun tulisi olla enemmän mukana kainuulaisissa projekteissa</p> <p>11b.Opiskelijoiden tulisi osallistua aktiivisesti projektien toimintaan</p> <p>12a. Kainuulaiset yritykset tarvitsevat menestyäkseen kansainvälisessä kilpailussa osaamista ja taitoa myydä palveluita maailmalle.</p>	<p>Verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen</p> <p>(7a, 8a, 8b, 9a, 10a, 10b, 11a, 11b, 12a)</p>
---	---	--

Parimentorointiprosessissa (kuvio 2, sivu 52) keskityttiin lähijohtamisessa tapahtuneisiin muutoksiin ja kehittymiseen. Palvelutuokion *lähijohtaminen* tavoitteena oli, että eAktorin tietoisuus lähijohtamisesta, työkuultuurista ja -käytännöistä kehittyi eMentorin avulla. Tapaamisessa keskityttiin lähijohtajana toimimiseen, siinä tapahuviin muutoksiin ja sen kehittämiseen. Lähijohtamisesta keskusteltaessa ei tarvinnut keskittyä lähijohtamisen perusteisiin, koska eAktorilla oli pitkä työkokemus alalta ja tietoa lähijohtajana toimimisesta. Aineiston analyysin tuloksena palvelupolun keskustelujen sisältöä kuvaavaksi teemaksi muodostui **asiantuntijuuden kehittyminen**.

eMentorointiprosessi toteutettiin mentorointisuunnitelman mukaisesti. Parimentoroinnille asetetut tavoitteet olivat auttaa eAktoria ymmärtämään johtamisen kulttuuria ja sen käytäntöjä 2000-luvulla, kustannuslaskennan ja budjetin ymmärtäminen konsernitasolla, hyödyntää eAktorin ja eMentorin verkostoja koulutuksen aikana ja työelämässä sekä soveltaa kansainvälisyys aspektia EU-markkina-alueella (Kainuu Euroopassa).

Verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä palvelutuokion (kuvio 2, sivu 52) tavoitteena oli, että sekä eMentori että eAktori hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja eMentorointikoulutuksen aikana ja työelämässä. Tämä toteutui muun muassa eAktorin osallistumisena kansainväliseen seminaariin eMentorointiprosessin aikana. palvelutuokion tarkoituksena oli myös luoda poikkialaisia verkostoja eMentorointikoulutuksen aikana. Tapaamisessa nostettiin muun muassa koulutuksen näkökulmasta merkittäviä asioita esille ja huomioitiin niitä kehittämiskohteita, joita ammattikorkeakoulun opetuksessa tulee huomioida työelämään siirtymisen näkökulmasta. Dokumentointi oli pohdiskelevaa ja asioiden tarkastelua oli tehty useasta eri näkökulmasta (työelämä, ammattikorkeakoulu, johtaminen, mentorointi). Aineiston analysoinnin tuloksena palvelutuokion keskustelua kuvasi **verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen** -teema.

Taulukko 3. Ryhmämentoroinnin valittujen palvelutuokioiden (kuvio 3, sivu 55) aineiston analysointi

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Teema
1."Tiimissä tehdään töitä jokainen omalla persoonallaan ja omilla vahvuuksillaan"	1a.Tiimissä tehdään töitä omalla persoonalla 1b. Tiimissä tehdään töitä omilla vahvuuksilla	Tiimityö osana työelämätaitoja (1a, 1b, 2a, 3a, 3b, 4a, 5a, 5b, 5c, 5d)
2."Näin saadaan tiimiin enemmän syvyyttä, näkemystä ja ammattitaitoa kuin yksin puurtaessa"	2a. Tiimin saadaan enemmän syvyyttä, näkemystä ja ammattitaitoa, kuin yksin puurtaessa	
3."Onko tiimityötaidot synnynnäisiä vai voiko niitä oppia"	3a. Onko tiimityötaidot synnynnäisiä? 3b. Voiko tiimityötaitoja oppia?	
4."Tärkeimmiksi tiimityötaidoksi nousivat vuorovaikutustaidot, sitoutuminen ja etukäteisvalmistelu"	4a. Tärkeimmät tiimityötaidot ovat vuorovaikutustaidot, sitoutuminen ja etukäteisvalmistelu 5a. Tiimityötaitoja voi harjoitella	
5."Tiimityötaitoja voi harjoitella tai jäsentää teoriassa, mutta tekeminen tuo siihen syvyyttä ja tekemällä oppii"	5b. Tiimityötaitoja voi jäsentää teoriassa 5c. Tiimityön tekeminen tuo siihen syvyyttä 5d. Tekemällä oppii	

<p>6."Työntekijöiden tuloksellisen toiminnan kannalta olisi oleellista, että työntekijät ymmärtäisivät yrityksen toiminnan sen omien arvojen ja strategian kautta"</p> <p>7."Tavoite on haasteellinen myös vanhempien työntekijöiden osalta, mikäli asiaan ei kiinnitetä riittävä huomiota yrityksen sisällä"</p> <p>8."Jokainen yritys on omanlaisensa, jossa painotetaan juuri sen yrityksen toimintaan liittyviä valmiuksia"</p>	<p>6a. Työntekijöiden tuloksellisen toiminnan kannalta on oleellista, että he ymmärtävät yrityksen toiminnan arvojen ja strategian kautta</p> <p>7a. Tavoite on haasteellinen myös vanhemmille työntekijöille, jos asiaan ei kiinnitetä huomiota yrityksen sisällä</p> <p>8a. Jokainen yritys on omanlaisensa</p> <p>8b. Jokaisessa yrityksessä painotetaan yrityksen toimintaan liittyviä valmiuksia</p>	<p>Työntekijöiden yhteinen ymmärrys yrityksen arvoista ja strategiasta</p> <p>(6a, 7a, 8a, 8b)</p>
<p>9."Askel ulospäin on samalla askel kohti verkostoja, uusia ihmeellisiä tuttavuuksia ja sitä kautta monenlaisia uusia kokemuksia, unohtamatta hyödyn näkökulmaa.</p>	<p>9a. Askel ulospäin on askel kohti verkostoja</p> <p>9b. Uusia tuttavuudet</p> <p>9c. Uudet kokemukset</p> <p>9d. Hyödyn näkökulma</p>	<p>Verkostojen luominen</p> <p>(9a, 9b, 9c, 9d)</p>

Palvelutuokion *tiimityö osana työelämätaitoja* tavoitteena oli tiimityötaitojen kehittäminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen. Tapaamisen alussa muodostettiin yhteinen ymmärrys siitä, mitä tiimityö tarkoittaa. Keskeisiä näkökulmia palvelutuokiossa olivat johtaminen ja tiimityö.

eMentorointimenetelmä palvelutuokiossa oli 3D tekniikka, joka perustuu kolme tasoiseen analyysiin. eAktoria määrittää ongelman, johon haetaan nopeaa ratkaisua. 3D tekniikka etenee seuraavasti:

1. Määrittele ongelma yhdellä lauseella
2. Määrittele kolme asiaa jotka liittyvät ongelma tilanteeseen
3. Määrittele kolme asiaa jotka liittyvät ongelmassa mukana oleviin ihmisiin
4. Määrittele kolme asiaa jotka liittyvät sinun rooliisi ongelmassa
5. Valitse yksi jokaisesta aihealueesta

6. Valitse vähintään yksi vaihtoehto jolla on eniten vaikutusta ongelman ratkeamiseen ja lähde viemään sitä eteenpäin.

(Parsloe & Leedham 2009, 160.)

Aineiston analysoinnin tuloksena palvelutuokion keskustelua kuvaavaksi sisällöksi muodostui **tiimityö osana työelämätaitoja** -teema.

Työelämätaidot ja verkostoituminen palvelutuokion (kuvio 3, sivu 55) tavoitteena oli työelämätaitojen kehittäminen tunnistamalla omat vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä ymmärtää verkostoitumisen merkitys työnhaussa ja osana työelämävalmiuksia. eMentorointimenetelmänä käytettiin tässä palvelutuokiossa avoimia kysymyksiä.

Avoimet kysymykset -menetelmän tavoitteena on oppia tiedustelemalla avaamaan toisen ajattelua, auttamaan toista kehittelemään ajatteluaan ja/tai edistämään yhteistä tiedonluomista. Tavoitteena on myös oppia muotoilemaan, avoimia kysymyksiä niin, että niistä puuttuu kysyjän mielipide, näkökulma tai johdattelu, joka saisi vastaamaan tietyllä tavalla. Tärkeää on oppia aloittamaan kysymys kysymyssanalla ja kysyä lyhyesti. Näin toisen ajattelua avataan sellaisenaan, tulkitsematta sitä omalla ajattelulla. Taitoa vaati myös se, että kysyy toiselta henkilöltä hänen ajattelustaan. (Aarnio 2012.)

Tavoitteisiin liittyvää pohdintaa raportissa oli vähän. Raportti koostui jokaisen prosessiin osallistuneen itsereflektio kuvauksena eli loppuraportti poikkesi aika lailla muista raporteista. Keskustelujen sisällöistä oli kirjoitettu vähän eli se, miten tämä ryhmämentorointiprosessi tukee työelämään siirtymistä, on vaikea arvioida. Raportissa ryhmä kuvasi ryhmämentoroinnin avanneen uusia näkökulmia ja oivalluksia opiskelussa ja työelämässä. Ryhmämentoroinnissa oli käytetty erilaisia mentorointimenetelmiä, niitä oli sovellettu ja ne toivat vaihtelua keskusteluihin ja palvelutuokioihin. Ryhmämentoroinnissa poikkialaisuus koettiin vahvuutena.

Palvelutuokio *työelämätaidot ja verkostoituminen* jaettiin kahteen teemaan, koska aihealueet ovat laajoja. Liian laajoissa aihealueissa helposti keskustelu jää hyvin yleiselle tasolle ja tavoitteisiin liittyvää pohdintaa on vaikea tiivistää niin, että lukija löytää keskeiset tulokset. Palvelutuokion keskustelua kuvaavaksi sisällöksi muodostuivat **työntekijöiden yhteinen ymmärrys yrityksen arvoista ja strategiasta** sekä **verkostojen luominen** -teemat.

Ryhmämentorointisuunnitelmassa asetettiin tavoitteet sekä eAktoreille että eMentoreille. eAktoreiden tavoitteet ryhmämentoroinnille olivat: ymmärtää tiimi- ja työryhmämuotojen eroavaisuudet (vahvuudet ja heikkoudet), tiimityötaitojen kehittäminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen tiimin jäsenenä sekä työelämävalmiuksien kehittäminen ja verkostojen

merkityksen ymmärtäminen. eMentoreiden tavoitteet olivat: osaa soveltaa ja hyödyntää mentoroinnin tietoperustaa ja eri mentorointimenetelmiä aktorien tarpeiden ja oppimistavoitteiden mukaisesti.

5.5 Palvelutuokioiden prototypoinnin arviointi

Prototypointia tarkastellessa tapahtuu oppimista ja oivalluksia. Sen perusteella kehittämissuunnitelmaa voidaan muokata. Prototypoinnin tehtävänä on tuottaa tuloksia, oppeja ja esimerkkejä, jotka kannustavat etenemään eMentoroinnin kehittämisessä. On tärkeää, että prototypointia seurataan, ja sitä voidaan mitata. Jatkuva kehittäminen pitää asiakasymmärryksen, konseptoinnin ja prototypoinnin ajantasaisena ja varmistaa, että uusia menetelmiä otetaan tarkoituksenmukaisesti käyttöön. (Aranto & Simonen 2009, 32.) Opin- näytetyön konseptointi perustui asiakasymmärrykseen ja muodostettuihin asiakasprofiileihin. Arvioinnissa hyödynnettiin valittujen palvelutuokioiden teemoja ja tavoitteita sekä pari- ja ryhmämentoroinnissa tuotettuja eMentorointiprosessi raporteja. Prototypoinnin tulosten pohjalta laaditaan myös johtopäätökset ja jatkokehittämissuunnitelma.

eMentorointiprosessissa arviointi perustui kahteen peruskysymykseen: tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö asioita oikein? Kysymykset olivat tärkeitä prosesseja arvioidessa. Tehdäänkö oikeita asioita - kysymys kohdistui eMentoroinnin perustehtävään, joka ilmaistiin tavoitteina. Vastaako eMentorointi siihen tarpeeseen, johon se on luotu sekä vastaako kehittämissuunnitelmassa laaditut tavoitteet tähän tarpeeseen? Tehdäänkö oikeita asioita - kysymys kohdistui eMentorointiprosessin toimintaan. Toimivatko prosessit parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteellisesti, eli täyttääkö se peruslähtökohtana olevan tarpeen? Arvioinnin lähtökohta on arviointiasetus, jossa kuvataan mitä arvioidaan ja miten. Arvioidaanko eMentoroinnin projektin prosesseja (hallinnointia, tiedottamista, yhteistyötä ja verkostoitumista yhteistyö kumppaneiden kanssa) vai arvioidaanko tavoitteiden toteutumista kehittämistehtävän aikana ja lopulta sen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. (Suopajarvi 2013, 9-10.) Opin- näytetyössä arviointi perustui kehittämiskysymykseen, tavoitteiden toteutumiseen, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Tulosellisuutta arviointiin kehitettyjen palvelupolkujen ja -tuokioiden avulla sekä vaikuttavuutta sillä, miten kehitetyt palvelutuokit tukivat eAktoreiden työllistymistä.

Kehitettyjen palvelupolkujen ja palvelutuokioiden kautta etsin vastausta kehittämiskysymykseen, millaisia eMentorointimalleja voidaan hyödyntää eAktori opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukena sekä tavoitteeseen kehittää eMentorointimalleja, joiden avulla

voidaan tukea opiskelijoiden työelämään siirtymistä. Sekä pari- että ryhmämentorointiprosesseissa eAktoreita ohjattiin työnhakemisessa sekä kerrottiin tämän hetkisestä työelämästä työntekijän, asiantuntijan ja lähijohtamisen näkökulmasta. Prosessien aikana pohdittiin, mitä osaamista työelämässä tarvitaan ja, miten tärkeässä roolissa ovat oman osaamisen ja kehittämisalueiden tunnistaminen. Digitaalisuus, sen hyödyntäminen, onnistumiset ja haasteet nostettiin laaja-alaisesti esille ja voidaan todeta, että eMentoreiden ja eAktoreiden osaaminen kehittyi digitaalisten menetelmien, sovellusten ja alustojen käyttöön liittyen. eMentorointiprosessien aikana ohjaus ja prosessien johtaminen olivat raporttien mukaan laadukasta ja eAktorien tarpeista lähtevää. Prosesseissa kuvattiin, että oppiminen oli molemminpuolista eli sekä eMentorien että eAktorien osaaminen kehittyi prosessien aikana.

Prototyppoinnin tuloksien perusteella voidaan todeta, että eMentoroinnin avulla voidaan tukea opiskelijoiden työelämään siirtymistä ja työllistymisen tukemista. eMentoroinnin avulla opiskelijat kokivat saaneensa tukea opiskeluun, työnhakuun ja he muodostivat poikkialaisia verkostoja. Yamk-opiskelijoiden ja alumnien hyödyntäminen ammattikorkeakoulu opetuksessa on ensiarvoisen tärkeää. Yamk-opiskelijoiden ja alumnien avulla perustutkinto-opiskelijat saivat ajankohtaista tietoa työelämästä ja sen vaatimuksista. eMentorointiprosessin aikana eMentorit eivät toimineet opettajina vaan työelämän asiantuntijoina eli toisin sanoen vertaisina eAktoreille. Tämä mahdollisti eAktoriden mielestä sen, että keskustelut olivat avoimia ja perustui dialogiin. eAktorit myös kokivat, että eMentorointi oli oppimista tukevaa ja edistävää.

5.6 Palvelutuokioiden testaaminen ja palvelupolkujen jatkokehittämissuunnitelma (reflektointi)

Ensimmäisessä tapaamisessa, kun eMentorointiprosessi aloitetaan, on tärkeää luoda hyvä perusta toimivalle mentorointisuhteelle. eAktorin ja eMentorin on tärkeä keskustella avoimesti tavoitteista, rooleista, yhteisistä pelisäännöistä ja käytännön toteuttamisesta liittyen eMentorointiin. Tavoitteet ja pelisäännöt kirjataan eMentorintisopimukseen ja -suunnitelmaan. Lisäksi sopimukseen tulee kirjata alustavat tapaamiskertojen teemat. Teemoja voi olla yksi tai useampi. eMentorointi parit tai ryhmät suunnittelevat tapaamiset omien tarpeiden ja eMentorinnille asettamien tavoitteiden mukaan. (Kupias & Salo 2014, 155.) Pari- ja ryhmämentorointiin liittyvät eMentorintisopimukset- ja suunnitelmat oli kirjattu laadullisesti hyvin. Niihin oli kirjattu pari- ja ryhmämentoroinnin tavoitteet, teemat, pelisäännöt, tapaamisten järjestely sekä dokumentointi, seuranta ja arviointi. eMentorointiprosesseista oli rakennettu laadukkaita kokonaisuuksia.

eMentoroinnin ja kehitettyjen palvelutuokioiden perusteella voidaan todeta, että eAktorit ja eMentorit hallitsivat keskeisiä mentorointimenetelmiä ja toimivat tehdyn mentorointisuunnitelman mukaisesti. Tapaamisten aikana käydyissä keskusteluissa oli huomioitu luottamuksellisuus, avoimuus ja ohjauksellisuus. Dialoginen suhde edellyttää turvallisuutta ja sen tarkoituksena on luoda mentorointiprosessiin osallistuvien välille yhteinen alue, jossa muodostetaan uusi käsitys asioista (Kukkonen, Ranne & Korke 2012, 151). eMentoroinnin aikana keskustelut toteutuivat dialogisesti ja ne olivat oppimista tukevia. Keskustelujen pohjalta sekä eAktoreiden että eMentoreiden osaaminen kehittyi eli oppiminen oli molemminpuolista. Palvelupolkujen ja palvelutuokioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen oli käytetty aikaa. Tarkastelemissani prosesseissa toimijat olivat aktiivisia ja osallistuvia.

Palvelutuokioiden aineistoa analysoidessa huomio kiinnittyi erityisesti siihen, että dokumentoinnin laatu oli vaihtelevaa. Aihealueet, joita palvelutuokioissa käsiteltiin, olivat laajoja. Huomio kiinnittyi myös siihen, että tavoitteiden laatiminen ja niiden saavuttamiseen liittyvä raportointi on haaste sekä perustutkinto-opiskelijoille että yamk-opiskelijoille ja alumneille. Tähän ammattikorkeakoulussa tulee tulevaisuudessa kiinnittää yhä enemmän huomiota. eMentoroinnin koen olevan tärkeä ohjauksellinen ja oppimista tukeva menetelmä.

Digitalisaatio luo osaltaan mahdollisuudet muutosten onnistumiselle. Se haastaa kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintatapoja ja luomaan niitä uudelleen, entistä toimivimmiksi ja joustavimmiksi. Digitalisaatio tuo kansalaiset sekä yritykset julkisten palveluiden kehityksen keskiöön. Hyvinvointia voidaan kehittää älykkäillä terveyspalveluilla ja opiskelijat voivat oppia asioita virtuaaliympäristöissä. Digitalisaation avulla pyritään luomaan aikaisempaa laadukkaammat ja luotettavammat palveluketjut, hyvää elämää ja eri elämäntilanteita varten. Se auttaa huolehtimaan ihmisten hyvinvoinnista ja menestymisestä sekä toimii eräänlaisena muutosturvana. (Digitalisaatio 2017.) Digitaalisuuden ja digitaalisten palvelujen lisääntyessä, eMentoroinnin avulla on mahdollisuus lisätä opiskelijoiden tietoisuutta käytettävistä digitaalisista palveluista, ohjelmista, työvälineistä sekä alustoista. Niitä on jo paljon käytettävissä ja digitaalisuuden kehittymisen myötä ne vaan lisääntyvät ja kehittyvät. Älykkäät ja digitaaliset palvelut ja niiden hyödyntäminen ovat tätä päivää ja niiden käyttämiseltä emme voi tulevaisuudessa kukaan välttyä.

Aina ei ole mahdollista toteuttaa mentorointia kasvotusten. Siksi onkin tärkeää kartoittaa, millaisia muita mahdollisuuksia mentoroinnissa on, kuin kasvotusten toteutettavat tapaamiset. (Kupais & Salo 2014, 155.) eMentoroinnissa voidaan käyttää digitaalisia menetelmiä laaja-alaisesti. Erilaiset kirjoitusalueet, kuten blogi, Sway ja OneDrive osoittautuivat

eMentoroinnissa hyödynnettäviksi yhteiskirjoittamisen alustoiksi. Skypea, sähköpostin ja WhatsAppin avulla yhteydenpito mahdollistui paikasta riippumatta. Lisäksi sosiaalinen media sekä erilaiset sähköiset kalenteripalvelut ovat niitä kanavia, joiden välityksellä voidaan sopia eMentorointiin liittyviä asioita sekä se, missä ja milloin tapaamiset toteutetaan.

Parimentoroinnissa tapaamiset toteutettiin kasvotusten ja Skypea välityksellä. Tapaamiset dokumentoitiin blogiin. Lisäksi OneDrive ja Sway-alustaa hyödynnettiin yhteiskirjoittamisen alustana. OneDrive- ja Sway-alustoille kirjoitettiin tapaamisista laajemmin kuin blogiin ja näillä alustoilla tehtiin tarkempaa ja henkilökohtaisempaa kuvausta eMentoroinnista kuin blogeissa. Yhteydenpidossa eAktorit ja eMentorit hyödynsivät WhatsApp-sovellusta, sähköpostia ja puhelinta.

Ryhmämentorointi tapaamiset toteutettiin Skypea välityksellä. Dokumentointiin käytettiin Sway-alustaa, Prezia ja OneDrivea. Yhteydenpitoon käytettiin sähköpostia ja tapaamisajoista sovittiin Doodle-palvelun kautta. Mentorointiprosesseissa käytettiin monipuolisesti digitaalisia menetelmiä, mikä osaltaan lisäsi prosessiin osallistuneiden osaamista moninaisesti.

eMentorointimallien testaamisen jälkeen, eMentorointia arvioitiin pari- ja ryhmämentoroinnin loppuraporteissa, itsereflektiona ja eMentorointikoulutuksen loppukyselyn avulla. Loppuraporttien ja itsereflektioiden perusteella voidaan todeta, että pari- ja ryhmämentoroinnin aikana eAktoreiden ja eMentoreiden osaaminen kehittyi moninaisesti. eAktorit saivat tukea työnhakuun sekä tietoa siitä, mitä osaamista työelämässä tarvitaan. eMentorit jakoivat osaamistaan ja asiantuntijuuttaan prosessien aikana. eAktorit kehittivät tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteita. Lisäksi eMentorointiprosessi kehitti eAktoreiden ja eMentoreiden vuorovaikutusosaamista, reflektiotaitoja sekä palautteen antamiseen ja saamiseen liittyvää osaamista. Parimentoroinnissa keskityttiin työnhakemiseen, lähijohtamiseen ja verkostojen luomiseen. Ryhmämentoroinnissa keskityttiin enemmän työelämässä toimimiseen ja verkostojen luomiseen.

eMentorointikoulutuksen loppukyselyssä kysyttiin, kuvaa miten eMentorointi tuki opiskelijoiden työllistymistä? Kysymykseen vastasi yhteensä 21 eAktoria ja eMentoria. eAktorit kokivat, että he verkostoituivat ja onnistuivat luomaan työelämäkontakteja pari- ja ryhmämentorointiprosessien aikana. Yksittäiset eAktorit myös työllistyivät eMentorointiprosessin aikana. eMentorit kertoivat eAktoreille työelämäntaidoista käytännönläheisiä esimerkkejä. eAktorit saivat palautetta tehdystä työhakemuksesta, vinkkejä hakemuksen laatimiseen ja työnhakuun. eAktorit kokivat saaneensa tukea opintojen päätökseen viemiseen sekä kuvan tämän päivän työelämäntaidoista. Sosiaalisten taitojen kehittyminen koettiin

myös merkittävänä. eMentoroinnin avulla eAktorit saivat ”uskoa omiin kykyihinsä”. eMentorointi toi uusia näkökulmia työllistymisiin ja omiin vahvuuksiin. Parimentoroinnin aikana kartoitettiin erilaisia urapolkuja, työnhakutyökaluja sekä laadittiin CV. Prosessin aikana pohdittiin eAktorin opintoja ja osaamisista liittyen työllistymiseen. eMentoroinnin avulla oli mahdollisuus luoda työelämäsuhteita ja tutustua eri alan ihmisiin. Parimentoroinnin aikana kannustava ja ohjaava/tukeva ilmapiiri kannusti eAktoria jatkamaan työnhakua ja parimentorointiprosessin lopussa hän työllistyi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että eMentorointiprosessi ei tukenut työllistymistä lainkaan. (eMentorointikoulutuksen loppukysely 2017.)

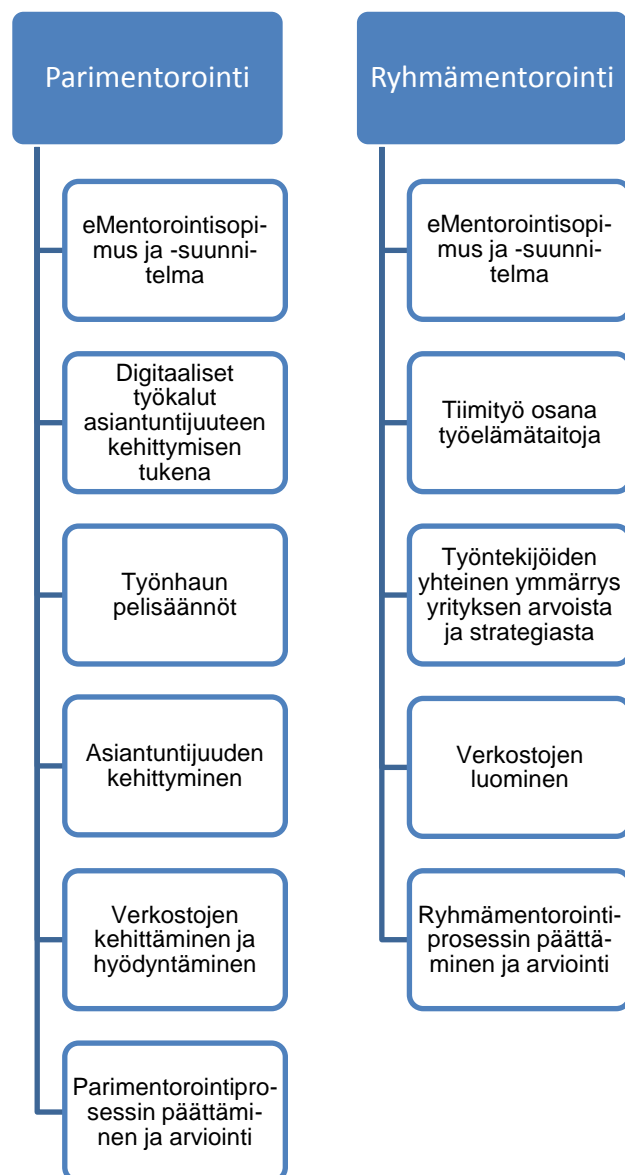
Loppukyselyssä kysyttiin myös sitä, miten kehittäisit eMentorointikoulutusta kokemuksesi perusteella? Vastaajia oli yhteensä 24. Vastaajat ehdottivat, että eMentorointikoulutuksen lähipäivillä olisi enemmän opetusta digityövälineiden käytöstä, koska silloin eMentorointi tapaamisissa voidaan keskittyä pelkästään eMentorointiin. Myös mentorointimenetelmien harjoittelua pidettiin keskeisenä kehittämisen kohteena. eMentorointi oli yksittäisen vastaajan mielestä erinomainen asia, mutta hän olisi toivonut, että eMentorointi olisi järjestetty niin, että opiskelija saa kontaktin työelämään omalta alaltaan. eMentorointikoulutuksen toivottiin keskittyvän opiskelijoiden työllistymiseen ja verkostoitumiseen opiskelujen aikana. Lisäksi toivottiin, että työelämän asiantuntijuutta voidaan hyödyntää laajemmin eMentoroinnissa. Esimerkkinä mainittiin, että eMentorina voisi toimia yrityksen tai organisaatioiden eri toimijoita, ei pelkästään alumneja ja yamk-opiskelijoita. (eMentorointikoulutuksen loppukysely 2017.)

Poikkialaisuus koettiin mentorointisuhteessa pääosin vahvuudeksi, mutta yksittäiset eMentorointikoulutukseen osallistuneet eAktorit olisivat toivoneet, että eMentori olisi ollut oman alan asiantuntija. eMentorointiin liittyvässä palautteessa oli toivottu myös sitä, että ryhmät voisivat olla vertaismentorointiryhmiä. Digitaalisten menetelmien harjoittelu koettiin eMentorointiprosessin aikana häiritseväksi tekijäksi. Yhdessä eAktorin antamassa palautteessa oli toivottu, että tulevaisuudessa eMentorointiprosessissa keskitytään mentorointiin, ei digitaalisten menetelmien harjoitteluun. Hänen mielestään ammattikorkeakouluopiskelijoilla tulee olla valmiudet käyttää digitaalisia menetelmiä ja ohjelmia, jo koulutuksen hakiessa. (eMentorointikoulutuksen loppukysely 2017.)

eMentorointia kehitettäessä on keskeistä pohtia, missä opintojen vaiheessa eMentorointi toteutetaan. Työllistymisen näkökulmasta eMentoroinnista hyötyvät eniten keski- ja loppuvaiheen opiskelijat. eMentoroinnin avulla eAktorit voivat luoda työelämäverkostoja ja

tuoda esiin osaamisestaan ja vahvuuksiaan eMentoreille, jotka toimivat työelämässä. eMentorointiprosessin pääpainon on tärkeää olla työllistymisen tukemisessa.

Uusina pari- ja ryhmämentorointimallina ehdotan tulosten perusteella, että molemmissa malleissa keskitytään työnhakuun, työelämässä toimimiseen, vahvuuksien ja kehittämis-kohteiden tunnistamiseen ja verkostoitumiseen. Kuviossa 1 kuvataan uusien pari- ja ryhmämentorointi palvelupolkujen palvelutuokioiden teemat. Teemat on muodostettu eMentorointikoulutuksen loppukyselyn perusteella. Digitaalisista sovelluksista ehdotan käytettäväksi Skypeä, blogia ja Sway-alustaa. Osa tapaamisista voidaan toteuttaa myös kasvo-
tusten. Yhteydenpidossa ehdotan, että hyödynnetään WhatsApp-sovellusta tai vaihtoehtoisesti luodaan Facebook-ryhmä. Myös sähköposti on useimmilla henkilöillä mobiililaitteisiin ohjelmoitu eli reaaliaikainen tavoittaminen onnistuu myös tämän ohjelman kautta.



Kuvio 1. Pari- ja ryhmämentoroinnin palvelupolut prototypoinnin jälkeen

5.7 Lähteet

- Aarnio, H. 2012. Harjoita kuninkuuslajia - koe tiedustelemisen mahti. Puhtaiden avoimien kysymysten muotoileminen, toisen ajattelun avaamisena. Viitattu 1.6.2017 http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/menetelmat/method_d3.htm
- Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila Oy.
- Aranto, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Viitattu 15.4.2017 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Digitalisaatio. 2017. Valtiovarainministeriö. Viitattu 17.4.2017 <http://vm.fi/digitalisaatio>
- eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hankehakemus.
- eMentorointikoulutuksen loppukysely. 2017. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Loppukysely raportti.
- Kukkonen, H., Ranne, K & Korho, K-M. 2012. Vastavuoroinen oppiminen vermessä. Teoksessa H.T.L Heikkinen, H. Jokinen. I. Markkanen & P. Tynjälä (toim.) Osaaminen ja koon. Vertaismentorointi opetusallalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kupias, P & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kyngäs, H & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 3 - 12.
- Parsloe, E & Leedham, M. 2009. Coaching and Mentoring. Practical conversations to improve learning. London: Kogan Page.
- Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja. Viitattu 13.4.2017 <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>
- Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum pro.
- Vaahojärvi, K. 2016. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 128-146.

6 eMENTOROINTIMALLIEN LANSEERAMINEN

Tässä artikkelissa on pohdittu, mitä eMentorointimallien lanseeraaminen tarkoittaa osana ammattikorkeakoulutusta, yamk-opetusta sekä alumnitoimintaa. Lisäksi artikkelissa pohditaan eMentorointimallien kehittämistä, opinnäytetyön johtopäätöksiä ja mihin eMentorointimallien kehittämisessä tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Jatkokehittämissuunnitelma on keskeinen silloin, kun palveluiden kehittäminen on jatkuvaa.

6.1 Pari- ja ryhmämentorointimallien kehittäminen palvelupolkujen mukaisesti

Pari- ja ryhmämentoroinnin prototypoinnin ja eMentorointikoulutuksen loppukyselyn perusteella ilmeni tarve kehittää eMentorointia, jonka avulla voidaan tukea opiskelijoiden opintojen sujuvoittamista, työelämään siirtymistä sekä työllistymistä. Työelämänasiantuntijoiden eli eMentoreiden ohjauksella käytiin moninaisia keskusteluja työelämän nykytilasta ja siitä, mitä osaamista työelämässä tällä hetkellä tarvitaan. Lisäksi eAktorit saivat ohjasta työnhakuun ja siihen, miten työhakemus laaditaan. eMentorointiprosessin aikana oli keskeistä eMentorin kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen eAktorin ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Loppukyselyssä nostettiin esille, että pari- ja ryhmämentoroinnin tulee keskittyä opiskelijoiden työllistymisen tukemiseen ja työelämän asiantuntijoita tulisi hyödyntää enemmän eMentoroinnissa. Uusissa pari- ja ryhmämentoroinnin palveluissa palvelutuokioiden teemojen (Kuvio 1, sivu 78) on pyritty vastaamaan saatuun palautteeseen.

Digitaalisuuden kehittymisen myötä on tärkeää, että digitaalisuutta hyödynnetään opiskelussa nykyistä enemmän. Internetpohjaisten palvelujen, esimerkiksi sosiaalisen median ja internetpohjaisten alustojen, hyödyntäminen koulutuksen tarjoajien, yritysten ja/tai organisaatioiden välisessä yhteistyössä on vielä vähäistä ja tähän tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Ammattikorkeakouluissa tulee hyödyntää yhä enemmän työelämänasiantuntijoita työelämään siirtymisen tukena ja tähän eMentorointi antaa mahdollisuuden, joko alumneja tai yamk-opiskelijoita hyödyntäen. Digitaalisuus mahdollistaa eMentoroinnin organisoinnin tehokkaalla tavalla eli eMentorointi ei ole aikaan ja paikkaan sidottua toimintaa. Osaamisen kehittämisessä digitaalisuuden hyödyntäminen on keskeinen kehittämisen kohde, koska yhä useampi työkäinen ja opiskelija käyttää digitaalisia menetelmiä sekä työelämässä että vapaa-aikanaan.

Osana koulutuksen digitalisaatiota tarvitaan koulutuksen ja työelämän rajapinnoille innovatiivisia pedagogisia ratkaisuja sekä osittain tai kokonaan verkossa tapahtuvien opetus- ja ohjauksen käytäntöjen kehittämistä. Näiden avulla voidaan tuottaa laadukasta koulutusta ja hyödyntää resurssit tehokkaasti. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopin- tojen ja työelämän rajapinnassa 2015.) Tieto- ja viestintäteknologian kehitys ovat muokanneet ihmisten käsityksiä oppimisesta ja koulutuksesta. Sysäyksen oppimisen digitaaliseen vallankumoukselle ovat antaneet internetin synty ja sosiaalisen median nopea kehittyminen. Sosiaalinen media tarjoaa tapoja tuottaa ja jakaa tietoa sekä rakentaa yhteisöjä. Yhteisöissä tietoa ja merkityksiä luodaan kollektiivisesti erilaisten osallistujien yhdistäessä tietoja ja taitoja. Sosiaalisen median kyky saattaa erilaisia ihmisiä työskentelemään ja luomaan merkityksiä yhdessä tekee siitä merkittävän muutosagentin, jonka potentiaalia koulutuksen tulee hyödyntää. (Kumpulainen & Mikkola 2015, 10.)

Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että eMentoroinnin hyödyntäminen ja sen jatkuva kehittäminen on tärkeää ammattikorkeakouluissa. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että eAktorit hyötyvät pari- ja ryhmämentoroinnista riippumatta siitä, onko heillä aikaisempaa työkokemusta. Työkokemus säätelee kuitenkin sitä, miten eMentorointia toteutetaan ja, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota pari- ja ryhmämentoroinnin aikana. Tärkeää on jatkossa pohtia, miten eMentorointi voidaan sisällyttää sekä yamk-opiskelijoiden että ammattikorkeakoulujen perustutkinto-opiskelijoiden opintoihin, niin että se olisi luonteva osa opintoja. On myös hyvä pohtia, missä opintojen vaiheessa eMentorointia hyödynnetään työelämään siirtymisen tukena.

6.2 Pari- ja ryhmämentorointimallien kehittäminen eMentoroinnin tueksi

Palvelumuotoilu tulee ymmärtää jatkuvana prosessina ja näin ollen palvelu ei ole täysin valmis vielä lanseeraus vaiheessa eli palvelun kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi. Kun palvelu on jo markkinoilla, saadaan tietoa siitä, mitä mieltä palveluiden käyttäjät, asiakkaat, työntekijät ja sidosryhmät palvelusta ovat. Lanseerauksen jälkeen palvelua seurataan erilaisilla mittareilla. Mittareita voivat olla kyselyt tai muut vastaavat menetelmät, joiden avulla pyritään kehittämään palveluja aikaisempaa laadukkaammiksi. (Vaahtojärvi 2016, 141.) Palveluiden lanseeraamisessa on keskeistä, että kehitettävä palvelu tehdään tunnetuksi suunnitellulle kohderyhmälle. On tärkeää, että kehitettävä palvelu esitellään asiakkaille ja/tai palveluidenkäyttäjille sopivassa toimintaympäristössä ja heille ominaisella tavalla. (Tuulaniemi 2016, 240.)

Kehitettyjä eMentorointimalleja hyödynnetään ammattikorkeakouluissa toteutettavissa eMentorointikoulutuksissa. eMentorointikoulutuksen pilottiryhmä valmistui keväällä 2017 ja koulutus on tarkoitus toteuttaa myös tulevaisuudessa. Kehitettyjä eMentorointimalleja voidaan hyödyntää myös työelämässä. Kemppainen (2012) on tutkimuksessaan esittänyt, että jatkossa tulee kehittää erilaisia mentoroinnin toimintatapoja, lisätä tietoa tietotekniikan hyödyntämisestä mentoroinnissa sekä kehittää digitaalisia toimintamalleja mentorointiin. Mentoroinnin haasteena on tutkimuksen mukaan muun muassa se, että aktorin ja mentorin on ollut vaikea löytää yhteistä aikaa tapaamisille. (Kemppainen 2012, 45.) Tähän kehittämishaasteeseen eMentorointi vastaa.

Ammattikorkeakoululain (932/2014) 4§:n mukaan, ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Lisäksi ammattikorkeakoulun tehtävänä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Ammattikorkeakoulun tulee myös edistää elinikäistä oppimista.

Opetus- ja kulttuuriministeriö painottavat tällä hetkellä vahvasti ammattikorkeakoulujen yhteistyötä. eMentorointihanke, johon eMentorointimalleja luotiin, toteutettiin kolmen ammattikorkeakoulun yhteishankkeena (Kamk, Centria ja Xamk). eMentorointi on dialogiseen vuorovaikutukseen pohjautuvaa opiskelua ja osaamisen kehittämistä. Sosiaalinen media ja verkkoympäristö ovat luonteva mentorointiympäristö opiskelijoille, jotka käyttävät verkkoympäristöä opiskeluun, työhön sekä vapaa-aikaan. eMentorointiin soveltuvia malleja on vielä vähän tutkittu ja näin ollen niiden kartoitus- ja kehittämistarve on ilmeinen. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.) Työelämän muutokset haastavat organisaatioiden toiminta- ja viestintäkulttuurit. Uudet digitaaliset viestintäkanavat tarjoavat yksilöille ja työyhteisöille uusia tapoja viestiä, jakaa osaamista sekä verkostoitua. Viestintä on yhä vahvemmin osa jokaisen työntekijän työtä ja etenkin asiantuntijatehtävissä korostuu yhä enemmän oman osaamisen jakaminen työyhteisön sisällä sekä julkisilla sosiaalisen median kanavilla. (Sjöholm 2015.)

eMentoroinnissa on kysymys asiantuntijuutta pohdiskelevasta vuorovaikutussuhteesta, jonka tavoitteena on opiskelijan eli eAktorin ammatillinen kehittyminen. eMentorointi voidaan kuvata luottamuksellisena keskusteluna työiältään nuoremman työntekijän tai työelämään siirtyvän opiskelijan (eAktori) ja työelämänasiantuntijan tai lähijohtajan (eMen-

tori) välillä. On tärkeää muistaa, että näissä keskusteluissa eAktori ja eMentori ovat tasa-vertaisia toimijoita, jotka vaihtavat ja analysoivat kokemuksiaan opiskelustaan, työstään ja asiantuntijana kehittymisestään. eAktori ja eMentori voivat olla joko samasta tai eri koulutusohjelmasta tai organisaatiosta. Silloin kun eAktori ja eMentori ovat eri koulutusohjelmasta tai organisaatioista, niin keskustelujen näkökulma on moninainen. eMentorin tehtävä on ennen kaikkea tukea eAktoria asiantuntijuuteen kehittymisessä. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2003, 430-431.) eMentoroinnissa poikkilaisuus koettiin vahvuutena. Poikkialaiset keskustelut tukivat eAktoreiden osaamisen kehittymistä ja ammatillista kehittymistä moninaisesti.

6.3 Pari- ja ryhmämentorointimallien hyödyntäminen ammattikorkeakouluissa (reflektointi)

Teknologian ja internetin kehittyessä ammattikorkeakouluopetuksen pedagoginen ajattelu ja oppimisen filosofia muuttuvat. Amk-koulutukseen on tulossa käänneinen opetus, jossa on kyse yhteisöllisestä oppimisesta. Opiskelija hyödyntää yhteisöä ja opettajaa väylänä omaan motivoitumiseensa. Sosiaalisen media rooli osana opetusta ja oppimista on myös kasvanut. Sosiaalinen media mahdollistaa reaaliaikaisen kanssakäymisen ja vuorovaikutteisen prosessin, jossa yksilöt ja ryhmät luovat vapaaehtoisesti yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla vertaistuotannon kautta. (Kouri & Seppänen 2017, 48.) Ammattikorkeakoulukoulutukseen tarvitaan innovatiivisia pedagogisia sekä osittain tai kokonaan verkossa tapahtuvien opetus- ja ohjauskäytäntöjen kehittämistä. Kehittämisen avulla voidaan tuottaa laadukasta koulutusta ja hyödyntää resursseja tehokkaasti. eMentorointi vastaa tähän haasteeseen. eMentoroinnissa kehitetään modernia mentorointia hyödyntäviä yhteisöllisiä oppimispolkuja ja -tiloja. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.)

Opinnäytetyössä on keskeistä pari- ja ryhmämentorointimallien kehittämisen lisäksi digitaalisuuden hyödyntäminen opiskelijoiden ja työelämän asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä. Digiajan mentorointimallia hyödyntävien koulutusratkaisujen ja -kokeilujen avulla ammattikorkeakouluissa voidaan kehittää pedagogisia menetelmiä, jotka tukevat tehokasta oppimista vertaisilta ja, joilla voidaan rakentaa ajan ja paikan suhteen joustavia innovatiivisia oppimisympäristöjä ja opetuskäytäntöjä esimerkiksi koulutuksen ja työelämän siirtymävaiheeseen. Harvaan asutuilla alueilla, kuten Kainuussa, korostuu uusien digitaalisten mallien kehittäminen ja käyttöönotto. (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015.) Opinnäytetyön tarkoituksena on, että

yamk-opiskelijoiden toimiessa eMentorina, voidaan edistää perustutkinto-opiskelijoiden opiskelumotivaatiota, siirtymistä työelämään ja voidaan tukea opiskelijoiden työelämän tarpeita vastaavan osaamisen kehittämistä. Merkittävää eMentoroinnissa on myös se, että työelämään siirtyvät opiskelijat ymmärtävät pedagogisen toimintamallin, joka tukee elinikäistä oppimista ja hiljaisen tiedon siirtämistä työelämässä.

eMentorointi loi mahdollisuuden työelämänasiantuntijoiden esitellä ammattikorkeakoulun perustutkinto-opiskelijoille organisaatioita, joissa he työskentelevät. Myös työelämässä toteutettavia projekteja ja kehittämishankkeita oli mahdollisuus esitellä eMentoroinnin avulla. Perustutkinto-opiskelijoille eMentorointi antoi mahdollisuuden tuoda esille omaa osaamistaan. eMentorointi ja eMentorointimallien kehittäminen ja hyödyntäminen tukee myös elinikäistä oppimista sekä antoi opiskelijoille ja työelämänasiantuntijoille mahdollisuuden paikasta riippumattomaan osaamisen kehittämiseen ja verkostoitumiseen.

Lopuksi voidaan todeta, että eMentoroinnista tarvitaan lisää tietoa yleisesti, mutta myös näyttöön perustuvaa tietoa sen hyödyistä ja vaikuttavuudesta. Tämän perusteella voidaan todeta, että eMentorointiin liittyvää tutkimusta on tärkeää lisätä. eMentorointi on tulevaisuutta, jota tulee hyödyntää ja edelleen kehittää. (Jokelainen 2015, 101.)

6.4 Lähteet

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Helsinki. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 01.01.2015.

eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hankehakemus.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi ohjaamisen ja yhteistyönoissa kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 52 (2), 99-101. Viitattu 20.6.2017 <https://journal.fi/sla/article/view/52491>

Kempainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotona: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000-2011. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 1.10.2016 https://remote.kajak.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120280/,DanalInfo=epublications.uef.fi+urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf

Kouri, P & Seppänen, J. 2017. eHealth osaamisvaateet terveysalan ammattikorkeakoulutuksessa. FinJeHeW 9 (1), 46-50. Viitattu 1.7.2017 <https://journal.fi/finjehew/article/view/60894>

Kumpulainen, K & Mikkola, A. 2015. Oppiminen ja koulutus digitaalisella aikakausella. Teoksessa M. Kuusikorpi (toim.) Digitaalinen oppiminen ja oppimisympäristöt. Julkaisuja 1. Viitattu 24.5.2017 http://digi-ope.com/tablet/wp-content/uploads/2015/03/Digit_oppiminen_netti.pdf

Lindblom - Yläne, S & Nevgi, A. 2003. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Sjöholm, K. 2015. Digitaaliset viestintäkanavat - osa työyhteisön arkea. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämä 2020-hanke. Viitattu 24.5.2017 https://www.tem.fi/ajankoh- taista/blogit/tematiikkaa-blogi/kirsi_sjoholm_digitaaliset_viestintakanavat_osa_tyoyhteison_arkea.118246.blog

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum pro.

Vaahtojärvi, K. 2016. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia teollisuus, 128-146.

7 POHDINTA

Artikkelissa on pohdittu opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä reflektoiden asiantuntija- ja johtamisosaamisen kehittymistä. eMentorointimallien kehittäminen on keskeinen projektiosaamisen ja projektien johtamisen näkökulmasta. eMentorointimallien kehittäminen on toteutunut palvelumuotoilua hyödyntäen. Opinnäytetyön yksi keskeisimmistä tehtävistä on tuoda esiin palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä. Palvelumuotoilun avulla palveluja voidaan kehittää yhä enemmän asiakaslähtöiseksi ja se myös mahdollistaa asiakkaiden osallistamisen palvelujen kehittämiseen.

7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia, kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä ja sitä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisössä itsesääntelyä, jolle lainsäädäntö määrittelee tietyt rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012, 6.) Ajatus siitä, että etiikka on taito tehdä tietoisia ja perusteltuja ratkaisuja, jakaa eettisen vastuun kaikkien tutkijoiden yhteiseksi. Tutkijat tekevät omassa jokapäiväisessä työssään ratkaisuja, jotka vaativat eettistä pohdintaa. Etiikan mieltäminen taidoksi tehdä perusteltuja päätöksiä, sopii luontevasti länsimaiseen yhteiskunnalliseen ajatteluun, jossa korostuu suunnitelmallisuus ja yksilön harkinta. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 25.)

Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimukseen tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa on myös tärkeää toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista viestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012, 6.) eMentorointikoulutukseen osallistuneet eAktorit ja eMentorit ovat olleet tietoisia, että eMentorointihankkeessa tuotettua pari- ja ryhmämentorointiin liittyvää aineistoa hyödynnetään opinnäytetyössä. eAktorit ja eMentorit ovat antaneet kirjallisen luvan hyödyntää tuotettua aineistoa. Olen myös esitellyt eMentorointi-

koulutuksen aikana opinnäytetyötä ja sen etenemistä. Opinnäytetyön ohjausryhmän tapaukset ovat toteutuneet suunnitellusti ja niissä olen saanut kehittämissideoita ja rakentavaa palautetta opinnäytetyöstä.

Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida sekä siinä syntyneet tietoaineistot tulee tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut tulee hankkia ja tietyillä aloilla vaaditaan tehtäväksi eettinen ennakoarviointi. Tutkimusorganisaatioissa tulee noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa ja on huomioitava tietosuojaa koskevat kysymykset. Ammattikorkeakouluissa on huolehdittava siitä, että hyvään tieteelliseen käytäntöön perehdyttäminen ja tutkimusetiikan opettaminen ovat kiinteä osa niiden toteuttamaa perus- ja jatkokoulutusta. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012, 6-7.) Opinnäytetyön tutkimusluvan myönsi Kajaanin ammattikorkeakoulun rehtori Turo Kilpeläinen. Tutkimusluvan liitteenä oli tutkimussuunnitelma. Opinnäytetyön suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa huomioidaan tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset ja tietoaineistot on tallennettu niiden mukaisesti.

Nopea kehitys tietotekniikan alalla on muuttanut tutkijoiden arkirutiineja sekä lähdekirjallisuuden etsimistä, aineistojen käsittelyä ja kirjoitusprosessia. Uusia tehokkaita apuvälineitä ovat muun muassa erilaiset tietokannat ja digitalisoidut aineistot. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 20.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin internetpohjaisia alustoja ja sovelluksia. Kuten kaikissa tutkimuksissa tai opinnäytetyöissä, myös internetpohjaisia alustoja ja sovelluksia hyödyntävään tai siellä toteutettavaan ihmiseen kohdistuvaan tutkimukseen, eettisten kysymysten keskiössä ovat ihmisarvon kunnioittaminen, autonomia, tutkittavien sekä tutkijan suojeleminen ja turvallisuus. Tutkimuksessa tulee pyrkiä aina hyödyn maksimointiin ja haittojen minimointiin. Eettisiä päätöksiä tehdessä on tärkeä arvioida toimijoiden oikeuksien sekä tutkimuksesta saatavan sosiaalisen edun välistä tasapainoa. (Terkamo-Moisio, Halkoaho & Pietilä 2016, 141.)

eMentorointiprosessit, palvelupolut ja palvelutuokiot kuvattiin niin, ettei eAktoreiden ja eMentoreiden henkilöllisyys ole tunnistettavissa. eAktoreita ja eMentoreita valitessa huomioitiin tasa-arvo. eMentorointimallien kehittämiseen osallistui sekä mies- että naisopiskelijoita ja mentorointia tarjottiin opiskelijoille yhteiskunnallisesta tai kulttuurisesta taustasta riippumatta (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015). Opinnäytetyön raportissa lähdemerkinnät on tehty asianmukaisesti ja tarkasti. Roolini opinnäytetyön tekijänä oli ajoittain haastava, koska osallistuin itse eMentorointikoulutukseen. Tein tietoisesti valinnan eMentorointikoulutuksen aikana, eli

olen tarkastellut vain niitä pari- ja ryhmämentoorointiprosesseja, joissa en ole itse ollut osallisena. Koska opinnäytetyö tehtiin pääosin eMentorointikoulutuksen aikana, opinnäytetyötä tehdessä omat ajatukset olisivat voineet helposti lähteä ohjaamaan opinnäytetyötä ja aiheen tarkastelua.

Eettisyyttä tarkastellessa lähijohtajan on keskeistä ymmärtää eettisen johtamisen periaatteet. Johtamisessa on keskeistä työskennellä organisaation arvojen mukaisesti, olla oikeudenmukainen ja kohdella henkilöstöä tasa-arvoisesti. Tämän ohella eettisen johtamisen näkökulmasta inhimillisyys ja arvostus henkilöstön johtamisessa on tärkeää. Näillä tekijöillä on yhä suurempi merkitys, kun sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköt joutuvat kilpailemaan osaavasta henkilökunnasta. (Piirainen 2013, 44.)

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimus arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi painottuu. Opinnäytetyötä toteuttavan opiskelijan tulee laatia lukijoille uskottava kokonaisuus tutkimusaineistosta ja sen analysoinnista. Luotettavuuden kannalta on keskeistä, että tutkimustulokset ovat selkeästi ja ymmärrettävästi raportoitu. Raportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140 -141.) Selkeä ja ymmärrettävä raportointi osoittautui haastavaksi tehtäväksi opinnäytetyön edessä. Selkeää tekstiä tuotettaessa, teksti muuttui herkästi toteavaksi, jolloin lukijan olisi ollut vaikea ymmärtää tekstin sisältö tai saada kokonaiskuva kehitettävästä palvelusta. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tämä on selkeä kehittämiskohteeni.

Tutkimuksia arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. Tutkijan on annettava lukijoilleen uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimustulokset ovat selkeästi ja ymmärrettävästi raportoitu. Raportissa tekeminen tulee kertoa yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Tutkijan on tärkeä kuvata riittävän tarkasti se, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimustuloksia. Raportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista. Raportin muodolla on myös merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.) Tutkimusprosessin aikana opinnäytetyön tekijä joutuu tekemään päätöksiä, mihin tutkimustaan suuntaa. Tutkijan on pohdittava, mihin päätökset ja valinnat johtavat sekä sitä, mitä ne tutkimuksen kannalta tarkoittavat. Tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ovat tärkeitä. Tutkijan on tiedettävä, mikä on tutkijan asema suhteessa tutkittaviin ja yleisöön. Tutkijan on myös pohdittava, mitä on tekemässä ja jääkö

jotain tekemättä. Tämä tulee ajankohtaiseksi viimeistään silloin, kun tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998; Alasuutari 2007.)

Luotettavuuden kriteerinä tutkimuksessa voidaan pitää esimerkiksi uskottavuutta, vastaavuutta, siirrettävyyttä tai riippuvuutta. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa, että tutkija tarkastaa vastaavatko hänen käsitteellisyys ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyys tarkoittaa, että tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin mahdollistuu tietyin ehdoin, vaikka yleistykset eivät ole mahdollisia. Luotettavuuden kriteerinä vastaavuus tarkoittaa sitä, vastaavatko tutkijan tuottamat rakenteet tutkittavien todellisuudesta alkupe- räisitä rakennetta. Riippuvuudella tarkoitetaan, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavin periaattein. (Eskola & Suoranta 2014, 212; Tuomi & Sarajarvi 2009, 138-139.)

Koska tarkoituksena on hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ammattikorkeakouluissa, luot- tavuuden kriteeriksi on tärkeää nostaa siirrettävyys. Leinonen (2016) on määritellyt luot- tettavuuden siirrettävyyden seuraavasti: ”Siirrettävyys tarkoittaa tulosten sovellettavuutta toiseen vastaavanlaiseen kontekstiin, tulkintojen muuttumatta eli toisin sanoen tulosten hyödynnettävyyttä toisessa vastaavanlaisessa kontekstissa/tilanteessa.” Tulosten hyö- dynnettävyys liittyy läheisesti termiin siirrettävyys, kun mietitään, missä määrin tutkimus- tulokset ovat hyödynnettävissä. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). Siirrettävyys liittyy opinnäytetyössä tulosten sovellettavuuteen, jolloin keskeisiä ovat ne tulkinnat, jotka teh- dään aineistosta ja niistä saaduista tuloksista. Tulokset antoivat uudenlaista suuntaa opis- kelijan osaamisen kehittymiseen eMentoroinnin avulla. Tuloksia voidaan hyödyntää eri konteksteissa kuten esimerkiksi ammattikorkeakouluopetuksessa, työelämässä ja opis- kelijoiden siirtymävaiheessa työelämään sekä eMentorointikoulutuksen edelleen kehittä- misessä.

Tutkimusta tehdessään tutkijan ei aina tarvitse kerätä uutta aineistoa, vaan tutkijalla voi olla käytettävissä valmiita aineistoja. Monissa tapauksissa on jopa järkevää hyödyntää sekundaariaineistoa sen sijaan, että keräisi kokonaan uutta. Valmiita aineistoja ja doku- mentteja voivat olla esimerkiksi aikaisempien tutkimusten aineistot, erilaiset tilastot, hen- kilökohtaiset dokumentit, organisaatioiden asiakirjat tai erilaiset tiedotteet. Dokumentteja ja aineistoja voidaan käyttää ja analysoida eri tavoin, esimerkiksi sisällönanalyysi mene- telmällä tai keskittyä vain muutamaan aineistosta johonkin tiettyyn osaan. (Eskola & Suo- ranta 2014, 118-120.) Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin valmiista dokumenteista. Do- kumentteja olivat eMentorointihankkeen hankesuunnitelma, eMentoreiden profiilivideot, eAktoreiden tekemät ennakkotehtävät eMentorointikoulutukseen hakiessa, parimento- rointiin liittyvät blogit ja Sway-alustalle kirjoitetut loppuraportit, ryhmämentorointiin liittyvät

loppuraportit, pari- ja ryhmämentorointiin liittyvät eMentoroiden ja eAktoreiden itsereflektiot sekä eMentorointikoulutuksen lopuksi toteutettu loppukysely. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä sekä lisäksi hyödynnettiin loppukyselystä saatua aineistoa niiltä osin, kun ne vastasivat opinnäytetyön tavoitteeseen ja kehittämiskysymykseen. Osallistuin eMentorointikoulutuksen pari- ja ryhmämentorointiprosesseihin eMentorina. Olen tietoisesti tehnyt päätöksen, että opinnäytetyöhön ei kerätty aineistoa niistä pari- ja ryhmämentorointiprosesseista, joissa itse olen ollut mukana aktiivisena toimijana.

Tieteellinen havainnointi tarkoittaa systemaattista tietojen kokoamista ja tieteelliseen työkentelyyn suuntautunutta toimintaa. Havaintojen tekemisen on systemaattisesti suunniteltua ja saatava tieto on koottava systemaattisesti. Havaintojen teossa käytetään aisteja tarkemmin kuin tavallisissa arkitilanteissa. Koottavan tiedon on noudatettava ongelmanasettelua ja oltava luotettavaa sekä tarkkaa. Opinnäytetyössä on käytetty yhtenä aineistonkeruu menetelmänä passiivista havainnointia. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhtenä osallistujana, mutta ei vaikuta tilanteen kulkuun. Passiivisessa havainnoinnissa tutkijan on pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen. Raportoidessa havainnoinnin tuloksia, on pystyttävä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Anttila 2014.)

Havainnoinnin suorittamisesta riippuu paljolti koko tutkimuksen luotettavuus. Siksi siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Havainnointivirheet voivat johtua esimerkiksi siitä, että muistiinpanoja tehdessä kirjataan väärin tai havainnoinnin aikana arvataan asioita. Ihmisen havainnointi on vuorovaikutus- tai neuvotteluprosessi, jossa yritetään saada ulkoiset ärsykkeet vastaamaan meillä olevia käsite- ja ajatusmalleja. (Anttila 2014.) Havainnointiin liittyvä aineisto kerättiin eMentorointiin liittyvien yhteisteisten keskustelujen avulla ja eMentorointikoulutuksen lähipäivien aikana. Lähipäivillä keskusteltiin yhdessä prosessien etenemisistä ja arvioitiin oppimista pienryhmissä perustutkinto- ja yamk-opiskelijoiden sekä alumnien kanssa. eMentorointikoulutuksessa oli mukana opiskelijoita ja alumneja Kamk:sta, Xamk:sta ja Centriasta. Yhteydenpito eri toimijoiden kanssa toteutettiin Skype-yhteyden välityksellä. Lisäksi seurasin aktiivisesti niitä blogeja, joista aineistoa kerättiin.

Luotettavuuskysymys nousee erityiseksi nimenomaan silloin, kun tekstilajina on tieteellinen teksti. Kaunokirjallisia teoksia ei yleensä arvioida luottavuuden näkökulmasta. Jos tutkimuksessa kerrotut tapahtumat ovat omakohtaisesti tuttuja ja oma kokemus voi ne vahvistaa, voivat ne tuntua enemmän todellisilta. Lukijalle voi jäädä myös tunne siitä, ettei tutkija ole saanut kohteestaan tietoa riittävästi runsaasta havaintoaineistosta huolimatta. (Eskola & Suoranta 2014, 210-211.) Tutkijalla on vastuullinen tehtävä. Hänen on tekstinsä

kertovana äänenä pyrittävä luomaan luottamuksellinen suhde yleisöön sekä pitämään luottamusta yllä. Jos luottamusta ei saavuteta, yleisö ei jaksa seurata kertojan argumenttia loppuun saakka ja vakuuttua tutkimustulosten luotettavuudesta. On tärkeää, että tieteellinen teksti kiinnittyy osaksi yleisön keskinäistä tietoa, osaksi aikaisempia tutkimustuloksia ja osaksi teoreettisia ja metodologisia tieteen perinteitä. Yleisön vakuuttamista tutkimustulosten luotettavuudesta voidaan tarkastella kertojan ja yleisön välisenä luottamus-sopimuksen solmimisena. (Törrönen 2002, 38.) Tutkimuksen tekeminen ja sen raportointi oli haastavaa. On osattava vakuuttaa lukija ja muut prosessiin liittyvät osapuolet omasta osaamisestaan ja asiantuntijuudestaan. On myös oltava luottamusta herättävä ja osattava raportoida tulokset luotettavasti. Raportoinnin on oltava johdonmukaista, ymmärrettävää ja selkeää.

7.3 Asiantuntijuuden ja johtamisosaamisen kehittyminen

Tämän luvun tavoitteena on kuvata osaamisen kehittymistä palvelumuotoilu osaamisen, asiantuntijuuden, johtamis- ja hankeosaamisen kehittymisen näkökulmasta. Lähijohtajana olen tarkastellut dialogista ja jaettua johtajuutta. Toimin opinnäytetyössä projektipäällikkönä. Hoitotyön lähijohtajana, minun on osattava kehittää asiakaslähtöisiä, kestävä ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa, tunnistaa omat johtamisvalmiudet lähijohtajana ja vahvistaa jo olemassa olevia johtamistaitoja. Palvelumuotoilun avulla olen pystynyt kehittämään edellä mainittuja osaamisen alueita. eMentorointi on kehittänyt digiosaamistani ja toimimista asiantuntijana erilaisissa prosesseissa. eMentorointihankkeessa mukana oleminen ja uusien eMentorointimallien testaaminen ovat kirkastaneet ajatustani siitä, miten merkityksellistä kehitettävien palvelujen testaaminen on, ennen kehitettävien palvelujen lopullista käyttöönottoa.

Asiantuntijuuden kehittyminen lähijohtajana toimiessa – lähtökohtana dialoginen ja jaettu johtajuus

Organisaatioissa henkilöstön osaaminen, korkea motivaatio, työuran kestävä ammatillinen kehittyminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä voimavaroja. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja korkea motivaatio eivät synny itsestään, vaan ne vaativat hyvää johtamista, organisaation nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamista sekä yhteisiä käytäntöjä, siihen miten esimerkiksi osaamisen kehittymistä tuetaan. (Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014, 4.) Työpaikkojen toimintaympäristöjen muuttuessa erilaisten kokemus- ja osaamistaustojen omaavien työntekijöiden osallistuminen toimintojen, tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen ovat yhä tärkeämpää organisaatioiden tavoittellessa

kestävää kilpailuetua. Toimintaympäristöjen muuttuessa on myös tärkeä luoda uudenlaisia johtamismenetelmiä, joiden avulla voidaan tunnistaa luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksiä, esteitä ja edistäjiä. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 3.)

Johtamisen perustehtäviä ovat töiden mielekäs organisointi, joustavan moninaisen yhteistyön mahdollistaminen, selkeä työnjako ja henkilöstöresursointi. Nämä edellä mainitut perustehtävät ovat myös keskeisiä kehittämiskohteita organisaatioissa sekä johtajana kehitymisessä. Johtamisen perustehtävissä onnistuminen ja turvallisten työolosuhteiden luominen varmistavat työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin. (Lehtopuu, Syväjärvi & Perttula 2012, 302.) Työyksiköissä oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat parhaiten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, sillä henkilöstö muokkaa omalla työllään ja viestinnällään organisaation toimintakykyä ja mainetta. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on kannustaa henkilöstöä vuoropuheluun eli dialogiin. (Juholin 2016, 4.)

Johtajana toimiessa on kiinnitettävä huomiota työyhteisöjen moninaisuuteen. Moninaisuudella tarkoitetaan organisaation henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien moninaisuutta ja -arvoisuutta. Monimuotoisuuden määrittäjä ovat esimerkiksi ikä, suokupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen. Edellä mainitut määrittäjät ovat myös lakien määrittelemiä syrjintäperusteita, joiden perusteella ihmisissä ei saa asettaa eri arvoiseen asemaan työntekijöinä tai asiakkaina. Työyhteisössä moninaisuus ilmenee muun muassa työntekijöiden poikkeavissa koulutuksissa, kokemuksissa, taidoissa, tavoissa tehdä työtä, persoonallisuutena ja arvoissa. Moninaisuus on ymmärrettävä voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. (Rauramo 2016, 3.)

Moninaisuusosaamisen johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden ja/tai työyksiköissä toimivien työryhmien osaamisen erilaisuuden hyödyntämistä johtamisessa. Työntekijöiden moninainen osaaminen on työyhteisön voimavara, joka tulee huomioida organisaation strategiassa, kulttuurissa ja toimintatavoissa. Työntekijöiden kokemus, osaaminen, tavoitteet, päämäärät ja tarpeet ovat moninaisia, ja ne ovat myös arvokkaita. Organisaatiossa työntekijöiden osaamisen kehittämisen tulee perustua strategiaan, toimintasuunnitelmaan, ja osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Työyhteisössä on keskeistä hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia, voimavaroja sekä olemassa olevaa osaamista, joka tuottaa lisäarvoa ja kilpailuetua organisaatiolle. (Moisanen 2015, 7.) Organisaation toiminta ja tulos ovat kiinni johtamisesta ja siinä onnistumisesta. Johtaminen vaikuttaa myös työyhteisössä toimivien työelämän laatuun. Hyvä johtaminen on sekä tuloksellista että työntekijöiden työhyvinvointia edistävää. (Juuti 2016, 9.)

eMentorointi on toteutettu poikkialaisena yhteistyönä eMentorointikoulutuksessa. eMentorointikoulutus toteutettiin eMentorointihankkeessa, jossa oli mukana kolme ammattikorkeakoulua. Monialaisen ja/tai poikkialaisen yhteistyön kehittämisessä on keskeistä kiinnittää huomiota toiminnan sujuvuuteen, töiden mielekkäaseen ja selkeään organisointiin, keskinäiseen vastuunottoon sekä toisten töiden arvostamiseen ja kunnioittamiseen. Yhteisten toimintaperiaatteiden ja hyvien käytänteiden luominen ja niiden noudattaminen osana monialaista yhteistyötä eivät ole vain johtamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä, vaan ne ovat myös työntekijöiden vastuulla, niin kutsuttua itsensä johtamista. Monialaisuuden ja/tai poikkilaisuuden kehittämisessä voidaan hyödyntää eri alan asiantuntijoiden osaamista sekä työältään tai työkokemukseltaan kokeneita työntekijöitä. Tällöin voidaan hyödyntää esimerkiksi mentorointia osana kehittämistyötä. (Lehtopuu ym. 2012, 301.) Poikkialaisten verkostojen yhteistyössä korostuu yhteisöllinen oppiminen ja tiedon jakamisen mahdollisuus eri alojen asiantuntijoiden kesken. eMentoroinnin avulla on jaettu eri alojen hyviä käytänteitä ja osaamista. eMentorointiprosessin aikana on mahdollistunut työelämänasiantuntijoiden osaamisen kehittyminen sekä perustutkinto-opiskelijoiden työelämään siirtymisen tukeminen. eAktorit ovat saaneet eMentoroinnin avulla tietoa työelämän nykytilasta sekä tulevaisuuden näkymistä.

Johtamismallit ovat kehittyneet. Autoritäärisestä johtamisesta on siirrytty kohti dialogista ja jaettua johtajuutta. Dialogin periaatteita ovat suora puhe, kuunteleminen, arvostus ja omien käsitysten viivästäminen ja pidättäminen. Dialogisuus, sen tarve ja siihen liittyvä osaaminen ovat olleet esillä muun muassa tutkimuksissa, työelämän kehittämissuunnitelmissa, poliittisessa keskustelussa sekä johtamisen yhteydessä. Puhe dialogisuudesta on lisääntynyt, mutta johtamisen arkikäytännöt eivät kuitenkaan ole yleisesti muuttuneet aiempaa dialogisemmiksi. Dialogi ei välttämättä ole helppoa, mutta sitä on mahdollista opetella. Aito ja syvä dialogi edellyttää siihen osallistuvilta avoimuutta, rohkeutta ja luottamusta. (Syvänen & Tikkamäki 2016.) Dialogisen johtamisen periaatteena on arvostava vuorovaikutus, kuunteleminen sekä eri osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Tärkeää on kannustaa henkilöstöä käyttämään ja kehittämään asiantuntemustaan innovaatiotoiminnan hyväksi. Dialogisella johtamisella pyritään hyödyntämään myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemyksiä ja asiantuntemusta innovaatiotoiminnassa. Dialoginen johtamisen avulla mahdollistuu organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittaminen. Dialoginen johtaminen luo vahvan perustan organisaation uudistumiskyvylle sekä rakentaa edellytyksiä työntekijöiden hyvinvoinnille, osaamisen kehittymiselle ja uudistumiselle sekä työkyvyn myönteiselle kehitykselle. (Syvänen ym. 2012, 3.)

Jaettu johtajuus tarkoittaa, että jokainen työyksikön työntekijä käyttää parhaalla mahdollisella tavalla asiantuntemustaan ja innostuneisuuttaan yhteisten päämäärien tavoitteluksi ja hyvin asiakaskokemusten aikaansaamiseksi. Parhaimmillaan jaettu johtajuus on sitä, että työntekijät kehittävät työyhteisötaitojaan niin korkeatasoiseksi, että he kykenevät saumattomaan yhteistyöhön ja käyttävät parasta osaamistaan työskennellessään. Jaetussa johtajuudessa on keskeistä, että jokainen käyttää maksimaalisesti valtaansa ja asiantuntemustaan toimien samalla hyvässä yhteistyössä työyksikön muiden työntekijöiden kanssa. (Juuti 2016, 16.) Jaetun johtajuuden lähtökohtana on johtajuuden vastuiden ja toimintojen jakaminen useiden henkilöiden kesken. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuus on lähes poikkeuksetta jaettu. Jaetun johtajuuden hyödyt korostuvat asiantuntijayhteisöissä, joissa työ vaatii itsenäistä ongelmanratkaisua ja työntekijällä on oman alansa paras asiantuntemus työyhteisössä. Tällöin ei voida olettaa, että lähijohtaja tuntee alaisensa työhön vaikuttavat tekijät paremmin kuin asiantuntija itse. On mielekästä, että työntekijällä on riittävä vaikutusmahdollisuus ja autonomia omaan työhönsä, kuitenkin sovittujen raamien sisällä. Parhaimmillaan jaetun johtajuuden taustalla vaikuttavat demokratian ihanteet, joita ovat yhdenvertaisuus, osallistumismahdollisuus, itsemääräämisoikeus, autonomia ja keskinäinen dialogi. Demokratian ihannetila ei kuitenkaan toteudu automaattisesti, vaan se vaatii johtamiskyvykkyyttä, sekä johtajalta että jokaiselta työyhteisöön kuululta henkilöltä. (Mäki 2010, 289.)

Dialogisessa ja jaetussa johtajuudessa on paljon yhteistä. Näitä kahta johtamisenmallia yhdistelemällä työyhteisössä vastuu jakaantuu koko työyhteisön kesken ja jokainen työntekijä saa halutessaan äänensä kuuluviin. Näitä johtamismalleja yhdistämällä työyhteisön moninaisuus on voimavara sekä työntekijöiden asiantuntijuus ja osaaminen saadaan käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Eettisyyden näkökulmasta dialoginen ja jaettu johtajuus mahdollistaa demokratian ihannetilän, silloin kun lähijohtajana toimiva henkilö osaa hyödyntää eri johtamismenetelmiä sekä antaa työntekijöille vastuuta ja mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon.

eMentoroinnin avulla voidaan kehittää eMentoreiden johtamisosaamista. Parimentoroinnissa dialoginen johtaminen on keskiössä ja ryhmämentoroinnin avulla voidaan kehittää jaettua johtajuutta silloin, kun ryhmämentorointiin osallistuu esimerkiksi kaksi tai useampi eMentori. eMentorointi antaa mahdollisuuden eMentoreille eri johtamismallinen harjoittelemaan ja etsimään johtamismallia, jota eMentori voi hyödyntää lähijohtajana toimiessaan.

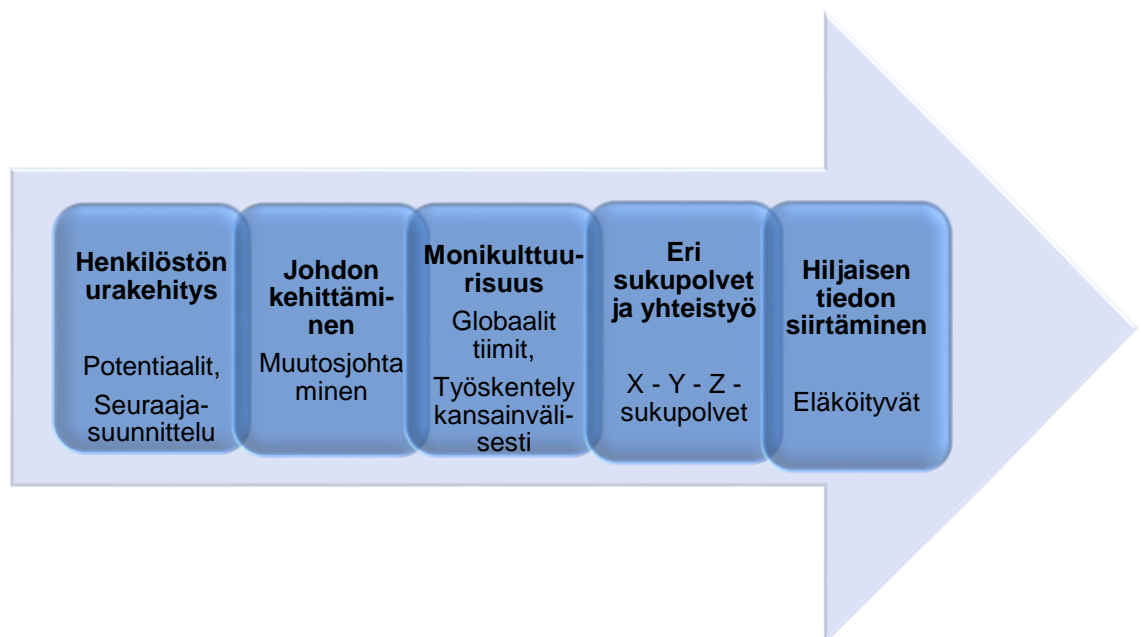
Lähijohtajana kehittyminen

Kehittäminen tarkoittaa aina muutosta, uskallusta irtaantua vanhasta ja suunnata kohti uutta. Uusien toimintamallien ja työskentelytapojen käyttöönotto tapahtuu usein nopeasti ja haasteeksi muodostuu usein työntekijöiden mukana pysyminen. Muutosvastarinta on ilmiö, joka nousee usein esiin, kun organisaatiossa tai työyksikössä esitellään kehittämissankkeita ja -prosesseja. Organisaatioissa on tärkeää osallistaa henkilöstöä työn kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa. Henkilöstöllä on yleensä paras tieto työn kulusta ja siihen liittyvistä haasteista. Henkilöstön kokemuksia ja tietoa tulee hyödyntää kehittämistyön suunnittelussa, toteuttamisessa, seurannassa ja arvioinnissa. Riittävä valmennus tehtävään ja avoin tiedonkulku parantavat kehittämistyön tulosta. (Lecklin & Laine 2009, 43-44.) Kehittäminen on myös konkreettista toimintaa, jolla tähdätään selkeästi määriteltyyn tavoitteeseen. Esimerkiksi projektitoiminta etenee systemaattisesti prosessina, jonka onnistumista arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin prosessin alussa määritelty tavoite saavutetaan. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittäminen perustuu muutoksiin, joiden taustalla on usein uusi toteuttamistapa eli innovaatio. Menestyvä organisaatio luo systemaattisen mallin innovaatioiden muodostamiseen, jalostamiseen ja hyödyntämiseen. Innovointi on menestyvän organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Lecklin & Laine 2009, 53-54.)

Johtamisen kehittämisessä keskeinen ajatus on, että henkilöllä on kyky johtaa itseään. Se tarkoittaa, että jokainen organisaatiossa kykenee johtamaan itseään ja vastaa omasta ammatillisesta kehitymisestään. Käytännön tasolla tämä näkyy asenteissa, käytöstaivoissa, toisten työntekijöiden kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa, toisten työn arvostamisessa ja yhteisten toimintaperiaatteiden noudattamisessa. Johtamisen kehittämisessä henkilöstö tarvitsee erityisesti johtamisen aitoutta, johtamisen arvoperustan ja filosofian kirkastamista, johdonmukaisuutta sekä johtamiskoulutuksen järjestämistä johtamisvalmiuksien ja osaamisen varmistamiseksi. Keskeisenä johtamisen ja johtamisosaamisen kehittämisessä on strategioiden selkeyttäminen ja muutostilanteiden hallittu johtaminen. Henkilöstön näkökulmasta on tärkeää luopua kärkevästä johtamisesta ja hierarkiasta. Tärkeä on, että henkilöstön osaamista arvostetaan ja heillä on kokemus, että he voivat osallistua ja vaikuttaa esimerkiksi päätösten tekoon ja kehittämiseen. (Lehtopuu ym. 2012, 302.) Saudi-Arabiassa tehdyssä tutkimuksessa, jossa tutkittiin hoitotyön johtamista, nostettiin esille, että johtajien on keskeistä kehittää johtamistaitojaan ja oppia erilaisia johtamistyylyjä. Henkilöstöllä tulee olla vaikuttamismahdollisuus ja heidät tulee ottaa mukaan päätöksentekoon. Vaikuttamismahdollisuus ja osallistaminen lisäävät tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. (Asiri, Rohrer, Al-Surimi, Da'ar & Ahmed 2016.)

eMentorointi - tukea eMentoreiden asiantuntijuuden ja hankeosaamisen johtamisen kehittymiseen sekä eAktoreiden työelämään siirtymiseen

Mentoroinnin taustalla tulee olla organisaation strategiset tavoitteet. Mentoroinnin tavoitteena organisaatiossa voi olla strategian ja arvojen vakiinnuttaminen, organisaatiomuutosten läpivienti, ammatillinen kehittäminen johtajuuden kehittämispolkujen ja -ohjelmien tukeminen, opitun soveltuminen käytäntöön, uuteen työympäristöön sopeutuminen ja uralla kehittyminen. Yksilön näkökulmasta mentoroinnin tavoitteet ovat ammatillisen kasvun ja urasuunnittelun tukeminen. (Helakoski 2017.) Kuviossa 1 on kuvattu eMentorointiin liittyviä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. eMentoroinnista on moneksi eli sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. eMentoroinnin avulla voidaan tukea henkilöstön urakehitystä, kehittää johtamisosaamista ja kansainvälistä työskentelyä. eMentorointia voidaan hyödyntää silloin, kun työyksikössä työskentelee eri ikäisiä työntekijöitä ja heidän yhteistyötään on kehitettävä. Hiljaisen tiedon siirtämiseen eMentorointi sopii erityisen hyvin. Suuret ikäluokat eläköityvät parhaillaan ja hiljaisen tiedon siirtämiseen ja menetelmiin, joilla hiljaista tietoa siirretään, on kehitettävä erilaisia toimintamalleja. Eläköityvät työntekijät vievät mukanaan osaamista ja arvokasta tietoa, ellei organisaatioissa ole toimintamalleja, joiden avulla hiljaista tietoa siirretään.



Kuvio 1. eMentorointi johtamisosaamisen kehittymisen tukena (mukaiillen Helakoski 2017)

eMentoroinnin avulla voidaan kehittää yamk-opiskelijoiden ohjausosaamista, johtamisosaamista sekä reflektointitaitoja. eMentoroinnin hyötynä voidaan pitää, että sen aikana voidaan käyttää erilaisia ohjaustekniikoita ja voidaan pysähtyä pohtimaan asioita perusteellisesti. eMentorointia voidaan toteuttaa eri digitaalisten menetelmien avulla. Skype mahdollistaa tapaamisen niin, että eMentori ja eAktori voivat nähdä toisensa. eMentorointia voidaan toteuttaa myös puhelimen välityksellä, sosiaalisessa mediassa tai sähköpostitse. Kirjallisuuden sekä eMentorointikoulutuksen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että vaikka eMentorointi toteutetaan digitaalisesti, lähitapaamiset tukevat myönteisellä tavalla eMentorointiprosessia. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 168-169.) eMentoroinnin avulla yamk-opiskelijat saatiin integroitua ammattikorkeakouluuyhteisöön ja opetukseen (eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa 2015). eMentoroinnin avulla saatiin myös luotua eMentorointimalleja, jotka ovat helposti levitettäviä ja monistettavia. Ammattikorkeakouluissa ei vielä hyödynnetä yamk-opiskelijoita ja heidän osaamistaan täysimääräisesti. eMentoroinnissa on keskeistä hiljaisen tiedon siirtäminen yamk-opiskelijoilta ammattikorkeakoulun perustutkinto-opiskelijoille.

Mentoroinnin tavoitteena on kehittää ja edistää osaamista ja oppimista. Kun mentorointia käytetään kehittämismenetelmänä, on tärkeää tiedostaa kehittämisen mahdollisuuksia ja pyrkiä hyödyntämään niitä mahdollisimman hyvin. (Kupias & Salo 2014, 45.) eMentoroinnin todettiin kehittävän sekä eAktoreiden että eMentoreiden osaamista. eMentoroinnin aikana eAktorit saivat ajankohtaista tietoa työelämästä ja siellä tarvittavasta osaamisesta. Lisäksi oppimista tapahtui eMentorien kokemusten jakamisen avulla. eMentoreiden ohjausosaaminen ja johtamisosaaminen kehittyi eMentoroinnin aikana. Lisäksi reflektointitaitojen kehittyminen oli keskeisessä asemassa. Poikkialaisuus teki eMentoroinnista mielenkiintoisen ja mahdollisti moninaisia dialogisia keskusteluja. Poikkialaisuus koettiin vahvuutena ja sen avulla eMentorointiin osallistuneet saivat opiskeluun ja työhön uusia ja moninaisia näkökulmia.

eMentoroinnin tavoitteena oli tukea ammattikorkeakoulujen perustutkinto-opiskelijoiden siirtymistä työelämään. eMentorointikoulutuksen aikana toteutettiin pari- ja ryhmämentorointia. eMentorointikoulutuksen päätyttyä eAktoreilta ja eMentoreilta kysyttiin, miten eMentorointi tuki heidän mielestään työelämään siirtymistä. Vastauksissa korostuivat seuraavat asiat: eMentoroinnin avulla mahdollistui verkostoituminen työelämänasiantuntijoiden kanssa, suunniteltiin urapolkuja yhdessä, opiskelijat saivat tietoa työelämän nykytilasta ja siitä, mitä osaamista työelämässä tarvitaan. Lisäksi koettiin, että eMentoroinnin avulla voidaan kehittää työelämävalmiuksia, omaa osaamista ja opitaan tunnistamaan kehittämiskohteita. Loppukyselyyn vastanneista yksittäiset eAktorit olivat sitä mieltä, että

eMentorointi ei tukenut heidän työelämään siirtymistä. (eMentorointikoulutuksen loppukysely 2017.)

Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää palveluiden laatua asiakaslähtöiseksi. Palveluntuottajilla on tavoitteena kehittää oman organisaationsa toimintaa laadukkaaksi ja vastamaan palvelunkäyttäjien tarpeita. Palvelumuotoilussa on keskeistä, että palvelujen laadun kehittämiseen osallistetaan palveluntuottajien henkilöstö, palveluidenkäyttäjät sekä sidoryhmät. Keskeistä on tunnistaa palvelunkäyttäjien tarpeet ja toiveet. Yhteiskehittämisen avulla palvelunkäyttäjien tarpeet ja toiveet voidaan kiteyttää kuviksi tai malleiksi ja niitä arvioidaan systemaattisesti yhdessä käyttäjien kanssa. Palvelumuotoilussa yhdistyy asioita ja tietoa, kuten etnografia, kuluttajatutkimus, vuorovaikutuksen suunnittelu, tuotesuunnittelu, muotoilu, palveluiden markkinointi ja palveluntuottajan strategia. (Service Design Toolkit 2014.) Palvelumuotoilussa asiakas- ja käyttäjälähtöinen kehittäminen sekä yhteiskehittäminen ovat keskiössä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita kehitettäessä palvelujen kehittämisen tulee olla asiakaslähtöistä ja asiakkaat tai palvelujenkäyttäjät on tärkeää osallistaa palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla voidaan lisätä asiakastytyväisyyttä ja tarjota asiakkaille laadukkaita asiakaslähtöisiä palveluita.

Kaikkien palveluiden keskiössä tulee olla ihminen, palvelun käyttäjä eli asiakas. Palvelua ei ole olemassa, jos palveluntuottajalla ei ole asiakasta tai asiakas ei kuluta sitä. Asiakas on elämänsä ja toimintansa paras asiantuntija. Palveluissa on myös mukana asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat, jotka yhdessä asiakkaiden kanssa muodostavat palvelukokemuksen. Palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus on tärkeässä asemassa palvelukokemuksen rakentumisessa. Olennaista on ymmärtää sekä palveluntuottajan että asiakkaan tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. (Tuulaniemi 2016, 71.) Sosiaali- ja terveysalalla asiakkaan tulee olla keskiössä. Palvelujen kehittäminen toteutuu vuorovaikutuksessa eli dialogissa. Palvelujen ja hoitoprosessien on oltava asiakaslähtöisiä ja niiden on vastattava asiakkaiden tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Sosiaali- ja terveysalalla toimivat ovat asiakaspalvelijoita, joiden on jokaisen osaltaan mahdollistettava laadukas ja asiakaslähtöinen hoito sekä asiakaskokemus.

Kainuun sotessa on otettu käyttöön kehittäjäasiakas-malli. Kehittäjäasiakkaat toimivat yhdessä sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kanssa palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä ja heillä tulee olla innostusta, ideoita ja ajatuksia palvelujen uudistamiseksi. Kehittäjä asiakkaat tuovat omat palvelukokemuksensa ja kehittämis ehdotuksensa palveluprosessien muotoilun tueksi. Tavoitteena on kehittää palveluja laadukkaammaksi asiakasnäkökulma huomioiden. (Kehittäjäasiakkaat 2017.) Toinen kehittämistyöhön mukaan

otettu asiakasryhmä on kokemusasiantuntijat. Kokemusasiantuntijat tuovat palvelujen kehittämiseen käyttäjän näkökulman. Heillä on kokemusta omasta tai läheisen sairaudesta, ongelmallisesta elämäntilanteesta tai palvelujärjestelmän toimivuudesta. Kokemusasiantuntija on tulkki henkilökunnan ja asiakkaan/potilaan välillä. Kokemusasiantuntijana toimiva luopuu passiivisesta asiakkaan/potilaan roolista ja työntekijä luopuu perinteisestä hoitajan tai auttajan roolista. (Kokemusasiantuntijat 2017.)

Johtopäätökset asiantuntijuuden ja johtamisosaamisen kehittymisestä

Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa keskitytään johtamiseen ja asiantuntijana kehittymiseen. Yamk-koulutuksen aikana olen saanut valmiudet toimia asiantuntijana ja lähijohtajana moniammatillisissa verkostoissa sekä kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja asiakkaille ja potilaille. Koulutuksen aikana ymmärryksen asiakaskeskeisten toimintamallien ja palvelumuotoilua soveltavaan ohjaustyöhön on lisääntynyt. Lisäksi hallitsen aikaisempaa paremmin hoitotyön kehittämisessä vaadittavaa johtamis- ja projektiosaamista sekä osaan soveltaa tutkimus- ja kehittämistyön metodologioita. Yamk-opinnot ovat mahdollistaneet sen, että kykenen monimutkaiseen ja vaativaan päätöksentekoon hoitotyössä, hallitsen verkostoitumisen ja kykenen edistämään työyhteisön toimijoiden osaamisen kehittymistä. (Sosiaali- ja terveysalan koulutus (yamk), opinto-opas 2016.)

Koulutus on lisännyt ymmärrystä strategian, arvojen, vision ja mission merkityksestä organisaation toimintaa ohjaavina tekijöinä. Ilman organisaation strategian, arvojen, vision ja mission tuntemista kehittämistyö ei ole mahdollista. Keskeistä yamk-koulutuksessa on ollut saada erilaisia työkaluja ja teoriaa oman johtamisosaamisen kehittämiseen. Tulevana hoitotyönjohtajana on tärkeää osata johtaa hyvin moninaisia ja jatkuvassa muutoksessa olevia työyhteisöjä. On tunnistettava johtajan vastuut ja velvollisuudet sekä olla mahdollisimman johdonmukainen ja oikeudenmukainen johtaja. Johtajana toimiessa on tunnistettava työntekijöiden vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä osattava tukea työntekijöiden henkilökohtaista osaamisen kehittämistä.

Tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät lähijohtamisen kehittämiseen, toimintaympäristöön ja toiminnan kehittämiseen. Tietoyhteiskunta synnyttää uusia osaamistarpeita, joita ovat muun muassa sähköisten palvelujen käyttöönotto. Kumppanuusajattelu ja verkostoituminen edellyttävät yhteistyövalmiuksia. Projektit ovat vakiintumassa nykyaikaisen työn tekemisen malliksi ja tämä tarkoittaa, että projektiosaamisen tarve lisääntyy. Jatkuva muutos asettaa osaamisen kehittämislle uusia haasteita. Muutos edellyttää monipuolista osaamista ja jatkuvaa henkilöstön kehittämistä. (Koivuniemi 2004, 168.) Nykyisessä tietoyhteiskunnassa yritykset kilpailevat osaamisella ja ydinkompetensseilla. Kilpailussa

työntekijän osaaminen menettää helposti yksityisyytensä, sillä osaaminen on merkittävä tekijä yritysten välisessä kilpailussa. Ne yritykset, joissa työntekijät eivät luovuta osaamisestaan yhteiseen käyttöön, ovat tämän kilpailun häviäjiä. (Savolainen 2004, 41.)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja toiminnan monipuolisuus ja laajuus luovat haasteita kehittämislle. Alan eettiset periaatteet ja arvot heijastuvat kaikessa toiminnassa, niin kehittämislssä, kuin jokaisen yksilön kohtaamisessakin. Asiakkaita ja henkilökuntaa tulee innostaa kohti muutosta. Palvelumuotoiluun liittyvä avoin kehittäminen ja yhteinen toimintakenttä kertovat asiakkaille ja työntekijöille viestiä siitä, että heitä arvostetaan, kuullaan ja heitä toivotaan mukaan palvelujen kehittämiseen. Koska osallistuminen sitouttaa ja luo hyvinvointia, on palvelumuotoilu erinomainen tapa kehittää palveluja, tehdä tulosta ja kasvattaa liiketoimintaa. (Ahonen 2017, 108.) Palvelumuotoilua käytetään vielä vähän sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön edetessä pysähdyin usein miettimään, miksi palvelumuotoilu on vähän käytetty kehittämisen menetelmä useimmissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, jossa viimeisten vuosien aikana enenevissä määrin on aloitettu kuvaamaan työyksiköiden toimintamalleja, hoitoprosesseja ja -ketjuja. Asiakkaiden ja sidosryhmien mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen on tärkeää, ja sen avulla voidaan kehittää asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä. Asiakkaiden ja sidosryhmien mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen tukee myös organisaatioiden muutosta toimintalähtöisestä palvelujen tuottamisesta kohti asiakaslähtöistä toimintaa.

Palvelumuotoiluun uutena kehittämismenetelmänä tutustuminen, ja sen hyödyntäminen opinnäytetyössä on ollut arvoa tuottava asia. Palvelumuotoilu tulee ymmärtää mahdollisuutena, ja siihen liittyvän tiedon jakaminen on nyt meidän, uusien lähijohtajien tehtävä.

7.4 Lähteet

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämislssä. Nummela: Painokiila Oy.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 12.4.2017 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.1.5>

Asiri, S., Rohrer, W., Al-Surimi, K., Da'ar, O & Ahmed, A. 2016. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. BMC Nursing. Viitattu 9.12.2016 <http://bmc-nurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-016-0161-7>

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hankehakemus.

eMentorointikoulutuksen loppukysely. 2017. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Loppukysely raportti.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Helakoski, R. 2016. eMentorointi henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Luentomateriaali.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012. Tutkimuseettinen tiedekunta. Viitattu 27.5.2016 <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Juholin, E. 2016. Työyhteisöviestintään uutta suuntaa. Nyt tarvitaan hyvää vuorovaikutusta. Teoksessa Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 1.8.2017 https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kehittäjäasiakkaat. 2017. Kainuun sote. Viitattu 2.6.2017 <https://sote.kainuu.fi/kehittajaasiakkaat>

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kunta-sektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tutkimuksia 1000. Väitöskirja. Viitattu 6.7.2017 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67371/951-44-5943-1.pdf?sequence=1>

Kokemusasiantuntijat. 2017. Kainuun sote. Viitattu 2.6.2017 <https://sote.kainuu.fi/kokemusasiantuntijat>

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

Lecklin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lehtopuu, H., Syväjärvi, A & Perttula, J. 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Hallinnon tutkimus 4, 294-311. Viitattu 8.12.2016 <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/31/4/henkilos.pdf>

Leinonen, R. 2016. Kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmiä, tulkintaa ja luotettavuus. Luentomateriaali.

Moisanen, K. 2015. osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen kautta kohti moninaisuusosaamisen johtamista. Teoksessa M-L., Punta-Saastamoinen (toim.) Moninaisuusosaamisen johtaminen - voimavara työyhteisöjen kehittämisessä. Kajaanin ammattikorkeakoulu Oy. Julkaisusarja B 44. Raportteja ja selvityksiä. Kajaani, 4-10.

Mäki, A. 2010. Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. 360°- palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. Näkökulmia käytäntöön. Aikuiskasvatus 4, 288-296. Viitattu 6.7.2017 <http://kamezproxy01.kamit.fi:2129/se/a/0358-6197/30/4/kontekst.pdf>

- Pahkin, K., Kurki, A-L., Mäki, E & Lindström, S. 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. Viitattu 27.5.2017 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131840/Kohti-yhtenaisia-henkilostovoimavarojen-johtamiskaytanta.pdf?sequence=1>
- Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 1.8.2017 http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130423/urn_nbn_fi_uef-20130423.pdf
- Rauramo, P (toim.) 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus TKK, palveluryhmä. Viitattu 2.4.2017 https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netki.pdf
- Ristinkangas, V., Clutterberg, D & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.
- Service Design Toolkit. 2014. What is service design? Viitattu 24.5.2017 <http://www.servicedesigntoolkit.org/>
- Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 10.7.2017 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35927/nbnfi-fe20051231.pdf?sequence=1>
- Sosiaali- ja terveysalan koulutus (yamk), opinto-opas. 2014. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.11.2016 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-185-7>
- Syvänen, S & Tikkamäki, K. 2016. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen työyhteisössä. Alusta. Viitattu 6.7.2017 <http://alusta.uta.fi/artikkelit/2016/05/03/dialoginen-johtaminen-ja-kehittaaminen-tyoyhteisoeissae.html>
- Terkamo-Moisio, A., Halkoaho, A & Pietilä, A-M. 2016. Sosiaalinen media tieteellisessä tutkimuksessa - Tutkimuseettisiä näkökulmia. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 53 (2), 141 - 143.
- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Törrönen, J. 2002. Tieteellisen tekstin rakenne. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty (toim.) Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino, 29-49.



Liite 1 eMentorointisopimus

Tällä pääsopimuksella *eMentoroinnin kehittäminen ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän rajapinnassa* -hankkeessa mukana olevat aktori ja mentori sopivat keskinäisestä pari-mentoroinnista. Tämän sopimuksen liitteenä on tarkempi mentorointisuunnitelma.

Aktori ja mentori osallistuvat myös ryhmämentorointiin, josta sovitaan erillisessä ryhmämentorointisuunnitelmassa. Tätä sopimusta voidaan tarvittaessa tarkistaa.

eMentoroinnin osapuolet	Aktori	Mentori
eMentoroinnin kesto	Aika:	
Yhteisesti sovitut eMentoroinnin periaatteet ja pelisäännöt		
Aktorin tavoitteet		
Mentorin tavoitteet		
Päiväys ja osapuolten allekirjoitukset	Päiväys / 2016	
	_____	_____
	Aktori	Mentori
eMentorointihankkeen edustajan allekirjoitus	Päiväys / 2016	



Liite 2 eMentorintisuunnitelma

Tämä parimentorointisuunnitelma on laadittu tarkentavaksi liitteeksi osapuolten välillä solmittuun eMentorintisopimukseen

eMentoroinnin osapuolet	Aktori	Mentori
eMentoroinnin tavoitteet tarkennettuina		
eMentorointi keskustelujen pääteemat		
Kuvaus opinnollistamisen liittämisestä eMentorointiin		
eMentorointi-tapaamisten järjestelyt (tiheys, kesto, valmistelu, käytettävät digivälineet)		
Suunnitelma eMentoroinnin dokumentointiin, seurantaan ja arviointiin (milloin, millä tavoin)		
Päiväys ja osapuolten allekirjoitukset	Päiväys / 2016	
	_____	_____
	Aktori	Mentori