



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kaija Annala

Kokemuksia mentorointiohjelmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu - tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kaija Annala		
Tutkielman nimi:	Kokemuksia mentorointiohjelmasta		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	67

TIIVISTELMÄ:

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpito ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Tätä tehtävää henkilöstöjohtaminen toteuttaa yrityksen oman strategian mukaisesti. Jatkuva muutos työtehtävissä ja henkilöstön vähentyminen luovat osaamisen kehittämiseksi ja ylläpidolle oman elementtinsä.

Yrityksissä on paljon sellaista tietoa, jonka voidaan katsoa olevan aineetonta pääomaa. Tällainen tieto on organisaatiossa ja sen henkilöstössä vuosien saatossa kehittynyt ja omaksuttu. Tätä tietoa voidaan myös kutsua ns. hiljaiseksi tiedoksi. Eksplisiittinen tieto on kirjattavissa ylös muistiin, mutta hiljaista tietoa ei voi. Se on käytäntöjä ja tapoja, kuinka yrityksessä toimitaan. Tämä tieto voi siirtyä vain kokemuksen kautta tai matkimalla. Tämän tiedon katoaminen on mahdollista, kun työntekijä jää eläkkeelle tai vaihtaa työpaikkaa.

Osaamisen ja kehittämiseen löytyy monia työkaluja. Tässä tutkimuksessa keskitytään mentorointimenetelmään. Tutkimuskysymykset ovat: mitä on mentorointi, mitä hyötyjä henkilöstöammattilaiset ja mentorit itse näkevät menetelmässä.

Mentorin tehtävänä on jakaa ammatillista osaamistaan ja edistää työn tavoitteellisuutta. Mentorilla on mahdollista olla urasuunnitelmissa mukana neuvonantajan roolissa, mutta myös mentori voi auttaa ohjattavaa tunnistamaan omat voimavaransa ja vahvuutensa. Mentoroinnissa ohjaaja opastaa suunnitelman mukaisesti henkilöä työtehtävissä, tutustuttaa organisaation kulttuuriin, toimii tukihenkilönä erilaisissa tilanteissa ja toiminnoissa. Tämän lisäksi mentori voi välittää ns. hiljaista tietoa. Julkisissa laitoksissa, rahoitusyhtiöissä ja suuremmissa yhtiöissä mentorointia on käytetty henkilöstön kehittämistyössä usean vuoden ajan. Aluksi mentorointia käytettiin asiantuntijoiden parissa, mutta nykyisin sitä käytetään muissakin ammateissa. Kovin yleinen suunnitelmallinen mentorointi ei kuitenkaan ole vielä yksityisissä pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä. Mentorointiohjelmaan pääsy voi olla uuden työntekijän rekrytoinnissa hyvä houkutin.

Teoria osassa mentorointiaihetta käsitellään eri kirjallisuus ja aikaisempien tutkimuksien valossa. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Haastatteluun osallistui mentoriohjelmassa olleita henkilöitä. Empiirisen tutkimuksen tulokset tukevat kirjallisuuskatsauksen ja aikaisempien tutkimuksien tuloksia mentorin toimintatavoista ja hyödyistä. Edellytykset onnistuneelle mentorointiohjelmalle on hyvä ennakkosuunnittelu. Onnistuneissa ohjelmissa vuorovaikutussuhde toi osaamista ja kehitystä kaikille osapuolille jakaantuen myös toimintaympäristöön. Mentoroinnissa ei siirry pelkästään vanhaa tietoa vaan synnyttää uutta, joka siirtyy organisaatioon mahdollistaen yrityksen jatkuvan kehittymisen.

AVAINSANAT: mentorointi, aktori, mentori, hiljainen tieto

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen ajankohtaisuus	7
1.2	Tutkimuksen tavoite	9
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Mentorointi	11
2.1	Mentoroinnin historia ja keskeiset käsitteet	11
2.2	Aikaisemmat tutkimukset mentorointi -aiheesta	13
2.3	Mentoroinnin eri muodot	16
2.4	Mentoroinnin lähikäsitteet	21
2.5	Hiljainen tieto	22
2.6	Mentoroinnin tavoitteet	25
2.7	Mentoroinnin prosessi	27
2.8	Mentoroinnin onnistumisen edellytykset	30
2.9	Mentoroinnin hyödyt	32
3.	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	34
3.1	Laadullinen tutkimus	34
3.2	Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa	34
3.3	Aineiston keruumenetelmä	35
3.4	Analyysi	36
4.	Tutkimuksen tulokset	37
4.1	Osallistuminen mentoriohjelmaan	38
4.2	Mentorointiprosessi	40
4.3	Tavoitteiden seuranta	42
4.3.1	Reflektio	42
4.3.2	Palaute	42
4.4	Hyödyt	45
4.5	Edellytykset onnistuneelle mentoroinnille	48

4.6	Organisaation tuki	50
4.7	Mentoroinnin mahdollisuudet henkilöstöjohtamisessa	50
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1	Tutkimuksen tarkastelu kirjallisuuden valossa	54
5.2	Käytännön suositukset	57
5.3	Tutkimuksen arviointi	58
5.4	Jatkotutkimusehdotus	59
	Lähteet	60
	Liite 1.	66
	Liite 2.	67

Kuviot

Kuvio 1.	Mentoroinnin muodot (Juusela, 2000)	16
Kuvio 2.	Eri ohjausmuotoja (Kupias, 2015)	21
Kuvio 3.	Mentoroinnin tavoitteet (Juuti, 2016)	26
Kuvio 4.	Mentorointiprosessi vaiheet (Kram, 1983)	28
Kuvio 5.	Mentoroinnin vaiheet (Kupias, 2014)	29
Kuvio 6.	Hyvän mentorointisuhteen elementtejä (Kupias, 2014)	31
Kuvio 7.	Mentorin ja aktorin aikaisemmat kokemukset mentoroinnista	38
Kuvio 8.	Aktorin saamat hyödyt	45
Kuvio 9.	Mentorin itsensä kokemat hyödyt	47
Kuvio 10.	Kolme käsitettä onnistuneeseen mentorointiin	48
Kuvio 11.	Osaamisen kehittämisen osa-alueet	51
Kuvio 12.	Onnistunut mentorointi	56

Taulukot

Taulukko 1.	Mentoroinnin eri toteutustapoja eri kirjoittajien mukaan	18
Taulukko 2.	Hiljaisen tiedon ominaisuudet vaikuttaviin toimintoihin liittyen (Haldin-Herrgård&Salon, 2004)	23
Taulukko 3.	Hiljaisen tiedon käsityksiä (Rolf, 1995)	24
Taulukko 4.	Mentoroinnin hyötyjä (Ristikangas, 2014)	33
Taulukko 5.	Tutkimustuloksista kerätyt mentorointitoteutukset	43

1. Johdanto

Työolobarometrin (TEM 2017) mukaan yrityksissä ovat työssä oppimisen muodot monipuolistuneet. Työn ohella tapahtuva koulutus kuten itse-, etä- ja verkko-opiskelu ovat lisääntyneet. Yrityksien henkilöstöä koulutetaan erilaisilla ammattiin liittyvillä koulutuksilla, osa näistä koulutuksista ovat lakisääteisiä ja osa osaamisen kehittämiseen liittyviä. Yrityksissä henkilöstön osaamista ja ammattitaidon kehittämistä pidetään tärkeänä. Koulutukseen käytettävien työpäivien ja kustannusten määrä on ollut kuitenkin vuoden 2017 jälkeen vähäisempää. Moni työntekijä arvostavaa omaa työpaikkaansa sekä kokee tärkeäksi sen, että työpaikalla voi kehittyä ja lisätä omaa osaamistaan.

Henkilöstön osaaminen muodostuu eri yksilön kompetenssista eli osaamisesta. Tähän osaamiseen luetellaan sellaiset ominaisuudet kuten yksilön tiedot, taidot, kokemus, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tärkeää osaamista on yhteyksien pitäminen sidosryhmiin ja verkostoituminen eri ryhmien välillä. Osa taidoista saadaan koulutuksella, mutta jotkut taidot kehittyvät kokemuksen myötä. (Ojala, 2008, s. 51 - 52). Tällaista osaamista voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi. Nonaka (1995) mukaan hiljainen tieto (tacit knowledge) voi olla yrityksen sisällä olevia käytäntöjä tai ongelman ratkaisutapoja. Tällaisen tiedon ominaisuuteen kuuluu sen muuttuminen ja kehittyminen jatkuvasti, muuttuen myöhemmin uudeksi organisaation tiedoksi.

Osaamisen kehittämisen tavoitteista ja osaamisen vaalimisesta ovat vastuussa yrityksen johto. Kehittämisessä pitää tehdä valintoja osaamisen kehittämisen tärkeysjärjestyksestä. Tällaiselle suunnittelulle on varattava aikaa sekä voimavaroja. Osaamisen vaaliminen pitää olla sidoksissa yrityksen strategiaan. Koko henkilöstöä koskeva kehittämissuunnitelma on laadittava ennakoiden tulevaa. Kuten strategialla myös henkilöstön tason kehittämisellä pitää olla tavoitteet. (Ojala ja Vainiomäki, 2005).

Viitala (2014, s. 294) mainitsee, että ilman osaavaa ja tyytyväistä henkilöstöä yrityksellä ei ole kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Kilpailuetuna ydin osaaminen (core

competence) saattaa olla ratkaiseva tekijä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Ydinosaamista on vaikea kopioida. Yrityksellä on muutakin osaamista kuin ydinosaamista, jonka menettäminen työntekijöiden vaihtuessa on menetys yritykselle. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, s. 255). Karjalainen (2010) ja Hovila (2006) mainitsevat, että tulevaisuudessa yrityksen kannattaa huolehtia työntekijöittensä osaamisesta koko työuran. Kehittämistarpeita tuovat muutokset työtehtävissä, teknologia ja etätyöt.

Henkilöstön kehittämiseen löytyy useita vaihtoehtoja. Kehittäminen voidaan ulkoistaa, jolloin ulkopuolinen kouluttaja tai oppilaitos järjestää koulutuksen. Talon sisällä tapahtuva kehittäminen tapahtuu ilman suuria taloudellisia menetyksiä. Viitalan (2013,2014) mukaan työntekijöiden kehittämistä voidaan lisätä talon sisällä eri tavoin. Tällaisia tapoja ovat palaverit ja työkiertojärjestelmät. Lisäksi loma-aikoina voidaan hoitaa työkaverin työtehtäviä. Työkiertojärjestelmä tarkoittaa, että määräaikaisesti työntekijät vaihtavat työtehtäviään. Virheiden ja ongelmien avoin käsittely tuo mahdollisuuden oppia tehdyistä virheistä ja estää tulevia. Näitä virheitä ja tapahtuneita ongelmatilanteita käydään yhteisissä palavereissa läpi. Lisäksi osaamisen ja kehittämisen välineenä voidaan käyttää tutorointia tai mentorointia, jolloin vanhempi työkaveri voi olla nuoremman työntekijän apuna määräaikaisesti. (Viitala, 2013).

Tutkielmani aihe käsittelee mentorointia. Henkilöstön osaamisen työkaluna mentorointi on yksi työväline monista. Käyttöalueena tätä menetelmää on käytetty asiantuntijoiden ja johdon kehittämisessä, mutta käyttöalueet ovat viime vuosina lisääntyneet muihinkin ammattiryhmiin.

1.1 Tutkimuksen ajankohtaisuus

Suurten ikäryhmien jäädessä eläkkeelle, heidän mukanaan lähtee arvokasta osaamista (Juusela, 2000; Karjalainen, 2010). Hovila (2006) mainitsee, että organisaatiossa olevaa osaamista voidaan kutsua kollektiiviseksi osaamiseksi tai käsitteellä organisaation muisti.

Organisaation osaamisella tarkoitetaan, mitenkä organisaatioon kuuluvien jäsenten hallussa olevaa tietotaitoa, yrityksen omia toimintamalleja, prosesseja ja organisaationkulttuuriin kuuluvien osaamista vaalitaan ja kehitetään.

Eläketurvakeskuksen tilastojen (2021) mukaan viime vuosina on jäänyt eläkkeelle noin 61 500 henkilöä per vuosi. Suurin osa jäi eläkkeelle 63-vuotiaana. Eläkeliiton kyselyn mukaan moni eläkeläinen olisi halukas jatkamaan työntekoa. Osa eläkeläisistä koki, että työnteko helpottaisi heidän taloudellista tilannettaan, heidän sosiaaliset verkostonsa säilyisivät ja työnteko toisi myös sisältöä elämään.

Kupias (2015) toteaa, että työssä tapahtuneet muutokset kuten työnluonne ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan tulevaisuudessakin vielä enemmän asiantuntijamaiseksi. Tällöin työntekijä ei saa välttämättä enää neuvoja johtajaltaan vaan joutuu entistä enemmän johtamaan itse itseään ja uusien toimintatapojen oivaltaminen tapahtuu työn ohessa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja opastamiselle jää entistä vähemmän aikaa, kun työtä tehdään pienemmällä työntekijä määrällä.

Mentorointimenetelmä herätti oman mielenkiintoni aihetta kohtaan, koska menetelmällä on mahdollisuus opastaa uusi työntekijä työtehtäviin ja sitouttaa hänet organisaatioon. Työskentelen talotekniikka-alan yrityksessä, jossa pääasiallinen liikevaihto muodostuu urakaluonteisista talotekniikka-alan projekteista. Talotekniikka-ala käsittää sähkö- ja LVI- asennukset. Yritystä voi kuvata sen olevan projektiorganisaatio, jossa asiantuntemus kytkeytyy projektin ajaksi. Projektipäälliköt vastaavat toiminnasta toimitusjohtajan tuella. Projektihoidon johtaminen on haasteellista, koska siinä on paljon muuttuvia osatekijöitä; omat asentajat, aliurakoitsijat, tavaran toimittajat, tilaajan rakennusfirma ja erilaiset ennakoita määritellyt aikataulut. Projektin kesto vaihtelee kohteen mukaan. Kohteena voivat olla julkiset laitokset, teollisuuslaitokset tai sitten asuinhuoneistot. Yleensä kohteet kestävät puolesta vuodesta kahteen vuoteen.

Vastavalmistuneen työntekijän vastaanottaessa projektipäällikön työn. Hänellä on tarvittava tekninen tietämys alasta. Se tieto, joka liikkuu organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien välillä on sellaista tietoa, jonka voi oppia käytännön kokemuksen kautta. Tämä on sellaista tietoa, jota ei voi konkreettisesti kirjata ylös vaan se on tietoa, joka perustuu käytäntöihin ja ymmärrykseen. Vanhemman ja kokeneemman tuki tällaisessa tilanteessa helpottaisi nuoren projektipäällikön kehitystä, työhyvinvointia ja sitoutumista yritykseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Mentoroinnissa mentori tarjoaa aktorille ammatillista osaamista ja tukea. Mentorilla on mahdollista olla urasuunnitelmissa mukana neuvonantajan roolissa, mutta myös kasvattaa ohjattavan itsetuntemusta ja auttaa ohjattavaa tunnistamaan omat voimavaransa ja vahvuutensa. Vielä mentoroinnista ei ole kirjattu tietoa, kuten mitä hyötyä mentoroinnista on ja miten sekä henkilöstöammattilaiset että mentoroitavat kokevat sen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä.

Tutkimus rakentuu seuraavien tutkimuskysymysten varaan :

- 1) Mitä on mentorointi?
- 2) Mitä hyötyjä henkilöstöammattilaiset ja mentoroitavat näkevät mentoroinnissa?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta sekä johtopäätöksistä. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman aihepiiri, tavoitteet, tutkimusongelma ja –kysymykset sekä tutkielman rakenne. Toinen luku muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehityksen, jossa käsitellään mentorointia kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien valossa.

Kolmannessa luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia. Johtopäätökset ovat tutkielman viides ja viimeinen luku, jossa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan mentoroinnin mahdollisuuksia sekä käytännön suosituksia, mikäli mentorointi halutaan ottaa yrityksessä käyttöön. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Mentorointi

Tämä luku muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehysten. Luvussa määritellään mitä mentorointi tarkoittaa käsitteenä ja miten mentoroinnin toimintatapa on kirjallisuudessa sekä aikaisemmissa tutkimuksissa kuvattu. Lisäksi tarkastellaan mentoroinnin keskeisimpiä lähikäsitteitä ja kuvataan mentoroinnin tavoitteita ja hyötyjä. Lopuksi käsitellään, minkälaisia vaikutuksia mentoroinnilla on yksilö, yhteistyö- kuin organisaatiotasolla.

2.1 Mentoroinnin historia ja keskeiset käsitteet

Mentori -sanat juuret ulottuvat Antiikin kreikan mytologiaan. Tarun mukaan Odysseus pyysi ennen lähtöään Troijan sotaan, ystäväänsä Mentoria toimimaan poikansa Telemakhosen tukena, suojelijana, opettajana, neuvonantaja ja ystävänä. (Kupias, 2014; Ristikangas ja muut, 2014; Juusela ja muut, 2000)

Nykyaikaisen mentoroinnin juuret voidaan paikallistaa Japaniin. Japanilaisessa kulttuurissa iästä on aina arvostettu. 1950-luvulla japanilaiset alkoivat kehittää liikejohtoa mentoroinnin avulla (Kupias, 2014). Tämä liikkeenjohtoa kehittävä menetelmä siirtyi Yhdysvaltoihin 1970-luvulla. Ehkä nimekkäin aiheesta kirjoittanut on Yhdysvaltalainen Kathy Kram. Hän kirjoitti käsitteestä kirjan 1980-luvulla. Hänen teostaan viitataan nykyisinkin paljon (Ristikangas, Clutterbuck & Manner, 2014, s. 9–24; Leskelä 2005; Juusela 2010).

Ihmiset ovat aina oppineet ja kehittyneet yhdessä tehdessään. Mentoroinnissa toteutuu vanha kisälli ja mestarin suhde. Työ opitaan seuraamalla kokeneen työtä ja ohjeita kuunnellen. (Kupias ja Salo, 2014; Juusela, 2010). Onnistuneessa mentoroinnissa

molemmat osapuolet oppivat toisiltaan, joskin tarkoitus on, että kokenut siirtää pääasiallisesti tietojaan ja taitojaan kokemattomalle.

Yhdysvalloissa oleva mentorointi eroaa eurooppalaisesta mentoroinnista (Leskelä, 2005, Ristikangas 2014). Kram (1983, 1985) kuvaa mentorointia sponsorointisuhteeksi, jossa mentorin tiedot ja taidot ovat keskiössä. Mentori tarjoaa aktorille sponsorointia ja coachia. Mentori asettaa nuoren haastaviin tehtäviin ja tekee nuoren näkyväksi tehtävässään. Tehtävien suorittaminen tapahtuu suojaa ja neuvoja antavan mentorin opastuksella. Nuori oppii tehtävät, jolloin nuoren oma ammattitaito kehittyy, sekä itseluottamus kasvaa ammatinosaamisen myötä. Nuori oppii navigoimaan oikein organisaatiossa ja oppii mentoria matkimalla talon tavoille. Eurooppalaisen käsityksen mukaan mentorointi on kokonaisvaltainen kehitys, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Aktori ottaa aktiivisesti osaa omaan kehitykseensä. (Clutterbuck 2002; Leskelä 2005.) Juusela (2010) mainitsee, että suhde perustuu molemmin puoliseen luottamukseen.

Ohjattavaa kutsutaan joko mentoroitavaksi tai aktoriksi. Englannin kielellä nimi on protégé tai mentee, amerikkalaiset käyttävät nimitystä protégé ja eurooppalaiset mentee (Leskelä, 2005). Amerikkalainen nimitys protégé kuvastaa suojelua, jota taas eurooppalaisessa mentoroinnissa vierastetaan. Kram ja Lynn (1985) kuvaavat ohjattavaa eli aktoria nuoremmaksi kokemattomaksi henkilöksi. Aktoriksi alkavan täytyy olla halukas oppimaan ja ottamaan vastuun omasta kehityksestään ja kasvustaan. Tällöin hänen täytyy olla myös aktiivinen ja valmis vastavuoroiseen suhteeseen mentorin kanssa (Juusela, 2010).

Henkilönä mentori usein kuvataan sanoilla: taitava, ammattitaitoinen, arvostettu, vanhemmaksi ja kokeneeksi. (Juusela, 2010; Kram 1985; Bergelson, 2014.) Mentoria pidetään yleensä arvostettuna henkilönä organisaatiossa, hän on saavuttanut jo ammatillisesti arvostusta ja kenties omaa pitkän työuran (Landaeta ja Kotnour, 2008.)

Perinteisille käsityksille rooleista on tullut vuosien mittaan uusia tulkintoja. Aktori ei välttämättä enää ole kokematon ja nuori, joka ei kyseenalaista mentoroinnin oppeja. Aktori voi olla mentoria vanhempi ja kokenut. Hänelle mentori voi antaa tukea ja opastusta haastaviin työtehtäviin tai kehittymistä uuteen muuttuneeseen työtehtävään. Nykyisin monissa tutkimuksissa on todettu, että mentorointiin liitetään enemmän kollegiaalisuutta ja osapuolten välillä käydään dialogia. (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä, 2010).

2.2 Aikaisempia tutkimuksia mentorointi -aiheesta

Suomessa väitöskirjatutkimuksia aiheesta ovat tehneet Jori Leskelä (2005), Merja Karjalainen (2010) ja Satu Mäkinen (2014). Tässä luvussa käydään läpi heidän tutkimustuloksiaan ja millä tavalla he ovat toteuttaneet tutkimuksensa.

Jori Leskelä (2005) tutki väitöskirjassaan: Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Hämeen ammattikorkeakoulun tuotantotalouslinjan 21 aikuisopiskelijaa. Opiskelijat olivat osallistuneet aikuisopiskelijoille suunnattuun mentorointiohjelmaan vuosina 2002–2003. Mentoreina toimi seitsemän kokenutta aikuiskouluttajaa. Tutkimus keskittyi kolmeen tutkimuskysymykseen: millaisia hyötyjä aktorit saivat ammatilliseen kehittymiseensä, millainen perehtymistaustat mentoripareilla olivat sekä millaiseksi vuorovaikutussuhteet muodostuivat. Tutkimus tuo uutta tietoa ja ymmärrystä mitenkä mentorointi toimii. Leskelän väitöskirjassa on prosessi kuvattu kokonaisuudessaan. Mentorin ja aktorin tehtävät mentoriohjelmassa sekä millä tavalla vuorovaikutussuhde parhaiten onnistuu. Tuloksista kävi ilmi, että aktorit olivat hyötynneet ohjelmassa olemisesta. He mainitsivat, että ammatillisen kehittymisen lisäksi heidän työtyytyväisyytensä lisääntyi. Mentori myös antoi apua urasuunnitelmiin.

Merja Karjalaisen (2010) tutki väitöskirjaan: Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Tutkimuksessa tarkastellaan eri alojen ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista. Kohderyhmässä oli 49 henkilöä. Henkilöt edustivat sellaisia aloja kuten terveys-, viittomakieli-, kulttuurituotanto- sekä järjestö- ja nuorisotyöalaa.

Tutkimus on toteutettu eri menetelmiä hyväksi käyttäen, jolloin ilmiötä on voitu tutkia useasta näkökulmasta. Aineistojen lähteet on kerätty verkkokeskusteluista ja pienryhmäkeskustelujen äänityksistä. Osa osallistujista oli pitänyt oppimispäiväkirjaa, joista aineistoa on myös kerätty.

Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi tutkittavien käsityksiä ohjelmaan liittyvistä tekijöistä. Näitä ovat tavoitteellisuus, vuorovaikutus, mentorin taidot ja organisaation merkitys mentorointiprosessissa. Osapuolet asettavat realistiset tavoitteet ohjelmalle. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan, että osapuolet voivat kommunikoida tasavertaisesti ja yhtä aktiivisesti. Osapuolten välillä pitää vallita keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Tuloksissa mainitaan, että mentori tuo kokemustaan ohjelmaan, mutta myös aktori voi tuoda omia näkemyksiään. Toimiakseen mentorointiprosessi vaatii, että mentorilla pitää olla kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Mentorille järjestetty valmennus ennen mentorointia koettiin myös tärkeäksi.

Mentoroinnista hyötyvät sekä ohjelmaan osallistunut työntekijä että koko organisaatio. Työntekijälle hyöty tulee hänen kehittyessä ammatin, tämä korreloituu myös hänen omaan elämäänsä tuoden hyvinvointia. Organisaatio saama hyöty tulee työntekijästä, jonka ammattitaito on kehittynyt. Tutkimuksessa mainittiin, että muutkin ohjausmuodot ovat yksilölle tärkeitä jatkuvassa muuttuvassa työelämässä.

Satu Mäkinen (2014) väitöskirja on nimeltään: Mentorointia erilaisesta kulttuurista olevan sairaanhoitajanopiskelijan ammatillisen kasvun edistäjänä terveyshuollon transkulttuurisessa oppimisympäristössä. Kohderyhmänä tutkimuksessa olivat ammattikorkeakoulun Degree Program in Nursing kymmenen opiskelijaa sekä heidän viisi mentoriaansa. Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto on analysoitu

aineistolähtöisesti sisällönanalyysin avulla hyväksikäyttäen käsittekarttoja sekä narratiivisia analyysia. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää opiskelijoiden kokemuksia mentoroinnin hyödyistä ja millaisia odotukset heillä ovat mentorointiprosessiin. Tutkittavat osallistuivat mentorointiin opiskelijoiden syventävän harjoittelujakson aikana terveydenhuollon sektorilla. Tuloksissa ilmeni, että mentorointiprosessin onnistumisen edellytyksenä on, että ohjelmaan halutaan osallistua. Tämä omaehtoinen osallistuminen myös saa osallistujan sitoutumaan prosessiin ja laittamaan tavoitteet omalle kehitykselle. Tutkimuksen mukaan opiskelijoiden ammatilliseen kehittymiseen vaikuttivat erityisesti, kuinka opiskelijoita otetaan mukaan työyhteisöön, kohdellaan tasevertaisena ja kunnioittavasti.

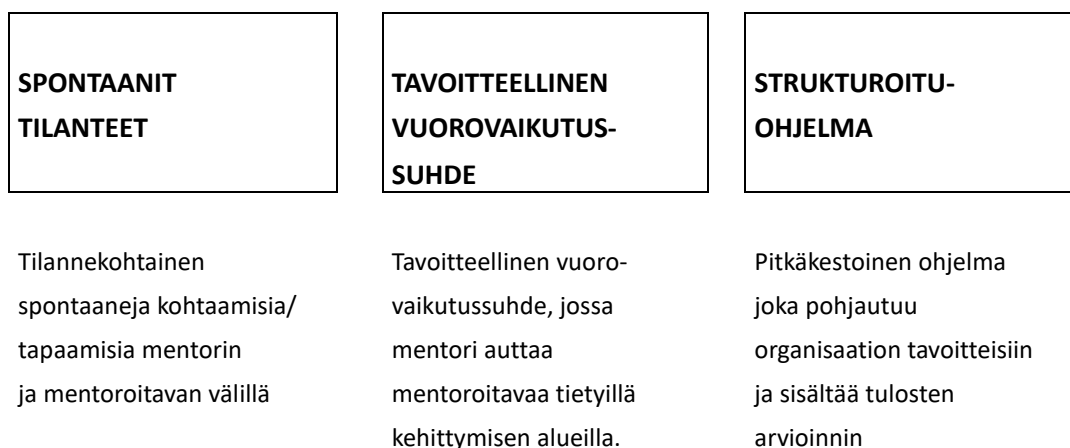
Eduardo André da Silva ja Juliana Messeder, Portugalin yliopisto (2022), heidän tutkimus on nimeltään *The Voice of Experience—Older Workers' Accounts From a Portuguese Organisation*. Tämä tutkimus toteutettiin portugalilaisessa teollisuusyrityksessä. Yritykselle on ominaista, että sen henkilökunta alkaa olla ikääntynyt. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä edellytyksiä, joilla ikääntyneiden työntekijöiden työntekoa voitaisiin jatkaa tuloksellisesti. Tutkimuksessa käsitellään mitenkä henkilöstökäytännöt voivat edistää henkilöstön tuottavaa osallisuutta ja hyvinvointia. Tutkimuksen keskiössä on henkilöstölle suunnattu mentorointiprosessi. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Kaksivaiheinen tutkimus käsittää puolistrukturoidut haastattelut. Ensimmäinen haastattelu tehtiin kymmenelle ikääntyneelle työntekijälle aiheesta erilaiset henkilöstökäytännöt. Työntekijät olivat iältään 50–63 vuotta.

Toisessa vaiheessa haastattelu tehtiin yhdeksälle mentoriparille. Tämä toinen tutkimus tehtiin kahden vuoden jälkeen. Tässä tutkimuksessa tutkittiin ikääntyneiden työntekijöiden käsityksiä heille suunnatusta ja suunnitelluista HR- käytännöistä.

Tutkimus tuo lisää tietoa keinoista, joilla ikääntyviä työntekijöitä voidaan henkilöstöjohtamisen avulla tukea ja saada heidät osallistumaan tuottavaan työhön eläkkeelle jäämisen siirtymisvaiheessa. Tutkimus osoitti, että HR-käytäntöjen merkitys on suuri työntekijöiden työssä jaksamisessa. Tuloksissa painotettiin, että jokaista ikääntyvää työntekijää pitää arvioida yksilöllisesti. Aineetonta pääomaa omaavissa organisaatioissa voidaan mentorointia pitää tärkeänä menetelmänä sujuvan osaamisen siirrossa. Samalla se antaa kokeneille työntekijöille mahdollisuuden toimia mentoreina. He voivat kouluttaa ja kehittää uusia työntekijöitä. Lisäksi tuloksissa mainittiin, että johdolta saama arvostus mentoreita kohtaan oli tärkeää työssä jaksamiselle.

2.3 Mentoroinnin eri muodot

Karjalainen (2010) toteaa, että mentoroinnin käsitteiden erot johtuvat roolien ja vuorovaikutussuhteiden sisällöllisistä eroavaisuuksista (Karjalainen, 2010, s. 30–31). Juusela (2008) nimeää kolme eri erilaista mentorointimuotoa.



Kuvio 1. Mentoroinnin muodot (Juusela 2000, s. 18).

Tilannekohtainen mentorointi tapahtuu työpaikalla yleensä spontaanisti. Tällainen mentorointi voi tapahtua työpaikalla työkaverin opastaessa työtehtävissä tai muissa askarruttavissa asioissa. Tavoitteellisella vuorovaikutussuhteessa mentoritoiminta on vapaamuotoista. Kehittäminen tapahtuu tiettyyn ennalta sovittuun alueeseen. Suunnitelmallinen ohjelma eli strukturoitu rakentuu yrityksen organisaation tavoitteiden ja strategian pohjalle. Ohjelma toteutetaan suunnitelmallisesti ja toteutusta valvotaan. Ohjelman lopuksi tuloksia arvioidaan. (Juusela, 2000). Suunnitelmallisessa mentoroinnissa vuorovaikutussuhde on mentorin ja aktorin välillä. Suhteelle luodaan tavoite ja aikataulu. (Igqal, 2017).

Tutkimus- ja analyysikohteena mentorointisuhde on ollut suosittu aihe. Suosion syynä on, että tällaiselle vuorovaikutussuhteelle on ollut selvästi tarvetta työelämässä. Juusela (2014) mainitsee, että vuosien varrella traditionaalinen mentorointisuhde on muuttunut ja tulevaisuudessakin tulee muuttumaan tarpeen mukaan.

	Mentoroinnin muoto ja osapuolet	Tavoite
Kram 1985	Osapuolina mentori ja aktori. Aktori on nuori juuri työelämään tullut. Mentorin tehtävänä on tukea, valmentaa ja auttaa urakehityksessä kaikella tavoin, verkostojen luominen ja auttaminen siinä.	Auttaa nuorta urakehityksessä sekä tukea psykososiaalisten taitojen kehityksessä.
Juusela 2010	Kahdenvälinen suhde aktorin ja mentorin välillä, suhteessa on luottamus, avoin suhde, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus	Kokemuksen tuoman opin siirtäminen nuoremmalle
Juuti 2016	Osapuolina voi olla useampiakin henkilöitä, tavoitteiden suunnittelu; osapuolten hyvä suhde; ilmapiirillä tärkeä merkitys onnistuneelle mentoroinnille sekä ongelmaratkaisuihin; avoin tiedonvälitys ja dialogit tukevat ammatillista kasvua.	Hiljaisen tiedon siirto
Heikkinen 2010	Vertaismentorointi. Osapuolina ovat samanlaisten kokemusten omaavat kollegat Tässä ryhmässä tiedon jakaminen tapahtuu keskustelujen ja reflektoinnin avulla.	Yhteiset keskustelut ja reflektoinnit, oppiminen tapahtuu entisten tietojen ja kokemusten pohjalta, jonne voi uutta tietoa siirtää.
Carver 2011	Ryhmämentorointi: Osapuolina mentori tai mentoripari sekä ryhmä, johon kuuluu useampi ohjattava.	Tavoitteiden asettamisen jälkeen, ryhmät tapaavat sovitun aikataulun mukaan. Yhdessä etsitään ratkaisuja askarruttaviin kysymyksiin. Ryhmä toimii joukkona ja antaa myös vertaistukea.
Rowland 2012	E-mentorointi, jota kutsutaan myös verkkomentoroinniksi tai virtuaalimentoroinniksi. Yhteydenpitoa pidetään eri sähköisten välineiden avulla. Kokeneet mentorit jakavat kokemuksia ohjattavien kanssa.	Mentoroinnin esteenä ei ole välimatka, eikä mentorointi ole sidottu aikatauluihin. Tavoitteena on ammatillisen osaamisen ja tietämyksen jakaminen kokemattomalle.
Ristikangas 2014	Käänteismentorointi. Kokematon toimii mentorina.	Mahdollisuus tuoda esille, miten organisaatiossa toimitaan ja miten toimintatapoja voitaisiin kehittää. Kokematon myös saa kokemusta ajatuksiensa esille tuomisessa.
Kupias 2014	Tulevaisuuden mentoroinnissa aktorin ja mentorin roolit saattavat vaihdella, jolloin kehittämistä ja oppimista siirtyy osapuolelta toiselle. Tasa-arvoinen ja dialoginen suhde, jonka nimi voi olla jotain muuta kuin mentorointi.	Tavoitteena yksilön oppiminen ja kehittyminen

Taulukko 1. Mentoroinnin toteutustapoja eri kirjoittajien mukaan.

Taulukossa 1. esitellään erilaisia mentoroinnin toteutustapoja. Kram (1985), kuvaa, että mentoroinnissa vanhempi henkilö antaa suojelua nuoremmalle, auttaa häntä

urakehityksessä ja samalla tutustuttaa mentorin omiin verkostoihin. Suhde on avoin ja luottamuksellinen.

Juusela (2000) kuvaa, että mentorointi on parimentorointia ja tavoite on tiedon siirtäminen. Vuorovaikutussuhteesta hyötyvät kumpikin osapuoli, vaikka mentori on pääsääntöisesti se, joka antaa neuvoja, mutta aktorin esittämät kysymykset voivat myös kehittää mentoria. Mentori ei jaa valmiita ohjeita vaan opastaa, tukee ja auttaa ongelmatilanteissa ohjattavaa. Juusela (2000) mainitsee, että tulokset eivät välttämättä näy heti vaan vuosien saatossa.

Carver, Itkonen & Layne (2012) ja Heikkinen (2010) määrittelevät, että mentoroinnissa voi olla useampia henkilöitä. Ryhmämentoroinnissa ryhmää ohjaa mentori tai mentorointipari. Ryhmä hakee mentorin ohjauksella ratkaisuja yhteisillä tapaamisilla. Mentori voi näissä tapaamisissa tuoda esiin omia kokemuksiaan (Carver, 2012). Ryhmämentoroinnin tavoite on auttaa ensisijaisesti ryhmää, mutta myös koko organisaatiota. Mentoroinnin tärkeämmäksi tavoitteeksi nähdään ns. hiljaisen tiedon siirto. Juuti (2016) mainitsee, että tärkeitä ominaisuuksia ryhmämentorissa ovat tavoitteiden suunnittelu, osapuolten hyvä keskinäinen suhde, joka varmistaa luottamuksellisen ja avoimen keskusteluilmapiirin. Ryhmässä käyty avoin tiedonvälitys ja dialogit tukevat ammatillista kasvua. (Juuti, 2016).

Vertaismentoroinnissa ryhmä toimii ilman mentoria. Ryhmä koostuu samanlaisten kokemusten omaavien työkaverien joukosta. Mentorointia kuvataan sanoilla vertaismentorointi, vertaisohjaus tai kokemusten vaihto. Mentorointi tapahtuu tällöin yhteisissä palavereissa dialogien kautta. Tärkeänä menetelmänä on kokemuksen vaihto ja reflektointi. (Heikkinen, 2010.) Reflektointi tarkoittaa menetelmää, jossa pohditaan omaa tai ryhmän toimintaa teoreettisessa ja käytännön valossa. Reflektoinnilla avulla yksilö voi uudistaa käsityksiään. (Kupias, 2014). Vertaismentoroinnissa uskotaan, että

uuden oppiminen tapahtuu entisten tietojen ja taitojen puitteissa, jonne uutta tietoa voidaan siirtää (Heikkinen, 2010, s. 49–50).

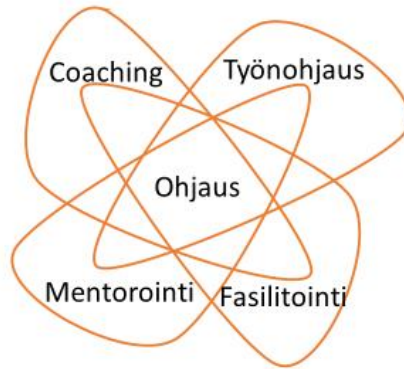
Etämentorointi käsitteellä on useita nimityksiä: E-mentorointi, virtuaalimentorointi, telementorointi ja verkkomentorointi. Mentorointi tapahtuu sähköisten välineiden avulla, joko täysin tai sitten osana tapaamisia. E-mentoroinnissa välimatka ja aikataulut eivät ole kontaktien otossa esteenä. Pienten yritysten ongelmana voi olla, etteivät nämä löydä samalta paikkakunnalta mentorointiparia. Virtuaalimentorointi tarjoaa mahdollisuuden yhteydenpitoon etänä. (Rowland, 2012; Ristikangas, 2014, s. 167.)

Käänteismentoroinnissa osapuolet nimensä mukaisesti kääntävät roolit toisin päin. Nuori kokematon ottaa mentoroinnin ohjat käsiin. Johdolla on mahdollisuus saada tietoa sekä siitä mitä toimintaympäristössä ajatellaan että toimitaan. Käänteismentorissa nuori voi tuoda uutta tietotekniikka-alan tietoa yritykseen. Vastaavasti nuori oppii vuorovaikutustaitoja (Ristikangas, 2014, s. 151–153). Ristikangas (2014) uskoo, että tämä mentorointimuoto tulee tulevaisuudessa lisääntymään.

Organisaation rajat ylittävä mentorointi tarkoittaa, että toinen organisaatio tai ulkopuolinen yritys voi tarjota mentorointipalvelua. Tällainen mentorointisuhde on kustannustehokas, koska kustannukset voidaan jakaa useamman kesken. Ulkopuolinen mentori voi tuoda uusia ja erilaisia näkökantoja esille. (Ristikangas, 2014, s. 153.)

Tulevaisuuden mentoroinnissa aktorin ja mentorin roolit saattavat vaihdella, jolloin kehittämistä ja oppimista siirtyy osapuolelta toiselle. Mentorointi suhde on sekä tasa-arvoinen ja dialoginen suhde, mutta muutkin suhteet voivat olla tämänkaltaisia. Tavoitteena on sama kuin perinteisessä mentoroinnissa yksilön oppiminen ja kehittyminen. (Kupias, 2014.)

2.4 Mentoroinnin lähikäsitteet



Kuvio 2. Eri ohjausmuotoja (Kupias, 2015).

Mentorointia muistuttavia muita ohjausmuotoja (kuvassa 2.) Tällaisia ohjaustyökaluja ovat coach, työnohjaus ja fasilitointi. Kuviossa ohjausmuodot leikkaavat toistensa kuvaten näin niiden samankaltaisuutta. Päämäärät niissä ovat samat. Tarkoituksena on saada opastetulle ammatillinen varmuus uudesta tehtävästään ja sitouttaa hänet työhönsä. Ohjaajat voivat olla joko talon sisältä tai ulkopuolelta.

Coaching tukee ja kannustaa valmennettavaa löytämään tarvittavat voimavaransa, jolla asetettuun tavoitteeseen päästään. Keskiössä on tavoitteen asettaminen ja yksilön kokonaisvaltainen kehitys. Suoritustapojen ja käytäntöjen parantaminen ovat tämän valmennuksen kantava voima. Coach -valmennus on tullut urheilumaailmasta tutuksi ja se on siirtynyt 1980-luvulla liike-elämään. Urheilussa valmennuksen tavoite oli urheilijoiden suorituskyvyn parantaminen. (Iqhal, 2017).

Työnohjauksessa työnohjaajan avulla ohjattava saa hyödyllistä tietoa työhön liittyvistä tehtävistä. Ohjauksessa painotetaan enemmän ammatillisen taidon kehittymistä. Työnteon edistäminen ja yhteistyötaitojen kehittäminen kehittää koko organisaatiota. Työnohjausprosessissa tapaamiset ovat ohjaajan ja ohjattavan välillä. Oppimisen edistämisen kannalta tavoitteen asettaminen on tärkeää. (Kupias,2015; Leskelä, 2005).

Fasilitaattorit toimivat lähinnä ryhmien ohjaajina. Ohjaaja ei varsinaisesti ohjaa ryhmää vaan mahdollistaa ryhmän toiminnan. (Kupias, 2015).

2.5 Hiljainen tieto

Mentoroinnissa tehtävänä on siirtää tietoa. Tieto, joka on hyvin laaja-alainen käsite. Se muodostuu ympäröivästä kulttuurissa olevista hyväksytyistä tavoista ja käytännöistä. Tieto voidaan jakaa kahteen osaan eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto. Eksplisiittinen tieto voidaan kuvata verbaalisesti tai koodilla. Tällainen tieto on julkista ja sen voidaan sanoa olevan perinteistä tietoa. Tällainen tieto on saatavilla esimerkiksi kirjoista ja lehdistä. (Nonaka 1995).

Hiljainen tieto perustuu ei -sanalliseen tietoon. Hiljaista tietoa on vaikea sanallisesti merkitä muistiin. Työntekijä on omaksunut sen yrityksen kulttuurista ja ympäristöstä. (Karjalainen, 2010; Juusela, 2010). Se on tietoa, josta emme ole tietoisesti tietoisia. Se voidaan omaksua matkimalla ja huomioimalla toista työssään. (Nonaka 1995.) Seidlerde (2008) mainitsee, että hiljaisen tiedon vahvuus on, että kilpailijoiden on vaikea sellaisenaan kopioida ja siirtää sitä.

Mentaalit	Aistilliset	Sosiaaliset	Käytännölliset
Kyvykyys	Tunteminen	Yhteiset käsitykset	Tietotaito
Kognitiiviset taidot	Tunteet	Normit	Asiantuntemus
Intuitio	Taiteellinen näkemys	Arvot	Nyrkkisääntö
Ajattelumallit	Maku	Vuorovaikutustaidot	Niksit
Ymmärrys	Asenteet	Sosiaaliset taidot	Käytännöllinen äly
Oivallus	Vaistoamainen tunne	Kulttuuri	Kädentaidot
Inspiraatio	Saada tuntuma jostakin	Terve järki	Rutiinit
Uskomukset	Kehon tuntemus	Elämäkokemus	Toimintavarmuus
Luovuus			Kehon taidot
Harkinta			Toiminnalliset taidot
Mielipide			Elämäkokemus
Ennakointikyky			
Arvostelukyky	Holistisuus: sisäinen ja henkilökohtainen pätevyys, toinen luonto, kokemus, taipumus, yhteinen kokemus		

Taulukko 2. Hiljaisen tiedon ominaisuudet vaikuttaviin toimintoihin liittyen (Haldin-Herrgård 2004).

Haldin-Herrgård, (2004) luokitteli neljään ominaisuuteen mihin hiljainen tieto liittyy (taulukossa 2.) Tällaisia ominaisuuksia ovat: mentaalit, aistilliset, sosiaaliset ja käytännölliset. Nonaka (1995) mainitsee, että yrityksillä on sisällään paljon hiljaista tietoa, jonka merkitys on taloudellisesti tärkeää ja on tärkeä kilpailutekijä tulevaisuudessa. Tieto pitää sisällään yrityksen sisällä olevia käytäntöjä, ei kopioitavia ominaisuuksia ja erilaisia ongelman ratkaisutapoja. Näiden tietojen pohjalle voidaan luoda uutta tietoa sekä kehitystä, joka muodostuu taas uudeksi organisaation tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Hiljaisen tiedon luonteesta, (taulukko 3.) Rolf (1995) kuvaa, että luettelo on loputon ja ei sinänsä anna täydellistä määritelmää hiljaisesta tiedosta.

<u>Ei-hiljainen tieto</u>	<u>Hiljainen tieto</u>
teoria, formaalit mallit	kokemus
abstrakti	konkreettinen
selittely	itse koettu
johdonmukainen ja irrelevantti	epämääräinen mutta relevantti
spesialisoitunut	diffuusio
tieteellinen	tieteellisen ulkopuolella
universaali validi	alueellisesti validi
kontekstivapaa	kontekstisidonnainen
analyttinen	synteettinen
intersubjektiiivinen	henkilöön sidoksissa
sana	toiminta
persoonaton, vastuuton	persoonallinen, moraalisesti kypsä
tutkimuskohteen manipulointi	empatia, tutkimuskohdetta kohtaan
ankkuroitunut rationaalisuuteen	ankkuroitunut tunteisiin
objektiiivinen havainnoija	osallistuva toimija
teknokraattinen	humanistinen
edistynyt optimismi	traditioon perustuva skeptisismi
sosiaalinen insinööritaito	tradition äänen sensitiivinen ymmärtäminen
oppikirjojen välittämää	traditioiden välittämää
sääntöjen välittämää	esimerkkien välittämää
koulutuksen teknokraattisuus	mestari-oppipoika-suhde
mahdollista verbalisoida	mahdollista verbalisoida
rationalismi	traditionalismi
selkeä	epäselvä
kriittinen avoimuus	luottamus pysyvyyteen
radikalisoiminen	säilyttäminen
nuorekas	vanhanaikainen
yleismaailmallisesti suuntautunut	paikallisesti ankkuroitu

Taulukko 3. Hiljaisen tiedon käsityksiä (Rolf, 1995; Toom 2008:36).

Seidle- de, (2088) mukaan, että hiljaisen tiedon jakamiseen voi olla esteitä, jos henkilö tuntee epävarmuutta oman asemansa puolesta. Työntekijä ei välttämättä ole tiedostanut oman käyttäytymiseensä liittyvää tiedon tärkeyttä. Tiedon siirto estyy, mikäli

osapuolet eivät ole riittävästi ammatillisesti samankaltaisia vaan omaavat erilaiset kokemukset työtehtävistä. Muita tiedonsiirron esteitä aiheuttaa, mikäli osapuolten henkilökemiat eivät toimi tai vastaanottajalla ei ole mitään motivaatiota ottaa vastaan tietoa. Menestykselliseen tiedonsiirtoon kuuluu, että organisaatiossa kannustetaan erilaisilla motivaatiota lisäävillä tekijöillä tiedon siirtoon. Yrityksen johdolla on suuri vastuu tässä. Organisaatiossa pitäisi vallita sellainen ilmapiiri, että henkilöstö kokee turvalliseksi jakaa omaa osaamistaan ilman asemansa menettämistä. Hiljaista tietoa voidaan onnistuneesti siirtää myös epävirallisissa tilanteissa. (Seidler-de Alwis, 2008). Mentoroinnissa ei vain siirry vanhaa tietoa vaan vanhan tiedon tilalle syntyy uutta, joka siirtyy organisaation mahdollistaen yrityksen jatkuvan kehityksen (Karjalainen, 2010; Nonaka, 1991). Parhaimmillaan se johtaa uusien ideoiden, tuotteiden ja prosessien onnistuneeseen luomiseen. (Seidler-de, 2008).

2.6 Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnin tavoitteet ovat moninaiset. Lähtökohtaisesti tavoitteet lähtevät aktorin toiveista. Karjalaisen (2010) tutkimuksessa tavoitteet vaihtelivat yksilön henkilökohtaisista tavoitteista organisaation vaatimiin tavoitteisiin. Henkilökohtaiset tavoitteet liittyivät ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja työhön liittyvien psykososiaalisen toimintojen tarkasteluun. Tavoitteena olivat ajattelun ja toimintatapojen kehittämisen lisäksi myös uusien ratkaisumallien löytyminen.

Kram (1985) kuvaa, että mentorin avustuksella nuori kehittyi sekä ammatillisesti ja psykososiaaliset taidot kehittyvät. Mentorin tehtävänä on tarjota sponsorointia, coachia, asettaa nuori haastaviin tehtäviin ja tehdä nuori näkyväksi tehtävässään. Tehtävien suorittaminen suojaa antavan ja neuvoja antavan mentorin opastuksella nuori oppii tehtävät. Nuoren oma ammattitaito kehittyi sekä itseluottamus kasvaa samalla. Nuori oppii navigoimaan oikein organisaatiossa ja oppii mentorointia matkimalla talon tavoille.



Kuvio 3. Mentoroinnin tavoitteet (Juuti, 2016, s. 139).

Juuti (2016) kuvaa mentoroinnin hyötyjä johtamisen kehittämisen työkaluna kuviossa 4. Kuviossa esitetään tavoitteita, mitä onnistuneella mentoroinnilla on mahdollista saavuttaa. Seuraavaksi käydään läpi nämä tavoitteet:

1) Kehittää johtajuutta. Johtajan kehittämisessä Juutin (2016) mukaan on tärkeää, että organisaatiossa arvioidaan esimiestoimintaa. Ilman arviointia ei voida varmuudella tietää, mitä ollaan kehittämässä. Juuti (2016) mainitsee, että johtamisen kehittämisessä palautteen anto ja oma reflektointi on tärkeää. Reflektoinnin avulla voidaan pohtia eri tilanteita ja tapahtumia. Reflektiivinen pohtiminen työn ohella kehittää esimiehen

taitoja. Mentorilla on tärkeä rooli olla esimiehen tukena pohtimassa tapahtumia ja eri tilanteita. Lisäksi heillä yhdessä on mahdollisuus löytää ratkaisumalleja eri tilanteisiin.

2) Tukee tuloksellisuutta. Mentoroinnilla voidaan uusi työntekijä sitouttaa yrityksen organisaatioon nopeammin ja tehokkaammin vahvistettaessa uuden työntekijän ammatillista osaamista.

3) Auttaa sijais- ja seuraajasuunnittelussa. Mentori on myös avainasemassa nähdessään aktorinsa kehittymisen, jolloin hän voi tarjota verkostojensa kautta osaavaa työntekijää. Mentorilla on aktorin tiedoista ja taidoista hyvä näkemys.

4) Madaltaa organisaatorajoja. Mentoroinnin avulla aktori saa hyödyllistä tietoa organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuurissa vallitsevat tavat ja käytännöt, millaisia asioita organisaatiossa arvostetaan, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei ole. Tällaiset tavat ovat monesti epävirallisia. Mentorin avustuksella aktori tutustuu paremmin organisaation muihin jäseniin.

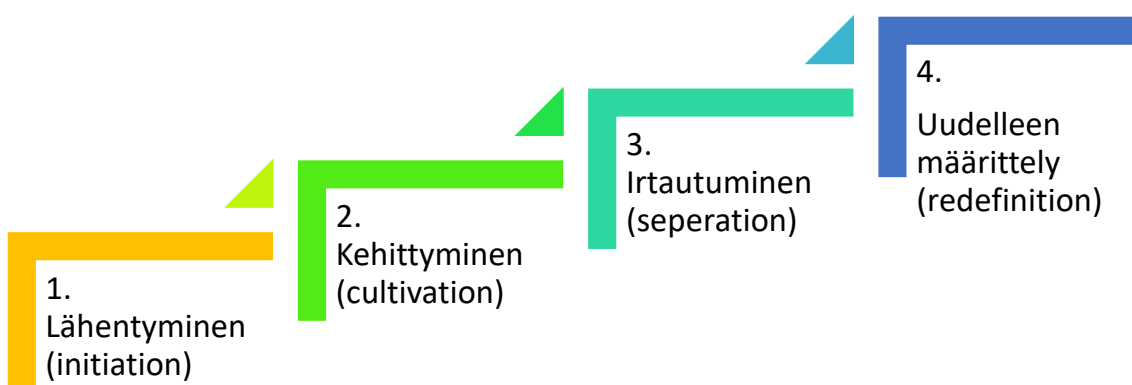
5) On itseohjautuva. Mentoroinnissa ei ole tarkoitus antaa valmiita neuvoja ja ohjeita. Mentori on tarkoitus tukea ja kannustaa aktoria itse löytämään vastauksia tai ratkaisuja. Aktorin itseluottamuksen kasvaessa, hänen oma-aloitteisuutensa ja itseohjautuvuus lisääntyvät.

6) Perustuu vastavuoroiseen suhteeseen. Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jossa käydään dialogia luottamuksellisesti. Mentorilla itsellään on mahdollisuus hyötyä tästä suhteesta kehittämällä omia vuorovaikutussuhteita.

2.7 Mentoroinnin prosessi

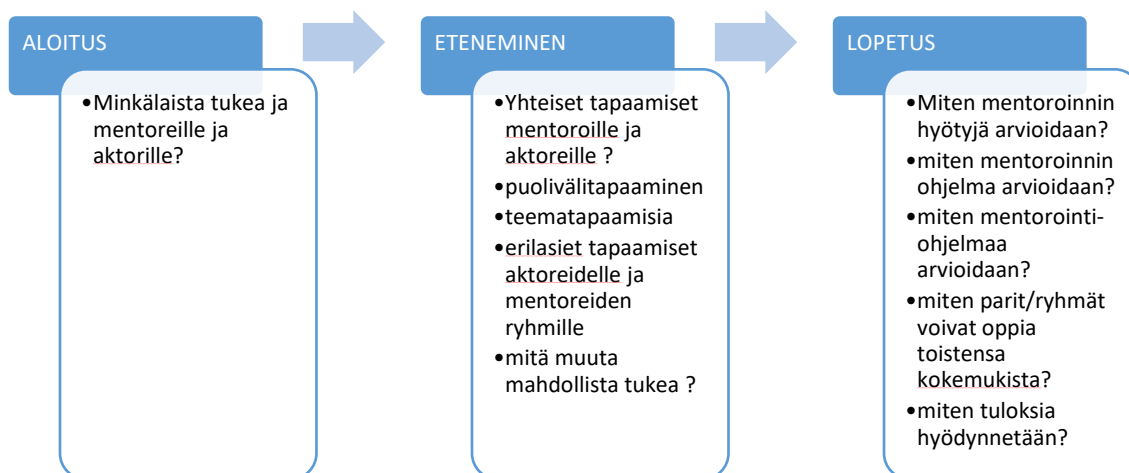
Kram (1983) kuvaa mentorointiprosessia neljävaiheiseksi. Lähentymisvaihe, jossa osapuolet tutustuvat toisiinsa. Mikäli tavoitteet mentorointisuhteelle nähdään otolliseksi ja käyviksi luodaan mentorointisuhde. Ajallisesti Kram kuvaa, että tämä aika kestää puolesta vuodesta vuoteen. Mentori aloittaa ohjauksen ja valmentaa vaativissa tehtävissä. Tämän jälkeen alkaa kehitysvaihe. Tämä vaihe kestää 2–5 vuotta. Tässä vaiheessa mentorointisuhte syvenyy. Psykososiaaliset ja urakehitystaitojen kehitys ovat

tässä vaiheessa suurimmillaan. Irtautuminen tapahtuu, kun osapuolet huomaavat, että konteksti on vakiintunut, eikä suhteelle ole enää tarvetta tai jompikumpi osapuoli haluaa irrottautua suhteesta. Uudelleen määrittely vaiheessa suhde voi jatkua edelleen ystävyysuhteena tai päättyä kokonaan. Kram Kathy kuvaama mentorointimatka on ajallisesti pitempi, mitä Suomessa yleensä harjoitetaan.



Kuvio 4. Kram (1983) kuvaa mentorointiprosessia neljä vaiheiseksi

Prosessin alussa mentorointisuhteen tavoitteiden selkeyttämiseksi kannattaa kartoittaa aktorin nykyinen tilanne. Kupias (2014) mainitsee, tällaisen kartoituksen avulla voidaan selvittää, millaista tukea aktori tarvitsee. SWOT voi olla yksi työkalu tähän tarkoitukseen. Taulukkoon määritellään aktorin vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Suunnan määrittämiseksi tehdään mentorointisuunnitelma ja -ohjelma sekä mentorointisopimus. Mentorointiohjelmassa määritellään mentorointisuhteelle aikataulu ja tavoitteet. Tämän jälkeen suunnitellaan, millä tavalla mentorointisuhde toteutetaan. Mentoroinnin vaiheita ja tuloksia on hyvä tarkastella väliarvioinneissa. Näissä väliarvioinneissa voidaan punnita tilannetta ja tehdä mahdollinen jatkosuunnitelma. (Kupias, 2014).



Kuvio 5. Mentoroinnin vaiheet (Kupias, 2014).

Jones (2013) kuvaa, että mentoroinnissa tapahtuva oppiminen tapahtuu kolmella tavalla. Matkimalla mentoria vuorovaikutustilanteissa ja mentorin erilaisten tarinoiden avulla. Lisäksi mentorin antamasta palautteesta, mitä mentori antaa matkan varrella. Valmennus perustuu dialogisuuteen. Iqbal (2017) kuvaa, että mentorin ja aktorin suhde perustuu vuorovaikutussuhteeseen, jossa valmentaja ei anna valmiita vastauksia ja ratkaisuja. Mentori kannustaa aktoria etsimään itse ratkaisuja. Näin tehden aktorin oma itseluottamus kasvaa. Karjalainen (2010) mainitsee, että mentorointitapoja on tärkeää vaihdella, yllätyksellisyydellä voidaan hänen mukaansa saavuttaa parempia tuloksia. Karjalaisen (2010) tutkimuksessa tutkittavilla olivat käytössä keskusteluhetket, joissa he esittivät aktorille kysymyksiä, myös yhdessä tekeminen mainittiin tutkimuksessa tavaksi toteuttaa mentorointia. Karjalaisen (2010) tutkimuksessa todettiin, että verkossa tai muilla välineillä tapahtuva yhteydenpito ei korvannut kasvokkain tapahtuvaa.

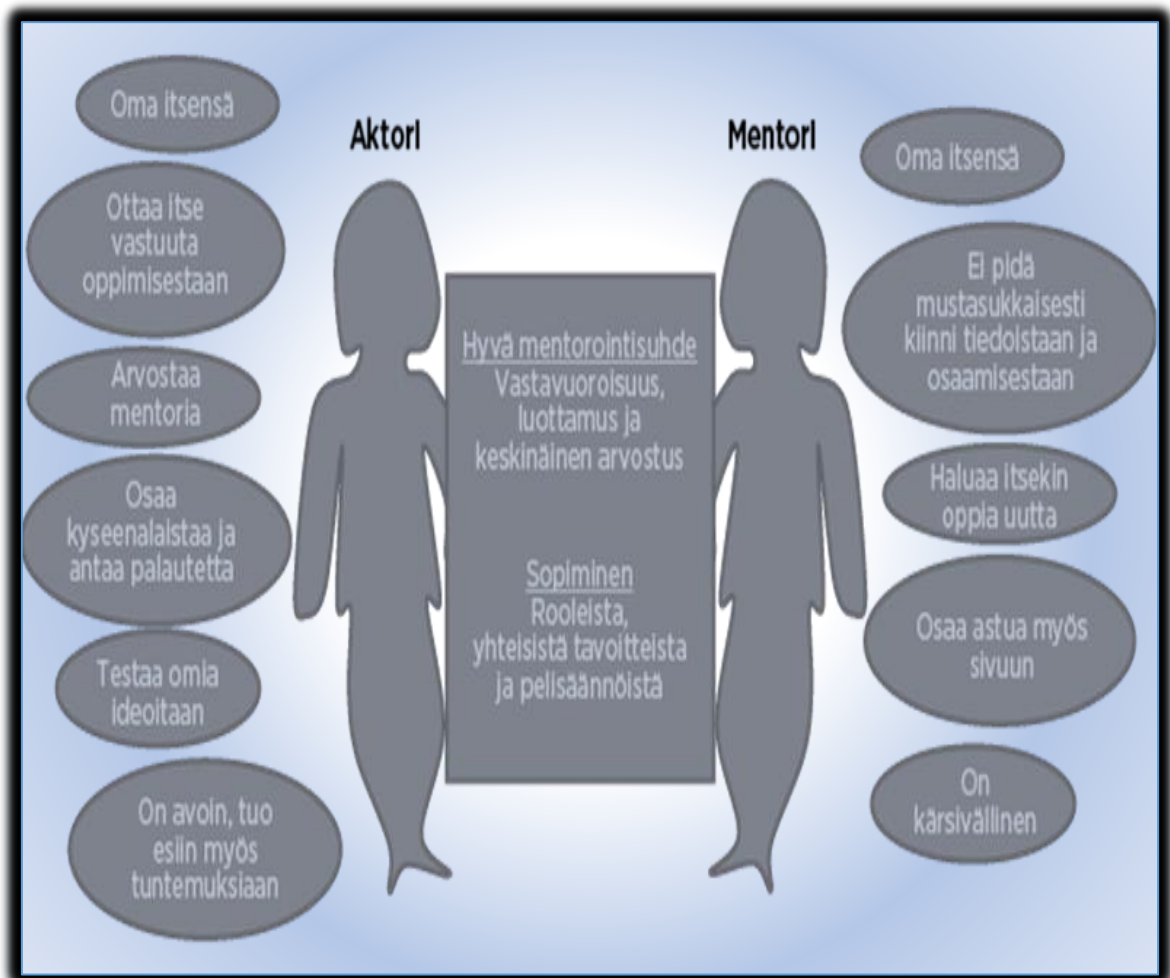
2.8 Mentoroinnin onnistumisen edellytykset

Allen ja muut (2006) mainitsevat, että mentoroinnin aluksi järjestettävällä koulutuksella ja laadukkaalla mentorointiprosessilla on merkitystä mentorointiohjelman onnistumiseen. Koulutuksessa tai alkuinfossa käydään läpi, kuinka ohjelma toteutetaan. Mentoriparin valinnassa Allen ja muut (2006) mainitsevat, että parin yhteensopivuudella on merkitystä ohjelman onnistumiseen. Osapuolten sitoutuneisuus ohjelmaan on tärkeää. (Allen ja muut, 2006; Kanninen & Kuit, 2017; Kupias, 2015).

Mikäli ohjattavan on tarkoitus ohjata uusi työntekijä työtehtäväänsä. Mentorin tulee olla tietoinen, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja millä strategialla se on tarkoitus saavuttaa. Mentoroinnissa yksi tärkeä ohjauskeino on palautteen anto. Mentorilla pitää olla tiedossa, miten palautteenanto on tarkoitus toteuttaa. Hyvän mentorin ominaisuuksiin kuuluu myös, että hänellä on hyvät viestintätaidot ja hän on hyvä kuuntelija (Iqbal, 2017). Allen (2006) toteaa, että osapuolien vuorovaikutus onnistuu parhaiten, mikäli osapuolet ovat fyysisesti lähellä toisiaan ja mentoroinnilla on organisaation tuki.

Kupias (2014) kuvaa, että onnistuneen mentorointi edellyttää, että mentoroinninsuhteen on oltava kunnossa ja osapuolten pitää olla motivoituneita. Tämä tarkoittaa, että ohjaaja on halukas jakamaan omaa osaamistaan. Sisäisessä mentoroinnissa, joka tapahtuu organisaation oman henkilön toimesta voi tulla tämä ongelma vastaan. Yritysjohdon on varmistettava, että mentoriksi ryhtyvällä ei ole pelkoa oman uransa ja asemansa puolesta. Ohjelman suunnittelu ja roolit ovat ennakoitava ennen suhteen alkua. Ohjelman alussa on huomioitava mahdolliset häiriötekijät, joita voi matkan aikana tulla vastaan. Kupias (2014) kuvaa kuviossa 7 eri elementtejä, jotka takaavat hyvän mentorisuhteen. Osaaminen ja kehittäminen onnistuu parhaiten, jos aktori itse sekä oivaltaa ja testaa eri mahdollisuuksia ratkaisuisaan, että esittää kysymyksiä mentorille. Aktorin toiminta pitää olla aktiivista oppimista. Leskelän (2005) mukaan mentorin ohjausstrategialla on merkitystä, kuinka vuorovaikutussuhde tulee

onnistumaan. Leskelän (2005) mukaan mentori voi tarjota aktorille uusia ajatusmalleja ja toimintatapoja.



Kuvio 6. Hyvän mentorointisuhteen elementtejä (Kupias 2014).

2.9 Mentoroinnin hyödyt

Mentorista saadut hyödyt ovat sekä objektiivisia että subjektiivisia. Objektiiviset hyödyt ovat konkreettisia hyötyjä. Näitä konkreettisia hyötyjä ovat aktorille ammatillisen osaamisen lisääntyminen ja sen myötä: mahdollinen palkankorotus, urakehitys ja verkostojen laajentuminen (Kram 1985; Allen 2004; Leskelä 2005). Mentori koetaan tukihenkilöksi, jonka kanssa voi pohtia askarruttaviin kysymyksiin vastauksia ja ratkaisuja.

Subjektiivisia hyötyjä ei välttämättä ole heti nähtävissä tuloksissa, vaan ne voivat tulla esiin vuosienkin jälkeen. Näitä hyötyjä ovat: työhyvinvointi, lisääntynyt itsevarmuus, sitoutuminen työpaikkaan ja oman työn arvostus. (Kram, 1985; Allen ja muut, 2004; Leskelä, 2005). Ristikangas (2014) tuo esille uusien vastavalmistuneiden tarvetta saada mentorointiohjelmaan piiriin, jolloin heidät voidaan nopeammin kiinnittää yritykseen ja sen toimintatapoihin. Tällä saavutetaan se, että heidät saadaan ottamaan paremmin vastuuta toimistaan.

Artikkelien ja kirjallisuuden valossa muodollisen mentoroinnin hyödyt ovat sekä taloudellisia, että työhyvinvointiin liittyviä. Kupias (2014, s. 8) kuvaa, että pysähtymis- ja reflektointipaikat työssä auttavat työntekijää henkisesti ja fyysisesti jaksamaan työssään pitempään. Leskelän (2005) mukaan mentoroinnin suosio tulee kasvamaan. Nykyisin 100 parhaasta yrityksestä 60 toteuttaa mentorointiohjelmaa.

Mentoroinnin hyödyt	
Aktorille	<ul style="list-style-type: none"> * alan ammatillisen osaaminen * itseluottamus * verkostoituminen * tuki * urakehitys
Mentorille	<ul style="list-style-type: none"> * saa uusia ideoita ja toimintatapoja * ammatillisen kasvun mahdollisuus * nuoremman sukupolven arvot tutuksi * palauteen saaminen * vuorovaikutustaidot kehittyvät
Organisaatiolle	<ul style="list-style-type: none"> * tiedon välittäminen * työntekijöiden motivointi * henkilöstön vaihtuvuus pienentyminen * kokeneiden työntekijöiden pitempi työura * ja näistä ylläolevista johtuen alhaisemmat kustannukset

Taulukko 4. Mentoroinnin hyödyt (Ristikankangas, 2014, s. 55–57; Juusela, 2000; Karjalaisen 2010).

3. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Luvussa syvennyttään tutkimuksen taustoihin ja tutkimuksen toteutukseen.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa mentorointi aihetta lähestytään laadullisella tutkimusotteella. Tutkimukseen osallistujien omat kokemukset ja näkemykset mentorointiprosessin eri vaiheista ja hyödyistä ovat tutkimuksessa keskeisessä osassa.

Laadullinen tutkimus pohjautuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja käsityksien tarkasteluun. (Puusa, 2020). Laadullinen tutkimus on deskriptiivistä. Tutkimuksessa tuodaan sekä prosessit, merkitykset että ilmiöt ymmärrettäviksi niin sanojen, kuin tekstien ja kuvien avulla. Otos määrä rajataan tiettyyn ryhmään ja siitä saadut tulokset analysoidaan perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston lähteet voivat olla erilaiset dokumentit, teemahaastattelut, haastattelut ja havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukon valintaan vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen haastateltavat voidaan valita harkinnanvaraisesti. Tarkoitus ei ole yleistää ilmiötä. (Kananen, 2017).

3.2 Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Haastattelukysymykset pohjautuivat jo teoriaosassa havaittuihin teemoihin. Haastattelukysymykset olivat ennalta suunniteltuja. Kysymykset osoitettiin mentorille ja aktorille.

Teemahaastattelussa edetään sekä huolellisesti etukäteen valittujen keskeisen teemojen kautta että niitä tarkentavien kysymysten kautta. (Tuomi & Sarajärvi,2002.) Keskeinen haastattelua ohjaava tekijä on haastattelurunko, joka antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset (Koskinen ja muut, 2005, s. 108).

3.3 Aineiston keruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin sähköpostilla lähetetyt kysymykset. Valmiiden kysymysten lähettäminen on perusteltua silloin, kun haastateltavat sijaitsevat etäällä. Haastattelut toteutettiin silloin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluina. Valintaan vaikutti, se että tämä mahdollisti samansisältöiset kysymykset kaikille vastaajille. Tämä tehosti tutkimukseen tekoon käytettävää aikaa sekä haastateltavat saivat osallistua kyselyyn itselleen sopivana ajankohtana. Teemahaastatteluissa keskityttiin kyselyissä mentorointiohjelman toteutukseen ja mitä kokemuksia osallistujat olivat saaneet ohjelmaan osallistumisesta. Tutkimusaineisto kerättiin joulukuussa 2021 kysymyksiä sisältävällä haastattelulomakkeella, joka lähetettiin ennalta sovituille henkilöille. (Liite 1,2).

Sain luvan Suomen Ekonoemilta ry:ltä tehdä haastattelututkimuksen heidän mentorointiohjelmassaan olleille henkilöille. Suomen Ekonomit ry on järjestänyt yli 20 vuoden ajan mentorointiohjelmaa halukkaille. Ohjelman sisältö määräytyy aktorin tarpeista. Ohjelman sisältö vaihtelee, se voi olla psykososiaalista tukea tai sitten uraan liittyvää. Mentori valitaan aktorin toiveiden mukaisesti. Ekonomiliiton uravalmentajat ovat mentori-aktori-parin tukena koko mentoroinnin ajan. Ohjelman aikana liitto järjestää myös tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus kohdata muita mentoreita ja aktoreita. Ohjelman kesto on vuosi, tapaamiset ovat noin kerran kuussa 1–2 tuntia. Mentorointi toteutetaan joko kasvotusten, mutta nykyisin yhä enemmässä määrin virtuaalisesti.

Osallistujat saivat Suomen Ekonomit ry:n kautta ensin tiedotteen, jossa kerrottiin mihin tarkoitukseen kerätään haastateltavia. Halukkaat haastateltavat ilmoittivat halukkuutensa osallistua kyselyyn ja ilmoittivat oman sähköpostiosoitteensa. Halukkaita haastateltavia ilmoittautui 16 henkilöä. Näille lähetettiin haastattelulomakkeet sähköpostin liitteenä. Osallistujilla oli kaksi viikkoa palauttaa kysely takaisin. Yhdeksän henkilöä palautti vastauksensa.

3.4 Analyysi

Tässä tutkimuksessa on käytetty sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä on mahdollistaa analyysin tekemisen monipuolisesti eri menetelmien avulla. Analyysi tapahtuu sisällönanalyysissä nousseiden teemojen mukaan. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Esiin nousseiden teemojen pohjalta, nämä teemat ryhmitellään omiksi alaryhmiksi. Sisällönanalyysia toteutettiin koko tutkimuksen ajan. Teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen tulokset voitiin sen jälkeen ryhmitellä alaryhmittäin analysoinnin helpottamiseksi. Menetelmän avulla etsitään aineistosta samankaltaisuutta. (Puusa, 2020).

Analyysin tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen aineistoa. Tarkoituksena on saada laadullisesta aineistosta kokonaisuus, josta voidaan tehdä tulkinnat ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa, 2020).

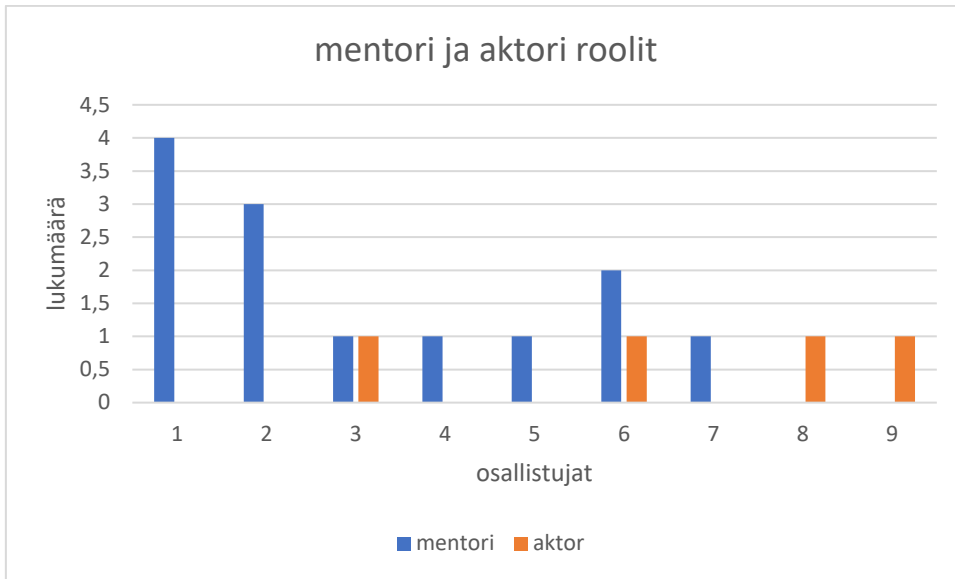
4. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksia. Tulokset esitellään analyysin esille nostamien teemojen järjestyksessä. Tutkimustulokset havainnollistetaan käyttämällä siteerauksia haastatteluista. Mentorointia ja siitä saatuja hyötyjä pyritään kuvaamaan haastateltavien kokemusten kautta. Kokemukset ovat haastateltavien omia käsityksiä ja ymmärrystä aiheen käsitteistä.

Kaikkiaan haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä. Haastateltavista oli neljä miestä ja viisi naista. Haastateltavat edustivat eri toimialoja. Kolme henkilöä ilmoitti toimivansa myynti- ja markkinointialalla, kaksi henkilöä henkilöstöhallinnossa, neljän osallistujan toimialat jakoutuivat taloushallinto, rahoitusala, asiantuntijana ja it-ala. Koulutukseltaan kaikki ilmoittivat olevan kauppatieteiden maistereita. Tähän tutkimukseen osallistujien ikäjakauma oli 20:stä yli 60-vuotiaaseen.

Mentorointiohjelmaan osallistujien aikaisemmat kokemukset mentorointiohjelmasta vaihtelivat. Yhdellä mentorilla oli kokemusta neljästä mentoriohjelmasta. Kahdella mentorilla oli useampi kuin yksi mentorointikokemus. Kaksi mentoria ilmoitti, että olivat olleet aikaisemmin itse aktorina.

”Olen itse saanut mentorointia, joista jäi todella hyvä kokemus. Halusin antaa saman kokemuksen omille valmennettaville/mentoroitaville.”



Kuvio 7. Mentorin ja aktorin aikaisemmat kokemukset mentoroinnista

4.1 Osallistuminen mentoriohjelmaan

Mentoriksi lähtemisen syyksi moni haastateltava mainitsi, että heillä oli halu auttaa ja jakaa omaa osaamistaan myös muille. Mentorina toimiminen koettiin, että se tuo hyvää mieltä itselle. Osallistujat mainitsivat, että mentorina toimiminen antaa heille mahdollisuuden kehittää omia vuorovaikutus- ja esimiestaitoja. Aktorin ohella mentorilla on ohjelman aikana mahdollisuus pysähtyä nykyhetkeen, suunnitella uutta ja miettiä omia kehittämistarpeita. Joillakin haastatteliijoista oli aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä, jolloin heidän motivaationsa ohjelmaan lähtemisessä oli halu säilyttää kosketus omiin johtamistaitoihin.

”Suomen Ekonomeilla on aktiivinen mentorointiohjelma ja halusin ottaa selville, miten he tämän aiheen/tarpeen näkevät. Suurempi käytännön syy oli oma elämäntilanne: työ- ja elämäkokemusta takana, hyviä ja huonoja puolia työelämässä nähtynä. Lisäksi oma työtilanne antoi mahdollisuuden.

Olen myös koko työuran toiminut eräänlaisena "mentorina" -joko esimiehenä, kollegana, ystävänä ja luottamusmiehenä. Kuunteleva korvana oleminen ja henkilön oman ajattelun tukeminen ovat aina kiinnostaneet."

"Pidin kovasti aiemmin esihenkilötyöstä ja siitä, että sain auttaa muita onnistumaan työssään. Tätä työtä jatkan edelleen henkilöstöasiantuntijana, mutta ilman esihenkilövastuuta. Halusin tarjota osaamistani ja kokemusta samalla alalla työskentelevän käyttöön sekä kasvaa samalla itse mentorin rooliin. Koen avoimen keskustelun, vertaistuen ja yhteisen reflektoinnin tärkeäksi työelämässä, mentorointi on siihen oiva väylä."

"Oppiakseni johtamista ja mentoroinnista ja auttaakseni tulevia johtajia. Prosessi on aina kaksisuuntainen."

Aktorit mainitsivat omaksi motivaatioksi mentoriohjelmaan lähtemiseksi sen, että halusivat oman uransa kehitysmahdollisuuksiin tukea ja neuvoja. Alkuvaiheessa ammatilliset tavoitteet voivat tuntua hyvinkin vaikealta ja epämääräisiltä. Näihin haluttiin saada selkeyttä ja eri näkökantoja, ja kuinka ne voidaan toteuttaa. Aktorit kokivat tärkeäksi, että he saavat keskustella omista urasuunnitelmistaan ja itsensä kehittämisestä. Mentorilta he hakivat myös konkreettista apua työnhaussa. Mentorin oma ammatillinen kokemus toi keskusteluihin tarvittavaa kokemuksen tuomaa varmuutta ja uskottavuutta.

"Kaipasin selkeyttä ja suuntaviivoja omille uratavoitteille ja suuntaa mihin päin lähteä. Itseäni kiinnostaa ja omana tavoitteena manager rooli ja esimieshenkilötehtävät. Ehkä aikaisemmin on puuttunut rohkeutta ja uskoa omaan osaamiseen. Lähdin hakemaan näille toiveille ja tavoitteille sparrausta."

”Pohdin jo pidempään, että olisi hyödyllistä päästä keskustelemaan urasuunnitelmista, kehittymismahdollisuuksista ja poluista jonkun kanssa, joka ei olisi töissä samassa yrityksessä kuin minä.”

4.2 Mentorointiprosessi

Kupias (2014) mainitsee, että mentorointiprosessin alkuvaiheessa pitäisi pitää alkuperehdytys, jossa määritellään tarkemmin ohjelman toteutus ja tarkoitus.

Haastateltavat mainitsivat, että he olivat osallistuneet Suomen Ekonomiliitto ry:n perehdytykseen ja saaneet sieltä tarvittavan materiaalin. Osalla haastateltavista oli myös omatoimisesti hankittua koulutusta. Mentorit kokivat rikkaudeksi sen, että heillä oli mahdollisuus ohjelman aikana jakaa kokemuksia muiden mentoreitten kanssa.

”Mentorin rooliin sain Suomen Ekonoimeilta alustan, jossa pitää yhteyttä ohjelman muihin mentoreihin, jakaa kokemuksia, tutustua aiheeseen eri materiaaleja hyödyntämällä sekä osallistumalla mentorivuoden aikana yhteisiin tilaisuuksiin. Tutustuin aiheeseen myös omatoimisesti ja luin muutamia kirjoja siihen liittyen.”

Haastateltavilta kysyttiin, mitenkä mentorointiprosessi on heidän tapauksessaan muotoutunut. Haastatteluissa mainittiin, että ennen mentorointiprosessin alkamista oli valittu osapuolet. Tämän jälkeen oli suunniteltu ohjelma ja asetettu tavoitteet. Tämän lisäksi oli tehty suunnitelma prosessin toteutuksesta. Mentoripareja voidaan muodostaa erilaisin perustein. Suomen Ekonomiliitto ry muodostaa parit aktorin toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti. Mentorilla on mahdollisuus vaikuttaa omassa hakemuksessaan kriteereihin, mitä toivoo ohjattavaltaan.

Aktoreilla näytti olevan suurin valta mentorin vallinnassa. Eräs mentori mainitsi, että hän koki tärkeäksi, että aktori on jossain määrin samalla alalla toimiva ja samanhenkinen.

”Pääsin vaikuttamaan mentorin valintaan”.

”Ekonomit valitsivat minulle mentorointiparit sopivilla kriteereillä.”

”Aktorini valittiin ohjelman järjestäjien taholta ja luotin siihen, että meillä olisi jonkin verran jotain yhteistä aktorin kanssa. Ja näin olikin! Toimimme molemmat HR-tehtävissä aidolla palolla, olimme luonteeltamme osittain samanlaisia ja arvostimme samanlaisia asioita niin työssä kuin arjessa.”

Aktorit mainitsivat, että mentorointiohjelman sisältö toteutetaan heidän toiveiden mukaisesti. Osa vastaajista mainitsi, että he olivat tehneet kirjallisen sopimuksen.

”Prosessi muotoutui vahvasti minun määrittämäni tavoitteen ympärille.”

”Teimme mentorointivuodeksi yhdessä mentorin kanssa sopimuksen, jonka mukaan etenimme ja toimimme.”

Tapaamiset prosessin aikana vaihtelivat eri mentoripareilla. Haastatteluissa selvisi, että käytännöt vaihtelevat suuresti ohjelman aikana ja eri mentorointiparien välillä. Pääsääntöisesti osapuolet tapasivat kerran kuukaudessa. Tapaamiset hoidettiin joko teamsin välityksellä tai kasvotusten. Vaihtelevuus ja yllättävät erilaiset tapaamiset voivat tuoda mentorointiin uutta puhtia. Rento yhteinen lenkki ulkona on oiva tapa saada tapaamisiin rentoutta. Vaihtelevuutta tapaamisiin eräs mentori mainitsi, että oli vienyt aktorin yhteiselle lenkille ja olivat myös tavanneet lounaan merkeissä.

Käsiteltävät aiheista haasteltavat mainitsivat, että tapaamisissa käsiteltiin paljon niitä aiheita, joita aktori oli toivonut. Monesti nämä agendat olivat jo ennakolta sovittu ja mentori oli antanut aktorille kotitehtäviä tehtäväksi ennen tapaamista.

4.3 Tavoitteiden seuranta

4.3.1 Reflektio

Mentorointiohjelmaan kuuluu erilaiset kirjalliset tehtävät, joilla omaa oppimista käsitellään ja jäsenellään. Tällaisia tehtäviä voi olla esimerkiksi muistiinpanot, oppimispäiväkirjat, reflektio tai muut kirjalliset tehtävät. Oppimispäiväkirjan pidolla on tarkoitus, että siihen kirjoitetaan matkan varrella mitä on oppinut. Sitä voi pitää koko mentorointijakson ajan, ei ainoastaan mentorointi tapaamisten jälkeen. Kirjoittamalla siihen tapaamisten aikana käsitellyt asiat oppimispäiväkirja toimii hyvin muistiinpanona tulevia tilanteitakin varten. Aktorille tehtäväksi annetut erilaiset kirjalliset kotiläksyt tapaamisen jälkeen auttavat heitä ottamaan vastuu omasta kehitymisestään. Reflektoinnilla kirjoittaja voi jäsentää paremmin, mitä uutta on oppinut ja mitkä asiat kaipaavat vielä lisää selvitystä. Reflektio on molemmille osapuolille oman kehityksen kannalta hyödyllistä.

Haastatteluista kävi ilmi, että mentorit eivät koe, että heidän tehtävänänsä olisi antaa selviä vastauksia aktorille. Keskustelujen tarkoituksena on, että mentorin kannustaa aktoria etsimään uusia näkökulmia pohdittavaan aiheeseen. Eräs haastateltava mainitsi, että hän haluaa kannustaa aktoria pohtimaan ja löytämään ratkaisun itsenäisesti.

4.3.2 Palaute

Palaute on yksi oppimisen väline. Se tuo näkyväksi tehdyn työn ja antaa suunnan minnepäin kannattaa edetä. Hyvä palaute vahvistaa ja tuo energiaa vastaanottajalle.

Rakentavassa palautteessakin on hyvä etsiä jotain hyvää vastaanottajan toimissa. Kriittisen palautteenanto kannattaa aina miettiä huolella, ei antaa vihasena, eikä julkisesti. Vastauksissa palautteenannon tärkeyttä korostettiin. Molemminpuolinen palautteen anto on ohjelman aikana tärkeää. Palautetta annettiin prosessin aikana, mutta myös lopussa. Tavoitteita tarkastettiin myös melko yleisesti ohjelma aikana.

	Tapaamiset	Toteutustapa	Tavoitteiden seuranta
M-1	kerran kuussa noin 1-1,5 h/tapaaminen	etäyhteydet yhteiset kävely hetket yhteiset lounaat sovitut teemat	spontaanit palautteet
M-2	pari kertaa kuukaudessa 1,5h/tapaaminen	tapaamiset ja kotitehtävät toimintassuunnitelman mukaisesti	palautteen anto
A-1	aktorin toiveiden mukaisesti	etukäteen sovitut aihealueet	päiväkirjan pitäminen reflektoi säännöllisesti
M-3	aktorin toiveiden mukaan	ennakkolta sovitut aihealueet	oppimispäiväkirja reflektointi palautteet
M-4	aktorin toiveiden mukaisesti	sovitut raamit edellisellä kerralla sovitut aihe- alueet	
M-5	aktorin toiveiden mukaisesti	teams välityksellä aktorin tavoitteiden mukaisesti	oppimispäiväkirja
M-6	kerran kuussa	tapaamiset sisältö sovittiin yhteisesti ennakkoon	kotiläksyt, muistiinpanot väliyhteenveto loppuyhteenveto
A-2	kerran kuussa	tapaamiset ja sisältö muotoitui tavoitteiden mukaan tarkennettiin matkan aikana	tavoitteiden tarkentaminen loppupalaute
M-7	Alussa tehdyn suunnitelman mukaisesti	tapaamiset ja sisältö muotoitui tavoitteiden mukaisen ohjelman mukaan	Agendaa tarkasteltiin vuoden aikana

Taulukko 5. Tutkimustuloksista kerätyt mentorointitoteutukset

”Tämä riippuu todella paljon henkilöstä. Yksi haluaa selvää seuranta, toinen hyppää helposti asiasta toiseen kunnes lopulta kaivetaan selville se todellinen iso syy taustalla. Tapaaminen muutaman viikon välein on hyvä. Olen ollut valmis kerran kuussa keskusteluun, jos on ollut tarpeen.”

”Palaute: mentorin tärkein tehtävä on antaa koko ajan palautetta, sopiva määrä ja sopivalla tavalla. Itse käytän paljon esimerkkejä ja tuon esille avaavia kysymyksiä. Sen avulla aktori ohjautuu eteenpäin. Mentorin pitää kuunnella herkäällä korvalla mitä aktori tarvitsee kulloinkin – pienin askelin pääsee pitkälle, harppomalla voi kompastua. Mentori ei ole äiti/isä eikä ystävä.”

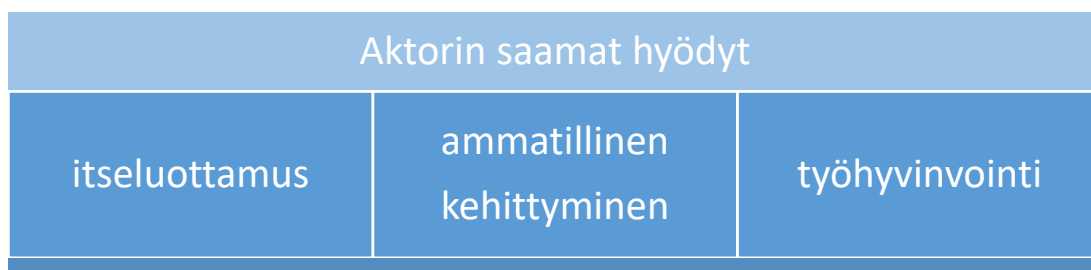
”Aktori piti päiväkirjaa ja reflektoi oppimaansa sovitusta tavoitteista. Annoimme toisillemme palautetta säännöllisesti. Toimi mielestäni hyvin.”

”Olen toiminut kuuntelevana korvana ja peilinä, uusien näkökulmien antajana sekä välillä sanoittaen tilanteita yhteisen näkemyksen luomiseksi. Olen itse halunnut oppia ”oivalluttamaan” toista ajattelemaan asioita eri näkökulmista, tarvittaessa laajemmin sekä ennakko luulottomammin. Olen pyrkinyt ymmärtämään aktorin tilannetta, kyselemään tilanteeseen sopivia avoimia kysymyksiä, kiteyttämään kuulemiani asioita ja valanut aktoriini luttamusta oman osaamiseen että riittävyyteen. Itsensä hyväksyminen ja oman itsetunnon vahvistaminen ovat asioita, josta olemme myös jutelleet paljon.”

”Tavoitteiden seuranta, palasimme tavoitteisiin, kuukausittaiset tapaamiset, loppupalaute. Prosessi sujui hyvin ja toimivasti. Palveli tarpeitani aktorina.”

4.4 Hyödyt

Mentoroinnin hyödyt jaetaan objektiivisiin ja subjektiivisiin hyötyihin. Objektiiviset hyödyt voidaan havaita heti ja ne ovat konkreettisia. Subjektiiviset hyödyt koetaan olevan vahvasti työhyvinvointiin vaikuttavia. Nämä hyödyt voivat näkyä vuosien jälkeenkin. Haastatteluissa ilmeni, ettei mentorointia koettu ainoastaan hyödylliseksi nuoren työuran alussa vaan mentori voi auttaa ketä tahansa.



Kuvio 8. Aktorin saamat hyödyt

Työtehtävien muutokset tai haastavat työtehtävät saattavat vaikuttaa työntekijän työssä jatkamiseen. Tällaisissa tilanteissa keskustelukumppani koettiin tarpeelliseksi, koska dialogi toisen kanssa auttaa jäsentämään ajatuksia paremmin. Haastatteluissa myös mainittiin epävirallinen mentorointi. Tällainen epävirallinen mentorointi voi tapahtua esimerkiksi työnopastuksen yhteydessä.

”Sain itse suuresti tukea mentorilta aikoinaan pahassa paikassa työelämässä. Jouduin irtisanomaan joukon ihmisiä ja sellainen kokemus vaatii taustatukea – onneksi sellaista löytyi omalta työpaikalta, jossa oli koulutettu joitakin henkilöitä tähän tärkeään rooliin.”

”Minulla on ollut ns. epävirallinen mentori aiemmalla työnantajalla kasvaessani esihenkilörooliin.”

Koen avoimen keskustelun, vertaistuen ja yhteisen reflektoinnin tärkeäksi työelämässä, mentorointi on siihen oiva väylä.”

Haastateltavilta kysyttiin, mitä ovat oppineet/saaneet mentoroinnista.

Kaikki haastatteluihin osallistuneet mainitsivat, että ovat hyötynneet ohjelmassa olemisesta. Mentorit mainitsivat, että oppiminen on lähes aina kaksisuuntaista. Aktorit vastasivat, että keskustelut olivat selkeyttäneet heidän urasuunnitelmiaan.

”Selkeyttä urasuunnitelmiin. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Askelmerkkejä heikkouksien kehittämiseen.”

”Ammatillinen itsetuntemus ja tavoitteet työuralla. Tukea työelämään siirtymisessä”.

Mentoreilta kysyttiin, miten he itse kokevat, että olisivat auttaneet aktoreita.

Mentoreitten vastauksista nousivat esiin itsetunnon vahvistuminen tai konkreettinen apu urasuunnittelussa.

”Osasin muutaman kerran auttaa tilanteissa, joita olen itse aiemmin kokenut työelämässä. Tukena pystyin olemaan myös haastavina hetkinä. Auttoi kuulemma sekä rauhoittamaan tilannetta ja selkiyttämään ajattelua.”

”Annan näkemystä ja kokemuksiani, joita aktori voi soveltaa.”

Mentoreilta kysyttiin, mitkä heidän itsensä hyödyt ovat olleet ohjelmasta. Haastatteluissa mentorit mainitsivat, että toisten auttaminen toi pelkästään jo hyvää mieltä. Jotkut haastateltavat kokivat, että he oppivat itsestään enemmän ja myös löysivät

omat kehittymistarpeensa. Mentorit mainitsivat, että ohjelma kehitti heidän lähijohtamistaitojaan. Mentorointiohjelma antaa tilaisuuden tutustua uusiin asioihin ja ihmisiin. Nämä mahdollistavat asioiden tarkastelun uudesta vinkkelistä.

Mentorin saamat hyödyt		
itsensä kehittäminen	uusia näkökantoja	hyvä mieli toisen auttamisesta

Kuvio 9. Mentorin itsensä kokemat hyödyt ohjelmaan osallistumisesta

”2/3 tänä vuonna löysi uuden työtehtävän, joka oli molemmilla tavoitteena. Se oli palkitsevaa huomata, että pystyi osaltaan auttamaan.”

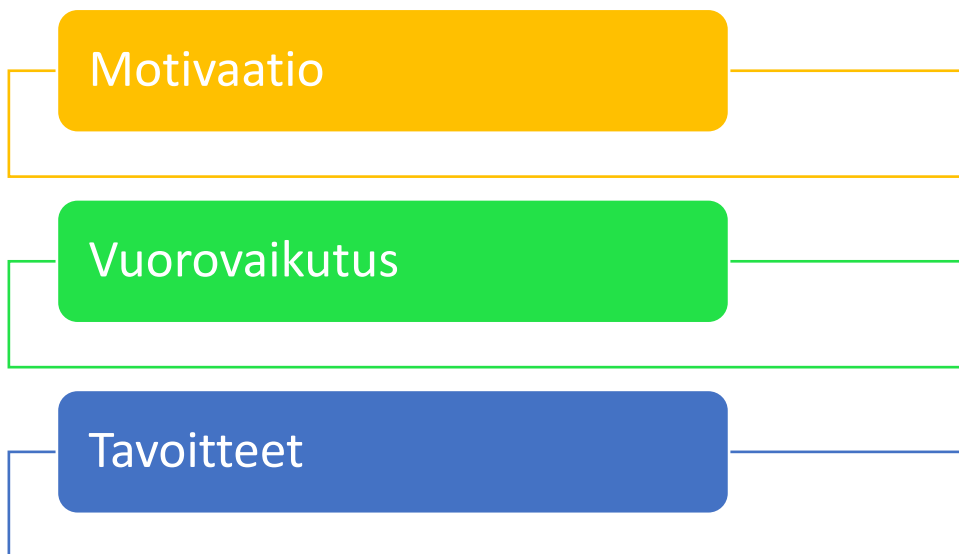
”Uskon, että saan työkaluja mentoroinnista, joita voin käyttää tulevassa esimiesasemassa. Lisäksi uskon, että se näyttää hyvältä CV:ssä.

”Hyöty itselle – hyvä mieli toisen tukemisesta. Tutustuminen uuteen ihmiseen ja elämäntilanteeseen. Oppi omasta tietotaidosta ja sen kehityskohteista. Halutessa voi kehittää itseään aktiivisesti erilaisilla kursseilla. Itse asiassa, moni mentori varmaan alkaa katsoa maailmaa uudella tavalla: erilaiset ihmiset, erilaiset tilanteet, taustalla olevat kysymykset ja vaikeudet. Samat ihmiset, uusi kuva.”

”Palaute, jonka olen saanut aktorilta on, että he ovat ymmärtäneet, että mentorointi on tavoitteellista toimintaa ja paras palaute tietysti on, kun aktori alkaa mentoroida/valmentaa itse itseään mentoroinnin lopussa esittämällä itselleen kysymyksiä ja miettimällä uusi näkökulmia.

4.5 Edellytykset onnistuneelle mentoroinnille

Mentorointiohjelman onnistumisen edellytyksenä voi haastatteluista kerätä keskeisimmät havainnot. Näitä ovat ohjelmaan osallistuneiden motivaatio, vuorovaikutustaidot ja tavoitteet.



Kuvio 10. kolme käsitettä onnistuneeseen mentorointiin

Ohjelman osallistuneiden motivaatio ratkaisee, miten onnistuneesti ohjelmassa toimitaan. Aktorin täytyy olla valmis ottamaan vastaan ohjausta ja osallistumaan ohjelmaan aktiivisesti. Mentorin täytyy olla halua jakaa omaa osaamistaan.

Kummatkin osapuolet mainitsivat, että toimiva ohjelma vaatii kykyä keskustella avoimesti ja toista kuunnellen. Mentorin aikaisempi kokemus työelämässä koettiin tarpeelliseksi. Tarinan kertominen on vanha keino välittää tietoa. Tarinassa yhdistyvät kokemukset ja tunteet. Kokenut mentori voi tarinoittensa avulla jakaa omakohtaisia kokemuksia onnistuneista tapahtumista, mutta myös vastaan tulleista vastoinkäymisistä, ja kuinka kiperästä tilanteesta on mahdollisesti selvitty.

Aktoreilla oli toive, että keskustelua vetää mentori, vaikka aiheet olisivatkin heiltä tulleet. Mentorit toivoivat, että aktorilla pitää olla selkeät tavoitteet ennen ohjelmaan osallistumista. Mentorit kokivat, että ilman tavoitteita ei ohjelmasta ole kummallekaan hyötyä. Aktorilta toivotaan myös, että hän on aktiivinen osallistuja, on rohkeasti oma itsensä ja tuo esille ne asiat, joihin tarvitsee tukea. Mikäli aktorilla ei ole vielä selkeitä tavoitteita tai tarpeeksi motivaatiota ohjelmaan, ohjelman jatkaminen on turhaa.

Vuorovaikutuksessa käydään sekä dialogia sekä keskustelua. Näitä molempia tarvitaan. Isaacs (2001:63) määrittelee, että keskustelun ja dialogin eron. Dialogissa herätellään ajatuksia, kun taas keskustelun avulla ratkaistaan ongelmia. Onnistuneeseen dialogiin, jotkut mentoreista mainitsivat, että mentorointipari pitäisi olla samalta alalta. Tämä on ymmärrettävää, koska tällöin mentori osaa paremmin kertoa omakohtaisia kokemuksia keskustelun aiheesta.

”Kykyä kuunnella, opastaa ja ohjata keskustelua, kykyä oivalluttaa aktoria.”

”Rohkeutta olla oma itsensä, uskallusta näyttää oman tietämättömyyden rajansa, halua jakaa ja reflektoida omaa tilannetta, uteliaisuutta monien eri mahdollisuuksien äärellä ja luottamusta mentorointiprosessiin sekä mentoriin. Myöskin epävarmuuden sietämistä silloin, kun tuntuu, että tavoite ei ole riittävän kirkas tai prosessi ei tunnu etenevän itse haluamaan tahtiin. Hyvä keskustelu ei välttämättä kannu hedelmää heti vaan tarvitsee aikaa ja iterointia.”

”Aktorin kannattaa antaa itselleen aikaa käydä läpi asioita, joiden vuoksi hän mentorointiin on hakenut. Alitajunta tekee töitä sessioiden välillä, ehkä työmatkalla, iltaisin. Ahaa-elämys tulee, kun antaa sille mahdollisuuden. Yleensä vuoden alkupuoli menee ongelman tutkimiseen mutta kesätauon jälkeen pystyy jo katsomaan eteenpäin – näin ainakin meidän sessiot on suunniteltu ja käsittääkseni ovat hyvin toimineet.”

4.6 Organisaation tuki

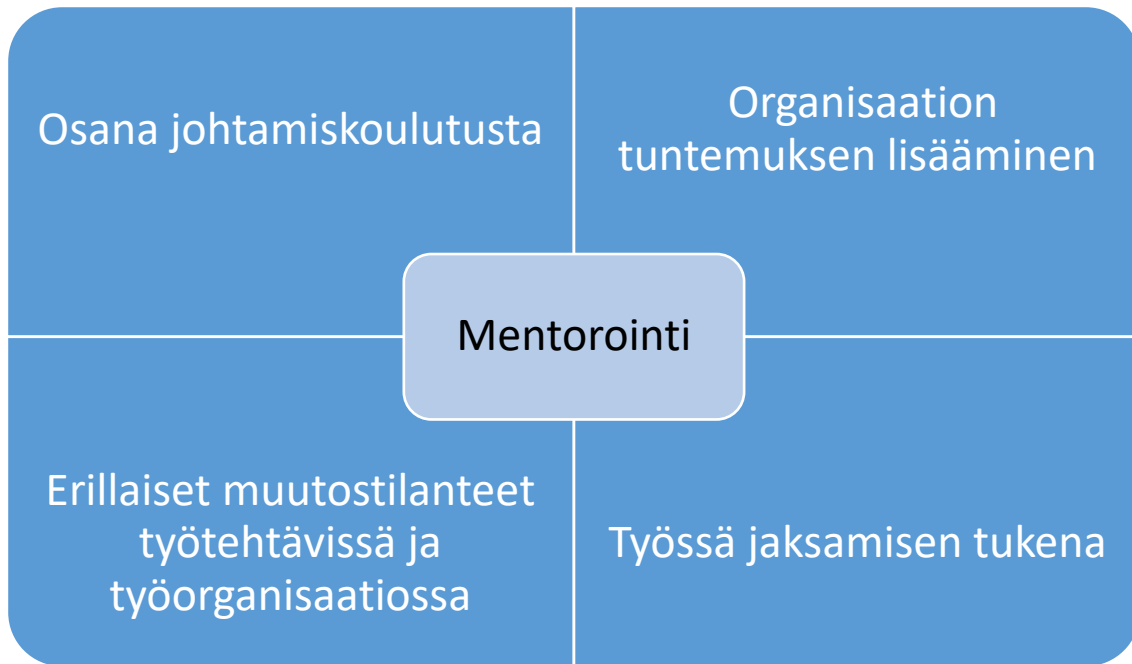
Ilman yrityksen johdon ja organisaation tukea ei kehittäminen ole mahdollista. Tässä mentorointi ei ole poikkeus ja siksi onkin tärkeää, että mentoroinnille on aina johdon hyväksyntä. Lisäksi johto on tiedottanut mentoroinnista koko organisaatiolle. Haastateltavat toivoivat, että työnantaja olisi aktiivisesti mukana ohjelman järjestämisessä tai ainakin tukemalla sitä. Monen haastateltavan työnantaja on ollut mukana prosessissa joko palvelun tarjoajana tai tukenut mentorointiohjelmaa

"Kannustaa, kuten omani teki".

"Oma työnantajani tukee 100%, koska se auttaa ihmisiä jotka osallistuvat aina eteenpäin".

4.7 Mentoroinnin mahdollisuudet henkilöstöjohtamisessa

Haastateltavien mielestä mentorointia pitäisi käyttää enemmänkin työpaikoilla. Haastatteluissa mainittiin osa-alueita, joissa heidän mielestään mentoroinnista voisi olla hyötyä. Mentori voi tutustuttaa uuden työntekijän organisaatioon ja sen kulttuuriin. Esimieskoulutuksessa tai uuden johtajan mentoroinnissa väistynyt johtaja voi toimia mentorina. Tällöin mentori jakaa omaa osaamistaan antamalla vähitellen omia työtehtäviään tehtäväksi, samalla yhdessä tekemällä mentori voi näyttää omilla toimillaan mallia. Työtehtävien muutoksissa mentorointi mainittiin sopivana apuvälineenä. Kuvio 11. haastateltavien mielestä osa-alueista, joissa mentoroinnista olisi hyötyä.



Kuvio 11. Mentoroinnilla kehitettäviä osa-alueita

”Jokaisella tulee eteen elämässä käännepeiteitä, risteyksiä, hankaluuksia. Nämä kuormittavat jokaisella myös työelämää. Siksi työnantajan kannattaa miettiä eri mahdollisuuksia henkilön tukemiseen-joko työterveyshuollon, sisäisen mentoriverkoston tai vaikka työnohjauksen avulla. Näistä mentorointi on mielestäni alipainotettu suhteessa sen mahdollisuuksiin.”

”Mentorointi pitäisi olla osana johtamiskoulutusta ja kaikki halukkaat saisivat mentorointia”.

”Toivoisin, että työntekijät hyödyntäisivät mentorointia osaamisen kehittämisen välineenä nykyistä enemmän, erityisesti uusien työntekijöiden ja esimieshenkilötehtäviin siirtyvien osalta. Näen mentoroinnissa voivan olla hyötyä myös työsuhteen elinkaaren loppumetreillä, kun hiljaista tietoa siirretään eteenpäin.”

Mentorointi voidaan järjestää niin, että mentori on joko organisaation ulkopuolelta tai organisaation henkilökuntaan kuuluva. Kummallekin tavoille löytyvät omat käyttötavat ja etunsa. Organisaation ulkopuolelta olevalle mentorille koetaan olevan helpompi kertoa luottamuksellisia asioita. Organisaation sisäisellä mentorilla on tarkempi tietämys yrityksen omista toimintatavoista ja tavoitteista. Haastateltavat kertoivat, että omien urasuunnitelmien pohdinnassa ulkopuolisen mentorin kanssa oli helpompi keskustella. Suurilla yrityksillä on mahdollisuus järjestää sisäistä mentorointia. Tällöin yrityksen oma työntekijä toimii mentorina. Tämä myös voi olla kilpailuvaltti yritykselle rekrytointi vaiheessa.

”Myös etua että ei-firman sisäinen.”

”Pohdin jo pidempään että olisi hyödyllistä päästä keskustelemaan urasuunnitelmista, kehittymismahdollisuuksista ja poluista jonkun kanssa joka ei olisi töissä samassa yrityksessä kuin minä.”

”Suurilla yrityksillä voisi olla mahdollisuuksia sisäisiin mentoriohjelmiin.”

Lopuksi kysyttiin mitä haastateltavat haluavat kertoa vielä mentoroinnista edellisten kysymysten lisäksi. Moni haastateltava kehui ohjelmaa antoisaksi ja suositteli osallistumaan, mikäli mahdollisuus tarjoutuisi.

”Oikea match on tärkeä. Sekä mentorin että aktorin on tärkeä olla oma itsensä aidosti kaikkine menestyksineen ja puutteineen. Silloin syntyy aito kohtaaminen ja päästään kiinni asioihin, jolla on merkitystä.

”Suosittelen lämpimästi Suomen ekonomien mentori ohjelmaa kaikille!”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli perehtyä mentorointiin eri kirjallisuuden, artikkeleiden ja tutkimustuloksien valossa. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi annetaan käytännön suosituksia, mitä ohjelman käyttöönotto vaatii HR-ammattilaisilta, mentorilta ja aktorilta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

Henkilöstöjohtamisessa osaamisen säilyttämisellä ja kehittämisellä on merkittävä tekijä yrityksen menestykseen. Yrityksen johdon merkittävä panostus osaamisen kehittämisohjelmien laadintaan on tärkeää. Kehittämisohjelman pitää olla yrityksen strategiaa eteenpäin vievä suunnitelma. Siinä on huomioitava, mitä yrityksessä olemassa olevaa osaamista halutaan vaalia ja mitä osaamista yrityksestä puuttuu. Osaamisen kehittämisen toteutukseen vaikuttavat monet seikat. Ensisijaisesti kustannukset ja resurssit vaikuttavat kehityshankkeisiin, mutta myös mitenkä eri kehittämistyökaluja organisaatiossa tunnetaan. Näiden eri kehittämistyökalujen vertailu suunniteltuun kehittämishankkeeseen on tärkeää, koska niiden toteutus hieman vaihtelee. Tavoitteena kaikissa kehittämisessä on yksilön osaamisen lisääminen.

5.1 Tutkimuksen tarkastelu kirjallisuuden valossa

1) mitä on mentorointi?

Ihan yksi selitteistä vastausta tähän kysymykseen ei tutkimuksesta saa, koska mentoroinnilla on niin paljon eri merkityksiä. Pääsääntönä on kuitenkin, että mentorointi on vuorovaikutussuhde ohjaajan ja ohjattavan välillä. Suhde on luottamuksellinen ja avoin. Suunnitelmalliselle suhteelle määritellään aikataulu, jota noudatetaan. Vapaamuotoinen mentorointi tapahtuu tilannekohtaisesti. Tällainen mentorointi tapahtuu usein työpaikalla tilannekohtaisesti ja epävirallisesti. Näitä epävirallisia

kohtaamisia ovat kahvihuonekeskustelut, tai työkaverilta neuvoa kysyttäessä. Tämä tutkielman painottui tutkimaan suunnitelmallista mentorointia. Tällöin mentoriproessin toteutuksesta tehdään suunnitelma ja aikataulu. Määritellään ne työntekijät, joiden on tarkoitus osallistua ohjelmaan. Aktori valitsee yleensä itselleen mentorin tai ohjelman järjestäjä valitsee sen aktorin toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti. Suhteen pitää olla kummankin osapuolen kannalta vapaaehtoinen toimiakseen. Mentori jakaa osaamistaan, toimii tukihenkilönä, ja tarvittaessa neuvoa ja opastaa aktoria.

2) Mitä hyötyjä henkilöstöammattilaiset ja mentoroitavat näkevät mentoroinnissa

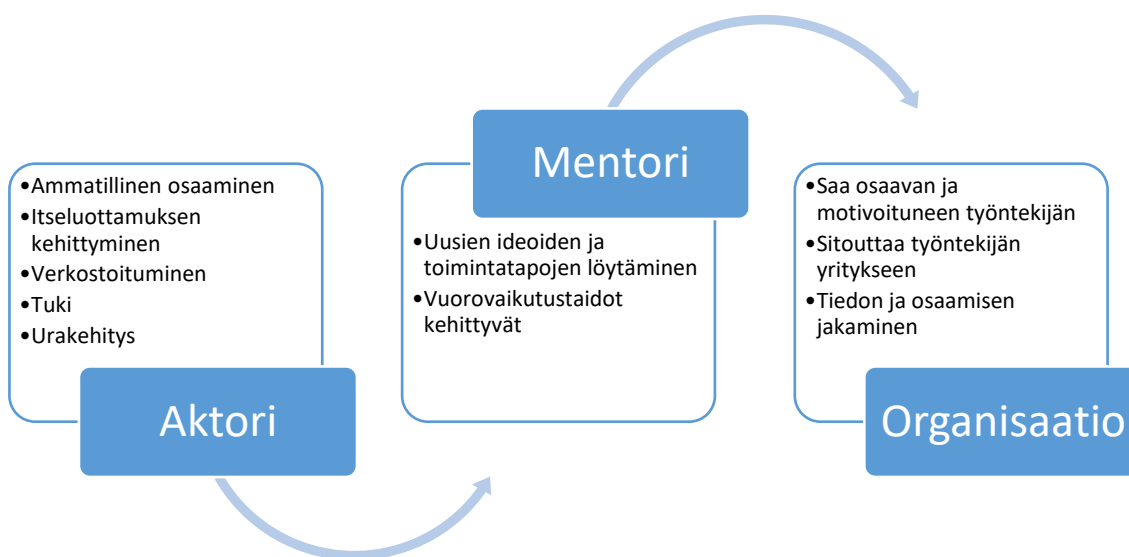
Stokes (2003) mainitsee, että mentorointisuhteessa kuuntelemisen ja neuvomisen taidot selittävät sen hyödyllisyyden erilaisissa ja monimutkaisissakin tilanteissa. Mentori ei anna valmiita neuvoja. Mentorin täytyy osata arvostaa mentoroitavan omia havaintoja, tunteita ja ongelmia ennen kuin tarjoaa neuvoja ja apua. Monet tutkimukseen osallistuneet kertoivatkin, että heillä mentorina ei ole tarkoitus antaa valmiita neuvoja ohjattavalle vaan antaa mentoroitavan itse hakea ratkaisua. Mentorin tavoitteena on auttaa aktoria löytämään omat vahvuutensa ja kasvattaa ohjattavan itsetuntoa.

Sillä tuntui olevan jonkin verran merkitystä, että onko mentori organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Mentori voi olla organisaation oma työntekijä siinä tapauksessa, jos hänen on tarkoitus opastaa työntekijä työtehtäviin ja tutustuttaa organisaatiokulttuuriin. Ulkopuoliselle mentorille koettiin olevan helpompi kertoa luottamuksellisia asioita. Tällaista luottamuksellista suhdetta odotettiin, esimerkiksi urasuunnitelmien avustamisessa.

Kirjallisuuden valossa mentoroinnilla voidaan osaamista jakaa pitkän ajan kuluessa, jolloin oppiminen tapahtuu työskentelyn edetessä. Mentori voi antaa suhteen jatkuessa vaativia tehtäviä ohjattavalle, jolloin ohjattava kehittyy ja hänen itseluottamuksensa kasvaa. Ohjausta vie eteenpäin keskustelut ja kysymykset, joihin osapuolet miettivät yhdessä ratkaisuja. Erilaiset käytännöt, toimintatavat ja hiljainen tieto välittyvät ohjattavalle suhteen edetessä.

Tutkimustuloksissa mainittiin, että mentoroinnilla ja sen eri variaatioilla löytyy monia erilaisia käyttötarkoituksia. Sitä voidaan käyttää uuden (nuoren) työntekijän osaamisen kehittämässä ja sitouttamisessa, mutta myös (vanhemman) työntekijän muuttuneissa työtehtävissä. Ryhmämentoroinnilla, jossa ryhmän jäsenet voivat lisätä omaa osaamistaan kokemuksen vaihtona. Mentorointi voi tarjota työhyvinvoinnin kannalta monelle kokeneellekin tarvittavan pysähtymispaikan, jossa voi pohtia omaa osaamistaan, toimintatapojen muutoksia ja vertaistukea.

Tutkimuksen valossa mentorointi näyttää tuovan hyötyjä kaikille mentoroinnin osapuolille sekä koko organisaatiolle. Tutkimukseen osallistuneiden innostus ja usko mentoroinnin moniin etuihin välittyi monella tavalla haastatteluissa. Tämä asenne tuki sitä väitettä, että hyödyt ovat molemminpuolisia.



Kuvio 12. Onnistunut mentorointi

Aktori, joka hyötyy oman ammatillisen osaamisensa kehittämisestä sekä henkisen voimavarojensa kasvamisesta. Mentori, joka saa uutta näkökantaa asioihin ja mahdollisesti voi kehittää omaa toimintaansa ja tuoda tämän uuden osaamisen koko organisaation hyödyksi. Mentorointi ei pelkästään jaa vanhaa tietoa vaan sillä on

mahdollista synnyttää uutta, joka siirtyy organisaatioon mahdollistaen yrityksen kehittymisen. Osaamisen ja kehittämismenetelmänä mentorointi menetelmä nähdään melko kustannustehokkaaksi opetusmenetelmäksi, joka myös tuo yritykselle taloudellista hyötyä. Yritys saa tästä panoksesta mahdollisesti vastuunottavan työntekijän. Mentorointiohjelmat voivat olla myös houkuttumia uusien nuorten työntekijöiden rekrytoinnissa.

Mentoroinnin monenlaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämisvälineenä tulevat jatkumaan tulevaisuudessakin. Työntekijät haluavat tulevaisuudessakin työn ohella oppia uusia tehtäviä. Allen ja muut (2006) totesivat, että osapuolten lähekkäinen sijainti vaikuttaa aktorin urakehitykseen paremmin. E-mentorointi tulevaisuudessa voi nousta entistä suosittumaksi. Tutkimustuloksissa myös mainittiin, että mentorointi voisi olla keino, jolla eläköityvä henkilö voisi jakaa omaa osaamistaan siirtymävaiheessa. Tällainen mentorointi voisi varmistaa kokemattomalle työntekijälle mahdollisuuden saada työpaikka ilman työkokemusta. Eläkeläiselle tämä toisi mahdollisuuden jatkaa omaa työuraansa pitempään.

5.2 Käytännön suositukset

Tässä luvussa annetaan käytännön suosituksia mentoroinnin toimijoille, jos mentorointi halutaan saada käyttöön hyödyksi ja mahdollistaa koulutuksen juuri siihen mitä tarvitaan. HR-ammattilaiset, heidän pitää tehdä ennakkosuunnitelma koulutuksen ja osaamisen tarpeesta. Tämä edellyttää, että yrityksessä on tehty kartoitus tämänhetkisen osaamisen tasosta. Kartoituksessa pitää ennakoida, mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan ja mitä osaamista on eläkkeelle siirtymisen takia mahdollisesti katoamassa. Suunnitelmassa täytyy noudattaa yrityksen strategiaa ja sillä pitää olla yrityksen johdon hyväksyntä.

Päädyttäessä tarjoamaan mentorointia henkilöstölle. Tehdään ennakosuunnitelma kenelle ja mihin tehtävään tätä mahdollisuutta tarjotaan. Tällaisia tapauksia voivat olla uudet työntekijät tai henkilöt, joiden työtehtävät ovat muuttuneet. Mentori valitaan ohjelmaan valitun aktorin toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti. Mentorin valitaan vaikuttaa, löytyykö omasta organisaatiosta sopiva ehdokas vai käytetäänkö ulkopuolista mentorijaa. Parien löytymisen jälkeen mentoripareille järjestetään mentorointiohjelman käytännöistä koulutus. Mentoroinnissa palautteet ja reflektoinnit ovat tärkeä osa koulutusta, siksi niihin liittyvät käytännöt ovat hyvä käydä läpi ennen ohjelmaa. Koulutus on hyvä järjestää siten, että mentorointiin paneutunut kouluttaja järjestää sen. Tämä mahdollistaa oikeat tavat edetä ohjelmassa ja raportoinneissa.

Mentorointiohjelmalle laaditaan tavoitteet ja sovitaan aikataulu. Tavoitteiden seuranta tehdään koko mentoroinnin ajan ja tehdään tarvittaessa muutoksia ohjelmaan. HR-ammattilaiset valvovat ohjelmaa ja voivat tarvittaessa olla tukena ohjelmassa. Organisaation ja johdon tuella varmistetaan, että ohjelmaan osallistujat saavat työrauhan. Tällöin mentorina toimiva henkilö ja organisaation muu henkilöstö eivät koe, että he olisivat menettämässä työpaikkansa.

Mentorilta vaaditaan, että hän avoimesti jakaa omaa osaamistaan, antaa tukea aktorille, ja kannustaa rohkeasti aktoria etsimään ratkaisuja. Mentori käy aktorin kanssa dialogia, jossa pohditaan eri tilanteita ja asioita. Aktorilta vaaditaan, että hän rohkeasti esittää kysymyksiä mentorille. Hänen tehtävänä on pitää oppimispäiväkirjaa ja reflektoida omaa oppimistaan.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa on noudatettu tieteellisen tutkimusaineiston keräämiseen annettuja ohjeita. Tutkija on laatinut ennakolta aiheeseen liittyvät kysymykset kummallekin osapuolelle mentorille ja aktorille. Ennalta haastatteluun ilmoittautui 16

henkilöä. Yhdeksältä henkilöltä vastaukset palautuivat sovittuun määräpäivään mennessä. Haastateltaville kerrottiin syy, miksi haastattelu järjestetään ja mihin tarkoitukseen tuloksia käytetään. Osallistujien anonyymi haluttiin varmistaa siten, että heidän työpaikkojaan ei kysyty, eikä henkilöistä tutkimuksessa ilmoiteta muuta kuin sukupuoli, ikäjakauma ja toimiala, jossa tällä hetkellä toimivat.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan ottaa huomioon, että tässä tehdyt tutkimustulokset ja aikaisemmat tutkimustulokset antavat samansuuntaiset tulokset. Tutkimusaineiston tuloksissa käytettiin haastateltavien suoria lainauksia.

5.4 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimusehdotukseni on, että tutkittaisiin mitenkä mentorointi hyödyttäisi talotekniikka-alalla toimivaa yritystä. Tällainen yritys, jonka liikevaihto pääasiallisesti perustuu projektiluonteisista töistä. Tutkimuksen kohteina olisivat nuoret projektipäälliköt. Toisiko mentorointi lisää tietämystä näille nuorille projektin johtamisesta? Olisiko mentoroinnilla vaikutusta työntekijän sitoutumiseen yritykseen, entä millaisia hyötyjä organisaatio kokisi saavansa tästä ohjelmasta? Toisiko mentorointi enemmän tietämystä työntekijälle kuin pelkkä perehdyttäminen?

Muita mielenkiintoisia tutkimusaiheita: Kuinka hyvin mentorointimenetelmä tunnistetaan osaamisen kehittämisen keinona pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä? Kuinka moni näistä yrityksistä voisi ottaa mentoroinnin käyttöön tulevaisuudessa?

Lähteet

- Allen, T. Eby L. Poteet, M. & Lentz, E. (2006). *Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated With Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice*. University of South Florida. 9:3, 567–578.
<http://ellenensher.com/wp-content/uploads/2013/06/mentoring-behaviors-and-mentorship-quality.pdf>
- Allen, T., Eby, L. T, Poteet, M., Lentz, E. & Lima, L. (2004). *Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology. 89:1, 127–136.
https://www.researchgate.net/publication/8881166_Career_Benefits_Associated_With_Mentoring_for_Proteges_A_Meta-Analysis
- Bergelson M. (2014). *Developing Tomorrow`s Leaders: Innovative Approaches to Mentorship*. People & Strategy; Academic Journal. 37:2, 19-22.
<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/1753213014/fulltextPDF/982B88FB188D>
- Carver, E., Itkonen, L. & Layne (2012). *Ryhmämentarointiopas*. Helsingin yliopisto. <https://docplayer.fi/19218284-Ryhmentarointi-mallin-kehittamisryhma-v-2011-2012->
- Clutterbuck, D. (2013) "*Where next with research in mentoring?*", International Journal of Mentoring and Coaching in Education. 2:3.
- Clutterbuck, D. & Ragins, B. R. (2002). *Mentoring and diversity An International perspective*. A Division of Reed Educational and Professional Publish Ltd.

- Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. (2008). *Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa*. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 277-300.
- Heikkinen, H. L.T., Jokinen, H. & Tynjälä, P. (2010). *Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena*. Livonia Print Cityoffset Oy.
- Hovila, H. & Okkonen, J. (2006). *Kokemusorganisaation voimavaraksi*. Printed by Cityoffset Oy, Tampere.
- Iqbal, A, & Hakaraia, L. (2017). *What role does `Coaching and Mentoring`play in HRM?* Human Resources Magazine.
https://www.researchgate.net/publication/316511627_What_role_does_%27Coaching_and_Mentoring%27_play_in_HRM
- Jones, J. (2013). *Factors influencing mentee's and mentors' learning throughout formal mentoring relationship*. Human Resource. Development International. 16:4, 390–408. <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer>
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juusela, T. (2010). *Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla?* Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Edita Prima Oy.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Kananen, Jorma. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen yliopistopaino Oy.

Kram, K. E. (1983). *Phases of the Mentor Relationship*. *Academy of Management Journal*. 26:4. 608–625. <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=c087c2bb-5c2c-40e5-b206-5ca56e736e45%40redis>

Kram, K. E. & Lynn, E. I. (1985). *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*. *Academy of Management Journal*. 28:1, 110–132. <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=831dc753-9d6e-493e-9a3c-feb67d05d050%40redis>

Kupias, P. (2015). *Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi*. Helsingin yliopisto.

Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4*. Alma Talent Oy.

Karjalainen, M. (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. *Studies in education, psychology and social research* 388. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf>

Karjalainen, M. Heikkinen H., Huttunen, R., Saarnivaara M. (2006). *Dialogia ja vertaisuus mentaroinnissa*. *Aikuiskasvatus*. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93677/52355>

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista, hyödynnä kokemusta*. Karisto Oy.

Landaeta, R. E. & Kotnous T. G. (2008). *Formal mentoring: a human resource management practice that supports knowledge transfer across projects*. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*.5:3, 455–475.
https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Landaeta-2/publication/247833942_Formal_mentoring_A_human_resource_management_practice_that_supports_knowledge_transfer_across_projects/links/

Leskelä, J. (2005). *Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>

Mäkinen, S. (2014). *Mentorointiprosessi erilaisesta kulttuurista olevan sairaanhoitajaopiskelijan ammatillisen kasvun edistäjänä terveyshuollon transkulttuurisessa oppimisympäristössä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95044/978-951-44-9408-6.pdf>

Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review. 162-171. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge – creating company. How Japanese companies create the dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Eduardo A. & Messeder J. The Voice of Experience—Older Workers' Accounts From a Portuguese Organisation. University of Porto, Portugal.

<https://www.proquest.com/docview/2698713343?accountid=14797>

Otala, L. (2008). *Osaamisenpääoman johtamisen kilpailuetu*. WS Bookwell Oy.

Otala, L. & Aura, O. (2005). *Osaamisen johtaminen: Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla*. [online]. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo 2005. s. 3, 6–7. Available from the World Wide.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. (2014). *Jokainen tarvitsee mentorin*. Meedia Zone OU, Viro.

Rowland, K. (2012). *E-mentoring: Benefits to the workplace*. Submitted to the Graduate Faculty of the University of Maryland University College. In partial fulfillment of The Requirement for the Degree of Doctor of Management. <https://www.proquest.com/docview/919692070>

Seidler-de Alwis, R. & Hartmann, E. (2008). *The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises*. Journal of knowledge management.12:1, 133–147.

Stokes, P. (2003). Exploring the relationship between mentoring and counselling.

British Journal of Guidance and Counselling 31 (1), 25–38.

<https://web-s-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer>

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (2008). *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. *Työolobarometri 2021 (TEM) /2021*.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>

Viitala, R. & Jylhä E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Viitala R. & Järnlström M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*.

Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Liite 1.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Tutkijan taustatiedot

Haastateltavan taustatiedot:

- ikä
- koulutustausta
- toimiala, jossa työskentelee

MENTORIN HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Miksi päätit ryhtyä mentoriksi?
2. Kerrotko hieman omasta mentoritaustasi, oletko toiminut aikaisemmin mentorina tai oletko itse saanut mentorointia?
3. Millaista valmennusta/perehdytystä mentorointiprosessiin sait ennen siihen ryhtymistä?
4. Miten mentorointiprosessi sinun tapauksessasi on muotoutunut (osapuolten valinta, sopimus, kesto, tapaamiset sisällöt jne.)
5. Minkälaisia käytäntöjä noudatit(te) mentorointiprosessissa? (esim. tavoitteiden seuranta, oppimispäiväkirja, tapaamiset, palaute, joku muu). Miten koit niiden toimivuuden?
6. Mitä hyötyjä näet itse saavasi mentorina? Miten mentorina olet kokenut, että olet auttanut aktoria?
7. Mitä mielestäsi toimiva mentorointiprosessi vaatii aktorilta?
8. Miten työnantajan tulisi mielestäsi tukea mentorointiprosesseja?
9. Mitä haluat kertoa omin sanoin edellisten kysymysten lisäksi mentorointiohjelmasta?

Liite 2.

AKTORIN HAASTATELUKYSYMYKSET:

1. Mikä sai sinut osallistumaan mentorointiohjelmaan?
2. Millaista valmennusta/perehdytystä mentorointiprosessiin sait ennen siihen ryhtymistä?
3. Miten mentorointiprosessi sinun tapauksessasi on muotoutunut (osapuolten valinta, sopimus, kesto, tapaamiset sisällöt jne.)
4. Minkälaisia käytäntöjä noudatit(te) mentorointiprosessissa? (esim. tavoitteiden seuranta, oppimispäiväkirja, tapaamiset, palaute tai joku muu). Miten koit niiden toimivuuden?
5. Mitä olet oppinut/saanut mentoroinnissa?
6. Mitä mielestäsi toimiva mentorointiprosessi vaatii mentorilta?
7. Miten työntäjän tulisi mielestäsi tukea mentorointiprosesseja?
8. Mitä haluat kertoa omin sanoin edellisten kysymysten lisäksi mentoroinnista?