

Kirsi Idman

LAADUKAS MENTOROINTIPROSESSI

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ylempi AMK- tutkinto, liiketoimintaosaaminen

Marraskuu 2022



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2022	Tekijä/tekijät Kirsi Idman
Koulutus Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi LAADUKAS MENTOROINTIPROSESSI		
Työn ohjaaja Katarina Broman		Sivumäärä 46+ 12
Työelämäohjaaja Sakari Kalliolahti		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää mentoroinnin työkirja, joka tukisi tulevaisuudessa alkavia mentorointisuhteita. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Nordea Bank Oyj. Aihe työlle nousi työelämän todellisesta tarpeesta ja työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin kahdessa eri osassa. Työn alussa tehtiin alkukartoitus, jonka tavoitteena oli selvittää, kuinka tuttua mentorointi oli käsitteenä, miten mentorointia oli tällä hetkellä Nordeassa toteutettu ja millä tavalla sitä voitaisiin jatkossa kehittää. Alkukartoitus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja tuloksia analysoitiin tilastollisin menetelmin. Tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta työn toisena toiminnallisena osana toteutettiin mentoroinnin työkirja.</p> <p>Työn tietoperustassa käsitellään mentorointia käsitteenä, sen taustoja ja rooleja sekä mihin mentorointia tarvitaan ja mistä mentorointiprosessi koostuu. Tietoperustan toisessa osassa perehdytään alkukartoitukseen liittyen tutkimussuunnitelmaan sekä sen tavoitteisiin ja käytettyyn tutkimusmenetelmään.</p> <p>Alkukartoituksessa saatujen tulosten pohjalta vahvistui, että mentoroinnin työkirjalle oli todellinen tarve. Työkirjan luomisen pohjana käytettiin mentoroinnin teoriaa, alkukartoituksessa saatuja tuloksia sekä tutkijan omaa näkemystä asiasta. Mentoroinnin työkirjan tarkoituksena on luoda hyvä pohja, joka mahdollistaa laadukkaasti mentorointiprosessin tukemisen. Työkirjaa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa alkavissa mentorointisuhteissa ja se on toteutettu niin, että se toimii erilaisissa mentoroinnin tilanteissa.</p>		
Asiasanat Aktori, mentori, mentorointi, mentorointiprosessi, mentorointisuhde, työkirja		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date November 2022	Author Kirsi Idman
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis QUALITY MENTORING PROCESS		
Centria supervisor Katarina Broman	Pages 46 + 12	
Instructor representing commissioning institution or company Sakari Kalliolahti		
<p>The purpose of the thesis was to create a mentoring workbook, which would support future mentoring relationships. The thesis was ordered by Nordea Bank Oyj. The topic of the work came up from the needs of working life. The research method was development work.</p> <p>The practise-based section of the thesis was carried out in two parts. The first part includes initial survey and the purpose of it was to sort out how familiar mentoring was as a concept, how mentoring was currently implemented at Nordea and how it could be developed. The initial survey was carried out as a quantitative study and the results were analyzed using statistical methods. Based on the research results and the database, a mentoring workbook was implemented as the second functional part of the work.</p> <p>The knowledge base of the work discusses mentoring as a concept, the backgrounds and roles, as well as why mentoring is needed and what the mentoring process consists of. In the second part we familiarize ourselves with the initial survey in relation to the research plan, the goals and the research method used.</p> <p>Based on the results obtained in the initial survey, it was confirmed that there was a real need for a mentoring workbook. The theory of mentoring, the results obtained in the initial survey and the researcher's own view on the matter were used as the basis for creating the workbook. The purpose of the mentoring workbook is to create a good foundation that enables supporting a high-quality mentoring process. The workbook can be used in mentoring relationships in the future and it has been implemented in such a way that it works in different mentoring situations.</p>		

Key words

Mentee, mentor, mentoring, mentoring process, mentoring relationships, workbook

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MENTOROINTI	4
2.1 Mentorointi	4
2.2 Mentoroinnin taustaa.....	5
2.3 Mentorin rooli ja tehtävät	7
2.4 Aktorin rooli ja vastuut	8
2.5 Mentorointiprosessin vaiheet ja eettiset ohjeet	9
2.6 Valmentava mentorointi	11
2.7 Mentorointi henkilöstön kehittämisen menetelmänä	12
3 ALKUKARTOITUS	14
3.1 Tutkimussuunnitelma	14
3.1.1 Tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	14
3.1.2 Otanta.....	17
3.1.3 Tutkimuslomake.....	18
3.1.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	19
3.2 Tutkimuksen toteutus ja tulokset	20
3.2.1 Mentoreille kysely	21
3.2.2 Aktoreille kysely	29
3.3 Johtopäätökset.....	39
4 TYÖKIRJA	41
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
LÄHTEET	7
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Mentorointiprosessin vaiheet	10
KUVIO 2. Tutkimusongelman määrittäminen.....	16
KUVIO 3. Mentorointi käsitteenä.....	21
KUVIO 4. Mentorin rooli	22
KUVIO 5. Toimiminen mentorina.....	22
KUVIO 6. Aktorin tavoitteet	23
KUVIO 7. Sovitut asiat	23
KUVIO 8. Mentoroinnin materiaalit.....	24
KUVIO 9. Mentorointikeskustelujen pääteemat.....	24
KUVIO 10. Keskustelujen dokumentointi	25
KUVIO 11. Keskusteluihin valmistautuminen	25
KUVIO 12. Tapaamiset aktorin kanssa	26
KUVIO 13. Mentorointisuhde	26
KUVIO 14. Mentorointisopimus	27
KUVIO 15. Organisaation arvot	27

KUVIO 16. Mentoroinnin tuki.....	28
KUVIO 17. Oma osaaminen.....	28
KUVIO 18. Mentorointi käsitteenä.....	30
KUVIO 19. Mentorointi.....	30
KUVIO 20. Aktorin rooli.....	31
KUVIO 21. Omat tavoitteet.....	31
KUVIO 22. Sovitut tavoitteet.....	32
KUVIO 23. Mentoroinnin materiaalit.....	32
KUVIO 24. Keskustelujen pääteemat.....	33
KUVIO 25. Keskustelujen dokumentointi.....	33
KUVIO 26. Keskusteluihin valmistautuminen.....	34
KUVIO 27. Tapaamiset mentorin kanssa.....	34
KUVIO 28. Mentorointisuhde.....	35
KUVIO 29. Mentorointisopimus.....	35
KUVIO 30. Organisaation arvot.....	36
KUVIO 31. Oman työn näkökulmat.....	36
KUVIO 32. Mentoroinnin tarpeellisuus.....	37

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Aktorin avoimet vastaukset.....	29
TAULUKKO 2. Mentorin avoimet vastaukset.....	38

1 JOHDANTO

Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa. Lähivuosina työmarkkinoilta poistuu runsaasti työntekijöitä ja suhteessa uusia tulee vähemmän tilalle. Tämän haastaa työnantajat pitämään kiinni nykyisistä ja kilpailemaan uusista hyvistä työntekijöistä. Mentorointi on noussut yhdeksi keinoksi erottautua houkuttelevana työnantajana. Mentoroinnin avulla voidaan auttaa työssä suoriutumisen ja tarjota tukea yksilön henkilökohtaiseen oppimiseen. Työnantajan näkökulmasta mentorointia voidaan lisäksi pitää kustannustehokkaana ja mielekkäänä vaihtoehtona henkilöstön kouluttamisessa ja kehittämisessä. (Kupias & Salo 2014, 62; Jokelainen 2015, 99–100, Juuti 2016, 140–141.)

Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on kehittää ja edistää oppimista ja osaamista. Se perustuu luottamukselliseen suhteeseen mentorin ja aktorin välille. Hyvään mentorointisuhteeseen kuuluvat luottamus, vastavuoroisuus ja keskinäinen arvostus. Kaikilla suhteeseen osallistuvilla osapuolilla tulee olla halu ja motivaatio oppia uutta. Mentoroinnin avulla voidaan säilyttää vanhaa tai luoda kokonaan uutta ja monesti nämä molemmat ovatkin läsnä samanaikaisesti. Mentorointia voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa kuten osaamisen kehittämisessä, perehdytyksen tukena tai esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Mentorointiprosessin suunnittelu lähtee aina organisaation kehittämistarpeista ja asetetut tavoitteet määrittelevät sen, minkälainen malli valitaan. Mentorointia voidaan järjestää tilanteen mukaan erilaisilla kokoonpanoilla esimerkiksi pareittain tai ryhmissä. Yksityiskohtaiset tavoitteet asetetaan aina tilannekohtaisesti. (Kupias & Salo 2014, 19–33, 47, 73–74, 120–121; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Nordea Bank Oyj. Nordea on pohjois-euroopan suurin finanssipalvelukonserni, jonka juuret johtavat 200-vuoden taakse. Nordealla on pohjoismaissa yhteensä noin 320 konttoria, puhelinpalvelukeskusta sekä erittäin kattavat verkko- ja mobiilipankkialustat. Nordea haluaa olla vahva ja henkilökohtainen kumppani raha-asioissa ja tarjota merkityksellisiä palveluita asiakkaille sekä yhteiskunnille, joissa se toimii. (Nordea 2022.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään mentorointiin Nordeassa ja kohderyhmänä ovat johtamisen akatemiaan osallistuneet neuvojat. Helsingin toimipaikkojen kesken järjestettiin vuonna 2021 johtamisen akatemia, jonka avulla haluttiin luoda henkilöstölle mahdollisuuksia edetä Nordea uralla. Ryhmään kutsuttiin esimiesurasta kiinnostuneita henkilöitä. Ryhmän tavoitteena oli valmentaa esimiestyössä tarvittavia taitoja sekä lisätä tietoisuutta siitä, miten johtajarooli eroaa osallistujan nykyisestä työstä. Ryhmään osallistuminen ei ollut taakka esimiestehtävästä, mutta antoi hyvää

kokemusta, mahdollisuutta verkostoitumiseen sekä kasvattaa osallistujien näkemystä johtamisesta. Ryhmissä erilaisia johtajuusongelmia pyrittiin pääsemään mahdollisimman lähelle tosielämän tilanteiden avulla. Jokainen ryhmään osallistunut sai itselleen mentorin. Mentoreina toimivat toimipaikkojen esihenkilöt.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa selvitetään johtamisen akatemiaan osallistuneiden kokemuksia mentoroinnista. Keskeisimpänä tarkoituksen on selvittää, kuinka tuttua mentorointi on, miten sitä on tällä hetkellä toteutetaan ja miten sitä voitaisiin kehittää? Empiirinen tutkimus suoritetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Opinnäytetyön teoreettisessa tietoperustassa tutustutaan tarkemmin mentorointiin, mihin mentorointia tarvitaan sekä mistä mentorointiprosessi koostuu. Opinnäytetyön tavoitteena on saatujen tutkimustulosten ja teoreettisen tiedon pohjalta kehittää työkirja, joka tulevaisuudessa tukisi uusia mentorointisuhteita. Työkirjaa tullaan hyödyntämään alkavissa mentorointisuhteissa.

Opinnäytetyön ongelmaa ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Kuinka tuttua mentorointi on?
2. Miten mentorointia on toteutettu?
3. Miten mentorointia voitaisiin kehittää?

Opinnäytetyön alussa kerrotaan yleisesti, mitä mentorointi tarkoittaa käsitteenä. Tämän jälkeen syvennyttään mentoroinnin taustoihin, rooleihin, vaiheisiin ja eettisiin ohjeisiin sekä valmentavaan mentorointiin. Näiden jälkeen perehdytään siihen, miten mentorointia voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Työn seuraavassa vaiheessa lähdetään käsittelemään työhön tehtävää alkukartoitusta. Alkukartoituksen tavoitteena on selvittää kuinka tuttua mentorointi on käsitteenä, miten mentorointia on tällä hetkellä Nordeassa toteutettu ja millä tavalla sitä voitaisiin jatkossa kehittää. Alkukartoituksessa perehdytään aluksi tutkimussuunnitelmaan, tavoitteisiin, käytettyyn tutkimusmenetelmään ja otantaan. Luvussa kuvataan käytettyä tutkimuslomaketta ja tarkastellaan reliabiliteettia ja validiteettia. Lopussa käydään läpi tutkimuksen toteutus, tulokset sekä johtopäätökset.

Edellä mainittujen asioiden pohjalta tullaan tekemään työkirja. Työkirjan tavoitteena on helpottaa mentorointiprosessia ja saada mentoroinnista tasalaatuisempaa kaikille osallistujille. Työkirja tulee toimimaan runkona alkavissa mentorointisuhteissa ja etenemään mentorointiprosessin mukaisesti antaen vinkkejä mentoroinnin eri vaiheisiin. Työkirjaa voivat hyödyntää mentorit ja aktorit ja sitä voidaan käyttää myös erilaisissa mentoroinnin tilanteissa, kuten ryhmä-, vertais- tai perehdytysmentoroinnissa.

2 MENTOROINTI

Mentoroinnin tavoitteena on aina kehittää ja edistää oppimista ja osaamista. Onnistuneen mentoroinnin ytimessä on mentorointisuhde sekä suunnitelmallinen mentorointiohjelma. (Kupias & Salo 2014, 47, 81, 120.) Tässä luvussa perehdytään tarkemmin mentorointiin, sen taustoihin, rooleihin ja eri vaiheisiin sekä siihen, miten sitä voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä.

2.1 Mentorointi

Mentorointi on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa keskeistä on avoimuus, henkilökohtaisuus, sitoutuneisuus, luottamus ja vapaaehtoisuus. Mentorointisuhde perustuu vapaaehtoisuuteen, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat mentorointiprosessiin omasta tahdostaan. Mitään erityistä ongelmaa ei tarvita, riittää kun aktori itse haluaa kehittyä työssään. Jotta mentorointiprosessi saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset tulee molempien osapuolien toimia aktiivisesti sekä tarvittaessa muokata prosessia tilanteen vaatimalla tavalla. Mentoria hyödynnetään tyypillisesti elämän erilaisissa muutostilanteissa ja taitekohdissa. Uuden työntekijän kohdalla mentorointi voi auttaa myös työhön sitoutumisessa. Parhaimmillaan mentorointi on syvälinen ja monivaiheinen prosessi, jossa kaikki osallistujat saavat virikkeitä myös omaan uudistumiseen ja kehittymiseen. Keskustelu on epävirallista, jossa jokainen voi olla oma itsensä. Onnistuneessa mentorointisuhteessa kaikki osapuolet kokevat saavansa keskusteluista paljon mielihyvää. (Förbom 2003, 102; Jokelainen 2015, 99; Juusela 2010, 3; Juuti 2016, 141; Ristikangas; Ristikangas & Alatalo 2019, 92.)

Mentorointia voidaan toteuttaa aktori- tai mentorilähtöisesti. Yleisin tapa on aktorilähtöinen, jossa lähtökohtana on auttaa potentiaalisia työntekijöitä kehittymään mentoroinnin avulla. Aktorilähtöisen mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä on, että organisaation kulttuuri tukee mentorointia, organisaatiossa on kehittymishaluisia henkilöitä, löydettävissä on sopivia mentoreita, aktorit ymmärtävät oman roolinsa sekä arvostavat mentorien vaivannäköä ja panostusta. Mentorilähtöinen mentorointi voidaan toteuttaa, jos esimerkiksi halutaan saada tietyn mentorin tiedot laajemmin organisaation käyttöön. Tällaisen tilanteen mentori usein kokee hyvin arvostavaksi. Mentorilähtöisen mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä on, että juuri tietyn henkilön osaamisen jakamiselle on tarve, mentoreille löytyy sopivat aktorit ja mentori kokee mentoroinnin vastavuoroisena ja arvostavana. (Kupias & Salo 2014, 22-26.)

Mentorointia voidaan toteuttaa pari-, pienryhmä-, seniori-juniori-, vertais- ja käänteismentorointina. Parimentoroinnin etuna on sen joustavuus, jossa tarvitsee säätää vain kahden henkilön aikatauluja. Lisäksi parimentoroinnissa voidaan saavuttaa nopeammin luottamuksellinen vuorovaikutus ja huomioida paremmin yksilön toiveet. Parimentoroinnissa voidaan myös hyödyntää ristiin mentorointia toisen parin kanssa. Tämä voi tuoda uusia näkemyksiä sekä laajentaa kaikkien osaamista. Pienryhmämentorointia voidaan järjestää esimerkiksi silloin kun mentoreista on pulaa tai aikataulu on tiukka. Pienryhmämentoroinnissa luottamussuhteen syntymisessä saattaa kestää pidempään ja aikataulujen sopiminen voi olla hankalaa. Seniori-juniorimallissa mentorit ovat selvästi aktoreita osaavampia ja kokeneempia. Tästä mallista juontavat mentoroinnin juuret. Tässä mallissa tulee korostaa, että aktori itse tekee kaikki työtään ja uraansa koskevat päätökset, mentori voi olla näissä vain tukena. Vertaismentoroinnissa aktorin ja mentorin rooli voi vaihdella mentorointiprosessin aikana. Aitoon dialogiin voidaan päästä, kun kummallakin on annettavaa ja saatavaa. Jotta vertaismentorointi voi onnistua on molemmilla osapuolilla oltava tiedossa kummankin tavoitteet ja osaaminen. Etukäteen tulee sopia kuka ohjaa keskustelua tapaamisten aikana. Käänteismentoroinnin tavoitteena on, että myös kokenempi oppii. Käänteismentoroinnissa kokenemattomampi henkilö, kuten organisaation uusi työntekijä toimii mentorina ja kokenempi aktorina. Tämä voi avata kokenemman työntekijän silmiä ja hän voi löytää uusia työtapoja työn toteuttamiseen. (Kupias & Salo 2014, 26–32.)

Mentorointiprosessi voi häiriintyä myös, mikäli mentorointisuhteen osapuolien välinen suhde ei ole tasa-arvoinen. Tämän kaltainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, jos aktori ihanteellistaa mentoria liikaa. Mentori ei voi myöskään tuoda liian vahvasti esiin omia mielipiteitään ja ajatuksiaan vaan hänen täytyy antaa aktorille tilaa tulkita itsenäisesti omia ajatuksiaan. Täytyy muistaa, että jokainen hahmottaa, oppii ja kokee asiat eri tavalla. Mentorin ja aktorin on hyvä pysähtyä alussa miettimään yhteistä tapaa toimia. Onnistuneeseen dialogiin sisältyy aito kohtaamisen taito, kyky avoimeen ja rehelliseen keskusteluun sekä kyky käsitellä omia tunteita. Parhaimmillaan dialogisessa mentorikeskustelussa yhdessä tuotetaan uutta näkemystä, ikään kuin ajatellaan yhdessä. (Juuti 2016, 143–144, 163; Kupias & Salo, 2014, 169; Suosivu 2011, 54.)

2.2 Mentoroinnin taustaa

Mentorointia on toteutettu jo vuosituhansia ja jo paljon ennen kuin sitä kutsuttiin mentoroinniksi. Mentorointi sana tulee Homeroksen tarinoista, joissa kuvataan Troijan sota. Ithakan kuningas Odysseus antoi poikansa Telemakhoksen ystävänsä Mentorin kasvatettavaksi lähtiessään sotaan.

Mentor kasvattikin Telemakhosta vuosien ajan. Myös viisauden jumala Athene ilmestyi Mentorin muodossa Telemakhosekselle usein. Mentorointi on yksi vanhimpia kehittämisen keinoja, jossa välitetään osaamista sukupolvelta ja henkilöltä toiselle. Mentori on toiminut roolimallina ja klassinen esimerkki on oppipojan ja mestarin suhde. Mestari on neuvonut, antanut vihjeitä ja kertonut tarinoita oppipojalle, joka on kuunnellessaan ja itse kokeilemalla oppinut työn. Työn uudistumisen myötä alettiin ajattelemaan, että vanhojen konkareiden tavoissa ja asenteessa saattoi olla liikaa vanhentuneita tapoja toimia. Ajateltiin, että laajaa ja monipuolista osaamista oli saatavilla vain oppilaitosten ja kirjojen avulla. Oppilaitoksissa pystyttiin lisäksi kouluttamaan samalla kertaa laajaa joukkoa. Sittemmin työelämässä oppimisesta alettiin löytämään uudelleen hyötyjä, joita ei voinut oppia pelkälleen oppilaitosten ja kirjojen avulla. (Juuti 2016, 138, Kupias & Salo 2014, 11–13.)

Japanista tulevat nykyaikaisen mentoroinnin juuret. Japanissa on aina pidetty arvossa ikää ja kokemusta ja lisäksi Japanissa huomattiin niin sanotun hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Amerikkalaiset löysivät mentoroinnin hyödyt etsiessään tehoja yritysmaailmaan. Sieltä kautta mentorointi rantautui Eurooppaan. Suomessa mentoroinnista on alettu puhua 1970-luvulta lähtien. Euroopassa mentorointi määrittynyt yhteisen oppimisen ja yksilön kehittymisen kautta. Yhdysvalloissa se määrittynyt taas enemmän urakehityksen edistäjänä. Mentorin kokemus ja vaikutusvalta ovat tärkeitä ja mentoroitavaa, joka yleensä on nuorempi, kutsutaan usein suojatiksi. (Kupias & Salo 2014, 13, Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 24–25.)

Mentoroinnista on puhuttu jo pitkään. Työelämän tarpeet muuttuvat ja aikojen kuluessa mentorointi on pystynyt vastaamaan hyvin tähän muutokseen. Mentoroinnin kehittämisessä on ollut eri vaiheita, joita voidaan kuvata neljän eri sukupolven mentoroinnin avulla. Ensimmäisen sukupolven mentoroinnissa aktori on ollut ikään kuin mentoroitavana, jolloin mentori on johtanut toimintaa. Ensimmäisen sukupolven mentorointia voidaan kutsua myös tiedonsiirtomentoroinniksi. Mentori on voinut tuoda esiin omaa osaamistaan ja saanut sitä kautta lisää intoa ja arvostuksen tunnetta myös omaan työhönsä. Aktori on voinut saada hyvinkin paljon tietoa ja oppia itselleen, mutta lähtökohta on ollut, että mentori tietää asioista ja aktori ottaa vastaan tiedot ja neuvot. Tiedonsiirtomentorointi passivoi aktoria ja muokkaa mentorointia mentorin ajatusmaailman mukaan. Toisen sukupolven oivallettiin, että oppijan oma toiminta on oppimisessa ja kehittämisessä olennaista. Toisen sukupolven mentorointia voidaan kutsua myös opastavaksi mentoroinniksi ja siinä korostuvat aktorilähtöinen oppiminen, aktorin tavoitteet ja aktorin aktiivinen rooli. Kolmannen sukupolven mentoroinnissa aktorin omat tavoitteet ja tarpeet korostuvat entisestään. Kolmannen sukupolven mentorointia voidaan kutsua myös valmentavaksi mentoroinniksi. Coaching eli valmentava ote rantautui myös mentorointiin ja sitä

voidaankin kutsua valmentavaksi- tai coachaavaksi mentoroinniksi. Mentori ohjaa oppimisprosessia ja tukee ja kuuntelee aktoria ja oivalluttaa häntä kysymysten avulla. Riskinä on, että mentorin oma osaaminen hukataan ja koko hieno ajatus valmentavasta mentoroinnista vesittyy. Neljännen sukupolven mentorointi on niin kutsuttua vertaismentorointia, jossa kaikki osapuolet keskustelevat tasapuolisesti eikä kenenkään osaaminen ole ylivertaista. Vertaisuuteen perustuvan mentoroinnin ajatuksena on oppimiskumppanuus ja uuden kehittäminen. (Jokelainen 2015, 100, Kupias & Salo 2014, 14–18.)

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa mentoroida, vaan mentoroinnin muoto tulee katsoa aina tilanteen mukaan. Toisen-, kolmannen- ja neljännen sukupolven mentorointia voidaan käyttää eri tilanteissa. Esimerkiksi vertaismentorointi ei välttämättä ole toimivin, mikäli halutaan perehdyttää uusi työntekijä uuteen työhön. (Kupias & Salo 2014, 18–19.)

2.3 Mentorin rooli ja tehtävät

Mentori auttaa aktoria tunnistamaan oman potentiaalinsa ja tukee tätä siinä mihin suuntaan aktori haluaa kehittää itseään. (Alred & Garvey 2019, 18). Mentori auttaa aktoria erilaisten avointen kysymysten avulla sekä hän voi antaa uralla etenemiseen liittyviä ohjeita ja neuvoja. Hän pääsee seuraamaan aktorin kehittymistä ja laajentamaan omaa osaamistaan valmentavassa roolissa. Mentori saa mentoroinnin kautta uusia näkökulmia ja intoa omaan työhönsä sekä hän voi vahvistaa omia johtamistaitojaan. Mentori pystyy monesti mentorointisuhteen jälkeen pohtimaan omaa uraansa ja tulevaisuudensuunnitelmia uudesta näkökulmasta. Vaikka molemmat osapuolet aktori ja mentori osallistuvat aktiivisesti mentorointiprosessiin on mentorilla silti vastuu mentorointiprosessin etenemisestä. Mentorin tehtäviin kuuluvat tapaamisten organisointi, sisällön ohjaus, prosessin ohjaus, organisaation tuntemuksen lisääminen, verkostoitumisen tukeminen ja omatoimisen oppimisen tukeminen. Mentorin tulee olla tapaamisissa oma itsensä. Tämä voi olla joskus haastavaa sillä, hän joutuu välillä ottamaan valmentavaa etäisyyttä ja pidättäytymään lausumasta kaikkia ajatuksiaan. Mentorin tulee olla valmis jakamaan osaamistaan ja verkostojaan myös aktorille. Mentori ei välttämättä tiedä kaikkiin aktorin kysymyksiin vastauksia, mutta hän voi auttaa aktoria löytämään oikeat ihmiset, joilta kysyä. (Harvard Business Press 2004, Helsingin yliopiston urapalvelut 2018; Juuti 2016, 140–142; Kupias & Salo 2014, 129,163; Sairaanhoidajaliitto 2010, 13.)

Mentorin valinnassa on muutamia asioita joita tulee ottaa huomioon. Mentoriksi ryhtyvällä ei tarvitse olla mitään erityistä koulutusta, vaan mentoriksi sopii henkilö, jolla on hyvät sosiaaliset taidot,

asiantuntijuutta ja elämäkokemusta. Yleisesti ottaen valmentavassa roolissa olevan tulisi olla hyvä kuuntelemaan, osata organisoida ja olla kärsivällinen. Mentorointi on yleensä vapaaehtoista, eikä siitä makseta erikseen palkkaa. Mentorin työtilanteen tulee sellainen, että hänellä on aikaa mentoroinnille. Asenteen tulee olla myönteinen ja halu oppia uutta.

Mentoriksi kannattaa valita henkilö, jonka työtehtävä ei ole liian samanlainen kuin mentoroitavan työ. Liian lähellä aktorin roolia oleva henkilö ei välttämättä pysty tarjoamaan riittävän erilaista näkökulmaa. Tilanteesta riippuen voi kuitenkin olla hyötyä, että mentorilla on kokemusta samankaltaisesta työtehtävästä. Tällöin mentorin on helpompi samaistua aktorin asemaan. Mentori tulee välttää liian voimakasta aktorin ohjaamista, kritisointia ja hänen ei tule ryhtyä terapeutiksi. Mentorin ei kannata myöskään olla ennestään liian tuttu aktorille. Mikäli mentori on tuttu voivat aikaisemmat tapahtumat, kontaktit ja yhteydet vaikuttaa epäsuotuisalla tavalla mentorointisuhteeseen. Aktorin voi olla myös helpompi puhua sopivan vieraalle henkilölle. (Juusela yms. 2000, 29, 46–47; Kaupia 2016, 58; Lancer, Clutterbuck & Megginson 2016, 226; Ristikangas ym. 2019, 137; Sairaanhoidajaliitto 2010, 12; Whitney- Reiter 2010, 140.)

2.4 Aktorin rooli ja vastuut

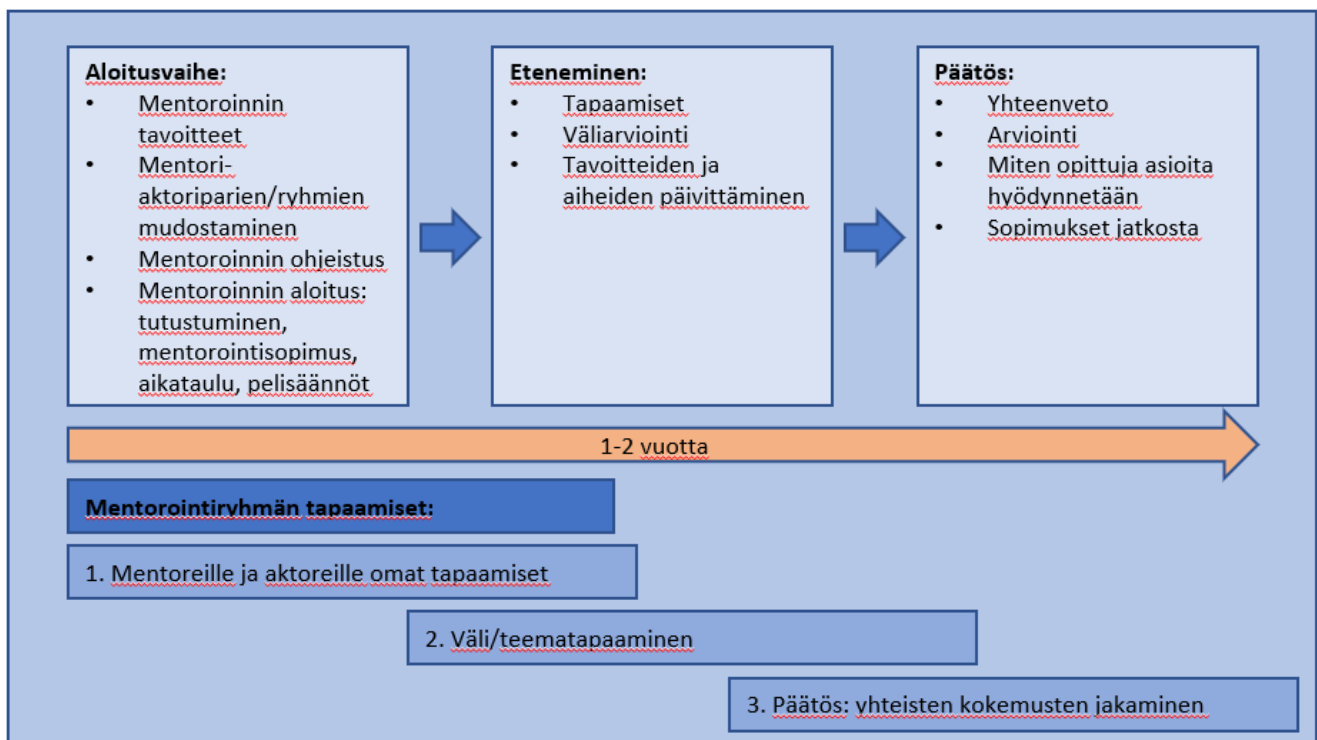
Aktori saa mentoroinnin kuluessa uusia näkökulmia ja uutta tietoa itselleen. Hän voi saada mentoroinnin kautta selkeitä etuja kuten edistyä urallaan, työtyytyväisyyden lisääntyminen ja parempi työssä jaksaminen. Aktorin roolissa tärkeintä on halu kehittyä ja oppia uutta. Aktorin tulee olla motivoitunut panostamaan ammatilliseen kehittymiseen ja hän on itse vastuussa omasta oppimisestaan. Tärkeää on myös olla oma itsensä ja rehellinen omasta osaamisestaan. Mitä enemmän aktori on valmis kertomaan itsestään, sitä paremmin mentori pystyy auttamaan ja tukemaan. Aktorin alussa määrittelemät tavoitteet saattavat muuttua tai mukautua matkan aikana, ikinä ei voi etukäteen tietää millaisia asioita nousee esille. Aktorin tulee pystyä vastaan ottamaan niin positiivista kuin kehittävääkin palautetta. Aktorin tulee arvostaa mentoria ja mentorin käyttämää aikaa mentoroinnille, arvostamista ei tule kuitenkaan sekoittaa liikaan ihannointiin tai pelkoon, jotka saattaisivat estää aktoria olemasta oma itsensä. Hyvä aktori osaa myös kyseenalaistaa, tuoda esille omia ideoita ja olla avoin omille tuntemuksilleen. Päätöksen teko hetkellä aktori tekee omat päätöksensä ja mentori voi olla vain tukena tässä. (Alred & Garvey 2019, 27, Juuti 2016, 141, Kupia 2016, 62, Kupias & Salo 2014, 122–125, Sairaanhoidajaliitto 2010, 12, Toivanen 2021.)

2.5 Mentorointiprosessin vaiheet ja eettiset ohjeet

Organisaatio, jossa mentorointi tapahtuu asettaa mentoroinnin raamit. Mentoroinnin tavoitteena voi olla esimerkiksi hiljaisen tiedon jakaminen tai työhyvinvoinnin lisääminen. Mentorointisuhteessa tulee olla selvä alku ja loppu. Näiden avulla prosessi pysyy jäntevänä ja tavoitteellisena. Mentorointia pilotoidaan monesti niin, että useampi mentorisuhde alkaa samaan aikaan, jolloin ryhmä saa myös tukea toisiltaan. Mentoriparit muodostuvat usein tarpeen ja kysynnän mukaan. Yhteensopivimpien parien löytymistä varten voidaan myös enakkoon tehdä kysely tai haastattelu, jossa selvitetään osallistujien toiveita. Mentori-aktori-parien muodostamisessa täytyy olla realistinen, sillä vain harvoin molemmat osapuolet saavat itselleen täysin toivomansa kaltaisen parin. Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää, että 80%:n yhteensopivuus on loistava ja 60%:n yhteensopivuus erittäin hyvä. (Cunningham 2016, Kupias & Salo 2014, 33, 81–87.) Mentoreita ja aktoreita tulee valmentaa omaan rooliinsa. Suunnitelluilla työkaluilla ja ennalta määritellyllä systematiikalla saadaan luotua mahdollisimman tehokas oppimisen ja kehittymisen väline. Paremmaksi tavaksi valmentaa on koettu erilliset valmennukset mentoreille ja aktoreille. Valmennusten hyöty tulee parhaiten esiin, jos se tehdään samaan aikaan mentorointiprosessin aikana. Mentorointisuhteen tukimateriaali, joka sisältää yrityskohtaiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet ovat tärkeitä. Tukimateriaaleihin kuuluvat myös mentorointisopimus, haastattelulomakkeet ja arviointiperusteet. (Juusela ym. 2000, 48, Kupias 2016, 61.)

Mitä paremmin mentorointiprosessi on etukäteen suunniteltu, sitä helpompaa on sen toteuttaminen. Mentoroinnista voidaan erottaa ainakin kolme eri vaihetta: alku-, puoliväli- ja päätös vaihe. Kuviossa 1 on esitetty mentorointiprosessin eri vaiheet. Alkuvaiheessa mentori ja aktori tutustuvat toisiinsa ja alkavat rakentamaan mentorointisuhteen perustaa. Alkuvaiheessa määritetään mentorointisuhteen tavoitteet sekä käydään läpi, että molemmilla on yhtenäinen näkemys mentoroinnista sekä osapuolten rooleista. Alussa tehdään myös mentorointisopimus ja sovitaan yhteisistä pelisäännöistä. Mentorointisopimus voi olla kirjallinen tai suullinen. Siinä yleensä kuvataan organisaatio kohtainen tavoite, miksi mentorointiohjelma on järjestetty ja mitkä ovat sen raamit. Sopimukseen kirjataan myös suositeltavia keskusteluteemoja ja jätetään tilaa yhteisille pelisäännöille. Yhteisissä pelisäännöissä on hyvä sopia esimerkiksi, miten pidetään yhteyttä ja miten tapaamisista raportoidaan. Tapaamisten raportointi toimii myös hyvänä jälkirefleksointina tapaamisten jälkeen. Luottamuksesta ja vaitiolosta on myös hyvä keskustella. Puolivälissä mentorointipari on jo käynyt läpi arjesta nousevia kysymyksiä ja uraan liittyviä asioita. Mentorin tehtävänä on avoimien kysymyksien avulla haastaa aktoria ja auttaa kehittämään käytännön ratkaisuja. Mentorointisuhteen päätösvaiheessa on hyvä pysähtyä pohtimaan

mitkä olivat alussa määritellyt tavoitteet ja ovatko ne pysyneet samoina, mitä oivalluksia matkan varrella on tullut ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Monesti mentori ja aktori ovat yhteydessä vielä mentorointisuhteen jälkeenkin, mutta tällöin mentorit eivät ole enää velvollisia tapaamaan aktoria, vaan suhde on muuttunut tasavertaiseksi kollegasuhteeksi. (Juuti 2016, 143–144, Kupias & Salo 2014, 89, 91–94, Ristikangas ym. 2014, 182–186.)



KUVIO 1. Mentorointiprosessin vaiheet (mukaiillen Kaupias & Salo 2014, 90)

Tapaamisten määrät määräytyvät organisaation reunaehtojen mukaisesti. Suosituksena on ollut 6-12 tapaamista, jotka ovat kestoltaan 1,5-2 tunnin mittaisia. Mentorointisuhde voi kuitenkin kestää myös pidemmän aikaa. Tapaamiset voidaan järjestää kasvotusten tai virtuaalisesti. Mentorointitapaamisiin on tärkeää valmistautua, jotta kaikki osapuolet hyötyvät yhteisestä ajasta. Matkan varrella on tärkeää myös päivittää asetettuja tavoitteita. Mentorointiprosessin aikainen tuki vaihtelee mentoreiden kokemuksen mukaan. Kokeneemmat mentorit tarvitsevat vähemmän tukea kuin ensimmäistä kertaa mentoreina toimivat. Suositeltavana olisikin pitää osallistujille yhteinen palaveri alussa, puolivälissä ja lopussa. Alussa tarvitaan yleensä eniten tukea, puolivälissä piristystä ja lopussa keskustellaan mentorointiohjelman kokemuksista ja oivalluksista. Mentorointiprosessia voidaan kuvata alla olevan kuvion mukaisesti. (Kupias & Salo 2014, 94–98, Ristikangas ym. 2019, 199, Parsloe & Leedham 2017, 227.)

Mentoroinnin tulosten mittaaminen on vaikeaa ja mentoroinnin tulokset näkyvät yleensä vasta ajanmittaa. Tulokset ovat lähinnä laadullisia ja kasvattavat osallistujien sosiaalista pääomaa. Mentoroinnin uskotaan kuitenkin edistävän myös niin sanottujen kovien tulosten saavuttamista ja toimintakulttuurin muuttumista haluttuun suuntaan. (Juusela ym. 2000, 49.)

Mentoroinnin eettiset ohjeet tukevat yhteistyön onnistumista mentorointisuhteessa. Mentorin tehtävänä on keskittyä aktorin määrittämiin kehityskohteisiin ja agendaan, ei mentorin omaan agendaan, mentoreiden ja aktoreiden on pidettävä mentorointisuhteen asiat luottamuksellisina, mentorin tulee kunnioittaa aktorin yksityisyyttä, mentorointisuhteeseen osallistuvien tulisi pyrkiä olemaan rehellisiä ja avoimia toisilleen ja itselleen, mentorointisuhteessa ei millään tavalla saa käyttää toista hyväksi, mentoreiden tulee tiedostaa oma osaamisensa ja milloin omat taidot eivät riitä, vastuu oppimisesta on aktorilla, mentorointisuhteen kaikkien osapuolien tulee kunnioittaa toistensa aikaa, eikä vaatia mahdottomia, mentorointisuhde tulee päättää kun se tulee päätökseensä ja molempien tulee välttää riippuvuussuhdetta toiseen. (Ristikangas ym. 2014, 177, Ristikangas ym. 2019, 206.)

Mentorointiprosessi ei aina suju odotusten mukaan. Haasteita tuovat ihmisten eroavaisuudet ja erilaiset odotukset. Mentorointiprosessin alussa onkin tärkeää käydä läpi kaikkien osallistujien odotukset, toiveet ja rajat. Kukaan ei voi lukea toisten ajatuksia, joten avoimuus on avainasemassa. Odotusten suhteen tulee olla realistinen, esimerkiksi mentori ei voi suoraan ratkaista aktorin ongelmia. Yhteistä aikaa tulee kunnioittaa ja sovitusta tapaamisista pitää kiinni. Mentorointisuhteen keskiössä on osallistujien välinen luottamus. Osallistujien tulee myös sitoutua prosessiin, olla aktiivisia ja löytää energiaa yhteistä tekemistä kohtaan. (Ristikangas ym. 2019, 229–236.)

2.6 Valmentava mentorointi

Ristikangas, Ristikangas & Alatalo (2019) sanovat, että valmentavassa mentoroinnissa lähtökohtana on tasavertainen yhteistyö. Mentorointi on yksi tapa levittää organisaation valmentavaa ajattelu- ja toimintatapaa. Valmentava mentori kuuntelee, haastaa, kyseenalaistaa ja antaa palautetta. Hän hyödyntää omaa kokemustaan esittämällä oivalluttavia kysymyksiä ja haastamalla mentoroitavan ajattelutapaa. (Ristikangas ym. 2019, 15–16.)

Valmentavassa johtajuudessa ja mentoroinnissa palautteenanto on keskeisessä osassa kehittämisessä. Toiminnalle pitää pystyä asettamaan selkeät tavoitteet, joita voidaan tunnistaa ja mitata. Mikäli yksilö haluaa kehittyä työssään, hänen tulee saada palautetta. Hyvä kritiikki on yhtä tärkeää kuin kiitos, sillä

se antaa palautteen vastaanottajalle tunteen, että toinen on kiinnostunut tukemaan häntä eteenpäin. Kun yhteisössä on tarpeeksi luottavainen ja positiivinen ilmapiiri, kriittisimmätkin palautteet opitaan kokemaan rakentavina. Palautteen vastaanottaminen on myös taito, jota voidaan aina harjoitella. Valmentamisen ytimessä on aktivoivien kysymysten avulla uusien näkökulmien luotaaminen sekä tietoisuuden syventäminen. Kysymysten rakenteeseen on tärkeää kiinnittää huomiota, jotta ne tukevat palautteenantoa parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentavassa palautteenannossa suositetaan avoimia kysymyksiä, jotka johtavat kysymyksen syvempään tarkasteluun ja tutkimiseen. Näiden kysymysten avulla voidaan avata uusia näkökulmia ja ne herättävät valmennettavan omaa ajattelua. Avoimet kysymykset alkavat suomen kielessä usein kysymyssanoilla kuten ”mitä”, ”miten”, ”milloin”. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 238–240; Ristikangas ym. 2019, 184; Soback 2021, 137–140.)

2.7 Mentorointi henkilöstön kehittämisen menetelmänä

Kehittämisen tukena käytetään työelämässä mentoreiden lisäksi perehdyttäjiä, kouluttajia, tuutoreita, työnohjaajia, fasilitaattoreita ja coachereita. Mentorin rooli on joustava ja asettuu näiden tukien väliin. Se voi painottua tarpeesta riippuen joko perehdyttämiseen tai työnohjauksen ja coachingin suutaan. Mentorointi on kuitenkin aina mentorointia eikä sitä yksin kannata rajata perehdyttämisen suuntaan, se voi kuitenkin olla tukena perehdyttämisessä. Mentorointi ei ole myöskään suoranaista työnohjausta, sillä mentoroinnin ideana on hyödyntää ja kehittää myös mentorin kokemuksia ja osaamista. (Kupias & Salo 2014, 19.) Hyvin toimiva mentorointi suhde voi auttaa uutta työntekijää sopeutumaan entistä paremmin uuteen työyhteisöön. Mentorointi voi auttaa myös aktoria tunnistamaan, mitä asioita työorganisaatiossa häneltä odotetaan sekä auttaa aktoria tunnistamaan millaisia arvoja organisaatiossa on. Mentorointia voidaan käyttää myös eri osastojen tai organisaatioiden välisten hyvien käytänteiden ja yhteisten toimitapojen vahvistamiseen. Yleisesti ottaen mentorointi lisää positiivista henkeä ja lisää luottamusta työntekijöiden välillä ja rohkaisee avoimeen keskusteluun. (Jokelainen 2015, 100, Juuti 2016, 139, Sairaanhoidajaliitto 2010, 13.)

Tulevaisuudessa työmarkkinoilta poistuu runsaasti työntekijöitä ja uusia tulee vähemmän tilalle. Tämä haastaa jokaisen organisaation kilpailemaan ja pitämään kiinni hyvistä työntekijöistään. Tämän vuoksi mentoroinnin merkitys tulee korostumaan lähitulevaisuudessa. Mentoroinnin avulla saadaan näkyväksi henkilöstön osaaminen, joka vahvistaa työntekijän ammatti-identiteettiä ja sitä kautta sitouttaa työntekijää. Mentori voi antaa aktorille uralla etenemiseen vinkkejä sekä auttaa aktoria laajentamaan verkostojaan. Mentorin avulla aktori voi tutustua uransa ja työnsä kannalta sellaisiin henkilöihin, joihin

aktorin olisi vaikea saada yhteyttä ilman mentoria. Mentorointia voidaan pitää kustannustehokkaana ja mielekkäänä vaihtoehtona henkilöstön kouluttamisessa ja kehittämisessä. Uudenlaisilla mentoroinnin tavoilla voidaan myös järjestää esimerkiksi täydennyskoulutuksia. (Jokelainen 2015, 99–100, Juuti 2016, 140–141.)

Työhyvinvointi on aina jollain tapaa mukana mentoroinnissa. Opettajilla mentoroinnin on havaittu luovan ja kehittävän uusien tulokkaiden opetuskäytäntöjä sekä vähentävän työuupumusta.

Työhyvinvointimentorointia voidaan myös erikseen järjestää. Tällaista mentorointia voidaan järjestää esimerkiksi silloin kun aktori vaihtaa uuteen tehtävään tai hänellä on muuten menossa vaikea elämänvaihe. Mentorin tehtävänä on olla tukena ja kuunnella aktoria. Hän voi antaa myös suoraan työhön liittyviä vinkkejä ja neuvoja, jotka helpottavat aktorin työtä. Mentorointi voi keskittyä myös aktorin uran tarkasteluun ja tukemiseen. Tällöin mentorin tehtävänä on auttaa aktoria selkiyttämään hänen ura toiveitaan. Mentori voi esitellä aktoria sopiville henkilöille ja tukea verkostoitumisessa. Työnantajalta mentorointi on aina satsaus, sillä se vie osan työntekijöiden työajasta. Se kuitenkin lisää henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia ja on moneen muuhun vaihtoehtoon verrattuna kohtuullinen satsaus. (Jokelainen 2015, 100, Kupias & Salo 2014, 41–43, Onnismaa 2021, 59.)

3 ALKUKARTOITUS

Tässä luvussa käsitellään alkukartoitusta, joka tehtiin osana opinnäytetyötä. Alkuun perehdytään tutkimussuunnitelmaan, tavoitteisiin, käytettyyn tutkimusmenetelmään ja otantaan. Luvussa kuvataan käytettyä tutkimuslomaketta ja tarkastellaan reliabiliteettia ja validiteettia. Lopussa käydään läpi tutkimuksen toteutus, tulokset sekä johtopäätökset.

3.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksessa on eri vaiheita, jotka muodostavat kokonaisuuden. Tätä kokonaisuutta kutsutaan tutkimusprosessiksi ja tutkimuksesta vastaavan onkin hallittava koko prosessia ja vastattava sen etenemisestä. Tutkimusprosessi käynnistyy tutkimusongelman määrittämisestä ja perehtymisestä olemassa oleviin tutkimustuloksiin ja teorian tietoon. Tutkimussuunnitelma sisältää tarkat tiedot kaikista tutkimuksessa toteutettavista asioista. Tutkimussuunnitelmaan on avattu mitä ja miksi tutkitaan, miten tiedot hankitaan, mitä aineistoa käytetään, miten tietoa käsitellään ja miten tulokset raportoidaan. Tutkimussuunnitelma sisältää myös suunnitelman budjetoinnista ja aikataulusta. Empiirisen osan suunnittelu täsmentyy, kun tutkija tietää mihin hän on hakemassa vastausta. Tutkimusasetelma koostuu kolmesta eri elementistä: tutkimusongelmasta, aineistosta ja menetelmästä. Tutkimusongelma on hyvin keskeisessä osiossa ja se johtaa aineiston kokoamista, käsittelyä ja analysointia. Tutkimusongelma joudutaan usein pilkkomaan useampaa alaongelmiin, joihin etsitään vastaukset tutkimusraportin eri luvuissa. (Heikkilä 2008, 22–24.)

Alkukartoitus tehtiin Nordean johtamisen akatemiaan osallistuneille työntekijöille, jotka olivat akatemian ajan olleet mentorointisuhteessa. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, jolloin kaikilta perusjoukkoon kuuluvilta kerättiin tutkimuksessa tietoa. Alkukartoituksena tehtiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää mentorointisuhteeseen osallistuvien kokemuksia mentoroinnista. Alkuun perehdyttiin teorian tietoon. Tutkimus järjestettiin anonymina tutkimuksena eikä tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys tule tuloksista esille.

3.1.1 Tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

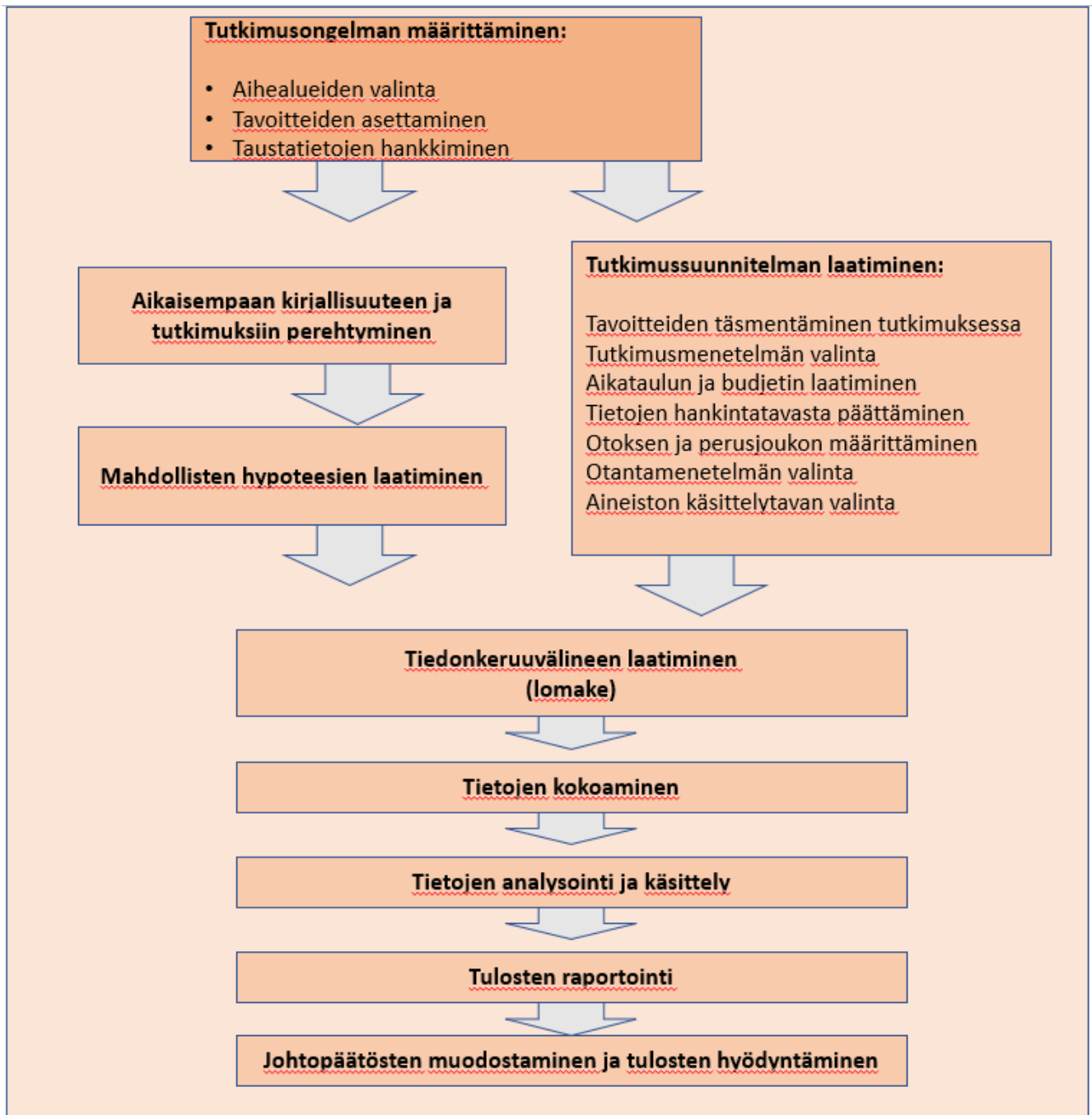
Opinnäytetyön alkukartoituksen tavoitteena on selvittää mentoroinnin nykytilaa ja miten sitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Alkukartoituksen ongelmaa ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Kuinka tuttua mentorointi on käsitteenä?
- 2) Miten mentorointia on toteutettu Nordeassa?
- 3) Millä tavalla mentorointia voitaisiin kehittää Nordeassa?

Alkukartoitus tutkimusmenetelmänä on määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, jossa lasketaan määriä. Sen tavoitteena on tuottaa luotettavaa, perusteltua ja yleistävää tietoa. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua tai kyselyä, jossa instrumentti koostuu ennalta määritellyistä valmiista, avoimista tai strukturoiduista kysymyksistä. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, johon haetaan vastausta tai ratkaisua. Mittauksessa saatua tietoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan tiedon luotettavuutta, perusteluja ja yksiselitteisyyttä. Jotta tulokset olisivat luotettavia, edellyttää se tarpeeksi suurta havaintoryhmää. Tutkittavan ilmiön tulee olla riittävän täsmentynyt, jotta se voidaan määrittää tarpeeksi hyvin. (Kananen 2008, 10–11.)

Kvantitatiivinen tutkimusprosessi etenee osissa ja jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen. Alkuun tulee selvittää mitä tietoa tarvitaan ja tämän jälkeen voidaan ratkaista mistä tietoa hankitaan ja miten se kerätään. Kun ollaan määritelty, mitä tietoa tarvitaan, johdetaan kysymykset. On monia erilaisia tapoja kysyä samaa asiaa ja virhetulkintojen välttämiseksi kysymysteksti tulee harkita tarkkaan. Yleisimmin määrällinen tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen lähtökohtana tulee olla tutkimusongelma (KUVIO 2). Ongelma tulee määritellä ja rajata tarkasti ja tämä tuottaa usein vaikeuksia tutkijalle. Tutkimukseen otetaan mukaan ongelman ratkaisun kannalta välttämättömät kysymykset. Kysymykset tulee laatia mahdollisimman tarkasti ja niin, että vastaaja ymmärtää asian samalla tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Kysely tulee pyrkiä pitämään mahdollisimman lyhyenä ja yksiselitteisenä, jotta vastaajan mielenkiinto pysyy yllä. Onnistunut kyselylomake ohjaa vastaajaa oikeaan suuntaan kysymystensä mukaisesti, se on ikään kuin vuoropuhelu vastaajan kanssa. (Kananen 2008, 11–15, Valli 2018, 261–262.)



KUVIO 2. Tutkimusongelman määrittäminen (mukaiillen Heikkilä 2008, 25)

Tähän kyselyyn valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolla saatiin parhaiten kerättyä halutulta kohdejoukolta alkukartoitusta varten tietoa, miten mentorointia on tähän mennessä Nordeassa järjestetty. Kysely haluttiin pitää tiiviinä ja melko lyhyenä, jotta mahdollisimman moni kyselyyn kutsutuista ehtisi vastaamaan kyselyyn.

3.1.2 Otanta

Tutkimus voi olla otantatutkimus (*sampling*) tai kokonaistutkimus (*census*). Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon eli populaation jäsen. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä varsinkin silloin kun perusjoukko on pieni. Otantatutkimukseen päädytään usein silloin, kun perusjoukko on suuri, tiedot halutaan nopeasti ja tutkiminen on monimutkaista. (Heikkilä, 2008, 33, Kananen 2008, 70–73, Likitalo & Rissanen 1998, 37, 40–41.)

Perusjoukko vastaa kysymykseen, ketä tutkitaan. Perusjoukko tulee rajata ja määritellä mahdollisimman tarkasti. Se tarkoittaa kohderyhmää, jota tutkittava aihe koskettaa ja josta halutaan tehdä päätelmiä. Perusjoukon tulee olla tarpeeksi suuri, suositeltavaa on vähintään 30 yksikköä, kuitenkin vähintään 20 yksikköä. Otantatutkimuksessa perusjoukkoa edustaa otos. Otoksen tavoitteena on olla pienoiskuva populaatiosta ja josta saatuja tietoja voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Perusjoukkoon kuuluvista pitäisi pystyä löytämään luettelo, josta otanta voitaisiin erottaa. Otannan ongelmaksi usein muodostuukin tällaisen luettelon puute. Otanta menetelmä valitaan aina tapauskohtaisesti. Otantamenetelmänä voi olla todennäköisyysotanta tai harkinnanvarainen otanta. Todennäköisyyteen perustuvat otannat ovat suositeltavampia, sillä niissä voidaan arvioida paremmin otantavirheen suuruutta. Harkinnanvaraisia menetelmiä voidaan kuitenkin perustellusti käyttää esimerkiksi tutkimuksen alkuvaiheissa, kun arvioidaan jonkin olettamuksen paikkansapitävyyttä. (Heikkilä 2008, 33, Kananen 2008, 70–73, Likitalo & Rissanen 1998, 37, 40–41.)

Todennäköisyysotannassa otosyksiköt valitaan arpomismenetelmää käyttäen. Kaikilla kehikkoperusjoukon yksiköillä on yhtä hyvä todennäköisyys tulla valituksi ja päätelmät otostuloksista perustuvat todennäköisyyslaskentaan. Todennäköisyysotanta voidaan jakaa neljään eri alaryhmään: yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa otosyksiköt poimitaan siten, että jokaisella on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otantaan. Otanta tehdään satunnaislukujen avulla. Systemaattisessa otannassa eli tasavälisessä otannassa lasketaan poimintaväli $k=N/n$, N on perusjoukon koko ja n haluttu otoskoko. (Likitalo & Rissanen 1998, 38–39.)

Harkinnanvaraisessa otannassa otos riippuu otoksen tekijästä, eikä kaikilla kehikkojoukon yksiköillä ole mahdollisuutta tulla valituksi otantaan. Harkinnanvaraisessa otannassa päätelmiä ei tehdä todennäköisyyslaskennalla. Harkinnanvaraisen menetelmien perusteella tehtävien päätelmien teossa on oltava varovainen, sillä siinä ei voida perustellusti arvioida otantavirheen suuruutta.

Harkinnanvarainen otanta voidaan jakaa kolmeen eri alaryhmään: tarkoituksenmukaisuusotanta, harkintaan perustuva otanta ja kiintiöpoiminta. Tarkoituksenmukaisessa otannassa otosyksiköt poimitaan helposti saatavista yksiköistä, esimerkiksi sata ensimmäistä vastaantulijaa tai henkilöistä, jotka tutkija jo tuntee. Harkintaan perustuvassa otannassa otosyksiköt valitaan subjektiivisesti ja tavoitteena on saada mahdollisimman edustava otos. Kiintiöpoimintamenetelmässä otosyksiköitä poimitaan harkinnanvaraisesti siten, että saadaan täyteen ennalta määrätty kiintiö. Kysely voidaan aloittaa satunnaisesta kohdasta ja jatkaa siihen asti kunnes kiintiö on täynnä. (Likitalo & Rissanen 1998, 38–41.)

Alkukartoituksen tutkimus on kokonaistutkimus, jossa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Kysely lähetettiin 29 vastaajalle. Kyselyn otanta menetelmänä oli harkinnanvarainen otanta. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoituvat vuonna 2021 Helsingin toimipaikan johtamisen akatemiaan osallistuneet mentorit ja mentoroitavat. Vuoden 2021 johtamisen akatemiaan valittiin henkilöistä, joita tulevaisuudessa kiinnostivat esihenkilöntyöt. Taustoiltaan osallistujat olivat henkilöasiakkaiden parissa toimivia neuvojia ja asiantuntijoita. Ryhmän tavoitteena oli valmentaa esimiestyössä tarvittavia taitoja sekä lisätä tietoisuutta siitä, miten johtajarooli eroaa osallistujan nykyisestä työstä. Johtamisen akatemia koostui 15 mentoroitavasta, joista jokainen sai oman mentorin. Mentoreina johtamisen akatemialaisille toimi esihenkilöitä ja toimipaikanjohtajia. Johtamisen akatemian vetäjät muodostivat mentori-aktoriparit ja osalla mentoreista oli useampi aktori.

3.1.3 Tutkimuslomake

Yleisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kyselyllä. Tällaista suunnitelmallista kyselyä kutsutaan myös survey-tutkimukseksi. Se on taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa varsinkin silloin kun tutkittavia on paljon. Survey-tutkimus toteutetaan tutkimuslomakkeella. Kysymykset pitää olla muotoiltu niin, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen ja omaa vastaamiseen tarvittavan tiedon. Kyselylomakkeen alkuun tulisi laittaa muutama helppo ja innostava kysymys. Kysymykset voivat olla strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia tai ne on voitu suunnata tai rajata tutkijan tahtomaan suuntaan. Avoimet kysymykset tulee laatia tarkkaan, sillä huonosti rajattu avoin kysymys voi tuottaa vastauksia, joista ei ole tutkimuksen kannalta hyötyä. Tutkimuksen kannalta avoimien kysymysten käsittely on vaikeampaa, mutta toisaalta ne voivat tuottaa tietoa, jota strukturoidulla kysymyksellä ei voi saada. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on valmiiksi määriteltynä. Näiden kysymysten käsittely on helppoa, sillä vastausvaihtoehdot on jo valmiiksi numeroituja. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa koko

tutkimusongelma ja mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. Tutkimuslomakkeen ulkoasuun kannattaa kiinnittää myös huomiota. Siisti, selkeä ja houkuttelevan näköinen kysely kutsuu vastaajaa vastaamaan (Heikkilä 2008, 18–19, 30, 48, Kananen 2008, 25–26, 38.)

Alkukartoituksen kyselylomake laadittiin Microsoft Forms- lomakkeella. Mentoroille ja aktoreille tehtiin omat kyselylomakkeet, joissa osa kysymyksistä kohdistui roolin mukaisesti. Kysymyksiä molemmissa lomakkeissa oli 16, joista 10 kysymystä oli samoja mentoreille sekä aktoreille. Kyselylomakkeiden alussa kolme ensimmäistä kysymystä liittyi vastaajan taustatietoon mentoroinnista. Seuraavat 10 kysymystä liittyivät koettuun mentorointisuhteeseen. Kysymykset 14 ja 15 liittyivät henkilökohtaiseen kokemukseen mentoroinnista. Kysymyksistä 15 ensimmäistä oli strukturoituja kysymyksiä ja viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jonka tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus kertoa omin sanoin, miten heidän mielestään mentorointia voitaisiin tukea.

Kyselyn ulkoasu haluttiin pitää yksinkertaisena ja selkeänä ja väittämät muotoiltiin lyhyiksi ja selkeiksi, joihin vastaajan olisi helppo vastata. Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, joka on yksi asenneasteikko. Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämässä ja siinä on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Toisena ääripäänä siinä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä vaihtoehdot. (Heikkilä 2008, 53.) Alkukartoituskyselyyn valittiin 5- portainen asteikko; täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.

Kyselylomake tulee testata aina kohdejoukon edustajilla ja testaamiseen riittää 5-10 henkeä. Testauksen tarkoituksena on kartoittaa kysymysten ja ohjeiden selkeyttä sekä saada palautetta puuttuuko jokin olennainen kysymys tai onko mukana turhia kysymyksiä. (Heikkilä 2008, 61.) Kyselylomakkeita testattiin 5 henkilöllä, joista osa kuului kohderyhmään. Muilla testaajilla oli aikaisempaa kokemusta kyselylomakkeista, joten myös heiltä saatiin arvokasta palautetta. Testauksen perusteella kyselylomakkeisiin tehtiin pieniä muutoksia.

3.1.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Jokaiseen tutkimukseen vaikuttaa tutkijan valinnat tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Kaikille voi sattua virheitä, mutta tulosten tahallinen vääristely on anteeksiantamatonta. Tämän lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa pitää aina arvioida työn luotettavuutta ja totuudenmukaisuutta. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja

reliabiliteettikäsitteitä. Molemmat näistä tarkoittavat luotettavuutta, mutta ne mittaavat eri asioita. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Reliabiliteetti taas tarkoittaa, että tutkitaan tutkimustulosten pysyvyyttä. (Heikkilä 2008, 31, Kananen 2008, 79.)

Reliabiliteetti mittaa saatujen tulosten tarkkuutta ja pysyvyyttä, eli toistettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Koko tutkimuksen ajan tutkijan on oltava tarkka ja kriittinen, jotta vältyttäisiin virheiltä. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan mitata toistamalla sama mittaus uudelleen ja mikäli mittaustulokset ovat samat, on mittaus reliaabeli. Reliabiliteetti ei kuitenkaan takaa validiteettia. Mittari voi omata korkean reliabiliteetin ja olla validi, mutta ilmiö voi kuitenkin muuttua ajan mukana. Yleisesti validiteetti takaa reliabiliteetin eikä siihen opinnäytetyössä tarvitse yleensä puuttua. (Heikkilä 2008, 30, Kananen 2008, 80–81.) Samaa tutkimuslomaketta voidaan käyttää tulevaisuudessa uudelleen, jolloin myös tutkimuksen reliabiliteetti kasvaa. Samalla voidaan seurata mentoroinnin kehitystä yrityksessä. Tutkimuslomaketta voidaan käyttää myös eri aloilla, sillä se ei ole toimialasta riippuvainen.

Mittaria kutsutaan validiksi, jos se mittaa sitä asiaa mitä sen kuuluukin mitata. Mikäli tutkija ei ole asettanut selkeitä tavoitteita tutkimukselleen, on suuri riski, että hän tutkii vääriä asioita. Validius varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin määritetyllä tiedonkeruulla. Validiteetista voidaan erottaa useampia eri alalajeja, joiden summasta muodostuu kokonaisvaliditeetti.

Opinnäytetyössä validiteettipohdinta voidaan rajata koskemaan sisäistä ja ulkoista validiteettia.

Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä vastaako mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä väitteitä.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä (Heikkilä 2008, 29–30, Kananen 2008, 81–83.) Tutkimuslomakkeen väittämät ja kysymykset valikoitiin tarkoin ja testattiin etukäteen testiryhmällä.

3.2 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Kyselylomake laadittiin Microsoft Forms- ohjelmalla. Microsoft Forms on helposti käytettävä ohjelma sähköisten kyselyiden tekemiseen ja analysoimiseen. Mentoreille ja aktoreille oli omat lomakkeet, joissa molemmissa oli 16 kysymystä. Vastaajille lähetettiin viesti (LIITE 1 & 2), jossa oli ohjeet sähköisen kyselyn tekemiseen. Viesti lähetettiin 31.5.2022 sähköpostilla ja vastausaika oli kaksi viikkoa. Muistutusviesti (LIITE 3 & 4) kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 7.6.2022. Vastausaika päättyi 14.6.2022. Mentoreiden sekä aktoreiden kyselyt testattiin viidellä koehenkilöllä. Kyselyn

testauksessa huomattiin, että kyselyn vastaamiseen menee noin viisi minuuttia, joka oli sopiva aika kohderyhmä huomioiden. Tulokset analysoitiin Microsoft Forms-ohjelmalla, josta saatiin valmiita kaavioita. Avoimen kysymyksen vastaukset jaettiin teemoittain, jotta saatiin yleiskuva näistä vastauksista. Johtopäätöksissä pohdittiin vielä avoimia kysymyksiä tarkemmin.

Luottamus ja anonymiteetti ovat kaksi tietojen käsittelyssä keskeisintä käsitettä. Tutkimuksessa täydellinen nimettömyys ei useinkaan ole vaihtoehto, sillä muuten esimerkiksi kyselyn muistutusviestiä ei pystytä lähettämään. Useassa kyselyssä vastaajille luvataan nimettömyys, jolloin tuloksia julkistaessa on huolehdittava siitä, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. (Eskola & Suoraranta 1998, 57.) Kyselyyn osallistuvat henkilöt olivat tutkijan tiedossa. Tutkija ei kuitenkaan pystynyt yhdistämään kyselyn vastauksia vastaajiin. Vastaajille luvattiin nimettömyys ja kyselyyn osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyyttä ei paljastettu missään vaiheessa.

Kysely lähetettiin 29 vastaajalle, 14 mentorille ja 15 aktorille. Kyselyyn vastasi yhteensä 24 vastaajaa, mentoreista 13 ja aktoreista 11. Yhteensä 5 vastaajaa jätti vastaamatta.

3.2.1 Mentoreille kysely

Mentoreista kaksitoista vastasi kyselyyn ja vain kaksi jätti vastaamatta. Keskimääräinen vastausaika oli ollut kaksi minuuttia neljäkymmentyhdeksän sekuntia.

Kaikki mentorit vastasivat ensimmäiseen väittämään (KUVIO 3). Mentorointi oli kaikille jo ainakin osittain tuttu käsitteenä. Seitsemän vastaaja oli täysin samaa mieltä ja kuusi vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä.

1. Mentorointi oli minulle jo tuttu käsitteenä.

● Täysin samaa mieltä	7
● Jokseenkin samaa mieltä	6
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	0
● Täysin eri mieltä	0



KUVIO 3. Mentorointi käsitteenä

Kaikki mentorit vastasivat toiseen väittämään (KUVIO 4). Suurin osa vastaajista tiesi jo etukäteen mikä oli mentorin rooli. Kuusi vastaajista oli täysin samaa mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä.

2. Tiesin mikä on mentorin rooli.

● Täysin samaa mieltä	6
● Jokseenkin samaa mieltä	6
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	0



KUVIO 4. Mentorin rooli

Kaikki mentorit vastasivat kolmanteen väittämään (KUVIO 5). Suurin osa vastaajista ei ollut toiminut ennen mentorina. Vastaajista neljä ilmoitti toimineensa aikaisemmin mentorina ja yhdeksälle vastaajalle mentorin rooli oli uusi.

3. Olen toiminut ennenkin mentorina.

● Kyllä	4
● Ei	9



KUVIO 5. Toimiminen mentorina

Kaikki mentorit vastasivat neljänteen väittämään (KUVIO 6). Enemmistö mentoreista oli sitä mieltä, että aktorin tavoitteet käytiin mentorointisuhteen alussa läpi. Vastaajista kolme oli täysin samaa mieltä, seitsemän jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja kaksi jokseenkin eri mieltä.

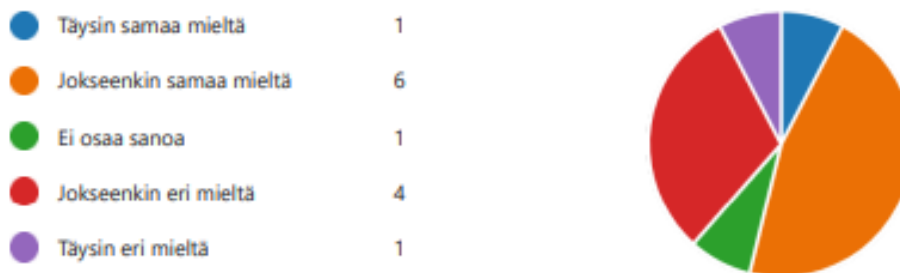
4. Mentoroinnin alussa kävimme läpi aktorin tavoitteet.



KUVIO 6. Aktorin tavoitteet

Kaikki mentori vastasivat viidenteen väittämään (KUVIO 7). Suurimman osan mielestä mentorointisuhteessa oli ennalta sovitut tavoitteet, päivämäärät ja aikataulut. Kuusi oli jokseenkin samaa mieltä, yksi täysin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa, neljä oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

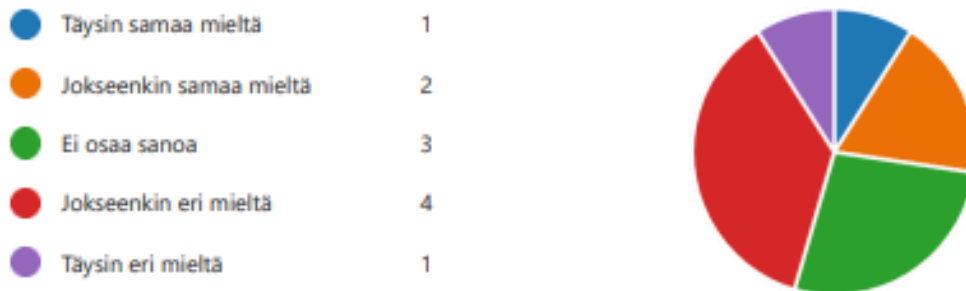
5. Mentorointisuhteessa oli ennalta sovitut tavoitteet, päivämäärät ja aikataulut.



KUVIO 7. Sovitut asiat

Vastaajista yksitoista vastasi väittämään liittyen Nordeassa oleviin mentoroinnin materiaaleihin ja kaksi vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen (KUVIO 8). Yksi oli täysin samaa mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä, kolme ei osannut sanoa, neljä oli jokseenkin eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä.

6. Nordeassa oli valmiita materiaaleja mentoroinnin tueksi.



KUVIO 8. Mentoroinnin materiaalit

Kaksitoista mentoria vastasi seitsemänteen kysymykseen ja yksi vastaaja jätti vastaamatta liittyen mentorointikeskustelujen pääteemoihin (KUVIO 9). Suurin osa mentoreista koki, että mentorointikeskustelujen pääteemat oli sovittu aktorin kanssa. Kaksi vastaajista oli samaa mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja kolme jokseenkin eri mieltä.

7. Sovimme mentorointikeskustelujen pääteemat.



KUVIO 9. Mentorointikeskustelujen pääteemat

Kaikki mentorit vastasivat kahdeksanteen väittämään (KUVIO 10). Enemmistö mentoreista koki, ettei keskustelujen dokumentoinnista oltu sovittu aktorin kanssa. Neljä vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa, kuusi oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.

8. Sovimme, miten dokumentoimme käymämme keskustelut.



KUVIO 10. Keskustelujen dokumentointi

Kaikki mentorit vastasivat yhdeksänteen väittämään (KUVIO 11). Enemmistö mentoreista koki, että mentorointikeskusteluihin oli aina etukäteen valmistauduttu. Kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä, yhdeksän jokseenkin samaa mieltä ja kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä.

9. Mentorointikeskusteluihin oli aina etukäteen valmistauduttu.



KUVIO 11. Keskusteluihin valmistautuminen

Kaikki mentorit vastasivat kymmenenteen väittämään, joka liittyi vuoden 2021 tapaamisten määrään (KUVIO 12). Kahdeksan oli tavannut aktorin kanssa 1-3 kertaa, kolme oli tavannut 4-6 kertaa ja kaksi oli tavannut 7 kertaa tai useammin.

10. Vuoden 2021 aikana tapasimme aktorin kanssa.



KUVIO 12. Tapaamiset aktorin kanssa

Kaikki mentorit vastasivat yhdenteentoista väittämään liittyen mentorointisuhteen vastavuoroisuudesta (KUVIO 13). Neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä, seitsemän jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja yksi jokseenkin eri mieltä.

11. Mentorointisuhde oli vastavuoroinen (perustuen dialogiin).



KUVIO 13. Mentorointisuhde

Kaikki mentorit vastasivat kahdenteentoista kysymykseen (KUVIO 14). Suurin osa vastaajista oli eri mieltä siitä, tehtiinkö mentorointi sopimusta. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, kuusi oli jokseenkin eri mieltä ja viisi täysin eri mieltä.

12. Teimme mentorointi sopimuksen.

● Täysin samaa mieltä	0
● Jokseenkin samaa mieltä	0
● Ei osaa sanoa	2
● Jokseenkin eri mieltä	6
● Täysin eri mieltä	5



KUVIO 14. Mentorointisopimus

Kolmanteentoista kysymykseen organisaation arvoista vastasivat kaikki mentorit (KUVIO 15). Mentoreista viisi oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaation arvot nousivat keskusteluun mentorointisuhteessa, kaksi ei osannut sanoa, viisi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

13. Organisaation arvot nousivat keskusteluun mentorointisuhteessamme.

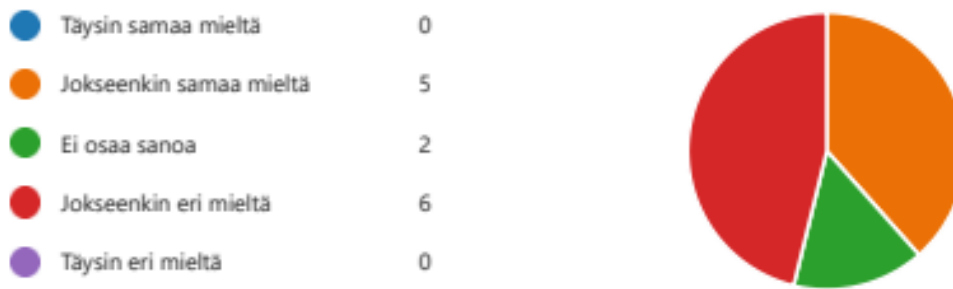
● Täysin samaa mieltä	0
● Jokseenkin samaa mieltä	5
● Ei osaa sanoa	2
● Jokseenkin eri mieltä	5
● Täysin eri mieltä	1



KUVIO 15. Organisaation arvot

Kaikki mentorit vastasivat neljänteentoista väittämään mentorina toimimisen tukemisesta (KUVIO 16). Viisi mentoria oli jokseenkin samaa mieltä, kaksi ei osannut sanoa ja kuusi oli jokseenkin eri mieltä.

14. Koin saaneeni tarpeeksi tukea mentorina toimimiseen.



KUVIO 16. Mentoroinnin tuki

Kaikki mentorit vastasivat viidenteentoista väittämään, joka koski selkeyttikö mentorointi omaa osaamista (KUVIO 17). Yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä, yksitoista oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei osannut sanoa.

15. Mentorointi selkeytti omaa osaamistani.



KUVIO 17. Oma osaaminen

Kuusi vastaajaa vastasi avoimeen kuudenteentoista kysymykseen (TAULUKKO 1). Seitsemän vastaajaa jätti tähän kysymykseen vastaamatta. Neljä vastaajista koki, että mentoroinnin tulisi olla ohjattua ja suunnitelmallista, kolme toivoi mentoroinnille aikaa ja säännöllistä aikataulua ja kaksi toivoi omaa mentoria, joka voisi olla myös eri organisaatiosta. Vastauksista ilmenee, että mentorit olisivat kaivanneet tukea mentorointiprosessin aikana. Useampi vastaaja olisi halunnut selkeämmän ohjeistuksen, joka mahdollistaisi tehokkaan mentorointiprosessin

TAULUKKO 1. Aktorin avoimet vastaukset

16. Mitkä asiat tukisivat vielä mentorointia

6 Responses

ID ↑	Name	Responses
1	anonymous	Olen tämän jälkeen nähnyt Privaten puolella mentorointisopimuksen. Se olisi ollut hyvä käydä läpi ja ohjeistaa tehtäväksi.
2	anonymous	Mentorien vertaistuki: säännölliset ryhmätapaamiset, sparrailu, aktiivinen ajatusten vaihto ja vinkkien jakaminen.
3	anonymous	Varsinkin uusille mentoreille olisi hyvä saada tukea/opastusta alkuun, jotta myös mentoroitava pääsee heti laadukkaaseen mentorointiin. Selkeä agenda ensimmäisille mentorointihetkille mahdollistaisi hedelmälliset keskustelut heti alkuun. Mentorointia eri yritysten kesken voisi harkita! Tällöin toisessa yrityksessä hyvät käytännöt laajenisivat toisiin yrityksiin (ainakin siihen olisi mahdollisuus). Mentoroinnin kaikilla osapuolilla tulisi olla motivaatiota mentorointiin, jotta jaksaa aina valmistautua yhteisiin hetkiin, miettiä agenda ja ylipäänsä ottaa osaa mentorointiin.
4	anonymous	Jos joku mentoroi itseäni
5	anonymous	Mentoroinnille oikeasti ajan varaaminen. Suunnitelmallisuus ajankäytön, teemojen ja tavoitteiden suhteen.
6	anonymous	Esim. lyhyt ja selkeä "valmennuspaketti" mentoroinnista sekä asian nostaminen keskusteluun esim. johtorymissä. Ei olisi pahitteeksi.

Edellä käsiteltiin mentoreille lähetetyn tutkimuslomakkeen tuloksiin. Seuraavassa kappaleessa syvennyttään aktoreiden tuloksiin.

3.2.2 Aktoreille kysely

Kysely lähetettiin viidelletoista aktorille. Vastaukset saatiin yhdeltätoista aktorilta, joten neljä aktoria jätti vastaamatta kyselyyn. Keskimääräinen vastausaika oli ollut neljä minuuttia kaksikymmentäyhdeksän sekuntia.

Kaikki aktorit vastasivat ensimmäiseen väittämää (KUVIO 18), joka oli kuinka tuttua mentorointi oli käsitteenä. Suurimmalle osalle aktoreista mentorointi oli jo tuttu käsitteenä. Vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä, viisi jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä.

1. Mentorointi oli minulle jo tuttu käsitteenä.

● Täysin samaa mieltä	5
● Jokseenkin samaa mieltä	5
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	0



KUVIO 18. Mentorointi käsitteenä

Kaikki aktorit vastasivat toiseen väittämään (KUVIO 19), josta selvisi, oliko aktorilla ollut ennen mentoria. Vastaajista yksi oli jokseenkin samaa mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä ja kahdeksan täysin eri mieltä.

2. Minulla on ollut ennenkin mentori.

● Täysin samaa mieltä	0
● Jokseenkin samaa mieltä	1
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	2
● Täysin eri mieltä	8



KUVIO 19. Mentorointi

Kaikki aktorit vastasivat kolmanteen väittämään (KUVIO 20), joka koski aktorin roolia. Vastaajista neljä oli samaa mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä, neljä jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

3. Tiesin mikä on aktorin rooli.

● Täysin samaa mieltä	4
● Jokseenkin samaa mieltä	2
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	4
● Täysin eri mieltä	1



KUVIO 20. Aktorin rooli

Kaikki aktorit vastasivat neljänteen väittämään (KUVIO 21). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän omat tavoitteet oli käyty mentoroinnin alussa läpi. Neljä oli täysin samaa mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä.

4. Mentoroinnin alussa kävimme läpi omat tavoitteeni.

● Täysin samaa mieltä	4
● Jokseenkin samaa mieltä	6
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	0



KUVIO 21. Omat tavoitteet

Viidenteen väittämään (KUVIO 22) mentorointisuhteen tavoitteista, päivämääristä ja aikatauluista vastasivat kaikki aktorit. Yksi oli täysin samaa mieltä, viisi jokseenkin samaa mieltä ja viisi jokseenkin eri mieltä.

5. Mentorointisuhteessa oli ennalta sovitut tavoitteet, päivämäärät ja aikatalut.

● Täysin samaa mieltä	1
● Jokseenkin samaa mieltä	5
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	5
● Täysin eri mieltä	0



KUVIO 22. Sovitut tavoitteet

Kuudenteen kysymykseen (KUVIO 23) Nordeassa olevista valmiista materiaaleista mentoroinnin tueksi vastasi yhdeksän aktoria. Kaksi aktoria jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Yksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, neljä vastaajaa ei osannut sanoa, kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa täysin eri mieltä.

6. Nordeassa oli valmiita materiaaleja mentoroinnin tueksi.

● Täysin samaa mieltä	0
● Jokseenkin samaa mieltä	1
● Ei osaa sanoa	4
● Jokseenkin eri mieltä	2
● Täysin eri mieltä	2



KUVIO 23. Mentoroinnin materiaalit

Kaikki aktorit vastasivat seitsemänteen väittämään (KUVIO 24), joka koski mentorointikeskustelujen pääteemoja. Vastaajista kolme oli täysin samaa mieltä, kolme jokseenkin samaa mieltä, yksi jokseenkin eri mieltä ja neljä täysin eri mieltä.

7. Sovimme mentorointikeskustelujen päätteemat.

● Täysin samaa mieltä	3
● Jokseenkin samaa mieltä	3
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	4



KUVIO 24. Keskustelujen päätteemat

Väittämä kahdeksan koski keskustelujen dokumentointia (KUVIO 25). Kaikki aktorit vastasivat tähän kysymykseen. Yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä, kaksi ei osannut sanoa, yksi jokseenkin eri mieltä ja viisi täysin eri mieltä.

8. Sovimme miten dokumentoimme käymämme keskustelut.

● Täysin samaa mieltä	1
● Jokseenkin samaa mieltä	2
● Ei osaa sanoa	2
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	5



KUVIO 25. Keskustelujen dokumentointi

Yhdeksänteen väittämään vastasivat kaikki aktorit (KUVIO 26). Väittämä koski mentorointikeskusteluihin valmistautumista. Kaksi oli täysin samaa mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja kuusi oli, jokseenkin eri mieltä.

9. Mentorointikeskusteluihin oli aina etukäteen valmistauduttu.



KUVIO 26. Keskusteluihin valmistautuminen

Kymmenenteen väittämään vastasivat kaikki aktorit (KUVIO 27). Väittämässä haluttiin selvittää kuinka monta kertaa aktorit kokivat tavanneensa mentorin vuoden 2021 aikana. Yksi oli tavannut mentorin 1-3 kertaa ja kymmenen 4-6 kertaa.

10. Vuoden 2021 aikana tapasimme mentorin kanssa.



KUVIO 27. Tapaamiset mentorin kanssa

Mentorointisuhteen vastavuoroisuuteen liittyvään väittämään vastasivat kaikki aktorit (KUVIO 28). Neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä ja seitsemän jokseenkin samaa mieltä.

11. Mentorointisuhde oli vastavuoroinen(dialogi).

● Täysin samaa mieltä	4
● Jokseenkin samaa mieltä	7
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	0
● Täysin eri mieltä	0



KUVIO 28. Mentorointisuhde

Kahdenteentoista väittämään vastasivat kaikki aktorit (KUVIO 29). Väittämä koski mentorointisopimusta. Vastaajista kaksi ei osannut sanoa, yksi oli jokseenkin eri mieltä ja kahdeksan oli täysin eri mieltä.

12. Teimme mentorointisopimuksen.

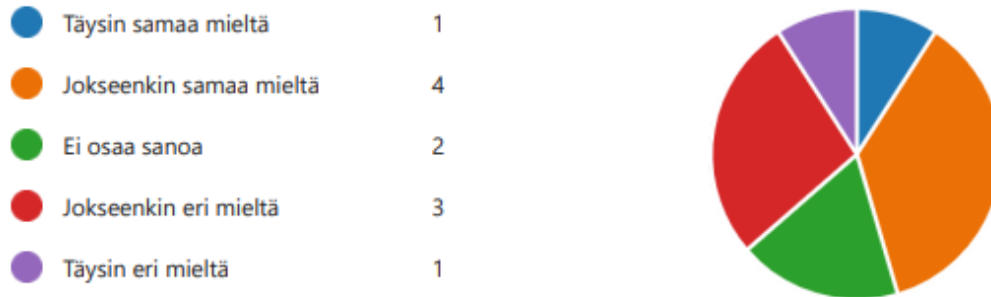
● Täysin samaa mieltä	0
● Jokseenkin samaa mieltä	0
● Ei osaa sanoa	2
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	8



KUVIO 29. Mentorointisopimus

Kaikki aktorit vastasivat väittämään kolmetoista (KUVIO 30). Väittämässä haluttiin selvittää kuinka hyvin aktorit kokivat organisaation arvojen nousseen esille mentorointisuhteen aikana. Yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä, neljä jokseenkin samaa mieltä, kaksi ei osannut sanoa, kolme jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

13. Organisaation arvot nousivat keskusteluun mentorointisuhteessamme.



KUVIO 30. Organisaation arvot

Kaikki aktorit vastasivat neljänteentoista väittämään (KUVIO 31). Väittämänä oli: mentorointisuhteen avulla löysin erilaisia näkökulmia työhöni. Vastaajista neljä oli täysin samaa mieltä, viisi jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja yksi oli jokseenkin eri mieltä.

14. Mentorointisuhteen avulla löysin erilaisia näkökulmia työhöni.



KUVIO 31. Oman työn näkökulmat

Viidenteentoista väittämään koin mentoroinnin tarpeelliseksi- vastasivat kaikki aktorit (KUVIO 32). Seitsemän vastaajista oli täysin samaa mieltä, kolme jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä.

15. Koin mentoroinnin tarpeelliseksi.

● Täysin samaa mieltä	7
● Jokseenkin samaa mieltä	3
● Ei osaa sanoa	0
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	0



KUVIO 32. Mentoroinnin tarpeellisuus

Kahdeksan vastasi avoimeen kuudententoista kysymykseen (TAULUKKO 2). Kolme vastaajaa jätti tähän kysymykseen vastaamatta. Neljä toivoi mentorointiin tarkempaa ohjeistusta, kaksi halusi, että mentorointi olisi suunnitelmallisempaa. Kaksi toivoi, että aktorin kehittymistä seurattaisiin enemmän ja yksi kaipasi henkilökohtaisempia tapaamisia. Aktoreiden avoimista vastauksista nousi esille erityisesti mentoroinnin ohjeistuksen puute. Moni olisi kaivannut suunnitelmallisempaa mentorointiprosessia, jolloin myös tuleviin tapaamisiin olisi voinut etukäteen valmistautua sekä seurata omaa kehittymistä paremmin.

TAULUKKO 2. Mentorin avoimet vastaukset

16. Mitkä asiat tukisivat vielä mentorointia?

11 Responses

ID ↑	Name	Responses	Language
1	anonymous	Ennalta sovitut aiheet ja teemat olisivat tehneet keskusteluista tavoitteellisempia.	English (United States)
2	anonymous	-	English (United States)
3	anonymous	-	English (United States)
4	anonymous	Saamassani mentoroinnissa oli hyvä että se oli erittäin käytännönläheistä. Aiheet koskivat sitä miten onnistun mahdollisimman hyvin tuuraamaan mentoriani kesän ajan kun hän on lomalla. Lisäksi keskustelimme työhaastatteluun valmistautumisesta. Koin tämän erittäin hyödyllisenä. Jatkon kannalta on mielestäni tärkeää tehdä pidemmän aikavälin suunnitelma mitä aihealueita käydään läpi ja miten kehitystä seurataan.	Suomi
5	anonymous	Henkilökohtaiset tapaamiset, sillä mentorointi tapahtui Teamsin välityksellä (Pandemia-tilanteesta johtuen?)	English (United States)
6	anonymous	-	Suomi
7	anonymous	Mentorointia tukeva materiaali ja perehdytys Nordealta	English (United States)
8	anonymous	Olisi ollut kiva jos alussa olisi käyty tarkemmin läpi rooleja ja miten mentorointisuhde tulee etenemään.	English (United States)
9	anonymous	Olisin kaivannut, että mentorointi olisi ollut paremmin ohjattua. Sovimme aina seuraavan tapaamiskerran, mutta emme sen tarkemmin asioista.	English (United States)
10	anonymous	-Tavoitteiden tarkempi asetanta ja seuranta (vaikka tavoitteet asetettiin niin tavoitteet ei matkan aikana kehittyneet. Koen, että tavoitteiden tulisi Mentoroinnin aikana kehittyä ja tarkentua ja kohdallani tavoitteet jäivät yleiselle tasolle) -Roolien tarkentaminen -Esimerkiksi oppimispäiväkirjan pitäminen -Mentorin tulisi haastaa enemmän, ehkä kerrata haastamisen eri tavat ja kysymykset jne -mentorin arjen seuraaminen -palautteenanto puolin ja toisin enemmän Mentoroinnin aikana -Mentoroinnin päättäminen: loppukeskustelu tai yhteenveto opituista ja suhteen jatko? Voiko jatkossakin olla yhteydessä, vaikka mentorointisuhde virallisesti päättyy?	Suomi
11	anonymous	Mentoreita ja aktoreitakin voisi vähän valmentaa mentoroinnista. Mitä siinä tulisi olla ja miten sitä käydään.	English (United States)

Edellä käsiteltiin mentoreille ja aktoreille lähetetyn tutkimuslomakkeen tuloksia. Tutkimuksissa tehdyt johtopäätökset esitellään seuraavassa luvussa.

3.3 Johtopäätökset

Kyselyyn vastasi noin kahdeksankymmentä prosenttia kutsutuista vastaajista. Kyselyssä kysyttiin ensimmäiseksi, kuinka tuttu mentorointi oli käsitteenä kyselyn vastanneille. Suurin osa mentoreista ja aktoreista tiesi jo etukäteen mitä mentorointi käsitteenä tarkoittaa. Mentoreista enemmistö myös tiesi mikä on mentorin rooli, vain yksi vastaajista oli joksikin eri mieltä. Aktoreista noin puolet tiesivät mikä on aktorin rooli kun taas puolelle rooli ei ollut täysin selvä. Mentoreista noin yksi kolmasosa ei ollut toiminut mentorina ennen tätä kertaa ja suurimmalla osalla aktoreista ei myöskään ollut koskaan aikaisemmin ollut mentoria. Mentorointisuhde oli siis suurimmalle osalle vastaajista uusi.

Kaikista vastaajista suurimman osan mielestä mentorointisuhteen alussa aktorin tavoitteet käytiin läpi. Noin puolet mentoreista sekä aktoreista oli sitä mieltä, että mentorointisuhteessa oli ennalta sovitut tavoitteet, päivämäärät ja aikataulut. Molemmista vastaajissa noin puolet oli myös sitä mieltä, että Nordeassa oli valmiita materiaaleja mentoroinnin tueksi, kun taas puolet vastaajista oli eri mieltä. Mentoreista enemmistö koki, että mentorointikeskustelujen pääteemat oli ennalta sovitut. Aktoreista taas noin puolet oli sitä mieltä, että teemat oli sovittu, mutta noin puolet oli asiasta eri mieltä. Enemmistö kaikista vastaajista oli myös sitä mieltä, että yhdessä ei oltu sovittu miten dokumentoidaan käydyt keskustelut. Mentoreista enemmistö koki, että mentorointikeskusteluihin oli aina valmistauduttu, kun taas aktoreista noin puolet oli samaa mieltä, mutta puolet koki, että keskusteluihin ei oltu kunnolla valmistauduttu. Enemmistö kaikista vastaajista kertoi, että vuoden 2021 mentorointikeskusteluja oli ollut 1-6 kertaa. Suurin osa kaikista vastaajista piti mentorointisuhdetta vastavuoroisena ja vain yksi mentori oli asiasta joksikin eri mieltä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että mentorointisopimusta ei mentorointisuhteen aikana tehty. Noin puolet kaikista vastaajista koki, että organisaation arvot nousivat keskusteluun mentorointisuhteessa, kun taas puolet oli sitä mieltä, että arvot eivät olleet mukana keskusteluissa. Mentoreilta kysyttiin kokivatko he saaneensa tarpeeksi tukea mentorina toimimiseen. Noin puolet vastaajista koki, ettei ollut saanut tarpeeksi tukea.

Enemmistö aktoreista koki mentoroinnin tarpeelliseksi ja saaneensa mentorointisuhteen avulla erilaisia näkökulmia omaan työhön. Lähes kaikki mentorit olivat myös sitä mieltä, että mentorointi selkeytti heidän omaa osaamistaan. Mentoreiden avoimista vastauksista ilmenee, että monet olisivat kaivanneet ohjeistusta mentorina toimimiseen sekä vertaistukea mentorointiprosessin aikana. Paremmat

ohjeistuksen avulla mentoroinnista saataisiin laadukkaampaa ja tavoitteellisempaa. Myös aktorit olisivat kaivanneet mentorointiprosessiin enemmän suunnitelmallisuutta sekä ohjeistusta. Aktorit toivoivat myös, että mentorointi olisi ollut henkilökohtaisempaa ja heidän omaa kehittymistään olisi seurattu tarkemmin. Tarkemman ohjeistuksen ja suunnitelmallisuuden avulla aktorit olisivat päässeet vielä paremmin hyötymään mentoroinnista.

Kyselyn vastausten perusteella mentorointi oli jo hyvin tuttu aihe käsitteenä ja erityisesti mentoreille aihe oli tutumpi, sillä enemmistö mentoreista oli toiminut jo ennen mentorina. Vastausten perusteella oli nähtävillä, että mentorointi ei ollut tasalaatuista. Mentorointisuhteen alussa olisi tärkeää käydä mentorin sekä aktorin roolit läpi, jotta kaikki osallistujat tietävät mitä heiltä odotetaan suhteen aikana. Vastauksista kävi ilmi, että mentorointisuhteen suunnitelmallisuus on riippunut paljon mentorin omasta tietotaidosta ja osaamisesta. Osa mentoreista oli löytänyt Nordeassa olevia valmiita materiaaleja, mutta osa ei. Kaikki vastaajat vastasivat, että mentorointisopimusta ei mentorointisuhteen alussa tehty. Mentorointisopimus on tärkeä osa mentoroinnin aloitusta. Sopimuksessa sovitaan monia asioita kuten pelisäännöt, tulevat tapaamiset, aiheet ja seuranta.

Avoimien kysymysten vastaukset vahvistivat strukturoitujen kysymysten tuloksia ja avasivat vielä tarkemmin vastaajien näkemyksiä kehitettävistä kohdista. Kaikkien vastaajien osalta erityisesti avoimissa kysymyksissä nousivat esille parempi ohjeistus ja suunnitelmallisuus. Mentoroinnille tulisi järjestää tarpeeksi aikaa ja myös mentorit kaipasivat itselleen mentoria. Kokonaisuudessaan vastausten perusteella mentorointia olisi hyvä kehittää, jotta siitä saataisiin tehokkaampi ja kaikkia osapuolia enemmän hyödyntävä. Mentorointia varten olisi hyvä kehittää tarkempi ohjeistus sekä seuranta, jolla varmistettaisiin kaikille laadukas ja henkilökohtainen mentorointisuhde. Etukäteen on tärkeää myös määrittää vastualueet sekä tarjottava tuki prosessin aikana.

4 TYÖKIRJA

Opinnäytetyön tavoitteena on saatujen tutkimustulosten sekä teoriapohjan avulla kehittää työkirja, joka tulevaisuudessa tukisi uusia mentorointisuhteita. Opinnäytetyön liitteenä olevan työkirjan (LIITE 3) tarkoituksena on auttaa mentorointiin osallistuvia mentoreita ja aktoreita mentorointiprosessin eri vaiheissa. Työkirjan alussa avataan mitä mentorointi tarkoittaa, mitkä ovat mentorin ja aktorin roolit sekä mistä mentorointiprosessi koostuu. Näiden jälkeen työkirjassa edetään syvemmin mentorointiprosessin vaiheisiin. Mentorointisuhteen alussa tulee käydä alkutapaaminen, joka sisältää tutustumiskeskustelun sekä mentorointisopimuksen. Erityisen tärkeää on käydä läpi mitkä ovat mentorin sekä aktorin toiveet ja tavoitteet mentorointisuhteen aikana. Näiden jälkeen syvennyttään analysoimaan ja tunnistamaan aktorin oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä asioita muun muassa SWOT-analyysin avulla. Työkirjassa on alkutapaamisen lisäksi ohjeistus välitapaamisiin sekä päätöstapaamiseen.

Työkirjan käytettävyydestä halutaan tehdä mahdollisimman helppoa, jotta se toimisi arjen todellisissa tilanteissa. Tästä syystä työkirja halutaan pitää melko lyhyenä ja tiiviinä. Työkirja rakennettiin Power Point-esityksenä, jossa sisällysluettelo avaa työkirjan sisällön ja otsikoista painamalla pääsee etenemään haluttuun osioon. Työkirjassa avataan lyhyesti ja ytimekkäästi mentoroinnin keskeisimmät ja oleelliset asiat. Iso osa työkirjasta antaa konkreettisia vinkkejä tai suoria kysymyksiä mentoroinnin tueksi. Työkirjassa käytetyt lähteet merkitään työkirjan loppuun, jotta yleisilme pysyy selkeänä eikä työkirjan sivulle tule liikaa tekstiä.

Mentoroinnin työkirjan tarkoituksena on tukea ja ohjata tulevia mentorointisuhteita. Työkirjaa voivat hyödyntää mentorit sekä aktori ja se sopii useampiin eri mentoroinnin tilanteisiin. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi nykyisen henkilöstön kehittämisessä, perehdytyksessä sekä pari- ja ryhmämentoroinneissa. Uskon, että mentoroinnin työkirja tuo tuleviin mentorointisuhteisiin kaivattua suunnitelmallisuutta ja tasalaatuisuutta.

Alkaviin mentoroinnin ryhmiin suositellaan työkirjan lisäksi yhteyshenkilöä, joka ohjaisi mentorointiprosessia. Yhteyshenkilön tehtävä olisi myös järjestää ryhmille yhteiset alku-, väli- ja päätöstapaamiset. Yhteyshenkilö toimisi mentoroinnin tukihenkilönä prosessin aikana.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön kohde organisaationa toimi Nordea Bank Oyj. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimustulosten pohjalta kehittää mentoroinnin työkirja, joka tukisi tulevaisuudessa alkavia mentorointisuhteita. Mentoroinnin työkirjaa varten perehdyttiin syvemmin mentoroinnin tietoperustaan sekä tehtiin alkukartoitus vuonna 2021 johtamisen akatemiaan osallistuneille henkilöille. Alkukartoitus toteutettiin kokonaistutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Työ tehtiin kokonaistutkimuksena, sillä tutkimuksen kohteena oleva perusjoukko oli pieni ja tiedot haluttiin kerätä kaikilta perusjoukon jäseniltä. Alkukartoituksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä, sillä sen avulla voidaan tilastotieteellisin analyysin tutkia ja vahvistaa eri näkemyksiä. Faktat auttavat tutkijaa tekemään objektiivisiin havaintoihin perustuvia päätöksiä. Mielestäni tutkimus on riittävän luotettavien johtopäätöksien tekoa varten.

Alkukartoituksen tutkimussuunnitelmassa otettiin kantaa otantaan, tutkimuslomakkeeseen sekä reliabiliteettiin ja validiteettiin. Tutkimus lähetettiin kaikille vuonna 2021 Helsingin alueen johtamisen akatemiaan osallistuneille mentoreille ja aktoreille. Tutkimuksessa haluttiin kerätä kokemuksia mentoroinnista aktoreiden sekä mentoreiden näkökulmista. Tutkimuksen edetessä huomasin, kuinka tärkeää oli tehdä tutkimussuunnitelma hyvin ja harkiten. Kyselylomake testattiin viidellä henkilöllä ja heidän palautteiden perusteella lomakkeeseen tehtiin vielä pieniä muutoksia. Erityisesti tutkimuslomakkeen asettelu on tärkeää, jotta väittämät ovat selkeitä ja vastaajan on niihin helppo vastata. Tutkimuskysymyksiin saatiin selkeästi tulkittavat vastaukset ja tämä mielestäni viestii siitä, että tutkimuslomakkeen asettelu oli onnistunut. Tutkimuksen vastausprosentti oli korkea, sillä noin 80 prosentti kutsuista vastaajista vastasi kyselyyn. Tämä lisää mielestäni tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön ongelmaa ratkaistiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla: kuinka tuttua mentorointi on, miten mentorointia on toteutettu ja miten mentorointia voitaisiin kehittää? Vastauksista ilmenee, että iso osa on tiennyt yleisellä tasolla mitä mentorointi tarkoittaa, mutta syvempää tietoa ei ole ollut. Vastauksen perusteella oli nähtävillä, että mentorointia ei ollut tasalaatuista. Osalla mentoreista oli enemmän kokemusta mentoroinnista ja tämä näkyy tuloksissa. Kyselyyn vastanneiden vastauksista nousivat esille erityisesti toiveet mentoroinnin selkeämmästä ohjeistuksesta ja suunnitelmallisuudesta. Tutkimuksessa saatiin vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Vastaukset vahvistivat myös omaa käsitystäni siitä, miten osallistujat olivat kokeneet mentoroinnin johtamisen akatemian aikana. Tämän tutkimustulos vahvisti käsitystäni siitä, että mentoroinnin työkirjalle oli todellinen tarve.

Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi omien havaintojeni kautta. Osallistuin itse Nordean johtamisen akatemiaan, jossa jokainen akatemialainen sai itselleen mentorin. Samanaikaisesti osallistuin opiskeluihini liittyen kurssille, jonka aiheena oli mentorointi. Huomasin kurssin aikana, että myös oma mentorointisuhteeni olisi voinut olla vielä tavoitteellisempaa ja ohjatumpaa. Keskustelut kollegoiden kanssa tukivat omia havaintojani. Tämän pohjalta halusin lähteä tutkimaan asiaa enemmän ja perehtymään syvemmin mentorointiin. Nordea on iso talo, jossa mentorointia on toteutettu useammalla eri toimialueella ja osastolla. Päätin rajata oman työni kohteeksi Helsingin alueella järjestetyn johtamisen akatemian.

Opinnäytetyön teoriapohjassa tutustuttiin tarkemmin mentorointiin, sen taustoihin, rooleihin ja eri vaiheisiin sekä siihen, miten sitä voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä. Vilkan (Vilka 2021, 34) mukaan tieteellisissä tutkimuksissa uutta tietoa tuotetaan teorian avulla. Tärkeintä tutkimuksessa on, että lähestymistapa on tehtävänasettelun kannalta tarkoituksenmukainen sekä valittu perustellusti, eikä tieto pohjautu tekijän mielipiteisiin tai laajaan työkokemukseen. (Vilka 2021, 34).

Opinnäytetyön liitteenä olevan mentoroinnin työkirjan pohjana on käytetty mentoroinnin teoriaa, alkukartoituksessa saatuja tuloksia sekä tutkijan omaa näkemystä asiasta. Idea työn aiheeseen syntyi omien havaintojeni kautta. Tämän vuoksi oli erityisen tärkeää, että työssä perehdyttiin mentoroinnin teoriaan sekä tehtiin alkukartoitus, eikä tieto pohjautu vain omiin mielipiteisiin. Olen pyrkinyt tekemään mahdollisimman objektiivisia havaintoja ja päätelmiä, mutta joudun kuitenkin toteamaan, että omat kokemukseni ja havaintoni ovat voineet vaikuttaa työn etenemiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työkirja, joka tukisi jatkossa tulevia mentorointisuhteita. Mielestäni onnistuin opinnäytetyön tavoitteessa ja sain luotua työkirjan, jossa huomioidaan työssä esille nousseet asiat. Halusin pitää työkirjan lyhyenä ja selkänä, jotta sen käyttö koettaisiin mahdollisimman helpoksi. Työkirjan alkuun on koottu perustietoa mentoroinnista, rooleista ja mentorointiprosessista. Tämän jälkeen työkirja mukailee mentorointiprosessin eri vaiheita antaen vinkkejä sen käyttäjälle.

Opinnäytetyön aihe syntyi omien havaintojeni perusteella ja aihe oli itselleni erityisen mielenkiintoinen sekä opettavainen. Työn tekemisen ja ideoinnin aloitin vuosien 2021-2022 vaihteessa ja aktiivisen kirjoitustyö keväällä 2022. Alkuun tarkoitukseni oli jäädä opintovapaalle ja keskittyä opinnäytetyön tekemiseen. Sain kuitenkin vuoden alussa mielenkiintoisen uuden työtehtävän ja en sen vuoksi malttanut jäädä opintovapaalle. Päätin, että en aseta opinnäytetyön tekemiselle tiukkoja aikataulumääreitä, sillä halusin käyttää aikaa opinnäytetyön tekemiseen, eikä minulla ollut kiirettä

valmistua koulusta. Koin tämän hyväksi päätökseksi, sillä olen koko opiskeluaikani kokenut työn, koulun ja perhe-elämän olevan hyvässä tasapainossa. Opinnäytetyön tekeminen on edennyt minulta itsenäisesti. Yhteistyö opinnäytetyön- ja työelämänohjaajan kanssa on sujunut hyvin ja olen saanut apua ja tukea aina tarvittaessa.

Ajankohta opinnäytetyön valmistumiselle on hyvä, sillä mahdollisesti ensi vuonna perustetaan uusi johtamisen akatemia, jossa mentoroinnin työkirjaa voidaan hyödyntää. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, millä tavalla mentoroinnin työkirja on toiminut käytännössä ja onko työkirjan avulla mentoroinnista tullut suunnitelmallisempaa sekä tasalaatuisempaa. Mielenkiintoista olisi myös perehtyä syvemmin valmentavaan mentorointiin ja sitä, miten sitä voitaisiin hyödyntää henkilöstön kehittämisessä.

LÄHTEET

Alred, G. & Garvey, B. 2019. *Mentoring pocketbook*. Management Pocketbooks. 4th edition. Hampshire.

Cunningham, A. 2016. *What are the Benefits of Mentorship Relationships?* Cornell University ILR School. Viitattu 7.9.2022. Luettavissa: [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74490/What are the Benefits of Mentorship Relationships and Best Practices for Creating a Robust Mentoring Culture in a Global Matrixed Company.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74490/What%20are%20the%20Benefits%20of%20Mentorship%20Relationships%20and%20Best%20Practices%20for%20Creating%20a%20Robust%20Mentoring%20Culture%20in%20a%20Global%20Matrixed%20Company.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Eskola, J. & Suoraranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Förbom, M. 2003. *Mentori. Aloittelevan opettajan käsikirja*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Harvard Business Press. 2004. *Coaching and mentoring. How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7., uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Helsingin yliopiston urapalvelut 2018. *Mentorointi. Mitä on mentorointi?* Helsingin yliopiston ryhmämentorointi sivut. http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page_id=81 Viitattu: 28.8.2022

Jokelainen, M. 2015. *Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatiossa*. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 52(2). Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/52491>. Viitattu 28.8.2022.

Juusela, T. 2010. *Mentorointi työyhteisössä*. 2., uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Kananen, J. 2008. *Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän yliopistopaino.

Kupias, P. 2016. *Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi*. Helsingin yliopisto koulutus- ja kehittämispalvelut HY+. Saatavissa: https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf. Viitattu 7.9.2022.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Taletum Media Oy.

Lancer, N., Clutterbuck, D. & Megginson, D. 2016. *Techniques for Coaching and Mentoring*. 2., uudistettu painos. Routledge. New York.

- Lappalainen, S., Pirttikoski, V., Ahola, M., Kiljärvi-Pihkala, M., Kaartinen, O. & Seppälä, D. 2021. *Työuramentoroinnin materiaali. Työkaluja keskustelun tueksi aktorin ja mentorin käyttöön*. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 36. Lahti.
- Likitalo, H & Rissanen, R. 1998. *Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille*. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Nordea. Tietoa Nordeasta. Saatavissa: <https://www.nordea.com/en/about-us/who-we-are>. Viitattu 16.9.2022
- Onnismaa, J. 2021. *Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta*. Gaudeamus.
- Parsloe, E. & Leedham, M. 2017. *Coaching and mentoring. Practical techniques for developing learning and performance*. Third edition. Kogan Page 3 edition.
- Ristikangas, M.R. & Ristikangas, V. 2011. *Valmentava johtajuus*. WSOYpro Oy. 1.-2. painos.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R & Alatalo, M. 2019. *Valmentava mentorointi*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. *Jokainen tarvitsee mentorin*. Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Sairaanhoitajaliitto 2010. *Mentorointi vie hiljaisentiedon lähteille*. [https://mentorointi-vie-hiljaisentiedon-lc3a4hteille.pdf \(wordpress.com\)](https://mentorointi-vie-hiljaisentiedon-lc3a4hteille.pdf) Viitattu 28.8.2022.
- Soback, D. 2021. *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books Oy.
- Suonsivu, K. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress. EU.
- Toivanen, L. 2021. *Mentoroinnin avulla kirikkaat värit omaan osaamispalettiin*. Kokkola: Centrian-ammattikorkeakoulu. Julkaisu. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/704225/mentoroinnin_avulla_kirikkaat_varit.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Viitattu 7.9.2022.
- Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. 5., uudistettu ja täydennetty painos.
- Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Whitney-Reiter, N. 2010. *Now is the time to do what you love*. Adams Business. U.S.A.

Hei mentorit ja aktorit,

Opiskelen Centrian ammattikorkeakoulussa tradenomin YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyöni mentoroinnista ja miten sitä voitaisiin kehittää Nordeassa. Opinnäytetyöni alkukartoituksena tutkin, miten mentorointia on tällä hetkellä järjestetty Nordeassa.

Alkukartoituksen tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella. Kysely on lähetetty kaikille vuonna 2021 johtamisen akatemiassa olleille mentoreille ja aktoreille(mentoroitaville). Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Kyselylomakkeet hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Toivoisin, että sinulla olisi muutama minuutti aikaa lyhyen kyselyn vastaamiseen. Vastaan mielelläni kaikkiin opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.

Kiitos vastauksestasi!

Tässä linkki, josta pääset aktorin kyselyyn:

[Redacted link]

Ystävällisin terveisin

Kirsi Idman
Training Lead

Hei mentorit ja aktorit,

Opiskelen Centrian ammattikorkeakoulussa tradenomin YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyöni mentoroinnista ja miten sitä voitaisiin kehittää Nordeassa. Opinnäytetyöni alkukartoituksena tutkin, miten mentorointia on tällä hetkellä järjestetty Nordeassa.

Alkukartoituksen tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella. Kysely on lähetetty kaikille vuonna 2021 johtamisen akatemiassa olleille mentoreille ja aktoreille(mentoroitaville). Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Kyselylomakkeet hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Toivoisin, että sinulla olisi muutama minuutti aikaa lyhyen kyselyn vastaamiseen. Vastaan mielelläni kaikkiin opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.

Kiitos vastauksestasi!

Tässä linkki, josta pääset mentorin kyselyyn:

[Redacted link]

Ystävällisin terveisin

Kirsi Idman
Training Lead

Moikka,

Vielä ehdit vastata kyselyyn, jonka tarkoituksena on kehittää mentorointia Nordeassa.

Mikäli olet jo vastannut tähän kyselyyn, ei tämä viesti koske sinua.

Aurinkoista viikkoa! 😊

Hei mentorit ja aktorit,

Opiskelen Centrian ammattikorkeakoulussa tradenomin YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyöni mentoroinnista ja miten sitä voitaisiin kehittää Nordeassa. Opinnäytetyöni alkukartoituksena tutkin, miten mentorointia on tällä hetkellä järjestetty Nordeassa.

Alkukartoituksen tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella. Kysely on lähetetty kaikille vuonna 2021 johtamisen akatemiassa olleille mentoreille ja aktoreille(mentoritaville). Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Kyselylomakkeet hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Toivoisin, että sinulla olisi muutama minuutti aikaa lyhyen kyselyn vastaamiseen.

Vastaa mielelläni kaikkiin opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.

Kiitos vastauksestasi!

Tässä linkki, josta pääset aktorin kyselyyn:

[\[Linkki\]](#)

Ystävällisin terveisin

Kirsi Idman
Training Lead

Moikka,

Vielä ehdit vastata kyselyyn, jonka tarkoituksena on kehittää mentorointia Nordeassa.

Mikäli olet jo vastannut tähän kyselyyn, ei tämä viesti koske sinua.

Aurinkoista viikkoa! 😊

Hei mentorit ja aktorit,

Opiskelen Centrian ammattikorkeakoulussa tradenomin YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyöni mentoroinnista ja miten sitä voitaisiin kehittää Nordeassa. Opinnäytetyöni alkukartoituksena tutkin, miten mentorointia on tällä hetkellä järjestetty Nordeassa.

Alkukartoituksen tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella. Kysely on lähetetty kaikille vuonna 2021 johtamisen akatemiassa olleille mentoreille ja aktoreille(mentoritaville). Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Kyselylomakkeet hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Toivoisin, että sinulla olisi muutama minuutti aikaa lyhyen kyselyn vastaamiseen.

Vastaa mielelläni kaikkiin opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.

Kiitos vastauksestasi!

Tässä linkki, josta pääset mentorin kyselyyn:

[\[Linkki\]](#)

Ystävällisin terveisin

Kirsi Idman
Training Lead

Mentoroinnin työkirja

Tämä työkirja on tarkoitettu mentorointiprosessin tueksi.
Työkirjaa voidaan hyödyntää erilaisissa
mentorointisuhteissa.

Sisällysluettelo

1. Mitä mentorointi on?

2. Roolit: mentori ja aktori

3. Mentorointiprosessi ja aikataulu

4. Tutustuminen

5. Mentorointisopimus

6. Lähtötilanteen kartoitus

7. Välitapaamiset

8. Mentoroinnin päättäminen

9. Lähteet

Pääset haluamallesi
sivulle painamalla
otsikon kohdalla
Ctrl+ Click (vasen hiiren
näppäin)



Mitä mentorointi on?

Mentorointi on aktorin ja mentorin välinen vastavuoroinen luottamussuhde, jonka tavoitteena on edistää oppimista ja kehittymistä. Mentorointisuhteen alussa on tärkeää määrittää tavoitteet, jotta mentorointi ei jää vain mukavaksi jutusteluksi. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa keskeisessä osassa ovat aktorin kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet.

Mentorointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla, kuten pari-, ryhmä tai vertaismentorointina. Hyvin suunniteltu mentorointi antaa parhaat lähtökohdat mentorointisuhteen toteutumiselle. Mentorin sekä aktorin tulee varata aikaa prosessiin.

Roolit

Mentori

Rooli:

- Auttaa aktoria tunnistamaan oman potentiaalain
- Tukee aktoria siihen suuntaan mihin aktori haluaa itseään kehittää
- Esittää aktorille avoimia kymyksiä
- Mentorilla on vastuu mentorointiprosessin etenemisestä
- Saa kokemusta valmentavasta roolista

Vastuut:

- Vastuut mentorointiprosessin etenemisestä
- Organisoii tapaamiset
- Ohjaa prosessia ja tapaamisia
- Tukee aktorin verkostoitumista
- Ohjaa omatoimiseen oppimiseen

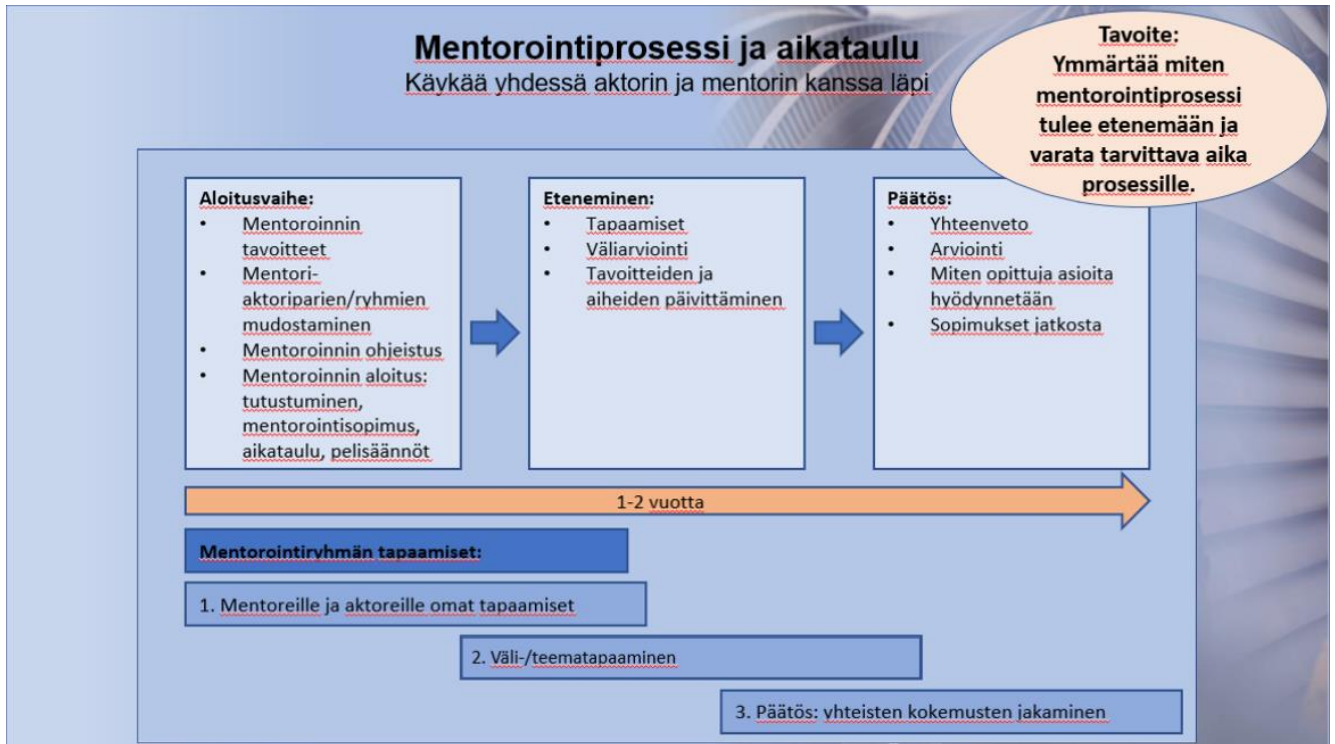
Aktori

Rooli:

- Saa uusi näkökulmia ja uutta tietoa itselleen
- Tuo esille omia ideoita ja on avoin omille tunteuksilleen
- Aktorin tulee arvostaa mentoria
- Kyseenalaistaa ja antaa palautetta

Vastuut:

- Vastuu omasta kehittymisestä ja halu oppia uutta
- Kertoo rohkeasti omasta osaamisesta sekä asioista joissa haluaa kehittyä
- Tekee itse omat päätökset



Tutustuminen:

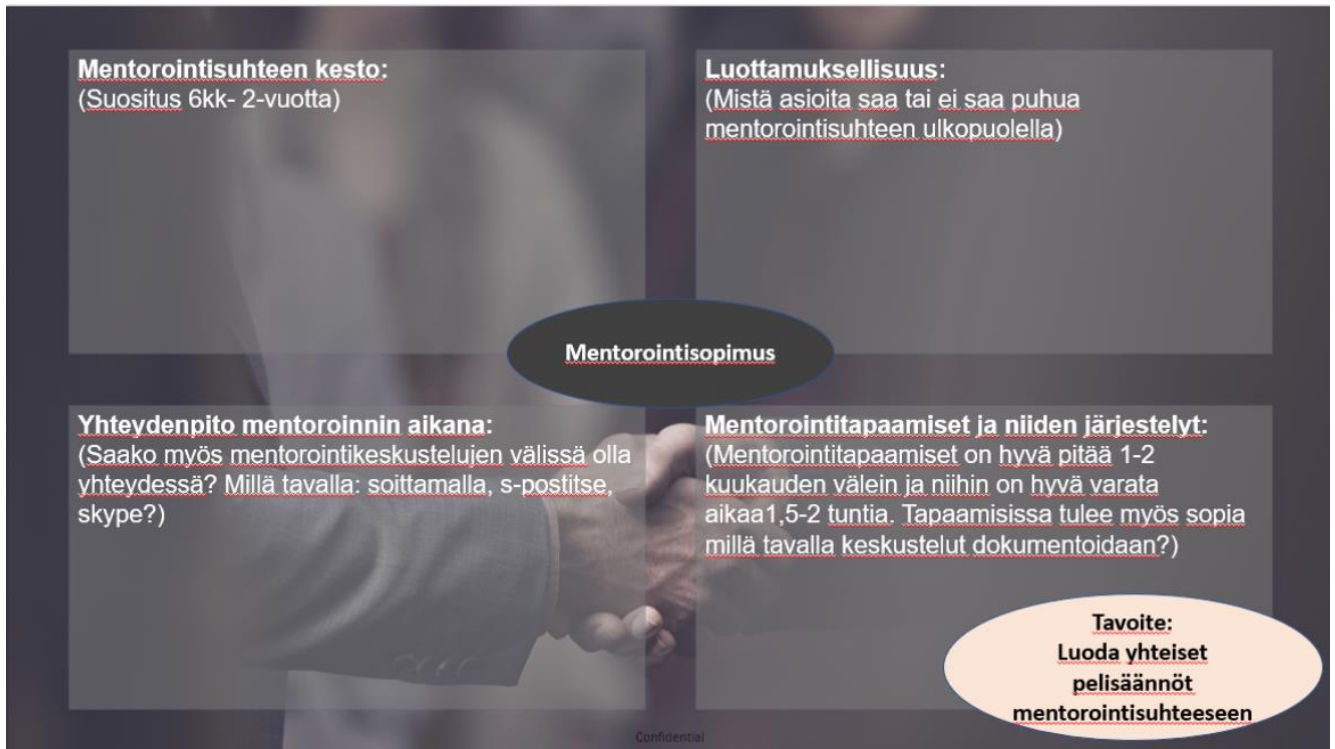
Mentoroinnin ytimessä on hyvä ja luottamuksellinen mentorointisuhte. Tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen kannattaa käyttää aikaa, sillä ne luovat hyvän pohjan alkavalle mentorointisuhteelle. Mikäli tutustumiskeskustelua ei ehditä pitää ennen mentorointisuhteen alkua, voi toiselle vaikka lähettää kirjeen, jossa kertoo itsestään.

Ehdotuksia tutustumiskeskustelun aiheiksi:

- Kerro itsestäsi?
- Mitä harrastuksia sinulla on?
- Kuvaille itseäsi kolmella adjektiivilla
- Minkälainen työkokemus sinulla on?
- Mitä asioita olet opiskellut?
- Minkälaisia asioita arvostat tällä hetkellä?
- Työskenteletkö mieluummin yksin vai ryhmässä?
- Miksi päätit lähteä mentoriksi / aktoriksi

Tavoite:
Luoda hyvä pohja mentorointisuhteelle

Confidential



Mentorointisuhteen kesto:
(Suositus 6kk- 2-vuotta)

Luottamuksellisuus:
(Mistä asioita saa tai ei saa puhua mentorointisuhteen ulkopuolella)

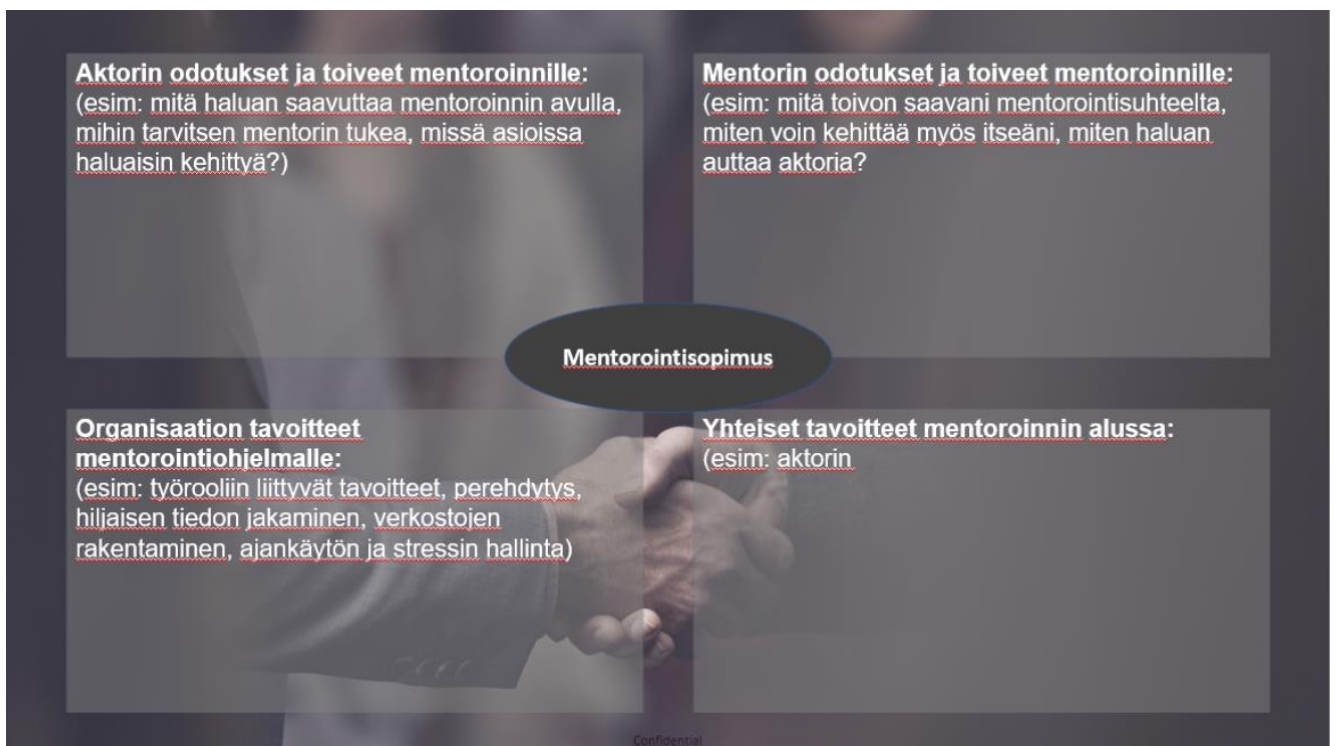
Mentorointisopimus

Yhteydenpito mentoroinnin aikana:
(Saako myös mentorointikeskustelujen välissä olla yhteydessä? Millä tavalla: soittamalla, s-postitse, skype?)

Mentorointitapaamiset ja niiden järjestelyt:
(Mentorointitapaamiset on hyvä pitää 1-2 kuukauden välein ja niihin on hyvä varata aikaa 1,5-2 tuntia. Tapaamisissa tulee myös sopia millä tavalla keskustelut dokumentoidaan?)

Tavoite:
Luoda yhteiset pelisäännöt mentorointisuhteeseen

Confidential



Aktorin odotukset ja toiveet mentoroinnille:
(esim: mitä haluan saavuttaa mentoroinnin avulla, mihin tarvitsen mentorin tukea, missä asioissa haluaisin kehittyä?)

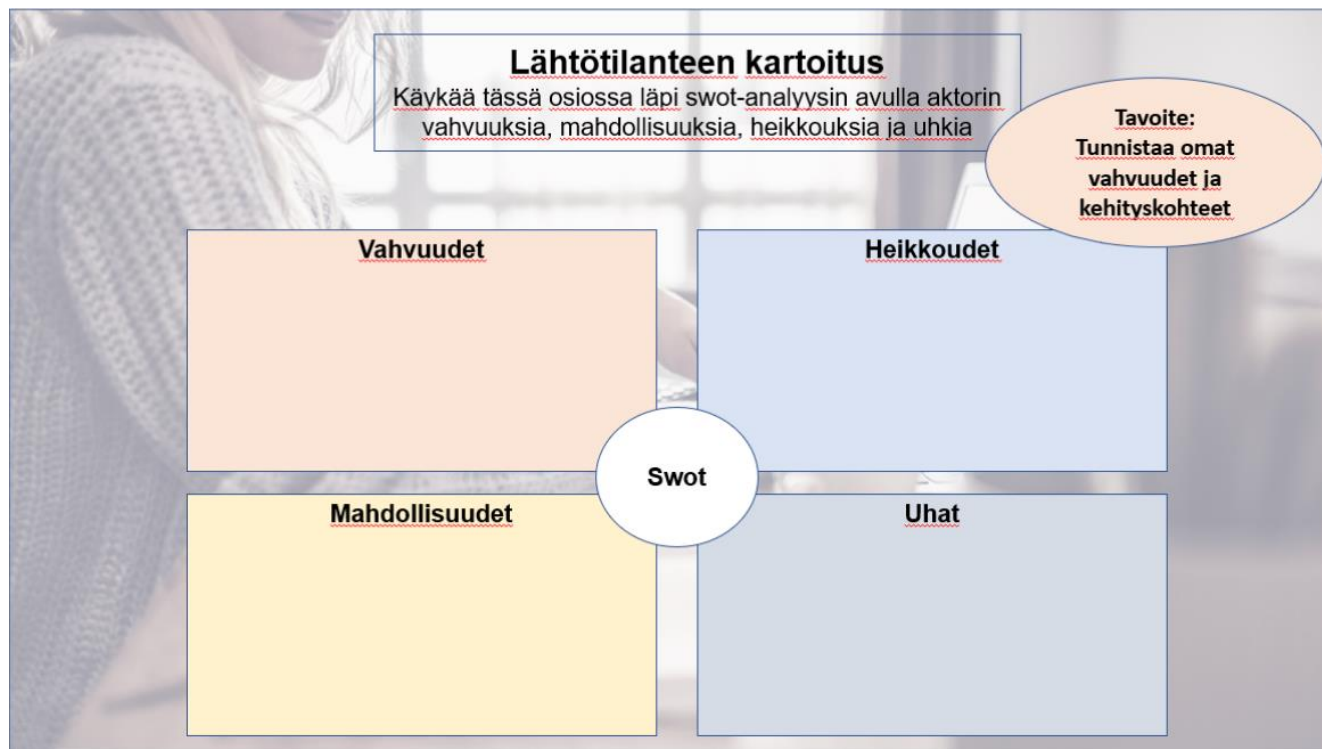
Mentorin odotukset ja toiveet mentoroinnille:
(esim: mitä toivon saavani mentorointisuhteelta, miten voin kehittää myös itseäni, miten haluan auttaa aktoria?)

Mentorointisopimus

Organisaation tavoitteet mentorointiohjelmalle:
(esim: työrooliin liittyvät tavoitteet, perehdytys, hiljaisen tiedon jakaminen, verkostojen rakentaminen, ajankäytön ja stressin hallinta)

Yhteiset tavoitteet mentoroinnin alussa:
(esim: aktorin

Confidential



Välitapaamiset:

Välitapaamisia on hyvä olla 1-2 kuukauden välein ja niihin kannattaa varata 1,5-2 tuntia aikaa.

Välitapaamisiin kannattaa valita aina aihe, jota käsittelette. Aihe voi syntyä esimerkiksi aktorin omien tarpeiden mukaan. Alla lista vaihtoehtoista, joita voidaan myös hyödyntää välitapaamisissa:

- **Vaikuttamisen tasot:** Tunnista asiat joihin pystyt itse vaikuttamaan. Syventykää miettimään mihin asioihin pystyy itse vaikuttamaan ja mitkä asiat ovat oman vaikutusalueen ulkopuolella.
- **Ajanhallinta:** Miten voisit tehostaa ajan käyttöäsi? Mitkä asiat kuormittavat sinua? Miten suunnittelet ajanhallintaasi?
- **Verkostoituminen:** Kartoita omat verkostosi ja tee suunnitelma miten voisit laajentaa niitä. Luo verkostoitumissuunnitelma.
- **Hissipuhe:** Suunnittele oma hissipuhe, jossa kerrot omasta osaamistetasi lyhyesti ja innostuneesti.
- **Työhaastattelu:** Miten voit valmistautua työhaastatteluun? Harjoitelkaa yhdessä kysymyksiin vastaamista.

Seuraavilla sivuilla on pohjia välitapaamisten keskustelujen tueksi. Täyttäkää joka kerta oma lomake ja kopiokaa niitä tarvittaessa lisää.

Tavoite:
 Valmistautua välitapaamisiin ja saada syvennettyä keskustelua syvemmälle tasolle

<p><u>Mistä aiheista keskustelimme:</u></p>	<p><u>Mitä uutta olemme oivaltaneet tai oppineet:</u></p>
<p>1. välitapaaminen</p>	
<p><u>Mitä tavoitteita asetimme:</u></p>	<p><u>Toiveet seuraavalle tapaamiselle:</u></p>

<p><u>Mistä aiheista keskustelimme:</u></p>	<p><u>Mitä uutta olemme oivaltaneet tai oppineet:</u></p>
<p>2. välitapaaminen</p>	
<p><u>Mitä tavoitteita asetimme:</u></p>	<p><u>Toiveet seuraavalle tapaamiselle:</u></p>

<p><u>Mistä aiheista keskustelimme:</u></p>	<p><u>Mitä uutta olemme oivaltaneet tai oppineet:</u></p>
<p>3. välitapaaminen</p>	
<p><u>Mitä tavoitteita asetimme:</u></p>	<p><u>Toiveet seuraavalle tapaamiselle:</u></p>

<p><u>Mistä aiheista keskustelimme:</u></p>	<p><u>Mitä uutta olemme oivaltaneet tai oppineet:</u></p>
<p>4. välitapaaminen</p>	
<p><u>Mitä tavoitteita asetimme:</u></p>	<p><u>Toiveet seuraavalle tapaamiselle:</u></p>

<u>Mistä aiheista keskustelimme:</u>	<u>Mitä uutta olemme oivaltaneet tai oppineet:</u>
5. välitapaaminen	
<u>Mitä tavoitteita asetimme:</u>	<u>Toiveet seuraavalle tapaamiselle:</u>

<u>Mistä aiheista keskustelimme:</u>	<u>Mitä uutta olemme oivaltaneet tai oppineet:</u>
6. välitapaaminen	
<u>Mitä tavoitteita asetimme:</u>	<u>Toiveet seuraavalle tapaamiselle:</u>



Mentoroinnin päättäminen

Mentoroinnin alussa on määritelty mentorointisuhteen kesto. Kun yhteinen matka on päättymässä on hyvä pysähtyä miettimään mitä matkan aikana on tapahtunut ja miten asetettuihin tavoitteisiin on päästy.

Seuraavalla sivulla on kysymyksiä, jotka tukevat teitä loppukeskustelussa.

Nyt on oikea aika sopia myös jatkosta. Mentorointisuhteen päätyttyä virallinen mentorointiprosessi päättyy, sopikaa yhdessä jatkosta.

Tavoite:
Koko prosessin arviointi, palaute ja jatkotoimista sopiminen

<p><u>Miten saavutimme asetetut tavoitteet?</u></p> 	<p><u>Vastasiko matka odotuksiamme?</u></p>
<p><u>Mitkä olivat suurimmat oivalluksemme?</u></p> 	<p><u>Mitä oppeja olen ottanut käytäntöön?</u></p> 

Lähteet

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Taletum Media Oy.

Lappalainen, S., Pirttikoski, V., Ahola, M., Kiljärvi-Pihkala, M., Kaartinen, O. & Seppälä, D. 2021. Työuramentoroinnin materiaali. Työkaluja keskustelun tueksi aktorin ja mentorin käyttöön. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 36. Lahti.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R & Alatalo, M. 2019. *Valmentava mentorointi*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. *Jokainen tarvitsee mentorin*. Helsingin Kamari Oy ja tekijät.