

Ville Leppänen

OSUUSKAUPPA ARINAN MENTOROINTIOHJELMAN KEHITTÄMINEN

Kyselytutkimus mentorointiohjelman kokemuksista ja kehityskohteista

OSUUSKAUPPA ARINAN MENTOROINTIOHJELMAN KEHITTÄMINEN

Kyselytutkimus mentorointiohjelman kokemuksista ja kehityskohteista

Ville Leppänen
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Ville Leppänen

Opinnäytetyön nimi: Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelman kehittäminen

Työn ohjaaja: Teija Harju

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 35 + 7 liitettä

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistehtävä ja sen tavoitteena oli tarkastella Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelman nykytilaa, kartoittaa mentorointiohjelman osallistuneilta kokemuksia ja löytää kehityskohteita jatkoa varten. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Osuuskauppa Arina. Osuuskauppa Arina on järjestänyt mentorointiohjelman kaksi kertaa. Mentorointiohjelma on suunnattu esihenkilöille. Mentorointiohjelmassa mukana olleille toteutettiin kyselytutkimus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautui yksilön osaamisen kehittämiseen, valmentavaan johtamiseen, esihenkilötyöhön kaupan alalla sekä mentorointiin. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksessa aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa oli myös kvantitatiivinen osio. Näin tutkimuksessa yhdistettiin molempia tutkimussuuntauksia. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelmassa mukana olleiden esihenkilöiden kanssa.

Tutkimus osoitti, että mentoroinnilla on positiivisia vaikutuksia organisaatioon ja sen yksilöihin. Tutkimus auttoi ymmärtämään paremmin mentoroinnin vaikutuksia ja toteutumista Osuuskauppa Arinassa. Tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että mentorointi paransi yksilön ammatillista kehittymistä ja taitoja, kuten esimerkiksi lähijohtamista ja vuorovaikutusta. Mentorointi auttoi myös oppimaan uusia asioita, kehittämään osaamista ja sitä kautta edistämään omaa työuraa. Tutkimustulosten mukaan mentorointi osoittautui tehokkaaksi keinoksi kehittää esihenkilöiden johtajuustaitoja monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Mentorointi tarjosi yksilöille henkilökohtaista ohjausta ja tukea heidän vahvuuksiensa ja tavoitteidensa saavuttamiseen työssään. Myös mentorit kokivat saaneensa mentorointiohjelman myötä esimerkiksi itsevarmuutta ja vahvistusta toimintatavoilleen.

Vaikka mentorointi tarjoaa monia etuja, siihen liittyy myös haasteita. Haasteita ovat esimerkiksi mentorointisuhteen ajanhallinta, mentorointiohjelman etenemisen kulun epäselvyys sekä sisällöllisten teemojen valinta. Tutkimuksessa korostui, että aktoreiden esihenkilöiden tiiviimpi läsnäolo voisi parantaa mentoroinnin tuloksia, sillä esihenkilö voisi auttaa mentoroitavaa arjessa ja jatkokehityksessä mentoroinnin jälkeen.

Mentorointi voidaan toteuttaa etänä tai läsnä, kullakin tavalla on omat vahvuutensa ja haasteensa. Etämentorointi tarjoaa joustavuutta aikataulujen suhteen, kun taas läsnä oleva mentorointi voi luoda syvemmän yhteyden. Lisäksi esiin nousi mentorointiohjelman käytettyjen tuntien kirjaaminen: muulle kuin omalle laskentapaikalle kirjattuna ei tarvitsisi huolehtia siitä, että mentorointiin käytetty aika on oman toimipaikan työtunneista pois.

Asiasanat: Mentorointi, yksilön osaamisen kehittäminen, esihenkilötyö, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Ville Leppänen

Title of thesis: Development of Osuuskauppa Arina's mentoring program

Supervisor: Teija Harju

September 2023

Number of pages: 35 + 7 appendices

This thesis was a development task and its goal was to examine the current state of Osuuskauppa Arina's mentoring program, map the experiences of those who participated in the mentoring program and find development targets for the future. The research was commissioned by Osuuskauppa Arina. Osuuskauppa Arina has organized the mentoring program twice. The mentoring program is aimed at supervisors. A survey was conducted for those who participated in the mentoring program. The theoretical reference framework of the study was based on the development of individual competence, coaching management, supervisory work in the field of trade and mentoring. The research was qualitative in nature. In the research, the data was collected using a questionnaire, which also had a quantitative section. In this way, the study combined both research trends. The research was carried out in cooperation with the supervisors who participated in Osuuskauppa Arina's mentoring program.

The research showed that mentoring has positive effects on the organization and its individuals. The research helped to better understand the effects and implementation of mentoring at Osuuskauppa Arina. In summary of the study, it can be stated that mentoring improved the individual's professional development and skills, such as close management and interaction. Mentoring also helped to learn new things, develop skills, and thereby promote one's own career. According to the research results, mentoring proved to be an effective means of developing the leadership skills of supervisors when viewed from many different perspectives. Mentoring offered individuals personal guidance and support to achieve their strengths and goals in their work. The mentors also felt that they gained, for example, self-confidence and reinforcement for their ways of working through the mentoring program.

While mentoring offers many benefits, it also comes with challenges. Challenges include, for example, the time management of the mentoring relationship, the lack of clarity in the progression of the mentoring program, and the choice of substantive themes. The research emphasized that a closer presence of actors' supervisors could improve the results of mentoring, as the supervisor could help the mentee in everyday life and further development after mentoring.

Mentoring can be done remotely or in person, each way has its own strengths and challenges. Remote mentoring offers scheduling flexibility, while in-person mentoring can create a deeper connection. In addition, recording the hours spent in the mentoring program came up: if recorded at a place other than one's own accounting location, one would not have to worry that the time spent on mentoring is excluded from the working hours at one's own location.

Keywords: Mentoring, development of individual skills, supervisory work, coaching management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OSUUSKAUPPA ARINA	7
	2.1 Johtamislupaukset Osuuskauppa Arinassa	7
	2.2 Valmentava johtaminen	8
3	YKSILÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	11
4	ESIHENKILÖTYÖ KAUPAN ALALLA	12
5	MENTOROINTI OSAAMISEN KEHITTÄJÄNÄ	14
	5.1 Mentorin ja aktorin roolit	15
	5.2 Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelma	16
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	17
	6.1 Tutkimusmenetelmän valinta	18
	6.2 Käytännön toteutus	18
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
	7.1 Mentorointisuhde ja -tapaamiset	19
	7.2 Keskustelujen taso ja vuorovaikutus	23
	7.3 Arvio mentoroinnista ja omat oppimiskokemukset	24
	7.4 Mentorointiohjelman kehityskohteet	27
	7.5 Muuta	27
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	30
9	POHDINTA	32
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistehtävä ja sen tavoitteena oli tarkastella Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelman nykytilaa, kartoittaa mentorointiohjelman osallistuneilta kokemuksia ja löytää kehityskohteita jatkoa varten. Mentorointiohjelma on kohdeyrityksessä verrattain uusi menetelmä kehittää yksilön osaamista ja siirtää hiljaista tietoa kokeneemmilta esihenkilöiltä niille esihenkilöille, joilla ei vielä ole pitkää kokemusta esihenkilötyöstä. Mentorointiohjelmassa mentoroitavalle eli aktorille määritetään mentoroinnin painopisteet ja mahdolliset kehityskohteet, joita mentorin kanssa mentorointitapaamisissa käsitellään. Mentorointiohjelma on yksi keino yksilön osaamisen kehittämiseen. Mentoroinnin tarkoituksena ei ole siirtää valmiita toimintatapoja aktorille, vaan auttaa häntä oivaltamaan tapoja toimia kokemuksia jakamalla.

Olin itse mentorointiohjelmassa mukana mentorin roolissa ja ajatus työn aiheesta lähti omasta pohdinnasta: mitä konkreettisia työkaluja ja hyötyjä mentorit ja aktorit ovat mentorointiohjelmasta saaneet arkeen vietäviksi ja miten mentorointiohjelma on koettu. Halusin myös syventyä selvittämään konkreettisia kehityskohteita mentorointiohjelman tulevaisuudelle. Mentorointiohjelman osallistuneiden kokemuksia kerättiin kyselylomakkeen avulla.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle toimeksiantajaorganisaation esittelystä. Osiossa myös kerrotaan organisaation johtamislupaukset. Organisaatiolla on ollut käytössä valmentavan johtamisen koulutusta esihenkilöille, joten osiossa luodaan myös lyhyt katsaus siihen, mistä valmentavassa johtamisessa on kyse. Tämän jälkeen siirrytään teoriaosioon, jossa käydään läpi tutkimuksen kannalta olennaista teoriaa ja käsitteistöä. Teoreettinen viitekehys pohjautuu yksilön osaamisen kehittämiseen ja keskeisimpiin käsitteisiin lukeutuvat yksilön osaamisen kehittäminen lisäksi esihenkilötyö etenkin kaupan alalla sekä mentorointi. Mentorointiosion yhteydessä avataan myös Osuuskauppa Arinalla käytössä ollutta mentorointiohjelmaa.

Tutkimuksen toteuttaminen -osio koostuu tutkimusmenetelmän valinnasta, tutkimuslomakkeen suunnittelusta ja tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimuksen tulokset -osiossa tarkastellaan kyselylomakkeen pohjalta saatua aineistoa kyselyosio kerrallaan. Johtopäätöksissä peilataan tutkimustuloksia teoriaan. Lopuksi pohdinnassa käydään läpi tutkimuksen aikana heränneitä näkemyksiä aiheesta, peilataan sisältöä omiin kokemuksiin, pohditaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 OSUUSKAUPPA ARINA

Osuuskauppa Arina on kuluttajaosuuskunta, jonka omistaa yli 183 000 pohjoissuomalaista kotitaloutta. Arina kuvaa tehtäväkseen pitää huolta Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnista. Liiketoiminnasta syntyvät hyödyt kohdistuvat aina suoraan tai välillisesti pohjoissuomalaisten omistajien hyväksi. Osuuskauppa Arina on osana S-ryhmää ja on yksi 19 alueosuuskaupasta. Osuuskauppa Arinalla on noin 180 toimipaikkaa, noin 3000 työntekijää ja heistä noin 200 toimii esihenkilötehtävissä. (Arinalainen, 2023, 12.)

Arvot ovat Osuuskauppa Arinan keskeisin osa arinalaisuutta. Arvot ovat osuustoiminnan tarkoitus, kiinnostus ihmisistä ja tavoitteellisesti toimiminen. Osuuskauppa Arina sanoo olevansa aidosti kiinnostunut ihmisistä eli omistajistaan, arinalaisista työntekijöistään ja kaikista pohjoissuomalaisista. Arinan toimintaa ohjaavat tavoitteet, joita seurataan vastuualueittain tuloskortein. Arinan strategiassa osaaminen ja motivaatio varmistetaan valmentamalla arinalaisia ja luodaan edellytykset tavoitteiden toteutumiseksi. Asiakasomistajien kokemus ja saama hyöty, sekä asiakasomistajien ja arinalaisten tyytyväisyys ovat toiminnan mittareita. (Osuuskauppa Arina, 2023.)

Osuuskauppa Arinan johto ja esihenkilöt vastaavat siitä, että henkilöstö on perehdytetty huolellisesti eettisten periaatteidensa mukaisesti. Eettisten periaatteiden noudattaminen on jokaisen työntekijän tehtävä. Osuuskauppa Arina sanoo eettisiksi periaatteikseen muun muassa sen, että toimimme avoimesti ja rehellisesti. Tämä tarkoittaa, että annetut lupaukset pidetään toisia, omistajia ja ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. Toiminnasta kerrotaan avoimesti ja läpinäkyvästi. Yksi eettinen periaate on myös, että arvostamme ja kunnioitamme toisiamme. Tämä ilmenee niin, että Arina toimii tasa-arvoisesti, käyttäytyminen on asiallista ja reilua toisia kohtaan eikä ketään syrjitä. Jokaisen yksilöllisyyttä ja työyhteisöjen monimuotoisuutta kunnioitetaan. (Osuuskauppa Arina, 2020.)

2.1 Johtamislupaukset Osuuskauppa Arinassa

Osuuskauppa Arinassa on käytössä yhteiset johtamislupaukset: uskallan, arvostan ja toteutan (kuva 1). Uskallan tarkoittaa seuraavaa: Näytän suunnan ja asetan selkeät tavoitteet, uudistan ja uudistan rohkeasti, käyn avointa keskustelua sekä onnistumisten että epäonnistumisten hetkellä,

uskallan avata suuni ja sallin terveen järjen käytön, myös asiakastilanteissa. Arvostan: kunnioitan toisia, huolehdin hyvinvoinnista ja jaksamisesta, olen rehellinen ja oikeudenmukainen, luotan ihmisiin, otan ja annan vastuuta, rakennan yhteisöllisyyttä ja mahdollistan ihmisten kasvun. Toteutan: Vaadin itseltäni ja muilta, olen läsnä ja energisoin arjessa, varmistan aikaansaamisen ja tuloksen, toimin ja viestin johdonmukaisesti ja selkeästi ja hoidan sovitut asiat aktiivisesti maaliin. (S-ryhmä, 2023.)



Kuva 1. S-ryhmän johtamislupaukset.

Johtamislupauksilla halutaan varmistaa kaikille Arinan työntekijöille hyvä lähijohtaminen ja samalla niillä halutaan kehittää koko yrityksen johtamiskulttuuria. Johtamislupaukset koskevat myös koko S-ryhmää. (S-Ryhmä, 2023.)

2.2 Valmentava johtaminen

Osuuskauppa Arinassa johtamisen halutaan olla valmentavaa. Valmentavan johtamisen koulutuksia on järjestetty esihenkilöille viime vuosien aikana. Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 9,12, 15) mukaan valmentavaa johtamistapaa luonnehtii kunnioittava asenne muita kohtaan, koska toisten ihmisten arvostaminen muodostaa sen perustan. Arvostus ilmentää aidosti kiinnostusta ja uteliaisuutta toisia ihmisiä kohtaan. Esihenkilön vastuu ulottuu paitsi koko työryhmän ohjaamiseen myös jokaisen yksilön ohjaamiseen, ja hän ottaa huomioon työryhmän jäsenten erilaiset vahvuudet. Hän

kohtelee kaikkia työryhmän jäseniä oikeudenmukaisesti. Haastavissa tilanteissa hän pyrkii löytämään ratkaisuja erottaen ihmiset ja ongelmat toisistaan. Käytännössä esihenkilö antaa aina palautetta konkreettisista teoista eikä arvioi henkilön persoonaa tai luonnetta. Valmentava lähestymistapa hyödyttää niin valmentavaa esihenkilöä, valmennettavia työntekijöitä kuin koko organisaatiotakin, ja viime kädessä myös omistajia. Yhteistyön avulla saavutetaan asetetut tavoitteet tehokkaasti. Valmentava esihenkilö ohjaa omalla persoonallisuudellaan. Valmentavan johtajuuden menestyminen edellyttää valmennettavalta halua kehittyä, ja valmentaja tarjoaa tähän mahdollisuuden.

Esihenkilön tehtävänä on saada aikaan tuloksia, ohjata toimintaa oikeaan suuntaan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään työtehtävien merkityksen. Valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät manager-, leader- ja coach -johtamistyyli. Kaikki nämä kolme tyyliä ovat tasapainossa. Manager -johtamistyyliä esihenkilö huolehtii esimerkiksi lakisääteisistä velvoitteista, varmistaa työtehtävien ja prosessien laadukkaan suorittamisen sekä yrityksen strategian toteutumisen käytännössä. Leader -johtamistyyliä esihenkilö osoittaa suunnan, toimii esikuvana, motivoi ja kannustaa sekä varmistaa, että jokainen tiimin jäsen etenee oikeaan suuntaan. Coach -johtamistyyliä johtajuus saa vaikutteita erityisesti valmennuksesta. Valmennuksessa yhdistyvät yksilön kasvu ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. On tärkeää, että organisaatiolla on selkeä suunta ja esihenkilöllä on kyky hallita omaa toimintaansa, jotta valmennus voi menestyä. Tavoitteena on vakiinnuttaa valmennus osaksi päivittäistä toimintaa ja tukea työryhmää heidän päivittäisessä työssään. Esihenkilön tehtävänä ei ole tarjota valmiita ratkaisuja työntekijöiden ongelmiin, vaan auttaa heitä löytämään omia ratkaisujaan haasteisiin. Valmennuksen keskiössä on auttaa yksilöä käyttämään osaamistaan ja taitojaan tehokkaammin sekä keskittymään vahvuuksiin ja menestykseen. Tavoitteena on herättää henkilössä itsetietoisuutta ja johtamiskykyä, mikä puolestaan auttaa tiimiä kehittämään toimivia ja sopeutuvia toimintamalleja. Tärkeintä on tehdä työtä älykkäämmin sen sijaan, että pyrittäisiin pelkästään suurempaan tehokkuuteen. Onnistuessaan valmentava esihenkilö ohjaa niin yksilön kuin organisaationkin menestymiseen, tuottavuuteen, kannattavuuteen ja hyvinvointiin. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 61, 62.)

Valmennus tarkoittaa toisen henkilön tukemista ja avustamista haastavissa tilanteissa ilman valmiiden vastausten tarjoamista. Valmentaja auttaa valmennettavaa tunnistamaan omat voimavaransa ja vahvuutensa. Mentorointi ja valmentaminen eroavat toisistaan, vaikka niitä usein sekoitetaan keskenään. Mentorina toimii oman alan asiantuntija, joka jakaa omaa tietotaitoaan, mutta hän ei välttämättä ole aktiivisesti mukana oppimisprosessissa. Valmentaja ei välttämättä ole kyseisen

alan erikoisasiantuntija, mutta hän on oppimisen asiantuntija kyseisessä kontekstissa. Toki mento-
rointi ja valmentaminen voivat myös täydentää toisiaan. Valmentajan tehtävässä korostuu läsnä-
olon taito, ja hän on valmis jakamaan kokemuksiaan ja työskentelemään yhdessä valmennettavan
kanssa. Tämä vaatii myös kykyä vetäytyä tarvittaessa taka-alalle. Kun valmennettava pystyy toi-
mimaan itsenäisesti ja menestyy omillaan, on tärkeää antaa hänelle tilaa toimia omillaan. (Hellbom,
Mauro & Salo 2006, 61, 62.)

3 YKSILÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaaminen tarkoittaa tietoa tai taitoa, jota käytetään käytännössä eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Työelämässä osaamisen määritelmä on usein työssä tarvittavien taitojen ja tietojen käyttöä työtehtävän vaatimalla tavalla. Ammattitaito eli ammatillinen osaaminen koostuu erilaisista työssä ja ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista yhdistettynä työntekijän persoonallisuuteen, jotka määräytyvät perimämme mukaan. Perimän peruslähtökohtien päälle jokainen ihminen kehittää ja rakentaa osaamistaan omassa työssään sekä muilla elämän osa-alueilla. (Virtainlahti 2009, 23.)

Kouluttautumisen, opiskelemisen, lukemisen ja tekemisen myötä omaksutaan taidot ja tiedot. Tekemisen ja hiljaisen tiedon myötä kertyy myös kokemusta toimia eri tilanteiden mukaan. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa ja osaamista, jota kertyy yksilölle kokemusten kautta. Sitä ei pystytä kuvaamaan sanoin. Sitä kutsutaan myös henkilökohtaiseksi tiedoksi, joka on toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen sidoksissa olevaa, eikä sitä voi selittää muille. Hiljainen tieto koostuu kognitiivisista ja teknisistä osatekijöistä. Kognitiiviset osatekijät ovat mentaalimalleja, jotka ohjaavat yksilön ajattelua ja joiden avulla hahmotetaan ja käsitetään ympäristöä. Teknisillä osatekijöillä tarkoitetaan yksilön konkreettista osaamista, tietämystä ja taitoja. Ajatellaan, että hiljainen tieto on olennainen osa ammattitaitoa. Koulutus pohja ja osaaminen käyvät ilmi eri yksilöillä sen mukaan, minkälaiset henkilökohtaiset ominaisuudet yksilöllä ovat. (Ojala 2008, 50–52.)

Yksi henkilökohtainen ominaisuus on tunneäly. Tunneäly sisältää yksilöllisiä ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten toimimme muiden ihmisten ja itsemme kanssa. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat myös kyky luoda mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää niiden hyötyjä sekä motiivit toimia. Yrityksissä on alettu korostamaan hiljaista tietoa ja sen käyttämistä koko yrityksen tasolla, kun eläköityvien suurten ikäluokkien mukana yrityksistä valuu pois vuosikymmenten aikana kertynyttä arvokasta osaamista. (Ojala 2008, 50–52.)

4 ESIHENKILÖTYÖ KAUPAN ALALLA

Organisaation keskeisin toimintaa ohjaava tekijä on johtaminen. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat esihenkilöä ja hyvää johtamista. Organisaatioiden on jatkuvasti pysähdyttävä miettimään sitä, mistä löydetään esihenkilötyöstä kiinnostuneita ja motivoituneita henkilöitä ja miten heitä pystytään tukemaan niin, että johtaminen on tasalaatuista ja mahdollisimman hyvää. Yleensä organisaatiossa ja yrityksessä on esihenkilövastuut ja tehtävät määritelty tarkasti. Silti paljon on kiinni siitä, miten esihenkilö itse mieltää tekemisensä ja ottaa johtajuuden. Esihenkilötyön ydintehtävä on päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. Hyväksi esihenkilöksi ei synnytä, vaan siihen liittyvät tehtävät ja taidot voi oppia. Kyse on siitä, haluaako oppia ja kehittyä esihenkilöksi. Esihenkilön täytyy myös tuntea kiinnostusta työyhteisön johtamiseen. (Järvinen 2005 13.)

Monia hyödyllisiä esihenkilötaitoja melkein mihin tahansa tehtävään liittyen oppii kirjoista ja koulutuksista, mutta merkittävimmän jäljen jättää kokemuksen kautta oppiminen. Esihenkilö, joka kehittyi, osaa myös kehittää työryhmäänsä. Esihenkilötyössä onnistuminen edellyttää omien alaistensa kehittämistä samalla, kun esihenkilö kehittää itseään. Jos yritys ei kehity, niin se käytännössä taantuu, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja muut samassa ympäristössä toimivat yritykset kehittävät toimintaansa. Kilpailutilanteessa toimivalla yrityksellä taantuminen on kriittistä. Esihenkilön on pidettävä huoli siitä, että hänen tuloksikkonsä menee tavoitetta kohti ja siitä, että työryhmänsä osaaminen on kunnossa tilanteiden muuttuessa. (Kupias & Pirinen & Peltola 2014.)

Tilanteiden muutokset voivat johtua yrityksestä itsestään tai ulkopuolisista tekijöistä. Myös toimintaympäristö ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja esihenkilön on kyettävä ennakoimaan tulevia muutoksia. Muutoksissa esihenkilön osaaminen kehittäjänä korostuu. Hyvä esihenkilötyö ja selkeät tavoitteet toiminnassa ja kehittämisessä tuottavat yleensä myös hyviä tuloksia. Esihenkilö, joka huolehtii siitä, että tuloksellisuus on kunnossa, saa usein myös enemmän tilaa, aikaa ja mahdollisuuksia kehittää toimintaa omalla tavallaan. (Kupias & Pirinen & Peltola 2014.)

Yrityksen on mahdollista kehittyä vain, jos työntekijät kehittyvät, ja yrityksen on tuettava tätä kehittymistä. Työryhmää ei pysty johtamaan ja kehittämään, ellei työryhmäänsä tunne. On tutustuttava alaisiinsa. Työryhmän tunnelman huomaa, jos kuuntelee ja seuraa, miten yhdessä toimitaan. Yrityksen tapa suhtautua kehittämiseen vaikuttaa myös siihen, minkälaisia sen odotukset ovat. Kehit-

täminen on usein organisaatiolähtöistä, joten yritys määrittelee kehittämisen painopisteet ja esihenkilön tehtäväksi jää niiden toteuttaminen omassa työryhmässään. Esihenkilö on työnantajan edustajana vastuussa henkilöstöasioista ja toimintansa lainmukaisuudesta. Isoissa organisaatioissa on yleensä varmistettu, että työlainsäädäntöön liittyvät oikeudet ja velvollisuudet ovat esihenkilöiden tiedossa. (Kupias & Pirinen & Peltola 2014.)

Kaupan alalla vaihtelevat aukioloajat, tulosseuranta ja työvälineiden kehitys tuovat myymälässä työskentelylle uusia vaatimuksia ja voimavaroja. Esihenkilön rooli on varmistaa työntekijöiden työhyvinvointi ja tuloksellinen myymälätyö. Myös esihenkilön oma hyvinvointi on olennaista menestyvässä työyhteisössä. Kaupan alan esihenkilön on huolehdittava työskentelyn sujuvuudesta, tuloksellisuudesta, työntekijöidensä hyvinvoinnista, työssä jaksamisesta, työyhteisön ilmapiiristä, tiedonkulusta ja osaamisen kehittämisestä. Kaupan alalla henkilöstön vaihtuvuus on isoa. Vaihtuva henkilökunta ja heidän eri tasoinen osaamisensa on haastavaa kaupan alan esihenkilöille. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014.)

Esihenkilötyö ja työnantajavastuu kaupan alalla on Kaupan liiton vuonna 2019 tekemän palvelu-alojen maineindeksi -selvityksen mukaan parantunut kahdessa vuodessa verrattuna edelliseen vastaavaan tutkimukseen. Tulosten mukaan kaupan työnantajamaine on kehittynyt kaupan alan pitkäjänteisen ja päämäärätietoisien työn ansiosta. Yrityksien panostaminen esihenkilötyöhön, työhyvinvointiin ja johtamiseen on näkynyt. Yksi konkreettinen hyvän johtamisen sisältö on työelämän lait. Työsopimuslain noudattaminen tarkoittaa myös hyvän työilmapiirin edistämistä työpaikalla. (Lavikkala 2019.)

Työntekijän ja työnantajan välinen luottamus edellyttää keskinäistä lojaaliutta, tasapuolista kohtelua, molemminpuolista avoimuutta ja rakentavaa vuoropuhelua. Kaupan liiton työmarkkinajohtajan mukaan työsopimuslain ansiokas noudattaminen tarkoittaa työpaikoilla perehdyttämistä, opastamista ja kouluttamista työhön ja sen muutoksiin. Perehdyttäminen ja ohjaus ovat myös olennainen osa työturvallisuutta. Työnantajan tulisi myös huolehtia, että työntekijä pärjää työssään ja hänelle on hyvä tarjota mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa vaativampiin tehtäviin. Esihenkilöllä on oikeus ja velvollisuus johtaa, mutta työnjohtovaltaan kuuluu vastuu toimia työpaikalla lain ja työehtosopimuksen mukaan. Mainindeksin tuloksissa kaupan työnantajamaine alle 35-vuotiaiden keskuudessa korostui hyvänä. (Lavikkala, 2019.)

5 MENTOROINTI OSAAMISEN KEHITTÄJÄNÄ

Mentoroinnin persusidean mukaisesti mentoroinnissa on kyse toiminnasta, jossa kokeneempi mentori ohjaa kokemattomampaa mentoroitavaa eli aktoria ammatillisessa kehittämisessä. Keskiössä on aktorin oppiminen ja kehittyminen, ja kyseessä on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde (Kupias & Salo 2014). Perinteisesti mentorointia suoritetaan mentori-aktori-parina, mutta olemassa on myös esimerkiksi ryhmämentorointia, vertaismentorointia, käänteismentorointia, verkkomentorointia sekä projektimentorointia (Isotalo 2010). Tässä opinnäytetyössä keskitytään parimentorointiin.

Mentorointia voidaan lähestyä useammasta eri tulokulmasta. Perinteisesti mentorointi on nähty yksisuuntaisena tiedonsiirtona mentorilta mentoroitavalle. Modernin mentoroinnin nähdään kuitenkin olevan moninaisempi ja siinä korostuu esimerkiksi tasavertaisuus eri osapuolten välillä. (Koukkari & Junkkari, 2018).

Mentorointi voi olla spontaania tai organisoitua. Spontaanissa mentoroinnissa voi olla kyse yksittäisestä mentorointikerrasta tai pidemmästäkin mentorisuhteesta, mutta usein tietoisia tavoitteita ei ole asetettu. Mentorisuhdetta ei myöskään tueta ulkopuolelta, eikä sille ole asetettu vaatimuksia. Organisoidussa mentoroinnissa on kyse järjestelmällisemmästä mentoroinnista, esimerkiksi yrityksen mentorointiohjelmasta. Organisoidusta mentoroinnista voidaan käyttää myös nimitystä fasilitoitu tai suunniteltu mentorointi. Mentorointiohjelmasta vastaa esimerkiksi koordinaattori, joka muodostaa mentoriparit ja varmistaa näiden yhteensopivuuden. Lisäksi tavoitteet määräytyvät pääosin organisaation mentoroinnille asettamien tavoitteiden pohjalta. (Kupias & Salo 2014). Osuuskauppa Arinan tapauksessa mentorointiparit valitsee hr-osasto.

Itse mentorointiprosessi sisältää yleensä erilaisia vaiheita lähtien liikenteeseen perehdytyspainotteisesta kasvaen henkilökohtaisemmaksi ammatillisen kasvun tukemiseksi. Jokainen mentorointi on yksilöllinen ja riippuen tavoitteista ja painotuksista mentorointi voi olla uramentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, hiljaisen tiedon mentorointia, perehdytysmentorointia, ammatillisen kasvun mentorointia tai työhyvinvointimentorointia. Mentoroinnin tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittäminen, esihenkilötyön tai projektityön laadun kehittäminen, aktorin auttaminen kehittämään omassa työssään, aidon vuorovaikutuksen ja oppimisen laadun parantaminen tai osastojen välisen vuoropuhelun ja yhteistyön lisääminen. (Kupias & Salo 2014).

Emelo (2015) kiteyttää modernille mentoroinnille kolme avaintehtävää: organisaation älykkyyden (emotionaalinen, johtajuus, tekninen) kasvattaminen, organisaation kilpailukyvyyn kasvattamisen sekä työntekijöiden kehittymisen ”nopeuttamisen”. Hänen mukaansa seuraavat viisi ydinkonseptia muodostavat modernin mentoroinnin perustan: avoin ja tasa-arvoinen, monipuolinen, laaja ja joustava, itseohjautuva ja henkilökohtainen sekä virtuaalinen ja asynkroninen.

Ristikangas, Ristikangas & Alatalo (2020) ovat tarkastelleet mentorointia valmentavan mentoroinnin näkökulmasta. Verrattuna perinteiseen mentorointiin, jossa tietoa ja osaamista siirretään mentorilta kokemattomammalle aktorille, valmentavan mentoroinnin lähtökohtana on tasavertainen yhteistyösuhde. Valmentava mentorointi on samalla tavoin luottamukseen perustuvaa, mutta kyseessä on yhteisen ajattelun kehittäminen sekä tavoitteellinen yhdessä oppiminen, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat aktiivisesti toisiinsa ja tulevat myös toisistaan vaikutetuiksi. Valmentava mentorointi on kehittymiseen sitoutunutta ja kokeiluihin kannustavaa toimintaa. Heidän mukaansa valmentava ote sitouttaa osallistujia enemmän: ”kun mentorointiin liitetään valmentava ote, sen avulla vahvistetaan sitoutumista ja motivaatiota.”

5.1 Mentorin ja aktorin roolit

Isotalon (2010) mukaan mentoria kuvataan usein ohjaajaksi, tukijaksi, neuvonantajaksi tai opettajaksi. Mentorin roolina on olla kyselijä, joka edesauttaa mentoroitavaa pääsemään pohdinnoissaan eteenpäin, sekä kyseenalaistaa ja haastaa mentoroitavaa. Mentori ei anna valmiita vastauksia ongelmiin tai tee päätöksiä aktorin puolesta. Hän on roolissaan objektiivinen ja rehellinen.

Mentori sitoutuu auttamaan aktoroitavaa tämän ammatillisessa kehittämisessä. Vaikka mentori toimii neuvonantajana, voi myös mentoroinnin sivutuotteena tulla mentorille oppia, mikäli hän on vastaanottavainen mentoroitavan näkemyksillä ja valmis refleктоimaan kokemuksiaan. Vaikka mentoroinnissa on kyse ohjaamisesta, ei mentoroijan tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen. Ammatillisen ohjaamisen sijaan mentori antaa oman kokemuksensa ja osaamisensa mentoroitavan käyttöön. (Kupias & Salo, 2014).

Mentoroitavasta eli aktorista käytetään myös esimerkiksi nimityksiä ohjattava, noviisi tai kisälli. Lähtökohtaisesti mentorointi on aktorin hyödyksi. Aktorin tehtävänä on olla aktiivinen, kehitymis- ja

oppimishaluinen mentorointia ja mentoria kohtaan. Aktori on itse vastuussa tekemistään päätöksistä ja valinnoista. (Isotalo, 2010).

5.2 Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelma

Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelma aloitettiin 2021 alkuvuodesta. Mentorointi on tarkoitettu esihenkilöille toimialasta riippumatta. Mentorointiohjelmaan on ollut haku, jossa hakija on valinnut, hakeeko mentoriksi vai aktoriksi. Hakijoiden joukosta Arinan HR-osasto on tehnyt valinnat ja mentori- ja aktori -parit.

Mentoroinnin tavoitteet aktorille ovat esimerkiksi omien tavoitteiden kirkastuminen ja vahvistuminen, osaamisen kehittäminen, kehittämismotivaation ylläpitäminen, oman verkoston laajentuminen sekä uramahdollisuuksien parantuminen. Aktoreiden odotetaan olevan kehittymisestään innostuneita. Mentoroinnin hyödyt mentorille ovat oman kokemuksen hyödyntäminen merkityksellisesti, oman kokemuksen ja osaamisen laajentuminen, oman verkoston laajentuminen ja Osuuskauppa Arinassa merkittävässä hankkeessa mukana oleminen. Mentoreilta odotetaan kokemusta esihenkilötyöstä, sillä kokemuksen myötä heillä on paljon osaamista ja hiljaista tietoa jaettavaksi.

Mentoroinnin kesto on noin 6 kuukautta. Ohjeistuksen mukaan mentoroinnin tavoitteet asetetaan yhdessä mentoroitavan ja mentoroitavan esihenkilön kanssa. Mentoroinnin aluksi ulkopuolinen mentorointiyritys pitää alkustartin, jossa käydään mentoroinnin tavoitteet ja periaatteet läpi. Mentorointiohjelman puolella välissä on mentoreille tarkoitettu välitapaaminen, jossa käydään mentoroinnin ensimmäisen puolikkaan kokemuksia läpi ja on mahdollista sparrata kollegojen kanssa. Mentorointi on luottamuksellista. Osuuskauppa Arinan tavoitteena on mentorointiohjelman myötä kehittää osaamista eri organisaatiotasolla ja sisäinen mentorointimalli on sopiva yksilön kehittämisen menetelmä. Mentorointi on myös sopiva kehittämisen keino silloin, kun mentoroitava on siirtynyt esimerkiksi uuteen tai vaativampaan tehtävään, johon mentoroijalla on vahvaa kokemusta tai osaamista annettavanaan. (Osuuskauppa Arina, 2023.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksessa yhdistetään kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksia. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kerätä aineistoa, joka mahdollistaa monenlaista tarkastelua. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan useimmiten kokonaisuutena. Alasuutarin (2012) mukaan lyhyesti kiteytettynä laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineisto pyritään pilkkomaan ja käsitteellistämään osiin. Tavoitteena on saada pelkistettyä aineisto ilmiöitä kuvaaviksi näytteiksi ja esimerkeiksi, joihin pätevät samat säännöt ja joilla on yhteisiä piirteitä. Arvoituksen ratkaiseminen taas tarkoittaa aineiston uudelleen kasaamista: tulosten tulkintaa, havaintojen selittämistä ja ymmärrettäväksi tekemistä. Tavoitteena on etsiä havainnoilla kausaalisuhteita ja merkitystulkintoja sekä suhteuttaa havaintoja teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkittavien näkökulma tutkittavana olevasta aiheesta. Aihetta tarkastellaan menetelmillä, jotka vievät tutkijan lähelle tutkittavia kohteitaan (Kiviniemi, 2001). Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä toimivat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto. Näitä eri menetelmiä voidaan käyttää joko yksittäin tai yhdistellen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Kiviniemen (2001) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka on käytännöllinen etenkin siinä tapauksessa, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelman nykytilaa ja kehityskohteita mentorointiohjelmaan osallistuneiden eri henkilöiden näkökulmasta, on aineiston tarkastelu laadullisin menetelmin myös tältä osin perusteltua.

Kvantitatiivinen menetelmä täydentää tutkimuksen kvalitatiivista tarkastelua. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tyypillinen aineistonkeruumenetelmä on lomakekysely, jota tässäkin tutkimuksessa käytetään. Tutkimustulososiossa tuloksia kuvataan osittain numeerisen tiedon pohjalta ja selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä 2014).

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valittiin kyselytutkimus. Kun haluamme tietää, miksi ihminen toimii kuten toimii tai mitä ihminen ajattelee, on järkevintä kysyä asiasta häneltä. Kysely määritellään menettelytavaksi, jossa tiedonantajat täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen. Kyselyn idea on siis hyvin yksinkertainen. Kyselyn etuna on se, että aineistoa saadaan kerättyä määrällisesti paljon melko lyhyessäkin ajassa (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Koska Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelman osallistuneita on useita kymmeniä työntekijöitä, saadaan kyselyn kautta vastaukset laajemmalla osallistujajoukolta kuin esimerkiksi yksilöhaastatteluilla.

Tässä tutkimuksessa mentorointiohjelman toteutumiseen liittyviä taustatietoja kysyttiin määrällisillä kysymyksillä ja kokemuksia mentorointiohjelmasta laadullisilla kysymyksillä. Taustatietoja hyödynnettiin laadullisten kysymysten analysoinnin pohjana, kun esimerkiksi haluttiin selvittää, miten näkemykset eroavat mentoreiden ja aktoreiden välillä.

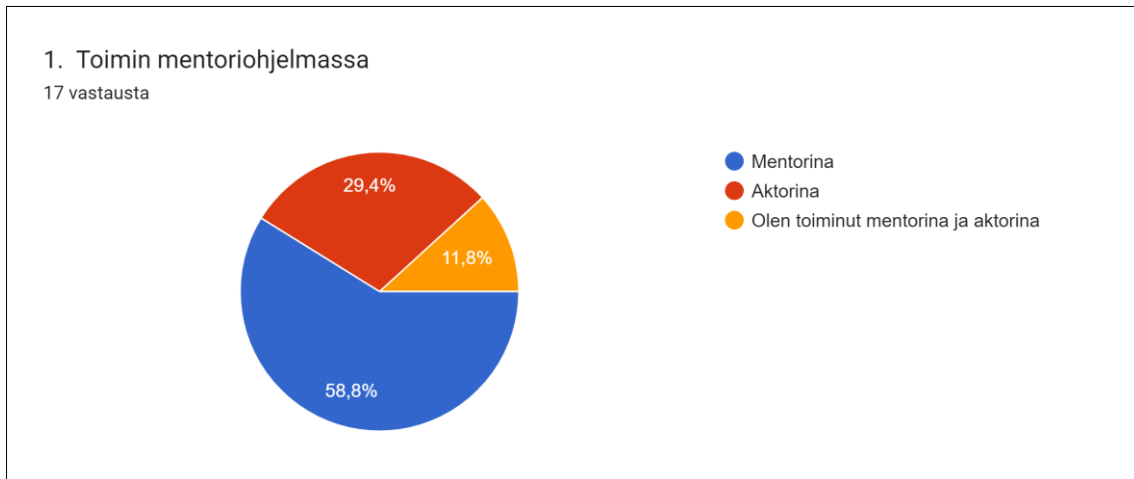
6.2 Käytännön toteutus

Käytännön tasolla tutkimus suoritettiin Google Forms -kyselytyökalun avulla. Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelmassa vuosina 2021–2023 olleille mentoreille ja aktoreille. Vastausaikaa annettiin parin viikon ajan ja puolivälissä muistutettiin vastaamaan kyselyyn. Tavoitteena oli saada vähintään 15 vastausta. Vastaaminen tapahtui anonyymisti. Kyselylomake on liitteenä opinnäytetyön lopussa.

Kysely lähetettiin 38:lle mentorointiin osallistuneelle arinalaiselle. Osa heistä oli poissaololla tai lomalla, joten heiltä ei vastauksia ollut mahdollista saada kyselyajan puitteissa. Kyselyaika oli 21.6.–14.7.2023.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

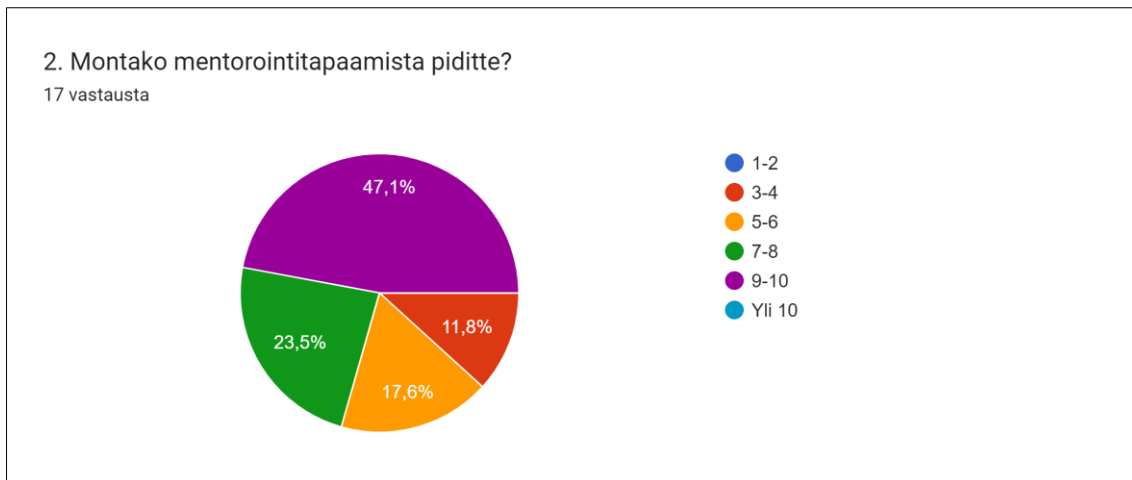
Vastauksia tuli yhteensä 17 kappaletta. Näin ollen n. 45 % kyselyn saaneista vastasivat. 29,4 prosenttia vastaajista oli toiminut aktorina, 58,8 prosenttia mentorina ja 11,8 prosenttia oli toiminut molemmissa rooleissa (kuva 2). Muita taustatietoja vastaajilta ei kerätty.



Kuva 2. Vastaajien taustatiedot.

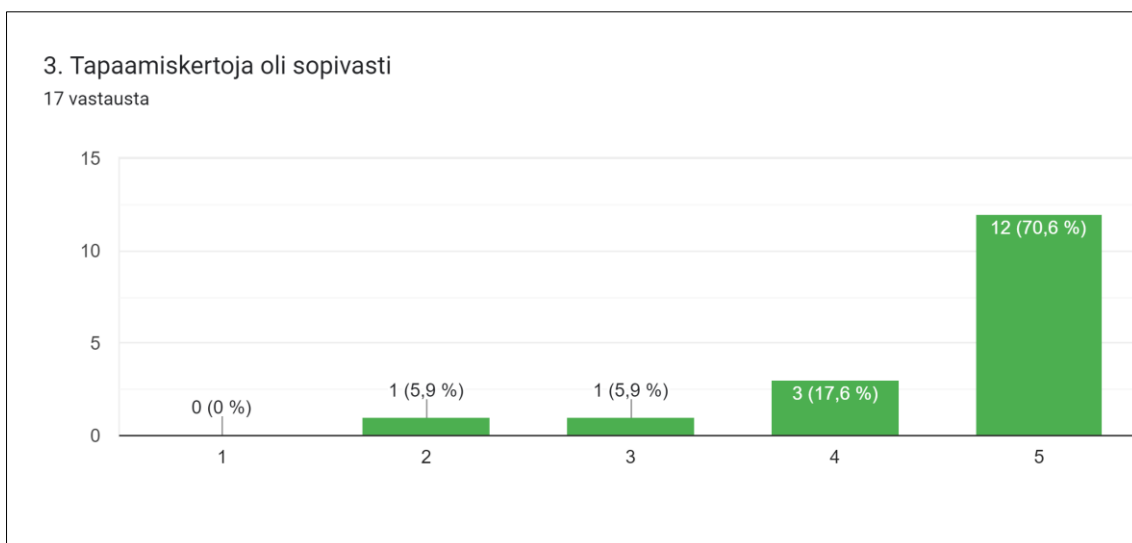
7.1 Mentorintisuhte ja -tapaamiset

Tapaamiskertojen määrä vaihteli (kuva 3). Niitä oli vähimmillään 3–4 kappaletta ja enemmillään 9–10. 47,1 prosentilla vastaajista tapaamiskertoja oli 9–10, 23,5 prosentilla 7–8, 17,6 prosentilla 5–6 ja 11,8 prosentilla 3–4. Kenelläkään mentorointiparilla ei jäänyt tapaamiskerrat alle kolmeen, eikä kenelläkään ollut tapaamiskertoja yli 10 kappaletta. Keskimäärin tapaamiskertoja oli 7–10 (noin 70 %). Tämä osui yksiin suullisen toimeksiantajan suosituksen kanssa, joka oli noin 8 mentorointitapaamista.



Kuva 3. Tapaamiskertojen määrä.

Tapaamiskertojen määrään oliin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä. Yli 70 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tapaamiskertoja oli sopivasti (kuva 4). Tapaamiskertojen määrästä riippumatta lähes kaikki olivat tyytyväisiä keskiarvon ollessa 4,5.



Kuva 4. Tyytyväisyys tapaamiskertojen määrään.

Kysyttäessä mentorointitapaamisten sisältöjen suunnittelusta, vastaajat kertoivat, että suurimmaksi osaksi sisältöjen suunnittelu tehtiin yhdessä mentorin ja aktorin kesken. Kolmella vastaajista mukana oli myös aktorin esihenkilö. Tätä suositeltiin mentorointiohjelman käynnistyessä. Muutamassa mentorointisuhteessa käytettiin myös ennakotehtäviä teemojen ympärillä.

”Suunnittelimme itse. Usein keskustelun lopuksi pyysin aktorin miettimään tiettyjä teemoja seuraavaan keskusteluun tai muutaman kerran aktori nosti teemoja, mistä halusi keskustella. Teemat nousivat esille keskustelussa.”

(Mentori)

”Molemmilla kerroilla aktori esitti toiveensa ja asiasisältöjä, joista halusi sparrailla. Tämän pohjalta edettiin ja tehtiin yhdessä tarvittavia muutoksia suunnitelmaan.”

(Molemmissa rooleissa toiminut henkilö)

Vastaajilta kysyttiin myös valmistautumista mentorointitapaamisiin. Sekä mentorit, että aktorit olivat valmistautuneet tapaamisiin. Tapaamisiin oli valmistauduttu muun muassa aktoreiden toimesta miettimällä ja pohtimalla etukäteen käsiteltäviä aiheita ja siihen liittyviä mahdollisia kysymyksiä. Muutama aktori kertoi myös valmistautuneensa tapaamisiin tekemällä aiemmilla kerroilla annettuja ennako- tai kotitehtäviä. Mentorit kertoivat valmistautuneensa tapaamisiin muun muassa miettimällä omia kokemuksia kyseessä olevista aiheista, valmistelemalla aiheeseen liittyviä materiaaleja, ajamalla etukäteen raportteja ja käymällä läpi muistiinpanoja aiemmista mentorointitapaamisista.

”Jokaisen mentorointikerran päätteeksi, tarkastelimme seuraavaksi käsittelyssä olevaa teemaa, lukitsimme sen ja lähetin seuraavaa mentorointikertaa varten aktorille ennakkotehtäviä / kysymyksiä pohdittavaksi teemaan liittyen.”

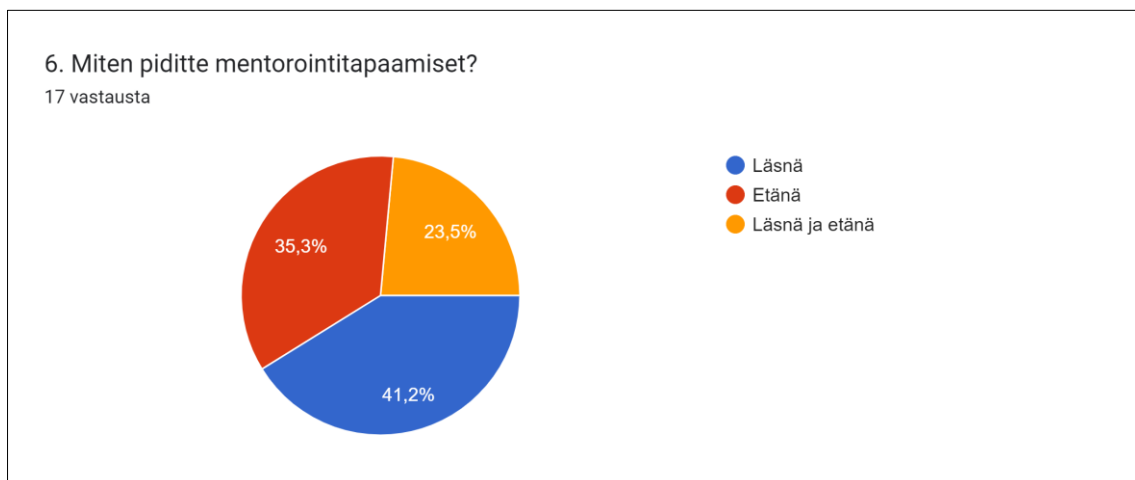
(Mentori)

”Pohdin kysymyksiä mitä halusin selvittää mentoriltani.”

(Aktori)

Mentorointiohjelmassa mukana olleet pitivät mentorointitapaamisia melko tasaisesti joko läsnä (41,2 %) tai etänä (35,3 %). Noin neljäsosa vastaajista (23,5 %) piti tapaamisia sekä että (kuva 5). Suurin osa koki valitun tapaamismuodon itselleen sopivana. Kuitenkin läsnä-vastauksissa korostui se, että tapaamisten koettiin olevan henkilökohtaisempia kuin etänä, sillä läsnä pääsee juttelemaan

rauhassa kasvokkain. Läsnä näkee myös esimerkiksi ihmisten ilmeet ja eleet. Etätapaamisten eduksi nähtiin se, että mentorointitapaamisia oli mahdollisia järjestää paikasta riippumatta, varsinkin parien asuessa eri paikkakunnilla. Aikataulujen yhteen sovittaminen oli helpompaa myös etänä. Vastauksista nousi esille toive ensimmäisen tapaamisen järjestämisestä läsnä, sillä tämän koettiin helpottavan yhteyden luomista.



Kuva 5. Mentorointitapaamisten pitotapa.

"Itselleni on tärkeää, että näen ihmisen ilmeet ja eleet. Siksi läsnä oli luontevampaa."
(Mentori)

"Näin, kun aktori ja mentori ovat eri paikkakunnilla, oli etätapaamiset oikein hyvä juttu. Jatkoa ajatellen voisi joskus järjestää henk.koht. tapaamisen?"
(Aktori)

Lähes kaikki kolme vastaajaa lukuun ottamatta kokivat saaneensa järjestettyä aikaa riittävästi. Nämä kolme vastaajaa olivat toimineet vain mentorina.

"Kyllä sain, kun kalenteroitiin tapaamiset hyvissä ajoin. Suunnitelmallisuus pitää olla tässä koko ajan mukana."
(Mentori)

7.2 Keskustelujen taso ja vuorovaikutus

Vastaajilta kysyttiin, millaisena he kokivat keskustelun tason. Noin puolet vastaajista totesivat keskustelujen tason olleen syvälinen. Tämä annettiin yhtenä esimerkkinä kysymyksen muotoilussa. Yhdessäkään vastauksessa ei kuvailtu keskustelujen tasoa negatiivisilla termeillä.

”Mielestäni keskustelujen taso vaihteli käsiteltävän asian mukaan, mutta jäykkää tai pinnallista se ei koskaan ollut. Nämä keskustelut toivat mukavan hetken päivään ja tuntuivat jopa ”terapialta” :)”

(Aktori)

”Aktorin roolissa koin, että tapaamiset olivat jämäämpiä, mutta kuitenkin rennolla fiiliksellä ja huumorillakin varustettuja. Mentorin roolissa hieman kepeämpiä.”

(Molemmissa rooleissa toiminut henkilö)

Lähes kaikki vastaajat kokivat mentorin ja aktorin välisen vuorovaikutuksen hyvänä ja luottamuksellisena. Myös alkukankeus mainittiin, mutta sen jälkeen luottamuksellinen suhde oli rakentunut.

”Koin sen hyvänä. Tässä on todella tärkeä muodostaa luottamuksellinen suhde, eli asiat jäävät vain näiden kahden henkilön tietoon, mikäli ei toisin sovita jostain asiasta.”

(Mentori)

”Meillä vuorovaikutus toimi erinomaisesti.”

(Aktori)

Yhteydenpito aktorin ja mentorin välillä mentorointiohjelman jälkeen oli vaihdellut. Osa oli pitänyt yhteyttä satunnaisesti sparraillen. Osa taas ei ollut pitänyt yhteyttä oikeastaan ollenkaan. Pääsääntöisesti kuitenkin koettiin, että kynnys yhteydenpitoon on jatkossa matala ja mentorointiohjelman kautta sai omaa verkostoa laajennettua.

”Suhde jatkuu edelleen. Sain yhden oppi-isän lisää työelämään.”

(Aktori)

”Sovimme sparraavamme myös jatkossa mutta aikaa kulunut vasta niin vähän, että vielä emme ole ennättäneet kilautella.”

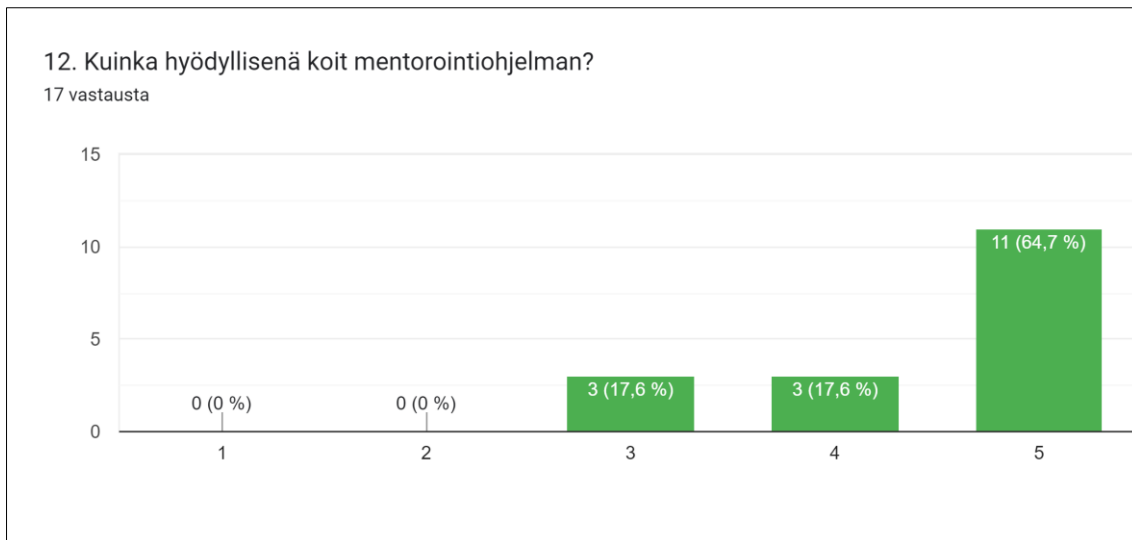
(Aktori)

”Olemme muutaman kerran soitelleet. Kuitenkaan mitään aktiivista yhteydenpito ei ole ollut. Toisaalta aina, kun näemme työnantajan järjestämisessä tapahtumissa, halaamme ja juttelemme.”

(Mentori)

7.3 Arvio mentoroinnista ja omat oppimiskokemukset

64,7 prosenttia eli noin kaksikolmasosa koki mentorointiohjelman erittäin hyödyllisenä antaen arvosanan 5 (kuva 6). Keskiarvo vastaajien kesken oli 4,5.



Kuva 6. Mentorointiohjelman hyödyllisyys.

Osallistujilta kysyttiin myös mitä he saivat mentorointiohjelmasta työhönsä. Vastauksissa mainittiin muun muassa uusia näkökulmia tekemiseen ja toimintatapoihin, konkretiaa valmentavan johtamisen käytäntöihin, vinkkejä työnohjaukseen, suunnitelmallisuutta, ajatusten vaihtoa ja omien toimintamallien tarkastelua sekä päivittämistä. Etenkin mentoreiden vastauksissa korostui heidän aha-elämyksensä siitä, kuinka heidän osaamisensa karttui mentorointiohjelman myötä suhteessa omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen johtamisen ja siihen liittyvän maailman avartamiseen.

”Mentorin roolissa oppi tietoista kuuntelua. Sellaista malttia kuunnella toista, ettei heti ole neuvomassa. Samalla sai pohtia oman uran alkuaikoja ja huomata, kuinka on kehittynyt omassa työssä.”

(Mentori)

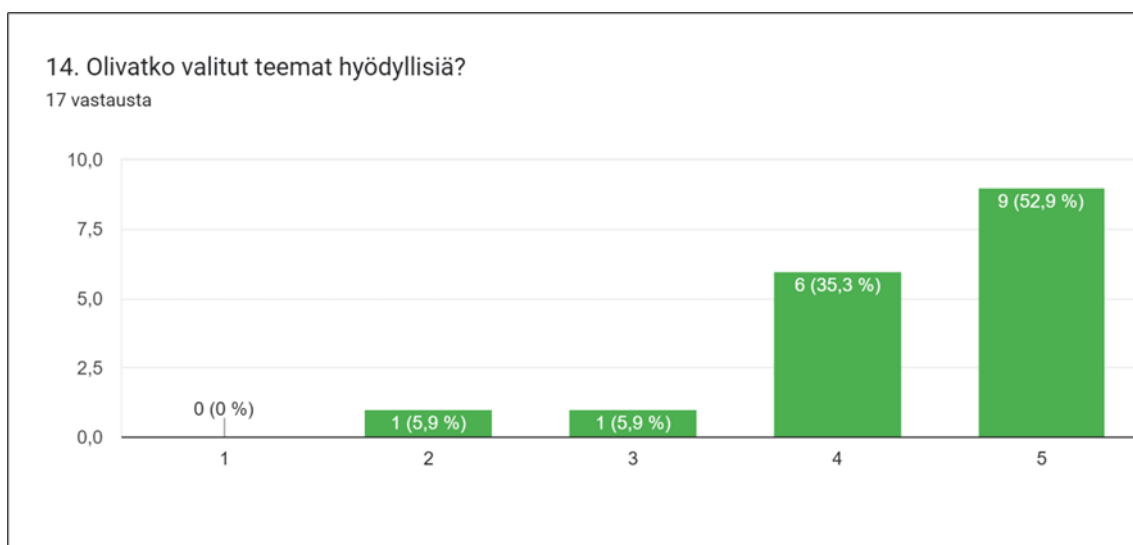
”Mentorin roolissa sain valtavasti työkaluja valmentavaan ja palvelemaan johtamiseen. Hyvä muistutus siitä, että silloin tällöin on tarpeellista pysähtyä tärkeiden asioiden äärelle. Merkityksellisyyden kokemus mentorille omassa työssä on suuri, kun pystyy kysymyksin auttamaan aktoria.”

(Mentori)

”Sain lisää rohkeutta ja erilaisia näkökulmia asioihin. Asioiden yhdessä pohtiminen antoi todella paljon.”

(Aktori)

Mentorointiparien valitsemat teemat koettiin pääsääntöisesti erittäin hyödyllisenä keskiarvon ollessa 4,4 (kuva 7). Vastaajista 88,2 % antoi arvosanan 4 tai 5. Vastaajien mukaan mentoroinnissa käsiteltiin siis oikeita asioita.



Kuva 7. Valittujen teemojen hyödyllisyys.

Mentorointiohjelmaan osallistuneilta kysyttiin, ”miten olet kehittynyt esihenkilönä mentorointiohjelman aikana” ja pyydettiin kertomaan kaksi ominaisuutta/taitoa. Mentoreilla vastauksissa korostui kysymällä johtaminen ja kuuntelemisen taito. Aktoreilla vastauksissa korostui rohkeus ja armollisuus itseään kohtaan.

”Tärkein oppi mentorin tiellä on ymmärrys siitä, että se joka kantaa vastuun, myös tekee päätöksen. Liika ohjeiden ja neuvojen antaminen on vähentynyt ja kyky kysyä ja haastaa laadukkaiden arvioiden ja päätösten tekemiseen on kasvanut.”

(Mentori)

” Rohkeus toimia ja armollisuus itseä kohtaan.”

(Aktori)

7.4 Mentorointiohjelman kehityskohteet

Vastaajien mukaan mentorointiohjelman aikana ei ilmennyt suurempia ongelmia. Muutama vastaaja olisi toivonut selkeämpää starttia mentorointiohjelmalle, jotta olisi tiennyt miten lähteä liikenteeseen ja edetä mentorointiohjelman aikana.

Kysyttäessä, mitä olisi voinut tehdä paremmin, vastauksissa oli vaihtelua. Osa oli sitä mieltä, että kaikki toimi hyvin, eikä muutettavaa olisi. Toiset taas olivat sitä mieltä, että lähitapaamisia olisi pitänyt olla enemmän ja mentorointiohjelman aloitustapaamisen olisi ollut hyvä järjestää lähitapaamisena. Muutama oli myös sitä mieltä, että joihinkin tapaamisiin olisi pitänyt valmistautua paremmin ennakkoon. Tämä korostui mentoreiden vastauksissa, mutta niistä ei käynyt ilmi, mistä tämä johtui.

Mentorointiohjelmassa mukana olleista suurin osa oli sitä mieltä, että he saivat riittävästi tukea mentorointiohjelman läpivientiin. Muutaman mentorin vastauksessa korostui aktorin esihenkilön tuen tai läsnäolon puuttuminen. He kokivat, että aktorin esihenkilöltä olisi voinut saada arvokasta näkemystä mahdollisiin aktorin kehityskohteisiin ja mentoroinnin painopistealueisiin.

” Mentorin roolissa olisin kaivannut tarkempia speksejä ja näkemyksiä aktorin esihenkilöltä. Mitä hän toivoo tai missä hänen mielestään aktorin tulisi kehittyä ja meidän täten keskittyä. Aina aktori ei itse osaa sanoa tai tiedosta näitä. Meitä haastoi tässä tosin se, että aktorilla oli juuri vaihtunut lähiesihenkilö, joten hänelle ei ollut vielä ehtinyt muodostumaan aktorin kehityskohteista kunnon näkemystä.”

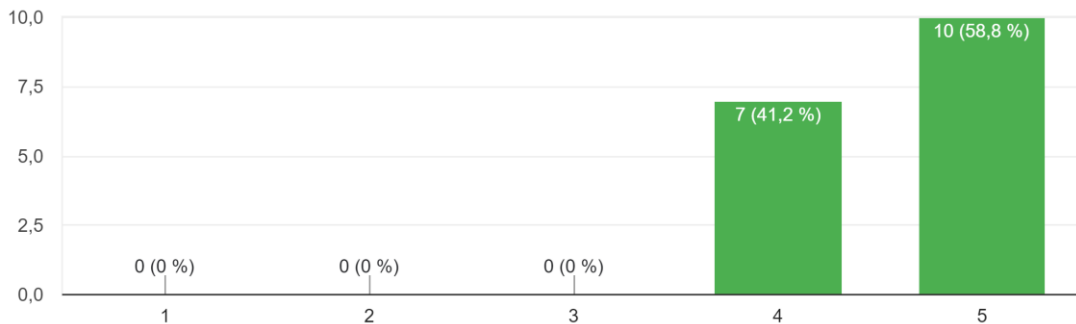
(Mentori)

7.5 Muuta

Mentorointi sopii vastaajien mielestä erittäin hyvin yksilön osaamisen kehittämismenetelmäksi. 58,8 % vastaajista antoi parhaan arvosanan keskiarvon ollessa 4,6 (kuva 8).

19. Mentorointi sopii yksilön osaamisen kehittämismenetelmäksi

17 vastausta

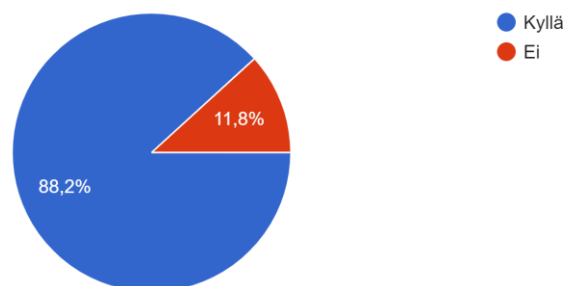


Kuva 8. Mentoroinnin sopivuus yksilön osaamisen kehittämismenetelmäksi.

Kyselyyn vastanneista melkein kaikki lähtisivät uudestaan mentorointiohjelmaan mukaan paria luukuntamatta (molemmat mentoreita) (kuva 8). Syiksi mainittiin ajan puute, sillä he kokivat, ettei mentoroinnille ollut riittävästi aikaa toteuttaa sitä laadukkaasti. Myös tuntien käyttö oman kustannuspaikan laskuun nähtiin haasteena. Sen sijaan kyllä-vastauksissa kuvailtiin mentorointiohjelman eduiksi sparrauksen, vertaistuen saamisen, konkreettisten työkalujen löytämisen ja näkökulmien laajentumisen.

20. Lähtisitkö uudestaan mukaan aktoriksi/mentoriksi?

17 vastausta



Kuva 8. Lähtisitkö vastannut mukaan mentorointiohjelmaan jatkossa.

”Vertaistuen saaminen erittäin tärkeää. Ajatusmaailman kehittyminen, kun pääset refleктоimaan omia ajatuksia toisen kanssa.”

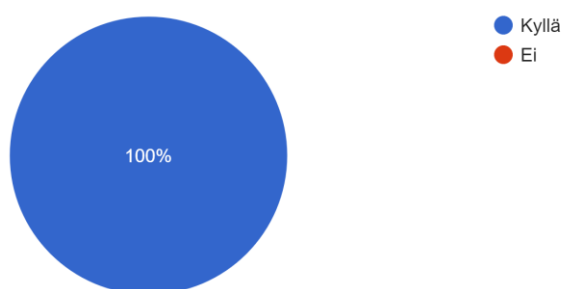
(Aktori)

” Molemmat osapuolet oppivat, kasvavat ja teemat, joita käsitellään ovat lähes aina työhön liittyviä ja laajentavat omaa näkökulmaa.”
(Mentori)

Mentorointiohjelmassa mukana olleista jokainen suosittelisi mentorointiohjelmaa kollegoilleen.

22. Suositteletko mentorointiohjelmaa kollegoille?

17 vastausta



Kuva 9. Mentorointiohjelman suosittelu.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyössä keskityttiin Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelman kehittämiseen: sen vaikutuksiin, toimintatapoihin, hyötyihin ja haasteisiin. Tutkimus osoitti, että mentoroinnilla on positiivisia vaikutuksia organisaatioon ja sen yksilöihin. Tutkimus auttoi ymmärtämään paremmin mentoroinnin vaikutuksia ja toteutumista Osuuskauppa Arinassa. Tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että mentorointi parantaa yksilön ammatillista kehittymistä ja taitoja. Mentorointi auttaa oppimaan uusia asioita, kehittämään osaamista ja sitä kautta edistämään uraa. Tutkimustulosten mukaan mentorointi osoittautui tehokkaaksi keinoksi kehittää esihenkilöiden johtajuustaitoja monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna.

Mentorointi tukee tulosten valossa valmentavaa johtamista tarjoamalla mentoroitavalle henkilökohtaista ohjausta. Valmentava johtaminen perustuu yksilöiden tukemiseen ja auttamiseen heidän omien vahvuksiensa ja tavoitteidensa saavuttamisessa. Mentorointi tarjoaa mentoroitaville tukea, ohjausta ja taitojen kehittämismahdollisuuksia ja auttavat yksilöitä saavuttamaan parhaan potentiaalinsa työssään.

Vaikka mentorointi tarjoaa monia etuja, siihen liittyy myös haasteita. Haasteita ovat esimerkiksi mentorointisuhteen ajanhallinta, mentorointiohjelman etenemisen kulun epäselvyys sekä sisällöllisten teemojen valinta. *Teemalistaus ja viitteellinen aikataulurunko voisivat auttaa etenemisessä.* Mentorointitapaamisten määrä vaihteli myös melko paljon, vähäisellä kertojen määrällä ei välttämättä päästä niin syvälliseen ja laadukkaaseen mentorointisuhteeseen. *Tässä voisi auttaa se, että mentorointitapaamisten määrän merkitystä painotettaisiin jatkossa enemmän.*

Tutkimuksessa korostui, että etenkin mentoroitavien esihenkilöiden tiiviimmällä läsnäololla voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia ja keskittyä mentoroinnissa oikeisiin asioihin yksilön kehityksen kannalta. *Esimerkiksi esihenkilö voisi auttaa teemojen valinnassa.* Esihenkilön läsnäolo osana mentorointia voisi myös edesauttaa mentoroitavan työskentelyä mentorointiohjelman aikana arjessa, minkä lisäksi mentoroinnin jälkeen esihenkilö voisi auttaa asioiden kehittämisessä jatkossakin.

Mentorointi voidaan toteuttaa sekä etänä että läsnä, ja kummallakin toteutustavalla on omat vahvuutensa ja haasteensa. Valinta etä- ja läsnä mentoroinnin välillä riippuu osapuolten tarpeista, sijainnista ja resursseista. Etämentorointi mahdollistaa mentorointisuhteen ylläpitämisen, vaikka osapuolet työskentelevät eri kaupungeissa. Etämentorointi tarjoaa joustavuutta aikataulujen suhteen, mikä voi olla erityisen hyödyllistä kiireisille ammattilaisille. Tänä päivänä etäyhteysalustat mahdollistavat helpon toteuttamisen. Etämentoroinnissa saattaa kuitenkin olla haasteita henkilökohtaisen yhteyden luomisessa ja ylläpitämisessä, joka voi olla tärkeää mentoroinnin laadulle. Läsnä olevassa mentoroinnissa voi syntyä syvempi ja henkilökohtaisempi yhteys osapuolten välillä. Tämä voi edistää luottamusta ja avoimuutta. Myös kasvokkainen vuorovaikutus voi olla monimuotoisempaa läsnä tapahtumassa mentoroinnissa. Kokonaisuudessaan etämentorointi ja läsnä oleva mentorointi voivat molemmat olla tehokkaita riippuen siitä, miten ne sovitetaan osapuolten tarpeisiin ja resursseihin. Joissain tapauksissa yhdistämällä molempia lähestymistapoja voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. Tutkimuksessa korostui, että mentorointiohjelmalta olisi toivottu enemmän läsnä kohtaamisia etenkin aloituksen ja päätöksen osalta. *Voisiko siis jatkossa aloitus- ja päätöstilaisuuden järjestää läsnä kohtaamisena.*

Tutkimuksesta nousi esiin, *olisiko syytä jatkossa kirjata mentorointiohjelmaan käytetyt tunnit muulle kuin omalle laskentapaikalle.* Kyselyyn vastanneista vain murto-osa nosti tämän esiin, mutta tällä saattaisi olla vaikutusta siihen, että jatkossa hakijoita voisi olla enemmän. Tämän myötä ei tarvitsisi murehtia, että mentorointiin käytetty aika olisi oman laskentapaikan arjesta pois.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe lähti omasta mielenkiinnostani, koska olen toiminut itsekin toimeksiantajayrityksessä mentorointiohjelmassa mentorin roolissa. Olen työskennellyt yrityksessä noin kahdeksan vuoden ajan esihenkilönä, ja sitä kautta myös minulla on tietämystä ja kokemusta jaettavaksi vähemmän kokeneille kollegoilleni.

Koen, että mentorointi on tärkeä ja arvokas käytäntö johtamisessa, joka tarjoaa monia hyötyjä sekä mentoreille että mentoroitaville. Kun itse toimin mentorina, minulle mentorointihetket mahdollistivat pysähtymisen tärkeiden asioiden äärelle esihenkilön työssä: arjen haasteiden ja viikoittain eteen tulevien tilanteiden läpikäyntiä ja peilaamista omiin toimintamalleihin. Lisäksi mentorin roolissa sain varmistusta siitä, että minulta löytyy työkaluja mentoroitavan ohjaamiseen taustani ansiosta. Sain kokemuksen siitä, että osasin auttaa mentoroitavaa oivaltamaan uusia asioita ja näin ollen myös oma itsevarmuuteni esihenkilönä kasvoi mentorointiohjelman myötä.

Tutkimukseni valossa näen, että mentorointi tarjoaa myös organisaatiolle monia arvokkaita etuja, jotka voivat edistää työntekijöiden kehittymistä, sitoutumista ja sitä kautta organisaation kokonaisvaltaista menestystä. Organisaation näkökulmasta mentoroinnin hyödyntäminen on yksi tapa osoittaa, että henkilöstön kehityksestä ja kasvusta välitetään, ja siihen halutaan panostaa. Näin ollen mentorointi voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Kauaskantoisesti katsottuna mentorointi voi tukea mentoroitavan urakehitystä tarjoamalla ohjausta ja tukea erilaisten uramahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä myös tulevaisuudessa, parhaassa tapauksessa tietysti saman organisaation sisällä. Minulle se, että minut valittiin mentoriksi, oli kunnia-asia ja sain tunteen siitä, että yritys luottaa kykyihini esihenkilönä ja mentorina.

Yhteenvedon toteaisin, että mentorointi on investointi organisaation tulevaisuuteen ja sen ihmisten kasvuun. Parhaassa tapauksessa se voi luoda positiivista vaikutusta organisaation tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. On tärkeää ottaa huomioon, että mentorointisuhteet vaativat aikaa, sitoutumista ja luottamusta molemmilta osapuolilta. Hyvin rakennettu mentorointiohjelma voi tuoda pitkäaikaista arvoa sekä yksilöille että organisaatiolle.

Peilasin opinnäytetyön aikana nousseita ajatuksia myös tulevaisuuteen ja mahdollisiin tuleviin tutkimuskohteisiin mentoroinnin saralla. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, lisääkö mento- rointi työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vaikuttaako se mentorointiohjelmassa mukana olevien, etenkin mentoroitavien, yleiseen työtyytyväisyyteen. Toisekseen, mikäli Osuuskauppa Ari- nalla käytössä olevaan mentorointiojelmaan tehdään tulevaisuudessa muutoksia, voisi vastaavan tutkimuksen toteuttaa toistamiseen esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua ja katsoa, miten nämä toteutettavat muutokset näkyvät tutkimustuloksissa. Olisi myös mielenkiintoista seurata mentoroitavien henkilöiden urakehitystä tulevina vuosina.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja antoisaa, kun sain käsitellä opin- näytetyötä tehdessäni muidenkin mentorointiohjelmassa mukana olleiden ajatuksia ja kokemuksia mentoroinnista. Mielestäni saavutin opinnäytetyölleni asettamat tavoitteet ja syvennyin aiheeseen monesta eri näkökulmasta. Löysin tulosten perusteella myös kehityskohteita tulevaa varten.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Emelo, R. 2015. Modern Mentoring. American Society for Training & Development. Association for Talent Development.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hellbom, K. Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Akavan erityisalat. Hakupäivä 30.4.2023.

<https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent Verkkokirjalyly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kiviniemi, K 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltoja, J & Valli, R (toim.): Ikku-noita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 68–84. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Koukkari, M & Junkkari, M. 2018. Osaaminen jakoon – pedagoginen mentorointi työyhteisön voimavarana. Oulun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 1.5.2023.

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

Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 30.4.2023.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro

Osuuskauppa Arina 2023. Toimimme arvojemme mukaisesti. Hakupäivä 1.9.2023.

<https://arina.fi/vastuullisuus/arinan-arvot/>

Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelma. 2022. Osuuskauppa Arina. Sisäinen materiaali. Tekijän hallussa.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ristikangas, V., Ristikangas, M., Alatalo, M. 2020. valmentava mentorointi: opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

S-Ryhmä 2023. Miksi S-ryhmään töihin. Hakupäivä 1.8.2023.

<https://s-ryhma.fi/tyopaikat/miksi-s-ryhmaan>

Tuomi, J & Sarajärvi, A 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Viitala, Riitta, Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

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

Osuuskauppa Arinan mentorointiohjelman kehittäminen - kyselylomake

Tällä kyselylomakkeella kartoitetaan mentorointiohjelmaan osallistuneiden kokemuksia ja kehityskohteita jatkoa varten. Kyselylomake liittyy Ville Leppäsen opinnäytetyöhön.

Vastaaminen kestää n. 10 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu anonymisti. Vastausaika päättyy 14.7.2023.

[Kirjaudu Googleen](#), jotta voit tallentaa edistymisesi. [Lue lisää](#)

* Pakollinen kysymys

Taustatiedot

1. Toimin mentoriohjelmassa *

- Mentorina
- Aktorina
- Olen toiminut mentorina ja aktorina

Mentorointisuhde ja -tapaamiset

2. Montako mentorointitapaamista piditte? *

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9-10
- Yli 10

3. Tapaamiskertoja oli sopivasti *

- | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Täysin eri mieltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Täysin samaa mieltä |

4. Kuka/ketkä vastasivat tapaamisten sisältöjen suunnittelusta? *

Oma vastauksesi

5. Miten valmistauduit mentorointitapaamisiin? *

Oma vastauksesi

6. Miten piditte mentorointitapaamiset? *

- Läsnä
- Etänä
- Läsnä ja etänä

7. Millaisena koit käytössä olleen tapaamismuodon (läsnä/etänä)? *

Oma vastauksesi

8. Saitko järjestettyä aikaa riittävästi mentorointiohjelmalle työn ohessa? *

Oma vastauksesi

9. Kuvaile, millaisena koit keskustelun tason (esim. syvällinen, pinnallinen, kepeä, jäykkä)? *

Oma vastauksesi

10. Millaisena koit mentorin ja aktorin välisen vuorovaikutuksen? *

Oma vastauksesi

11. Millaisena suhteenne on jatkunut mentoroinnin lopettamisen jälkeen? *

Oma vastauksesi

Arvio mentoroinnista ja omat oppimiskokemukset

12. Kuinka hyödyllisenä koit mentorointiohjelman? *

1 2 3 4 5

Erittäin hyödytön Erittäin hyödyllinen

13. Mitä sait mentorinnista työhösi? *

Oma vastauksesi

14. Olivatko valitut teemat hyödyllisiä? *

1

2

3

4

5

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

15. Miten olet kehittynyt esihenkilönä mentorointiohjelman aikana, kerro kaksi tärkeintä ominaisuutta/taitoa? *

Oma vastauksesi

Mentorointiohjelman kehityskohteet

16. Ilmenikö mentorointiohjelman aikana jotain mentorointiin liittyviä ongelmia? Jos kyllä, millaisia? *

Oma vastauksesi

17. Mitä mentoroinnin osalta olisi voitu tehdä paremmin? *

Oma vastauksesi

18. Millaista tukea olisit halunnut tai tarvinnut enemmän? *

Oma vastauksesi

Muuta

19. Mentorointi sopii yksilön osaamisen kehittämismenetelmäksi *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

20. Lähtisitkö uudestaan mukaan aktoriksi/mentoriksi? *

Kyllä

Ei

20. Lähtisitkö uudestaan mukaan aktoriksi/mentoriksi? *

Kyllä

Ei

21. Kerro perusteluja, miksi lähtisit/et lähtisi mukaan jatkossa? *

Oma vastauksesi

22. Suositteletko mentorointiohjelmaa kollegoille? *

Kyllä

Ei

Lähetä

Sivu 1 / 1

Tyhjennä lomake

koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms