



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Mentoroinnin hyödyntäminen omassa työssä - Case Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Karhunen, Pirjo

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Mentoroinnin hyödyntäminen omassa työssä - Case
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Karhunen, Pirjo
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Karhunen, Pirjo

Mentoroinnin hyödyntäminen omassa työssä - Case Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmia

Vuosi 2012

Sivumäärä 64

Opinnäytetyön tavoite on perehtyä toimeksiantoyhtiön käytössä olevaan mentorointiohjelmaan, joka on suunnattu koko henkilöstölle. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeyhtiön henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä käymästään mentorointiohjelmasta.

Opinnäytetyön teorioosuudessa käsitellään ensimmäisenä aiheena elinikästä oppimista, jossa käsitellään elinikäisen oppimisen päämäärä, asenne ja motivoituminen, vuorovaikutus ja verkostoituminen sekä elinikäisen oppimisen menetelmät ja uudet mahdollisuudet tulevaisuudessa. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään mentorointi oppimisen välineenä, jossa käsitellään mm. mentoroinnin määritelmä, mentoroinnin osapuolet, mentoroinnin tarkoitus ja tavoitteet, mentorointimenetelmät ja muodot, hiljainen tieto sekä mentorin ja mentoroitavan kokemat hyödyt mentoroinnista. Lopuksi teoriaosuudessa esitellään kohdeyhtiön käytössä oleva mentorointiohjelma ja sen toteuttaminen kohdeyhtiössä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoite on saada kohdeyhtiölle hyödyllistä tietoa henkilöstön kokemuksista suorittamastaan mentorointiohjelmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, miten henkilöstö on pystynyt hyödyntämään käymästään mentorointiohjelmastaan saamiaan hyötyjä omassa käytännön työssään sekä miten se uskoo käymänsä mentorointiohjelman auttavan sitä tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Tutkimuksen avulla on myös tarkoitus kartoittaa henkilöstön ideoita kohdeyhtiön mentorointiohjelman kehittämiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö on tyytyväinen kohdeyhtiön käytössä olevaan mentorointiohjelmaan. Henkilöstö koki luotettavan ilmapiirin sekä vuorovaikutuksen merkityksen tärkeäksi mentorointiohjelmassa. Henkilöstö antoi positiivista kiitosta LTA -analyysin eli luontaisten taipumusten analyysin tekemisestä mentorointiohjelman aloitustilaisuudessa ja tämän koettiin auttavan omaan mentorointipariin tutustumista. Henkilöstö koki saaneensa mentorointiohjelmasta oleellista hyötyä oman työn hoitamiseen, mm. uusia vinkkejä, näkemyksiä, toimintamalleja sekä uusia verkostoja oman työn hoitamisen tueksi. Henkilöstö koki myös saaneensa tukea, kannustusta ja sparrausta omaan työhönsä sekä se koki oman henkilökohtaisen arvostuksen kasvaneen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että henkilöstö koki kohdeyhtiön mentorointiohjelmaan osallistumisen positiivisena ja hyödyllisenä kokemuksena, jota voi suositella lämpimästi muillekin työkavereilleen. Henkilöstö koki mentoroinnin olevan hyvä muoto oppia uusia asioita oman työn ohella sekä sen mielestä mentorointia voisi hyödyntää tulevaisuudessa syventävänä oppimisen muotona. Tutkimuksen tulosten perusteella yhtenä kehitysideana tuli esille, että henkilöstö toivoi mentorointiohjelman keskivaiheille yhteistä tilaisuutta, jossa voisi jakaa omia ajatuksia sekä kokemuksia toisten mentorointiparien kanssa.

Asiasanat mentorointi, mentorointiohjelma, aktori, mentori, oppiminen, vuorovaikutus

Karhunen, Pirjo

Benefits of mentoring in daily work: a case study of Varma Mutual Pension Insurance Company

Year	2012	Pages	64
------	------	-------	----

The purpose of this study is to review the mentoring programme of Varma Mutual Pension Insurance Company. The aim is to analyse the experiences and views of the employees concerning the mentoring programme they have completed.

The theoretical section examines the concept of life-long learning, including such factors as attitudes and motivation, interaction and networking, as well as the objectives and methods used in life-long learning and future opportunities for life-long learning. The first section also discusses mentoring as a learning tool, providing a definition of mentoring and presenting the different roles, objectives and methods used in mentoring, the concept of tacit information and the benefits of mentoring as perceived by the mentee and mentor. Lastly, the target company's mentoring programme and its implementation are discussed.

The aim of this study is to collect useful information for the company on the experiences of employees who have completed the mentoring programme. The goal is to analyse how well the employees have been able to utilise the benefits offered by the mentoring programme in their duties and how they expect this experience will benefit them in the changing working life in the future. A further objective is to review the employees' ideas concerning how the company's mentoring programme could be developed.

On the basis of the results, it can be concluded that the employees are satisfied with the company's mentoring programme. They consider an atmosphere based on trust and interaction to be important for the programme. The employees gave positive feedback on the inclusion of an analysis of innate tendencies in the initial session, as this helped them in getting to know their mentoring partner. The employees found that the programme had offered substantial benefits which supported the performance of their duties, such as new advice and insights, operating models and new networks. They also felt they had received support, encouragement and coaching for their work and that they appreciated themselves more. The results show that the employees found participating in the company's mentoring programme to be a positive and useful experience which they could warmly recommend to their colleagues. Mentoring was regarded as a good way of learning new things at work; the employees suggested it could be utilised as a form of deeper learning. As a particular development idea, the employees suggested that a collective session be organised halfway into the programme for the purpose of sharing ideas and experiences with other mentor-mentee pairs.

Keywords mentoring, mentoring programme, actor, mentor, learning, interaction

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aihevalinnan tausta.....	7
1.2	Työn tavoite ja rajaus.....	8
1.3	Työn rakenne	8
2	Elinikäinen oppiminen.....	8
2.1	Päämäärä	9
2.2	Asenne ja motivoituminen.....	10
2.3	Vuorovaikutus ja verkostoituminen	10
2.4	Menetelmät ja uudet mahdollisuudet tulevaisuudessa	11
3	Mentorointi oppimisen välineenä.....	11
3.1	Mentoroinnin määritelmä	12
3.2	Mentoroinnin osapuolet	13
3.3	Mentoroinnin tarkoitus	13
3.4	Mentoroinnin tavoitteet.....	14
3.5	Mentorointimenetelmät.....	15
3.6	Mentoroinnin muodot.....	16
3.7	Mentorointi ja hiljainen tieto	17
3.8	Mentoroitavan odotukset	18
3.9	Mentoroitavan ominaisuudet hyvän mentorointisuhteen luomiselle	19
3.10	Mentorin ominaisuudet hyvän mentorointisuhteen luomiselle	19
3.11	Mentoroitavan kokemat hyödyt.....	20
3.12	Mentorin kokemat hyödyt.....	20
3.13	Esteitä hyvän mentorointisuhteen luomiselle	21
3.14	Mentoroinnin käynnistäjät	21
3.15	Mentoroinnin valmennus ja ohjemateriaali.....	22
3.16	Mentoroinnin arviointi	22
4	Mentorointiohjelma kohdeyhtiössä	23
4.1	Mentorointiohjelman toteuttaminen	24
4.1.1	Mentorointiohjelman kehittäminen	24
4.1.2	Mentorointiohjelman tavoitteet	25
4.1.3	Mentorointiparien syntyminen.....	25
4.1.4	Mentorointiparien tavoitteiden asettaminen	25
4.1.5	Mentorointiparien edistyminen.....	25
4.1.6	Mentorointiparien palautteen antaminen	26
4.1.7	Mentorointiohjelmasta palautteen kerääminen ja hyödyntäminen	26
4.1.8	Osallistujien kehittymisen seuraaminen mentoroinnin jälkeen	26
4.1.9	Mentorointikokemuksia kohdeyhtiön työntekijöiltä	27

5	Tutkimusmenetelmät.....	27
5.1	Tutkimusongelma	27
5.2	Aineiston keräys	28
5.3	Tutkimustulosten luotettavuus	29
5.3.1	Reliaabelius.....	29
5.3.2	Validiteetti.....	29
5.4	Tutkimustulosten analysointi	30
5.5	Tutkimuksen toteutus	30
6	Tutkimustulokset.....	30
6.1	Taustatiedot	31
6.2	Motivaatiotekijät	32
6.3	Esimiehen tuki	33
6.4	Henkilökohtainen suhtautuminen	34
6.5	Henkilökohtaiset kokemukset	35
6.6	Henkilökohtaiset tavoitteet	36
6.7	Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen	37
6.8	Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumatta jääminen.....	38
6.9	Saatujen oppien hyödyntäminen omassa työssä.....	38
6.10	Hiljaisen tiedon siirtäminen	41
6.11	Parhaimmat kokemukset.....	41
6.12	Uusien verkostojen syntyminen.....	42
6.13	Uusien verkostojen hyöhyntäminen.....	43
6.14	Osallistujien kehitysajatuksia	44
6.15	Ohjelman pituus.....	45
6.16	Palautteen antaminen.....	46
6.17	Tulevaisuuden muuttuva työelämä	47
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	50
	Lähteet	58
	Kuviot	60
	Taulukot	60
	Liitteet.....	61

1 Johdanto

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma on suurin suomalaisen työn eläkevakuuttaja. Varman tärkein velvollisuus on turvata yksityisen sektorin työntekijöiden ja yrittäjien työeläkkeet. Asiakkaiden määrä on noin 850 000, tämä luku muodostuu vakuutetuista työntekijöistä, yrittäjistä sekä eläkkeensaajista. Varma tarjoaa myös asiakasyrityksilleen työeläkekuntoutus -ja työhyvinvointipalveluita, näiden tarkoitus on edesauttaa työkykyä ja pidempään jaksamista työelämässä. (Varma. 2011.)

Työelämä muuttuu ja kehittyy nopeasti nyt ja tulevaisuudessa. Tämän vuoksi yksi tärkeä organisaation menestystekijä on ammattitaitoinen henkilöstö. (Helakorpi 2011, 8.) Organisaation menestykselle tärkeässä roolissa ovat henkilöstön osaaminen, osaamisen jakaminen sekä kehittäminen (Helakorpi 2011, 2).

Opinnäytetyöni tarkoitus on perehtyä Varman henkilöstön kokemuksiin heidän käydystä mentorointiohjelmasta. Tärkeimpiä teemoja, joita tutkin opinnäytetyössäni, ovat seuraavat: miten henkilöstö on hyödyntänyt mentoroinnista saatuja oppeja omassa käytännön työssään sekä miten se kokee käymänsä mentorointiohjelman tukevan sitä alati muuttuvassa työelämässä. Tutkimustulosten perusteella selvitetään toimeksiantoyhtiölle, millaisia konkreettisia käytännön esimerkkejä oman työn kehittämiseksi on syntynyt mentoroinnin avulla. Tutkimustulosten perusteella analysoidaan myös, miten haastatellut työntekijät uskovat mentoroinnin tukevan heitä omassa työssään muuttuvassa työelämässä tulevaisuudessa.

1.1 Aihevalinnan tausta

Opinnäytetyöni aiheeksi olen valinnut kohdeyhtiön Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman käytössä olevan mentorointiohjelman henkilöstölle. Opinnäytetyöni käsittelee mentoroinnista saatujen hyötyjen hyödyntämistä oman työn näkökulmasta katsottuna sekä myös tulevaisuuden muuttuvan työelämän näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyössä kartoitetaan myös henkilöstön ideoita kohdeyhtiön mentorointiohjelman kehittämiseksi.

Mentorointiohjelma on ollut henkilöstön kehittämisen tukena kohdeyhtiössä kuusi vuotta. Mentorointiohjelmaan osallistuminen on henkilöstölle vapaaehtoista, sitä suoritetaan työajalla. Kohdeyhtiö panostaa erittäin paljon henkilöstön kehittämiseen ja käytössä oleva mentorointiohjelma on yksi väline tämän kehittämiseen. Ehdotin itse kohdeyhtiölle opinnäytetyöni aiheeksi mentorointia ja siitä saatavia hyötyjä oman käytännön työn tasolla. Mentoroinnin avulla saadut hyödyt näkyvät omassa työssä pidemmän ajan kuluessa ja tämän näkökulman tutkiminen kiinnostaa minua erityisesti. Tarkoitus on haastatella mahdollisimman

moni mentoroinnin suorittanut henkilö ja saada heidän näkemyksiä mentoroinnin hyödyllisyydestä oman työelämän kannalta tänä päivänä sekä tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Uskon, että kohdeyhtiö saa tutkimuksen perusteella arvokasta tietoa mentoroinnista saaduista hyödyistä työntekijöiden henkilökohtaisen työn näkökulmasta sekä siitä, miten mentorointiohjelma auttaa tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Uskon, että tulevaisuudessa yhä useampi on halukas hakeutumaan mukaan yhtiön mentorointiohjelmaan ja kehittämään näin itseään ammatillisesti sekä koko organisaatiota.

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoite on kehittää omaa osaamista henkilöstön kehittämisen näkökulmasta ja tuottaa kohdeyhtiölle hyödyllistä tietoa mentorointiohjelman kehittämiseksi. Henkilöstön haastatteluiden avulla keskitytään tarkastelemaan yhtiön henkilöstön kokemia hyötyjä mentorointiohjelmasta oman henkilökohtaisen työn kannalta sekä siitä, millaisia hyötyjä mentoroinnin avulla saavutetaan tulevaisuuden muuttuvan työelämän varalle.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu teemoista elinikäinen oppiminen sekä mentoroinnin eri osa-alueet. Opinnäytetyössä esitellään myös kohdeyhtiö ja kohdeyhtiön oma mentorointiohjelma. Tämän jälkeen työssä keskitytään tutkimustulosten läpikäyntiin ja analysointiin. Viimeiseksi työssä käydään läpi johtopäätökset tutkimustuloksien perusteella sekä kehitysideat kohdeyhtiölle.

2 Elinikäinen oppiminen

Elinikäinen oppiminen muodostuu pienistä palasista ihmisen elämän aikana (Markkula & Suurla 1997, 31). Parhaassa tilanteessa henkilön kehittyminen ja kasvuprosessi jatkuu koko työelämän ajan ja ihminen kokee, että hänellä on omassa työssään jatkuvasti kehittymisen mahdollisuuksia (Ruohotie 2000, 49). Erytispiirteitä oppimiseen tuo henkilön ikä, elämäntilanne, työ sekä vapaa-ajan harrastukset. Koko ajan koveneva kilpailu työelämässä ja työelämän muuttuvien tarpeiden vuoksi ihmisen on kehitettävä omaa ammattitaitoaan koko työelämän ajan. (Markkula & Suurla 1997, 31.) Myös yhteiskuntamme muuttuminen on luonut haasteen jatkuvalle oppimiselle (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 68). Kiivaasti muuttuvassa työelämässä työntekijä tarvitsee enemmän monipuolisia sosiaalisia välineitä, jotka auttavat työntekijän kehittymistä, työssä oppimista, työssä jaksamista sekä työuran tukemista. Mentoroinnin järjestäminen työpaikoilla on yksi muoto tukea työntekijän kehittymistä. Sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät työpaikan antamasta tuesta työntekijän oppimiselle ja kehittämiselle (Karjalainen 2010, 12.) Työntekijä voi käyttää mentorointia oppimisen

välineenä koko työuransa aikana ja eri urakehityksen vaiheissa. Kun työntekijä luo ja etsii uusia kontakteja koko elämänkaarensa aikana, jotka tukevat hänen kehittymistään, puhutaan elinikäisestä mentoroinnista. Elinikäisen mentoinnin ajatus on, että työntekijä harvoin oppii ja kehittyy ilman sosiaalisen ympäristön tukea. (Karjalainen 2010, 17 - 18.)

Elinikäisen oppimisen tarpeen luo työntekijöiden nopeasti vanhenevat taidot (Karjalainen 2010, 13). Ihmisen itse on tämän vuoksi tärkeätä huolehtia aktiivisesti siitä, että oma osaaminen ja sen kehittäminen ovat hyvällä tasolla, sillä oppiminen kuuluu ihmisen jokaiseen elämänvaiheeseen (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 195). Oman työn osaamisen varmistaminen tarjoaa mahdollisuuden oppia uusia asioita, kokea onnistumisen iloa sekä olla merkittävä osa työyhteisöä myös työuran loppuvaiheessa (Karjalainen 2010, 13). Elinikäisen oppimisen avulla ihminen menestyy työelämässä ja kehittyy työssään ammatillisesti (Markkula & Suurla 1997, 32 - 33). Itsetutkiskelu sekä toisilta henkilöiltä vastaanotettu palaute ovat tekijät henkilökohtaiselle oppimiselle, näistä tekijöistä alkaa itsensä kehittäminen henkilökohtaisella tasolla (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 99).

Elinikäisessä oppimisessa on tarkoitus katsoa oppimisen mahdollisuutta kaikessa omassa toiminnassa. Monesti henkilö, joka on mukana erilaisissa vaativissa hankkeissa, ei ehdi pysähtyä tarkastelemaan omaa työtään oppimisen näkökulmasta vaan uralla kehittymisen ja hankkeen etenemisen kannalta. Oman elinikäisen oppimisen hyödyntämisen kannalta ja sen ottaminen omaksi henkilökohtaiseksi tavaksi, on tärkeätä tiedostaa oppimisen mahdollisuus ja sen tarve jokapäiväisissä tapahtumissa. Tärkeä tekijä omassa oppimisessa on arvioida omaa oppimista aina tietyin väliajoin. (Markkula & Suurla 1997, 18.)

Oppiminen on sidoksissa henkilöön myös silloin, kun ihmiset toimivat työyhteisöissä ja tiimeissä. Oppimisen kehittymistä voidaan katsoa työn tuottavuuden näkökulmasta ilman, että tarkastellaan, miten työntekijät kehittävät itseään ammatillisesti työtä tehdessä. Elinikäisen oppimisen taidossa tärkeätä on, että oppimishetkeen kiinnitetään tarpeeksi huomiota työtä tehtäessä. Tämä lisää henkilökohtaista työn merkitystä ja sitoutumista omaa työtä kohtaan. Jotta oppiminen on mahdollista, on henkilökohtainen oppimishalu ja -kyky oltava omana tavoitteena sekä sitoutuminen sen toteuttamiseen. (Markkula & Suurla 1997, 18.)

2.1 Päämäärä

Elinikäisen oppimisen päämäärä on ihmisen itsenäistyminen, kehittyminen sekä omien voimavarojen lisääminen ja niiden käyttäminen työelämässä. Tämän päämäärän toteutuminen onnistuu, kun ihminen pysäytetään miettimään omaa osaamistaan ja kykyjään. Tämän lisäksi ihminen tarvitsee päämäärän toteutumiseen ohjausta sekä vapautta itsensä kehittämiseen.

Myös ihmisen oman vastuun lisääminen oman työn suunnittelussa ja toteuttamisessa ovat tekijöitä, jotka tukevat elinikäisen oppimisen päämäärän toteutumista. Näiden lisäksi organisaatiossa edellytetään nykyisten asenteiden muutosta kohti oppivaa organisaatio. Oppiminen tehostuu ja päämäärä toteutuu, kun oppimiselle asetetaan ennalta tavoitteet. (Markkula & Suurla 1997, 33.)

Elinikäisen oppimisen idea laittaa ihmiset käyttämään omia oppimisresurssejaan tehokkaammin. Ikä ei ole esteenä, yli 65-vuotias ihminen voi olla omassa oppimisessa huipussaan sekä käyttää omaa kokemustaan auttamalla toisia. Eläkkeelle jäämisen ei tarvitse tarkoittaa toimeettomuutta, jos ihminen itse on innokas osallistumaan yhteisön elämään ja auttamaan toisia ihmisiä. Tämän onnistuminen on riippuvainen siitä, miten nuoremmat ihmiset ovat valmiita antamaan tilaa ja haasteita vanhemmille ihmisille. (Markkula & Suurla 1997, 34.)

2.2 Asenne ja motivoituminen

Tärkein tekijä elinikäisen oppimisen toteuttamiselle on henkilökohtainen asenne ja motivaatio. Asenne ja motivaatio kuvastavat henkilön ja yhteisön arvomaailmaa. (Markkula & Suurla 1997, 23.) Itsensä kehittäminen toteutuu parhaiten kun ihminen tiedostaa omat arvonsa (Markkula & Suurla 1997, 37). Oman oppimisen kehittymiseen vaikuttaa myös se, miten itse osaa vaatia omilta työskentelyolosuhteilta ja kehittymismahdollisuuksilta laatua (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 54). Elinikäisessä oppimisessa on tärkeitä kiinnittää huomiota oman oppivan asenteen hyödyntämiseen kaikessa mahdollisessa toiminnassa. Oman asenteen ja motivoitumisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat vastuun ottaminen omasta oppimisesta, oppivan asenteen hyödyntäminen elämässä, intohimoinen asenne oppimiseen, oma näkökulma elinikäisen oppimisen mahdollisuudesta sekä henkilökohtainen halukkuus kehittää itseään ammatillisesti. (Markkula & Suurla 1997, 23.) Henkilökohtainen oppiva asenne kehittää oppimiskykyä. Ihminen tuntee oppiessaan iloisuutta ja hän on aktiivisesti läsnä. Oppimisen kokemus taas lisää ihmisen innostusta ja kehittää omaa itsetuntoa. Ihminen suhtautuu asioihin ja toisiin ihmisiin avoimesti. Jokainen meistä voi harjoittaa omaa oppivaa asennetta riippumatta olosuhteiden vaikutuksista. (Markkula & Suurla 1997, 78.)

Isoin este elinikäiselle oppimiselle on henkilökohtainen välinpitämätön asenne taikka liian urautumissuuntainen organisaatiokulttuuri. Nämä tekijät ilmenevät kiinnostuksen puutteella itsestään selvien asioiden suhteen. Myöskään ihmiset eivät ymmärrä miten he oppivat ja he eivät myöskään tiedosta omaa oppimistarvettaan. (Markkula & Suurla 1997, 23.)

2.3 Vuorovaikutus ja verkostoituminen

Vuorovaikutuksellisuus ja verkostoituminen ovat osa hyödyllistä elinikäistä oppimista. Nämä tekijät auttavat henkilön elämänlaadun parantamisessa, itsensä kehittämisessä, vuorovaikutustaitojen kehittämisessä, itseluottamuksen parantamisessa, oma-aloitteisuuden kehittämisessä sekä vastuullisuuden ja osaamisen kehittymisenä. (Markkula & Suurla 1997, 24.) Tiedon valta tulee entisestään korostumaan. Henkilön mahdollisuudet löytää tarvittava tieto kasvaa, mitä laajempi verkosto hänellä on käytössä. (Juusela 2010, 23.) Organisaatio hyötyy myös edellä mainituista tekijöistä ja kehittyy oppivana organisaationa. Sekä tuottavuus ja taloudellisuus lisääntyvät vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen myötä yhteisön ja yhteiskunnan hyödyksi. (Markkula & Suurla 1997, 24.)

2.4 Menetelmät ja uudet mahdollisuudet tulevaisuudessa

Elinikäisen oppimisen kannalta menetelmien valinnassa kriteereiksi nousevat yksilöllisten oppimishjelmien tarve sekä yksilöllisten oppimistyylien huomioiminen. Henkilökohtaisen oppimisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat ohjauksen, tuen ja avun saaminen. Tulevaisuuden kannalta uusissa mahdollisuuksissa korostuvat osaamisen arvostamisen tärkeys perinteisen koulutuksen sijaan. Tärkeitä tekijöitä tulevaisuuden kannalta ovat myös kokemuksen kautta saadun oppimisen hyödyntäminen sekä oma tiedostaminen mitkä tekijät vaikuttavat oppimiseen. Oppiminen lisää aina henkilön hyvinvointia. (Markkula & Suurla 1997, 24.)

3 Mentorointi oppimisen välineenä

Viime vuosina viralliset sekä muodolliset mentorointiohjelmat ovat lisääntyneet organisaatioiden arvostetuiksi ja parhaiksi tavoiksi toimia. Mentorointiohjelma auttaa organisaation johtamisen kehittämistä, säilyttää monipuolisia ja taitavia työntekijöitä ja tehostaa menestyksellistä suunnittelua organisaatiossa. Organisaation toteuttaessa hyvin suunniteltua mentorointiohjelmaa, se voi saavuttaa hyvän kilpailuedun taitavien työntekijöiden etsinnässä. (Allen, Finkelstein & Poteet 2009, xi.)

Osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeitä asioita nopeasti muuttuvassa työelämässä (Helakorpi, 9.) Jokaisen henkilön on tärkeitä asettaa omat päämääränsä omalle toiminnalleen. Omien henkilökohtaisen tavoitteiden tunnistaminen on yleensä avaintekijä menestymiselle. Tätä mahdollisuutta kuitenkin hyödynnetään aivan liian vähän. (Markkula & Suurla 1997, 35.)

Henkilökohtaisen elinikäisen oppimisen kasvava tarve on kehittänyt eri oppimisen muotoja. Organisaatiot ovat ymmärtäneet osaamisen tärkeyden voimavaran ja osaamista on alettu johtamaan. Kun nuorten kokema uusin tieto ja innostus sekä iäkkäämpien kartuttama

kokemuspääoma liitetään yhteen, saadaan aikaan yhtälö jonka tarkoituksena on täydentää toinen toisiaan. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 7.)

Mentorointiohjelma on hyvä esimerkki tavoitteellisesta oppimisen muodosta, jonka avulla toteutetaan oppivan organisaation ideaa. Mentoroinnin tarkoitus on tukea oppimista ja kehitystä organisaatiossa (Hätönen 1999, 68). Mentorointiohjelmassa tavoitteet suunnitellaan ja toteutetaan koko organisaation näkökulmasta sekä laaditaan erikseen opintosuunnitelma jokaiselle yksilölle erikseen. Opintosuunnitelmien tekeminen on väline oppia ennakoimaan tulevaisuutta. (Markkula & Suurla 1997, 36.) Mentorointiohjelman avulla kehitetään koko organisaation osaamista ja työntekijöiden innokkuutta kehittää itseään ammatillisesti. (Markkula & Suurla 1997, 56). Organisaation sisällä toimiva mentorointi on kahden henkilön välinen vuorovaikutussuhde, jonka lähtökohtana on molemminpuolinen kehittymishalu huomioiden myös organisaation tavoitteet (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 15).

3.1 Mentoroinnin määritelmä

Mentoroinnin idea on peräisin Kreikan mytologiasta. Odysseuksen poika nimeltä Themakhos sai itselleen isänsä toimesta opettajakseen ja neuvonantajakseen ystävän nimeltään Mentor. Tämän jälkeen historia tuntee eri henkilöitä mm. käsityöläisten ja taitelijoiden joukossa vuosituhsien saatossa, jotka ovat toimineet mentorin kaltaisessa roolissa. (Kehä 2000, 4.) Mentorointi käynnistyi henkilöstön kehittämisessä 1950 -luvulla Japanissa. Mentorointi levisi Yhdysvaltoihin ja Englantiin 1970 -luvulla ja tämän jälkeen mentorointi löysi tiensä Suomeen 1980 -luvun lopulla. (Juusela 2010, 5.)

Mentoroinnin käsite on muuttunut viime aikoina siten, että mentorin auktoriteetti korostuu vähemmän mentorointisuhteessa (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 204). Mentoroinnissa toisen ihmisen panostama aika, tietämys ja vaivannäkö luo mentorin ja mentoroitavan välille henkilökohtaista kasvua kehittävän vuorovaikutussuhteen (Hätönen 1999, 68). Mentoroinnissa yhdessä tekeminen ja kahden henkilön välinen vuorovaikutus korostuvat. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 204). Mentorointi on interaktiivinen ja kokemuspohjainen oppimismenetelmä. Mentoroinnin avulla ohjataan henkilöiden oppimista ja kehittymistä heidän omien tarpeittensa kautta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 84.) Mentoroinnin tarkoitus ei ole olla yksisuuntainen ohjaus, vaan vuorovaikutuksellinen keskustelu (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010, 23).

Mentoroinnin vuorovaikutussuhteen ajatuksena on tarjota työntekijöille omien henkilökohtaisten taitojen kehittämistä sekä säilyttää työntekijöiden erityiskykyä (Allen, Finkelstein & Poteet 2009, 1). Pää tarkoituksena ei ole auttaa henkilön uran kehitystä eteenpäin, vaan erityisesti tukea häntä löytämään ja tunnistamaan omat kykynsä ja

mahdollisuutensa, kannustaen kehittämään niitä eteenpäin. (Juusela 2010, 11.) "Mentori ei siis "siirrä" toiselle oikeaa näkemystä tai tietoa, vaan rakentaa merkityksen ja tulkinnan yhdessä toisen ihmisen kanssa" (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 98).

3.2 Mentoroinnin osapuolet

Mentoroinnin osapuolet ovat nimeltään aktori (oppija, mentoroitava) ja mentori (opettaja) (Kehä 2000, 5). Mentori on yleensä aktoriaan useampia vuosia vanhempi ja kokenut henkilö (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 203), joka ottaa nuoremman työntekijän huolehtiakseen ja opettaakseen nuoremmalle työntekijälle jotakin osa-aluetta hänen työstään. Mentori esittelee nuoremmalle työntekijälle kontakteja sekä ohjaa työntekijää ahkeruuteen ja järjestelmällisyyteen organisaatiossa. Mentori auttaa henkilökohtaisten kysymysten ratkaisemisessa, joita voi ilmaantua työssä sekä tukee aktoriaan hänen urapolun edistämisessä organisaatiossa. (Allen, Finkelstein & Poteet 2009, 2.) Hyvä mentori on kuin ystävä ja hänen tavoitteensa on luoda turvallinen yhteys henkilökohtaiselle kasvulle (Bell 2002, 6). Mentorin tehtävä on tarjota ehdotonta ja luottamuksellista hyväksyntää (Bell 2002, 6) sekä antaa tukea ja ohjausta aktorilleen (Ruohotie 2000, 223). Mentori harjoittaa mentoroitavan taitoja antamallaan myötätunnolla, viestinnällään sekä vilpittömällä ilollaan (Bell 2002, 6). Mentorin tarkoitus ei ole vuorovaikutussuhteessa "siirtää" oikeaa näkemystä tai tietoa mentoroitavalleen, vaan tarkoituksena on rakentaa merkityksiä ja tulkintoja yhdessä keskustellen (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010, 22). Mentori omaa monia eri tehtävärooleja, joita ovat mm. opettaja ja sponsori. Opettajan roolissa mentori toimii nuoremman henkilön taitojen ja osaamisen kehittäjänä. Sponsorin roolissa mentori kehittää aktorin etenemistä ja kehitystä sekä neuvoo, ohjaa ja tukee aktoria. (Kehä 2000, 5.)

Aktori on yleensä mentoria nuorempi henkilö, jolla on jonkin verran kokemusta ja halu kehittää omaa osaamistaan. Aktorilla on motivoitunut asenne oppimista kohtaan ja hänellä on valmius vaihtaa omia näkemyksiään kokeneemman henkilön kanssa. Aktori etsii oma-aloitteisesti haasteita ja kyseenalaistaa asioita, joiden avulla hän pystyy kehittämään omia taitoja ja kykyjä. (Kehä 2000, 6.)

3.3 Mentoroinnin tarkoitus

Mentorointi on molemminpuolista ajatusten vaihtoa ja tiedon yhteistä rakentamista keskustellen, jossa päämääränä on molempien osapuolten oppiminen (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 205). Mentorointi on yksi henkilöstön kehittämisen väline, jonka avulla varmistetaan vuosien kerätyn hankitun tiedon ja osaamisen siirtymisen kokoneemmilta työntekijöiltä nuorille (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 94). Mentorointi on prosessi, jonka avulla kehitetään henkilöstön jatkuvaa osaamista (Kehä 2000, 7).

Mentoroinnin avulla on tarkoitus päästä organisaatioiden asettamissa tavoitteissa eteenpäin. Päämääränä on saada oppiminen tärkeäksi osaksi jokapäiväistä elämää organisaatioissa, ja tarkoituksena on kehittää ja hyödyntää arvokasta osaamispääomaa organisaatioissa. Mentoroinnin avulla tuetaan elinikäisen oppimisen ja kehityksen periaatetta (Hätönen 1999, 68). Mentoroinnissa yhdistyvät oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen henkilökohtaisesta kehittymisestä, oppiminen kokemuksesta, yhdessä oppiminen sekä tiedon jakaminen toisille ihmisille. Eritoten mentorointi kannustaa henkilökohtaisen vastuun ottamista omasta oppimisesta. ”Omavastuinen oppiminen on erinomainen keino mahdollistaa, tukea, rohkaista, saada aikaan, helpottaa kokemuksesta oppimista, mitä ei ilman sitä ehkä tapahtuisi”. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9.)

Mentoroinnin merkitys korostuu lähitulevaisuudessa eläkkeelle siirtyvien henkilöiden kokemuksellisen tiedon säilyttämiseksi organisaatioissa (Puusa & Reijonen 2011, 64), koska Suomessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle on avannut keskustelun siitä, paljonko arvokasta osaamispääomaa siirtyy eläkkeelle siirtyvien henkilöiden mukana organisaatiosta pois. Tästä käytetään termiä ns. hiljainen tieto (tacit knowledge). Organisaation sisällä tämän ns. hiljaisen tiedon jakamisesta on tullut tärkeä tekijä organisaation menestymiselle. Tämän ns. hiljaisen tiedon siirtäminen ihmiseltä toiselle tapahtuu parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, ja mentorointi on tähän erityisen tehokas väline. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10.)

3.4 Mentoroinnin tavoitteet

Organisaation tunnetulla brändillä ja hyvällä työnantajakuvalla pystytään houkuttelemaan uusia ihmisiä organisaatioon töihin. Aivan eri asia on, miten saada työntekijät motivoituneiksi omaa työtään kohtaan. Elinikäisen työpaikan varmistaminen ei toimi motivaatiotekijänä työntekijöille, koska tänä päivänä mikään organisaatio ei voi luvata elinikäistä työsuhdetta. Tämän vuoksi on erityisen tärkeitä huolehtia omasta henkilökohtaisesta työmarkkina-arvostaan. Henkilökohtainen turvallisuuden tunne omaa työtulevaisuutta kohtaan tulee mahdollisuudesta kehittää itseään ja osaamista. Tämä mahdollistaa henkilökohtaisen selviämisen muuttuvissa työtilanteissa. Mentorointi on hyvä keino kehittää omaa ammatillista kehittymistä ja osaamista, joka parantaa omaa työmarkkina-arvoa työelämän muutosten keskellä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10 - 11.) Organisaation näkökulmasta mentoroinnin avulla tavoitellaan työtehon lisääntymistä, sitoutumista organisaatioon sekä henkilöstön vaihtuvuuden pienenemistä organisaatioissa (Ruohotie 2000, 223). Organisaatio hyötyy mentoroinnista myös lisäämällä organisaation kiinnostavuutta ja rekrytointia sekä lisäämällä organisaation osaamista ja sosiaalistumista (Allen, Finkelstein & Poteet 2009, 5).

Organisaation kannalta on erityisen oleellista saada jokaisen henkilökohtainen osaaminen myös muidenkin ihmisten käyttöön. Organisaatiolta tämä vaatiikin paljon, jotta eri ihmiset saadaan vuorovaikutukseen keskenään ja että he haluavat jakaa omaa henkilökohtaista osaamistaan ja kokemustaan muille ihmisille sekä vastavuoroisesti ottamaan uutta oppia vastaan muilta ihmisiltä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 42.) Mentoroinnin yhtenä tavoitteena onkin edistää keskustelelevampaa ja avoimempaa työkuultuuria (Tapola 2007, 1). Tavoitteita määriteltäessä tärkeäksi asiaksi korostuu tavoitteiden miettimistä eri osapuolten kannalta eli miten organisaatio, osasto, mentorit ja mentoroitavat saavat mahdollisimman parhaan hyödyn mentoroinnista (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 42). Jokainen ihminen tarvitsee yksilönä omia suhdeverkostoja ja tukihenkilöitä. Mentorilla onkin tärkeä tehtävä opastaa henkilöä kasvattamaan omaa henkilökohtaista ammatillista pätevyyttään sekä opastamaan erilaisten vaihtoehtojen kanssa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 11.)

Organisaation henkilöstön osaamisen resurssit on tärkeitä saattaa organisaation käyttöön sekä löytämään ihmisten piilossa olevat resurssit ja hyödyntämään niitä. Kun organisaatio toimii henkilöstön ammatillisen kehittymisen ja oppimisen paikkana, työntekijät myös sitoutuvat antamaan oman henkilökohtaisen osaamisen organisaation käyttöön. Tällöin työntekijät toimivat innostuneesti, aktiivisesti ja oma-aloitteisesti varmistaakseen organisaation päämäärien saavuttamisen sekä oman työhyvinvoinnin. Positiiviset työssä onnistumisen kokemukset eivät synny ainoastaan työrutiineista, vaan siitä että työntekijällä on mahdollisuus testata omia rajojaan ja toimimaan ns. mukavuusalueen ulkopuolella. Kun työntekijät kokevat onnistumisen iloja työssään, tämä parantaa omaa henkilökohtaista työtyytyväisyyttä ja sitoutuvuutta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 12.)

Mentoroinnin tavoitteena on välittää kokemuksia ja hiljaista tietoa henkilöltä toiselle, edistää työn tavoitteellisuutta ja luovuutta, edesauttaa ura- ja koulutusvalinnoissa, parantaa yhteistyötaitoja ja erilaisuuden sietokykyä, tunnistaa ja huomioida omia ja muiden henkilöiden tunteita, kehittää oppimiskykyä, auttaa ongelmatilanteissa ja tukea asiantuntijatyötä (Juusela 2010, 8). Mentorointi on myös hyödyllinen keino organisaation työntekijöiden sukupolvien välisen sillan rakentamiseen (Puusa & Reijonen 2011, 64).

3.5 Mentorointimenetelmät

Mentorointi on yksi elinikäisen oppimisen menetelmä (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 50). Mentoroinnissa mentorin ja mentoroitavan suhde voi olla epävirallinen tai virallinen. Epävirallinen mentorointisuhde syntyy spontaanisti ilman organisaation puuttumista mentorin ja mentoroitavan väliseen suhteeseen. (Ruohotie 2000, 222). Ohjatussa eli virallisessa mentoroinnissa tärkeässä roolissa ovat tehokkaat ja luottamukselliset mentorointisuhteet. Näiden mentorointisuhteiden tarkoitus on tukea ennalta toivottujen tavoitteiden toteutumista

mentoroinnin osallistujissa sekä arvioida saavutettuja hyötyjä mentoreille, mentoroitaville ja organisaatiolle. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 16.)

Ohjattu mentorointi voi olla monenlaista. Clutterbuckin mukaan ohjatussa mentoroinnissa on eri painotus, riippuen onko mentoroinnissa pohjoisamerikkalainen vai eurooppalainen suuntaus. NAT (North American Traditional) -suuntaus korostaa Clutterbuckin mukaan enemmän henkilön uralla etenemistä kuin henkilökohtaista kehittymistä kokonaisuudessaan. Tässä mentorointisuuntauksessa mentorilla odotetaan olevan korkeampi hierarkkinen taso kuin mentoroitavalla. Mentori ohjaa ja huolehtii koko mentorointiprosessista. Oppiminen on yksisuuntaista mentorilta mentoroitavalle. Tämän NAT -mentorointisuuntauksen määritelmä on: ”Mentorointi on prosessi, jossa esimies-alaisuuteen ulkopuolella olevan henkilön (mentorin) vastuulla on huolehtia toisen henkilön (mentoroitavan) urasta ja kehittymisestä.” (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 16.)

Clutterbuckin mukaan eurooppalaisessa EC:N (European Collegiaten) mentoroinnin suuntauksessa mentori on kokeneempi kuin mentoroitava, mutta mentorin ei tarvitse olla mentoroitavaa korkeammalla hierarkkisella tasolla organisaatiossa. Tässä mentorointisuuntauksessa mentori ei ole ohjaava, vaan hänen tarkoituksenaan on auttaa mentoroitavaa keksimään omat kykynsä ja ominaisuutensa. Tässä mentorointisuuntauksessa prosessi on enemmänkin mentoroitavan vastuulla kuin mentorin, eli päinvastoin kuin NAT -mentorointisuuntauksessa. Oppiminen tapahtuu tavanomaisesti kahdensuuntaisesti eli sekä mentori että mentoroitava oppivat uutta. EC:n mentorointisuuntauksen määritelmä on: ”Mentorointia on linjaorganisaation ulkopuolella tapahtuva henkilön toiminta, mikä auttaa toista henkilöä merkittävästi kehittymään osaamisen, työsuoritusten tai ajattelun alueella.” (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 16.)

3.6 Mentoroinnin muodot

Mentoroinnissa on käytössä erilaisia muotoja. Mentoroinnin eri muodot ovat mm. luonnollisia, tilannekohtaisia, klassisia, osittain strukturoituja, ohjattuja, epämuodollisia, muodollisia ja suunnitelmallisia. Mentoroinnin luonnollisesta muodosta tulee myös mentorointimenetelmä, kun sille määritellään omat tavoitteet. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 16 - 17.)

Mentoroinnin ympärille on muodostunut erilaisia oppimisen tyylejä. Joidenkin mielestä mentorointi on parhaimmillaan ihmisten välisessä luonnollisessa vuorovaikutuksessa. Tällöin mentorointi toimii yleensä yhtenä osana kehittämisohjelman oppimisen välineenä. Mentoroinnista informoidaan tarpeeksi osapuolia ja sen hyödyntämiseen kannustetaan. Tämän jälkeen mentoroinnin annetaan tapahtua osana luonnollista ketjua. Luonnollisesta

mentoroinnista tulee täten tavoitteellista ja luontevaa toimintaa ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 17.)

Monilla organisaatioilla on omia mentorointiohjelmiä, joihin on kehitetty omat prosessit. Omien prosessien avulla organisaatio valitsee mentorit tehtävään ja valmentaa heidät sekä mittaavat mentoroinnista saatavia hyötyjä. Gordon Shean mukaan mentorointi muodostuu kolmesta eri päätyypistä: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde sekä sturkturoitu ohjelma. Nämä päätyypit toimivat usein yhtäaikaaisesti, esim. kontrolloidussa mentorointiohjelmassa oppiminen annetaan tapahtua vapaasti ja taas spontaanissa mentorointiohjelmassa voidaan noudattaa eityisen hallittua menetelmää. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 17.)

3.7 Mentorointi ja hiljainen tieto

Hiljainen tieto on henkilön omassa toiminnassa käytössä olevaa merkityksellistä tietoa ja tätä tietoa on vaikea kuvata. Hiljainen tieto on näkymätöntä, vaikka se ohjaakin ihmisen tekemistä taustalla. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 59.) Hiljaisen tiedon kehittymiseen vaikuttaa pitkäaikainen harjaantuminen ja sen tulos on ulospäin näkyvä taitava ja sujuva toiminta, joka on riippuvainen aina hiljaisen tiedon omaavasta henkilöstä. Henkilön kartuttamalla tietämyksellä on aina kokemuksellinen luonne, johon liittyy hiljaisen tiedon lisääntyminen jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kautta. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 72). Hiljainen tieto ei ole aina yhteydessä henkilön ikään, kokemuksen kehittymisen lähtökohtana voidaan pitää kuinka henkilö pystyy oppimaan kokemuksistaan. Tämän perusteella voidaan ajatella, että yksilön hiljainen tieto syntyy kokemuksista oppimisen kautta. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 237 - 238.)

Hiljainen tieto ilmenee ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi myös ihmisten teoissa (Juusela 2010, 6). Hiljainen osaaminen välittyy näin yhdessä tekemisen kautta mentorilta aktorille (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 205). Hiljaisen tiedon jakamisen yleisempänä haasteena koetaan johdon tuki hiljaisen tiedon jakamisessa sekä kehittää oikeudenmukaiset palkitsemiskeinot ja organisaatiokulttuuri, joka innostaa hiljaisen tiedon jakamiseen. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 107.)

Mentorointi on hyvä keino jakaa osaamista ja hiljaista tietoa henkilöltä toiselle. Tämän avulla organisaatio säilyttää työelämästä pois jäävien henkilöiden tiedot ja taidot työyhteisössä. Tarkoituksena ei ole siirtää henkilöltä toiselle valmiita työrutiineja, vaan siirtää esimerkiksi joitakin toimivia toimintamalleja. (Juusela 2010, 7.)

Organisaation kannalta on tärkeitä miettiä sitä arvokasta tietoa, jota kannattaisi kerätä talteen. Kaikkea hiljaista tietoa ei kannata tallentaa, koska hiljainen tieto vanhenee ajan kuluessa kuten kaikki muukin tieto. Toimintatavat jotka edistävät avointa vuorovaikutusta, osaamista ja taidon välittämistä, edistävät myös myös hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista organisaatiossa lisääntyneen yhteistyön ja avoimuuden tuloksena. Hiljaista tietoa välitetään parhaiten yhdessä tekemisen ja oppimisen kautta. (Puusa & Reijonen 2011, 61.)

3.8 Mentoroitavan odotukset

Mentoroitava toivoo mentorilta ja mentorointisuhteelta valmennusta, sparrausta, esikuvia omalle toiminnalleen sekä apua kontaktien luomiseen. Mentoroitava toivoo mentorointisuhteessa sellaisia asetettuja tavoitteita, jotka ovat selkeitä toteuttaa. Mentoroitava sitoutuu näiden asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen, ja hän ottaa avoimesti vastaan uusia ideoita ja näkökulmia mentoriltaan. Mentoroitava toivoo aktiivisesti palautetta omasta suorituksestaan mentoriltaan. Mentoroitava odottaa neuvoja ja ohjausta mentoriltaan ja hän pitää mentoriaan esikuvanaan omalle toiminnalle. Mentoroitavan itseluottamus vahvistuu mentorin sparrauksen avulla ja oman kehittymisen kautta. Toimivassa mentorointisuhteessa mentoroitava on avoin ja uskaltaa näyttää omia tuntemuksiaan, sekä keskustelemaan niistä mentoroijan kanssa vapaasti. Mentoroitava toivoo mentoroijaltaan apua uusien kontaktien luomiseen ja hän on myös avoin omien näkemyksien ja mielipiteiden esittämiseen. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 22.)

<p>1 Valmennus</p> <ul style="list-style-type: none"> - mentoroitava toivoo tavoitteita, jotka ovat selkeitä - mentoroitava sitoutuu henkilökohtaisesti saavuttamaan asetetut tavoitteet - mentoroitava ottaa avoimin mielin vastaan uusia ideoita - mentoroitava haluaa palautetta omasta toiminnastaan 	<p>2 Esikuvat</p> <ul style="list-style-type: none"> - mentoroitava tarvitsee neuvoja - mentoroitava pitää mentoriaan esikuvana - mentoroitava antaa mentorin ohjata ja mukautuu toimintaan
<p>3 Kontaktihenkilöt</p> <ul style="list-style-type: none"> - mentoroitava toivoo apua kontaktien luomiseen - mentoroitava ottaa esille asioita, joista haluaa keskustella - mentoroitava esittää omia näkemyksiä 	<p>4 Sparraus</p> <ul style="list-style-type: none"> -mentoroitava vahvistaa itseluottamustaan sparrauksen avulla - mentoroitava osoittaa mentoroijaa kohtaan avoimuutta aiheiden valinnassa - mentoroitava on valmis ja avoin käsittelemään omia tunteitaan

Taulukko 1: Mentoroitavan odotukset (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 22.)

3.9 Mentoroitavan ominaisuudet hyvän mentorointisuhteen luomiselle

Aktiivinen mentoroitava pyrkii toimimaan oman kehittymisensä hyväksi sekä ymmärtää oppimisen olevan jatkuva prosessi (Alred, Garvey & Richard 1998, 64). Läsnaoleva ihminen saa oppimistilanteesta enemmän hyötyä kuin passiivinen osallistuja, tämä on tärkeä tekijä myös mentorointisuhteessakin (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 24). Mentoroinnin onnistumisen kannalta on tärkeitä, että mentoroitavan oma tahto, motivaatio, sitoutuminen ja työympäristön tuki ovat vahvasti mukana (Puusa & Reijonen 2011, 76). Mentoroitavalla on valmius hyväksyä toisen henkilön neuvoja ja oppeja. Mentoroitava haluaa soveltaa saamiaan oppejaan ja neuvojaan käytännössä. Mentoroitavalla on myönteinen elämänasenne ja kyky kommunikoida muiden ihmisten kanssa. Mentoroitavalla on kyky rakentaa omia verkostoja sekä taito hankkia tietoa muilta ihmisiltä. Mentoroitavalla on kyky olla oma itsensä, tässä tasavertaisuus on tärkeitä molemminpuolisesti mentoroitavan ja mentorin kesken jolloin kummankaan osapuolen ei tarvitse miettiä omia puutteitaan. Mentoroitava on valmis ja avoin antamaan palautetta. Positiivisen palautteen antaminen on tärkeitä, mutta rakentava palaute voi luoda antoisia ja kehittäviä keskusteluita joista hyötyvät molemmat osapuolet. Mentoroitava on halukas käsittelemään omia tuntemuksiaan. Tässä erityisesti korostuu avoimuus osapuolten kesken, joka lisää osapuolten välistä luottamusta. Mentoroitava osaa arvostaa ja kunnioittaa muita ihmisiä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 24.)

3.10 Mentorin ominaisuudet hyvän mentorointisuhteen luomiselle

Mentorin henkilökohtainen sitoutuminen mentorointisuhteeseen on avaintekijä nuoremman henkilön kehittymisen onnistumiselle (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 97). Hyvänä mentorina pidetään vanhempaa, kokemusta omaavaa, ammattitaitoista ja arvostettua ihmistä, joka on valmis jakamaan omaa karttunutta osaamista nuoremmille henkilöille. Tänä päivänä hyvä ja sopiva mentor voi olla myös nuorempi henkilö, jolla on jomonenlaista karttunutta tietoa ja osaamista, joten henkilön ikä ei aina ole avaintekijä mentoria valittaessa. Taitava mentor osaa esittää oivaltavia kysymyksiä mentoroitavalle, mutta ei anna niihin suoraan vastauksia, vaan antaa mentoroitavan itse oivaltaa vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Hyvä mentor osaa antaa kannustavaa palautetta mentoroitavalle sekä hän osaa antaa oikeanlaista tietoa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 30.) Mentor luottaa omaan pätevyyteensä ja on valmista auttamaan myös muita lisäämään omaa pätevyyttään (Juusela 2010, 21). Mentor toimii roolimallina mentoroitavalle sekä antaa tukea ja ohjausta

(Ruohotie 2000, 223). Mentorilla on kyky rohkaista sekä ottaa muut ihmiset huomioon. Mentorilla on taito kuunnella ja ideoida uusia asioita. Mentorilla on hyvät ja laajat verkostot käytössä aina tarvittaessa. Mentori tuntee itsensä ja omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja kykenee keskustelemaan henkilökohtaisista asioista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 104 - 105.)

3.11 Mentoroitavan kokemat hyödyt

Mentoroitavan työskentelyvarmuus lisääntyy tietämyksen kasvaessa sekä uskallus ja itsevarmuus lisääntyvät. Mentoroitava kehittyi ihmisenä ja mentoroinnin avulla mentoroitavan suhdeverkostot laajenevat. (Juusela 2010, 17 - 18.) Mentoroitavan oppiminen nopeutuu ja tehostuu, oma näkemys uusille asioille avartuu (Alred, Garvey & Smith 1998, 26) sekä ajankäyttö ja tehokkuus paranevat (Juusela 2010, 17 - 18). Mentoroitava saa mentorointisuhteen aikana paljon informaatiota, jota olisi ehkä vaikeata yksin hakea (Juusela 2010, 17 - 18). Mentoroitavan ylenemismahdollisuudet paranevat sekä ura - ja tyytyväisyys kasvavat (Allen, Finkelstein & Poteet 2009, 5). Mentorointi lisää myös mentoroitavan itsearvostusta, yleistä tyytyväisyyttä sekä motivaatiota (Ruohotie 2000, 223).

3.12 Mentorin kokemat hyödyt

Työntekijä saa mentorina toimimisesta hyvän tilaisuuden tutkia omaa henkilökohtaista työskentelytapaa sekä omia käsityksiään aivan uudesta näkökulmasta katsottuna (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 100). Mentori hahmottaa omaa osaamistaan ja tekee oivalluksia omasta osaamisestaan (Tapola 2007, 1). Kahdenkeskeisessä vuorovaikutuksessa on mahdollisuus kyseenalaistaa omia näkemyksiä sekä uudistamaan sellaisia toimintatapoja, jotka eivät sellaisenaan enää toimi hyvin. Tämän johdosta oppimisesta tulee yhdenvertainen mentoroitavan kanssa (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 100), jossa annetaan arvostusta puolin ja toisin (Tapola 2007, 1). Mentori on valmis siirtämään omaa kokemusta ja taitoja, mutta on samalla innokas oppimaan uusia asioita mentoroitavalta. (Karjalainen, Heikkinen, Huttunen & Saarnivaara 2006, 100.)

Yleisesti mentorointi on ajateltu vain mentoroitavan kokemana hyötynä. Uusimmissa mentorointimenetelmissä koettu hyöty on molemminpuolinen. Mentori saa paljon kokemusta ja hyötyä mentorointisuhteesta, joskus jopa enemmänkin kuin mentoroitava. Kokemustiedon eli hiljaisen tiedon jakaminen on koettu yhdensuuntaisena kokeneelta henkilöltä vasta-alkajalle. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu siten, että kokemuksen omaava henkilö tiedostaa oman henkilökohtaisen tietotaitonsa. Eläkkeelle jäävien henkilöiden mukana siirtyy hiljaista tietoa paljon pois sen vuoksi, että henkilö itse tai jopa organisaatio ei ole oivaltanut mitä hän osaa ja tietää. Mentoroitava omilla hyödyllisillä kysymyksillään auttaa

mentoria muodostamaan oman ajatuksen omasta henkilökohtaisesta osaamisestaan ja tämä edesauttaa sen siirtämistä muille ihmisille. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 33.) Mentorin kokemia hyötyjä ovat uuden työvireen saaminen, mahdollisuus verkostoitua ja tutustua erilaisiin ihmisiin (Puusa & Reijonen 2011, 70), näkemään oma toimintansa ja asiat uusin silmin, kyseenalaistamaan omia näkemyksiään asioista, vuorovaikutustaitojen kehittyminen, onnistumisen kokemuksia auttaessaan toista henkilöä oppimaan ja kehittymään. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 33.) Mentorit kokevat saavansa nuoremmilta uusia ja tuoreita ideoita, osaamisen ja onnistumisen tunnetta sekä uskoa tulevaisuuteen (Puusa & Reijonen 2011, 70). Mentorointi kasvattaa mentorin omaa arvostusta itseään kohtaan, motivaatiota sekä arvostusta organisaatiossa (Ruohotie 2000, 224).

3.13 Esteitä hyvän mentorointisuhteen luomiselle

Hyvä mentorointisuhde voi epäonnistua, jos mentori haetaan tietylle ihmiselle (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 34). Epäonnistumisen syitä voivat olla mm. henkilökemian yhteensopimattomuus, pelisääntöjen epäselkeys, liian vähäinen aika tai mentorin ja aktorin erilainen käsitys mentorointiohjelmasta. Aktorin omat epärealistiset odotukset mentoroinnin tuomista etenemismahdollisuuksissa voi olla este hyvän mentorointisuhteen luomiselle. Mentorit voivat taas puolestaan kokea tekevänsä turhaa ja aikaavievää työtä, josta ei saa itselleen tunnustusta. Yhteinen ongelma mentorille ja aktorille on ajankäyttö, koska mentoroinnille on varattava aikaa omien työtehtävien rinnalla. Myös johdon tai esimiesten puuttuva tuki vaikeuttaa mentoroinnista saatujen hyötyjen käyttöä aktorin ja mentorin hyväksi (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115). Näiden esteiden välttämiseksi on hyvä, että mentorointisuhde alkaa toisiinsa tutustumalla kiireettömästi. Tärkeä tekijä on kuulla toisen henkilön tausta, vahvuudet ja osaaminen. Molemmiin puoliset odotukset ja toiveet on tärkeää ottaa huomioon mentorointisuhdetta luodessa. Jos mentorointisuhde ei tunnu toimivan heti alussa, on hyvin mahdollista, ettei se tule toimimaan myöskään vastaisuudessa. Tällöin kannattaa heti keskustella asiasta ja miettiä yhdessä jatketaanko vai lopetetaanko mentorointisuhde. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 34 - 35.)

3.14 Mentoroinnin käynnistäjät

Mentoroinnin kokonaisvastuu kuuluu yleensä yhtiön henkilöstöjohtajalle ja nimetyille kehittämis- tai projektipäälliköille, jonka vastuulla on mentoroinnin suunnittelu ja ohjaus. Hän toimii mentoroinnin yhdyshenkilönä, jonka vastuulla on huolehtia mentorointiohjelman tavoitteista sekä niiden toteutumisesta jos kyseessä on oma organisaation mentorointiohjelma. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 109.) Mentorointiohjelman yhdyshenkilö vastaa myös informaation jakamisesta oikeaan aikaan, suunnittelee ja valmistelee ohjelmateriaalin mentorointiin, auttaa mentoroiden valinnassa, koordinoi

valmennuksen, seuraa mentorointiparin etenemistä, auttaa mahdollisten ongelmien ratkomisessa, auttaa mentorointiparia arvioinnin tekemisessä sekä kehittää aktiivisesti mentorointiohjelmaa eteenpäin. Tärkeätä on, että yhdyshenkilönä toimii oma organisaation henkilö. Jos halutaan käyttää organisaation ulkopuolista henkilöä, voidaan ulkopuolista henkilöä käyttää sparraajan roolissa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 44.)

3.15 Mentoroinnin valmennus ja ohjemateriaali

Ennen mentorointisuhteen käynnistämistä on tärkeätä, että mentori ja mentoroitava saa tarvittavan valmennuksen oman roolin suhteen sekä koko mentorointiohjelmaan. Hyväksi tavaksi on koettu, että mentorille ja mentoroitavalle on järjestetty omat erilliset valmennukset omissa ryhmissään. Toinen hyvä keino on, että mentoroitava itse valmentaa oman mentorinsa. Ohjemateriaali on tärkeä valmennukseen kuuluva osio. Organisaation kannattaa tehdä oma esitysmateriaali mentorointiohjelmasta. Tähän esitysmateriaaliin on hyvä liittää myös organisaation omia tavoitteita ja toimintatapoja. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 48.)

3.16 Mentoroinnin arviointi

Mentoroinnin arvioinnin tarkoituksena on ohjata ennalta asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista, joita oppimiselta toivotaan. Arvioinnin tärkein tehtävä on palautteen antaminen oppimisen sujumisesta sekä mentoroitavalle että mentorille. Arviointi toteutetaan yhdessä mentoroitavan, mentorin ja mahdollisen yhdyshenkilön kanssa ennalta sovittujen tavoitteiden perusteella. Säännöllinen arviointi varmistaa palautteen antamisen toteutumisen sekä ohjaa mentoroitavan ja mentorin toimintaa. (Juusela 2010, 13). Palautteen saaminen on tärkeää, koska se helpottaa oppimista ja auttaa toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi palautteen saaminen lisää motivaatiota, asettaa itselleen korkeampia tavoitteita sekä auttaa tunnistamaan virheitä sekä lisää suoriutumisen tarvetta ja sisäistä motivaatiota. (Ruohotie 2000, 62.)

Jokaisen mentorointitapaamisen yhteydessä voidaan varata aikaa arvioinnille, jolloin kumpikin osapuoli kertoo oman arvionsa siitä, miten tapaaminen sujui ja toteutuivatko tavoitteet. Arvioinnissa arvioidaan mentoroitavan kehittymistä, mentorointiprosessin onnistumista ja kehittämistoimenpiteitä. Arvioinnin tukena ovat kirjalliset kysymykset mentoroitavalle, mentorille tai molemmille, oppimispäiväkirjat mentoroitavalle ja mentoroitavien sekä mentorien väliset yhteiset keskustelut (Juusela 2010, 13.)

Mentorilta ja mentoroitavalta pyydetään yleensä erikseen arviointeja mentoroinnista saaduista hyödyistä. Arviointeja toteutetaan yleensä vuoden pituisessa ohjelmassa 2-3. Ensimmäinen arviointi toteutetaan mentoriparin muutaman tapaamisen jälkeen, toinen arviointi puolessa välissä ohjelmaa ja viimeinen arviointi ohjelman loputtua. Arvokasta olisi myös arvioida mentoriparin saatuja hyötyjä vielä muutaman kuukauden kuluttua mentorointisuhteen päättymisestä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 49.)

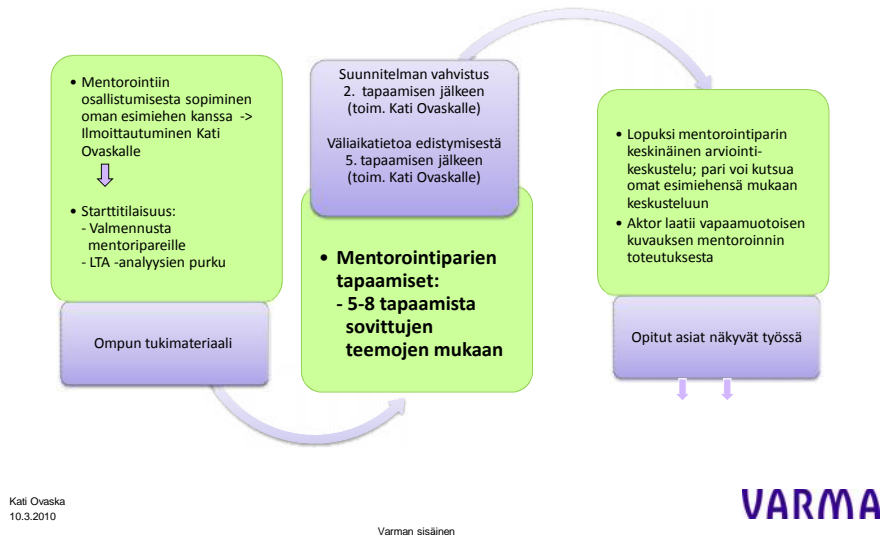
Mentoroinnissa on vaikeata löytää laadulliseen arviointiin kehitettyjä mittareita, joissa tulokset saadaan heti käyttöön. Menroroinnissa syntyneet tulokset tulevat esiin ajan kuluessa. Syntyneet tulokset ovat laadullisia, jonka vuoksi niiden arvioiminen on hankalampaa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 49.)

4 Mentorointiohjelma kohdeyhtiössä

Kohdeyhtiön perinteisin mentorointiohjelma on tehtäväkeskeinen, jossa tavoitteena on oppia uusi työtehtävä tai jokin osuus siitä. Mentorointiohjelman kulun jokainen voi itse suunnitella parinsa kanssa yhteisesti heitä parhaalla hyödyttävällä tavalla. Kohdeyhtiön järjestämässä mentorointiohjelmassa painotus kohdistuu mentoriparin taikka mentorikolmikun keskinäisiin tapaamisiin. Aihealueet muodostuvat yleensä konkreettisista työtehtävistä tai työtilanteista, ja ne kirjataan ylös mentorointisuunnitelmaan. (Varman Intranet 2011.)

Kohdeyhtiön mentorointiohjelma alkaa yhteisillä valmennuspäivillä. Menrorointiohjelman aikana mentointipari tapaavat toisensa noin 5-8 kertaa. Mentorointipari keskenään sopivat tapaamisten aihealueet. Yhteinen valmennuspäivä sekä mentoroinnin tueksi saatava materiaali tukevat mentorointitapaamisten onnistumista. (Varman Intranet 2011.)

Mentorointiohjelman kuvaus



Kuvio 1: Mentorointiohjelman kuvaus (Varman Intranet 2011.)

4.1 Mentorointiohjelman toteuttaminen

Kohdeyhtiössä on toteutettu uuden muotoista mentorointiohjelmää vuodesta 2009 alkaen. Tätä ennen tehtiin toisenlaisen ohjelman mukaista kokonaisuutta, joka oli monimuotoisempi siten, että siinä oli useampi koko mentorointiryhmän koulutuksellinen tapaaminen sekä tämän lisäksi mentoreille ja aktoreille omat klinikkatapaamisensa henkilöstökehityksen edustajan kanssa. Klinikkatapaamisiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja sieltä sai tulla hakemaan tukea ja neuvoja mentorointiprosessin varrella. Lisäksi käytössä oli kohdeyhtiön puolelta verkko-oppimisympäristö. Tätä vanhaa mallia pidettiin byrokraattisena ja liian monimuotoisena, tämän tarpeiden pohjalta alettiin kehittämään joustavampaa mallia, joka palvelisi osallistujia joustavasti työn ohessa hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä kokemuksen ja osaamisen jakamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ovaska 2012.)

4.1.1 Mentorointiohjelman kehittäminen

Tällä hetkellä käytössä olevaa mentorointiohjelman kehitystyötä tehdään oikeastaan jatkuvasti, jokaisen aloitustilaisuuden ja myös päätöstilaisuuden yhteydessä eli mallia sovelletaan osallistujien tarpeiden ja ideoiden mukaiseksi. Mentorointiohjelmassa annetaan liikkumavaraa jokaisen mentorointiparin/ryhmän tarpeiden mukaan eli tarkoitus ei ole palvella ohjelmaa, vaan ohjelma palvelee mentorointiohjelmaan osallistujia. Tämä on kohdeyhtiön perusajatus mentorointiohjelman toteuttamiselle ja varmasti myös syy sille miksi malli toimii ja siitä on pidetty. Se sopii ja on sovellettavissa kenelle tahansa. (Ovaska 2012.)

4.1.2 Mentorointiohjelman tavoitteet

Kohdeyhtiön ensimmäisenä tavoitteena on henkilöstön kokemustiedon säilyttäminen. Kuitenkaan ei ole kysymys yksisuuntaisesta tiedon siirtämisestä, mitä ilmausta usein kuuluu käytettävän. Tavoitteenae on, että kun mentori ja aktori tapaamisissa jakavat tapaamisen aiheeseen liittyvää osaamista ja tietoa, he samalla tulevat katsoneeksi asiaa historiallisesta näkökulmasta sekä nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulmasta, mikä tukee kokonaisvaltaista ymmärrystä eli toiminnassa on silloin usein myös kehittämisen ote. Tämä toimintatapa tukee yhtiön strategiaa kokonaisvaltaisesti, ohjelman toteuttaminen tuo tehokkuutta mentoroinneille tällä tukirakenteella ja kohdeyhtiöllä on luottamus siihen, että strategia näkyy jokaisen työntekijän toiminnassa, myös mentoroinneissa. Lisäksi strategiaan liittyy myös seikka, että kun kohdeyhtiön on purkanut pois liian monimutkaisen rakenteen ja antanut tilaa nimenomaan kunkin mentoroinnin tavoitteille ilman turhia koulutuksellisia rakenteita, on kohdeyhtiön toimintatapa tehokasta eli strategian mukaisia. Myös poikkilinjaisen yhteistyön tehostuminen ja syventyminen näkyy mentorointien kautta ja on yksi väylä toteuttaa strategista tavoitetta. (Ovaska 2012.)

4.1.3 Mentorointiparien syntyminen

Useimmiten parit tai ryhmät tulevat heidän esimiestensä kautta mukaan ohjelmaan, mikä taas on esimerkiksi kehityskeskusteluissa syntyneen yhteisymmärryksen ja tavoitteiden luonnin tulos. Joskus harvemmin on ollut yksittäisiä mentoreiksi tai aktoreiksi aikovia ja heille kohdeyhtiö on etsinyt heidän tavoitteisiinsa sopivat parit. (Ovaska 2012.)

4.1.4 Mentorointiparien tavoitteiden asettaminen

Tavoitteet tulevat alun perin ennen ohjelmaan ilmoittautumista esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Niiden mukaisesti mentorointipari/ryhmä jakaa ohjelmansa yksittäisiin tapaamisiin, joille kullekin on oma aiheensa ja tavoitteensa. Joskus tavoitteet voivat olla niin laajoja, että erityisesti tämä asioiden ryhmittely aloitustilaisuudessa tuo hyvän ryhdin ja konkreettisuuden mentoroinnille sekä on myös takaamassa onnistunutta toteutumista, jossa tavoitteet saavutetaan. (Ovaska 2012.)

4.1.5 Mentorointiparien edistyminen

Osallistujien kanssa sovitaan, että he toimittavat viimeistellyn mentorointisuunnitelmansa toisen tapaamisen jälkeen ja laittavat väliaikatietoa viidennen tapaamisen jälkeen kohdeyhtiön henkilöstön kehittäjälle. Myös heidän esimiehilleen lähtee noin puolessa välissä

mentorointia sähköinen kirje, jossa esimiesten toivotaan olevan kiinnostunut mitä omalle mentorointiohjelmassa olevalle tiimiläiselle kuuluu ja miten mentorointi edistyy. Mentoroitavat kirjoittavat myös vapaamuotoisen kuvauksen mentoroinnin päätöspäivään mennessä, jossa tulee reflektoitua omaa oppimista ja tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi päätöstilaisuudessa käydään loppukeskustelu, jossa anteja ja oppeja jaetaan koko ohjelman ryhmän kesken. (Ovaska, henkilökohtainen tiedonanto 2012.)

4.1.6 Mentorointiparien palautteen antaminen

Kohdeyhtiöllä on suunnitelmalomakkeessa jokaista tapaamista varten palautteen annolle paikkansa. Tähän ohjataan starttitilaisuudessa eli puhutaan siitä, että on hyvä keskustella tapaamisen jälkeen mikä oli hyvää ja mikä taas ei toiminut niin kuin olisi toivonut. Tästä saadaan otetta taas seuraavaan tapaamiseen. Päätöskeskustelu on myös yksi palautteenannon paikka. (Ovaska 2012.)

4.1.7 Mentorointiohjelmasta palautteen kerääminen ja hyödyntäminen

Kaikki ohjelmaan osallistujien kanssa käydyt keskustelut ovat palautetta. Pyydämme myös kirjallisen palautteen starttitilaisuuden jälkeen. Tärkein painoarvo on kuitenkin suoralla keskusteluista saaduilla palautteilla sekä myös vapaamuotoisilla kuvauksilla, jotka aktorit lopuksi laativat. Hyödynnämme sitä jatkuvan kehittämistyön tukena. Esimerkkinä tällä hetkellä on, että meneillään olevan mentorointiohjelman osallistujat pitivätkin tärkeänä, että järjestetään lyhyt välietappitapaaminen, jossa voidaan käydä läpi matkan varrella ilmenneitä haasteita ja hyviä huomioita. Tähän osallistuminen on kuitenkin vapaaehtoista. Mutta kokonaisuudessaan kohdeyhtiö vastaa palautetta saadessa mahdollisimman nopeasti tarpeisiin ja toiveisiin niin, että meneillään oleva ryhmä saisi aina parhaan mahdollisen annin ohjelmastaan. Näitä tarpeita voi olla erilaisia, esimerkiksi kirjallisuuden hankkimista, ohjaamista joihinkin ulkopuolisiin tilaisuuksiin tai jotakin muuta, esimerkiksi keskusteluapua, jos jossain tapaamisessa tarvitaan erityistä ohjausta. Mentorointiohjelmaa kohtaan saamaan palautteeseen ollaan valmiita vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja mentorointiohjelman osallistujien tarpeita ja toivomuksia voi olla erilaisia, joten tärkeitä on että toimintatavat tarpeiden ja toiveiden löytämiselle ovat joustavat. (Ovaska 2012.)

4.1.8 Osallistujien kehittymisen seuraaminen mentoroinnin jälkeen

Päätöskeskustelussa käydään keskustelua myös siitä, onko jokin ja mikä on muuttunut. Tässä tulee kerrottua, miltä tulevaisuus siinä kohtaa näyttää. Kuitenkin mentorointi on ohjelma, joka päättyy päätöstilaisuuteen ja tämä kerrotaan jo aloitustilaisuudessa, jolloin osallistujat kokevat sitoutuvansa ohjelmaan tietyksi ajaksi. Se mitä mentorointiohjelman jälkeen

tapahtuu esimerkiksi urakehityksessä tai miten opitut asiat näkyvät työssä, on sitten osallistujan ja hänen esimiehensä kesken sovittavia ja keskusteltavia asioita. (Ovaska 2012.)

4.1.9 Mentorointikokemuksia kohdeyhtiön työntekijöiltä

Mentorointi on antanut syvää osaamista ja kokonaisuuden hahmottamista, näin kuvaa eräs yhtiön työntekijä joka oli mukana mentorointiohjelmassa. Eräs mentorointiohjelmaan osallistunut kertoo tunteneensa olleensa etuoikeutetussa asemassa saadessaan oppia kokeneelta asiantuntijalta. Tärkeitä kokemuksia ovat olleet yhdessä työskentely, jota on voinut muokata joustavasti mentorointiohjelman aikana, näin kuvaa eräs osallistuja. Eräs mentori kuvaa, että mentoroinnin aikana on tullut kerrattua työasioita sekä päivitettyä työohjeita, jotka ovat olleet itselle itsestäänselvyyksiä, mutta eivät itse mentoroitavalle. (Pennanen & Korppoo 2009, 18 -19.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskityttiin keräämään tietoa mentoroinnin hyödyttämisestä omassa käytännön työssä sekä mentoroinnilla saavutettujen oppien hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Tutkittava aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyhtiön työntekijöitä, jotka ovat aikaisemmin suorittaneet yhtiön mentorointiohjelman. Kohderyhmäksi valittiin henkilöt, jotka ovat suorittaneet mentorointiohjelman vuosien 2009 - 2011 välisenä aikana.

Tutkimuksen menetelmän valinnassa tutkimusta ohjaa aina tutkimuksen perimmäinen tarkoitus tai tehtävä. Tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. On tärkeä huomioida, että tietty tutkimus voi sisältää useamman eri tarkoituksen ja tutkimuksen tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen aikana. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista taikka tilanteista. Selittävä tutkimus etsii selitystä tietyille tilanteelle tai ongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 128 - 130.)

Tämän tutkimuksen tehtävä on kuvaileva ja selittävä. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa kohdeyhtiölle informatiivista tietoa osallistujien kokemuksista ja saaduista hyödyistä oman työn kehittämiseksi mentorointiohjelman suoritettua.

5.1 Tutkimusongelma

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa päätutkimusongelma oli miten työntekijä on hyödyntänyt mentoroinnista saatuja oppeja omassa työssään. Tutkimuksen tarkoitus oli myös selvittää miten työntekijä uskoo käymänsä mentorointiohjelman auttavan häntä muuttuvassa

työelämässä tulevaisuudessa. Näiden tutkimustulosten perusteella yhtiö voi kehittää omaa mentorointiohjelmaa vielä paremmin työntekijöiden tarpeita vastaavaksi sekä kertoa tuleville mentorointiohjelmaan osallistujille ja siitä kiinnostuneille, millaisia kokemuksia ja hyötyjä aikaisemmin ohjelmaan osallistuneet ovat saaneet oman työn kehittämiseksi.

5.2 Aineiston keräys

Tutkimusaineisto kerättiin etukäteen valitulla otannalla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä. Haastateltavalle lähetettiin haastattelukysymykset tutustuttavaksi ennen haastattelutilaisuutta sähköpostin välityksellä. Haastattelutilanteet toteutettiin kohdeyhtiön rauhallisissa neuvottelutiloissa, joihin kalenterivaraus oli aina etukäteen sovittu haastateltavan aikataulun puitteissa. Haastattelutilaisuudet nauhoitettiin kaikkien haastateltavien luvalla ja tämän jälkeen tulokset litteroitiin kunkin haastateltavan osalta Word-dokumentille. Tutkimusaineisto kerättiin kesäkuu 2011 - joulukuu 2011 välisenä aikana ja haastatteluiden pituudet vaihtelivat 20 - 40 minuutin välillä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu. Tai aineisto voi koostua joukosta yksilöhaastatteluja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, jonka seurauksena aineiston koko ei määräydy näihin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 170.)

Haastattelu on ainutlaatuinen tapa kerätä tietoa, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä menetelmästä on sekä etuja että haittoja, suurimpana etuna on joustavuus aineistoa kerätessä. Haastattelun etuna on myös, että haastatteluun valitut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltavat henkilöt on mahdollista tavoittaa myöhemmin jos on tarvetta vielä täydentää aineistoa tai halutaan tehdä seurantatutkimus myöhemmin. Haastattelun huonona puolena voidaan pitää seikkaa, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi antaa tietoa myös sellaisista aiheista mitä tutkija ei kysykään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193 - 195.)

Tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä eli lomakehaastattelulla. Lomakkeessa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin etukäteen määritelty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 197). Itse haastattelutilanteet toteutuivat suhteellisen helposti, kun kysymykset oli saatu laadittua ja järjestettyä etukäteen. Tutkimuksen aineistoa täydennettiin jälkikäteen muutamalla lisäkysymyksellä muutamien haastateltavien osalta.

5.3 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksen toteutuksessa pyritään minimoimaan virheiden syntymistä, tästäkin huolimatta tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat eri tutkimusten kesken. Tutkimusten luotettavuuden ja pätevyyden vaihtelevuuden vuoksi on aina tärkeää arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216.)

5.3.1 Reliaabelius

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Sen tarkoituksena on antaa ei-sattumanvaraisia vastauksia tutkimusta toteutettaessa. Tutkimuksen reliaabelius voidaan mitata monella eri tavalla. Jos samaa henkilöä haastatellaan tutkimuksessa eri tutkimuskerroilla ja tutkimuksessa päädytään samaan tulokseen, tutkimustuloksia voidaan tällöin pitää reliaabelina eli luotettavina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216.)

Tämän toteutetun tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliaabelina. Jos saman tutkimuksen puitteissa haastateltaisiin samoja tutkimukseen osallistuneita henkilöitä uudelleen, ei tutkimuksen tulokset luultavammin muuttuisi merkittävästi ja asiasisältö pysyisi vastaavanlaisena kuin ensimmäisellä kerrallakin.

5.3.2 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja sen tarkoituksena on mitata tutkimuksessa juuri sitä asiaa mitä olikin tarkoitus mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä parantaa tutkijan kertomus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkkuus koskee kaikkia eri tutkimuksen vaiheita. Tutkimuksen aineiston keräämisen olosuhteet tulisi selvittää tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tutkijan tulisi kertoa tutkimuksessa millä perusteella hän on päässyt tulkintoihin, joihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä tilanteessa lukijalle on hyödyksi, jos tutkimusselosteeseen lisätään suoria haastatteluotteita tai muita vastaavanlaisia dokumentteja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216 - 218.)

Tämän toteutetun tutkimuksen tuloksia voidaan pitää pätevinä. Tutkimuksessa mitattiin niitä tutkimusongelmia, mitä oli alun perinkin tarkoitus mitata. Lisäksi tutkimuksessa esitettiin kuhunkin yksilöhaastatteluun kulunut aika sekä milloin haastattelu oli toteutettu, tämä aineistokuvaus on liitteessä 3. Tutkimuksen eri vaiheita on kuvattu lukijalle luvuissa 5.2 aineiston keräys, 5.4 tutkimustulosten analysointi ja 5.5 aineiston keräys.

5.4 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimukseen osallistuneiden 14 henkilöiden haastattelut nauhoitettiin heidän jokaisen antamallaan luvalla. Tämän jälkeen jokaisen henkilön yksittäinen haastattelu litteroitiin Word-ohjelmaa apuna käyttäen. Tämän jälkeen tutkimustulokset ”niputettiin” yhteen aina yksi kysymys kerralla Word-dokumentille ja eri värillä merkaten aktorin ja mentorin vastaukset. Tutkimustulosten vastausten analysoinnissa käytettiin erilaisia kynämerkintöjä ja värejä liittyen siihen, oliko tutkimusvastaus täysin samanlainen jonkin toisen vastauksen kanssa vai vähän samanlainen tai täysin erilainen. Lopuksi tutkimustulokset kirjoitettiin lopullisesti auki tutkimustulosten yhteenvetoja ja merkintöjä hyödyntäen. Tutkimuksen analyysiosiossa tarkastellaan haastateltujen henkilöiden vastauksien eroavaisuuksia niiden kysymysten osalta, joissa aktorin ja mentorin vastaukset poikkeavat toisistaan erityisen paljon.

5.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kohdeyhtiössä kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimukseen valittujen henkilöiden yhteystiedot sain kohdeyhtiön henkilöstön kehittäjältä etukäteen. Haastattelut suoritettiin yhtiön omissa tiloissa etukäteen tehdyillä kalenterivaroituksilla. Haastattelut toteutettiin kesäkuu 2011 - joulukuu 2011 välisenä aikana. Tutkimuksessa haastateltiin yhtiön 14 työntekijää, jotka olivat aikaisemmin suorittaneet yhtiön mentorointiohjelman vuosien 2009 - 2011 välisenä aikana. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 16 ja kysymykset olivat samoja sekä mentorille että mentoroitavalla, lukuun ottamatta yhtä kysymystä jossa mentorilta kysyttiin hiljaisen tiedon siirtämisen soveltuvuutta sekä onnistumista mentorointisuhteessa. Taustakysymyksillä kartoitettiin tutkimuksessa haastateltavan taustatietoja iän, sukupuolen, osaston, tehtävänimikkeen, työhistorian pituuden mukaan työtehtävässä, työhistorian pituuden mukaan toimeksiantoyhtiössä, roolin, mentoroinnin aihealueen sekä osallistumisajankohdan mukaan. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostilla haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi ennen varsinaista haastattelutilaisuutta. Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla ja haastatteluiden pituudet olivat noin 20 - 40 minuuttia/haastateltava. Tutkimuksen haastattelukysymykset ilmenevät liitteessä 1. Tutkimuksessa haastateltiin myös kohdeyhtiön henkilöstönkehittäjää erillisellä haastattelulla. Tämän haastatteluun kysymykset olivat erilaiset, jotka ilmenevät liitteessä 2.

6 Tutkimustulokset

Kohdeyhtiölle toteutettuun kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä, heistä 8 henkilöä oli toiminut aktorin roolissa ja 6 henkilöä oli toiminut mentorin roolissa.

Haastattelut toteutettiin 06/2011 - 12/2011 välisenä aikana. Haastattelukysymykset koostuivat henkilön taustatiedoista sekä 16 erillisestä avoimesta kysymyksestä. Kysymykset olivat kaikille samat lukuun ottamatta yhtä kysymystä mentorille, jossa selvitettiin hiljaisen tiedon siirtämistä mentorilta aktorille. Seuraavassa osiossa esitellään tutkimustulokset aina kysymys kerrallaan.

6.1 Taustatiedot

Tutkimuksen taustatiedoissa kartoitettiin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ikä, sukupuoli, osasto, tehtävänimike, työhistorian pituus nykyisessä tehtävässä, työhistorian pituus kohdeyhtiössä, rooli mentorointisuhteessa, mentoroinnin aihealue ja osallistumisajankohta.

Ikä

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ikä oli 27 - 64 vuoden välillä. Kaksi henkilöä olivat iältään 27 - 30 vuoden väliltä. Yhtään henkilöä ei ollut 31 - 39 vuoden väliltä. Viisi henkilöä olivat iältään 40 - 49 vuoden väliltä. Neljä henkilöä olivat iältään 50 - 59 vuoden väliltä. Ja kolme henkilöä olivat iältään 60 - 64 vuoden väliltä.

Sukupuoli

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 13 olivat naisia ja miehiä oli yksi.

Osasto

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kahdeksan olivat eläke tai kuntoutus -ja ratkaisupalveluista, kaksi henkilöä olivat eläkemaksuosastolta, kaksi henkilöä olivat tietohallinnosta, yksi henkilö oli henkilöstöpalveluista ja yksi henkilö oli vakuutuspalveluista.

Tehtävänimike

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kolme olivat toimihenkilöitä, neljä henkilöä olivat asiantuntija -tai suunnittelijatehtävissä ja seitsemän henkilöä olivat esimies - tai päällikkötehtävissä.

Työhistorian pituus nykyisessä tehtävässä

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä yksi oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään alle vuoden, kuusi henkilöä olivat työskennelleet 1 - 5 vuotta, viisi henkilöä olivat työskennelleet

6 - 10 vuotta, yksi henkilö oli työskennellyt yli 20 vuotta ja yksi henkilö oli työskennellyt yli 40 vuotta.

Työhistorian pituus kohdeyhtiössä

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kolme olivat työskennelleet kohdeyhtiössä 3 - 5 vuotta, kolme henkilöä olivat työskennelleet 6 - 10 vuotta, kolme henkilöä olivat työskennelleet 10 - 19 vuotta, neljä henkilöä olivat työskennelleet 20 - 30 vuotta ja yksi henkilö oli työskennellyt yli 40 vuotta.

Rooli mentorointisuhteessa

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kahdeksan henkilöä oli toiminut akrtorin roolissa ja kuusi henkilöä oli toiminut mentorin roolissa.

Mentoroinnin aihealue

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kahdeksalla henkilöllä aihealue oli esimies -tai projektityöhön liittyvät asiat, kolmella henkilöllä aihealue oli eläkkeen maksatukseen tai säätiöiden hoitoon liittyvät asiat, kahdella henkilöllä mentoroinnin aihealue oli eläkkeen laskentaan liittyvät asiat ja yhdellä henkilöllä aihealue oli työsuhdeasioihin liittyvät asiat.

Osallistumisajankohta

Kahdeksan henkilöä haastatelluista olivat osallistuneet mentorointiohjelmaan syyskuu 2009 - keuhä 2010 välisenä aikana. Viisi henkilöä haastatelluista oli osallistunut mentorointiohjelmaan syyskuu 2010 - keuhä 2011 välisenä aikana. Yksi haastatelluista oli osallistunut mentorointiohjelmaan keuhä 2011 - syyskuu 2011 välisenä aikana.

6.2 Motivaatiotekijät

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin mitkä asiat innostivat häntä lähtemään mukaan mentorointiohjelmaan. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Aktoreista yli puolet henkilöistä vastasit lähteneensä mukaan mentorointiohjelmaan mukaan oma-aloitteisesti, jotta oppisivat omalle vastuulleen tulleen uuden työtehtävän. Aktoreista muutama henkilö kertoi lähteneensä mukaan mentorointiohjelmaan esimiehen ehdotuksesta sekä omasta halukkuudesta lisätä ja syventää omaa oppimista omassa työtehtävissä. Yksi aktorina toiminut henkilö vastasi osallistuneensa mentorointiohjelmaan sen vuoksi, että näki ilmoituksen intranetissä ja ajatus kolahti heti, ja huomaavansa tarvitsevansa apua kehittyäkseen eteenpäin itseänsä kiinnostavassa alueessa sekä mentorointi tuntui myös

kivalta ajatukselta käydä asioita läpi jonkun kokeneemman henkilön kanssa yhdessä. Muita syitä aktoreiden osallistumiselle mentorointiohjelmaan olivat myös oma innokkuus mentorointia kohtaan, osoittaa arvostusta kokenutta mentoria kohtaan, viimeisestä käydystä koulutusohjelmasta oli kulunut jo niin pitkä aika, oman työstävän osallistuminen mentorointiohjelmaan, tuen saaminen omalle työlleen mentoroinnista, oman ammatillisen kehittymisen halukkuus, ajankohta oli oikea osallistumiselle, kokemusten ja fiilisten jakaminen kokeneemman henkilön kanssa sekä käytännön vinkkien saaminen.

Mentoreista suurin osa vastasi lähteneensä mukaan mentorointiohjelmaan joko aktorin tai henkilöstöosaston kehittäjän pyynnöstä. Yksi mentorina toiminut henkilö vastasi osallistuneensa mentorointiohjelmaan sen vuoksi, että näki itse intranetissä ilmoituksen mentorointiohjelman alkamisesta ja halusi jakaa toisille omaa henkilökohtaista tietotaitoa ja samalla oppia myös itse uusia asioita. Mentoroiden muita syitä mentorointiohjelmaan osallistumiseen olivat myös oma innostuminen mentorointia kohtaan pienen miettimisen jälkeen, pyydettiin mukaan niin kauniisti, ettei voinut kieltäytyä kunniaasta, on kiva kun on kokemusta mitä jakaa toisille, tiedon jakamisen avulla toinen henkilö pystyy tuuraamaan työtehtävien hoidossa, tarvitaan uusia henkilöitä tiettyjen työtehtävien hoitamiseen, tulee asettaneeksi omia itsestäänselvyyksiä kyseenalaiseksi sekä vuorovaikutuksen tärkeys.

Analyyysi

Tutkimuksesta ilmeni, että kohdeyhtiön henkilöt ovat kiinnostuneita kehittämään itseään ammatillisesta sekä jakamaan avuliaasti omaa tietotaitoa toisille henkilöille. Suurin osa henkilöistä olivat lähteneet mentorointiohjelmaan mukaan omasta halukkuudesta oppia uusia asioita. Vuorovaikutuksen merkitys mentorointiohjelmassa koetaan tärkeäksi sekä työtehtävien hoidon jatkuvuuden varmistaminen. Vastauksista voidaan myös todeta, että mentorointiohjelman avulla haettiin apua ja tukea oman uuden työtehtävän opetteluun taikka oman osa-alueen syventämiseen. Tutkimuksen vastauksista ilmeni myös kahdenkeskinen kokemusten ja ajatusten vaihdon tärkeys kokeneemman henkilön kanssa sekä arvostus kokeneempia henkilöitä kohtaan. Aktoreiden ja mentoreiden vastaukset erosivat toisistaan lähinnä siinä, että aktoreista suurin osa oli lähtenyt mentorointiohjelmaan mukaan omasta aloitteestaan ja mentoreista suurin osa oli lähtenyt mukaan mentorointiohjelmaan esimiehen tai kohdeyhtiön henkilöstön kehittäjän pyynnöstä. Aktorit kokivat tärkeäksi saavansa mentoreiltaan oppeja ja tietoa kokeneemmalta henkilöltä sekä kehittää omaa ammatillista osaamista. Mentorit taas kokivat tärkeäksi jakaa omaa tietoa ja kokemusta aktoreilleen sekä he kokivat mentorin roolin kunnian ja arvostuksen osoituksena omalle työuralleen.

6.3 Esimiehen tuki

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin oliko hänellä esimiehen tuki mentorointiohjelmaan lähtiessä. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Aktoreista lähes jokainen vastasi, että heillä oli ollut täysi esimiehen tuki mentorointiohjelmaan lähtiessä ja muutamalle näistä aktoreista esimies oli ehdottanut lähteä mukaan mentorointiohjelmaan. Yhdelle aktoreista esimies oli kertonut mentorointiohjelmasta ja kysynyt halukkuutta osallistumiselle. Yksi henkilö aktoreista vastasi, että hänelle ei oikeastaan ollut esimiehen tukea mentorointiohjelmaan lähtiessä, koska osallistuminen oli ollut oma ajatus, mutta esimies suhtautui myönteisesti mentorointiohjelmaan osallistukseen. Yksi henkilö aktoreista vastasi, että oli joutunut aluksi perustelevaan halukkuutensa osallistua mentorointiohjelmaan, jonka jälkeen esimies suhtautui asiaan positiivisesti.

Mentoreista kolme neljänneksestä vastasivat, että heillä oli ollut täysi esimiehen tuki mentorointiohjelmaan lähtiessä. Yksi mentoreista vastasi, että hänellä oli ollut esimiehen tuki, vaikka hän ei ollutkaan puhunut asiasta paljon esimiehensä kanssa. Yksi mentoreista vastasi, että hänen esimiehensä oli pyytänyt häntä mukaan mentorointiohjelmaan aktorin pyynnöstä ja hän oli saanut itse mieltä halukkuutensa lähteä mukaan mentorointiohjelmaan ja hän oli lähtenyt mukaan esimiehen lämpimien suositusten perusteella. Yksi mentorista kertoi myös, että oma esimies ja tiiminvetäjä olivat iloisia osallistumisestani mentorointiohjelmaan. Mentoreista muutama henkilöä vastasivat, että olivat lähteneet ohjelmaan mukaan omasta aloitteesta ja heillä oli molemmilla esimiehen tuki, vaikka eivät olleetkaan asiasta paljon keskustelleet esimiehensä kanssa etukäteen.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että lähes kaikilla haastatelluilla henkilöillä oli ollut oman esimiehen tuki mentorointiohjelmaan osallistumiselle. Esimies itse oli ehdottanut muutamalle haastatelluista henkilöistä mentorointiohjelmaan osallistumista tai kertonut siitä heille, jolloin esimiehen tuki oli ollut tärkeä koko mentorointiohjelman ajan. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta myös, että esimiehet suhtautuivat mentorointiohjelmaan osallistumisen hyvänä ja positiivisina asiana henkilökohtaiselle kehittämiselle. Mentoreiden ja aktoreiden vastauksissa ei ollut merkittäviä eroavuuksia tämän kysymyksen osalta.

6.4 Henkilökohtainen suhtautuminen

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin mitkä olivat hänen omat tärkeimmät positiiviset ominaisuudet suhtautumisessa mentorointiohjelmaan. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Suurin osa haastatelluista henkilöistä vastasivat, että tärkeimmät henkilökohtaiset positiiviset ominaisuudet suhtautumisessa mentorointiohjelmaan olivat avoimuus, innostuneisuus, kiinnostuneisuus, reippaus, positiivinen mieli sekä halu oppia uutta. Muita vastauksia olivat hyvien vinkkien saaminen omaan työhönsä, oman itsensä uudistaminen, nöyrä suhtautuminen mentoria kohtaan, tuen hakeminen, toisen kokemuksen arvostaminen sekä oman tiedon jakamisen halu.

Analyysi

Tutkimuksessa tuli esille, että suurin osa haastatelluista henkilöistä olivat aidosti innostuneita ja kiinnostuneita mentorointiohjelmaan osallistumiseen. Vastauksien perusteella voidaan myös todeta, että haastateltujen henkilöiden oppimishalu, itsensä kehittäminen, tiedon nälkä, tiedon jakamisen halu sekä kokemuksen arvostaminen olivat avainasemassa mentorointiohjelmaan osallistumiselle. Aktoreiden ja mentoreiden vastausten eroina voidaan mainita, että mentorit ottivat ohjelmaan osallistumisen kunnian osoituksena ja arvostuksena, kun heitä oli pyydetty mentoriksi sekä he olivat positiivisesti innokkaita jakamaan omaa kokemusta ja tietoutta aktoreille.

6.5 Henkilökohtaiset kokemukset

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin miten yhteinen mentoroinnin aloitustilaisuus mentorointipareille koettiin. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Lähes jokainen haastatellusta henkilöistä piti mentoroinnin aloitustilaisuutta hyvänä tai erinomaisena. Muutama haastatelluista henkilöistä eivät olleet kerenneet osallistumaan aloitustilaisuuteen, joten heillä ei ollut tähän asiaan näkemystä. Yksi haastatelluista piti aloitustilaisuutta parhaana antina mentoroinnissa. Suurinta kiitosta haastatelluilta saivat aloitustilaisuudessa LTA -analyysi eli luontaisten taipumusten analyysi, joka koettiin erittäin mielenkiintoiseksi asiaksi ja hyväksi tavaksi tutustua paremmin omaan mentorointipariinsa. LTA -analyysiä pidettiin myös hyvänä tapana nähdä toisten ihmisten erot ja miksi eri ihmiset lähestyvät asioita eri tavalla. Analyysistä sai myös hauskoja oivalluksia itselleen, tuumasi eräs haastatelluista. LTA -analyysi herätti keskustelua mentorointiparien kesken omista luonteenpiirteistään ja sai vertaamaan toistensa luonteenpiirteitä keskenään mentorointiparin kanssa. Useamman haastatellun henkilön mielestä mentoroinnin aloitustilaisuudessa oli hyvää ulkopuolinen vetäjä, joka sai innostumaan mentoroinnista vielä enemmän. Hyvänä asiana koettiin myös se, että aloitustilaisuudessa tehtiin mentorointisuunnitelma ja aikataulu mentorointiparien kesken, suunnitelman ja aikataulun avulla oli helppo edetä ohjelmassa sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. Muita hyviä asioita

joita haastatellut toivat esille hyvinä asioina olivat, että aloitustilaisuudessa sai työkalut mentorointiin sekä erilaisia oppeja ja ohjeita. Yhden haastatellun henkilön mielestä aloitustilaisuus oli ihan hyvä, eikä hänellä ollut mitään etukäteisodotuksia tämän suhteen ja hän mainitsi, että jatkossa hän näkisi asian siten, että jos mentori on joskus aikaisemmin osallistunut aloitustilaisuuteen, voisi hän jatkossa toimia mentorina ilman aloitustilaisuuttakin, siten että itse ottaa ohjeet eli tekee suunnitelman mentoroitavan kanssa.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa haastatelluista jotka olivat osallistuneet aloitustilaisuuteen, pitivät mentoroinnin aloitustilaisuutta hyvänä ja tärkeänä tilaisuutena. Suurta kiitosta saivat aloitustilaisuuden vetäjät, joista toinen heistä oli kohdeyhtiön ulkopuolelta. Vetäjät olivat innostuneita mentoroinnista ja saivat näin osallistujia innostumaan vielä enemmän mentoroinnista. Tutkimuksesta ilmeni, että mielenkiintoisena ja opettavaisena asiana pidettiin myös LTA -analyysia, joka oli hyvä keino jutella ja tutustua paremmin omaan mentorointipariinsa. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että haastatellut henkilöt pitivät mentoroinnin onnistumiselle tärkeänä asiana mentorointisuunnitelman ja aikataulun tekemistä ennen mentorointiohjelman aloittamista. Tämän johdosta koettiin, että mentorointiohjelma eteni mukavasti suunnitelman mukaan ja tavoitteet toteutuivat hyvin. Lopuksi vastausten perusteella voidaan todeta, että yhteinen mentoroinnin aloitustilaisuus antoi hyvän työkalun ja teorian toimivan sekä onnistuneen mentorointiohjelman luomiselle. Aktoreiden ja mentoreiden vastaukset eivät merkittävästi eronneet toisistaan tämän kysymyksen osalta.

6.6 Henkilökohtaiset tavoitteet

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin, mitkä olivat hänen omat henkilökohtaiset tavoitteensa ennen mentorointiohjelman alkamista. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Suurin osa haastatelluista kertoi omien tavoitteiden olleen uusien asioiden oppiminen, oman osa-alueen osaamisen syventäminen, vinkkien saaminen omaan käytännön työhönsä, kokemusten saaminen kokeneemmalta henkilöltä sekä oman tiedon ja kokemusten jakaminen. Muita tavoitteita joita haastatellut henkilöt toivat ilmi, olivat myös vuorovaikutuksen vahvistaminen omassa työssä, askarruttavien kysymysten käsittelyä avoimesti yhdessä sekä hiljaisen tiedon saaminen liittyen omaan työhön. Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi, ettei hänellä oikeastaan ollut omia tavoitteita ennen mentorointiohjelman alkamista.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että lähes kaikilla haastatelluilla henkilöillä oli omia tavoitteita ennen mentorointiohjelman alkamista. Vastaukset olivat aika samankaltaisia vastaajien kesken. Tärkeimmäksi tavoitteeksi nousi uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen omassa työssä. Tutkimuksesta tuli ilmi, että haastatellut henkilöt etsivät myös hyviä vinkkejä omaan työhönsä mentoroinnin tuella. Haastatellut henkilöt hakivat mentoroinnista kokemuksia ja omaa henkilökohtaista kehittymistä juuri aloitettuun uuteen työhönsä tai jo olemassa olevaan työhönsä. Vastaukset erosivat aktoreiden ja mentoreiden kesken siltä osin, että mentoreiden tavoitteet olivat oman tiedon ja kokemuksen jakaminen ja saada aktorit oppimaan mahdollisimman hyvin sekä pitää mielenkiinto yllä koko mentorointiohjelman aikana. Mentorit kokivat myös saaneensa apua omaan työhönsä avoimien keskustelujen kautta. Aktoreiden tavoitteet puolestaan olivat henkilökohtaisen osaamisen kartuttaminen omassa työssä, tiedon ja kokemusten saaminen kokeneemalta henkilöltä, vinkkien saaminen omaan työhönsä, uuden osa-alueen ymmärtäminen ja opiskelu sekä vuorovaikutuksen vahvistaminen.

6.7 Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin toteutuivatko omat henkilökohtaiset tavoitteet ja millä tavoin. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Kolme neljänneksellä haastatelluista henkilöistä koki, että omat tavoitteet toteutuivat kokonaan ja erittäin hyvin. Yhdellä neljänneksellä haastatelluista henkilöistä omat tavoitteet toteutuivat osittain. Yhden haastatellun henkilön omat tavoitteet eivät toteutuneet mentorointiohjelman aikana. Henkilöt joiden omat tavoitteet toteutuivat kokonaan, kertoivat niiden toteutuneen aivan odotuksien mukaisesti. Haastateltujen henkilöt pitivät tärkeänä tavoitteiden onnistumiselle avointa ja luottamuksellista keskusteluilmapiiriä sekä omien kokemusten jakamista. Haastatellut henkilöt kertoivat hyvän mentorointisuunnitelman auttaneen tavoitteiden saavuttamisessa, sen avulla aikataulu piti ja ennalta sovitut osa-alueet ehdittiin käymään lävitse. Hyvä ja innostunut henki auttoi tavoitteiden saavuttamisessa, kertoo eräs haastatelluista. Ne haastatellut henkilöt joiden tavoitteet toteutuivat osittain, kertoivat tämän johtuneen siitä, että mentorointiohjelman tuli katkos työkiireiden tai perhevapaan vuoksi. Muita syitä osittaisten tavoitteiden toteutumiseksi oli, että mentorointiohjelman aikana kaivattiin avoimempaa ja luottamuksellisempaa keskustelua sekä sparrausta. Yhden haastatellun henkilön arvio tavoitteiden kokonaan toteutumatta jäämiselle oli, että mentorointiohjelman ei oikein sopinut tarkoitukseen jota mentoroinnilla yritettiin saavuttaa ja tämä selvisi heti mentorointiohjelman alussa.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurimmalla osalla mentorointiohjelmaan osallistuneilla henkilöillä omat henkilökohtaiset tavoitteet toteutuivat erittäin hyvin ja kokonaan. Vain pienellä osalla haastatelluista henkilöistä tavoitteet toteutuivat osittain tai ei ollenkaan. Tutkimuksesta tuli ilmi, että hyvä mentorointisuunnitelma, aikataulut, avoin, luotettava ja osallistuva ilmapiiri olivat tärkeimmät onnistumisen tekijät tavoitteiden saavuttamiselle. Vastauksista ilmeni, että keskustelujen avulla mentoriparit pystyivät käymään yhdessä asioita lävitse jotka askarruttivat itseään. Mentoroinnin avulla opittiin näkemään tietyn osa-alueen kokonaisuus, joka koettiin helpottavan paremmin oman työn hahmottamista. Aktoreiden ja mentoreiden vastaukset erosivat toisistaan siltä osin, että mentorit kokivat voineensa auttaa aktoreita ja antamaan uusia näkökulmia sekä vinkkejä aktoreille. Aktorit puolestaan kokivat saaneensa mentoroinnin avulla uutta osaamista ja näkemystä keskustelujen sekä kokemusten kautta.

6.8 Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumatta jääminen

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin mitä olisi pitänyt tehdä toisin, jotta omat henkilökohtaiset tavoitteet olisivat toteutuneet. Tämä kysymys esitettiin haastateltavalle vain jos hän oli vastannut edelliseen kysymykseen, ettei omat henkilökohtaiset tavoitteet toteutuneet tai jos ne toteutuivat vain osittain. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Haastatellut henkilöt joiden tavoitteet eivät toteutuneet ollenkaan tai toteutuivat osittain, kertoivat että tapaamisia olisi voinut olla enemmänkin ja tiheämpään tahtiin, jotta omat tavoitteet olisivat toteutuneet täysin. Eräs haastateltu henkilö kertoi, että opiskelumateriaalia oli vaikea löytää, joka vaikeutti tavoitteiden saavuttamista. Yhden haastatellun henkilön mielestä mentorointitapaamiseen olisi voinut osallistua joku ulkopuolinen mukaan katsomaan miten mentorointitapaaminen sujui.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että yhteistä aikaa oli hankala löytää jossakin tapauksissa ja se vaikeutti tavoitteiden saavuttamista. Mentorointitapaamiseen toivottiin myös ulkopuolista seuraajaa mukaan, joka olisi voinut jälkikäteen kertoa miten tämä tapaaminen sujui ja tämän avulla olisi voinut kehittää ja parantaa tulevia mentorointitapaamisia mentorointiparin kesken.

6.9 Saatujen oppien hyödyntäminen omassa työssä

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin, miten on pystynyt hyödyntämään mentoroinnista saamia oppeja omassa käytännön työssään. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Suurin osa haastatelluista henkilöistä koki pystyneensä hyödyntämään mentoroinnista saamia oppeja omassa käytännön työssään. Haastatellut henkilöt kertoivat muun muassa saaneensa erilaisia vinkkejä liittyen oman työn osa-alueeseen, joista on ollut apua omassa arkipäiväisessä työssään. Koettiin myös, että mentoroinnista oli saanut tukea, selkeyttä, uusia näkökulmia sekä ajattelutapoja omaan työhönsä. Myös kokonaisnäkemys omaan työhön kohtaan parani, jonka perusteella pystyi katsomaan laajemmin mikä asia vaikuttaa mihinkin osa-alueeseen. Mentoroinnista sai vinkkejä myös haastateltujen henkilöiden mukaan aikapulan hallitsemiseen, yhteistyökumppanien yhteistyöhön eli miten ymmärtää toinen toistaan paremmin sekä oppia kuuntelemaan ja arvostamaan paremmin toisia ihmisiä. Haastatellut henkilöt kertoivat myös omien yhteistyötaitojen kehittyneen sekä saaneensa mentoroinnista eväitä toisen työntekijän perehdyttämiseen. Haastatellut henkilöt olivat luoneet mentoroinnin kautta uusia verkostoja, joita ovat pystyneet hyödyntämään myöhemmin omassa työssään. Mentorointiohjelman aikana tehtyjen omien työhöjeiden ja dokumenttien hyödyntäminen koettiin myös hyödylliseksi omassa työssään mentorointiohjelman loputtua. Henkilöt kertoivat myös saaneensa mentoroinnista uusia toimintatapoja ja toimintamalleja, joita ovat voineet hyödyntää omassa työssään myöhemmin. Mentoroinnista saatu tärkein oppi oli, että pitää sparrata ja kannustaa uusia ihmisiä, jotka eivät ole ennen tehneet projektityötä, kertoi eräs haastatellut henkilö. Ohessa poimittuja haastattelutuoksia haastatelluilta henkilöiltä:

”Sain selkeyttä omalle vastuulleni tulevaan uuteen osa-alueeseen. Tämä oli tärkeä asia, jotta tuli näkemys mitä tämä uusi osa-alue on ja pitää kaikkineen sisällään sekä mitä tämä osa-alue tulee olemaan tulevaisuudessa. Olen opetellut myös, että kun vastuuta jaetaan ihmisille esim. jonkun projektin yhteydessä, niin silloin ihmisiin luotetaan tässä asiassa eikä lähdetä itse enää varmistelemaan perään. Olen myös yrittänyt oppia, ettei kokouksissa/suunnittelupäivässä tule yhdellä kerralla liikaa asiaa käsiteltäväksi, ettei tule ähkyä.”

”Ajattelutapa ja kokonaisnäkemys asioihin ovat laajentuneet sekä yhteistyötaitoni ovat kehittyneet, nämä asiat aina auttavat työssä. Myös uudet syntyneet kontaktit auttavat työssäni, tiedän kehen voin ottaa tarvittaessa yhteyttä liittyen johonkin työasiaan.”

”Itselleni tuli suuri muutos työtehtäviini ja tärkeintä minulle oli tässä ohjelmassa, että pystyin kertomaan asioista miltä minusta tuntui ja voitiin keskustella puolin ja toisin. Sain tukea uuteen työhöni ja tiesin toisten henkilöiden odotuksia mm. eri projekteissa. Sain tukea kokonaisuuden hahmottamiseen omassa työssäni.”

”Kun joutui miettimään omaa tekemistään ja kertomaan siitä aktorille, että miten tekee itse asioita. Samalla tulee arvoitua, olenko minä tehnyt näin vai olisinko voinut tehdä tämän jollakin toisella tavalla sekä mikä omista toimintatavoista on toiminut ja mikä ei. Sitä tulee niin harvoin pohdittua omaa tekemistä.”

”Olen yrittänyt suhtautua armollisesti myös itseeni, enemmän tai vähemmän hyvällä menestyksellä, koska aina ei voi onnistua. Mentori korosti, että ole inhimillinen ihminen.”

”Tuli erilaisia näkökulmia, erilaisia kysymyksiä, tuli hyvää pohdintaa.”

”Olen pystynyt hyödyntämään saamiani oppeja käytännön työssäni, silloin kun joutuu ajattelemaan niitä asioita, ettei vaan tee mekaanisesti. Kyllä siitä on aina hyötyä silloin.”

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että mentorointiohjelmasta on ollut oleellista hyötyä haastatetuille henkilöille omassa työssä mentorointiohjelman jälkeen. Mentoroinnista henkilöt ovat saaneet uusia vinkkejä, näkemyksiä, ajattelumalleja ja toimintamalleja omaan työhönsä liittyen. Tutkimuksesta tuli ilmi, että mentoroinnista saatiin myös tukea, kannustusta ja sparrausta omaan työhönsä. Mentoroinnista saatiin myös apua konkreettisesti miten keskustella toisten henkilöiden kanssa vähän vaikeammistakin asioista, eli miten lähestyä toista ihmistä hienovaraisesti. Mentoroinnin avulla osa haastatelluista oli tehnyt itselleen omia työohjeita ja dokumentteja, joita oli konkreettisesti voinut hyödyntää jälkikäteen omassa työssään. Apua mentorointi toi myös erilaisten työtehtävien hoitamiseen ja mitä työtehtävät pitävät sisällään. Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta myös seikka, että mentorointi on kehittänyt myös yhteistyötaitoja, joilla on tärkeä merkitys omassa työssä. Mentoroinnista koettiin saavan myös paljon tukea ja hyvä runko uuden työtehtävän tai osa-alueen opettelulle. Lopuksi tutkimuksesta tuli esille, että mentorointi on kehittänyt henkilöiden omaa arvostusta itseään ja toisia henkilöitä kohtaan. Aktoreiden ja mentorien vastaukset eivät oleelliset poikenneet toisistaan, ainoaksi eroksi voidaan nostaa se, että mentorit kokivat yhteisten erinäisten pohdintojen, keskustelujen ja kysymysten avulla

saaneen omalle ajattelulle uusia näkökulmia ja pohdintoja omien työskentelytapojen suhteen.

6.10 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Tutkimukseen osallistuneilta mentoreilta kysyttiin miten mentorointi sopii hiljaisen tiedon siirtämiseen ja kokeeko itse onnistuneensa siinä. Tämä kysymys esitettiin vain mentoreille haastattelutilaisuudessa. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Kaikki haastatellut henkilöt vastasivat, että mentorointi sopii hyvin tai erittäin hyvin hiljaisen tiedon siirtämiseen. Yhden haastatellun henkilön mielestä mentorointi on paras oppimistapa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Yksi haastatelluista kommentoi, että jos tärkeä avainhenkilö on lähtemässä pois talosta, niin sitä pitää valvoa, että tieto saadaan siirrettyä toiselle henkilölle ja tieto jää taloon. Yhden haastatellun henkilön mielestä mentorointi on ihan hyvä toimintatapa hiljaisen tiedon siirtämiseen, mutta koki kuitenkin sen enemmän keskusteluna ja yhteisenä foorumina, kuin puhtaana tiedon siirtona. Kaikki haastatelluista kokivat onnistuneensa hiljaisen tiedon siirtämisessä tai ainakin toivoivat onnistuneensa siinä.

Analyyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että haastatellut henkilöt pitävät mentorointia hyvänä oppimismuotona hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että kaikki haastatellut henkilöt kokivat onnistuneensa tai toivoivat onnistuneensa hiljaisen tiedon siirtämisessä aktoreilleen.

6.11 Parhaimmat kokemukset

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin mitkä asiat olivat parhaita kokemuksia mentorointiohjelman aikana. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Moni haastatelluista henkilöistä toi esille omina parhaina kokemuksina mentorointiohjelman aikana mm. mentorointipariin tutustumisen ja yhteistyön hänen kanssaan, mentorointiaikataulun ja suunnitelman tekemisen etukäteen, uuden työn osa-alueen oppimisen, mentorointiparin arvostamisen, mentorointiohjelman vapaamuotoisuus ihmisten tarpeiden ehdoilla, yhteiset luottamukselliset keskustelut, LTA -analyysin tekemisen sekä uusien ajatuksien saaminen. Haastatellut henkilöt kertoivat, että parin tunnin tapaamiskerta aina kerrallaan oli hyvä ja toimiva tapa mentorointiohjelmassa. Yksi haastatelluista totesi, että oli erittäin hyödyllistä kun mentorointiohjelma meni päällekkäin hänen uuden työroolin

kanssa jota oli juuri opettelemassa ja suositteli tätä tapaa lämpimästi muille samassa tilanteessa oleville henkilöille. Muita esiin tulleita henkilökohtaisia hyviä kokemuksia mentorointiohjelmassa olivat hyvä muoto yhdistää ihmisten voimavaroja, toisen ihmisen ymmärtäminen ja kuunteleminen sekä aktorit kertoivat mentorointiohjelmaan osallistumisen tärkeydestä mentorille. Yksi haastatelluista ilmaisi, että ohjelmassa oli mukana mielenkiintoisia ihmisiä ympäri taloa ja koki hyvänä asiana tutustua samalla muiden osastojen toimintaan.

Analyyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että haastatellut henkilöt kokivat mentorointiohjelmaan osallistumisen positiivisena ja hyödyllisenä kokemuksena, jota voivat suositella lämpimästi muillekin työkavereilleen. Tutkimuksesta tuli esille, että LTA -analyysia pidettiin hyvänä asiana mentorointiohjelmassa jonka avulla oppi ymmärtämään itseään ja mentorointipariaan paremmin. Tutkimuksen tuli ilmi, että mentorointiohjelmassa pidettiin positiivisimpina kokemuksina yhteisiä avoimia keskusteluja, yhteistyötä, kannustavaa ilmapiiriä sekä yhteydenpitoa mentorointipariinsa mentorointiohjelman jälkeen. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että mentorointitapaamisia pidettiin mukavina hetkinä, joissa oli innostunut ja iloinen ilmapiiri. Lopuksi tutkimuksen vastausten perusteella voidaan vielä todeta, että mentorointiohjelmaan osallistujat uskalsivat tuoda keskusteluihin helposti esille itseään askarruttavia asioita, koska ilmapiiri oli avoin ja luotettava. Mentorointiohjelmaa pidettiin hyvänä ja kivana muotona oppia uusia asioita oman työn ohella. Aktoreiden ja mentoroiden vastaukset eivät merkittävästi eronneet toisistaan. Eroavuudeksi voidaan nostaa se, että aktorit kokivat mentorointiohjelmaan osallistumisen olevan tärkeä asia mentororeille ja mentorit puolestaan iloitsivat siitä, kun huomasivat aktoreiden oppineen koko ajan uutta sekä heidän itseluottamuksen kasvaneen.

6.12 Uusien verkostojen syntyminen

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin syntyitkö uusia verkostoja mentorointiohjelman aikana ja jos syntyi, niin millaisia. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Haastatelluista henkilöistä vajaalle puolelle syntyi uusia verkostoja mentorointiohjelman aikana. Toiselle puolelle haastatelluista henkilöistä ei syntynyt uusia verkostoja, mutta he mainitsivat syntyneen luottamuksellinen suhde mentorointiparin kanssa, joka on olemassa vielä mentorointiohjelman jälkeenkin. Muutama haastatelluista ilmaisi, että mentorointiohjelman aloitus -ja lopetustilaisuudessa tutustui paremmin muihin mentorointipareihin. Henkilöt joille syntyi uusia verkostoja, kertoivat niiden liittyneen mentorilta saamiin yhteistietoihin talon ulkopuolelle joita tarvitsee oman työn hoidossa.

Haastatellut kertoivat uusien verkostojen tarkoittaneen myös sitä, että tutustui omaan mentorointipariinsa uudella tavalla tai oppivat tuntemaan uusia ihmisiä talon sisällä. Yksi haastatelluista kertoi saaneensa muutaman yhteistyökumppanin oman mentorointiparinsa kautta. Muutama haastatelluista kertoi antaneensa omat kontaktitietonsa omalle mentorointiparilleen. Ne haastatellut henkilöt jotka vastasivat, ettei heille syntynyt uusia kontakteja, niin yhteys tähän oli se, että heillä oli entuudestaan laaja verkostopiiri ja muut mentorointiparit taikka oma mentoripari olivat entuudestaan tuttuja.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että vajaalle puolelle haastatelluista henkilöistä syntyi uusia verkostoja. Uudet verkostot syntyivät lähinnä talon sisällä tai uusien yhteystietojen saamiseen, joita voi hyödyntää oman työnsä hoitamisessa. Tutkimuksesta ilmeni, että uusina verkostoina pidettiin myös lähempää tutustumista omaan tai muihin mentorointipareihin. Tutkimuksesta selvisi myös, että mentoroinnin aloitus -ja lopputilaisuutta pidettiin tilaisuutena, jossa voi verkostoitua muihin mentorointipareihin. Osa haastatelluista henkilöistä kertoi pitävänsä edelleen yhteyttä omaan mentorointipariinsa työhön liittyvissä asioissa. Aktoreiden ja mentoroiden vastauksien eroavuudet olivat lähinnä siinä, että mentororit olivat antaneet aktoreilleen omia kontaktitietojaan, joihin voi ottaa yhteyttä työasioiden hoitamisessa. Mentoreille syntyi vähemmän uusia kontakteja mentorointiohjelman aikana kuin aktoreille, johtuen siitä että heillä oli entuudestaan olemassa laaja verkostopiiri sekä he tunsivat entuudestaan muut mentorointiparit.

6.13 Uusien verkostojen hyöhyntäminen

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin ovatko he hyödyntäneet uusia syntyneitä verkostoja mentorointiohjelman jälkeen ja millä tavoin. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Hieman yli puolet haastatelluista henkilöistä olivat hyödyntäneet uusia syntyneitä verkostoja mentorointiohjelman jälkeen. He olivat tavannaneet mentorointipariaan mentorointiohjelman jälkeen keskustelujen ja ajatusten jakamisen merkeissä. Osa haastatelluista henkilöistä olivat hyödyntäneet uusia syntyneitä verkostoja omien työasioiden hoitamisessa. Osa haastatelluista henkilöistä olivat olleet säännöllisesti yhteydessä mentorointipariinsa mentorointiohjelman jälkeen ja osa haastatelluista henkilöistä olivat olleet yhteydessä aina tarvittaessa ja olivat kiitollisia siitä, että heillä on olemassa henkilö jonka puoleen voi kääntyä aina tarvittaessa. Yksi mentorointipari on jatkanut omaa ns. jatkomentorointia aina tarpeen mukaan varsinaisen mentorointiohjelman jälkeen. Hieman alle puolet haastatelluista henkilöistä eivät olleet hyödyntäneet uusia syntyneitä verkostoja mentorointiohjelman jälkeen, koska uusia verkostoja ei ollut syntynyt mentorointiohjelman

aikana. Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi, että ei ole ainakaan vielä hyödyntänyt uusia syntyneitä verkostaja, mutta ehkä siinä vaiheessa tulee hyödynnettyä uusia verkostoja, kun ryhtyy tekemään työtä jota opetteli mentorointiohjelman aikana.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että yli puolet haastatelluista henkilöistä olivat hyödyntäneet uusia syntyneitä verkostoja mentorointiohjelman jälkeenkin. Henkilöt olivat hyödyntäneet verkostojaan työasioiden hoidossa, tapaamisissa mentorointiparinsa kanssa sekä omassa vapaamuotoisessa ”jatkomentoroinnissa”. Haastatellut henkilöt olivat iloisia, että heillä on aina tarvittaessa henkilö, jonka kanssa voivat vaihtaa ajatuksia ja keskustella luottamuksellisesti. Tutkimuksesta ilmeni, että haastatellut henkilöt olivat myös kiitollisia tutustumisesta uusiin ihmisiin tai tutustumisesta syvemmin omaan mentorointipariinsa. Tutkimuksesta selvisi myös, että haastatellut henkilöt jotka eivät olleet hyödyntäneet uusia verkostoja mentorointiohjelman jälkeen, syynä oli ettei heille ollut syntynyt uusia verkostoja mentorointiohjelman aikana. Näillä henkilöillä oli ollut laaja oma verkosto ennen mentorointiohjelman alkamista tai he tunsivat entuudestaan muut osallistujat mentorointiohjelmassa. Aktoreiden ja mentoroiden vastaukset eivät merkittävästi poikenneet toisistaan. Eroavuudeksi voidaan todeta, että aktorit olivat vielä enemmän kiitollisia siitä, että heillä on aina olemassa luotettava henkilö, jonka puoleen voi kääntyä tarvittaessa mentorointiohjelman jälkeenkin. Aktorit olivat myös pystyneet hyödyntämään uusia verkostojaan enemmän työasioiden hoitamisessa.

6.14 Osallistujien kehitysajatuksia

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin kehitysideoita mentorointiohjelman kehittämiseen. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Puolet haastatelluista henkilöistä olivat sitä mieltä että, mentorointiohjelman välissä olisi voinut olla yhteinen välitilaisuus kaikkien mentorointiparien kesken. Haastatellut henkilöt toivoivat mentorointiojelmaan jonkinlaista yhteistä tilaisuutta mentorointiohjelman puoleen väliin, jossa olisi voinut vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia toisten mentorointiparien kesken. Yhteiset tilaisuudet ja välitilaisuus lisäävät verkostoitumisen mahdollisuuksia, kertoivat osa haastatelluista henkilöistä. Puolet haastatelluista mainitsivat, että mentorointiohjelmalla voisi tuoda enemmän esille, eli mainostaa sitä enemmän esimerkiksi tiimi -ja osastokokouksissa, koska heidän mielestään mentorointiohjelmalla ei hyödynnetä riittävästi. Muutama haastatelluista toi ilmi asian, että esimiehellä on tärkeä rooli mentorointiojelmaan osallistujille. Kun esimies on täysillä tukemassa antamalla mentorointiojelmaan täyden ajan, kannustuksen ja rohkaisun, niin silloin ei välttämättä edes tarvitse välitilaisuutta

mentorointiohjelman aikana. Muutama haastatelluista henkilöistä kertoi, että mentorointiohjelmalla pitäisi heidän mielestään enemmän hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämisessä niiden henkilöiden keskuudessa, jotka ovat pian jäämässä eläkkeelle. Muutama haastatelluista henkilöistä toivoi, että mentorointi ja perehdytys erotetaan ohjelmina paremmin toisistaan ja tuodaan paremmin esille niiden eroavuudet. Heidän mielestään mentorointi oli käsitteenä vieras ja he eivät tieneet mitä se tarkoittaa käytännössä. Muutama haastatelluista toi ilmi, että mentorointi sopii heidän mielestään paremmin tiimi/osastorajoja ylittävälle mentorointipareille. Yksi haastatelluista henkilöistä toivoi parempaa ohjeistusta loppuraportin kirjoittamiselle, eli millainen hyvä loppuraportti on ja mitä asioita/tietoja siihen halutaan. Muutama haastatelluista henkilöä ihmetytti asia, että perehdytyksessä perehdyttäjää saa kertapalkkion ja mentoroinnissa taas palkkiota ei makseta. Kahden haastatellun henkilön mielestä mentorointiohjelma oli juuri hyvä tällaisenaan, eikä toivonneet mitään muutoksia mentorointiohjelmaan.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että haastatellut henkilöt olivat tyytyväisiä mentorointiohjelmaan ja sen toteutustapaan. Kuitenkin joitakin kehitysideoita tuli ilmi haastattelujen vastauksista. Eniten haastatellut henkilöt toivoivat yhteistä tilaisuutta mentorointiohjelman puoleen väliin, jossa voi jakaa tunteita, kokemuksia ja ajatuksia toisten mentorointiparien kesken. Toinen asia joka tuli vahvasti ilmi tutkimuksen vastauksista oli, että haastatellujen henkilöiden mielestä mentorointiohjelmaa pitäisi tuoda enemmän esille eri tiimeissä ja osastoilla sekä tuoda esille positiivisia kokemuksia mentorointiohjelma-alueelta, näin ihmiset rohkenisivat lähteä paremmin mukaan mentorointiohjelmaan. Tutkimuksesta ilmeni, että mentorointiohjelmaa pitäisi myös enemmän hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämisessä, niiden henkilöiden keskuudessa, jotka ovat lähitulevaisuudessa jäämässä eläkkeelle. Haastatellut henkilöt korostivat, että esimiehen rooli on erityisen tärkeä mentorointiohjelmaan osallistujille, he tarvitsevat täyden tuen ja kannustuksen sekä siihen tarvittavan ajan mentorointiohjelmaan osallistumiselle. Joillekin haastatelluista henkilöistä mentorointi oli käsitteenä vieras sekä mentoroinnin ja perehdytyksen eroa ei tiedetty selkeästi. Haastatellut henkilöt pitivät mentorointia hyvänä tapana jakaa kokemuksia toinen toisilleen. Lopuksi vastauksista ilmeni, että moni henkilö koki ajan olevan este ihmisten osallistumiselle mentorointiohjelmaan. Aktoreiden ja mentoreiden vastaukset eivät eronneet toisistaan kehitysideoiden suhteen.

6.15 Ohjelman pituus

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin oliko mentorointiohjelman pituus heidän mielestään sopiva. Seuraavaksi esitellään haastatellujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Lähes jokainen haastatelluista henkilöistä piti mentorointiohjelmaa sopivan pituisena. Vain yhden haastatellun henkilön mielestä mentorointiohjelman olisi voinut olla lyhyempikin, jolloin mentorointiohjelma olisi ollut tiiviimpi kokonaisuus ja se olisi tuonut lisää ryhtiä ohjelmaan. Yhden haastatellun henkilön mielestä mentorointiohjelman lopetustilaisuus oli aika pitkän ajan päästä mentoroinnin loputtua syksyllä.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että mentorointiohjelmaa pidettiin sopivan pituisena ja kaikki ennalta sovitut asiakokonaisuudet ehdittiin käymään läpi tapaamiskerroilla. Tutkimuksesta ilmeni, että haastatellut henkilöt pitivät kiinteätä aikarajaa hyvänä asiana, jolloin tiesi milloin ohjelma tulee päätökseen. Tutkimuksen selvisi, että haastatellut henkilöt pitivät tapaamiskertojen väliä sekä tapaamiskertojen kestoa sopivina mentorointiohjelman aikana.

6.16 Palautteen antaminen

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin miten he antoivat toisilleen palautetta mentorointiohjelman aikana. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastaukset tämän kysymyksen osalta.

Hieman yli puolet haastatelluista henkilöistä olivat antaneet palautetta mentorointiparilleen mentorointiohjelman ja tapaamiskertojen aikana. Muutama haastatelluista henkilöistä oli antanut palautetta mentorointiparilleen mentorointiohjelman loputtua. Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi antaneensa palautetta loppuraportissa ja yksi henkilö kertoi, että toiminnan arviointia oli koko mentorointiohjelman aikana keskustelujen puitteissa. Yksi henkilö haastatelluista vastasi, ettei ollut juurikaan antanut palautetta mentorointiparilleen. Yksi henkilö haastatelluista kertoi parhaan palautteen olleen toimivien työhöjeiden aikaansaaminen.

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että lähes jokainen haastatelluista henkilöistä oli antanut palautetta mentorointiparilleen mentorointiohjelman aikana tai sen jälkeen. Tutkimuksesta selvisi, että toimintatapa palautteen antamiselle vaihteli paljon haastateltujen henkilöiden kesken. Tutkimuksesta ilmeni, että mentorointiparien vuorovaikutussuhde oli yleisesti katsoen avoin, luotettava, tasavertainen ja kannustava, jolloin palautetta uskallettiin antaa puolin ja toisin tapaamiskertojen aikana. Aktoreiden ja mentoreiden vastaukset eivät poikenneet toisistaan, eräs mentori antoi aktorilleen palautetta kuinka merkittävä kokemus mentorina toimiminen oli ollut hänelle ja se toi uskoa tulevaan.

6.17 Tulevaisuuden muuttuva työelämä

Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin miten he uskovat käymänsä mentorointiohjelman auttavan heitä tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Seuraavaksi esitellään haastateltujen henkilöiden vastukset tämän kysymyksen osalta.

Haastatellut henkilöt toivat paljon erilaisia näkemyksiä esille siihen miten he uskovat käymänsä mentorointiohjelman auttavan heitä omassa työssään tulevaisuudessa. Vastaukset olivat aika erilaisia, mutta muutamia samanlaisia vastauksia tuli ilmi tutkimuksessa, jotka olivat henkilökohtaisen yhteistyökyvyn kehittyminen ja uusien toimintatapojen oppiminen, joita voi hyödyntää tulevaisuudessa omassa työssään. Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi mentorointiohjelman antaneen hyviä eväitä omaan perehdyttäjän työhönsä, joita hän pystyy hyödyntämään myöhemmin omassa perehdyttäjän työssään. Sama henkilö kertoi myös saaneensa hyviä ajatuksia ja uusia oppeja sekä oppia myös parityöskentelyyn, joista on varmasti apua omassa työssä tulevaisuudessa. Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi oppineensa tuntemaan toisen henkilön tekemisiä ja toimintatapoja, joka lisäsi yleistä ymmärryksen tasoa sekä myös oma varmuus kasvoi mentorointiohjelman aikana. Sama henkilö kertoi myös kehittyneensä ihmisten erilaisuuden näkemisessä ja sen arvostamisessa sekä muistutti itseään, että tavoitteet ovat yhteiset vaikka lähestymistavat voivatkin olla erilaiset. Yksi haastatelluista henkilöstä toi ilmi, että jokaiselle uudelle työntekijälle ja varsinkin esimiehelle pitäisi järjestää mentorointiohjelman, joka olisi rinnakkain uuden työn opiskelun kanssa sekä mentorointiohjelman voisi hyödyntää ns. oikean tiedon siirtämiseen, koska tietoa on joka paikka tulvillaan ja aina ei tiedä mikä tieto on oikeata. Sama henkilö mietti myös, että kuinka pitkälle hänen käymänsä mentorointiohjelman kantaa, koska asiat ja käytännöt muuttuvat eli jossakin vaiheessa tulee varmasti tarve uudelle ohjelmalle juuri sen hetkiseen tarpeeseen. Yksi haastatelluista henkilöistä vastasi, että oma ajattelutapa asioihin laajentui, josta on aina hyötyä työelämässä sekä uudet syntyneet verkostot auttavat tulevaisuudessa. Yksi haastatelluista henkilöistä vastasi, että mentorointi voisi olla hyvä tapa opiskella jatkossakin ja aina ei tarvitse olla niin virallista aktori/mentori-suhdetta vaan toisen henkilön työtehtäviin perehtyminen eli työnkierto voisi toimia mentorointiohjelman avulla, tällöin saisi uutta arvokasta näkemystä sekä molemmin puolista oppimista. Yksi haastatelluista henkilöistä vastasi, että mentorointiohjelmasta jäi jälki positiivisella tavalla sekä tuli ajateltua omaa käytöstä ja käyttäytymistä ryhmässä, josta on myös hyötyä jatkossakin. Sama henkilö kertoi myös lähestyneensä paremmin oman mentorointiparinsa kanssa, jolloin voimme jakaa ja kysyä asioita/pulmia toisiltamme myös tulevaisuudessa. Yksi haastatelluista henkilöistä vastasi, että oma osallistuminen toi tietoa ja kokemusta oman työpaikkansa mentorointiohjelmasta sekä

hänen mielestään oli tärkeätä jakaa omaa osaamista sitä tarvitseville ja siinä samalla oppi itsekin uutta. Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi, että hänen kynnys on madaltanut avun ja vinkkien pyytämiseen toisilta ihmisiltä ja ettei hän arastele enää niin paljon paljastaa omaa tietämättömyyttään toiselle ihmiselle. Sama henkilö uskoi hyödyntävänsä mentorointia uudestaankin tulevaisuudessa syventävänä oppimisena samasta aiheesta, joka voisi olla lyhyempi ohjelma, ehkä vain muutamia tapaamiskertoja. Yksi haastatelluista henkilöistä uskoi LTA -analyysin auttavan häntä jatkossa oman itsensä kehittämisessä omien henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta mm. millainen olen oppijana, mutta muuten hän ei uskonut käymänsä mentorointiohjelman auttavan häntä tulevaisuudessa. Yksi haastatelluista henkilöistä koki kysymyksen vaikeana, mutta kertoi mentorointiohjelman auttaneen pitämään omat tietonsa ajan tasalla. Yksi haastatelluista henkilöistä vastasi mentorointiohjelman antaneen hänelle hyvät mentorointivalmiudet toimimaan mentorina myöhemminkin sekä jakamaan omaa tietämystään ja kokemuksiaan tulevaisuudessa. Yksi haastatelluista henkilöistä vastasi, että mentorointiohjelmasta saatu tieto elää koko ajan arjessa mukana sekä käydyt käytännön tilaneet hyödyttävät myös jatkossa. Yksi haastatelluista henkilöistä vastasi, että mentoroinnin kautta voi jatkossa ottaa uuden haasteen vastaan, jolla otat sen osa-alueen itsellesi haltuun. Ohessa poimittuja haastattelukuotoksia haastatelluilta henkilöiltä:

”Toimin perehdyttäjänä meidän osastolla. Tämä antoi hyviä eväitä omaan perehdyttäjän työhön. Pystyn hyödyntämään mentoroinnista saatuja oppeja omassa perehdyttäjän työssä. Hyvää oppia myös parityöskentelyyn, koska oli niin tiivistä yhteistyötä. Sain hyviä ajatuksia ja uusia oppeja itselleni.”

”Yhteistyötaito kehittyi entisestään, jota voi hyödyntää aina työelämässä. Ajattelutapa asioihin laajentui, josta on aina hyötyä työelämässä. Myös uudet syntyneet verkostot auttavat työelämässä.”

”Kyllä tästä ohjelmasta jää jälki positiivisella tavalla ja ohjelmaan osallistuminen oli positiivinen kokemus. Omaa käytöstä ja käyttäytymistä ryhmässä tuli ajateltua, joka jää ohjelman jälkeenkin hyödykseni. Aktoreiden kanssa lähestyimme ja voimme jakaa ja kysyä asioita/pulmia toisiltamme myös tulevaisuudessa.”

”Luulen, että minulla on kynnys madaltanut avun ja vinkkien pyytämiseen. Eli tilanteessa jossa haluan oppia jotakin, niin en arastele sitä, että paljastan tietämättömyyteni jollekin. Lähdän hakemaan tietämystä ja osaamista muilta. Se ei ollenkaan hukkaan heitettyä aikaa, että kysyy toisilta neuvoa. Sitä voisi olla enemmänkin, ihmiset puurtaa ja pätkäilee ehkä turhan pitkäänkin itsekseen.”

”Ainakin sillä tavalla, että jos joku tarvitsee apua, niin sitä pystyy antamaan ja itse olen valmis lähtemään mentoroimaan uudestaan. Olihan se samalla itsellenikin ensimmäinen mentorointikokemus ja sitä kautta oppi uutta. Ja osaan nyt suhteuttaa kuinka paljon siihen menee aikaa ja käymäni mentorointi antoi minulle hyvät mentorointivalmiudet. Hyvät kokemukset kantaa aina!”

”Saatu tieto elää koko ajan arjessa eli se on hyöty mitä olen saanut mentorointiohjelmasta. Myös käytyt käytännön tilanteet ovat jääneet käteen ja voin hyödyntää niitä jatkossa tai ainakin toivon mukaan näin on.”

”Yleisellä tasolla mietittynä tämä on hyvä työväline ja myös hiljaisen tiedon valjastamiseen. Mentorointi voisi olla hyvä tapa opiskella jatkossakin, ei tarvitse aina olla ihan niin virallista aktori/mentori-suhdetta. Ihan pelkkä toisen henkilön työtehtäviinkin perehtyminen eli tavallaan työkiertoa voisi tehdä tämän ohjelman pohjalta. Tällöin saisi uutta näkemystä toimintatapoihin, kun toinen henkilö katsoo asioita uusin silmin ja näin saa uutta näkemystä ja tällöin tapahtuu molemminpuolista oppimista.”

Analyysi

Vastausten perusteella voidaan todeta, että haastatellut henkilöt saivat monia arvokkaita ja hyödyllisiä kokemuksia, vinkkejä, tietoa ja taitoa jotka hyödyntävät heitä omassa työssään tulevaisuudessakin. Mentorointiohjelma kehitti haastateltujen henkilöiden yhteistyötaitoja sekä he omaksuivat uusia toimintamalleja oman työnsä kehittämiseksi. Tutkimuksesta selvisi, että mentorointiohjelma lisäsi haastateltujen henkilöiden itsevarmuutta ja uskoa omaan tekemiseensä sekä kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärrys toisia henkilöitä kohtaan kehittyivät, näistä kaikista tekijöistä on apua omassa arjen työssä tulevaisuudessakin. Tutkimuksen ilmeni, että uudet syntyneet verkostot auttavat jatkossa omien työasioiden hoidossa. Vastausten perusteella voidaan myös todeta mentorointiohjelman antaneen haastatelluille henkilöille uusia vinkkejä ja oppeja, joita voi hyödyntää jatkossa omassa työssään. Haastatellut henkilöt pitivät mentorointiohjelmaa hyvänä oppimismuotona myös tulevaisuudessakin sekä heidän mielestään mentorointia voisi käyttää jatkossa myös syventävänä oppimisen muotona, jolloin tapaamiskertoja olisi vähemmän kuin normaalissa mentorointiohjelmassa. Haastatellut henkilöt pitivät mentorointiohjelmaa hyvänä oppimisen muotona uusille työntekijöille sekä uusille esimiehille, jolloin mentorointiohjelma voisi mennä limittäin uuden työn opiskelun kanssa. Mentorointiohjelmaa pidettiin myös hyvänä muotona hyödyntää toisen henkilön tai osaston työtehtävien tutustumiselle. Aktoreiden ja mentoroiden vastaukset eivät oleellisesti eronneet toisistaan. Eroavuuksina voidaan tuoda ilmi, että aktorit saivat uusia vinkkejä, neuvoja sekä uusia kontakteja, joita he voivat jatkossa hyödyntää omassa työssään. Aktorit toivat vastauksissaan vahvasti esille mentoreiden kokemuksen ja

ammattitaidon arvostamista. Mentorit puolestaan olivat innokkaita jakamaan omaa tietämystään ja taitojaan aktoreilleen sekä kertoivat oppineensa itsekin uusia asioita mentorointiohjelman aikana. Mentorit olivat myös halukkaita lähtemään uudestaan mukaan mentorointiohjelmaan.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeyhtiön mentorointiohjelmaan osallistuneiden henkilöiden haastatteluilla miten he olivat hyödyntäneet mentorointiohjelman jälkeen saamiaan oppejaan omassa käytännön työssään sekä miten he uskoivat mentorointiohjelmasta saamien oppejen tukevan heitä alati muuttuvassa työelämässä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli kohdeyhtiön työntekijät, jotka olivat käyneet mentorointiohjelman vuosien 2009 - 2011 välisenä aikana. Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin ikää, sukupuolta, osastoa, tehtävänimikettä, työhistorian pituutta nykyisessä tehtävässä, työhistorian pituutta kohdeyhtiössä, roolia mentorointisuhteessa, mentoroinnin aihealuetta sekä osallistumisen ajankohtaa. Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä iältään 27 - 67 vuotta. Kahdeksan henkilöä oli toiminut mentorointiohjelmassa aktorin roolissa ja kuusi henkilöä oli toiminut mentorin roolissa. Tutkimuksen vastausten perusteella haastatellut henkilöt olivat lähteneet mentorointiohjelmaan mukaan joko oma-aloitteisesti tai esimiehen/kohdeyhtiön kehittäjän pyynnöstä. Haastatellut henkilöt olivat lähteneet mukaan mentorointiohjelmaan oppimaan omalle vastuulleen tulleen uuden työtehtävän tai lisäämään ja syventämään omaa oppimista omassa työtehtävissään. Vastausten perusteella haastatellut henkilöt näkivät mentorointiohjelman tuovan oivan mahdollisuuden kehittää itseään eteenpäin sekä he kokivat mielekkäänä käydä asioita läpi jonkun kokeneemman henkilön kanssa yhdessä. Tutkimuksen mukaan lähes kaikilla haastatelluilla oli esimiehen tuki mentorointiohjelmaan osallistuessa. Esimies oli myös itse ehdottanut joillekin henkilöille osallistumista mentorointiohjelmaan. Pääsääntöisesti esimiehet suhtautivat mentorointiohjelmaan osallistumisen hyvänä asiana kehittää henkilökohtaista osaamista. ”Mentoroinnin avulla tuetaan elinikäisen oppimisen ja kehityksen periaatetta (Hätönen 1999, 68). Mentoroinnissa yhdistyvät oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen henkilökohtaisesta kehittymisestä, oppiminen kokemuksesta, yhdessä oppiminen sekä tiedon jakaminen toisille ihmisille. Eritoten mentorointi kannustaa henkilökohtaisen vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9.)” Hätösen ja Juuselan teoriat tukevat tutkimuksessa esiin tulleita vastauksia, haastatellut henkilöt lähtivät mentorointiohjelmaan mukaan oppimaan omalle vastuulle tulleen työtehtävän sekä syventämään omaa oppimista. Haastatellut henkilöt pitivät mentorointiohjelmaa hyvänä oppimismuotona kehittää itseään sekä jakaa asioita kokeneemman henkilön kanssa yhdessä.

Tutkimuksen vastausten perusteella suurin osa haastatelluista henkilöistä piti hyvänä tai erittäin hyvänä kohdeyhtiön järjestämää mentoroinnin aloitustilaisuutta. Haastatellut henkilöt antoivat suurinta kiitosta aloitustilaisuudessa järjestetystä LTA -analyysistä eli luontaisten taipumusten analyysistä. Analyysi koettiin mielenkiintoiseksi sekä hyväksi tavaksi tutustua lähemmin omaan mentorointipariinsa. LTA -analyysiä pidettiin myös hyvänä keinonähdä toisten ihmisten eroavuudet sekä miksi eri ihmiset lähestyvät asioita eri tavalla. Haastatellut henkilöt pitivät myös hyvänä asiana, että mentorointiohjelman aloitustilaisuudessa oli myös ulkopuolinen vetäjä, joka sai innostumaan mentoroinnista vielä enemmän. Tärkeinä asioina aloitustilaisuudessa pidettiin mentorointisuunnitelman ja aikataulun tekemistä yhdessä mentorointiparin kanssa.

Tutkimuksesta ilmeni, että haastateltujen henkilöiden omia tavoitteita ennen mentorointiohjelman alkamista olivat uusien asioiden oppiminen, oman työn osa-alueen osaamisen syventäminen, vinkkien saaminen omaan käytännön työhönsä, vuorovaikutuksen vahvistaminen, oman tiedon ja kokemusten jakaminen sekä askarruttavien kysymysten käsittely yhdessä luottavaisessa ilmapiirissä. Suurin osa haastatelluista henkilöistä kertoivat omien tavoitteiden toteutuneen hyvin, vain pienellä osalla haastatelluista omat tavoitteet toteutuivat osittain tai ei ollenkaan. Tutkimuksesta selvisi, että suurimmat vaikuttavat tekijät henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiselle mahdollistivat hyvä mentorointisuunnitelma, aikataulutus sekä avoin ja osallistuva ilmapiiri. Haastatellut henkilöt joiden omat henkilökohtaiset tavoitteet eivät toteutuneet tai ne toteutuivat vain osittain, kertoivat suurimpina syinä olleen työkiireet, perhevapaat kesken ohjelman taikka toivottiin avoimempaa ja luottamuksellisempaa ilmapiiriä. ”Oppiminen tehostuu ja päämäärä toteutuu, kun oppimiselle asetetaan ennalta tavoitteet (Markkula & Suurla 1997, 33). Omien henkilökohtaisten tavoitteiden tunnistaminen on yleensä avaintekijä menestymiselle (Markkula & Suurla 1997, 35). Tavoitteita määriteltäessä tärkeäksi asiaksi korostuu tavoitteiden miettimistä eri osapuolten kannalta eli miten organisaatio, osasto, mentorit ja mentoroitavat saavat mahdollisimman parhaan hyödyn mentoroinnista (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 42). Edellä esitetyt teoriat tukevat tutkimuksen vastauksia, kun päämäärä ja tavoitteet ovat kirukkaana selvillä ennen mentorointiohjelman alkamista, oppiminen tehostuu ja omat asetetut tavoitteet saavutetaan.

Tutkimuksesta selvisi, että haastatellut henkilöt olivat pystyneet hyödyntämään mentorointiohjelmasta saatuja oppeja omassa käytännön työssään usealla tavalla. Haastatellut henkilöt olivat saaneet mentorointiohjelmasta uusia vinkkejä, näkemyksiä, ajattelumalleja sekä toimintatapoja oman työnsä ja itsensä kehittämiseen. Mentorointiohjelmasta koettiin saaneen tukea, kannustusta ja sparrausta omaan työhönsä. Haastatellut henkilöt kokivat saaneensa mentorointiohjelmasta konkreettisia neuvoja, miten keskustella toisten henkilöiden kanssa vaikeammistakin asioista hienovaraisesti. Jotkut

haastatellut henkilöt olivat myös tehneet itselleen omia työohjeita ja dokumentteja mentorointiohjelman aikana, joista oli konkreettista apua myöhemmin omissa työtehtävissään. Haastateltujen henkilöiden mielestä heidän käymänsä mentorointiohjelma oli kehittänyt omia yhteistyötaitoja sekä sen avulla koettiin saavan paljon tukea ja hyvän rungon uuden työtehtävän tai osa-alueen opettelemiseen. Haastatellut henkilöt kokivat mentorointiohjelman kehittäneen omaa henkilökohtaista arvostusta itseään kohtaan sekä toisia henkilöitä kohtaan.

Tutkimuksen ilmeni, että haastatellut henkilöt pitivät parhaimpina kokemuksina mentorointiohjelmassa omaan mentorointipariin tutustumisen sekä luottamuksellisen yhteistyön hänen kanssaan, mentorointiaikataulun -ja suunnitelman tekemisen etukäteen, uuden työn osa-alueen oppimisen sekä mentorointiparin arvostamisen. Haastatellut henkilöt pitivät myös parhaimpina kokemuksina mentorointiohjelmassa luottamuksellisia yhteisiä keskusteluja, LTA -analyysin tekemistä sekä uusien ajatuksien saamista. Haastatellut henkilöt kokivat mentorointiohjelman olevan erittäin hyödyllistä silloin, kun se meni päällekkäin oman uuden työroolin opettelemisen kanssa sekä he suosittelivat tätä toimintatapaa lämpimästi muille samassa tilanteessa oleville henkilöille. Vastausten perusteella voidaan vielä sanoa, että haastatellut henkilöt arvostivat mentorointiohjelman joustavuutta ja sen toteuttamista ihmisten tarpeiden ehdoilla.

Tutkimuksesta tuli esille, että haastatelluista henkilöistä noin puolelle syntyi mentorointiohjelman aikana uusia verkostoja. Uudet verkostot syntyivät pääsääntöisesti talon sisällä tai uusien kontaktien saamiseen, joita voi hyödyntää omassa työssään mentorointiohjelman jälkeenkin. Haastatellut henkilöt pitivät mentorointiohjelman aloitus -ja lopetustilaisuutta tapahtumina, joissa voi verkostoitua muihin mentorointipareihin. Haastatellut henkilöt joille ei syntynyt uusia verkostoja mentorointiohjelman aikana, kertoivat sen johtuneen siitä, että he olivat tunteneet muut mentorointiparit entuudestaan ja heillä oli jo myös olemassa laaja verkostopiiri. Haastatelluista henkilöistä noin puolet olivat hyödyntäneet uusia syntyneitä verkostoja mentorointiohjelman jälkeenkin. Uusia syntyneitä verkostoja oli hyödynnetty omien työasioiden hoidossa sekä keskusteluissa mentorointiparin kanssa mentorointiohjelman jälkeen.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat omia näkemyksiään ja ideoitaan mentorointiohjelman kehittämiseksi. Vastausten perusteella lähes puolet haastatelluista henkilöistä olisi toivonut mentorointiohjelman keskivaiheilla yhteistä tilaisuutta, jossa olisi voinut jakaa omia kokemuksia ja ajatuksia toisten mentorointiparien kesken. Tutkimuksesta ilmeni, että puolet haastatelluista henkilöistä toisivat mentorointiohjelmalla enemmän esille tiimi -ja osastokokouksissa. Vastauksien perusteella voidaan sanoa, että esimiehen toivottiin rohkaisevan ja tukevan täysillä mentorointiohjelmallaan osallistujaa ja esimiehen roolia tässä

asiassa pidettiin tärkeänä. ”Alredin teorian mukaan on tärkeitä, että mentoroitavan esimies on koko ajan perillä siitä mitä mentoroinnissa tapahtuu (Alred, Garvey & Smith 1998, 23).” Haastatellut henkilöt toivoivat, että mentorointiohjelmaa käytettäisiin enemmän henkilöiden keskuudessa, jotka ovat lähitulevaisuudessa jäämässä eläkkeellä. Haastateltujen henkilöiden mielestä perehdytys ja mentorointi pitäisi erottaa paremmin toisistaan sekä niiden käyttötarkoitukset. Tutkimuksesta tuli esille, että mentorointiohjelma koettiin hyödyllisimmäksi silloin, kun sitä toteutetaan yli tiimi/osastorajojen. Muutama haastatelluista henkilöistä piti mentorointiohjelmaa juuri tällaisenaan hyvänä eikä tekisi siihen mitään muutoksia.

Tutkimuksesta ilmeni, että yli puolet haastatelluista henkilöistä olivat antaneet palautetta mentoriparilleen mentorointiohjelman aikana. Muutama haastateltu henkilö kertoi antaneensa palautetta mentorointiohjelman loputtua. Vastausten perusteella ilmeni, että myös loppuraporttia oli hyödynnetty palautteen antamisessa. Vain muutama haastateltu henkilö kertoi, ettei ollut antanut palautetta mentorointiparilleen. ”Itsetutkiskelu sekä toisilta henkilöiltä vastaanotettu palaute ovat tekijät henkilökohtaiselle oppimiselle, näistä tekijöistä alkaa itsensä kehittäminen henkilökohtaisella tasolla (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 99).” Järvisen, Koiviston ja Poikelan teorian mukaan palautteen saaminen on tärkeä tekijä omalle henkilökohtaiselle oppimiselle ja itsensä kehittämiselle. Tutkimuksen vastausten mukaan suurin osa haastatelluista henkilöistä olivat antaneet toisilleen palautetta mentorointiohjelman aikana tai sen jälkeen, tämä tuki haastateltujen henkilöiden omaa oppimista ja itsentä kehittämistä.

Tutkimuksen vastausten erusteella voidaan sanoa, että haastatellut henkilöt olivat saaneet arvokkaita ja hyödyllisiä kokemuksia, oppeja, vinkkejä sekä tietoa mentorointiohjelman aikana, jotka hyödyttävät heitä myös tulevaisuudessa omien työtehtävien hoitamisessa. Tutkimuksesta ilmeni, että yhteistyötaitojen kehittyminen, uusien toimintamallien omaksuminen sekä tiettyjen asioiden kokonaisuuden hahmottaminen tulevat myös auttamaan haastateltuja henkilöitä omassa työssään tulevaisuudessa. Haastatellut henkilöt kokivat saaneensa lisää itsevarmuutta sekä uskoa omaan tekemiseen, jotka tukevat heitä tulevaisuuden työssään. Haastatellut henkilöt kertoivat myös, että uudet syntyneet verkostot tulevat auttamaan heitä tulevaisuudessa omien työasioiden hoitamisessa. Haastatellut henkilöt pitivät mentorointiohjelmaa hyvänä oppimismuotona myös tulevaisuudessa sekä heidän mielestään mentorointiohjelmaa voisi hyödyntää myös syventävänä oppimisen muotona, jolloin tapaamiskertoja olisi vähemmän normaaliin mentorointiohjelmaan nähden. Vastausten perusteella mentorointiohjelmaa pidettiin hyvänä oppimismuotona kaikille uusille työntekijöille sekä esimiehille ja erityisen kehittävänä pidettiin, että mentorointiohjelma menisi limittäin uuden työn opiskelun kanssa. ”Vuorovaikutuksellisuus ja verkostuituminen ovat osa hyödyllistä elinikäistä oppimista. Nämä tekijät auttavat henkilön elämänlaadun

parantamisessa, itsensä kehittämisessä, vuorovaikutustaitojen kehittämisessä, itseluottamuksen parantamisessa, oma-aloitteisuuden kehittämisessä sekä vastuullisuuden ja osaamisen kehittämisessä. (Markkula & Suurla 1997, 24.) Tiedon valta tulee entisestään korostumaan. Henkilön mahdollisuudet löytää tarvittava tieto kasvaa, mitä laajempi verkosto hänellä on käytössä. (Juusela 2010, 23.) Organisaatio hyöttyy myös edellä mainituista tekijöistä ja kehittyy oppivana organisaationa. Sekä tuottavuus ja taloudellisuus lisääntyvät vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen myötä yhteisön ja yhteiskunnan hyödyksi. (Markkula & Suurla 1997, 24.)” Edellä esitetyt teoriat tukevat tutkimuksessa esiin tulleita vastauksia, haastatellut henkilöt kokivat kehittyneensä yhteistyötaidoissa sekä he kokivat oman itsevarmuutensa kasvaneen, joista tulee olemaan heille hyötyä tulevaisuudessa ja nämä tekijät tulevat tukemaan heitä myös elinikäisessä oppimisessa. Haastatellut henkilöt tulevat myös tulevaisuudessa hyötymään uusista syntyneistä verkostoista, jolloin heillä on hyvät mahdollisuudet löytää nopeammin tarvitsemansa tieto. Nämä edellä mainitut tekijät tulevat myös organisaation hyödyksi, jolloin organisaation tuottavuus sekä taloudellisuus lisääntyvät yhteisön ja yhteiskunnan hyödyksi ja organisaatio kehittyy oppivana organisaationa.

Kehitysehdotukset

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt pitivät kohdeyhtiön järjestämää mentorointiohjelmaa toimivana ja hyvänä oppimismuotona oman työn ohessa. Seuraavat esille tuomani kehitysideat ovat haastateltujen henkilöiden esille tuomia ajatuksia sekä tutkimuksen vastausten perusteella analysoituja kehitysideoita kohdeyhtiön mentorointiohjelmaan.

Mentorointiohjelmaa voisi tuoda enemmän esille kohdeyhtiön osato -ja tiimikokouksissa, jossa voisi vieraila mentorointiohjelman suorittaneita henkilöitä kertomassa omista positiivisista kokemuksista ja saaduista hyödyistä mentorointiohjelmassa. Ehdottaisin myös, että kohdeyhtiö loisi oman järjestelmän palautteen antamiselle mentorointiohjelmassa, palaute annettaisiin mentoroinnin aikana sekä mentorointiohjelman loputtua. Palautelomakkeessa voisi kysellä palautetta itse mentorointiohjelmasta, mutta myös mentorointiparistaan.

Mentorointiohjelman loputtua palautteen voi toteuttaa erillisellä sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen vastausten perusteella ehdottaisin myös, että mentorointiohjelman loputtua loppuraportin kirjoittamiselle annettaisiin hyvät ohjeet siitä mitä asioita loppuraporttiin toivotaan tuovan esille. ”Mentoroinnin arvioinnin tarkoituksena on ohjata ennalta asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista, joita oppimiselta toivotaan. Arvioinnin tärkein tehtävä on palautteen antaminen oppimisen sujumisesta sekä mentotoitavalle että mentorille. Arviointi toteutetaan yhdessä mentoroitavan, mentorin ja mahdollisen yhdyshenkilön kanssa ennalta sovittujen tavoitteiden perusteella. Säännöllinen arviointi varmistaa palautteen antamisen toteutumisen sekä ohjaa mentoroitavan ja mentorin toimintaa. Jokaisen mentorointitapaamisen yhteydessä voidaan varata aikaa arvioinnille, jolloin kumpikin osapuoli kertoo oman arvionsa siitä, miten tapaaminen sujui ja toteutuivatko

tavoitteet. Arvioinnissa arvioidaan mentoroitavan kehittymistä, mentorointiprosessin onnistumista ja kehittämisstoimenpiteitä. Arvioinnin tukena ovat kirjalliset kysymykset mentoroitavalle, mentorille tai molemmille, oppimispäiväkirjat mentoroitavalle ja mentoroitavien sekä mentorien väliset yhteiset keskustelut (Juusela 2010, 13.)” Juuselan teoria tukee ehdottamaani kehitysehdotusta kohdeyhtiölle. Tämän avulla pystyttäisiin paremmin ohjaamaan mentorin ja mentoroitavan toimintaa sekä tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksesta ilmeni, että joillekin ihmisille mentorointi oli sanana vieras sekä ilmeni myös hieman epäselvyyttä siitä, mitä mentorointi itse asiassa tarkoittaa ja miten se eroaa kohdeyhtiön perehdytyksestä. Ehdottaisin, että kohdeyhtiö erottaisi selkeämmin toisistaan mentoroinnin ja perehdytyksen sekä toisi mentorointia enemmän lähemmäksi ihmisiä. Kun mentorointia toisi enemmän esille ja sen tarkoitusta sekä miten sitä toteutetaan, tulisi mentorointiohjelma ihmisille tutuksi ja silloin he uskaltaisivat lähteä rohkeammin mukaan kokeilemaan. Kohdeyhtiön eri osastoille voisi jopa ajatella räätälöidä omat jokaisen osaston tarpeiden mukaiset mentorointiohjelmat. ”Mentoroinnin tarkoitus on tukea oppimista ja kehitystä organisaatiossa (Hätönen 1999, 68). Mentorointiohjelmassa tavoitteet suunnitellaan ja toteutetaan koko organisaation näkökulmasta sekä laaditaan erikseen opintosuunnitelma jokaiselle yksilölle erikseen. Opintosuunnitelmien tekeminen on väline oppia ennakoimaan tulevaisuutta. (Markkula & Suurla 1997, 36.)” Edelle esitetty teoria tukee kehitysehdotustani, että kohdeyhtiö voisi kehittää omaa mentorointiohjelmaansa siten, että laatisi erikseen oman opintosuunnitelman jokaiselle osastolle erikseen eri tarpeiden pohjalta.

Kohdeyhtiön esimiehet voisivat vielä enemmän kannustaa ihmisiä osallistumaan mentorointiohjelmaan. Tärkeänä kohderyhmänä näkisin myös henkilöt, jotka ovat lähitulevaisuudessa siirtymässä eläkkeelle, näin varmistettaisiin että tärkeä tietotaito siirtyy kokeneemmalta henkilöltä toiselle ja arvokas tietotaito pääoma jää taloon. Kohdeyhtiön esimiehet voisivat vielä enemmän olla mukana ja tukena työntekijän mentorointiohjelmaan osallistumisessa sekä tukea työntekijää mentoroinnin loputtua henkilökohtaisessa työssä kehittämisessä sekä urapolun kehittämisessä oman haluukkuuden puitteissa. ”Suomessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle on avannut keskustelun siitä, paljonko arvokasta osaamispääomaa siirtyy eläkkeelle siirtyvien henkilöiden mukana organisaatiosta pois. Tästä käytetään termiä ns. hiljainen tieto (tacit knowledge). Organisaation sisällä tämän ns. hiljaisen tiedon jakamisesta on tullut tärkeä tekijä organisaation menestymiselle. Tämän ns. hiljaisen tiedon siirtäminen ihmiseltä toiselle tapahtuu parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, ja mentorointi on tähän erityisen tehokas väline. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10.) ”Edellä esitetty teoria tukee kehitysehdotustani, että työntekijöitä kannustettaisiin sekä rohkaistaisiin kohdeyhtiössä vieläkin enemmän osallistumaan mentorointiohjelmaan mukaan, varsinkin työntekijöitä jotka ovat jäämässä eläkkeelle lähitulevaisuudessa.

Muutaman kuukauden kuluttua mentorointiohjelman loppumisesta, voisi kartoittaa mentorointiohjelman osallistujilta henkilökohtaisesti kasvoikkain oman esimiehen tai kohdeyhtiön henkilöstön kehittäjän kanssa saamistaan mentoroinnin hyödyistä sekä omista kehityshaluista työssään tulevaisuutta ajatellen. ”Elinikäisessä oppimisessa on tarkoitus katsoa oppimisen mahdollisuutta kaikessa omassa toiminnassa. Monesti henkilö, joka on mukana erilaisissa vaativissa hankkeissa, ei ehdi pysähtyä tarkastelemaan omaa työtään oppimisen näkökulmasta vaan uralla kehittymisen ja hankkeen etenemisen kannalta. Oman elinikäisen oppimisen hyödyntämisen kannalta ja sen ottaminen omaksi henkilökohtaiseksi tavaksi, on tärkeitä tiedostaa oppimisen mahdollisuus ja sen tarve jokapäiväisissä tapahtumissa. Tärkeä tekijä omassa oppimisessa on arvioida omaa oppimista aina tietyin väliajoin. (Markkula & Suurla 1997, 18.) Elinikäisen oppimisen päämäärä on ihmisen itsenäistyminen, kehittyminen sekä omien voimavarojen lisääminen ja niiden käyttäminen työelämässä. Tämän päämäärän toteutuminen onnistuu, kun ihminen pysäytetään miettimään omaa osaamistaan ja kykyjään. (Markkula & Suurla 1997, 33.)” Markkulan ja Suurlan teoria tukee edellä esitettyä ajatusta, että muutaman kuukauden kuluttua mentorointiohjelman loputtua tarkasteltaisiin yhdessä esimiehen tai henkilöstön kehittäjän kanssa miten on kehittynyt omassa työssään mentorointiohjelman jälkeen, tällöin tulisi pysähtyä hetkeksi miettimään omaa työtään oppimisen näkökulmasta eikä ainoastaan uran kehittymisen tai hankkeen etenemisen kannalta. Tämä tukisi henkilön elinikäistä oppimisen hyödyntämisen ajatusta.

Tutkimuksesta ilmeni, että ihmiset toivoivat mentorointiohjelman keskivaiheille yhteistä tilaisuutta, jossa voisivat keskustella ja jakaa omia ajatuksiaan sekä kokemuksiaan toisten mentorointiparien kanssa. Kohdeyhtiön mentorointiohjelmalla on eniten hyödynnetty uuden työn osa-alueen oppimisessa tai jonkin työn osa-alueen vahvistamisessa. Näkisin, että kohdeyhtiön mentorointiohjelmalla on potentiaalista hyötyä käyttää sitä myös henkilökohtaisten urapolkujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. ”Mentoroinnin tavoitteena on välittää kokemuksia ja hiljaista tietoa henkilöltä toiselle, edistää työn tavoitteellisuutta ja luovuutta, edesauttaa ura - ja koulutusvalinnoissa, parantaa yhteistyökyvykkyyttä ja erilaisuuden sietokykyä, tunnistaa ja huomioida omia ja muiden henkilöiden tunteita, kehittää oppimiskykyä, auttaa ongelmatilanteissa ja tukea asiantuntijatyötä (Juusela 2010, 8). ”Juuselan teoria tukee kehitysehdotustani kohdeyhtiön mentoorintiohjelmalla, jota voisi myös hyödyntää henkilökohtaisissa urapolkujen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Tutkimuksesta selvisi, että aika usein mentorointiparit olivat molemmat samalta osastolta tai jopa samasta tiimistä. Mielestäni kohdeyhtiö voisi hyödyntää mentorointia vielä paremmin siten, että mentorointiparit olisivat eri tiimeistä tai osastoilta, taikka jopa talon ulkopuoleltakin. Tosin mentorin tullessa talon ulkopuolelta, täytyy miettiä onko se edes

mahdollista liittyen yhtiön liikesalaisuuksien säilyttämiseksi. Monesti voi olla etua, jos ei tunne toista ihmistä hyvin henkilökohtaisesti, silloin uskaltaa tuoda kaikki askaruttavammatkin ja arimmat asiat esille ja pohtia niitä yhdessä.

Kohdeyhtiö voisi myös hyödyntää mentorointiohjelmaa aina uudelle työntekijälle tai esimiehelle, jolloin mentorointi tukisi uuden työn opettelua ja kehittäisi myös yhteistyö -ja vuorovaikutustaitoja entisestään. Tutkimuksen vastausten perusteella suurimmalla osalla haastatelluilla oli selkeät näkemykset omista tavoitteistaan ennen mentorointiohjelman alkamista. Omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat tärkeä lähtökohta odotettujen tulosten saavuttamiseksi, jonka johdosta ehdottaisin että kohdeyhtiön järjestämässä mentoroinnin aloitustilaisuudessa painotettaisiin vielä enemmän omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen tärkeydestä. Omia tavoitteita voisi käydä keskustellen lävitse oman mentorointiparinsa kanssa ennen varsinaisten mentorointitapaamisten alkamista sekä kirjata tavoitteet ylös itselleen.

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi oli valittu henkilöt, jotka olivat käyneet mentorointiohjelman vuosien 2009 - 2011 välisenä aikana. Jatkotutkimukseksi ehdottaisin kohdeyhtiölle kyselytutkimusta, jossa kartoitettaisiin henkilöstön näkemyksiä mentorointiohjelmaan osallistujamäärän vähäisyydestä sekä kehitysideoita saada ihmiset enemmän mukaan osallistumaan kohdeyhtiön mentorointiohjelmaan. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla kartoittaa henkilöstön haluukkuutta hyödyntää mentorointia oman henkilökohtaisen urapolun suunnittelussa ja sen toteuttamisessa.

Lähteet

Kirjallisuus

Allen, T, Finkelstein, L & Poteet, M. 2009. Designing workplace mentoring programs. United Kingdom: John Wiley & Sons.

Alred, Geof, Garvey, B & Smith, R. 1998. The Customer Service Pocketbook. Suomentanut Karhu, M. 2000. Management Pocketbooks.

Bell, C. 2002. Managers as mentors - Building Partnerships for Learning. 2nd edition. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers.

Heikkinen, H, Jokinen, H & Tynjälä P. 2010. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.

Juusela, T. 2010. 2. uudistettu painos. Mentorointi työyhteisössä - Ajetaanko tandemilla. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

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

Järvinen, A, Koivisto, T & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388. Jyväskylä: Publishing Unit, University Library.

Kehä, H. 2000. Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Lankinen, P, Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media.

Markkula, M & Suurla, R. 1997. Elinikäisen oppimisen hyvät käytännöt - intohimo oppia. Helsinki: Cosmoprint.

Puusa, A & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: Bookwell.

Toom, A, Onnismaa, J & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Artikkelit

Karjalainen, M, Heikkinen H, Huttunen R & Saarnivaara, M. 2006. Dialogi ja vertaisuus mentoroinnissa. Aikuiskasvatus 2/2006.

Tapola, A. 2007. Varman henkilöstölehti Viisari 22.10.2007.

Sähköiset lähteet

Helakorpi, S. Mentorointi ja hiljainen tieto. Viitattu 20.6.2011.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Tyoelamaosaaminen/Mentorointi.pdf>

Pennanen, H & Korppoo, L. 2009. Varman henkilöstölehti Viisari. Verkkoersio 02/09. Viitattu 21.6.2011.

<http://omppu.vdom.fi/osastot/viestinta/Lehdet/Viisari/Viisarit%20pdf-muodossa/Viisari%20%202009%20verkkoversio.pdf>

Varman Intranet. 2011. Mentorointi ja kokemustiedon jakaminen. Viitattu 20.6.2011.

<http://omppu.vdom.fi/henkilostoopas/Osaaminen/henkilostonkehittaminen/Sivut/Kokemustiedonjakaminen.aspx>

Varma. 2011. Tietoa Varmasta. Kotisivut. Viitattu 20.6.2011.

<https://www.varma.fi/fi/tietoavarmasta/yhtiotietoa/pages/default.aspx>

Julkaisemattomat lähteet

Ovaska, K. 2012. Henkilöstön kehittäjän haastattelu 27.1.2012. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Mentorointiohjelman kuvaus (Varman Intranet 2011.)	24
---	----

Taulukot

Taulukko 1: Mentoroitavan odotukset (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 22.).....	19
--	----

Liitteet

Liite1: Haastattelukysymykset mentorille ja aktorille	62
Liite2: Haastattelukysymykset kohdeyhtiön henkilöstönkehittäjälle	63
Liite3: Aineistokuvaus	64

Liite1: Haastattelukysymykset mentorille ja aktorille

Taustatiedot:

Ikä:

Sukupuoli:

Osasto:

Tehtävänimike:

Työhistorian pituus nykyisessä tehtävässä:

Työhistorian pituus Varmassa:

Rooli mentoroinnissa (aktori/mentori):

Mentoroinnin aihealue:

Osallistumisen ajankohta:

1. Mikä/mitkä asiat innostivat sinut lähtemään mukaan mentorointiohjelmaan?
2. Oliko sinulla esimiehen tuki mentorointiohjelmaan lähtiessäsi?
3. Mitkä olivat mielestäsi tärkeimmät positiiviset ominaisuutesi omissa suhtautumisissa mentorointiohjelmaan?
4. Miten koit yhteisen mentoroinnin aloitustilaisuuden?
5. Mitkä olivat sinun omat tavoitteesi ennen mentorointiohjelman alkamista?
6. Toteutuivatko sinun omat tavoitteesi ja miten?
7. Jos tavoitteesi eivät toteutuneet, mitä olisi mielestäsi pitänyt tehdä toisin, jotta tavoitteesi olisivat täyttyneet?
8. Miten olet hyödyntänyt mentoroinnista saamiasi oppeja käytännön työssäsi? Kerro esimerkkejä käytännön työssäsi.
9. Mentorille: Miten mentorointi sopii mielestäsi hiljaisen tiedon siirtämiseen? Koetko, että onnistuit hiljaisen tiedon siirtämisessä?
10. Mitkä asiat olivat parhaita kokemuksiasi mentorointiohjelman aikana?
11. Syntyikö mentoroinnin aikana uusia verkostoja? Jos syntyi, niin millaisia?
12. Oletko hyödyntänyt syntyneitä verkostoja mentorointiohjelman jälkeen? Jos olet, niin miten?
13. Tulisiko mentorointiohjelmaa mielestäsi kehittää Varmassa? Jos, niin miten?
14. Oliko mentorointiohjelman pituus mielestäsi sopiva? Jos ei ollut, niin miksi?
15. Miten annoitte palautetta toisillenne mentorointiohjelmassa?
16. Miten uskot käymäsi mentorointiohjelman auttavan sinua tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä?

Liite2: Haastattelukysymykset kohdeyhtiön henkilöstönkehittäjälle

1. Kuinka kauan mentorointiohjelmaa on toteutettu yhtiössä?
2. Onko mentorointiohjelmaa kehitetty Varmassa? Jos on niin miten?
3. Onko yhtiössä toteutettu ennen tutkimuksia mentoroinnista? Jos on, niin minkälaisia?
4. Mitkä ovat yhtiön omat tavoitteet/lähtökohdat mentoroinnille ja tukevatko ne yhtiön strategiaa?
5. Miten mentoroijat valitaan aktoreille?
6. Miten mentoroinnin tavoitteet asetetaan (mentorin ja aktorin tavoitteet) ennen mentorointiohjelman alkamista?
7. Miten mentorointiparien edistymistä seurataan ohjelman aikana?
8. Miten mentorointipari antaa toisilleen palautetta mentorointiohjelman aikana ja sen jälkeen?
9. Miten itse mentorointiohjelmasta kerätään palautetta? Ja millä tavoin sitä on hyödynnetty?
10. Miten mentorin ja aktorin kehittymistä (esim. ura- tai työssäkehitystä) seurataan mentorointiohjelman päätyttyä?

Liite3: Aineistokuvaus

Haastateltava	Päivämäärä	Henkilön taustatiedot	Haastattelun kesto
Aktori1	22.6.2011	Eläkekäsittelijä	30 min.
Mentori1	30.6.2011	Eläkeasiantuntija	35 min.
Aktori2	30.8.2011	Eläkemaksukäsittelijä	25 min.
Mentori2	7.7.2011	Eläkemaksuasiantuntija	25 min.
Aktori3	28.9.2011	Suunnittelija	40 min.
Mentori3	12.10.2011	Suunnittelupäällikkö	20 min.
Aktori4	28.9.2011	Johtaja	30 min.
Mentori4	27.10.2011	Eläkekäsittelypäällikkö	20 min.
Aktori5	6.10.2011	HR - controller	30 min.
Mentori5	30.11.2011	Päällikkö	25 min.
Aktori6	26.10.2011	Eläkekäsittelypäällikkö	25 min.
Mentori6	20.12.2011	Päällikkö	25 min.
Aktori7	2.11.2011	Osastopäällikkö	30 min.
Aktori8	25.10.2011	Suunnittelija	30 min.