



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Mentorointi osana urapolun kehittymistä

Kyrkkö, Amanda & Kyrkkö, Anniina

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Mentorointi osana urapolun kehittymistä

Amanda Kyrkkö  
Anniina Kyrkkö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2017

Amanda Kyrkkö & Anniina Kyrkkö

### Mentorointi osana urapolun kehittymistä

Vuosi 2017

Sivumäärä 28

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee mentorointia osana korkeakoulutettujen urapolun kehittymistä. Korkeakoulutetuilla tarkoitetaan tässä työssä ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoita. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille toimeksiantajana toimivan Suomen Mentorit ry:n tarjoaman mentoriohjelman vaikutus siinä mukana olleiden aktoreiden urapolun kehittymisessä. Aihe valikoitui opinnäytetyön tekijöiden kiinnostuksesta korkeakoulutettujen työllisyystilannetta kohtaan sekä sen ajankohtaisuutensa vuoksi. Tekijät ovat itsekin mukana tällä hetkellä Suomen Mentorit ry:n tarjoamassa mentoriohjelmassa ja näin ollen opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voitiin verrata tekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin.

Tarkoituksena oli tutkia miten Suomen Mentorit ry:n järjestämä mentoriohjelma on vaikuttanut siinä jo aiemmin mukana olleiden aktoreiden urapolun kehittymiseen mentoriohjelman aikana ja sen jälkeen. Sekä siihen onko mentoriohjelma vaikuttanut työpaikan saamiseen aktorin haluamalta työelämän sektorilta. Työpaikan saaminen koettiin vastauksien perusteella toiseksi tärkeimmäksi syyksi hakea itselleen mentoria oman osaamisen kartoittamisen jälkeen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui mentoroinnista ja urapolun kehittymisestä. Työssä haluttiin tuoda esiin myös erot ja samankaltaisuudet mentoroinnin ja työnohjauksen välillä. Työssä haluttiin tutkia myös kannattaako mentori hankkia oman organisaation sisäpuolelta vai ulkopuolelta. Kirjallisuutta työpaikan ulkopuolella tapahtuvasta mentoroinnista löytyi melko vähän. Haasteellista oli myös kirjallisuuden löytäminen sellaisesta mentoroinnista, joka olisi käsitellyt mentorointia silloin kun työpaikkaa ei vielä ole.

Tutkimusprosessi suoritettiin käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Suomen Mentorit ry:n järjestämän mentoriohjelman vaikutusta jo olleiden aktoreiden urapolun kehittymiseen tutkittiin kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeen runko pohjautui aktoreiden omakohtaisten kokemusten kartoittamiseen ja mentorointiohjelman hyötyihin urapolun kannalta.

Kyselylomakkeiden vastauksien perusteella Suomen Mentorit ry:n tarjoaman mentoriohjelman keskeisimpinä tuloksina aktorit nostivat esiin henkisten asioiden tärkeyden, kuten itsetuntemuksen kasvattamisen. Itsetuntemuksen kasvattaminen antaa esimerkiksi rohkeutta hakea sellaisia työpaikkoja, joita aiemmin ei ollut uskaltanut hakea. Tätä kautta voidaankin perustella sitä, että 67,6 prosenttia aktoreista olikin työllistynyt haluamalleen työelämän sektorille mentoriohjelman aikana tai jälkeen. Kyselyn perusteella saatiin vahvistus Suomen Mentorit ry:n toiminnan tärkeydestä korkeakoulutettujen työllisyyden edistäjänä. Lisäksi tutkimuksen lopputuotoksena kehitettiin Suomen Mentorit ry:n mentoriohjelmalle suuntaa antava ohjelmarunko työelämä tarpeet huomioiden.

Asiasanat: mentorointi, Urapolku, Työnohjaus, Mentori, Aktori

Amanda Kyrkkö & Anniina Kyrkkö

**Mentoring part of development of career path**

Year	2017	Pages	28
------	------	-------	----

---

This thesis deals with mentoring as part of university student's development of career path. University students in this thesis are students in both university of applied sciences and university students. The aim of the study was to investigate the influence of the mentoring programmes on the development of career path of the actors in Suomen Mentorit ry. The subject was selected because it was current and the authors had interest towards the present employment situation of university students.

The aim was to study how the mentoring programme organized by Suomen Mentorit ry has influenced the development of the career path of the actors during the mentoring programme and after that. It was also investigated whether the mentoring programme has influenced the actors' job applications. The second most important reason for applying for a mentor was finding a job and the most important reason to apply a mentor was charting one's own know-how.

The theoretical framework of the thesis consisted of mentoring and career path development. The thesis also highlighted differences and similarities between mentoring and job counseling. In addition, the aim of the thesis was also to study why the mentor should be acquired inside or outside the organization. The amount of literature on mentoring outside of the workplace was quite limited. It was also challenging to find such literature on mentoring that would have been dealt with mentoring in case there is no job yet.

The thesis process was carried out using qualitative research. Questionnaires were utilised to study the development of a career path. The inquiry was sent to the previous actors of Suomen Mentorit ry. The frame of the questionnaire was based on charting the personal experiences of the actors and the benefits of the mentoring programme from the perspective of career path.

Based on the replies of the questionnaires, the most important results of the mentoring programme offered by Suomen Mentorit ry was the importance of mental matters such as self-awareness. Increasing self-knowledge gives for example the courage to apply for jobs that you have previously not dared to apply. Therefore, it can be explained that 67,6 percent of the actors were employed for the desired sector of working life during or after the mentoring programme. The questionnaire confirmed the importance of Suomen Mentorit ry as a contributor in employment of university students. In addition, the end result of the study was a frame for the mentoring programme of Suomen Mentorit ry, in which the needs of working

life were taken into account.

Keywords: mentoring, career path, professional guidance, mentor, actor

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Toimeksiantajan esittely .....	8
3	Mentorointi .....	8
3.1	Mentoroinnin käsite .....	8
3.2	Mentoroinnin osapuolet .....	9
3.3	Mentorointiprosessi .....	10
4	Mentorointi vs työnohjaus.....	11
5	Mentorointi osana urakehitystä .....	12
5.1	Osaaminen ja urakehitys .....	13
5.2	Mentori oman organisaation sisältä vai ulkopuolelta? .....	14
6	Tutkimusprosessi .....	15
6.1	Tutkimusprosessin suunnittelu ja kuvaus .....	16
6.2	Tutkimustuloksen analysointi.....	17
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	20
7	Kehittämissuhteet .....	21
8	Johtopäätökset .....	22
	Lähteet .....	24
	Liitteet.....	27

## 1 Johdanto

Koulutettujen nuorten työllisyystilanne on jatkuvasti esillä ja opinnäytetyön tekijät kokivatkin aiheen tärkeäksi ja kiinnostavaksi. Tämä opinnäytetyö käsittelee mentoroinnin vaikutusta korkeakoulutettujen urapolun kehittymiseen. Työ tehdään toimeksiantona Suomen Mentorit ry:lle, joka on voittoa tavoittelematon yhdistys (Suomen Mentorit ry 2017). Työssä keskitytään toimeksiantajan, Suomen Mentorit ry:n, mentoriohjelmassa mukana olleiden aktoreiden urapolun kehittymiseen mentoriohjelman aikana ja jälkeen.

“Suomen Mentorit ry:n mentorointiohjelma on vuoden mittainen prosessi, jonka alussa mentorit ja aktorit saavat koulutusta ja ohjausta mentorointimatkalleen. Vuoden aikana mentorit ja aktori tapaavat vähintään 6-8 kertaa. Tapaamisissa keskustellaan muun muassa työnhausta, katsotaan cv:tä ja työhakemuksia läpi, keskustellaan laajemmin työelämästä ja aktorin tavoitteista.” (Suomen Mentorit ry.)

Suomen Mentorit ry ottaa aktoreiksansa pääasiassa valmistumassa olevia tai juuri valmistuneita korkeakoulutettuja. Korkeakoulutetuilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ammattikorkeakoulu- sekä yliopisto-opiskelijoita. Suomen Mentorit ry tarjoaa ilmaiseksi mentorointiohjelmalla, johon mentorit ja aktorit voivat hakea tarkoituksena löytää itselleen mentorit-aktori -parin.

Tämän opinnäytetyön laatijat ovatkin aloittaneet Suomen Mentorit ry:n mentorointiohjelmassa aktoreina tänä vuonna. Tekijöiden omien kokemusten myötä opinnäytetyön aihe voitiin ymmärtää laajemmin. Tätä kautta teoriaosuuteen haluttiin valita mentorointi ja urapolun kehittyminen. Opinnäytetyössä kuvataan myös mentoroinnin ja työnohjauksen samankaltaisuudet ja erot, sekä kannattaako mentorit hankkia oman organisaation sisältä vai ulkopuolelta.

Suomen Mentorit ry:n mentoriohjelman vaikutusta aktoreiden urapolun kehittymiseen tutkitaan haastattelemalla aiemmin mukana olleita aktoreita kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeista saatuja tietoja analysoidaan ja niiden avulla kehitetään Suomen Mentorit ry:n tarjoamalle mentoriohjelmalle suuntaa antava pohjarunko työelämän tarpeet huomioiden, jota heillä ei vielä ollut käytössä.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Suomen Mentorit ry on aloittanut toimintansa vuonna 2013 ja on voittoa tavoittelematon yhdistys. Suomen Mentorit ry toimii Raha-automaattiyhdistyksen ja yritysten tuella, ja kaikki mentorit ovat mukana vapaaehtoisina. (Laura Ihamuotila, suullinen tiedonanto 07.02.2017.) Vuonna 2017 yhdistys on löytänyt jo yli 1000:lle nuorelle mentorin (Suomen Mentorit ry 2017). “Suomen Mentorit ry:n mentoroinnissa työelämän etevät johtajat ja asiantuntijat jakavat osaamistaan sekä kokemustaan nuorille. Näin he tukevat nuorten taivalta työelämään” (Suomen Mentorit ry).

Suomen Mentorit ry:n tarjoaman mentoriohjelman “tarkoituksena on muodostaa vuoden ajaksi mentoripari, jossa kokenut mentori yrittää auttaa aktoria eli korkeakoulutettua löytämään työpaikan” (Mentoroinnista apua korkeakoulutettujen työttömyyteen 2014). Aktoriksi voivat hakea kaikki enintään 32-vuotiaat korkeakoulusta puolen vuoden sisällä valmistumassa olevat tai enintään kaksi vuotta sitten korkeakoulusta valmistuneet (Suomen Mentorit ry). Suomen Mentorit ry tarjoaa mentoriohjelmaa juuri sellaisessa elämäntilanteessa, joka on ratkaisevin vaihe aktoreiden elämässä. Suomen Mentorit ry tukee tosissaan aktoreiden työllistymistä, sillä jos aktori ei työllisty mentorointivuoden aikana, tarjoaa Suomen Mentorit ry uuden mentorin, “joka voi tuoda uudenlaista näkökulmaa työnhakuun” (Suomen Mentorit ry).

## 3 Mentorointi

Mentoroinnissa on kyse kokemuseräisen tiedon jakamisesta nuoremmalle henkilölle. Kokenut ja vanhempi henkilö eli mentori edistää mentoroitavan työuran askelia ja auttaa ammatillisessa ja henkisessä kasvussa. (Eric Carver, Leena Itkonen & Heidi Layne.)

### 3.1 Mentoroinnin käsite

Juuselan, Lillian ja Rinteen (2000,14) mukaan mentorointia on käytetty jo pitkään kehittämään yhteisöä. Esihistorian aikaan nuoret ja lahjakkaat yksilöt saivat opetusta heitä vanhemmilta, kokeneemmilta ja arvostetuilta henkilöiltä. Juuselan ym. (2000, 202) toteaa myös, että mentoroinnin tarina alkaa Kreikan mytologiasta, jossa Odysseus lähti Troijan sotaan ja pyysi ystäväänsä Mentoria toimimaan poikansa Telemakhoksen elämän oppaana. Tämä historiallinen tarina mainitaan useammassa mentorointia käsittelevässä kirjassa ja sitä voidaan pitää mentorointi-sanana syntyperänä.

Juuselan ym. (2000, 14) mielestä kyse on siitä, että mentorointia voidaan pitää kehittäväenä vuorovaikutussuhteena. Mentorointi on Juuselan ym. (2000, 9) mukaan toimintaa, jossa mennään tiettyä tavoitetta kohti. Mentoroinnin suhteen syntymistä, sen toimimista ja tukemista edesauttavat monet mentoroinnin prosessit. Mentorointi on menetelmä, jossa yhdistyy



monta oppimisen elementtiä ja se edistää ennenkaikkea vastuunottamista omasta oppimisesta. Nämä mentoroinnin avainsanat ovat oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehittämisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen.

### 3.2 Mentoroinnin osapuolet

Juuselan ym. (2000, 21) mukaan mentorointia pidetään kahden kauppana. Mentorointisuhteeseen kuuluu kaksi osapuolta - mentori ja mentoroitava. Mentoroitava eli aktori on se, joka on pääosassa mentoroinnissa. Mentoroinnin sisällön määrittää se, mistä aktori on kiinnostunut, mitä aktori tavoittelee sekä myös aktorin esittämät kysymykset ohjaavat mentorointia. (Eric Carver ym.)

Mentoriksi ei pääse kuka tahansa. Pitkän työuran omaava ja sitä kautta mentoriksi sopiva henkilö on saanut paljon niin positiivisia kuin negatiivisiakin kokemuksia. Hyvän itsetuntemuksen kautta mentori pystyy ohjaamaan ja tukemaan aktoria tämän haastavissa tilanteissa ja jakamaan tietotaitoansa omien kokemusten myötä. Mentoriksi sopivalta henkilöltä löytyy aitoa kiinnostusta muiden kehittämiseen, arvostusta toisia kohtaan ja positiivista asennetta. Mentori kannustaa aktoria miettimään ja analysoimaan aktorin tärkeitä asioita ja suunnitelmia. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 104.) “Mentori voi olla ymmärtävä kuuntelija, sparraaja, valmentaja. Hän voi olla aktorin kriittinen ystävä, joka herättelee ajattelemaan uudella tavalla ja kyseenalaistamaan oletuksia ja juurtuneita ajattelutapoja. Mentori voi myös toimia sillanrakentajana, joka opastaa aktoria syvemälle työelämään ja asiantuntijuuteen.” (Eric Carver ym.)

Juusela ym. (2000, 15) kuvailee mentorin ja mentoroitavan välille syntyvää suhdetta vuorovaikutussuhteeksi, jossa mentori käyttää aikaansa mentoroitavaansa kehittäen, huolehtien, osallistaen ja auttaen häntä elämän eri osa-alueissa. Mentori ja mentoroitava käyvät läpi mentoroitavan elämän ajankohtaisia asioita, ja pyrkimyksenä on tuoda esiin mentoroitavan kyky saavuttaa haluamiansa asioita ja saada tuloksellista toimintaa aikaiseksi tulevaisuuden kannalta. Mentori panostaa aikaansa mentoroitavaan sekä päinvastoin. Molemmilla osapuolilla on mahdollisuus saada vuorovaikutussuhteesta tärkeitä ja uusia näkökulmia tulevaisuuteen. Mentoroitavan henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvuprosessin tueksi mentori jakaa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan mentoroitavalle. (Kaski & Kiander, 2009, 191.)

Mentorin ja mentoroitavan tapaamiset eivät ole ulkopuolelta määrättyjä eikä määriteltyjä, vaan molemmat osapuolet voivat vaikuttaa siihen, kuinka monta kertaa mentori ja mentoroitava näkevät tarpeelliseksi pitää tapaamisia ja minäkin ajankohtana. On mentoroitavasta itsestään kiinni mitä asioita tapaamisissa käsitellään ja ne myös ohjaavat tapaamisten määrää. Tyypillisin tapaamismäärä on kerran kuukaudessa ja mentoroinnin pituus on hyvä olla

vähintään vuoden mittainen, sillä alle vuoden pituista mentorointia ei pidetä tarkoituksenmukaisena. Mentorin ja mentoroitavan on tärkeää luoda mentorointisuhteen alussa pelisäännöt tapaamisten määristä ja siitä, kuinka pitkä mentorointisuhte tulee olemaan. Juutin & Rovion (2010, 121) mukaan huonoa mentorointisuhdetta ei kannata jatkaa. Parhaimmassa tapauksessa mentorin ja mentoroitavan välille syntyy ystävyysuhde.

Mentorin ja mentoroitavan yhteistyö ei aina voi onnistua. Lankisen ym. (2004, 102) mukaan mentoroitavalle valittaessa mentoria, ei voida tietää tuleeko täydellistä yhteensopivuutta. Epäonnistumisia tapahtuu joskus mentorointisuhteissa, mutta niitä pitäisi osata hyödyntää omaan oppimiseen ja saada aihe käsiteltyä. Aktiivisella vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä saadaan vähitellen ymmärrys toisen ajatuksista ja mahdollisuus hyödyntää toisen kokemuksia.

### 3.3 Mentorointiprosessi

Mentorointiprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan; alkuun, keskikohtaan ja lopetukseen. Tärkein osa mentorointiprosessissa on aloitus, jolloin mentori ja aktori saavat avoimesti keskustella tulevasta mentorointisuhteestaan. (Kupias & Salo 2014, 154-155.)

Mentorointiprosessi alkaa tavoitteiden määrittämisellä. Organisaation käyttäessä mentoria, on tavoitteet selkeästi määritelty kehittämistarpeiden pohjalta. Sekä aktori että mentori hyötyvät mentoroinnista, mutta myös hyvästä mentoroinnista hyötyy koko organisaatio. (Kupias ym. 2014, 68, 73.) Suomen Mentorit ry:n tavoitteena on se, että nuori saa mentoriohjelman aikana työpaikan. Tämä tavoite ohjaa mentoriohjelmaa sekä ne asiat, joita aktori itse pitää tärkeänä. Organisaatioiden sekä Suomen Mentorit ry:n mentoroinnin yhdistävänä tekijänä on aktorin kehittymishalu (Kupias ym. 2014, 23).

Mentorointisuhteen tarkoituksena on se, että aktori löytäisi oman kasvupotentiaalinsa ja ominaisuutensa mentorin avulla. Mentori kannustaa siinä, että aktori kehittäisi omia ominaisuuksiaan ja uskoisi omaan kasvupotentiaaliinsa. (Juusela ym. 2000, 15.) Mentorointiprosessin edetessä mentori antaa jatkuvasti palautetta ja tarkastaa, että aktori on menossa tavoitteitansa kohti. Välitehtävät, konkreettiset harjoitukset ja keskustelut ovat esimerkkejä niistä tavoista, joita aktori ja mentori voivat käyttää aktorin tavoitteiden selkeyttämisessä. (Kupias ym. 2014, 154-155.) Mentoroinnin hyvänä lähtökohtana on se, että mentori ja aktori pääsevät ideoimaan ja pohtimaan avoimesti. Mentorointi edellyttää luottamusta, kuten Juuti ym. (2010, 123.) ovatkin kertoneet mentoroinnin olevan kahdenkeskistä ohjausta sen luottamuksellisuuden vuoksi.

Mentorointisuhdetta kutsutaan myös oppimisprosessiksi, jossa mentori siirtää kokemuksiaan, osaamistaan ja näkemyksiään aktorille. Tapaamisissa kumpikin oppii; mentori ja aktori saavat uusia näkökulmia ja osaamista tapaamisten aikana. On tärkeää, että tapaamisissa käydyt keskustelut ovat luottamuksellisia, sillä tapaamisissa käydään avoimesti asioita läpi. Mentori ja aktori rakentavat yhdessä omanlaisensa toimintatavan, muodon sekä aikataulun tapaamisia

varten. (Lankinen ym. 2004, 99.)

Henkilöllä, joka tarvitsee mentoria, voi olla hyvin itsekkäät lähtökohdat. Henkilöllä on omat tarpeet, joihin hän tarvitsee ulkopuolisen tukea. Mentoriksi halutaan sellainen, jolla on ammatillista kokemusta ja uusia ajatuksia sekä ideoita oman kehittymisen tueksi. Kokeneempaa henkilöä tarvitaan näkemään asioita uudelta kannalta ja selkiyttämään omia kehittymistavoitteita. Yksilö on mieltänyt oman sisäisen maailmansa tutuksi ja turvalliseksi, jolloin omaa maailmaa helposti pidetään rationaalisena. (Juuti 2003, 98.) Mentori voi tuoda sellaisia näkökulmia esille, joita yksin ei keksisi ja joita olisi vaikea hankkia lyhyellä aikavälillä. (Lankinen ym. 2004, 100.)

#### 4 Mentorointi vs työnohjaus

Työnohjaus ja mentorointi muistuttavat pitkälti toisiaan. Menetelmät kuitenkin eroavat toisistaan, vaikka ne pyrkivätkin samaan päämäärään. Molemmat menetelmät tähtäävät vahvistamaan ja selkiyttämään työntekijän ammatillista kasvua ja ammatti-identiteettiä. (Juuti ym. 2010, 130.) Ne myös edistävät työyhteisön keskustelua, mikä tähtää osaamisen ja hiljaisen tiedon aktiiviseen ja yhteistyötä edistävään käyttöönottoon. (Juuti ym. 2010, 118.)

Työnohjaus on ammatillisen kehittämisen menetelmä, jossa tarkastellaan pitkällä aikavälillä, vähintään vuoden kestävän prosessin aikana ohjattavan tapaa tehdä työtä. Työnohjaus vaatii ammattipätevyyden, johon koulutetaan vähintään kaksivuotisella työnohjaajakoulutuksella sekä lisäksi työnohjaaja tarvitsee riittävästi tietoa ja tuntemusta ohjattavan alasta ja nimenomaisesta tarjotusta tehtävästä. (Juuti ym. 2010, 119.) Työnohjaajalle maksetaan palkkaa toisin kuin mentoroinnista, joka perustuu vastikkeettomuuteen. Työnohjaaja on vastuussa ohjattavan kehittymisestä, kun taas mentoroinnissa vastuu on täysin mentoroitavalla itsellään omasta oppimisestaan ja osaamisestaan (Juuti ym. 2010, 120). Työnohjattavana voi olla yksilö, ryhmä tai työyhteisöryhmä. Mentoroinnissa taas enemmän kokemusta omaava osapuoli ohjaa kehitymisshaluista yksilöä hänen ammatillisissa haasteissaan siten, että mentori toimii niin sanottuna peilinä ja kannustaa. (Juuti ym. 2010, 119.)

Luottamus on mentoroinnin peruspilari, jonka varaan keskustelua rakennetaan. Tietysti luottamus kuuluu myös työnohjaukseen, mutta siinä se ei ole yhtä määräävä tekijä. Työnohjauksessa esimerkiksi työyhteisöryhmien ohjaamisessa luottamus ohjaajaan saattaa etenkin prosessin alkuvaiheessa horjua ääripäästä toiseen. Työnohjauksessa sekä mentoroinnissa turvallinen ja rauhallinen ympäristö rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä. Keskustelu ja kuuntelu on sekä työnohjauksessa että mentoroinnissa tärkeitä sekä omien mielipiteiden esille tuominen ilman pelkoa siitä, että ne lytättäisiin. (Juuti ym. 2010, 123.) Luottamuksellinen suhde rakentuu myös silloin, kun työnohjaaja on organisaation ulkopuolinen henkilö. Tällöin ohjaajalla on tarpeeksi etäisyyttä ohjattavaan ja se mahdollistaa uusien näkökulmien esille tuomisen. Myös

erityisesti mentoroinnissa ulkopuolisuus edesauttaa vaikeidenkin asioiden käsittelyä. (Juuti ym. 2010, 120.)

## 5 Mentorointi osana urakehitystä

Mentorointi on luottamuksellista keskustelua ja vuorovaikutusta kahden ihmisen välillä. Mentori auttaa aktoriaan kehittämään hänen osaamistaan ja laajentamaan mahdollisuuksiaan kasvaa urallaan. (Lankinen ym. 2004, 84.) Mentoroinnin tähdätessä jatkuvaan itsensä kehittämiseen, on se takuuna yrityksen hengissäpysymiseen ja menestymiseen, kun yksilöistä saadaan kehittymishaluisia muuttuviin tilanteisiin (Juusela ym. 2000, 9). Juuselan ym. (2000, 7) mukaan osaamista on ryhdytty johtamaan, niin että vanhemmalta, kokeneemmalta henkilöltä tietoa siirretään kehittymishaluiselle nuoremmalle henkilölle. Tällöin tietoa ja kokemusta jaetaan toisilleen ja ne täydentävät toisiaan. Ihmisissä olevia pääomia on alettu tunnistamaan, joka on nähty organisaatioissa ratkaisevaksi tekijäksi menestymisen kannalta.

Mikään organisaatio ei voi taata elinikäistä työsuhdetta, jolloin itsestä täytyy tehdä työmarkkinakelpoinen. Yksilön täytyy kehittää itseään ja osaamistaan sekä kehittää sellaista osaamistaan, jolloin tulevista haasteista voi selvitä. Mentorointi tarjoaakin juuri tällaista itsestä lähtevää kehittymistä, joka auttaa yksilöä säilyttämään työkuuntensa muuttuvassa työympäristössä. (Juusela ym. 2000, 10-11.) Mentorointi auttaa myös aktoria löytämään uusia työpolkuja, sillä se tarjoaa erilaisia uravaihtoehtoja, joita ei välttämättä itse ole osannut ajatella (Juusela ym. 2000, 11). Mentoroinnin avulla on myös mahdollista oppia toinen toisiltamme ja sen vaikutusalue on kasvanut viimeisten vuosikymmenten saatossa. Mentorointi liittyy myös vanhempien henkilöiden tyyppisten oppimistapojen tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja tiedostamiseen. (Juusela ym. 2000, 7.)

Mentoroinnissa vastuun ottaminen omasta oppimisestaan kuuluu aktorille ja samalla se edistääkin taitoa ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Mentoroinnissa yhdistyvät kaikki oppimisen elementit, kuten jo aiemmin todettiin mentoroinnin käsite -kappaleessa. (Juusela ym. 2000, 9.) Mentoroinnin avulla myös henkinen puoli kehittyy, kun aktori oppii tarkastelemaan ja tunnistamaan paremmin itsensä ja omassa elämässä tärkeät asiat. Tällöin aktori oppii kehittämään itseään kokonaisvaltaisesti, ei pelkästään työminän kannalta. (Juusela ym. 2000, 13.) Yksilöllistä on se, miten yksilö toteuttaa itseään. Jokaisella yksilöllä on omat kiinnostuksen kohteet ja ne asiat, joita ei pidä itse kiinnostavana. Näitä itseään kiinnostavia asioita yksilö haluaa kehittää itsessään ja toiminnassaan. (Helin 2006, 31.)

Juuselan ym. (2000, 11) mukaan uralla koetaan nykyään tärkeäksi kehittää verkostojaan, lisätä taitojaan ja asiantuntemustaan. Suomen Mentorit ry vastaakin nykyaikaiseen urakehitykseen tarjoamalla mentoriohjelman aikana useita mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Työelämässä tärkeänä kvalifikaationa pidetäänkin vuorovaikutusosaamista. Siihen kuuluu taito

luoda suhteita ja kommunikoida. (Mönkkönen & Roos 2010, 209.) Helinin (2006, 45) mukaan helpoin on kuunnella niitä ihmisiä, joita arvostaa. Juusela ym. (2000, 11) toteavat myös, että haasteellista organisaatioiden sisällä saattaa olla ihmisten haluttomuus jakaa osaamistaan ja tietouttaan muille sekä halu oppia muilta. Tämän takia organisaatioiden työympäristöjä pitäisikin kehittää vuorovaikutuksellisimmiksi, jotta tiedon ja osaamisen jakaminen koettaisiin osaksi työyhteisöä. Positiivisten tunteiden herättäminen on tärkeää ja se tapahtuu avointen kysymysten ja kuuntelun kautta. Näin syntyy vuorovaikutusta. (Helin 2006, 45.)

Mentorointi myös kasvattaa mentoritaitoja, mikä kannustaa ja motivoi aktoreita siirtymään tulevaisuudessaan itsekin mentoriksi jakamaan tietoaan ja osaamistaan. (Juusela ym. 2000, 50.) Aktorista mentoriksi siirtyminen kehittää samalla uralla kehittymistä ja tarjoaa näin ollen uusia mahdollisuuksia. Juuselan ym. (2000, 50) mukaan myös organisaatiot hyötävät tästä, kun kehittymishaluiset henkilöt kehittävät itseään. Tällöin organisaatio saa positiivisen kuvan maineen paikkana, jonne kehittymishaluiset, parhaat henkilöt hakeutuvat töihin. Kehittymishaluiset ihmiset kuvastavat motivoituneita ja innostuneita työntekijöitä. Kukapa ei haluaisi olla sellaisten työkaveri?

### 5.1 Osaaminen ja urakehitys

Yritykset keskittyvät nykypäivänä enemmän henkilöstöön ja varsinkin osaajiin sekä varmistavat heidän pysyvyyden työpaikoilla (Lankinen ym. 2004, 129). Mentorointi tähtääkin ensisijaisesti mentorin ja aktorin kyvykkyyden ja osaamisen kasvattamiseen (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 56). Kun onnistuminen nähdään olevan itsestä kiinni, niin siihen nähdään myös vaivaa (Kiviranta 2010, 26).

Organisaatioissa käytetään eri mentorointityylejä, mutta kaikissa tyyleissä yhdistyy viestiminen ja kontaktin otto. Sanotaan, että mentorointi muistuttaa hyvin paljon konsultointia ja ohjausta. (Opetushallitus.) Yksilölle on tärkeä antaa työpaikoilla mahdollisuus kehittää itseään ja kehittyä työtehtävässään. Yksilö toivoo, että organisaatio tarjoaisi yksilön haluamia odotuksia ja mahdollisuuksia urapolun kehittämiseen. Vastuu urapolun kehittämiseen on itse työnantajalla, joka antaa ja luo mahdollisuuksia itsensä ja työtehtävien kehittämiseen. Yksilön kuva itsestään muokkautuu omien kokemusten ja iän myötä. Elämänkaarella oma tulevaisuuden- ja työnkuva muuttuvat samalla. (Lankinen ym. 2004, 130.)

Yritykset näkevät hyödyllisenä käyttää mentorointia tai vastavaa kehittämiskeinoa, jossa tietoa, taitoa ja kokemuksia siirretään nuoremmille henkilöille. Kokeneet työntekijät auttavat nuorempaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan työpaikoilla. Kokeneemmat työntekijät ovat hankkineet vuosien varrella osaamisen ja tiedon, jonka he siirtävät nuoremmille. Mentoria käytetään yrityksissä useimmiten johdon ja asiantuntijoiden koulutus- ja kehittämisohjelmiin, uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, kehityskykyisten henkilöiden ohjaukseen ja näin

varmistetaan jatkuvuus tärkeille ammattitoille. (Lankinen ym. 2004, 94.)

On tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus työuransa aikana puhua mentorille, neuvonantajalle tai kokeneemmalle henkilölle omista toiveistaan. Keskustelun aikana tuodaan esille omat tavoitteet ja ajatukset nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Omien suunnitelmien ja valintojen selkiyttämiseen on käytetty ulkopuolista apua jokaisen työntekijän kohdalla joko opastaen, ohjastaen henkilökohtaisessa kehittämisessä tai uuden uran valintatilanteessa työuran aikana. Keskustelut eivät välttämättä tuo välitöntä apua heti, vaan merkitys ja hyödyt voivat näkyä vasta vuosien jälkeen. Omien ajatuksien ja suunnitelmien kanssa tarvitsee tukea ja keskusteluapua muilta, joiden hyödyn itse voi ymmärtää vasta myöhemmin. (Lankinen ym. 2004, 94.) Yksilötasolla mentorointia käytetään itsensä kehittämiseen ja autetaan siten, että yksilö kehittyy jatkuvasti. Mentoroinnissa ei mitata tuloksia niinkuin sisäisissä koulutuksissa tai ammattitutkinnoissa, vaan pyritään yksilön laaja-alaisempaan kehittämiseen. (Lankinen ym. 2004, 99.)

## 5.2 Mentori oman organisaation sisältä vai ulkopuolelta?

Moni yritys tarjoaa mentorointia oman organisaation sisältä, mutta se ei välttämättä ole kannattavaa. Lankinen ym. (2004, 97-98) totevatkin ulkopuolelta tulevan kokeneen henkilön tarjoavan eri tavan mentorointiin kuin mitä lähiesimies pystyy tarjoamaan, sillä mentorointi perustuu kahdenkeskiseen, luottamukselliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Tähän Suomen Mentorit ry vastaakin tarjoamalla organisaation ulkopuolelta tulevaa mentorointia.

Mentorilla on aito halu auttaa aktoriaan kehittymään ja edistymään urallaan. Mentori tarjoaa myös näkökulmia, joita aktori ei välttämättä itse näe ja, jotka edistävät hänen urakehitystään. Mentori kokee mentoroinnin palkitsevana, kun aktori pääsee eteenpäin elämässään. Mentoroinnin perustuminen vapaaehtoisuuteen tarjoaa joustavamman ja vapaamman suhteen, kuin esimiehen ja alaisen suhde. Tällöin suhde pysyy tasavertaisena, eikä se sulje pois minkäänlaisia ajatuksia. (Juusela ym. 2000, 32.) Suomen Mentorit ry:n toiminta perustuukin täysin vapaaehtoisuuteen, eikä aktori-mentori -tapaamisten sisältöä ole haluttu ennalta määrittellä.

Ristkikangas ym. (2014, 56) toteavat, ettei esimiehen toimiminen mentorina välttämättä myöskään edistä uralla etenemistä. Esimies ei välttämättä omaa kykyä tunnistaa, eikä omaa halua auttaa uralla etenemisessä, jolloin urasuunnittelu saattaa olla tehotonta. Oman organisaation ulkopuolelta tuleva mentorointi tarjoaa avarakatseisempaa lähestymistapaa ilman, että se olisi sidoksissa työpaikkaan tai -tehtävään. Lankinen ym. (2004, 118) mainisteekin aktorien kokeneen, että mentorin kanssa voi puhua henkilökohtaisemmista asioista ja toiveista syvällisemmin toisin kuin esimiehellä ei välttämättä ole kiinnostusta. Aktorit kokevatkin hyvän esimiehen ja mentorin elovan olevan siinä.

Juusela ym. (2000, 31) kiinnittävät huomiota myös siihen, ettei esimiesten vastuulla ole löytää alaiselleen uutta työpaikkaa, vaan kehittää alaisen osaamista niin, että hän suoriutuu nykyisistä työtehtävistään ja tulevista haasteistaan. Esimies saattaa joutua myös ristipaineeseen, jos hän kokee alaisensa olevan parempi muissa työtehtävissä kuin hänen nykyisissään. Tällöin esimiehen on vaikea kehittää alaisen osaamista, jos alaista ei nähdä kehityskelpoisena nykyisissä työtehtävissä. Täten oman organisaation sisäpuolelta tuleva mentorointi voi olla vaaraksi myös työpaikan pysyvyydelle.

Toki mentori voi olla oman organisaation sisäpuolelta tuleva, mutta useimmiten aktoria korkeammassa asemassa olevilla on aktoriin nähden niin sanottu vallan asema, joka saattaa heikentää aktorin omien näkemysten ulostuontia. Myöskään organisaation sisältä tuleva mentorointi ei välttämättä tuo yhtä paljon uusia näkökulmia aktorin urakehitykseen, kuin organisaation ulkopuolelta tuleva mentorointi. Toisaalta organisaation tarjoama sisäinen mentorointi parantaisi organisaation kannattavuutta. Juusela ym. (2000, 12) ovatkin todenneet organisaation kannattavuuden paranevan, kun organisaatio saadaan toimimaan yksilöiden oppimista ja kehittymisareenana. Tällöin oma-aloitteisuus lisääntyy, joka lisää menestymistä ja hyvinvointia. Työtyytyväisyys lisääntyy, kun koetaan onnistumisen hetkiä.

Vaikka mentorointi tulisikin organisaation sisäpuolelta on mahdollisesti mentorina toimivan esimiehen pystyttävä erottamaan esimiehen rooli ja mentorin rooli erilleen. Mentorin ja esimiehen ero on myös siinä, että mentori ei aseta tavoitteita eikä ohjaa liikaa, sillä ne kuuluvat esimiehen työhön. Mentori on kriittinen ystävä, roolimalli, kannustaja ja verkostojen luontiin mahdollistava henkilö. (Juusela ym. 2000, 29.)

## 6 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin lähtökohtana on määritellä tutkimusongelma, joka sisältää kysymyksen tai kysymyksiä. Hyödyllisten tutkimusmenetelmien avulla ja oikein analysoituna tutkimusongelmaan saadaan vastauksia. (Uusitalo 2001, 50.)

Opinnäytetyö suoritettiin Suomen Mentorit ry:lle mentoriohjelmaa kehittävänä tutkimuksena. Mentoriohjelmaa haluttiin tutkia työelämän näkökulmasta, jonka kautta saataisiin tieto miten mentoriohjelma on vaikuttanut siinä mukana olleiden aktoreiden urapolun kehittymiseen mentoriohjelman aikana tai jälkeen. Aihe muodostui opinnäytetyön tekijöiden kiinnostuksesta korkeakoulutettujen työllisyystilannetta kohtaan. Tutkimuksen kohteena korkeakoulutettujen ikäluokka oli 19-32 -vuotiaat, sillä Suomen Mentorit ry:n tarjoamaan mentoriohjelmaan valitaan aktoreiksi ainoastaan kyseisen ikäiset korkeakoulutetut. Aihe on myös ajankohtainen opinnäytetyön tekijöille, sillä he ovat mukana aktoreina Suomen Mentorit ry:n tarjoamassa mentoriohjelmassa. Tutkimustulokset saatiin kyselylomakkeiden avulla.

## 6.1 Tutkimusprosessin suunnittelu ja kuvaus

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää varmistaa, että tutkittavaa asiaa voi mitata ja testata (Vilka 2015, 101). Aiheen rajaaminen oli selkeää, sillä opinnäytetyön tekijöiden omakohtaiset kokemukset mentoriohjelmasta auttoivat ymmärtämään tutkimusprosessia ja sekä se, että tutkittavaa asiaa pystyi mittaamaan. Tutkimukseen valitut käsitteet ja teoreettinen viitekehys on selostettava ja määritettävä huolellisesti, jotta tutkimustekstin lukija tulkitsee tekstin oikein (Vilka 2015, 37). Teoreettinen viitekehys rajautui mentoroinnin ja urapolun ympärille. Opinnäytetyössä haluttiin tuoda esille myös mentoroinnin ja työnohjauksen samankaltaisuudet ja erot.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jotta saataisiin mahdollisimman perustellut ja ajankohtaiset vastaukset. Haastattelut, kyselyt, haavainnoinnit ja erilaiset dokumentteihin perustavat tiedot kuuluvat laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 73). Kyselylomakkeen runko muodostui aktorien odotuksista ja vaikutuksista mentoriohjelmasta työelämän näkökulmasta. Valittaessa haastateltavia, tärkeänä kriteerinä on se, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta (Vilka 2015, 135). Tutkimus rajautui aktoreille lähetettävään kyselylomakkeeseen, jolloin ulkopuolelle rajautuivat mentorit. Mentoreille suunnattu kysely voisi olla jatkotutkimuksen paikka, jolloin saataisiin esille myös mentoroiden näkökulma Suomen Mentorit ry:n mentoriohjelmasta.

Kyselylomakkeella haluttiin saada vastaus, kuinka mentoriohjelma on vaikuttanut aktoreiden urapolun kehittymiseen mentoriohjelman aikana tai sen jälkeen. Tutkimuksessa käytettiin osittain strukturoitua kyselyä, sillä näin kyselylomakkeiden vastaukset saatiin myös numeeriseen muotoon, jolla taattiin tarkat tulokset. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat strukturoidussa kyselyssä etukäteen asetettuja (Virtual Statistics). Monivalintakysymyksissä kyselyyn vastanneet aktorit pystyivät tarvittaessa täydentämään vastauksiaan.

Kyselylomake valittiin lähetettävän sähköisesti, jotta vastanneiden anonymisyys voitaisiin taata ja, että vastaajien tavoitettavuus olisi nopeampaa. Vastausaikaa kyselyyn oli viikko. Tavoitteeksi asetettiin saada vastauksia kerätyksi vähintään 30:ltä aktorina olleelta.

Kysyttäessä koulutusohjelmaa haluttiin selvittää, onko yliopisto- ja ammattikorkeakoulu - opiskelijoiden välillä eroa siinä, kuinka moni on hakenut mentoriohjelmaan mukaan. Kyselylomakkeen avulla haluttiin selvittää myös miksi aktorit ovat hakeneet itselleen mentoria, jotta saataisiin selville mitä aktorit kokivat tarpeelliseksi itselleen mentoria hakiessaan.



Kysyttäessä, onko aktori sijoittunut haluamalleen työelämän sektorille mentoriohjelman jälkeen tai aikana haluttiin selvittää aktoreiden työllistymisprosentti. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös onko yliopisto- ja ammattikorkeakoulu -opiskelijoiden välillä eroa, kuinka moni on sijoittunut haluamalleen työelämän sektorille mentoriohjelman aikana tai jälkeen. Jatkokysymyksessä kysyttiin, kuinka aktorit kokivat mentoriohjelman auttaneen työelämään sijoittumisessa.

Kyselylomakkeen kysymyksellä siitä, mitä hyötyä aktorit kokivat saaneensa mentoriohjelmasta työelämää varten, haluttiin tutkia tärkeäksi koetut aihepiirit työelämän osalta. Kysyttäessä, mitä teemoja aktorit olisivat kaivanneet aktori-mentori -tapaamisissa ja yhteisissä tapaamisissa, haluttiin saada mahdollisia kehittämissuhteita Suomen Mentorit ry:lle.

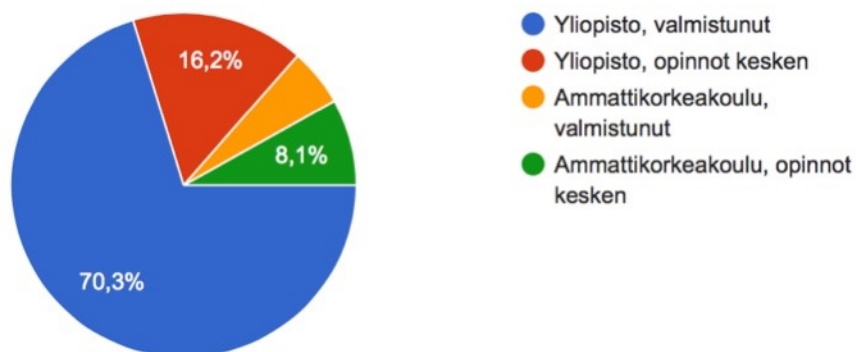
## 6.2 Tutkimustuloksen analysointi

Tutkimuksen tulkinta muodustuu tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisestä vuoropuhelusta (Vilkkä 2015, 195).

Toimeksiantaja Suomen Mentorit ry edelleen lähetti kyselylomakkeen viime vuonna aktoreina olleille ja vastauksia saatiin 37:lta aktorilta. Kyselyyn vastanneista naisia oli 73% ja miehiä 27%. Vastajien ikäluokka oli 86,5%:lla 26-32 -vuotiaat ja 13,5%:lla 19-25 -vuotiaat. Kyselylomakkeessa eroteltiin ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijat sekä se, oliko ennen mentoriohjelmassa aloittamista juuri valmistumassa vai jo valmistunut. Kyselyn vastaajista valmistuneita yliopisto-opiskelijoita oli 70,3% ja 16,2% yliopisto-opiskelijoita, joilla opinnot olivat kesken. Valmistuneita ammattikorkeakouluopiskelijoita oli 5,4% ja ammattikorkeakouluopiskelijoita 8,1%, joilla opinnot olivat vielä kesken. (Taulukko 1.) Kysymyksellä haluttiin selvittää mahdolliset työllisyystilanteen eroavaisuudet ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoiden välillä. Vastauksia ei saatu tasavertaisesti ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoiden välillä, sillä vastanneista 86,5% oli yliopisto-opiskelijoita.

## Koulutustaustasi ennen mentoriohjelmassa aloittamista

(37 vastausta)



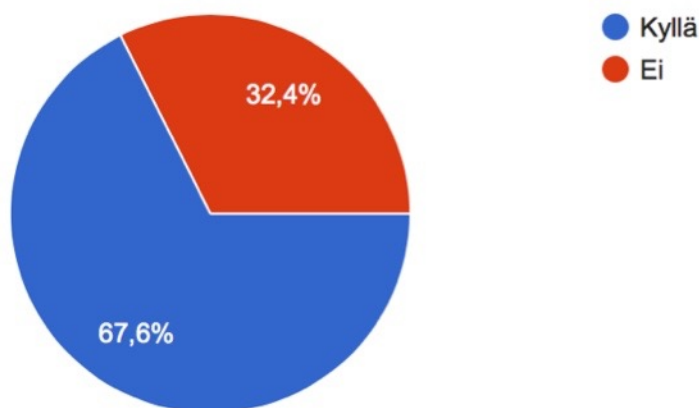
Taulukko 1 Koulutustausta ennen mentoriohjelmassa aloittamista

Vastauksien mukaan tärkeimmäksi syyksi hakea itselleen mentoria Suomen Mentorit ry:n tarjoaman mentoriohjelman kautta oli oman osaamisen kartoittamisen selkeyttäminen 81,1,%:lla vastaajista. Toiseksi eniten 62,2%:lla koettiin tärkeäksi työpaikan löytäminen mentorin avulla. Kolmanneksi eniten tärkeäksi koettiin itsetuntemuksen parantaminen 56,8 prosentilla. Omien vahvuuksien ja samaan aikaan heikkouksien tunnistaminen sekä realistinen minäkuva kuuluvat hyvän itsetunnon tunnusmerkkeihin (Vernerin, 2014). Neljäntenä tärkeänä tekijänä oli CV:ssä ja hakemuksessa avun saaminen (48,6%) sekä viidenneksi verkostojen kasvattaminen (45,9%). Kyselyyn vastanneista osa oli lisännyt avoimeen vastauskohtaan kokeneensa tärkeäksi syyksi hakea itselleen mentoria myös siksi, että saisi ulkopuolisen tukea ja neuvoa työnhaussa. Yksi vastaajista tahtoi myös näkemysten saamista oman suunnan löytämiseen.

Yli puolet (67,6%) vastanneista olivat sijoittuneet haluamalleen työelämän sektorille mentoriohjelman aikana tai sen jälkeen (Taulukko 2). Nämä, jotka olivat sijoittuneet haluamalleen työelämän sektorille, kokivat mentoriohjelman auttaneen siinä suurimmaksi osaksi siksi, koska heidän itsetuntemuksensa oli kasvanut. Yhden vastaajan mukaan itseluottamus oli se tärkein juttu, sillä oli joku, joka uskoi häneen ja tsemppasi. Itseluottamukseen viittasi myös toiset vastaajista: ”Sain itseluottamusta niin, että uskalsin toimia omalla alallani ja kehittää osaamistani” ja ”Selkeytti omaa osaamista ja itsetuntemusta”. Yksi vastaajista koki myös itsevarmuuden lisääntyneen.

## Oletko sijoittunut haluamallesi työelämän sektorille mentoriohjelman aikana/jälkeen?

(37 vastausta)



Taulukko 2 Aktorien sijoittuminen haluamilleen työelämän sektorille mentoriohjelman aikana tai jälkeen

Haluamalleen työelämän sektorille sijoittuneet olivat kokeneet mentoriohjelman auttaneen myös siksi, sillä he olivat saaneet apua työnhaussa, kuten sparrausta CV:n ja hakemuksen kanssa sekä miten mihinkin työpaikkailmoitukseen kannattaa vastata. He olivat kokeneet myös työnhakutaitojen kehittyneen sekä oman osaamisen ja vahvuuksien tiedostamisen parantuneen. Osa vastaajista koki myös tärkeimmäksi henkisen tuen työnhakuprosessissa.

Kysyttäessä, mitä aktorit kokivat saaneensa mentoriohjelmasta työelämää varten nousi oman osaamisen kartoittaminen 64,9%:lla tärkeimmäksi. Sen jälkeen tulivat itsetuntemuksen kasvattaminen (62,2%), CV:ssä ja hakemuksessa auttaminen (56,8%), ohjauksen saaminen työpölyn valintaan (43,2%), rohkeuden löytäminen hakea sellaisia työpaikkoja, joita aiemmin ei ollut uskaltanut hakea (29,7%), uusien verkostojen löytäminen (29,7%) sekä ohjauksen saaminen jo olemassa olevan työpaikan moniin mahdollisuuksiin (13,5%). Kysymyksen avoimeen kohtaan yksi vastaajista oli täydentänyt: ”Sain työpaikan samaan aikaan kun sain mentorin. Mentoroinnin aikana kävimme paljon omaa osaamistani ja vahvuuksiani läpi, joiden uskon edesauttaneen siinä, että olen saanut jatkoa työssäni, jonka sain mentorisuhteen alussa”.

Kysyttäessä, mitä teemoja aktorit olisivat kaivanneet enemmän käsiteltävän työelämän tarpeet huomioiden aktori-mentori -tapaamisissa, suurimmaksi teemaksi nousi omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen, kuten se miten omat vahvuudet löydetään ja miten oma

osaaminen tuodaan esiin. Osa vastaajista kaipasi myös pidemmän aikavälin urasuunnittelua ja uravaihtoehtojen käsittelyä sekä omien uratavoitteiden pohtimista.

Kysyttäessä, mitä teemoja aktorit olisivat kaivanneet enemmän käsiteltävän työelämän tarpeet huomioiden yhteisissä tapaamisissa, suurimmiksi teemoiksi nousi yritysvierailut ja verkostoituminen. Osa kaipasi vinkkejä löyhien verkostojen ylläpitämiseen ja siihen, kuinka säilyttää puolittu henkilö osana aktiivista verkostoa. Lisäksi osa vastaajista halusi enemmän niin sanottua pakotettua verkostoitumista aktoreiden kesken, jotta ujutkin henkilöt saisivat sieltä enemmän kontakteja. Osa vastaajista kaipasi yritysvierailuja monipuolisemmin eri yrityksiin, johon viittasi myös osa vastaajista toivomalla yritysvierailuja oman alan organisaatioihin ja lisää yritysvierailuja pienryhmissä. Vastauksista esiin nousi myös piilotyöpaikkojen löytäminen. Myös itseluottamuksen ja riittävyden tunteen kasvattaminen nousi vastauksista esiin.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Mittaustulosten toistettavuus ja ei-sattumanvaraiset tulokset kuuluvat tulosten tarkkuuden mittaamiseen, jota kutsutaan tutkimuksen luotettavuudeksi eli reliabiliteetiksi (Vankka 2015, 194). Avoimuus tutkimustuloksista julkaistaessa kuuluu yhtenä osana tutkimuksen eettisiin vaatimuksiin. Myös opetusministeriön laatimiin ohjeisiin ”hyvästä tieteellisestä käytännöstä” kuuluu toimintatapojen noudattaminen kuten; rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyötä tehdessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 24.).

Puhuttaessa tutkimusaineiston käsittelyn luotettavuudesta, voidaan puhua yhteydestä yksityisyyden käsittelyyn eli jossa ei levitetä ihmisten henkilökohtaisia asioita ja tietoja (Mäkinen, 2006, 115). Toimeksiantaja Suomen Mentorit ry lähetti edelleen kyselylomakkeet haastateltaville ja kyselyyn pystyi vastaamaan anonyymisti. Lisäksi kyselylomakkeisiin pystyivät vastaamaan ainoastaan linkin saaneet. Näin taattiin se, ettei kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä tunnisteta eikä ollut mahdollisuutta siihen, että vastaajat olisivat Suomen Mentorit ry:n toiminnan ulkopuolelta olevia henkilöitä.

Tutkimuksessa lähteiden alkuperään kiinnitettiin huomiota, mikä kuuluu lähdekritiikkiin. On tärkeää kiinnittää huomiota käytettyjen lähteiden alkuperään ja arvioida, mikä on luotettavaa, tarpeellista ja riittävää. (Lähteiden käytöstä ja lähdekritiikistä.) Erityisesti internet-tiedonhaussa luotettavuuden arviointi voi olla usein haasteellista. Oleellisin lähtökohta siinä on arvioida sivuston ylläpitäjän luotettavuutta. (Tiedonhaku internetistä.) Käytetyn tutkimustiedon tuoreus on myös syytä ottaa tarkastelun kohteeksi, sillä tieteellinen tieto muuttuu jatkuvasti ja uudet tutkimustulokset nostavat esiin uusia näkökulmia tutkittaviin ilmiöihin. Toisaalta vanhemmista lähteistä on saattanut muodostua klassikoita, joiden keskeisimmät asiat

säilyttävät painoarvonsa. On tärkeää osata arvioida käytettyjä lähteitä kriittisesti. (Lähteiden käytöstä ja lähdekritiikistä.)

“Mentorointi käynnistyy vähitellen vaiheittain ja sen tuloksia ei voi välittömästi mitata. Joskus sen etuja ja hyötyjä voi olla vaikea perustella”. (Lankinen ym. 2004, 96.) Täten jokaisessa monivalintakysymyksessä oli mahdollisuus tarkentaa omia vastauksiaan avoimella vastauskohdalla. Tällöin oli mahdollisuus saada sellaisia vastauksia, joita vastausvaihtoehdoissa ei oltu osattu ennalta määrittellä. Kyselylomakkeista saadut vastaukset pohjautuivat aktoreiden omiin kokemuksiin, joten näin saatiin myös realistinen kuva mentoriohjelman hyödyistä.

## 7 Kehittämisehdotukset

Kyselyyn vastanneiden aktoreiden suurta työllistymisprosenttia voidaan pitää lähtökohtana siinä, että Suomen Mentorit ry:n mentoriohjelma oli onnistunut heidän kohdallaan urapolun kehittymisen kannalta.

Vastaajien kokemuksiin pohjautuen tutkimuksen tekijät ehdottavat, että mentoriohjelmaan otettaisiin mukaan aktoreiden ja mentoreiden toimintaa ohjaamaan ohjelmarunko. Ohjelmarunko voisi pitää sisällään seuraavanlaisia asiakokonaisuuksia:

- 1. Luottamuksen rakentaminen aktorin ja mentorin välille
- 2. Selvitetään aktorin tavoitteet mentoriohjelmasta ja kuinka ne saavutetaan
- 3. Aktorin henkiset voimavarat; mm. itsetuntemuksen ja itsetunnon kasvattaminen
- 4. Aktorin osaamisen kartoittaminen
- 5. Aktorin vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen
- 6. Uravaihtoehdoista keskusteleminen
- 7. Verkostoituminen
- 8. Työpaikkojen haku (CV:ssä ja hakemuksessa auttaminen)
- 9. Pitkän uravälin suunnittelu

Tämä mentoriohjelman ohjelmarunko toimisi työelämän tarpeet huomioiden suuntaa antavana, jonka tarkemman sisällön määrittäisi itse aktori-mentori -pari tapauskohtaisesti.

Luottamuksen rakentaminen aktorin ja mentorin välille on lähtökohta mentorointisuhteen onnistumiselle. Tämän jälkeen kartoitetaan aktorin tavoitteet mentoriohjelmalle ja kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on myös sopia tärkeimmät teemat, joita aktori haluaa käsiteltävän mentoriohjelman aikana ja mukauttaa mentoriohjelman runko sen mukaisesti. Näin taataan aktorin tyytyväisyys mentoriohjelmaan. Tärkeää on myös muistaa, ettei

määritä mentoriohjelmalle liian tarkkoja suuntaviivoja, vaan mentoriohjelman runkoa käsitellään vapaamuotoisesti ja tapauskohtaisesti.

Tutkimuksen perusteella aktorit kokivat tärkeäksi henkiset asiat, kuten itsetuntemuksen ja -tunnon kasvattamisen. Niiden tunnistaminen ja vahvistaminen mentoriohjelman alkuvaiheessa muodostavat pohjan urakehitykselle. Tutkimuksessa huomattiin myös, että aktorit kaipaavat mentorilta henkistä tukea ja ymmärrystä haastavissa elämäntilanteissa. Aktorit kokivat kyse-lyksen perusteella myös oman osaamisen kartoittamisen yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä työpaikan saamiseen haluamaltaan työelämän sektorilta. Lisäksi mentori toimii apuna löytämään aktorin vahvuudet ja heikkoudet, ja kuinka aktori osaa käyttää niitä oikein. Mentori antaa neuvoja omien kokemusien kautta ja pyrkii ohjaamaan aktoria oikeaan suuntaan.

Aktorit toivoivat käsiteltävän myös eri uravaihtoehtoja, jolloin he saattaisivat löytää sellaisia työpaikkoja, joita he eivät olleet tulleet ajatelleeksi tai tunnistaneeksi. Ratkaisuna tähän olisi esimerkiksi yritysvierailujen lisääminen osaksi yhteisiä tapaamisia. Se toisi aktoreille uusia näkökulmia ja he saisivat mahdollisuuden tutustua eri toimialoihin. Yhteisiin tapaamisiin toivottiinkin enemmän yritysvierailuita niin pieniin kuin keskisuuriinkin yrityksiin.

Verkostoitumisen tärkeys tuli myös useassa kohtaa ilmi. Aktorit olisivat toivoneet enemmän verkostoitumista ja sen hyödyntämistä. Moni piti tärkeänä verkostoitumista muiden aktoreiden kanssa, jotta aktorit saisivat vertaistukea toisiltaan. Verkostoitumisen pohjalta aktori saattaa löytää jopa työpaikan itselleen. Verkostoitumisen lisääntyttyä aktorin olisikin hyvä aika aloittaa työpaikan etsiminen samalla, kun on saanut apua CV:ssä ja hakemuksessa.

Tutkimuksen perusteella nähtiin tärkeäksi myös pitkän aikavälin urasuunnittelu, kun mentoriohjelman aikana käsitellään lyhyen aikavälin urasuunnittelua. Näin varmistetaan aktorin selkeät tavoitteet myös työuran jatkoa tai muutoksia ajatellen. Tällöin mentoroinnin vaikutukset jatkuisivat vielä pitkään mentoriohjelman jälkeen.

## 8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Suomen Mentorit ry:n tarjoama mentoriohjelma on vaikuttanut siinä mukana olleiden aktoreiden urapolun kehittymiseen. Asetettu tavoite saavutettiin ja Suomen Mentorit ry koki tutkimuksen tulokset hyödyllisiksi sekä kokivat saaneensa tutkimuksesta lisäarvoa toiminnalleen.

Aktorikyselyyn vastanneista yli puolet (67,6%) oli saanut työpaikan haluamaltaan työelämän sektorilta mentoriohjelman aikana tai sen jälkeen, joka kertoo Suomen Mentorit ry:n toiminnan tärkeydestä. Täten voidaan todeta Suomen Mentorit ry:n edistävän nuorten työllistymistä.

Mentorihjelman voidaan sanoa vaikuttaneen aktoreiden henkisten voimavarojen kasvamiin. Aktoreiden itsetuntemuksen ja -luottamuksen paraneminen johti rohkeampaan työhakuun ja uudenlaisten työpaikkojen etsimiseen. Myös oman osaamisen tunteminen antoi aktoreille paremmat mahdollisuudet markkinoida itseään työhaussa.

Tutkimuksen kautta saatujen tietojen myötävaikutuksella tutkimuksen tekijät ehdottavat, että mentorihjelmaan otettaisiin käyttöön aktori-mentori -tapaamisia varten suuntaa-antava ohjelmarunko. Sen avulla kaikkien aktori-mentori -parien mentorointi sujuisi tasalaatuisemmin ja se tukisi paremmin urapolun kehittymistä mentorihjelman aikana ja sen jälkeen.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Talentum.
- Hirsjärvi, S. Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Juuti P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus Kuuntelua ja Vaikuttamista. Edita.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Wsoy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Viro: Talentum.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Tammi.
- Mönkkönen, K. & Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIpress
- Ristikangas, V. Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokaisen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

### Sähköiset lähteet

- Eric Carver, Leena Itkonen & Heidi Layne. Mitä on mentorointi?. Viitattu 4.6.2017.  
[http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page\\_id=81](http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page_id=81)
- MTV Internet. 2014. Mentoroinnista apua korkeakoulutettujen työttömyyteen. Viitattu 27.5.2017.  
<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/mentoroinnista-apua-korkeakoulutettujen-tyottomyyteen/3390540>
- Opetushallitus. Mentorointi. Viitattu 5.6.2017  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi)
- Päijät-Hämeen verkkokirjasto Lastu. Tiedonhaku internetistä. Viitattu 10.6.2017.  
<http://lastukirjastot.fi/102253/fi/articles/tiedonhaku-internetista>



Suomen mentorit ry. Hae mentoria!. Viitattu 23.4.2017.  
<https://www.suomenmentorit.fi/mentorointi/hae-mentoria/>

Suomen mentorit ry. Suomen mentorit. Viitattu 23.4.2017.  
<https://www.suomenmentorit.fi/suomen-mentorit/>

Suomen mentorit ry. Usein kysyttyä. Viitattu 23.4.2017.  
<https://www.suomenmentorit.fi/mentorointi/usein-kysyttya/>

Tampereen yliopisto. Lähteiden käytöstä ja lähdekritiikki. Viitattu 10.6.2017.  
<http://www.uta.fi/hes/opiskelu/kaytannot/kirjoittajanopas/tiedonhaku/lahdekrit.html>

Vernerit. 2014. Identiteetti, minäkuva ja itsetunto. Viitattu 9.6.2017.  
<http://verneri.net/yleis/identiteetti-minakuva-ja-itsetunto>

Virsta Virtual Statistics. Strukturoitu haastattelu. Viitattu 9.6.2017.  
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>

Julkaisemattomat lähteet

Ihamuotila, L. 2017. Toiminnanjohtajan haastattelu.

## Taulukot

Taulukko 1	Koulutustausta ennen mentoriohjelmassa aloittamista .....	18
Taulukko 2	Aktorien sijoittuminen haluamilleen työelämän sektorille mentoriohjelman aikana tai jälkeen .....	19

**Liitteet**

Liite 1: Kyselylomake aktoreina olleille  
**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

**Virhe.**

Liite 1: Kyselylomake aktoreina olleille

1. Sukupuolesi
2. Ikäsi
3. Koulutustaustasi ennen mentoriohjelmassa aloittamista
4. Miksi hait itsellesi mentoria?
5. Oletko sijoittunut haluamallesi työelämän sektorille mentoriohjelman aikana/jälkeen?
6. Jos vastasit edelliseen kyllä, miten koet mentoriohjelman auttaneen siinä?
7. Mitä hyötyä koet saaneesi mentoriohjelmasta työelämää varten?
8. Mitä teemoja olisit kaivannut enemmän käsiteltävän työelämän tarpeet huomioiden
  - a. aktori-mentori -tapaamisissa?
  - b. Yhteisissä tapaamisissa?