Tampereen yliopisto

Emma Tuhkasaari

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA MENTOROINTI

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Emma Tuhkasaari: Osaamisen kehittäminen ja mentorointi
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäinen oppiminen ja kasvatus
Huhtikuu 2021

Tutkielmassa perehdyn mentorointiin ja sen vaikutukseen osaamisen kehittymisessä. Tarkoituksena on tutustua mentorointiin yhtenä osaamisen kehittämiskeinona. Syvennyn tutkimuksessani siihen, millä osa-alueilla kehittymistä tapahtuu silloin, kun yksilö osallistuu organisoituun mentorointiin. Tutkimuskysymyksenä toimii: Vaikuttaako mentorointi osaamisen kehittymiseen ja jos vaikuttaa, niin millä tavalla?

Toteutin tutkielman systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Käytin aineiston analysoinnissa apuna Finkin (2005) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia. Aineistona tässä tutkimuksessa toimii neljä Tampereen kasvatustieteellisessä tiedekunnassa tehtyä Pro gradu -tutkielmaa sekä yksi väitöskirja. Tutkimusaineisto koostuu sellaisista tutkimuksista, joissa on tutkittu mentorointia ja siihen liittyvää osaamisen kehittymistä kasvatustieteessä.

Taustateoria muodostuu kolmesta käsitteestä, jotka ovat mentorointi, elinikäinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Elinikäinen oppiminen on keskeistä työelämässä ja henkilöstön tulee jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan. Organisaation osaamista voidaan rakentaa erilaisten osaamisen kehittämiskeinojen avulla. Mentorointi on yksi osaamisen kehittämiskeino. Mentoroinnin avulla voidaan saavuttaa erilaisten tietojen ja taitojen vahvistumista. Mentorointi usein tapahtuu kahden ihmisen välillä, joista toinen toimii mentorina ja toinen mentoroitavana.

Tutkimukseni tuloksista voidaan todeta, että usein mentorointi luottamuksellisena suhteena vahvistaa vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitojen kehittyminen tehostaa työyhteisön toimintaa sekä auttaa arkielämän vuorovaikutustilanteissa. Ammatillinen kasvu sekä itsetunnon kehittyminen nousivat myös esiin tutkimukseni tuloksissa. Omaa toimintaa opitaan reflektoimaan mentoroinnin avulla paremmin. Itsetunnon kasvaessa luotetaan omiin kykyihin ja osaamiseen enemmän. Mentorointi siis kehittää paljon sellaisia taitoja, jotka vaativat aikaa ja pitkäjänteistä työskentelyä kehittyäkseen.

Avainsanat: Mentorointi, elinikäinen oppiminen, osaamisen kehittäminen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 4

2 TEORIA JA KÄSITTEET 6

2.1 MENTOROINTI 6
2.2 ELINIKÄINEN OPPIMINEN 10
2.3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN 13

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 15

3.1 TOTEUTUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 15
3.2 AINEISTO JA SISÄLLÖNANALYYSI 16

4 TULOKSET 17

5 POHDINTA 22

5.1 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS 23
5.2 JATKOTUTKIMUSIDEAT 23

LÄHTEET 25

1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuu poikkeuksetta jatkuvaa muutosta esimerkiksi organisaatiorakenteessa, työn suunnittelussa sekä yritysstrategiassa (Eby 1997, 125). Työntekijöiltä vaaditaan muun muassa paineensietokykyä, uudistushalua, rohkeutta ja sopeutumiskykyä. (Ikonen & Koivunen 2020, 1–2.) Työntekijän sekä organisaation tulee olla valmiita tekemään erilaisia uudistuksia ja muutoksia toimissaan, kun maailma ja työelämä muuttuu. Työelämän muutokseen tulee vastata, jos organisaatio haluaa pysyä kilpailukykyisenä. Yksi tapa vastata muutokseen on kehittää henkilöstön osaamista. (Hyppänen 2013, 121.) Henkilöstön osaamisen lisääminen ja kehittäminen onkin jatkuva prosessi työpaikoilla, jos työelämän muutoksiin halutaan vastata organisaatiossa.

Henkilöstöä voidaan kehittää monilla eri tavoilla. Erilaisia kehittämiskeinoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, koulutukset ja mentorointi. Jokainen organisaatio löytää juuri itselleen ja omalle henkilöstölle sopivimmat kehittämiskeinot.

Mentorointi on yksi osaamisen kehittämisen keino. Mentorointisuhde kestää usein vuoden, joten se vaatii pitkäjänteisyyttä. Mentoroinnissa yksilön kehittymiseen ja kasvamiseen annetaan aikaa. Myönteisellä ja rakentavalla suhtautumisella voidaan vaikuttaa huomattavasti mentorointiin osallistuneiden ammatilliseen kasvuun ja koko elämään. (Kowalski 2019, 514.)

Tämän tutkimuksen avulla haluan selvittää, miten mentorointi vaikuttaa osaamisen kehittymiseen, vai onko vaikutuksia ollenkaan. Voidaan todeta jo nyt, että mentoroinnilla on vaikutuksia osaamisen kehittymiseen esimerkiksi ammatillisessa kasvussa. Haluan tutkia, minkälaisia muita taitoja mentoroinnin avulla voidaan saavuttaa. Uskon, että mentoroinnin avulla voidaan hankkia paljon sellaisia tietoja ja taitoja, joita ei koulussa tai yksittäisissä koulutuksissa saavuteta. Tämän lisäksi uskon, että mentoroinnin tuomalla sosiaalisella suhteella on myönteisempi vaikutus oppimiseen, kuin yksin opiskelulla

työelämässä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa kasvatustieteessä. Tuloksien avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi mentoroinnin kehittämiseen työelämässä.

2 TEORIA JA KÄSITTEET

Tässä luvussa syvennyn tutkimukseni teoriaan. Tutkimukseni teoria koostuu kolmesta käsitteestä, jotka ovat mentorointi, elinikäinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Käsittelen näitä käsitteitä oppimisen ja työelämän näkökulmasta.

2.1 Mentorointi

Oppimista on tutkittu paljon. (Atjonen & Uusikylä 1999; Fiorella & Mayer 2015; Huotilainen 2019) Tutkimuksissa on selvinnyt, että ihminen oppii silloin, kun hän tekee ja oivaltaa itse asioita. Lisäksi tutkimuksessa on tullut esille, että oppimista tapahtuu silloin, kun oppimiselle on selkeä henkilökohtainen tarve ja kun oppija saa edetä omassa tahdissa sekä omalla tavalla. Perinteiset kurssit ja luennot eivät tämän vuoksi sovikaan työelämässä kaikille. (Juusela, Lillia ja Rinne 2000, 7–8.) Mentorointi on yksi keino lisätä yksilön oppimista ja kehittymistä. Mentorointi on laaja käsite ja siksi siitä onkin useita erilaisia malleja ja toteutustapoja. Mentoroinnista on myös tehty useita erilaisia kirjoja ja artikkeleita (Wallace & Gravells 2007; Kowalski & Billings 2019; Kupias & Salo 2014).

Mentorointi on tavallisesti toimintaa, jossa ammatillisesti kokeneempi henkilö ohjaa ammatillisesti kokemattomampaa henkilöä. Ohjaajaa kutsutaan mentoriksi ja ohjattavaa aktoriksi. Mentorointi perustuu siihen, että mentorilla ja aktorilla on keskenään luottamuksellinen suhde. Luottamuksellisella suhteella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kaikki osapuolet uskaltavat tuoda omat ajatukset ja oivallukset julki.

Mentorin tehtävänä on auttaa aktoria kehittymään ammatillisesti. Mentoroinnissa on tavoitteena työpaikalla oppiminen ja kehittyminen. Oppiminen ja kehittyminen kohdistetaan aktoriin, mutta myös mentori oppii uutta suhteen aikana. (Kupias & Salo 2014, 12–13.) On kuitenkin huomattava, ettei roolien tarvitse olla näin, vaan ne voivat

vaihdella. (Kupias & Salo 2014, 252.) Mentorointi on kehittynyt vuosien saatossa yhteiskunnan mukana. Tämän myötä niin sanotusti kokemattomampi työntekijä voi myös toimia mentorina kokeneemmalle työntekijälle.

Mentoroinnin tarkoitus ei ole antaa aktorille suoria vastauksia. Mentorin tehtävänä on auttaa aktoria löytämään omat kykynsä ja avustaa häntä niiden kehittämisessä (Lillia 2000, 15.) Mentorointitutkimus sekä mentorointiteoria ovat tärkeitä, sillä niiden tehtävä on antaa konkreettisia tuloksia, jotka ovat olennaisia sosiaalisten ja yksilöllisten tarpeiden osalta. (Bozeman & Feeney 2007, 720).

Mentoroinnin juuret ovat pitkällä historiassa. Mentorointimenetelmää on käytetty jo tuhansia vuosia, vaikka sitä ei olekaan nimellisesti kutsuttu mentoroinniksi. Kun mietitään esimerkiksi oppipojan ja mestarin suhdetta, niin siitä voidaan erottaa hyvin samanlaisia piirteitä, kuin mentoroinnista. Tulee kuitenkin muistaa, että toisin kuin mestarin ja kisällin suhde, mentorointi ei ole tulevan uran ja ammatillisen osaamisen ensisijainen opinlähde. Sen tarkoitus on tukea jo opittua ja rikastaa osaamista kokemustiedon avulla. Nykyaikainen mentorointi on syntynyt Japanissa, mikä ei ole yllättävää, sillä siellä ikä ja kokemus ovat aina olleet arvossaan. Suomeen mentorointi tuli ensimmäisen kerran 1970-luvulla (Kupias & Salo 2014, 12–14.) On olemassa silti paljon ihmisiä, joille mentoroinnin tarkoitus ja toteutus eivät ole tuttuja.

Ketkä voivat toimia mentoreina ja mitä mentorilta vaaditaan? Mentorilla tulee olla riittävästi ohjauksellisia taitoja sekä vuorovaikutusosaamista, jotta mentorointi voi onnistua. Aktorin taas on oltava kehittymishaluinen. Mentorin ei tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen, jotta hän voi onnistua tehtävässään. Ei ole välttämätöntä kouluttautua mentoriksi, vaan riittää, että on tarvittavasti kokemusta työelämässä toimimisesta. Oman osaamisen ja kokemusten jakamisella voi saada aikaan onnistumisen kokemuksia. Ammattilainen mentorin ei siis mentoroinnissa tarvitse olla, mutta vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä roolissa, jotta voidaan saada luottamussuhde aikaan mentorin ja aktorin välille. (Kupias 2016, 58, 61.) Mentorin ja aktorin tulee luoda sellainen suhde keskenään, jossa molempien on helppo olla. Kun molemmilta löytyy innostusta ja halua onnistua mentoroinnissa, niin silloin on mahdollisuus onnistua ja luoda sellainen suhde, jossa molemmat voivat oppia uutta.

Mentorointia voidaan toteuttaa kolmella tapaa. 1) Perinteinen mentorointimalli, jossa kokeneempi henkilö ohjaa kokemattomampaa työntekijää 2) ryhmämentorointi ja 3) vertaismentorointi. Vertaismentorointi toteutetaan usein joko pareittain tai ryhmissä. Ryhmämentoroinnissa on tavallisesti yksi mentori, joka ohjaa kahta tai kolmea aktoria. (Kupias 2016, 60.) Mentorointi siis taipuu monenlaiseen muotoon ja sitä voidaankin toteuttaa juuri organisaatiolle ja mentorointiin osallistuville henkilöille sopivalla tavalla. Tärkeintä on luoda yhteys ja luottamus mentorointiin osallistuvien välille.

Mentorointi voi olla spontaania tai organisoitua. Spontaani mentorointi on usein jokaiselle tuttua ja sitä tapahtuu jatkuvasti työelämässä. Spontaanissa mentoroinnissa aktori pyytää kokeneemmalta henkilöltä eli mentorilta apua. Tällöin mentorointi voi olla kertaluontoista tai jatkua pidempään. Spontaani mentorointi on kirjaimellisesti spontaania, joten sille harvoin asetetaan minkäänlaisia tavoitteita. (Kupias & Salo 2014, 20–21.)

Organisoidulle mentoroinnille asetetaan tavoitteet ja se toteutetaan tiettyjen raamien puitteissa. Organisoidusta mentoroinnista voidaan myös käyttää käsitteitä suunniteltu mentorointi tai fasilitoitu mentorointi. Suunnitellut mentoriohjelmat kestävät usein vuoden, mentoroinnille asetetaan tietyt tavoitteet, pelisäännöt ja etenemissuunnitelma. (Kupias & Salo 2014, 23.)

Aktorilähtöisessä mentoroinnissa mentoroinnin tavoitteet ja raamit määritellään aktorin tarpeiden mukaan. Organisaatioilla voi olla mentorointiohjelmia, joissa otetaan huomioon organisaation tavoitteet. Mentorointi, joka painottuu perehdyttämiseen hyödyntää mentorin substanssiosaamista, kun taas mentorointi, joka on ohjauspainotteista auttaa aktoria kehittämään asiantuntijuuttaan, ajattelua sekä toimintaa työssään. (Kupias 2016, 59.)

Mentorointia voidaan painottaa erilaiseen suuntaan, riippuen mentorisuhteen tavoitteista ja painotuksesta. Mentoroinnin avulla voidaan jakaa hiljaista tietoa, tukea ammatillista kasvua tai perehdyttää työhön. Tämän lisäksi mentorointi voi olla myös 1) ongelmanratkaisumentorointia, jossa perehdytään ratkaisemaan ongelmia, jotka kohdistuvat aktorin työhön. 2) Työhyvinvointia tukevaa mentorointia, jossa tavoitteena on vahvistaa aktorin työhyvinvointia. 3) Uramentorointia, jonka avulla tarkastellaan ja

tuetaan aktorin uraa. (Kupias & Salo 2014, 33–34.) Ei ole yhtä tiettyä tapaa toteuttaa mentorointia, vaan tapoja on useita. On tärkeää löytää juuri itselleen sopivin tapa, jotta mentoroinnin hyödyt tulisivat mahdollisimman hyvin esiin.

Tästä voidaankin päätellä, että mentorointi taipuu hyvin moneen muottiin ja sopii mihin vain kohtaa uraa. Toisinaan voidaan ajatella, että mentorointia tarvitsee vain uran alussa, mutta näin ei ole. Erilaisilla mentorointipainotuksilla saa uudenlaista tarttumapintaa mentorointiin. Mentoroinnissa tulee muistaa, ettei aktorin tavoitteena ole kopioida mentorin toimintaa, vaan pohdiskelun ja ajatustyön kautta luoda oma tapa toimia ja tehdä (Kupias & Salo 2014, 251–252).

Mentoroinnista on useita erilaisia hyötyjä. Mentorointiin osallistuneet henkilöt voivat oppia paljon vuorovaikutuksesta ja avoimesta keskustelusuhteesta. Vuorovaikutus- ja keskustelutaitoja voidaan käyttää kaikissa työpaikan kohtaamisissa, kuten esimerkiksi palaverissä sekä kahvihuoneessa. (Kupias & Salo 2014, 255.) Vuorovaikutustaitojen vahvistumisesta ja luottamussuhteen luomisesta on usein hyötyä myös arkielämässä ja työn ulkopuolisissa ihmissuhteissa. Toinen hyöty mentoroinnista on se, että asiantuntijuuteen liittyy paljon hiljaista tietoa ja sellaista osaamista, jota voidaan juuri mentoroinnin avulla oivaltaa. Kolmantena hyötynä voidaan nähdä se, että mentoroinnin myötä kasvaa kyky reflektoida omaa käytöstä (Kupias & Salo 2014, 255.)

Työntekijä voi oppia paljon uutta, silloin kun hän pääsee pohtimaan sekä keskustelemaan omista työhön liittyvistä kokemuksistaan. Mentoroinnin avulla opitaan ottamaan vastuuta omasta oppimisesta (Lillia 2000, 9). Mentorointi on siis hyvin laaja ja monitahoinen oppimismenetelmä. Organisoituna se vaatii aikaa ja sitoutumista, mutta sitä voidaan myös toteuttaa spontaanisti. Organisoidun mentorointisuhteen tärkein tehtävä on luoda kehittävä vuorovaikutussuhde (Lillia 2000, 9). Mentoroinnin avulla voi oppia paljon asiantuntijuuteen liittyviä asioita sekä saada runsaasti oppeja muun muassa arkielämän vuorovaikutukseen.

2.2 Elinikäinen oppiminen

Elinikäisestä oppimisesta on puhunut Platon ja Aristoteles jo aikanaan, kuitenkin vasta viime vuosikymmenten aikana käsitettä on alettu käyttämään enemmän (Hyppänen 2013, 121). Elinikäisestä oppimisesta alettiin puhua julkisesti 1990-luvulla (Tikkanen 2013, 509). Ajatus elinikäisestä oppimisesta tuotiin muun muassa esiin vuonna 1919 Adult Education Committee of the Ministry of Reconstruction:in asiakirjoissa. Vuosi 1996 julistettiin ”elinikäisen oppimisen vuodeksi Euroopassa” Euroopan parlamentin sekä neuvoston johdosta. (Silvennoinen & Tulkki 1998, 9.) Voidaan huomata, että elinikäinen oppiminen käsitteenä ei ole uusi tulkinta oppimisesta, vaan pitkään keskuudessamme ollutta tietoa. (Pantzar 2013, 11). Tässä luvussa määrittelen elinikäisen oppimisen käsitteen sekä sen, miten se näkyy työelämässä.

Elinikäinen oppiminen on käsite, joka on hyvin moniulotteinen ja monitulkintainen. Elinikäisen oppimisen käsitettä on siis vaikea muotoilla yksiselitteisesti. Elinikäistä oppimista voidaan tarkastella toimintana, jota ihmiset harjoittavat koko elämänsä eri yhteyksissä ja eri elämänalueilla. Tämän lisäksi elinikäinen oppiminen voi toimia koulutuspolitiikan tienviittana, jonka avulla turvataan yksilöiden edellytykset ja mahdollisuudet oppia. Työyhteisöjen merkitys elinikäisen oppimisen toteutumisessa on yksi uusi näkökulma elinikäiseen oppimiseen. (Tikkanen 2013, 509.) Työyhteisöissä on alettu kiinnittää oppimiseen huomiota.

Yksilön näkökulmasta elinikäinen oppiminen on hyvin laaja yläkäsite. Elinikäinen oppiminen sisältää kaiken yksilöllisesti ja yhteiskunnallisesti merkittävän oppimisen. Se pitää sisällään kaiken oppimisen, sen mitä tapahtuu virallisesti, esimerkiksi koulussa, sekä ne asiat, joita ihminen oppii arjessa. (Tikkanen 2013, 509.) Oppiminen voidaan jakaa formaaliin, non-formaaliin ja informaaliin oppimiseen. Formaali oppiminen on tavoitteellista oppimista ja sitä tapahtuu esimerkiksi koulussa. Non-formaali oppiminen sijoittuu epävirallisiin tilanteisiin, mutta on silti tavoitteellista. Informaali oppiminen ja kehittyminen tapahtuu muun muassa työssä sekä arjen tilanteissa ja se on sattumanvaraista. (Hautamäki 2008, 23.)

Tarkoitus on, että yksilö sopeutuu jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaan. Tärkeitä elementtejä elinikäisessä oppimisessa ovat aktiivinen kansalaisuus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä työllistyminen. (Tikkanen 2013, 509.) Hyppänen (2013) on tulkinnut elinikäisen oppimisen pitävän sisällään muodollisen koulutuksen, työssä oppimisen sekä erilaisia vuorovaikutuksellisia oppimismenetelmiä. Osaamisen kehittäminen, oppimisen tehostaminen ja oikea asenne oppimiseen ovat tärkeitä tekijöitä elinikäisessä oppimisessa. (Hyppänen 2013, 121.) Silvennoinen puolestaan on määritellyt elinikäisen oppimisen niin, että ihminen imee ja kerää kaiken aikaa runsaasti erilaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia, joiden avulla hän ajattelee, tulkitsee, asettaa tavoitteensa, suuntautuu, toimii, mukautuu, sopeutuu, hyökkää sekä puolustaa. (Silvennoinen 1998, 63).

Ihmiselle on luontaista oppia uutta koko elämän ajan. Kun ihminen on alttiina ympäristölleen ja kokemuksille, oppimista tapahtuu. Seuraavaksi esittelen, millaisista ihmisen ja ympäristön välisistä suhteista oppimistarpeet sekä oppimismahdollisuudet syntyvät. Ihmisen ja luonnon välinen suhde, joka on selviytymisen kannalta tärkeä oppimissuhde. Toinen suhde on ihminen ja sosiaaliset yhteisöt. (Pantzar 2013, 12–13.) Ihminen on osa erilaisia sosiaalisia yhteisöjä. Yksi näistä yhteisöistä on työyhteisö, jossa oppimista tapahtuu tiedostaen ja tiedostamatta muiden ihmisten avulla. Kolmas suhde on ihmisen ja rakennetun ympäristön välinen (Pantzar 2013, 13). Ihminen on rakentanut esimerkiksi teknologiaa, joka itsessään lisää oppimistarvetta sekä mahdollisuuksia oppia. Neljäs ja viimeinen suhde on ihmisen suhde itseensä (Pantzar 2013, 13). Edellä mainitut suhteet luovat mahdollisuuksia sekä tarpeita elinikäiselle oppimiselle. Nämä suhteet vaativat jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.

Pantzar on tulkinnut, että Domen (2004) mukaan yksilön oppimisen haasteet muuttuvat nopealla vauhdilla (Pantzar 2013, 14). Työpaikat ovat jatkuvasti muutoksen keskellä. Organisaatioiden toimintatavat muuttuvat digitalisaation myötä ja tekoälyn sekä robotiikan avulla kehitetään modernia liiketoimintaa (Opetushallitus 2019). Tämä vuoksi työelämässä vaaditaan työntekijöiltä jatkuvaa kehittymistä ja uuden oppimista (Pantzar 2013, 14). Oppiminen ja kehittyminen eivät siis lopu siihen, kun koulusta on valmistuttu, vaan suuri osa konkreettisesta oppimisesta tapahtuu työelämässä. Tämän vuoksi organisaatioilla tuleekin olla selkeät tavoitteet ja menetelmät työpaikalla oppimisen suhteen. Hyppänen esittää, että Lombardon ja Eichingerin (1996) mukaan aikuinen oppii 70% työtä tehdessään, 20% vuorovaikutustilanteissa ja 10% erilaisten kurssien,

koulutusten ja lukemisen avulla (Hyppänen 2013, 125). Työpaikalla oppiminen tapahtuu siis monenlaisissa tilanteissa ja usein huomaamatta.

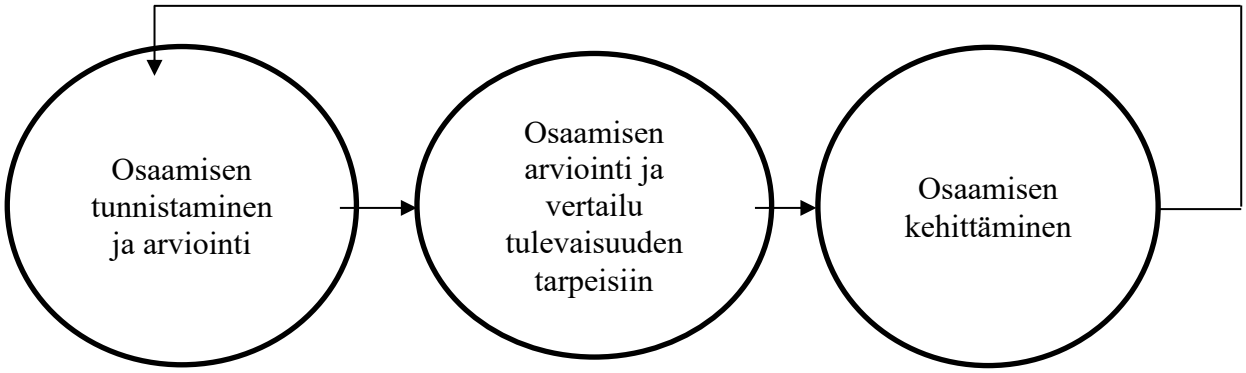
Elinikäinen oppiminen on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kritiikki on suuntautunut muun muassa koulutuspoliittisiin aiheisiin, kuten siihen, ettei koulutus jakaudu tasapuolisesti kaikille. Positiivisena asiana voidaan todeta se, että työelämän koulutuksen osalta osallistumisaktiivisuus on lisääntynyt. (Tikkanen 2013, 509.) On ymmärretty, kuinka tärkeää työpaikalla oppiminen ja kehittyminen on. Henkilöstö on organisaatioiden tärkein osa ja siksi sen jatkuvaan koulutukseen tulee panostaa organisaatioissa. Vastaavasti yksilöiden tulee jatkuvasti kehittyä ja etsiä tapoja oppia uutta jatkuvasti muuttuvassa työelämässä sekä yhteiskunnassa.

Työpaikan tarjoamat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat useilla aloilla hyvät, mutta joillakin aloilla ne ovat kuitenkin vielä melko huonot. (Tikkanen 2013, 515). Kehittymismahdollisuuksia tulisi olla joka työpaikalla, sillä ne ovat hyödyllisiä yksilölle sekä koko organisaatiolle. Euroopan komission (2010) julkaiseman raportin mukaan elinikäisen oppimisen näkökulmasta työelämätaitojen kehittäminen helpottaa työn saamista sekä lisää työssä pysymistä. Tämän lisäksi se auttaa työuralla etenemiseen ja myös pidentää työuria. Saman suuntaiseen tulokseen on tullut myös tilastokeskus aikuiskoulutustutkimuksessaan vuonna 2006. (Tikkanen 2013, 515.) Elinikäinen oppiminen on maailmanlaajuisesti tunnettu termi. Elinikäinen oppiminen on helppo linkittää työelämään ja siellä tapahtuvaan oppimiseen.

2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisessä tarkastellaan nykyhetken osaamista, tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja osaamista, joka ei ole tarpeellista tulevaisuudessa (Hyppänen, 2013, 124). Tehdään siis analyysi siitä, mitä asioita jo osataan ja mitä asioita tulee osata tulevaisuudessa. De Vos, De Hauw ja Heijden puolestaan esittävät, että Forrierin ja Selsin (2003) mukaan osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan organisaation ja työntekijän suorittamaa toimintaa, jolla ylläpidetään tai parannetaan työntekijän toiminnallisia kompetensseja, oppimiskykyä ja uraosaamista (De Vos, De Hauw & Heijden 2011, 439).

Työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan rakentaa organisaation osaamista. Osaamisen kehittämisellä tavoitellaan muun muassa työtehtävien suorittamisen tehostumista, työn laadun varmistamista ja kohentamista sekä yksilön suoriutumisen, sitoutumisen ja motivaation vahvistamista. (Viitala 2013, 189.) Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä prosessina. Kuviossa 1. on esitetty Viitalan näkemys osaamisen kehittämisestä prosessina.



Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2006, 87).

Organisaatiossa voidaan luoda edellytykset oppimiselle tarjoamalla oppimismahdollisuuksia, mutta jokaisen omalla vastuulla on oppiminen ja itsensä kehittäminen (Kauhanen 2012, 152). Organisaatiossa voi olla todella hyvät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, mutta jos henkilöllä itsellään ei ole halua kehittyä, niin kehitystä harvoin tapahtuu. On myös mahdollista, että työntekijällä on halua kehittää

osaamistaan, mutta organisaatio ei anna siihen riittäviä mahdollisuuksia. Osaamisen kehittämiseen vaikuttaa muun muassa se, onko kehittäminen osa perustyötä vai työstä irrallista. Toivanen, Leppänen ja Kovalainen (2012) ovat tehneet artikkeliinsa kuvion ”Osaamisen kehittäminen suhteessa perustyöhön”. Kuvion mukaan silloin, kun osaamisen kehittäminen on osa perustyötä, varataan sille aikaa ja resursseja. Tämän lisäksi osaamisen kehittäminen on huomioitu työmäärässä sekä järjestelyissä. Vastaavasti silloin, kun osaamisen kehittäminen on työstä irrallinen asia, niin sille ei ole ollenkaan mitoitettu aikaa, eikä mahdollisuuksia. Tämän vuoksi, jos osaamista halutaan kehittää, vie se aikaa perustyöltä, jolloin työt kasaantuvat ja pahimmillaan voi haitata työn tuloksia. (Toivanen ym. 2012, 7.) Organisaatiossa on annettava tarvittava aika osaamisen kehittämiselle. Koulutukset, mentorointi ja muu osaamisen kehittämiseen käytettävä aika tulisi olla osa työaikaa ja työtehtäviä.

Nykyään nopea oppiminen ja valmius omaksua uusia tietoja ja taitoja ovat tärkeitä, sillä työelämä muuttuu esimerkiksi teknologian myötä nopeasti. (Kauhanen 2012, 143.) Osaamisen kehittäminen on siis jatkuvasti läsnä henkilöstön arjessa. On olemassa myös sellaista tietoa, joka ei muutu ajan saatossa. Tällainen tieto ei uusiudu, se säilyy organisaatiossa ja ihmisillä perusosaamisena ja kokemuksena. (Kauhanen 2012, 144.) Ajan saatossa muuttumatonta tietoa voidaan oppia esimerkiksi oppikirjoista tai opiskellessa ammattiin.

Osaamista tulee siis jatkuvasti kehittää erilaisin keinoin. Yrityksen kilpailukyky ja henkilöstön osaaminen kulkevat käsikädessä. Mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeaa on uuden oppiminen. (Viitala 2013, 170). Tulee kuitenkin muistaa, että uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen on energiaa vievää ja henkilöstöä ei tule myöskään ylikuormittaa erilaisilla osaamisen kehittämishankkeilla.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksia mentoroinnista on jo toteutettu jonkin verran, joten päätin tutustua jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja selvittää, voiko niiden perusteella arvioida mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen yhteyttä. Toteutan tutkimuksen laadullisena tutkimuksena. Analyysimenetelmänä käytän tutkimuksessani sisällönanalyysiä.

3.1 Toteutus ja tutkimuskysymykset

Toteutan tutkimuksen systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tuomi ja Sarajärvi esittävät, että Hirsjärven ym. (2009) mukaan kirjallisuuskatsaus osoittaa mistä näkökulmasta kyseistä aihetta on tutkittu aiemmin ja miten tutkimus, joka on suunnitteilla, liittyy jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018) Kirjoitan raportin Finkin (2005) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia mukaillen. Aluksi asetin tutkimuskysymyksen, jonka jälkeen valitsin tietokannan, mistä etsin aiempia tutkimuksia. Tämän jälkeen valitsin hakutermit. Seuraavana Finkin (2005) mallin mukaan vuorossa on käytännön seulan asettaminen sekä metodologisen seulan asettaminen. Tätä vaihetta seuraa katsauksen tekeminen, jonka jälkeen tuloksien avulla päätellään tutkimuksen meta-analyysi sekä kuvaileva katsaus. (Fink 2005, 54.)

Minua kiinnostaa työyhteisön osaamisen kehittäminen. Mentorointi on kiinnostava osaamisen kehittämisen menetelmä ja siksi halusin yhdistää nämä asiat ja koota tutkimuskysymyksen. Tutkimuskysymykseksi muodostui: Vaikuttaako mentorointi osaamisen kehittymiseen ja jos vaikuttaa, niin millä tavalla? Haluan tutkimuksessani tutkia millä alueilla osaamista mahdollisesti kehittyy, kun henkilö osallistuu organisoituun mentorointiin.

3.2 Aineisto ja sisällönanalyysi

Toteutan tutkimuksen kirjallisuuskatsauksena, sillä aiheesta on tehty jo paljon hyviä tutkimuksia. Hain aineistoja Andor -hakupalvelusta hakusanoilla: mentorointi ja oppiminen. Tämän jälkeen sain yli 60 tulosta, joten lisäsin hakukriteereitä. Aineistotyypiksi valitsin Pro gradu -tutkielmat sekä väitöskirjat. Tämän jälkeen tuloksia oli kymmenen. Lähdin tutustumaan aineistoon ja lopulta karsin mukaan ne tutkimukset, jotka tutkivat mentorointia ja osaamisen kehittymistä. Viimeiseksi hakukriteeriksi muodostui se, että tutkimus oli tehty Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Aineistoon valikoitui lopulta Tampereen yliopiston kasvatustieteen tiedekunnassa tehtyjä Pro gradu -tutkielmia sekä väitöskirja. Lähdin analysoimaan viittä tutkimusta, joista neljä on Pro gradu -tutkielmaa ja yksi väitöskirja. Kaikki tutkimukset on julkaistu vuosina 2004–2015.

Valitsin aiheeksi mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen. Etsin aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja valitsin sopivimmat. Tämän jälkeen tutustuin tutkimusaineistoon. Alleviivasin sekä ryhmittelin osaamisen kehittymiseen liittyviä asioita, jotka toistuvat useammassa tutkimuksessa. Halusin tutustua aineistoon läpikotaisesti ja löytää tutkimuksissa toistuvat yhtäläisyydet sekä erot.

Aineisto oli riittävää, sillä se alkoi kylläänytymään. Huomasin, että samat osaamisen kehittymiseen liittyvät asiat alkoivat toistumaan teksteissä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka tulkitsevat Eskolan ja Suorannan (1998) tulkintaa kylläänytymisestä. Voidaan todeta, että aineistoa on silloin tarpeeksi, kun uutta tietoa ei enää ilmesty tutkimusongelman kannalta. Tällöin aineisto alkaa toistamaan itseään ja voidaan puhua kylläänytymisestä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

4 TULOKSET

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni keskeiset tulokset. Lähdin etsimään vastauksia siihen, vaikuttaako mentorointi osaamisen kehittymiseen ja jos vaikuttaa, niin millä tavalla. Aineistojen perusteella voidaan todeta, että osallistuminen mentorointiin kehittää osaamista ja erilaisia työelämän ja vapaa-ajan taitoja. Työntekijöiden osaaminen on kehittynyt muun muassa vuorovaikutustaidoissa, ammatillisessa kasvussa sekä oman osaamisen reflektoinnissa. Taulukossa (Taulukko 1) esitellään tässä tutkimuksessa käytetty aineisto, lisäksi siinä esitellään tutkimusten keskeiset teemat sekä tutkimustulokset.

Taulukko 1 Tutkimusaineisto

Tutkielman nimi	**Tekijä ja julkaisuvuosi**	**Tutkimuksen keskeisiä teemoja**	**Tutkimuksen keskeisiä tuloksia (mentoroinnin vaikutukset osaamisen kehittymiseen)**
Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena	Leskelä, J. 2005	Mentorointi, Ammatillinen kehittyminen	vuorovaikutustaidot vahvistuivat jaksaminen lisääntyi työtyytyväisyys lisääntyi
Mentorointi oppimisprosessina	Matikainen, M. 2004	Mentorointi, työssä oppiminen, ohjaaminen, reflektio	reflektointi kehittyi vuorovaikutussuhde oppiminen osittain tiedostamatonta

Organisaatiorajat ylittävä urataitomentorointi – tarkastelussa Suomen Ekonomiliiton mentorointiohjelma	Mattila, E. 2008	Mentorointi, urataitomentorointi, sosiokonstruktivistinen oppiminen	ammatillinen kehittyminen esimiehenä vuorovaikutustaidot vahvistuivat itsetuntemus ja itsevarmuus vahvistui
Mentorointi - kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena: hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista	Murotie, H. 2008	Mentorointi, informaali työssä oppiminen, reflektio, kehittävä vuorovaikutus,	reflektointi ja ammatillinen kasvu kehittävä ja tukea antava vuorovaikutussuhde
Kun mentormatkalle lähdin: mentorointi johtajan työn tukena varhaiskasvatuksessa	Roponen, L. 2015	Mentorointi, varhaiskasvatuksen johtajuus	vuorovaikutuksen ja keskustelukulttuurin vahvistuminen vertaistuen saaminen ja ammatillinen kasvu voimaantuminen ja oman työn reflektointi

Taulikko 2. Osaamisen kehittyminen

Kommunikaatio	Johtaminen	Itsetietoisuus
• Vuorovaikutustaitojen kehittyminen • Keskustelukulttuurin vahvistuminen	• Ammatillinen kehittyminen esimiehenä	• Itsetuntemus, itsevarmuus ja reflektointi vahvistui

Taulukossa (Taulukko 2) on kategorioitu keskeiset tutkimustulokset. Osaamisen kehittymistä on tapahtunut mentorointiin osallistuneiden kommunikaatiotaidoissa, johtamistaidoissa sekä itsetietoisuudessa. Mentorointiin osallistuneiden ammattitaito on siis kehittynyt eri osa-alueilla.

Vuorovaikutustaitojen kehittyminen nousee esiin tutkimustuloksissa, joten voidaan todeta, että mentorointiin osallistuminen usein vahvistaa ja kehittää osallistujien vuorovaikutustaitoja. (Leskelä 2005; Matikainen 2004; Mattila 2008; Murotie 2008; Roponen 2015) Vuorovaikutustaitojen kehittyminen helpottaa työpaikalla kommunikointia ja voi myös tämän myötä tehostaa työntekoa. Teoriaosuuden luvussa ”mentorointi” todettiin, että mentoroinnissa tärkeintä on luoda kehittävä vuorovaikutussuhde. Tämän vuoksi ei olekaan ihme, että tutkimusaineistosta nousee selkeästi esiin vuorovaikutussuhteen kehittyminen. Tutkimuksissa on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota organisaation, ryhmän tai asiantuntijaverkoston vuorovaikutukseen, ja siinä tapahtuvan osaamisen ja tiedon vahvistamiseen (Poikela & Nummenmaa 2002, 35).

Toinen asia, joka nousee aineistossa esiin, on reflektointi sekä ammatillinen kasvu (Leskelä 2005; Matikainen 2004; Mattila 2008; Murotie 2008; Roponen 2015). Omaa

työskentelyä on hyvä oppia reflektoimaan. Kun pohtii ja palauttaa mieleen kokemuksia erilaisista tilanteista voi niistä oivaltaa jotakin uutta. Näin syntyy oppimista ja kehittymistä. Reflektoivaa toimintaa voidaan pitää yhtenä ammatillisen kasvun merkkinä. Kompetenssien avulla voidaan arvioida ammatillista kasvua (Leskelä 2005, 64). Kompetenssi muodostuu yhdistelmistä erilaisia taitoja, kykyjä ja tietämystä, joita tarvitaan tiettyä tehtävää suorittaessa (Voorhees 2001, 8; Bers 2001, 29). Tämän tutkimuksen mukaan, mentorointi kehittää siihen osallistuvien työntekijöiden ammatillisia tietoja, kykyjä ja taitoja.

Itsetunnon kehittymisestä sekä itsevarmuudesta puhuttiin myös tutkimusaineistossa. (Leskelä 2005; Mattila 2008) Mentoroinnin seurauksena mentorointiprosessiin osallistujat usein oppivat ammatistaan sekä elämästä yleisesti paljon uutta. Kun huomataan ja ymmärretään, että kehitystä on tapahtunut mentorointiprosessin myötä, niin usein myös itsevarmuus omaan tekemiseen kasvaa. Hyvä itsetunto luo rohkeutta ja varmuutta omaan tekemiseen (Leskelä 2005, 89). Itsetuntoa voidaan pitää arvioivana käsitteenä, sillä sen avulla ihminen tekee käsityksen omasta arvosta ja riittävyydestä (Keltikangas-Järvinen 1994).

Tuloksista voidaan todeta se, että mentorointi kehittää monenlaisia taitoja. Itsevarmuus, ammatillinen kasvu ja vuorovaikutustaitojen parantuminen ovat taitoja, jotka kehittyvät ajan kuluessa. Yhdessä yössä on vaikeaa rakentaa edellä mainittuja asioita ja siksi mentorointi onkin todella relevantti osaamisen kehittämiskeino. Mentoroinnin avulla voidaan saada aikaan pitkän aikavälin muutoksia. Osaamisen kehittäminen mentoroinnin avulla on prosessi, joka vaatii aikaa ja sitoutumista. Tutkimuksesta voidaan huomata, että onnistuneesta mentorointiprosessista voi kehkeytyä paljon hyvää ja paljon sellaisia oppeja ja varmuutta, jota ei välttämättä lyhytkestoisessa osaamisen kehittämisprosessissa saavuteta.

Lähdin etsimään vastauksia tutkimuskysymykseen, joka on: Vaikuttaako mentorointi osaamisen kehittymiseen ja jos vaikuttaa, niin millä tavalla? Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mentorointi näkyy osaamisen kehittymisessä. Se näkyy muun muassa vuorovaikutustaitojen parantumisella, itsetuntemuksen ja itsevarmuuden lisääntymisenä, jaksamisen ja työtyytyväisyyden lisääntymisenä sekä reflektion ja ammatillisen

osaamisen kehittymisenä. Mielestäni aineistosta saatu informaatio vastasi hyvin tutkimuskysymykseeni.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mentoroinnin vaikutuksia osaamisen kehittymiseen. Toteutin tutkimuksen systemaattisena kirjallisuuskatsauksena ja aineistona toimi Tampereen yliopiston kasvatustieteen tiedekunnassa tehdyt neljä Pro gradu -tutkielmaa sekä yksi väitöskirja. Tuloksista vahvimpana nousi esiin mentoroinnin vaikutus vuorovaikutustaitojen vahvistumiseen sekä oman reflektoinnin kehittyminen. Osasin odottaa, että mentoroinnilla on positiivisia vaikutuksia osaamisen kehittymiseen. Tulokset olivat positiivisia ja mentorointia puoltavia. Tuloksista ei ilmene esimerkiksi prosentteja, kuinka moni mentorointiin osallistuneista vie prosessin loppuun saakka ja kuinka monelta se jää kesken. Mentorointiin tulee sitoutua ja siksi on todennäköistä, että jokainen ei jatka säännöllisiä mentorointitapaamisia.

Mentorointi voi toimia kehittämiskeinona erilaisissa organisaatioissa. Sen avulla organisaatioon voidaan luoda vahvaa vuorovaikutusosaamista, ammatillista kasvua sekä paljon muuta. Opetushallituksen (2019) raportissa Osaaminen 2035 nostetaan esiin tärkeimmät geneeriset osaamiset, joissa vuorovaikutus, viestintä ja kommunikaatiotaidot nousevat vahvasti esiin.

Mentorointi eroaa monista muista osaamisen kehittämiskeinoista. Mentoroinnissa luodaan luottamuksellinen suhde osallistujien kesken ja se vaatii eri tavalla sitoutumista, kuin monet muut osaamisen kehittämiskeinot. Monet saavat mentoroinnista paljon apua ja oppeja uralleen, mutta kaikille organisoitu mentorointi ei välttämättä ole oikea vaihtoehto. Luvussa ”mentorointi” sivuttiin hieman spontaania mentorointia, joka tapahtuu spontaanina keskusteluna esimerkiksi työpaikan kahvihuoneessa. Tämä mentoroinnin tapa on varmasti monelle tuttu ja sopii niillekin, jotka ei halua sitoutua organisoidun mentoroinnin prosessiin.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä se on toteutettu noudattaen Finkin (2005) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen ja tulokset olisivat samat, jos käytettäisiin samoja hakuehtoja. Suurin osa tutkimusaineistosta on yli kymmenen vuotta vanhaa, joten on huomioitava, että maailma ja mentorointi on voinut muuttua ajansaatossa. Luotettavuutta voikin siis heikentää se, että tutkimusaineisto ei ole viime vuosien aikana tehtyä. Toisaalta luotettavuutta lisää se, että aineisto on kerätty yli kymmenen vuoden ajalta ja silti aineiston tulokset ovat samassa linjassa keskenään. Käytetty aineisto ei ole vertaisarvioitua, joten sitä ei voida pitää yhtä luotettavana, kuin niitä tekstejä, jotka on vertaisarvioitu.

Toteutin tutkimuksen systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tämän vuoksi aineistossani ei ollut tiettyjä ihmistieteessä huomioitavia eettisiä seikkoja. Tutkimukseni noudattaa todenmukaisuutta, huolellisuutta ja tarkkaavuutta aineiston käsittelyssä sekä esittämisessä.

5.2 Jatkotutkimusideat

Tämä tutkimus toimii hyvänä pohjana Pro gradulle. Tutkimuksia mentoroinnista ja siihen liittyvästä osaamisen kehittämisestä on tehty Suomessa sekä maailmalla. Tampereen yliopistossakin aiheesta on tehty useampi tutkimus.

Tutkimuksestani nousi esiin seuraavia tutkimusongelmia, joita olisi mielenkiintoista tutkia. Yksi niistä on mentorointitapojen sekä niiden erojen ja tehokkuuden tutkiminen. Voitaisiin tutkia, millaisia mentorointitapoja organisaatioissa käytetään ja opitaanko erilaisin mentorointikeinoin erilaisia asioita. Huomasin toteuttaessani tutkimusta, että vaikka mentorointi on tunnettu osaamisen kehittämiskeino, niin sitä ei toteuteta organisoituna kuitenkaan kovin monessa yrityksessä. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten mentorointi on lisääntynyt Suomessa ja millaiset tulevaisuuden näkymät mentoroinnilla on osaamisen kehittämisen kentällä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin haastatella esimerkiksi

työelämässä olevia kasvatustieteilijöitä ja kartoittaa kuinka monet heistä ovat osallistuneet mentorointiin työuransa aikana.

LÄHTEET

Atjonen, P. & Uusikylä, K. (1999). Didaktiikan perusteet. (1. painos) Porvoo: WSOY

Bers, T. (2001). Measuring and Reporting Competencies. Teoksessa R. Voorhees (Ed.) Measuring What Matters: Competency-Based Learning Models in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bozeman, B. & Feeney, M. (2007). Toward a useful theory of mentoring.
A conceptual analysis and critique. Administration & Society 39 (6), 719– 739.

De Vos, A., De Hauw, S. & Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability.
Journal of vocational behavior, Vol.79 (2), p.438-447

Eby, L. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. Journal of Vocational Behavior 51 (1), 125–144.

Fink, A. (2005). Conducting research literature reviews: from the Internet to paper (2. painos). Thousand Oaks : Sage

Fiorella, L. & Mayer, R. (2015). Learning as a Generative Activity: Eight Learning Strategies that Promote Understanding. New York: Cambridge University Press

Hautamäki, A. (toim.) (2008). Oppimisen muuttuva maasto. Taloudellisesta taantumasta nousuun oppimista kehittämällä.
https://media.sitra.fi/2017/02/27172927/Oppimisen20muuttuva20maasto-2.pdf

Huotilainen, M. (2019). Näin aivot oppivat. PS-kustannus

Hyppänen, R (2013). Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä (3.painos). Edita Publishing Oy.

Ikonen, H. & Koivunen, T. (2020). Työelämän muutos ja miten sitä eletään. Työelämän tutkimus, 18 (1), 1–2. DOI: 10.37455/tt.90568

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (2000). Mentoroinnin monet kasvot (1. painos). Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos.
Alma Talent Oy

Keltikangas-Järvinen, L. (1994). Hyvä itsetunto. Porvoo: WSOY.

Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus. 10 (1) (3–21) https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190

Kowalski, K. & Billings, D. M. (2019). Mentoring. The Journal of continuing education in nursing, 2019.12.01(Vol.50), 540-541.

Kupias, K. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0 (1. painos). Helsinki: Talentum

Leskelä, J. (2005). Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere, Suomi.

Matikainen, M. (2004). Mentorointi oppimisprosessina. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere, Suomi.

Mattila, E. (2008). Organisaatiorajat ylittävä urataitomentorointi – tarkastelussa Suomen Ekonomiliiton mentorointiohjelma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere, Suomi.

Murotie, H. (2008). Mentorointi – Kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena Hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere, Suomi.

Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2030. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Pantzar, E. (2013). Elinikäinen oppiminen aikuisuuden näkökulmasta. Teoksessa Hakala, J. & Kiviniemi, K. (toim.) Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä. Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. (s. 11–21). Kokkola : Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius

Poikela, E. & Nummenmaa, A. (2002). Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana. Teoksessa E. Poikela (toim.) Ongel-maperustainen pedagogiikka – teoriaa ja käytäntöä. Tampere: Tampere University Press.

Roponen, L. (2015). Kun mentormatkalle lähdin: mentorointi johtajan työn tukena varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere, Suomi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV –

Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus. (15.3.2021)

Silvennoinen, H. (1998). Oppiminen työelämässä. Teoksessa Silvennoinen, H. & Tulkki, P. (toim.), Elinikäinen oppiminen (1. painos, s. 61-102). Tammer-Paino Oy.

Silvonen, J. (2004). Lähikehityksen vyöhykkeellä? Teoksessa Mietola, R. & Outinen, H. (toim.), Kulttuurit, erilaisuus ja kohtaamiset (s. 47–55). Kasvatustieteen päivien 2003 julkaisu. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos.

Tikkanen, T. (2013). Elinikäinen oppiminen – kohti aktiivista vanhuutta. Heikkinen, E., Jyrkämä, J. & Rantanen, T. (toim.), Gerontologia (3. painos, s. 509-525). Duodecim

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki : Tammi. verkkoaineisto

Viitala, R. (2013). Henkilöstö johtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Voorhees, R. 2001. Competency-Based Learning Models: A Necessary Future. Teoksessa R. Voorhees (Ed.) Measuring What Matters. Competency-Based Learning Models in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Wallace, S. & Gravells, J. (2007). Mentoring (2. painos). Exeter : Learning Matters