

Opinnäytetyö (AMK)

Sairaanhoidajakoulutus

2022

[Click here to enter text.](#)

Heidi Kortelainen

HILJAINEN TIETO JA MENTOROINTI

- mentorointimallin kehittäminen ja käyttöönotto
Härkätien terveyskeskuksen
vastanottotoiminnassa

Heidi Kortelainen

HILJAINEN TIETO JA MENTOROINTI

- mentorointimallin kehittäminen ja käyttöönotto Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminnassa

Hiljaisen tiedon siirtämiseen on Suomessa alettu kiinnittämään vuosi vuodelta enemmän huomiota. Eläköitymisten johdosta kokemusperäistä tietotaitoa lähtee eläköityvän henkilön mukana. Organisaatiot kehittelevät erilaisia menetelmiä, joilla hiljaista tietoa pyritään jakamaan työyhteisössä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan mentorointia hiljaisen tiedon siirtämisen ja jakamisen yhtenä keinona. Mentorointisuhde on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde mentorin ja aktorin välillä. Mentorointi on otettu jo monessa organisaatiossa toimintatavaksi uuden työntekijän perehdytyksessä. Perehdytysmentorointia voidaan käyttää osana organisoitua perehdytystä.

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää mentorointimalli, jolla hiljainen tieto saadaan jaettua Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminnan hoitajille. Tavoitteena on saada hiljainen tieto siirtymään työntekijältä toiselle ja näin parantamaan perehdyttämistä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi A4-kokoinen toimintaohje (liite 1) Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminnan perehdyttämiskansioon joka sisältää toimenkuvuun, laitteisiin ja tilauksiin perehdyttämisen uusille työntekijöille. Mentorointimalli otettiin käyttöön Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminnassa joulukuussa 2016.

Mentorointimalli on tähän mennessä saanut henkilökunnalta positiivista palautetta. Hoitajat kokevat mallin helpottavan sekä perehdyttämistä kuin perehtymistäkin. Mentorointimalli on koettu hyvin perehdyttämistä ohjaavana mallina. Haastavana on koettu tavoitteiden asettaminen mentorointisopimuslomakkeessa.

Jatkokehittämistä ajatellen mentorointimallia voisi muokata jokaiseen yksikköön soveltuvaksi. Eri yksiköissä haasteen tuo kuitenkin yksilötyöskentely, jolloin mentorin – aktorin suhdetta ei voi muodostaa.

ASIASANAT:

Hiljainen tieto, SECI – malli, tiedon siirto, mentorointi, mentorin, aktorin, perehdytys

Heidi Kortelainen

SILENT KNOWLEDGE AND MENTORING

- introduction of a mentoring model in the reception activities of Härkätien Health Centre

In Finland, more attention has been paid to the transfer of silent information every year. As a result of retirements, ex-experience know-how comes with a retiring person. Organisations develop different methods for sharing silent information in the work community.

This thesis examines mentoring as one of the means of transferring and sharing silent information. A mentoring relationship is a confidential interaction between a mentor and actor. Mentoring has already been adopted in many organisations as a way of working in the induction of a new employee. Orientation mentoring can be used as part of organized orientation.

The purpose of the thesis was to develop a mentoring model to share quiet information with the reception nurses of the Härkätien Health Centre. The aim is to transfer silent information from one employee to another, then improve familiarisation.

The thesis was based on an A4-s size code of conduct (Appendix 1) in the induction folder of the reception activities of the Härkätien Health Centre, which includes familiarisation with job descriptions, equipment and orders for new employees. The mentoring model was introduced in the reception activities of the Härkätien Health Centre in December 2016.

The mentoring model has so far received positive feedback from the staff. The nurses find that the model facilitates both orientation and familiarisation. The mentoring model has been seen as a model that guides well orientation. The setting of targets in the mentoring agreement form has been challenging.

For further development, the mentoring model could be adapted to suit each unit. In different units, however, the challenge is individual work, in which case the mentor – the actor relationship cannot be formed.

KEYWORDS:

Silent information, SECI – model, data transfer, mentoring, mentor, orientation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HILJAINEN TIETO	7
2.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen	8
2.1.1 Osaamiskartoitus ja tiedon mallintaminen	8
2.1.2 SECI-Malli	9
2.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen	10
3 MENTOROINTI	12
3.1 Mentoroinnin eri menetelmiä	12
3.2 Mentoroinnin hyödyt	14
3.3 Mentorointisuhde	14
3.4 Perehdytysmentorointi ja hiljaisen tiedon mentorointi	16
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	17
5 MENTOROINTIMALLIN LUOMINEN HÄRKÄTIEN TERVEYSKESKUKSEEN	18
5.1 Härkätien terveyskeskuksen vastaanotto toiminta	18
5.2 Mentorointimallin tarve ja tavoite	19
5.3 Mentorointimallin suunnittelu ja luominen	20
5.4 Mentoroinnin toteuttaminen	21
6 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	23
7 POHDINTA	24
LÄHTEET	26
LIITTEET	28
Liite 1 Mentoroinnin toimintaohje	
Liite 2 Mentorointisopimus	

KUVIOT

Kuvio 1. SECI-malli (muk. Virtainlahti 2009, 99).

Kuvio 2. Mentorointiprosessin suunnittelu ja valmistelu (Kupias & Salo 2014, 74).

TAULUKKO

Taulukko 1. Mentoroinnin päätyypit Shean mukaan (ks. Juusela ym. (2000, 18).

Taulukko 2. Hyvän ja kehittävän mentorointisuhteen peruselementit (ks. Kupias ja Salo 2014, 122).

Taulukko 3. Härkätien vastaanottotoiminnan hoitajien työnkuvaus

1 JOHDANTO

Hiljaista tietoa on vaikeaa kuvata yksiselitteisesti, täsmällisesti ja lyhyesti, jonka takia hiljaisen tiedon käsitteleminen koetaan yleensä vaikeaksi. Hiljainen tieto näkyy käytännössä useissa toiminnoissa, vaikka emme huomaakaan käyttävämme sitä aktiivisesti apuna. (Virtainlahti 2009, 38-39.) Asiantuntijaorganisaatioiden mukaan arvokkaimmat osat eli henkilöstön tietotaito ja henkinen pääoma ovat hiljaisen tiedon muodossa. Hiljainen tieto voi olla joko teknistä eli käytännön tietotaitoa ja rutiinien hallintaa tai tiedollista pitäen sisällään asenteita, uskomuksia sekä mielessä olevia kartoja tai malleja. (Kupias & Salo 2014, 231-232.)

Oman tietämyksen jakaminen muille usein tekee myös tietämyksen näkyväksi henkilölle itselleen (Virtainlahti 2009,37-39). Hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä tekemisen, jäljittelyn, samaistumisen ja havainnoinnin kautta. Kokemuseräisen tiedon jakamista voi olla muun muassa mentorointi, perehdytys, seuraajamalli ja osaajamalli, pari- ja tiimityö, yhteiset palaverit tapaamiset, kahvipöytäkeskustelut, muu sattumanvarainen tiedon jakaminen sekä kokoukset. (Helsingin kaupunki 2016.)

Mentorointi on koettu hyväksi hiljaisen tiedon siirtämisessä organisaatioissa. Yhdessä tekemisen kautta mentorin hiljainen osaaminen välittyy aktorille, joten välttämättä sanalliseen muotoon muuttamista ei tarvita (Toom ym. 2008,203, 205). Härkätien terveyskeskuksen vastaanotto toiminnassa on huomattu tarve mentoroinnille, jotta perehdyttämisprosessia saadaan parannettua sekä vanhojen työntekijöiden hiljainen tieto saadaan välitettyä uudelle työntekijälle.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää mentorointimalli, jolla hiljainen tieto saadaan jaettua Härkätien terveyskeskuksen vastaanotto toiminnan hoitajille. Tavoitteena oli saada hiljainen tieto siirtymään työntekijältä toiselle ja näin parantamaan perehdyttämistä.

Mentorointimallin tarve on lähtöisin Härkätien vastaanotto toiminnan osastonhoitaja Merja Laurenilta, joka vastaa kyseisen yksikön perehdyttämisestä. Hän on huomannut, että hiljainen tieto ei perehdytyksen yhteydessä siirry työntekijältä toiselle. Mentorointimalli tukee hiljaisen tiedon siirtoa.

2 HILJAINEN TIETO

Hiljaisen tiedon käsite on alun perin Michael Polanyin vuodesta 1940 vuoteen 1970 asti kestäneen teoreettisen kehitystyön tulos. Polanyin tietoteoria perustuu siihen, että tietoa jaetaan sanattomasti ja sanallisesti. Hän erotti ekspliiittisen tiedon käsitteestä (näkyvä tieto, joka on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä) sellaisen tiedon joka, on tiedostamatonta ja jota emme osaa pukea sanoiksi. Tätä Polanyi kutsuu termillä tacit knowledge. Polanyin mielestä nämä kaksi käsitettä, hiljainen ja näkyvä tieto, kulkevat käsi kädessä ja ovat toisiinsa kiinnittyneitä eikä näitä tulisi erottaa. Polanyi korosti, että ihminen tarvitsee molempia olennaisina osina tietämisen kokonaisuutta. Sana tacit knowledge tulee englanninkielestä, jolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon käsitettä. Tacit sanan alkuperä taas on latinasta; sanasta tacitus, jolla on seuraavia merkityksiä: vaitonainen, rauhallinen, hiljainen, puhumatta oleva, äänetön: käsittelemättä jätetty, pohtimatta, mainitsematta, sanaton, salainen, huomaamaton. Englanninkielessä termi tacit tarkoittaa: hiljainen; se, joka ei sano mitään; se, mikä ymmärretään suoraan ilmaisematta; äänetön, lausumaton tai se, mistä ei puhuta. Määritelmänä hiljainen tieto on: ihminen tietää enemmän kuin voi kuvata tai kertoa, silloin ihminen ilmaisee tietoisuuden syvällisen ja hiljaisen ulottuvuuden. Hiljaista tietoa on ihmisissä ja me voimme toimia tämän mukaan, mutta emme osaa sitä kuvailla selvästi. Hiljainen tieto tulee esiin yksilössä tämän eri toiminnoissa (Nurminen 2000, 30; Virtanen 2006, 5-6; Virtainlahti 2009, 37-42; Pohjalainen 2012 2.)

Hiljaista tietoa on vaikeaa kuvata yksiselitteisesti, täsmällisesti ja lyhyesti, jonka takia hiljaisen tiedon käsitteleminen koetaan yleensä vaikeaksi. Hiljainen tieto on näkyvästä tiedosta eroten hyvin henkilökohtaista, joka sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, aavistuksia ja intuitioita. (Virtainlahti 2009, 38-39.) Polanyin mukaan ”tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan”, josta tunnetuin esimerkki on se, että tunnistamme kasvot tuhansien ihmisten joukosta mutta emme välttämättä osaa kertoa, miksi me tunnistamme juuri kyseiset kasvot. (Polanyi 1966, 4.)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi ovat tutkineet tiedon siirtämistä Polanyin teorian pohjalta. He ovat myös vertailleet länsimaisen ja japanilaisen tiedon siirron ja luomisen kulttuuria. Heidän hiljaisen tiedon määritelmänsä onkin yksi tunnetuimmista ja viitatuimmista. Nonaka ja Takeuchi jakavat hiljaisen tiedon kahteen eri ulottuvuuteen; tekniseen ja tiedolliseen. Hiljainen tieto voi olla joko teknistä eli käytännön tietotaitoa ja rutiinien

hallintaa tai tiedollista pitäen sisällään asenteita, uskomuksia sekä mielessä olevia karttoja tai malleja. (Virtainlahti 2009, 49-47; Suur-Inkeroinen 2012, 11-12.)

2.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen

Hiljaista tietoa ei pystytä jakamaan, kehittämään tai hyödyntämään, jollei sitä ensin tunnisteta. Käsitteenä hiljainen tieto on vaikea hahmottaa ja siitä on vaikeaa saada selvää otetta, joten ensisijaisen tärkeää on tunnistaa, että kyseessä on kokemuseräistä tietoa, ei teoriatietoa. Tie tunnistamiseen alkaa pohtimisesta organisaatiossa; Mikä tieto on kokemuseräisen tiedon varassa? Miten organisaatiossa näkyvät arvostus ja tiedon tunnistaminen? Avainsanana hiljaisen tiedon tunnistamisessa on arvostus, joka alkaa yksilöstä ja oman ammattitaidon arvostuksesta. Yksilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen sekä tiedostaa, että muiden tieto täydentää kokonaisuutta. Usein ihmiset eivät tunnista tai vähättelevät omaa osaamistaan ja tietoaan. Kun hiljaista tietoa avataan ja tuodaan näkyväksi, kohottaa tämä myös ammatillista itsetuntoa. Jotta hiljaista tietoa tunnistetaan, vaatii se uudenlaista tapaa ajatella, pohtia ja tarkastella työtä. (Virtainlahti 2009, 81.) Tunnistamisessa on syytä pysähtyä miettimään mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, mitä teen, keneltä kysyn (Moilanen ym. 2005, 31).

2.1.1 Osaamiskartoitus ja tiedon mallintaminen

Yksi hyvistä välineistä, joilla lähteä eteenpäin hiljaisen tiedon tunnistamisessa, on osaamiskartoitus, jolla pyritään auttamaan yksilöä tunnistamaan omaa osaamistaan. Yksilö joutuu pohtimaan, mitä osaamista organisaatiossa ja omassa työssä tarvitaan, mitä näistä hänellä jo on ja mitä osa-alueita tulisi parantaa. Osaamiskartoituksen avulla voidaan suunnitella koulutukset työntekijän tarpeiden mukaisesti. Osaamiskartoitus ei kuitenkaan ole varsinainen työkalu hiljaisen tiedon esille tuomisessa, mutta yksilön oman osaamisen tunnistamisen kautta päästään käsiksi hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Osaamiskartoitus tuo esille muita kehittämishaasteita, jotka motivoivat työntekijää kehittämään omaa työtään. (Moilanen ym. 2005, 31; Kuntatyönantajat 2021.)

Mallintamalla tieto voidaan tuoda esille dokumentoimalla ja kirjaamalla työvaiheita ja menetelmiä. Mallintamalla tieto saadaan näkyväksi ja sitä kautta helpommin jaettavaan muotoon. Mallintamisessa oleellista on tuottaa malli, joka ilmentää yksilön osaamista, kuvaa, miten yksilö tekee jotakin, joka on koettu hyväksi käytännössä. Mallintaminen

toteutetaan haastattelemalla, jossa selvennetään seuraavia asioita: miten yksilö tekee jonkin asian, mitä ulospäin näkyviä tekoja siinä tapahtuu, miten niihin päädytään ja mihin asioihin yksilö kaiken taustalla uskoo. Haastattelua jatketaan, kunnes toiminnan elementteistä ja periaatteista hahmottuu kuva. Mallintamisessa tuotos on yleensä kuva, kaavio tai tekstikuvaus, jota voidaan jakaa muille organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 91-96.)

2.1.2 SECI-Malli

Nonaka ja Takeuchi ovat esitelleet SECI-mallin, joka varsinaisesti on tiedon luomisen malli, mutta tämä kuvaa hyvin hiljaisen tiedon muuntamisen näkyväksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) perustuu siihen, kuinka tieto muuntuu hiljaisen ja käsitteellisen muodon välillä neljässä vaiheessa muodostaen toistavan prosessin. (Huotari 2016; Huhtanen 2000.) SECI-mallin askeleet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (kuvio 1). Sosialisatiolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon välittämistä, jaettuja kokemuksia, ajattelumalleja ja teknisiä tietoja. Sosialisation avulla hiljaista tietoa saadaan myös mentorilta havainnoimalla ja matkimalla käytännön työssä. Sosialisatiota tapahtuu kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutuksessa. Ulkoistamisella tarkoitetaan hiljaisen tiedon muuntumista sanoiksi sekä näkyviksi käsitteiksi. Kielikuvien ja vertausten avulla voidaan edistää havainnointia ja vuorovaikutusta yksilöiden välillä. (Virtainlahti 2009, 98-100.)

Yhdistämisvaiheessa jo olemassa oleva näkyvä tieto yhdistetään uuteen näkyvään tietoon. Tietoa välitetään organisaatiossa esimerkiksi kokouksissa, tapaamisissa tai sähköisesti. Tällöin tieto välittyy organisaatiossa kaikille. Sisäistämällä tarkoitetaan, että yksilö sisäistää uuden näkyvän tiedon ja tämä muuntuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäminen tapahtuu kuitenkin yleensä vasta kokemuksen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-70.)



Kuvio 1. SECI-malli (muk. Virtainlahti 2009, 99).

2.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen

Hiljaisen tiedon siirrossa tärkeää on, että yksilöllinen, henkilökohtainen tieto saadaan siirrettyä toisille ja muutettua tämä yhteiseksi tiedoksi. Organisaatiossa vallitsevat asenteet vaikuttavat olennaisesti hiljaisen tiedon siirtoon. Organisaation tulisi luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi tuntea itsensä arvokkaaksi. Positiiviset asenteet, luottamus ja kaikenikäisten arvostaminen työntekijöiden kesken luo sellaisen ilmapiirin, jossa työntekijät paljastavat hiljaista tietoaan ja ovat halukkaita siirtämään sitä toisilleen. (Moilanen ym. 2005, 34-35.)

Oman tiedon jakaminen muille tekee oman tiedon näkyväksi myös yksilölle itselleen, mutta myös helpottaa sitä kautta työn syventämistä ja kehittämistä. Hiljainen tieto, jota jaetaan tuo organisaation toiminnalle varmuutta ja jatkuvuutta ja näin ollen varmistaa organisaation toimintakyvyn. Hiljaisen tiedon jakaminen edistää hyvien käytäntöjen jakamista, jotka varmistavat työn sujuvuuden. Hiljainen tieto nousee usein esille organisaatiossa silloin, kun tulee työn vaihtuvuus tilanne, kuten äitiysloma, sairausloma, irtisanominen, vuorotteluvapaa taikka eläköityminen. Kun hiljaista tietoa on hallitusti johdettu, vaihtuvuustilanteet sujuvat hallitusti. Organisaatiossa, jossa hiljaista tietoa jaetaan, luodaan myös yhteisöllisyyttä, jolloin myös avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät. Hiljaisen tiedon jakaminen on vaihtokauppa, molemmat osapuolet saavat uutta tietoa ja voivat sitä kautta parantaa omaa osaamistaan. Jaettua tietoa voi myös vertailla, jonka pohjalta on

helppoa tunnistaa kehittämiskohteita sekä tunnistaa parhaimmat käytännön asiat. (Virtainlahti 2009, 107-111.)

3 MENTOROINTI

Mentorointi on yksi vanhimpia kehittämisen muotoja ja sitä on toteutettu jo vuosituhansia ennen kuin on aloitettu käyttämään sanaa mentorointi. Mentoroinnin synty ajoitetaan Kreikan mytologian aikaan, Homeroksen kirjoittamaan tarinaan, jonka mukaan ennen Troijan sotaan lähtöään kuningas Odysseus pyysi ystäväänsä Mentoria toimimaan poikansa opettajana, neuvojana ja ystävänä sekä auttaa ja kasvattaa hänet, jonka oli synnyin lahjakseen saanut. Mentorointi on ollut hyvä tapa välittää osaamista sukupolvelta toiselle, josta klassinen esimerkki on oppipojasta ja mestarista. Viime vuosikymmeninäkin käytännön esimerkkeinä ovat toimineet maanviljelijät. Maanviljelijäksi on usein kasvettu tarkkailemalla ja oppimalla vanhemmilta. (Juusela ym. 2000, 14; Kupias & Salo 2014, 13.)

Mentoroinnin nykyaikaiset juuret ovat Japanissa, jossa on aina ikä ja kokemus olleet arvossa. Eurooppaan mentorointi rantautui USA:sta, jossa tehoja etsivä yritysmaailma löysi mentoroinnin hyödyt. Suomessa mentoroinnista on alettu puhua mentorointina 1970-luvusta alkaen. Euroopassa mentoroinnin merkitys poikkeaa USA:sta, jossa mentorointi määrittyy urakehityksen edistäjäksi, kun taas Euroopassa korostetaan enemmän yksilön kehityksen tukemista. (Kupias & Salo 2014, 14.)

Mentoroinnille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä perusmääritelmää. Toisten mielestä mentori toimii opettajana, neuvojana ja valmentajana, kun taas toiset ovat sitä mieltä, että opettaminen ja valmentaminen ei ole mentorointia sekä valmentaja ja mentori sanan välillä on selvä ero. Mentorointi kuvataan yleisesti toimintana, jossa kokenut mentori eli luotettava neuvonantaja ohjaa kokemattomampaa aktoria (tiedon vastaanottaja), joka on kehittymishaluinen henkilö. Mentorointi perustuu näiden kahden luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Niin kuin kehittämisessä, myös mentoroinnissa oleellista on oppiminen. (Kupias & Salo 2014, 12; Leskelä 2005, 21.)

3.1 Mentoroinnin eri menetelmiä

Mentoroinnin malleja on monenlaisia kuten luonnollisia, klassisia, ohjattuja, muodollisia, epämuodollisia, tilannekohtaisia ja suunnitelmallisia. Luonnollisesta mentoroinnista tulee myös menetelmä, mikäli sille asetetaan tavoite. Lisäksi mentoroinnin keinot ja tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia. Mentoroinnille ominaisia asioita ovat 1. kahdenkeskeisyys,

joka pohjautuu luottamukseen, 2. sitoutuneisuus, jossa molemmilla osapuolilla on halu panostaa ja jakaa osaamistaan, 3. aitous, joka takaa avoimen ja rehellisen viestinnän sekä 4) joustavuus, jossa huomioidaan tilanteiden vaihtuvuus ja muuttuvassa prosessissa eläminen. (Juusela ym. 2000, 18-19.)

Mentorointi on todettu monessa organisaatiossa hyväksi keinoksi välittää hiljaista tietoa. Mentoroinnissa ei välttämättä tarvitse muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi, vaan tämä välittyy yhdessä tekemisen kautta. Taulukossa 1. Gordon Shea ryhmittelee mentoroinnin kolmeen päätyyppiin: spontaanit tilanteet, tavoitteellinen vuorovaikutussuhde sekä strukturoitu ohjelma. (Juusela ym. 2000, 17.)

Taulukko 1. Mentoroinnin päätyypit Shean mukaan (ks. Juusela ym. (2000, 18.)

SPONTAANIT TILAN- TEET	TILAN- TEET	TAVOITTEELLINEN VUO- ROVAIKUTUSSUHDE	STRUKTUROITU OH- JELMA
Tilannekohtainen – spon- taaneja kohtaamisia/ta- paamisia mentorin ja men- toroitavan kanssa		Tavoitteellinen vuorovaiku- tussuhde jossa mentori auttaa mentoroitavaa tie- tyillä kehittymisen alueilla	Pitkäkestoinen ohjelma, joka pohjautuu organisaa- tion tavoitteisiin ja sisältää tulosten arvioinnin

Spontaanit tilanteet ovat tilannesidonnaisia ja tätä saattaa tapahtua elämässämme kai-
ken aikaa, vaikkemme sitä huomaa. Esimerkkinä toimii jonkin ihmisen kohtaaminen, joka
muuttaa elämänsuunnan, kuten kumppani tai kuulet jonkun lausuvan mietelauseen, joka
juurtuu mieleen elämänohjeen tavoin. Tavoitteellinen vuorovaikutus eroaa spontaanista
tilanteesta siten, että oleellista on tavoitteet, joihin pyritään sekä näihin liittyvä arviointi ja
palaute. Strukturoidussa ohjelmassa mentorointi on suunniteltu ja organisoitu keskitet-
ysti, kun taas spontaaneissa tilanteissa ja tavoitteellisessa vuorovaikutussuhteessa
mentorointi on enemmän tilannepohjaista. (Juusela ym. 2000, 17-18.)

Mentorointia voidaan toteuttaa aktori- tai mentorilähtöisesti, riippuen tarpeesta, jonka
määrittelee organisaatio. Aktori lähtöisessä mentoroinnissa painopiste on aktorin oppi-
misessa, oppijana on usein nuoret tai uudet työntekijät, kun taas mentorilähtöisessä
mentoroinnissa voi olla kyse siitä, että halutaan saada kyseisen henkilön, esimerkiksi
vanhan työntekijän tieto ja osaaminen esille organisaatiossa. Muita mentoroinnin muo-
toja ovat 1. pienryhmämentorointi, jossa aktoreita on useampi ja mentorointi tapahtuu

ryhmässä, 2. seniori – juniorimalli, jossa mentori on selvästi kokeneempi ja osaavampi aktoria, 3. vertaismentorointi, jossa kumpikaan ei ole mentori tai aktori, vaan roolit voivat vaihdella tapaamisien aikana tai eri tapaamisissa ja 4. käänteismentorointi, jossa mentorin ja aktorin roolit vaihtuvat niin, että kokeneempi oppii kokemattomammalta. (Kupias & Salo 2014, 22-24.)

3.2 Mentoroinnin hyödyt

Mentoroinnin tavoitteena on aina kehittää ja edistää osaamista ja oppimista. Mentoroinnilla voidaan sekä säilyttää vanhaa tietoa, että luoda uutta. Organisaatioiden on hallittava, kehitettävä ja hyödynnettävä osaamispääomaa. Mentorointi helpottaa perehdyttämistä, kehittää organisaatiota, parantaa viestintää ja sitouttaa työntekijöitä. Mentoroinnille asetetaan organisaation sanelemat tavoitteet, joita voi olla: piilossa olevan potentiaalın ja käyttämättömien kykyjen löytäminen ja hyödyntäminen, erityistietojen – ja taitojen säilyttäminen ja lisääminen organisaatiossa, vuorovaikutuksen laajentaminen ja monipuolistaminen. (Juusela 2000, 9, 41; Kesti 2013, 50; Kupias & Salo 2014, 45-47.)

Mentorointi voi auttaa aktoria tunnistamaan ja kehittämään omia kykyjään ja mahdollisuuksiaan. Aktori hyötyy mentoroinnista ammatillisen kehityksen ja kasvun ja ammattitaidon lisäämisen lisäksi motivaation ja työssä viihtyvyyden kohottamisesta. Organisaatioissa havaittavia hyötyjä ovat: työtehon lisääntyminen, työpaikan vaihtuvuuden vähentyminen, hiljaisen tiedon jakautuminen paremmin organisaation sisällä, perehdyttämisen nopeuttaminen, työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja elinikäisen oppimisen edistäminen. (Leskelä 2015, 30.)

3.3 Mentorointisuhde

Mentoroinnin ytimessä on hyvä ja kehittävä mentorointisuhde. Mentorointi on aina kahden kauppa, joka on ennen kaikkea kehittävä. Hyvään mentorointisuhteeseen kuuluvat vastavuoroisuus, luottamus ja keskinäinen arvostus. Kupias ja Salo (2014) kuvaavat hyvän ja kehittävän mentorointi suhteen rakentamista seuraavilla peruselementeillä jotka mainittu taulukossa 2.

Taulukko 2. Hyvän ja kehittävän mentorointisuhteen peruselementit (ks. Kupias ja Salo 2014, 122).

- aktorin kehittymishalu
- mentorin tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen mentorointisuhteessa
- mentoroinnin tavoitteellisuus
- aktorin ja mentorin odotusten yhteensovittaminen
- aktorin ja mentorin yhteinen ymmärrys rooleista
- aika ja puitteet sekä muut ulkoiset edellytykset
- selkeät yhteiset pelisäännöt
- mentorointiprosessin sujuva ohjaus.

Onnistuneeseen mentorointisuhteeseen aktorilta odotetaan motivaatioita, aktiivista ja vastuullista otetta omaan kehittymistä ja mentorointia kohtaan. Aktorin tulee ilmaista oma halunsa kehittyä, mitä voi olla odotusten ilmaisua, kehittymistarpeiden kartoittamista tai ongelmien esille tuomista. Hyvä aktori ottaa vastuuta oppimisestaan ja ratkaisuisstaan. Aktorin pitää uskaltaa olla oma itsensä ja kohdata mentori tasavertaisena kumppanina. Omien näkemysten ja ajatusten esille tuominen sekä uusien ideoiden ja näkökulmien omaksuminen, palautteen antaminen, valmius tunnetilojen käsittelemiseen ja toisen ihmisen arvostamiseen ovat hyviä aktorin piirteitä aktiivisuuden ja innostuneisuuden lisäksi. Aktorin pitää myös osata kyseenalaistaa ja olla kriittinen. (Juusela 2000, 24; Kupias & Salo 2014, 122.)

Aktori ei ole pelkästään vastaanottava osapuoli, vaan hän myös antaa mentorilleen uusia näkemyksiä. Aktorin ollessa nuorempi, on hänellä tuorein tieto omalta alaltaan, kyky ymmärtää tietotekniikan mahdollisuudet ja sosiaalinen media. Kokemattoman aktorin tuore, monista uskomuksista ja ennakkoluuloista vapaa tapa nähdä asiat, voi antaa mentorilleen paljon. (Kupias & Salo 2014, 125-126.)

Aiemmin on ajateltu, että mentori on kokenut, viisas, osaava ja arvostettu henkilö, mutta nykyisin esimerkiksi ikä ei enää ole ratkaiseva tekijä. Hyvä mentori on tavallinen, oman alansa kokenut osaaja, jolla on oikeanlainen suhtautumistapa. Hyvä mentori on oma itsensä niin kuin aktorinkin, joka jakaa omaa kokemusperäistä tietoaan, haluaa itsekin

oppia uutta, osaa antaa tilaa sekä kuunnella ja on kärsivällinen. Mentorin on hyvä muistaa, ettei hän toimi esimiehen tavoin, määräysvaltaa käyttäen. Lisäksi hän ymmärtää myös, että vaikka oma tieto ja kokemus ovat hänellä toimineet, eivät ne välttämättä sovellu aktorille. Hyvä mentori antaa tietoa, vinkkejä, kontakteja, esimerkkejä, palautetta, mahdollisuuden testata ajatuksia, ohjeita, roolimallin, tarinoita, toimivia käyttäytymismalleja ja tukea sekä rohkaisua. Mentoroinnin tulisi olla rakentavaa ja helpottavaa ja näin mentorin on helppo kohdata aktori. (Juusela 2000, 30-31; Ojanen 2000, 149; Kupias & Salo 2014, 128-133.)

3.4 Perehdytysmentorointi ja hiljaisen tiedon mentorointi

Perehdytysmentoroinnissa keskiössä ovat aktorin uusi työ ja työympäristö. Silloin, kun mentorointi on osana perehdyttämistä, tärkeää on, että mentori on osaavampi aktoria, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että mentori olisi korkeammassa asemassa. Perehdytysmentorointia voidaan toteuttaa sekä aktori että mentorilähtöisesti. Tavoitteet määrittävät uudesta tehtävästä ja tulokkaan tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kehittymistarpeesta. Perehdytysmentoroinnissa korostuu hiljaisen tiedon siirtäminen, varsinkin tapauksissa, joissa mentori on jäämässä eläkkeelle. Perehdytysmentorointia voidaan toteuttaa sekä pari – että ryhmämentorointina. (Kupias & Salo 2014, 34-36.)

Hiljaisen tiedon mentorointia toteutetaan silloin, kun lähtökohtana kokeneen osaajan tietotaito halutaan saada esille jaettavaksi ja hyödynnettäväksi. Hiljaisen tiedon mentorointi on usein mentorilähtöistä, joissakin tapauksissa tämä myös soveltuu aktorilähtöiseen mentorointiin. Hiljaisen tiedon mentorointiin tulee varata riittävästi aikaa, sillä hiljainen tieto ei tule esille yhdellä kysymyksellä, vaan siihen vaaditaan levollisuutta, arvostusta sekä hiljaisen tiedon erityistyökaluja kuten osaamisen mallintaminen, työhistorian läpikäynti, osaamisalueiden määrittely sekä verkostokartta. (Virtainlahti 2009, 119; Kupias & Salo 2014, 44, 233-247.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää mentorointimalli, jolla hiljainen tieto saadaan jaettua Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminnan hoitajille. Tavoitteena oli saada hiljainen tieto siirtymään työntekijältä toiselle ja näin parantamaan perehdyttämistä.

5 MENTOROINTIMALLIN LUOMINEN HÄRKÄTIEN TERVEYSKESKUKSEEN

Opinnäytetyö oli toiminnallinen, jolla tarkoitetaan työelämään kohdennettua kehittämistyötä. Se tavoittelee käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016). Toiminnallisessa opinnäytetyössä syntyy tuotoksena esimerkiksi ohjeistus, opasvideo tai lehti, ohjekirja tai malli. Toiminnallinen osuus voi olla myöskin tapahtuman järjestäminen ja toteuttaminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.) Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä oli Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminta. Toimeksiantajan kanssa kirjoitettiin toimeksiantosopimus.

5.1 Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminta

Härkätien terveyskeskuksen vastaanottoiminnassa työskentelee 22 hoitajaa, jotka työskentelevät eri toimipisteissä. Näitä toimipisteitä ovat Liedon terveyskeskus, Tarvasjoen terveyskeskus, Marttilan terveyskeskus ja kotisairaanhoido sekä Kosken terveyskeskus ja kotisairaanhoido. Työnkuva on vaihtuva ja jokaisessa toiminnassa on omat vastuualueensa. (ks. taulukko 3. Härkätien perehdyttämiskansio 2021.)

Taulukko 3. Härkätien vastaanottotoiminnan hoitajien työnkuvaus. (Härkätien perehdyttämiskansio 2021.)

Työnkuva	Vastuualue
Päivystys	Työskennellään akuuttien sairauksien ja vammojen parissa sekä lääkärin työparina
Akuuttivastaanotto	Hoitajat pitävät itsenäistä vastaanottoa ottaen vastaan akuutisti sairastuneita potilaita, jotka eivät kuitenkaan kuulu päivystyksen kriteereihin. Akuuttihoitaja pystyy siirtämään potilaan tarvittaessa lääkärin vastaanotolle tai konsultoimaan akuuttilääkärinä
Passarihoitaja	Toimii ns. ”joka paikan höylänä” ja jolle lääkäri voi esimerkiksi ohjata uuden lääkkeen aloituksen ohjaukseen
Toimenpidehoitaja ja hoitajan vastaanotto	Avustaa toimenpiteissä, tekee haavahoitoja ja korvahuuhteluita, joita myös tehdään hoitajan vastaanotolla, johon kuuluu myös siedätushoidot, ajo-korttiseurannat, hoitosuunnitelmat
Asiakaspalvelupiste	Tehdään hoidon tarpeen ja kiireellisyyden arviointia, ajanvarauksia ja puhelinneuvontaa.

5.2 Mentorointimallin tarve ja tavoite

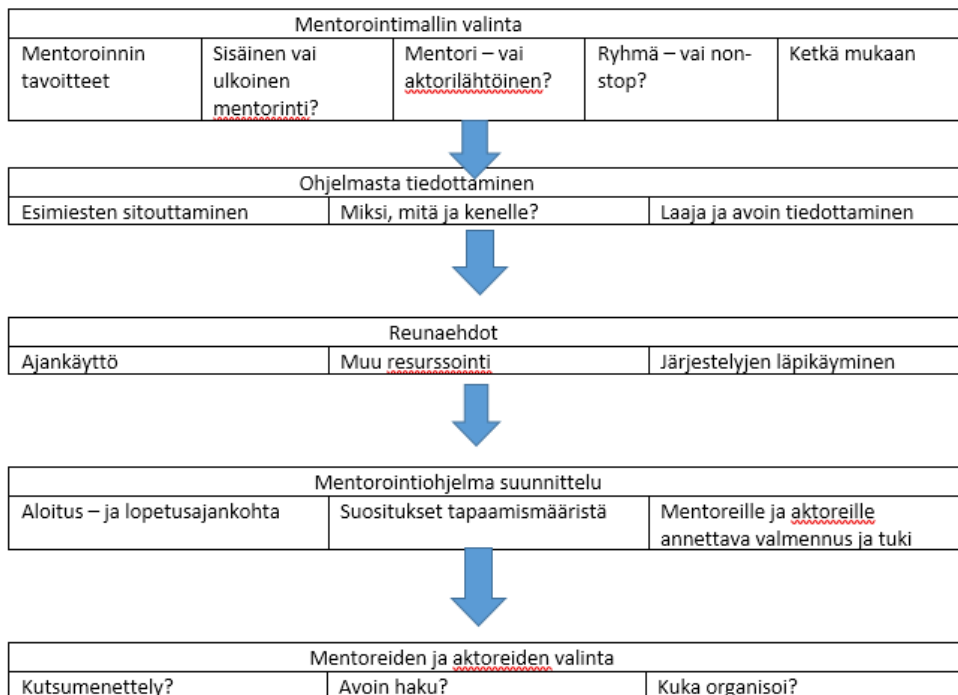
Mentorointimallin suunnittelupyyntö on lähtöisin Härkätien terveyskeskuksen vastaanottotoiminnan osastonhoitajalta. Hän vastaa kyseisen yksikön perehdytyksestä, osastonhoitaja oli havainnut, että perinteisessä perehdytyksessä jää uudelle työntekijälle usein kertomatta kirjoittamattomat toimintatavat ja hyvät kokemukskäytänteet. Tällaisia ovat muun muassa sisäiseen palveluun liittyvät asiat, kuten yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen, kollegoiden osaamisalueen tiedostaminen ja konsultointi, sekä potilaiden hyvään palveluun liittyvät kokempohjaiset toimintamallit, kuten potilaiden kokonaisvaltainen hoito ja asioiden järjestäminen. Vastaanottotoiminnan hoitajien työnkuva on monipuolista ja ajoittain hektistäkin, jonka vuoksi perehdytys on ollut haasteellista. Vastaanottotoiminnan perehdytysmallista puuttuu menetelmä, jolla turvataan hiljaisen tiedon siirtyminen uudelle työntekijälle ja hiljaisen tiedon pysyminen organisaation sisällä. Eläköitymisen johdosta arvokasta ja hiljaista tietoa saattaa mennä eläköityvän henkilön mukana. Osastonhoitaja oli tutustunut mentorointiin ja toivoi, että tästä kehitettäisiin malli.

Mentorointimallin tavoitteena on parantaa hiljaisen tiedon siirtymistä uusille työntekijöille, mallilla pyritään pitämään hiljainen tieto organisaatiossa ja eläkkeelle jäävien työntekijöiden tulisi jakaa kokempohjaisesta hiljaista tietoaan ennen eläkkeelle jäämistään. Lisäksi

tavoitteena on organisaatiokulttuurin kehittäminen, vuorovaikutuksen ja oppimisen laadun parantaminen, uuden työntekijän sitoutuminen työyhteisöön sekä työhönsä ja saada uusia näkökulmia työhön. (Kupias & Salo 2014, 68; Tehy 2016.) Tässä työssä oli tarkoituksena kehittää edellä mainittuja asioita luomalla mentorointimalli.

5.3 Mentorointimallin suunnittelu ja luominen

Mentorointimallin luominen aloitettiin lokakuussa 2016. Suunnittelu käynnistyi osastonhoitajan kanssa käydyillä keskusteluilla ja mallin teoreettisena lähtökohtana oli Kupiaksen ja Salon (2014) mentorointiprosessi (kuvio 2.) Härkätien vastaanotto toiminnan osastonhoitajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta mentorointimalliksi valikoitui perehdytysmentorointi aktorilähtöisenä, jota käytetty tässä opinnäytetyössä teoreettisena pohjana (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Mentorointiprosessin suunnittelu ja valmistelu. (Kupias & Salo 2014, 74.)

Vaikkakin mentorointi yleisesti tarkoittaakin, että kokeneempi mentori tukee ja auttaa kehittymään kokemattomampaa aktoria, Härkätien vastaanottotoiminnassa hoitajien työnkuvan vaihtuvuuden sekä mentoroinnin pitkäkestoisuuden vuoksi, aktorilähtöinen mentorointi eli painopiste on aktorin oppimisessa, oppijana on usein nuoret tai uudet työntekijät, katsottiin soveltuvan terveystieteiden vastanottotoiminnan hoitajille perehdytyksen tueksi. Tällöin tavoitteet määräytyvät mentorointimallin tavoitteiden sekä uuden työntekijän kehittymistarpeiden mukaisesti. (Kupias & Salo 2014, 23,34,35,74.)

5.4 Mentoroinnin toteuttaminen

Mentorointi tullaan järjestämään organisaation sisäisenä non-stop-periaatteella, mikä tarkoittaa, että mentorit tulevat työyhteisöstä. Tässä tapauksessa mentoreita ovat Härkätien vastaanottotoiminnan hoitajat ja mentorointi alkaa silloin, kun uusi työntekijä saapuu taloon. Mentorointimallin käyttöönotosta on keskusteltu työyhteisössä yhteisissä palavereissa ja tiedottaminen on tapahtunut avoimesti ja selkeästi.

Ensimmäinen mentorointikeskustelu on heti uuden työntekijän (aktorin) aloittaessa. Seuraavat kaksi viikkoa mentori, joka on vakituinen työntekijä ja aktori, uusi työntekijä, pyrkivät työskentelemään työvuorojen salliessa samoissa työtehtävissä. Seuraavat mentorointikeskustelut ovat kahden viikon kuluttua uuden työntekijän aloittamisesta ja seuraavat kuukauden, kolmen ja kuuden kuukauden sekä vuoden kuluttua. Mentori ja aktori täyttävät mentorointisopimuksen (liite 2), jossa he voivat yhdessä määrittää tarpeidensa mukaisesti enemmänkin mentorointitapaamisia. Kuitenkin organisaation määräämät tapaamiset ovat yllä olevien aikaväleihin. Mentorointikeskusteluille tullaan varaamaan aikaa noin tunti – 1,5h, kuten Kupias & Salo (2014, 80,94) ohjeistavat.

Mentorointikeskusteluissa alustavista aiheista, kuten uuden työntekijän (aktorin) pohtimista asioista, työtavoista, kehittämisideoista, työtehtäviin perehtymisestä, päättävät mentori – aktoripari. Alustavat aiheet saattavat muuttua mentoroinnin edetessä. Näistä mentorointipari voi yhdessä sopia. Mentorointisopimuksessa mentorointipari määrittää organisaation tavoitteiden lisäksi omat tavoitteensa. Mentorointiprosessin pituuden vuoksi mentoroinnin tavoitteet saattavat muuttua niin, etteivät ne enää ole ajankohtaisia. Tämän vuoksi tavoitteita on syytä tarkastella viimeistään mentoroinnin puolessavälissä (Kupias & Salo 2014, 136-138.)

Kirjallisen tuotoksen avulla mentorointimallista tehtiin A4 – kokoinen ohjeistus, johon kuuluu mentoroinnin toimintaohje sekä mentorointisopimuslomake (LIITE 1-2). Mentorointimalli tulee olemaan osana Härkätien terveystieteiden vastuuosaston vastaanotto- ja hoitajien perehdytyskansiona.

Mentorointimalli, johon sisältyy mentoroinnin toimintaohje ja mentorointisopimuslomake on lähetetty hyväksyttäväksi Härkätien terveystieteiden osastonhoitajalle. Mentorointimalli otettiin käyttöön 27.12.2016.

6 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyö koostuu teoriatiedosta, jossa käsitellään hiljaista tietoa käsitteenä, hiljaisen tiedon tunnistamista ja miten hiljaista tietoa siirretään uudelle työntekijälle. Lisäksi teoriaosassa käsitellään mentorointia ja erilaisista keinoista toteuttaa mentorointia (Jyväskylän yliopisto 2013; Castrén-Harju 2016; Turun ammattikorkeakoulu 2016.)

Teoriatiedon haussa huomioitiin aikaisemmat tutkimukset aiheista. Opinnäytetyö toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun ohjeistuksien mukaisesti, ottaen huomioon lähteiden luotettavuuden ja käytettävyyden. Lähteet merkittiin Turun ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti välttämättä plagiointia.

Opinnäytetyön on tehty suorittamalla hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jotta se on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava (Tutkimus-eettinen neuvottelukunta 2021.) Opinnäytetyössä on noudatettu tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja, joita ovat yleinen huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus, jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa. Käytetyt lähteet on ilmoitettu sekä merkitty Turun ammattikorkeakoulun kirjallisten töiden ohjeiden mukaisesti.

Tiedon haku on koostunut kirjallisuudesta sekä tutkitusta tiedosta internetistä, kuten Finnaa ja Google Scholaria hyödyksi käyttäen. Myös aiheesta tehtyihin tutkimuksiin on tutustuttu, kuten Anne Salosen pro gradu-tutkielmaan (ks. Salonen, A. 2004.) Hakusanoina käytettiin niin kirjallisuuden etsimisessä kuin internetistä tietoa hakemalla mm. mentorointi, tiedon siirto, hiljainen tieto, toiminnallinen opinnäytetyö. Tieto rajattiin mentorointiin ja hiljaiseen tietoon.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi vastaanottopalveluiden osastonhoitaja, joka oli jo pidempään pohtinut perehdyttämisen kehittämistä. Yksikössä oli jo aiemmin kehitetty kirjoitettujen toimintaperiaatteiden ja ohjeistojen perehdyttämisen malleja, mutta hiljaisen tiedon siirtämisestä ei ollut vielä toimintamallia tehty. Tästä haluttiin luoda selkeä ja toimiva mentorointimalli yksikön käyttöön.

Kirjalliseen materiaaliin tutustumisen sekä ohjaavan opettajan kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen, opinnäytetyön aiheeksi päätyi hiljainen tieto ja mentorointi. Tuotoksena syntyi mentorointimalli Liedon terveyskeskuksen vastaanottoiminnan hoitajille.

Kirjalliseen materiaaliin tutustuessa, aloitettiin perehtymään aiheeseen ja aloitettiin rajaamaan opinnäytetyötä. Haluttiin tuoda esille, mitä opinnäytetyössä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, mitä erilaisia toimintamalleja on sekä millainen on mentorointimalli perehdytyksessä. Mentorointimallin teoreettisena lähtökohtana oli Kupiaksen ja Salon (2014) mentorointiprosessi (kuvio 2.) Mentorointimalliksi valikoitui aktorilähtöinen perehdytysmentorointi, joka soveltui parhaiten vastaanottoiminnan hoitajille pitkäkestoisuuden ja painopisteiden vuoksi. (Kupias & Salo 2014, 23,34,35,74.) Näistä saatiin koostettua kattavasti tietoa opinnäytetyöhön ja onnistuttiin tuomaan esiin halutut asiat.

Osastonhoitajan toiveena oli saada lomakemuotoinen mentorointimalli, jossa olisi kirjallinen osuus, jossa kerrotaan mentoroinnista. Mentorointimalli haluttiin ottaa mahdollisimman pian käyttöön ja ensimmäisen kerran tämä otettiin käyttöön joulukuussa 2016. Aluksi mentorointimalli otettiin käyttöön vakituisilla työntekijöillä, ja positiivisen palautteen jälkeen malli otettiin käyttöön myös sijaisilla keväällä 2017. Mentorointimalli on myös otettu käyttöön koulu- ja neuvolapalveluiden työntekijöillä.

Mentorointimalli on tähän mennessä saanut henkilökunnalta positiivista palautetta. Hoitajat kokevat mallin helpottavan sekä perehdyttämistä kuin perehtymistäkin. Mentorointimalli on koettu hyvin perehdyttämistä ohjaavana mallina. Haastavana on koettu tavoitteiden asettaminen mentorointisopimuslomakkeessa.

Jatkokehittämistä ajatellen mentorointimallia voisi muokata jokaiseen yksikköön soveltuva. Eri yksiköissä haasteen tuo kuitenkin yksilötyöskentely, jolloin mentori – aktori suhdetta ei voi muodostaa.

Opinnäytetyö hyödyttää konkreettisesti Liedon terveyskeskuksen vastaanottoiminnan työyhteisöä. Mentoroinnin avulla uudet työntekijät pääsevät nopeammin sisään työtehtäviin, perehdytys parantuu ja on yksilöllisempää. Vaikka opinnäytetyön lopullinen valmistuminen on kestänyt pitkään, ollaan lopputulokseen tyytyväisiä. Työyksikössä on opinnäytetyön avulla aloitettu pohtimaan mikä ja mitkä asiat ovat hiljaista tietoa sekä miten tuoda näitä asioita näkyväksi uusille työntekijöille. Samalla myös vanhat työntekijät ovat jakaneet keskenään hiljaista tietoa näkyväksi työyhteisössä. Tämä on kehittänyt työyhteisön toimintatapoja.

LÄHTEET

Castrén-Harju K. 2016. Turku AMK. Opiskelu. Opinnäytetyö. Kirjoitusohjeet. Viitattu 6.12.2016 <https://messi.turkuamk.fi/opiskelu/9/9.2/Sivut/etusivu.aspx>

Helsingin kaupunki. Eri-ikäisten johtaminen. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja siirto. Viitattu 6.11.2016 <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/oppia-ika-kaikki/tyouran-jatkaminen/hiljaisen-tiedon-hyodyntaminen-ja-siirto.html>

Huhtanen, Pertti. 2007. Uuden tietopääoman luominen ja johtaminen. Viitattu 11.3.2019 <http://www.energinen.net/wp-content/uploads/2010/01/Nonaka-et-Takeuchi.pdf>

Huotari, M. Internetix. Viitattu 6.11.2016 http://oppimateriaalit.internetix.fi/avoimet/Ovies-tinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/2.prosessimalli/03_organisointi/01.1.0_uuden_luominen

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

Jyväskylän yliopisto 2013. Menettelytapaohjeet vilpin ja plagioinnin ehkäisemiseksi opiskelussa sekä vilppi- ja plagiointitapausten käsittelemiseksi. 5. Plagiointi. Viitattu 6.12.2016 <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/opiskelijoille/how-to/vilppi>

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Kuntatyönantajat 2017. Työpaikan osaamiskartoitus. Viitattu 16.11.2021 [Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista | KT Kuntatyönantajat](#)

Kupias, P. & Salo, M. 2015. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6331-5>

Lundell, S. ym. 2011. Ikävoimaa työhön. Viitattu 29.8.2016. <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/oppia-ika-kaikki/tyouran-jatkaminen/hiljaisen-tiedon-hyodyntaminen-ja-siirto.html>

Moilanen, R. & Tasala, M. & Virtalahti, S. 2005. Hiljainen TIETO näkyväksi. Helsinki: Edita.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:951-781-839-4>

Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus. Viitattu 27.11.2016 <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/7079/5613>

- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Chigaco. The University of Chigaco Press.
- Salonen, A. 2004. Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.11.2016 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92357/gradu00407.pdf?sequence=1>
- Suur-Inkeroinen, S. 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen – case- tutkimus mestarit ja kisällit. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.11.2016 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84239/gradu06443.pdf?sequence=1>
- Tehy 2016. Perehdytys. Viitattu 6.12.2016 <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkamisen/perehdytys>
- Toom, A.; Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 20.10.2021 <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kairiston Kirjapaino Oy.
- Virtanen, I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma – kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Tampereen yliopisto. Viitattu 27.11.2016 <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/93579/gradu01163.pdf?sequence=1>
- Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2016. Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäytetyö. Viitattu 6.11.2016 <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

LIITTEET

MENTOROINNIN TOIMINTAOHJE

Härkätien terveyskeskuksessa on perehdyttämisesi tukemiseksi käytössä hiljaisen tiedon siirtäminen mentorointimallina. Alla kuvattuna mentorointi sekä lyhyt kuvaus hiljaisesta tiedon siirtämisestä.

”Hiljaista tietoa on vaikeaa kuvata yksiselitteisesti, täsmällisesti ja lyhyesti, jonka takia hiljaisen tiedon käsitteleminen koetaan yleensä vaikeaksi. Hiljainen tieto näkyy käytännössä useissa toiminnoissa, vaikka emme huomaakaan käyttävämme sitä aktiivisesti apuna. (Virtainlahti 2009, 38-39) Asiantuntijaorganisaatioiden mukaan arvokkaimmat osat eli henkilöstön tietotaito ja henkinen pääoma on hiljaisen tiedon muodossa. Hiljainen tieto voi olla joko teknistä eli käytännön tietotaitoa ja rutiinien hallintaa tai tiedollista pitäen sisällään asenteita, uskomuksia sekä mielessä olevia karttoja tai malleja.” (Kupias & Salo 2014, 231-232.)

”Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen mentorin ja aktorin välillä. Mentori on neuvonantaja ja uskottu, joka sitoutuu auttamaan aktoria ammatillisessa kehittämisessä.” (Kupias & Salo 2014, 11-12.)

Aloittaessasi työskentelyn Härkätiellä Sinulle nimitetään mentori, jonka kanssa työskentelet pääsääntöisesti perehtymisesi ajan (työvuorojen salliessa) ja jonka kanssa pidät mentorointikeskustelut. Yhdessä täytätte mentorointisopimuksen.

”Hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä tekemisen, jäljittelyn, samaistumisen ja havainnoinnin kautta. Kokemusperäisen tiedon jakamista voi olla mm. mentorointi, perehdytys, seuraajamalli ja osajamalli, pari- ja tiimityö, yhteiset palaverit tapaamiset, kahvipöytäkeskustelut, muu sattumanvarainen tiedon jakaminen sekä kokoukset.” (Helsingin kaupunki 2016.)

Ensimmäiset kaksi viikkoa työskentelet mentorisi kanssa yhdessä eri työtehtävissä, kuten päivystys, akuutti, poliklinikka, toimenpidehoitajana yms. Jatkossa mentoritapaamiset järjestetään säännöllisin väliajoin, 1kk aloittamisestasi, 3kk aloittamisestasi, 6kk ja 1 v aloittamisestasi. Vapaaehtoisia tapaamisia voitte järjestää mentorisi kanssa enemmänkin. Tapaamisissa voitte käydä läpi Sinua askarruttavia kysymyksiä ja mentori voi antaa Sinulle kokemusperäistä tietoa sekä neuvoja.

Yksikön esimiehet järjestävät työntekijöille mentorointikoulutuksia

Mentorointisopimus

Sopimuksen osapuolet:

Mentori:

(yhteystie-
dot) _____

Aktori:

(yhteystie-
dot) _____

Tavoitteet mentorointiohjelmalle

Aktorin tärkeimmät odotukset mentoroinnin alussa:	Mentorin tärkeimmät odotukset mentoroinnin alussa:

Yhteiset tavoitteet mentoroinnin alussa:

Yhteisessä työskentelyssä huomioitavia pelisääntöjä (luottamuksellisuus ja avoimuus)

Tapaa- miskerta	Alustava teema	Ajan- kohta	Toteutuminen/oivalluk- set
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

6.			
7.			
8.			

Muita huomioita:

Allekirjoitukset:

Aktori

Mentori