

MENTOROINTI AMMATILLISEN KASVUN TUkena



YAMK opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Visamäki

Kevät 2023

Eija Pesonen

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Tekijä Eija Pesonen
Työn nimi Mentorointi ammatillisen kasvun tukena
Ohjaaja Mervi Lepistö

Tiivistelmä
Vuosi 2023

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Lohjan sairaalan anestesia- ja leikkausosastolle. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusmateriaalin pohjalta kerätä kokemuspohjaista tietoa mentoroinnin hyödyistä ja kehittämiskohteista, ja tarkoituksena on aineiston pohjalta kehittää Lohjan sairaalan leikkausosastolle mentorointiopas ja mentorointimalli. Mentorointi on toimintamallina laajenemassa HUS:in eri yksiköissä. Tutkimusten mukaan mentorointi on hyvä toimintamalli, kun halutaan jakaa hiljaista tietoa, tukea henkilöstön ammatillista kasvua ja sitouttaa uutta henkilökuntaa työyksikköön. Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö, joka on toteutettu laadullista tutkimusta hyödyntäen. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, teemoittelun avulla. Tutkimukseen vastasi kahdeksan sairaanhoitajaa, jotka olivat mukana pilotoimassa mentorointia yksikössä. Aineistoa kerättiin webropol-kyselyn avulla. Vastausten perusteella mentorointimalli kannattaa juurruttaa pysyväksi käytännöksi työyhteisöön. Suurin osa vastaajista koki mentoroinnin positiivisena ja antoisana kokemuksena, joka tukee ammatillista kehittymistä ja -kasvua. Pilottiparien vastausten perusteella käyttöön jäävää mentorointimallia kehitettiin alkuperäisestä vuoden kestävästä mentorointisuhteesta, kaksi vuotta kestävään mentorointisuhteeseen. Ajan puute mentoroinnin toteuttamisessa nousi esiin kehittämiskohteena. Suurin osa vastaajista kannatti mentorointimallin käyttöönottoa pysyväksi toimintamalliksi. Työ- ja elinkeinoministeriön (2021, s.8) raportin mukaan terveyspalveluiden henkilöstön saatavuus ja pitovoima esiintyy tulevaisuuden osalta haasteellisena. Mikäli osaavaa henkilöstöä ei ole, ei ole myöskään toimivia sosiaali- ja terveyspalveluita. On ajankohtaista ja tärkeää kehittää toimintamalleja, joiden avulla voidaan parantaa pitovoimaa ja sitouttaa, sekä tukea uusia työntekijöitä jakamalla hiljaista tietoa ja ammattitaitoa. Teoreettinen viitekehys on rakennettu seuraavien aiheiden ympärille: mentorointi, ammatillinen kasvu, perehdytys, työnohjaus ja coaching. Teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin.

Avainsanat Mentorointi, ammatillinen kasvu, perehdytys, työnohjaus, coaching
Sivut 52 sivua ja liitteitä 7 sivua

Master's Degree Programme of Social and Health Care Development Leadership and
Management Abstract
Author Eija Pesonen Year 2023
Subject Mentoring as a support of professional growth
Supervisors Mervi Lepistö

This thesis has been carried out as an assignment for the Anesthesia and surgery department of Lohja hospital. The aim of the thesis was to collect experience-based information on the benefits of mentoring and areas for development based on the research material, and the purpose was to develop a mentoring guide and a mentoring model for the surgery department of Lohja Hospital.

Mentoring is expanding as an operating model in the various units of HUS. According to research, mentoring is a good operating model when you want to share tacit information, support the professional growth of staff, and commit new staff to the work unit. The thesis is a development work that has been carried out using qualitative research. The material was analyzed using content analysis, with the help of thematization.

The survey was answered by eight nurses who were involved in piloting mentoring in the unit. The data was collected using a webropol survey. Based on the answers, the mentoring model should be ingrained as a permanent practice in the work community. Most of the respondents experienced mentoring as a positive and rewarding experience that supports professional development and growth. Based on the answers of the pilot pairs, the mentoring model that remains in use was developed from the original one-year mentoring relationship to a two-year mentoring relationship. The lack of time to implement mentoring emerged as an area for development. Almost all respondents supported the introduction of the mentoring model as a permanent operating model.

According to the report of the Ministry of Employment and the Economy (2021, p.8), the availability and retention of personnel in health services presents a challenge in the future. If there are no competent personnel, there will be no functioning social and health services either.

Now is right time and important to develop operating models that can be used to improve retention and commitment, as well as support new employees by sharing tacit knowledge and expertise. The theoretical reference framework is built around the following topics: mentoring, professional growth, induction, job guidance and coaching. The theoretical framework is based on literature and research.

Keywords Mentoring, professional growth, induction, job guidance, coaching
Pages 52 pages and appendices 7 pages

Sisällys

Johdanto	1
1 Kehittämisympäristö	2
2 Kehittämistoiminnan tietoperusta	3
2.1 Mentorointi	4
2.2 Ammatillinen kasvu	11
2.3 Perehdytys	11
2.4 Työnohjaus	13
2.5 Coaching	14
3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimusongelmat	15
4 Kehittämismenetelmä	15
4.1 Kehittämisprosessi	17
4.2 Tutkimusmenetelmä	18
4.3 Aineiston analysointi	22
5 Tulokset	22
5.1 Laadullisen tutkimuksen tulokset	23
5.1.1 Luottohenkilö	24
5.1.2 Vastaajien kokemus mentoroinnista	25
5.1.3 Ammatillinen kehittyminen	25
5.1.4 Havainnot mentoroinnista	26
5.1.5 Haasteet mentoroinnin toteuttamisessa	27
5.2 Mentorointiopas ja sen laatiminen	27
5.3 Mentorointimallin kuvaus	29
6 Pohdinta	35
6.1 Validiteetti ja reliabiliteetti	38
6.2 Opinnäytetyön tutkimusetiikka, kestävä kehitys ja vastuullisuus	39
6.3 Kehittämistyön merkitys	41
6.4 Johtopäätökset	41
Lähteet	43

Kuvat & taulukot

Kuva 1. Länsi- Uudenmaan hyvinvointialue	3
Kuva 2. Kehittämistoiminnan lineaarinen eteneminen	16
Kuva 3. Kehittämistoiminnan syklinen ja reflektiivinen eteneminen	16
Kuva 4. Toimintatutkimuksen syklit prosessin edetessä	18
Kuva 5. Näkökulmia tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa	28
Kuva 6. Mentoroinnin vaiheet	30
Kuva 7. SWOT-analyysi	31
Kuva 8. Mentoroinnin motivaatiokäyrä	32
Kuva 9. Mentorointimalli	33
Kuva 10. Hyvän mittariston tunnusmerkit	35
Taulukko 1. Luottohenkilö	25
Taulukko 2. Vastaajien kokemus mentoroinnista	25
Taulukko 3. Ammatillinen kehittyminen	26
Taulukko 4. Havainnot mentoroinnista	26
Taulukko 5. Haasteet mentoroinnin toteuttamisessa	27

Liitteet

Liite 1: Aikaisempia tutkimuksia

Liite 2: Webropol-kysely

Liite 3: Ensimmäinen osastotunti

Liite 4: Osastotunti kevät 2022

Liite 5: Mentorointiopas

Liite 6: Aineistonhallintasuunnitelma

Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on mentorointi ammatillisen kasvun tukena. Mentorointi on ollut käytössä jo pitkään monella eri alalla. Nyt se on rantautumassa laajemmin myös terveysalalle. Esimerkiksi HUS on ottamassa mentorointimallia mittavasti käytäntöön, osaksi jokapäiväistä toimintaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on HUS Lohjan sairaalan leikkausosasto. Keväällä 2021 sain esihenkilöltäni vastuualueeksi mentoroinnin kehittämisen työyksikköömme. Koska aihe oli organisaatiossa ajankohtainen, päädyin tekemään tästä opinnäytetyöni.

Olen rajannut työni koskemaan sairaanhoitajia yksikössämme. Mentorointi toimintaa aloitettiin pilotoimaan neljän mentorointiparin myötä. Pilottiparit muodostuvat sekä instrumentti-, että anestesiahoitajista. Mentorointi on yhteiskunnallisesti erittäin tärkeä toimintamalli. Suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä, jolloin poistuu myös korvaamaton määrä hiljaista tietoa. Mentorointi on oiva menetelmä hiljaisen tiedon siirtämiseksi nuoremmille, sekä keino antaa arvokasta ammattitaitoa perintönä terveysalalle. Mentorointi auttaa myös huolehtimaan uusista työntekijöistä ja on iso apu ammatillisen kasvun tukemisessa. Mentorointisuhteista voi usein nousta myös ideoita toiminnan kehittämiseen vuoropuheluiden tiimoilta. Kaiken kaikkiaan mentorointi voi auttaa sitouttamaan työntekijöitä työpaikkaansa. On siis hedelmällistä suoda toiminnalle sen vaatimaa aikaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusmateriaalin pohjalta kerätä kokemuspohjaista tietoa mentoroinnin hyödyistä ja kehittämiskohteista, ja tarkoituksena on kehittää Lohjan sairaalan leikkausosastolle mentorointiopas ja mentorointimalli. Teoreettinen viitekehys rakentuu mentoroinnin, ammatillisen kasvun, perehdytyksen, työnohjauksen, ja coachingin teorian ja tutkimusten ympärille. Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa kehitetään uutta toimintamallia hiljaisen tiedon siirtämiselle, sekä ammatillisen kasvun tukemiselle. Tämän pohjalta valmistuu mentorointiopas (Liite 5.). Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto on kerätty webropol-kyselyä hyödyntäen. Otantana kahdeksan hoitohenkilöstön jäsentä. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysilla ja teemoittelemalla. Lopullista mentorointimallia kehitettiin aineiston, sekä tutkimusten pohjalta. Alkuperäisen mallin mukaan mentorointisuhde kestää vuoden ajan ja tapaamisia

on neljä kertaa vuoden aikana. Mentorointimallia kehitettiin kestäväksi kaksi vuotta ja tapaamiset näin ollen tapahtuvat puolen vuoden välein. Mentorointia saa toteuttaa yksilöllisesti vuoden, tai kahden vuoden suhteena, riippuen aktorin toiveista ja lähtökohdista. Aikaisempina tutkimuksina olen opinnäytetyöhöni hyväksynyt hyödynnettäväksi pro-gradu-tutkielmia, sekä YAMK-opinnäytetöitä väitöskirjojen ja muiden tutkimusten ohella. Hyödyntämäni pro-gradu-tutkielmat ja opinnäytetyöt tuovat perusteltua pohjaa ja hyödynnettäviä tutkimustuloksia omaan opinnäytetyöhöni. Kansainvälisiä tutkimuksia löytyi runsaasti.

1 Kehittämisympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantaja on HUS Lohjan sairaalan leikkausosasto. Lohjan sairaalan leikkausosasto on erikoisaloiltaan monialainen ja laajaa osaamista vaativa leikkausosasto. Osastolla työskentelee tällä hetkellä 22 anestesiahoitajaa, 23 instrumenttihoitajaa ja yksi perushoitaja. Lisäksi osastolla on kaksi apulaisosastonhoitajaa, kaksi osastonsihteeriä ja yksi osastonhoitaja. Anestesiahoitajat työskentelevät kolmivuorotyössä ja ovat päivystysaikana ainoa ammattiryhmänsä edustaja sairaalassa. Vastuu työssä on erittäin suuri. Instrumenttihoitajat päivystävät varallaolona kotoa käsin. Erikoisaloja leikkausosastolla on yhdeksän. Jokaisella erikoisalla toimii vaihteleva määrä erikois-, sekä sairaalalääkäreitä. Osastolla työskentelee kuusi anestesian erikoislääkäriä, sekä vaihteleva määrä erikoistuvia lääkäreitä. Leikkausosastolla on 11 leikkaussalia ja 14 heräämöpaikkaa. Lohjalla hoidetaan sekä päiväkirurgisia, että vuodeosastohoitoa tarvitsevia leikkauspotilaita. Lohjan sairaalassa toimii näin myös Leikkauksen kotoa-yksikkö, eli Leiko-yksikkö. (HUS, 2022) Työhoitohenkilöstöllä on vaativaa laaja-alaisen päivystämisen vuoksi. Henkilöstön tulee hallita niin hätäsektiossa toimiminen, kuin erilaiset murtumaleikkaukset. Onkin hyvin tärkeää, että perehdytyksen jälkeen uudella työntekijällä on mentori saatavilla, sillä uuden oppiminen ja varmuus työn hallintaan vie pitkän aikaa. Lohjan sairaala toimii päivystävänä synnytys- ja sairaanhoitoalueeseen kuuluu tällä hetkellä Lohja, Vihti, Siuntio ja Karkkila (HUS, 2022). Kuvassa 1. (Kuva 1.) on esitelty Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, johon Lohjan sairaala tulee liittymään vuoden 2023 alusta.

Kuva 1. Länsi-uudenmaan hyvinvointialue (mukailien Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, n.d.).



2 Kehittämistoiminnan tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu kirjallisuuteen, opinnäytetöihin, prograduihin, väitöskirjoihin, sekä tutkimusartikkeleihin. Tietoa on haettu runsaasti tietokannasta Finna hakusanoilla ja -lausekkeilla: mentorointi sosiaali- ja terveysalalla, mentorointi, hiljainen tieto sosiaali- ja terveysalalla, perehdytys, työnohjaus, coaching. Kansainvälisiä lähteitä on haettu pääasiassa tietokannasta PubMed hakusanoilla mentoring ja mentoring in healthcare. PubMedin julkaisut olivat pääasiassa maksullisia, mutta tiivistelmät ja abstraktit olivat luettavissa. Näistä sai myös vahvistusta muun kirjallisuuden tuottamaan tietoon. Google scholarista on haettu tietoa hakusanoilla ja -lausekkeilla: mentorointi terveydenhuollossa, mentorointi tutkimus, sekä kansainvälisiä tutkimuksia hakusanoin ja -lausekkein: mentoring, mentoring in healthcare organizations, sekä nurses mentoring benefits. Opinnäytetyössä on hyödynnetty paljon perinteisiä kirjoja sähköisten tiedonlähteiden rinnalla.

Tietoperusta pohjautuu mentorintiin, työnohjaukseen, perehdytykseen, ammatilliseen kasvuun, sekä coachingiin, koska nämä toiminnot muistuttavat toisiaan tietyiltä osin melko

paljonkin. Kupias & Salo (2014, s. 19) tuovat myös esille mentoroinnin kehittämiskeinona, joka maastoutuu herkästi perehdyttämisen ja coachingin sekaan. On siis perusteltua avata näitä toimintoja, jotta lukijalle selviää, miten mentorointi eroaa näistä edellä mainituista toiminnoista. Liitteessä 1. on esiteltyä aikaisempia tutkimuksia ja tutkimustuloksia.

2.1 Mentorointi

Sana mentor on lähtöisin Kreikan mytologiasta. Odysseuksella oli Mentor-niminen ystävä, jonka Odysseus nimesi ohjaajaksi ja huolehtijaksi omalle pojalleen sotaretkiensä ajaksi. (Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, 2020, s. 3) Tuolloin Odysseus määräsi vauvaikäiselle lapselleen mentorin. Mentorin ajateltiin olevan eräänlainen sijaisvanhempi, joka ohjaa mentoroitavaa aikuisuuteen ja eräänlaiseen ammatillisuuteen. Tuohon aikaan mentoria kutsuttiin myös ”geroniksi”, eli vanhaksi mieheksi. (Dova, 2020) Siltä osin mentorointi on muuttanut muotoaan, että mentorin tulisi olla aktoria kokeneempi ammatillisesti, ei vanhempi henkilö (Kanniainen & Nylund, 2017, s. 5).

Juutin (2016, s.138) mukaan mentoroinnin tärkeyden huomasivat Nonaka ja Takeuchi (1995), kun heidän tutkimuskohteensa oli hiljaisen tiedon tärkeys yrityksen menestymiselle. Tutkimus johti oppivan organisaation mallin kehittämiseen. Oppivan organisaatioin mallissa tavoitteena on saada henkilöstöä sisäistämään hiljaista tietoa ja siirtämään sitä käytäntöön. Mentorointimalli auttaa organisaatiota jakamaan hiljaista tietoa, sekä luomaan uutta vuorovaikutuksen kautta. (Juuti, 2016, s. 138)

Mentoroinnin on voitu lähes kiistatta osoittaa olevan yksi toimivimmista keinoista auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön, auttaa kehittymään ja antaa tukea henkisesti (Hansman, 2002, s. 39). Mentorointiohjelmat, jotka tukevat ammatillista kehittymistä, sekä sosiaalista kehittymistä, helpottavat vastavalmistuneen henkilön siirtymistä sairaanhoitajan työhön. Tämän on todettu koskevan etenkin niin sanottuja milleniaaleja. (Ulep, 2018, s. 605)

Mentorointi on yhteistyöprosessi, jossa tavoitteena on tukea uuden työntekijän ammatillista kasvua, sekä pyrkiä edistämään hänen ammatillista osaamistaan. Mentoroinnin osapuolina

toimivat aktori (kokemattomampi työntekijä), sekä mentori (kokenut työntekijä). Mentorointi on toimiva väylä kokeneen henkilön ammattitaidon ja hiljaisen tiedon jakamiselle eteenpäin. Mentorointisuhde on luottamuksellinen. Tarkoituksena on luoda aktorille väylä kysyä ihan mitä tahansa, joka häntä työssä askarruttaa. On hyvä painottaa, että ei ole tyhmiä tai vääriä kysymyksiä. Mentorointisuhde lähtee aktorin tarpeesta kehittyä ja saada tukea ammatillisen kasvun tiellä. Vaikka tähtäimessä onkin aktorin kehittyminen, on mentorin myös mahdollisuus oppia uutta. Mentoroinnin on tarkoitus olla vuorovaikutteinen yhteistyöprosessi. Mentorit saavat usein prosessista näkökulmia oman työuransa ja osaamisensa analysointiin. (Kanniainen & Nylund, 2017, s. 5)

Mentorointi toimintamallina on ollut käytössä jo tuhansia vuosia, vaikka se ei sillä nimellä olekaan aina kulkenut. Kyseessä on voinut olla esimerkiksi sukupolvelta seuraavalle siirrettävä oppi ja kokemus. Kyseessä on eräs vanhimmista kehittämisen välineistä. Mentoroinnin peruslähtökohdat sisältyvät ajatukseen, jossa mentori on luotettava henkilö, joka on sitoutunut viemään aktorin ammatillista osaamista eteenpäin ja auttamaan siinä. Aktori toimii luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa aktiivisen kehittyjän roolissa. Vaikka organisaatio saattaa asettaa tietynlaiset raamit mentoroinnille, pitäisi sen aina kuitenkin olla aktorin tarpeita ja kehittymistä tukevaa toimintaa. Mentorin oman toiminnan ja osaamisen analysointi on yksi tärkeä elementti, joka ei suinkaan ole pakollista, mutta suotavaa, sillä se mahdollistaa myös mentorin oppimisen ja kehittymisen. (Kupias & Salo, 2014, ss. 11–12)

Tutkimuksen mukaan mentoroinnilla on positiivisia vaikutuksia työntekijän uralla menestymiseen. Tutkimus osoitti myös yhteyden mentoroinnin ja työtyytyväisyyden välillä. (Van Vien, 2018, ss. 585–587) Myös Hafsteinsdóttir ym., (2017) tuovat artikkelissaan esille, kuinka tutkimuksessa oli selvinnyt mentoroinnin vaikuttavan positiivisesti sairaanhoitajien terveyteen ja hyvinvointiin, henkilöstösuhteisiin, työkuulttuuriin ja yhteistyöhön.

Mentoroinnin voidaan sanoa olevan toimiva toimintamalli melkein kaikissa organisaatioissa, lähes kaikilla aloilla. Mentorointi nostaa aktorin ja mentorin osaamisen ja ammattitaidon aivan uudelle tasolle. Mentoroinnin on voitu todeta myös lisäävän tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä, sekä kasvattavan työhön sitoutuneisuutta. Uudet vastavalmistuneet

työntekijät vaihtavat työpaikkaansa useimmiten ensimmäisen vuoden aikana. Selkeimpänä syynä tähän on ollut sopeutumattomuus uuteen työyhteisöön ja työtehtäviin. Mentorin on tarkoitus auttaa uusi työntekijä tämän ajankohdan yli. Mentorointi voi myös helpottaa rekrytointia, sillä toimintamallin hyödyntäminen osoittaa organisaation olevan halukas kehittymään ja pitämään kiinni uusista työntekijöistään. (Ristikangas ym., 2014, ss. 56–57) Vaikka kuka tahansa kokenut henkilö voi periaatteessa toimia mentorina, on tutkimuksissa tullut esille yhteneväisiä piirteitä siitä, mitä mentorilta toivotaan. Mentorin toivotaan olevan rehellinen, myös ammatillisesti rehellinen, saavutettavissa, asiantunteva, motivoitunut ja kunnioittava muita kohtaan. (Berk, 2005, s. 67)

Kun organisaatioon halutaan luoda pysyvä toimintamalli mentoroinnista, kannattaa huomioida muutamia seikkoja. Mentoreiden on hyvä osata samaistua uraansa alalla aloittelevan rooliin. Jokainen meistä on joskus ollut uusi ammatissaan. On hyvä painottaa, ettei mentorin ja aktorin välillä vallitse minkäänlaista hierarkista eroavaisuutta. Mentorilla tulisi kuitenkin olla kokemusta alalta riittäväsi, jotta hänellä olisi osaamista jaettavanaan aktorille. Mentoriksi valinta osoittaa aktorilta arvostusta mentorin osaamista kohtaan. On voitu myös todeta, että mentoroinnin aloittamisen ajankohdalla on suuri merkitys sen onnistumiselle. On huomattu, että mentorointia ei ole hyvä ajoittaa heti työsuhteen alkuun. Aktorin on hyvä ensin perehdytyksessä tutustua organisaatioon ja sen toimintaan, sekä omiin kehittymisen tarpeisiin. Omat kehittymisen tarpeet tulevat parhaiten esille, kun on ensin työskennellyt alalla hetken aikaa. (Ristikangas ym., 2014, ss. 154–157)

Ryhmämentoroinnin valikoituessa mentorointimuodoksi, voi perusteluna olla esimerkiksi pula mentoreista. Ryhmä kannattaa kuitenkin pitää melko pienenä. Ryhmämentorointi kuitenkin mahdollistaa useammalle aktorille mahdollisuuden prosessiin. Ryhmämentorointia voidaan myös pitää melko tehokkaana, sillä se mahdollistaa useamman henkilön samanaikaisen kehittymisen. Kyseinen toimintamalli antaa myös mahdollisuuden saada useampia eri näkökulmia tilanteisiin ja oppiminen voi olla hyvinkin laajaa ja antoisaa. Aktorit saattavat pian huomata tukevansa toinen toistaan mentorin lisäksi, joka taas voi lisätä keskinäistä luottamusta ja arvostusta. Toisinaan tällöinen tuki on aktoreille tärkeämmässä roolissa kuin mentorin tarjoama tuki. Ryhmämentoroinnin alussa keskustelu voi olla hieman arempaa, ennen kuin luottamus kaikkien välille on saatu syntymään. Mentorin rooli

ryhmämentoroinnissa on hieman erilainen kuin parimentoroinnissa. Ryhmämentoroinnissa tulee osata ottaa huomioon kaikkien aktoreiden tarpeet ja tavoitteet. Tapaamisissa johtovastuu on mentorilla, joka huolehtii siitä, että aika käytetään kaikkien kannalta tehokkaasti ja järkevästi. Tasapuolisuus on erittäin tärkeää huomioida. Ryhmän kannattaakin sopia yhteisistä pelisäännöistä jo heti prosessin alkuvaiheessa. Tapaamisajankohdat on syytä sopia hyvissä ajoin etukäteen, kun aikataulutus koskee useampaa henkilöä. Tämä saattaa toisinaan olla yksi ryhmämentoroinnin haasteista. Yksittäisen henkilön poisjäännin vuoksi ei kannata perua tapaamista koko ryhmältä, tämä vaatii joustamista. On tärkeää, että ryhmä sitoutuu noudattamaan ennalta sovittuja ajankohtia. Mikäli kävisi niin, että kaikki aktorit eivät pääse niin lähelle mentoria kuin toivoisivat, yleensä ryhmän aktoreiden sisäinen mentorointi ja vertaistuki kuitenkin korvaa tämän puutteen. Pääasia on, että kaikkia pääsevät hyötymään mentoroinnin eduista. (Kupias & Salo, 2014, ss. 27–29)

Mentoroinnin voidaan sanoa antavan hyödyllisiä ja positiivisia vaikutteita niin aktorille, kuin koko organisaatiolla. Myös mentori hyötyy mentorina toimimisesta. Aktorin osalta pinnalle nousevat positiiviset asiat kohdistuvat urakehitykseen, ammatilliseen kasvuun, sekä ammattitaidon karttumiseen. (Leskelä, 2005, s. 30)

Mentoroinnin perusideana on edesauttaa ja olla tukena uransa alkuvaiheessa olevalle uudelle työntekijälle. Tarkoitus on kehittää aktoria. Tämä on hedelmällistä toimintaa organisaatiolle, sillä mentoroinnin avulla voidaan opastaa hyvin syvällisesti toiminnan saloihin. Mentorointia voidaan tänä päivänä toteuttaa kaikissa ammattiryhmissä. Jotta aktorilähtöinen mentorointi on kannattavaa, tulisi aktorin olla motivoitunut roolissansa. Aktorin tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet ohjaavat paljon mentoroinnin kulkua, mutta yksikön toiminta itsessään ohjaa väistämättä jonkin verran toimintaa. Mentorin tulisi osata kuunnella aktorin tarpeita. Aktorin onkin hyvin oleellista tunnistaa omat tarpeensa ja tavoitteensa. Toisinaan aktorit voivat olla hyvinkin tietoisia siitä, mitä he mentoroinnilta kaipaavat, mutta kaikilla tavoitteet eivät ole yhtä kirkkaana mielessä. Usein ensimmäinen tapaamiskerta kuluukin tavoitteiden hahmottamiseen. (Kupias & Salo, 2014, ss. 22–24)

Haasteeksi voi muodostua tilanne, jossa aktori ei tunnista omia tavoitteita tai kehittymisen tarpeita. Toisinaan tähän voi vierähtää muutamakin tapaamiskerta. Toisinaan mentoroinnin

tavoitteet voi täytyäkin siinä kohtaa, kun aktori tunnistaa omat tavoitteensa ja kehittymisen kohteensa. (Kupias & Salo, 2014, s. 24)

Vastavalmistuneet ovat hyvin potentiaalisia mentoroitavia. Heidän kohdallaan mentorointi on myös hyvin kannattavaa, koska tällä hetkellä vastavalmistuneet henkilöt tiedostavat hyvin oman arvonsa ja valikoivat tarkkaan missä työskentelevät. Kilpailu osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä on tällä hetkellä kovaa. Mentorointi on kannattava panostus, jolla voidaan saada vastavalmistuneita sitoutettua organisaatioon. Mentorointi on tällä hetkellä mittavasti laajentunut keino, jolla voidaan osoittaa tukea ja tarjota kehittymiskeino. On voitu todeta, että yritykset, joissa mentorointia toteutetaan pysyvästi, on henkilöstön vaihtuvuus vähentynyt. Mentoroinnin on todettu myös lisäävän vastuunottoa henkilöstössä. (Ristikangas ym., 2014, s. 155)

Aktorilähtöisen mentoroinnin onnistumisen kulmakivet:

- 1. Organisaatio tukee ja on sitoutunut mentorointimallin toteuttamiseen kehittämismenetelmänä.
- 2. Organisaatiosta löytyy henkilöitä, joiden kehittymistä voidaan edesauttaa mentoroinnin keinoin.
- 3. Organisaatiosta löytyy mentoreita.
- 4. Aktorit tiedostavat oman roolinsa ja aktiivisuuden tärkeyden aktorilähtöisessä mentoroinnissa.
- 5. Aktorit osoittavat arvostusta mentorien osaamista, vaivannäköä ja panostusta kohtaan. (Kupias & Salo, 2014, s. 24)

Parimentoroinnin hyvänä puolena on voitu todeta olevan luottamuksen nopeampi saavuttaminen ja vuorovaikutussuhteen toimivuus. Parimentoroinnin toteuttaminen voi olla myös joustavampaa toteuttaa käytännössä. On myös helpompaa saada aikaan aidosti luottamuksellinen suhde, kun osapuolia on vain kaksi. Realistiset odotukset ovat yksi

huomioitava asia, jolla saadaan poistettua turhia paineita prosessin toteuttamisesta. (Kupias & Salo, 2014, ss. 26–27) On hyvä muistaa, että myös mentori voi saada paljonkin hyötyjä mentorina toimimisesta, kuten se, että oma motivaatio voi lisääntyä, työtyytyväisyys ja omanarvontunto kasvaa, vuorovaikutustaitojen karttuminen, sekä onnistumisen tunne, kun voi olla auttamassa kokemattomampaa kollegaa kehittymään työssään. (Leskelä, 2005, s. 31)

Usein mentoroinnin lähtökohtana on ajatus, jossa osaamista ja ammattitaitoa, sekä hiljaista tietoa siirretään kokeneemmalta työntekijältä kokemattommalle. Valmentavassa mentoroinnissa perusajatus on tasavertaisessa yhteistyösuhteessa. Kun valmentava ote saadaan osaksi mentorointia, voidaan sen avulla lisätä sitoutumista. Parhaimmillaan valmentava mentorointi kasvattaa uuden työntekijän itseohjautuvuutta ja vastuunottamista. Valmentavassa mentoroinnissa ei anneta valmiita vastauksia, vaan pyritään haastamaan aktoria, jotta hän oppii tunnistamaan paremmin omaa osaamistaan ja ajatteluaan. Jotta aktorin ajattelua saadaan aktivoitua, se vaatii osakseen hieman erilaista toimintaa mentorilta. Valmentava mentorointi on erinomainen menetelmä työyhteisön ja yrityksen ajattelu- ja toimintamallin jakamiselle ja levittämiseksi. Onnistuessaan se voi olla jopa kehittämismalli, joka vie eteenpäin toimintakulttuuria ja yhteistyötä. Valmentavan otteen yhdistäminen mentorointiin lisää henkilöstön sitoutumista. (Ristikangas ym., 2019, ss. 15–17)

Valmentavan mentorin tulee osata olla läsnä, antaa kritiikkiä sekä hyvää palautetta, haastaa aktoria ja kyseenalaistaa. Valmentava ote auttaa aktoria huomaamaan omia vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Vuorovaikutussuhteen tulee olla avoin, luottamuksellinen ja tasavertainen aktorin ja mentorin välillä, silloin päästään parhaaseen lopputulokseen. Mentorin kokemus tulee esille siinä, miten hän osaa haastaa aktoria kysymysten avulla. On hyvä joutua miettimään asioita useasta eri näkökulmasta. Haastaminen ja kyseenalaistaminen kehittää aktorin omaa ajattelua. (Ristikangas ym., 2019, ss. 15–16)

Valmentavaa mentorointisuhdetta voidaan kuvailla dynaamiseksi suhteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että mentorointiparin ajatteluun toimintaan halutaan saada aikaan muutoksia. Kyseessä on oppimisprosessi, jossa toistensa ymmärtäminen on yksi oppimisen tavoitteista. Pääasiallisesti valmentavan mentorointisuhteen malli etenee seuraavasti: luodaan

yhteistyösuhteelle hyvä perusta, pohditaan, mihin suuntaan prosessia lähdetään yhdessä viemään, kehittyminen, mentorointi suhteen päättäminen ja viimeisenä tulevaisuuteen katsominen.

Kun luodaan perustaa toiminnalle, testataan samalla yhteistyön sujuvuutta. Hyvään perustaan lukeutuu kunnioitus molemmin puolin ja tahtotila mentoroinnin onnistumiselle. Suunnan asettaminen vaatii, että ollaan samaa mieltä siitä mistä prosessissa on kyse, ja mitä sillä halutaan saavuttaa, mihin tuloksiin halutaan päästä. Mentorilla on hyvä olla taito auttaa mentoroitavaa hahmottamaan tavoitteita. Yhteisen arvopohjan omaaminen on tuotu esille onnistuneen mentorointisuhteen taustatekijänä. Myös molemminpuolinen luottamus on äärimmäisen tärkeä elementti. Alkuun keskustelu voi olla niin sanotusti löysää keskustelua, mutta se syvenee mentoroinnin edetessä, mikäli edellä mainitut elementit ovat kunnossa. Valmentava mentori ei anna suoria vastauksia mentoroivalle, vaan esittää kysymyksiä, kuten: Mitä tilanteessa tarkalleen tapahtui? Millainen tunne sinulle siitä jäi? Mitä tekisit toisin? Eräs hyvä näkökulma on kysyä, mitä ulkopuolinen tarkkailija olisi ajatellut tilanteessa? Nämä kysymykset johtavat mahdollisuuteen analysoida tilannetta. Keskustelun lopussa mentori voi myös tuoda esille omia toimintatapoja ja näin kasvattaa mentoroitavan ajatusmaailmaa. (Ristikangas ym., 2014, ss. 180–186)

Valmentava mentori usein käyttää puheessaan näkökulmia, jotka vahvistavat mentoroitavan uskoa omaan tekemiseen ja osaamiseen. Kun halutaan uusia näkökulmia ajattelumaailmaan, on hyvä varmistaa, että molemmilla osapuolilla on myönteinen tunne tilanteessa. Tällöin on helpompaa ottaa uutta vastaan ja valmistautua muuttamaan omaa toimintaansa ja ajattelua. On järkevää myös aikatauluttaa tavoitteita, jotta kehittymistä on mielekästä seurata ja havainnoida. Kun keskustelu lähenee loppuaan, on aika suorittaa yhteenveto. Yhteenveto on suositeltavaa suorittaa aktorilähtöisesti. Mentoroitavan on hyvä omin sanoin saada käydä läpi, mitä keskusteltiin, mitä tavoitteita asetettiin ja millä aikataululla, sekä mitä johtopäätöksiä tehtiin. Valmentavassa mentorointisuhteessa prosessin aikataulu on hyvä olla ennalta tiedossa. Tällöin molemmat osaavat ottaa tapaamisissa mahdollisimman paljon irti, kun tiedetään, että aika prosessille on rajallinen. On myös voitu todeta, että mentorointisuhteet, joissa päättymisajankohta on ennalta tiedossa, on oppiminen ollut tuloksellisempaa. (Ristikangas ym., 2014, ss. 180–186)

2.2 Ammatillinen kasvu

Ammatillisen kasvun voidaan sanoa tarkoittavan henkilön koko työuran kestävästä oppimisprosessista. Ammatillinen kasvu vaatii osakseen muuttuvan työelämän mukana pysymiseksi jatkuvaa tiedon hankkimista ja taitojen päivittämistä. Ammatillisen kasvun toteutumiseksi yksilöllä tulee olla motivaatiota ja intoa uuden oppimiseksi ja omaksumiseksi. (Niiranen & Nokelainen, 2020, s. 5) Nykyinen työelämässä pärjääminen vaatii jatkuvaa ammatillisuuden kasvua. Tämä käsittää henkilön perustehtävän osaamisen ylläpitämistä, osaamisen kehittämistä sekä uuden osaamisen ja uusien taitojen hankkimista. Työhön sitoutumisella ja motivaatiolla ammatilliseen kasvamiseen ja itsensä kehittämiseen on todettu olevan yhteys. Mikäli työntekijälle annetaan mahdollisuus ammatilliseen kasvamiseen, lisää se sitoutuneisuutta työyhteisöön ja työhön. (Wallin, 2012, ss. 11–19)

Ammatillisen kasvamisen onnistuminen vaatii henkilön ympärille tietoa jakavan työyhteisön, palautteen vastaanottokykyä, kiinnostusta uutta kohtaan, sekä itsensä reflektointitaitoa. Jotta ammatillista kasvua voi tapahtua, tulee henkilön tiedostaa oma osaamisensa, sekä kehittymiskohteensa. Tarvitaan kykyä havainnoida ja arvioida itseään. Henkilön tulee olla myös vastaanottavainen ja avoin muille, kuin omille toimintatavoille. Uuden tiedon ja tapojen vastaanottokyky on tärkeässä roolissa, jotta ammatillista kasvua voi tapahtua. Näin ollen myös asenteella on suuri merkitys. On tärkeää osata havainnoida itsessään ja toiminnassaan asioita, joita tulisi muuttaa. Ammatillinen kasvu kytkeytyy vahvasti asiantuntijuuteen. Asiantuntijuus vaatii osakseen jatkuvaa itsensä kehittämistä, uteliaisuutta, tiedon hankkimista ja omaksumista. (Korkiakangas, 2022, ss. 4–5) Mentorointi on yksi ammatillisen kasvun tukemisen keino. Mentoroinnissa molempien osapuolten on mahdollista oppia ja saada uutta tietoa. (Karjalainen, 2010, ss. 84–85)

2.3 Perehdytys

Perehdytys voidaan ymmärtää erilaisina toimintamalleina, joiden pohjalta halutaan taata uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja työtehtävien hallinta. Vaikka työtehtävät

olisivat tuttuja, vaatii uuden työyhteisön tapoihin oppiminen perehdytystä, joka taas on välttämätöntä työyhteisöön sopeutumisen kannalta. On oleellista, että myös organisaatio on valmis ottamaan vastaan uutta informaatiota, uusia toimintamalleja ja siirtämään niitä käytäntöön. Kun perehdytys tukee organisaation ja perehdytettävän vuorovaikutusta, voidaan perehdytyksen ajatella olevan toimiva. Työturvallisuuslaki määrittää osaltaan perehdytyksen sisältöä. Organisaatio voi määrittää yksilökohtaisemmin raamit perehdytykselle. (Eklund, 2018, ss. 25–26)

Aiemman, pelkästään työtehtävään perehdyttämisen sijaan on tärkeämmäksi noussut myös ymmärtää, miten organisaatio toimii. Onnistunut perehdytys huomioi uuden työntekijän osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä. Esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia asianmukaisesta perehdyttämisestä, mutta itse käytännön perehdytys on useimmiten työntekijöiden vastuulla. Useimmiten käytössä on nimetyt perehdyttäjät. Hyvä perehdytys auttaa tulokasta hyödyntämään jo olemassa olevia vahvuuksia ja saamaan niitä esille. Perehdytyksellä voidaan ajatella tarkoitettavan kaikkia niitä toimintoja, jotka auttavat uutta työntekijää onnistumaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 19–20)

Lainsäädännössä perehdytystä käsittelee mm. ”Työturvallisuuslaki, Työsopimuslaki ja Laki yhteistoiminnasta yrityksissä”. Perehdytyksen toteuttaminen ja siihen sisältyvät vaatimukset ovat osa työnantajan velvoittavia säädöksiä. Työntekijällä on lainsäädännöllinen oikeus perehdytykseen. Kun perehdyttäminen suoritetaan huolellisesti alusta loppuun, se kohentaa työnantajan mainetta ja tukee organisaation strategian toteutumista. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 20–21) Perehdytys kuuluu yhä enemmän koko työyhteisön vastuulle. Perehdyttämisestä on tullut osa jokaisen työntekijän arkea, se kuuluu päivittäisiin työtehtäviin. Myös perehdytysprosessin kehittämiseen huomioidaan entistä vahvemmin kaikki työntekijät. Nykyään myös perehdytettävällä on mahdollisuus vaikuttaa oman perehdytyksen sisältöön ja laadintaan. Esihenkilön vastuulla on huolehtia jokaisen työntekijän perehdyttämisestä, sekä osaamisen kehittämisestä. Resursointi ja suunnitelmallisuus ovat avainasemassa onnistuneessa perehdytyksessä. Nämä avaimet ovat esihenkilöllä. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 46–54)

2.4 Työnohjaus

Työnohjaus toimintana juontaa juurensa 1800-luvulta saakka. Alun perin nykyaikaista työnohjausta on toteutettu hyvin vanhalla toimintamallilla, jossa kokeneempi opastaa kokematon. Juuret ovat hyvin samankaltaiset kuin mentoroinnilla. Itse työnohjausta on toteutettu 1920-luvulta saakka. Etenkin sosiaali- ja terveysalalla on hyödynnetty työnohjausta runsain määrin. Vasta 1990-luvulla työnohjaus on ottanut isomman harppauksen myös muille ammattialoille. Työnohjaus pohjautuu myös kasvatustoimintaan, koska tavoitteena on vaikuttaa toisen ihmisen toimintaan ja ajatteluun. Työnohjauksen aloittaminen lähtee aina työntekijästä itsestään. Työntekijällä tulee aina olla tilaisuus itse vaikuttaa työnohjaajaan. Työnohjauksessa pyritään kehittymään. Työnohjauksen keskiössä on itse työ, sekä työntekijän itsensä tutkiminen työntekijänä. Työnohjaus on eräänlaista vuoropuhelua, jossa pyritään ratkomaan ongelmia ja työhön liittyviä kysymyksiä. Kyseessä on tavoitteellinen ja järjestelmällinen toiminta. Kehittymistä halutaan tapahtuvan niin ammatillista osaamista, kuin henkistä ja persoonallistakin kasvua ajatellen. Kyseessä on pitkän aikajakson prosessi. Työnohjaus voi tapahtua yksilötapaamisina, tai ryhmätyönohjauksena. (Punkanen, 2009, ss. 7–12)

Yksilötyönohjaus on tilanne, jossa ohjattava ja työnohjaaja toteuttavat istunnon kahden kesken. Yksilötyönohjaus on paikallaan tilanteessa, jossa ohjattava toivoo voivansa keskittyä juuri hänelle tärkeisiin asioihin ja tilanteisiin. Yksilötyönohjaus ei kuitenkaan ole toimiva ratkaisu tilanteessa, jossa ratkottavat asiat koskevat useampaa työntekijää, tai koko työyhteisöä. Ryhmätyönohjauksessa tarkoitetaan nimensä mukaisesti tilannetta, jossa ohjattavia henkilöitä on useampia. Ryhmä voi koostua työyhteisön sisältä kootuista henkilöistä, tai esimerkiksi eri työyhteisöjen sisältä kootuista työntekijöistä. (Kallasvuo ym., 2012, ss. 16–17) Tästä esimerkkinä työnohjausryhmä, jossa voisi olla henkilökuntaa leikkausosastolta ja kirurgian vuodeosastolta. Kok. ym., (2018, s. 993) suorittivat tutkimuksen, jonka mukaan ryhmässä suoritettu työnohjaus paransi motivaatiota, sekä lisäsi yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työnohjauksen koettiin myös parantavan ongelmaratkaisua työyhteisössä.

Työyhteisön työnohjaus on myös ryhmäohjausta, jossa ryhmä koostuu tietyn työyhteisön jäsenistä. Tällaisessa työnohjauksessa on suotavaa, että koko työyhteisö esihenkilöineen on mukana ohjaustilanteissa. Tämä on usein haastavaa, mutta toisaalta onnistuessaan myös palkitsevaa. Jotta työyhteisö toimii toivotulla tavalla, on kaikkien osallistuttava. Kun ongelmat saadaan yhdessä ratkottua, lisääntyy sitä myöten perustehtävissä onnistuminen ja työssä viihtyminen. Nämä ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita. Työyhteisön työnohjaukseen on mahdollista velvoittaa osallistumaan tilanteissa, joissa pois jääminen voisi vaikuttaa negatiivisesti jonkin asian kehittämiseen, tai jonkin kriisitilanteen selvittämiseen. (Kallasvuo ym., 2012, ss. 16–17)

2.5 Coaching

Coachingissa hyödynnetään valmentajaa, jotta opitaan hyödyntämään omia yksilöllisiä kykyjä ja voimavaroja, ja jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Coach, eli valmentaja auttaa henkilöä keskittämään toimintonsa, sekä ajattelunsa tiettyyn suuntaan. Lopputuloksena olisi toivottavaa, että valmennettava osaisi puntaroida omia päätöksiään, sekä oppisi refleктоimaan osaamistaan ja toimintaansa. Coaching voi kohdistua yksilöön, tai kokonaiseen organisaatioon. Tarkoituksena on tarjota keinoja ja intoa tavoitteisiin pääsemiseksi. (Suomen coaching yhdistys, 2022)

Innostaminen on yksi coachingin välineistä, joilla saadaan asiakkaasta irti mahdollisimman paljon potentiaalia ja suorituskykyä. Tarkoituksena on tietyllä tapaa kasvattaa valmennettavaa kokonaisvaltaisesti. Yksilönä ja työntekijänä kehittyminen on yksi tavoitteista. Nämä johtavat myös organisaation kehittymiseen ja suorituskyvyn kasvamiseen. Suomen kielessä coachingista käytetään termiä valmentaja. Coachin, eli valmentajan roolissa ei voi toimia kuka tahansa. Sen vaatimuksena on spesifi koulutus, on itse toiminut coachina vähintään 100:n tunnin ajan, on itse ollut coachattavana vähintään kymmenen tunnin ajan ja on sitoutunut noudattamaan alan ja yhdistyksen eettisiä ohjeita. Joten vaikka coaching ja mentorointi voivat vaikuttaa hyvin samankaltaisilta toiminnoilta, on niissä huomattavia eroja. Mentorin ei tarvitse olla erikseen koulutautunut. (Suomen coaching yhdistys, 2022)

Coachilla ei välttämättä tarvitse olla lainkaan osaamista valmennettavan työn sisällöstä, toisin kuin mentorilla. Coachin osaamisen ytimessä on saada valmennettava oivaltamaan itse asioita ja toimintatapoja omassa työssään. Myös omien voimavarojen esiin saaminen ja tavoitteiden kirkastaminen on oleellinen coachin tehtävä. (Kupias & Salo, 2014, s. 63)

3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusmateriaalin pohjalta kerätä kokemuspohjaista tietoa mentoroinnin hyödyistä ja kehittämiskohteista, ja tarkoituksena on aineiston pohjalta kehittää Lohjan sairaalan leikkausosastolle mentorointiopas ja mentorointimalli. Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistyönä, laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Mentorointiopas (Liite 5.) kootaan sähköiseen muotoon työyksikön R-asemalle, josta se on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Mentorointiopas on koottu kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin perustuen. Mentorointimalli on kehitetty aineiston analysoinnin pohjalta, sekä kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden tietoon perustuen. Opinnäytetyön tekijän tarkoituksena on tavoittaa tutkimusongelman näkökulmasta keskeiset asiat. Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä ovat: 1. Millaisia hyötyjä mentoroinnista on noussut esiin. 2. Millaisia haasteita mentoroinnin yhteydessä on havaittu? 3. Millainen on uusi mentorointiopas ja mentorointimalli?

4 Kehittämismenetelmä

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittäminen. Toiminnallinen opinnäytetyö pohjautuu työelämälähtöiseen toimeksiantoon ja on samanaikaisesti kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä kehittämiskohteena on uusien työntekijöiden ammatillisen kasvun tukeminen mentoroinnin tuomin keinoin. Tämän opinnäytetyön myötä valmistuu mentorointiopas ja toimeksi antavaan työyksikköön kehitetty mentorointimalli. Kehittämistoiminta pohjautuu seitsemään eri vaiheeseen, jotka ovat esiteltynä kuvassa 2. (Kuva 2.) (Salonen ym., 2017, s. 52)

Kuva 2. ”Kehittämistoiminnan lineaarinen eteneminen” (Salonen ym., 2017, s. 52).



Lineaarinen ajattelu kehittämistoiminnassa tarkoittaa, että kehittämistyö etenee ehjänä jatkumona tietynlaisessa järjestyksessä. Tällöin myös ajatellaan, että mahdolliset muutokset ovat ennakoitavissa. Nykymaailmassa toimintaympäristöt ovat kuitenkin jatkuvan muutoksen äärellä, joten kehittämistoimintaa toteutetaan lineaarisen mallin ohella syklisellä toimintamallilla. Kuvassa 3. (Kuva 3.) näkyy syklinen ja reflektiivinen eteneminen kehittämistoiminnassa.

Kuva 3. Kehittämistoiminnan syklinen ja reflektiivinen eteneminen (mukaillen Salonen ym., 2017, s. 53).



Syklisessä toimintamallissa vaiheet etenevät kehinä. Uuden kehän muodostuessa arvioidaan samalla edellistä vaihetta. Jatkuva arviointi, vuorovaikutus ja reflektiivisyys korostuvat tässä toimintatavassa. Johtotähtenä mallissa on toiminta ja siitä oppiminen. (Salonen ym., 2017, s. 52) Toimintaympäristöjen nopeat muutokset ja jatkuvan muutoksen aikakausi vaativat epävarmuuden ja yllättävien muutosten sietämistä kehittämistoiminnassa mukana olevilta (Salonen ym., 2017, s. 53).

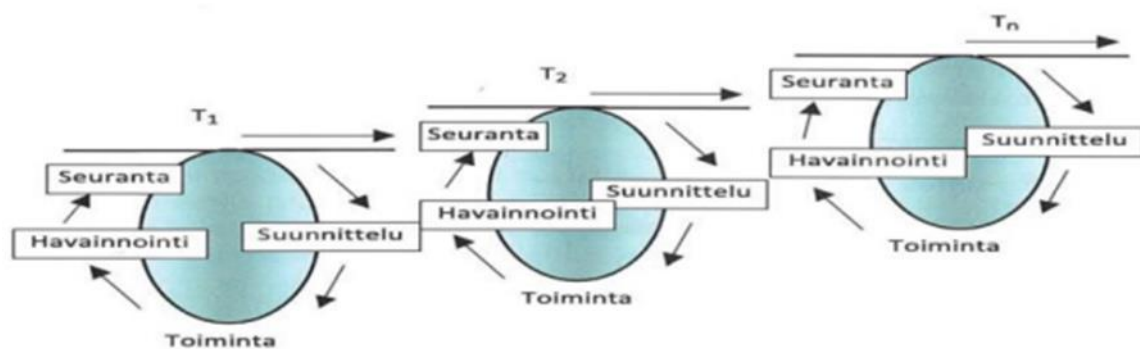
4.1 Kehittämisprosessi

Toiminnallisessa opinnäytetyössä valmistuu jokin konkreettinen tuotos, tai tuloksia. Tämän ohessa saadaan toimeksiantajalle tarjottua kehittämis ehdotuksia. (Jamk, n.d.) Tässä opinnäytetyössä valmistuu sähköinen opas mentoroinnin toteuttamista varten, sekä kuvaus mentorointimallista. Mentorointimallia kehitettiin työn aikana alkuperäisestä mallista.

Toimintatutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun tutkitaan ja kehitetään omaa käytännön työtä, tai toisen työyhteisön käytänteiden tutkimista ja kehittämistä. Kyseisessä menetelmässä käsikädessä kulkevat tutkimus ja käytännön toiminta. Toimintatutkimuksessa on aina myös osallisena henkilöstön jäseniä, ei pelkästään tutkimuksen tekijä. Periaatteessa kuka tahansa työyhteisön jäsen voi suorittaa toimintatutkimuksen. Toimintatutkimus voidaan nähdä prosessina, joka kehittää ammatillisesti. Pääasiassa toimintatutkimus lähtee liikkeelle työyhteisön tarpeesta, eikä tule ylhäältä päin organisaatiossa. Tämä on eräs toimintatutkimuksen vahvuuksista. Kun työyhteisö kokee tarpeen muutokselle, on heillä motivaatiota uuden kehittämiseksi ja toteuttamiselle yhdessä. Toimintatutkimusta tehtäessä yhteistyön tärkeys nousee hyvin arvokkaaksi. Yhteistyön onnistuminen ei aina kuitenkaan ole aivan mutkatonta. Arvovaltakysymykset ja henkilökemiat voivat aiheuttaa yllättäviäkin haasteita. Toisinaan toimintatutkimus voidaan suorittaa myös yksilönä, kun halutaan kehittää nimenomaan omaa toimintaa. Toimintatutkimuksen tulokset eivät yleensä ole yleistettävissä, vaan koskevat juuri kyseistä tapausta. Mikäli tuloksia voidaan yleistää, puhutaan silloin toiminnan teoriasta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos johonkin toimintoon. Kaikki lähtee liikkeelle toiminnan muutoksen tarpeen määrittämisestä ja tunnistamisesta. (Kananen, 2014, ss. 11–12)

Kuvassa 4. (Kuva 4.) on tuotu esille syklisen prosessin jatkumo. Sykli pitää sisällään aina tutkimuksen. Sykliä seuraa aina seuraava sykli. Uusi sykli alkaa siitä, mihin edellisessä päästiin, mutta on myös mahdollista, että uuden syklin alkaessa onkin uusi tapaus ratkaistavana. Muutoksen aikaansaaminen voi toisinaan olla haastavampaa kuin selvittää, mitkä asiat muutokseen vaikuttavat. (Kananen, 2014, s. 12) ”Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi toimintatutkimuksen sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin” (Kananen, 2014, s.12.)

Kuva 4. Toimintatutkimuksen syklit prosessin edetessä (mukaillen Kananen, 2014, s. 13).



Toimintatutkimuksen tarkka määrittäminen on haastavaa, koska se oikeastaan koostuu useammasta tutkimusmenetelmästä. Lähin sukulainen toimintatutkimukselle on kehittämistutkimus. Metodologia kuitenkin erottaa nämä kaksi selvästi toisistansa. Toimintatutkimuksessa usein sekoittuu laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimusta hyödynnettäessä lähestulkoon aina muutoksen kohteena on ihmisten toiminta. (Kananen, 2014, ss. 12–13)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on laadullinen opinnäytetyö. Laadullinen-, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on eräs tieteellisen tutkimuksen menetelmistä. Kun hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, on tavoitteena saada käsitys tutkimuskohteen laadusta, sekä ymmärtää sen eri ominaisuuksia ja merkityksiä laaja-alaisesti. Laadullista tutkimusta on mahdollista toteuttaa usein erilaisin menetelmin. (Jyväskylän yliopisto, 2021) Laadullisella

tutkimuksella ei ole omaa määriteltyä paradigmaa. Paradigma on joukko kokemuksia, jotka lähtevät tutkimuksen tekijän maailmankuvasta. (Metsämuuronen, 2008, ss. 9–10)

Laadullinen tutkimus muodostuu useista erilaisista lähestymistavoista ja perinteistä. Tämän takia myös analysointimenetelmiä on useita. (Juhila, n.d.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää, vaan ymmärtää, mistä tutkittavassa aiheessa on kyse. Aineistonkeruuvaiheessa kysymykset eivät voi olla kovin yksityiskohtaisia tehtäessä laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on oiva menetelmä, kun kaivataan syvällistä näkemystä ja tietoa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkimus toteutetaan oikeassa miljöössä, aineistoa kerätään todellisilta tutkittavilta vuorovaikutuksessa, tavoitteena on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen käsitys. Hyödynnettäviä analyysimenetelmiä on mm. induktiivinen ja interaktiivinen menetelmä. Induktiivisen menetelmän voidaan sanoa tarkoittavan käytännöstä teoriaan, kun taas interaktiivisella tarkoitetaan vuorovaikutusta. Laadullista tutkimusta tehtäessä ei hyödynnetä tilastollisia menetelmiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston analysointi etenee syklisesti, eikä vaadittavaa aineiston määrää voida määrittää ennalta. Aineistoa on riittävästi silloin, kun opinnäytetyön tekijällä on ymmärrys tutkimuskohteesta ja tutkimusongelman voidaan sanoa ratkenneen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksen kohteena on yksittäinen kohde. Tutkimustulosta ei myöskään voida yleistää, koska se on relevantti ainoastaan tutkimuskohteen tiimoilta. Kvalitatiivinen tutkimus on tyypiltään pääasiassa kuvailevaa. Käytössä olevat menetelmät vaikuttavat tutkimustulokseen. Tyypillistä on, että tuloksiin edetään yksittäisistä huomioista ja havainnoista. (Kananen, 2017, ss. 32–37)

Laadullista tutkimusta tehtäessä nousee esille kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen. Nämä näkökulmat ovat ilmiön intentio, prosessi, sekä konteksti. Kontekstin kuvaaminen tarkoittaa, että tuodaan esille kohteen toimintaympäristöä esimerkiksi ajan tai paikan suhteen. Myös tutkimustilanne on oleellista kuvata, missä tilanteessa tutkimusaineistoa on kerätty. Intentiosta puhutaan, kun tutkimuksen suorittaja havainnoi tutkimustilannetta. Tarkoituksena on huomioida tarkoitusperiä ja esimerkiksi motiiveja tutkittavan osalta. (Vilkkä, 2005, ss. 98–99) Prosessi taas tarkoittaa Vilkan (2005, s. 99) mukaan ”tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkijan tutkittavaa

asiaa koskevaan ymmärtämiseen.” Mikäli tutkimuksen kesto pitkittyy, voi olosuhteet muuttua ja näin vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen. Prosessiin hyödynnetyllä ajalla ei ole kuitenkaan yhteyttä tutkimuksen laadun kanssa. (Vilkkä, 2005, s. 100)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu fenomenologista tutkimusstrategiaa hyödyntäen, joka on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusstrategioista. Kyseessä on tutkimusstrategia, jossa nostetaan vahvasti esiin kokemusta ja aistihavaintoihin pohjautuvaa ymmärryksen kehittämistä tutkittavasta ilmiöstä. (Jyväskylän yliopisto, 2015) Tämän opinnäytetyön aineistoa on kerätty kyselyn avulla, johon vastataan täysin oman kokemuksen ja omien tunteiden pohjalta.

Fenomenologinen tutkimus voi myös keskittyä tutkimuksen tekijän itsensä, sekä kokemusten ja ymmärryksen kehittämisen seuraamiseen. Tarkoitus on saada esiin tutkimuskohteen keskeinen olemus. Oman kokemuksen tarkoitus on myös saada esiin syvällistä tietoa. Tutkittavaa ilmiötä analysoidaan prosessin kuluessa kehittyneiden kokemusten pohjalta. Yhtä lailla strategia voi keskittyä tarkkailemaan muiden kokemuksia. Joka tapauksessa keskiössä on tutkimuksen tekijän avoimuus. Tutkimuksen tekijän on pyrittävä ulkoistamaan mielestään mahdollisesti ennalta olevia oletuksia ja määritelmiä. Pohdiskelu on oleellinen osa fenomenologista tutkimusta. (Jyväskylän yliopisto, 2015) Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön toteuttaja on ollut vahvasti mukana mentoroinnin toteuttamisessa ja kehittämisessä, erilaisissa rooleissa. Opinnäytetyön tekijä on toiminut opinnäytetyön tekijänä, työntekijänä mentoroinnin jalkauttamisessa, kehittämisessä ja toteutuksen seurannassa, sekä itse mentorina toimimisessa. Kyselyyn opinnäytetyön tekijä ei vastannut.

Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty webropol-kyselyä hyödyntämällä. Kysely on yksi usein käytetyistä tutkimusmetodeista. Kyselyn eräs haasteista on vastausten luotettavuuden varmistaminen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi vastaajien valinta. On erittäin oleellista, että vastaajat ovat valikoituneet oikeasta kohderyhmästä. Kysymyksiä laatiessa tulisi ottaa huomioon, että kysymykset ovat yksiselitteisiä, eivätkä ne ole johdattelevia. Kysely tulisi myös testata ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Kyselyn testaaminen on tärkeää, jotta sitä voidaan tarvittaessa vielä muuttaa. Varsinaisen kyselyn toteuttamisen jälkeen muutokset eivät ole enää mahdollisia tehdä. On siis tärkeää varmistaa, että lopullinen kysely

mittaa juuri oikeaa asiaa. Kyselyyn vastaajien on oleellista saada selvitys siitä, kuinka heidän anonymiteettinsä säilytetään. Etenkin jos vastaajille joudutaan lähettämään muistutus kyselyyn osallistumisesta, on tällöin käytettävä esimerkiksi juoksevaa numerointia koodeina ja pitämään näistä listaa. Koodit ja kaikki muut mahdolliset tunnistetiedot tulee poistaa välittömästi, kun vastaus on vastaanotettu. Tästä tulee tehdä täsmällinen selvitys vastaajille, jotta heillä säilyy luottamus anonymiteetin säilymisestä. (Mäkinen, 2006, ss. 92–94) Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty avointa kyselyä aineistonkeruumenetelmänä.

Kyselyn tiedetään olevan eräs survey-tutkimuksen menetelmistä. Survey-tutkimuksessa materiaalia hankitaan standardoidusti. Vastaajista muodostuu otos perusjoukosta. Survey-tutkimuksella on pitkä historia ja siitä on tänä päivänä käytössä useita erilaisia survey-tutkimustyyppisiä. Survey-tutkimuksen aineisto usein käsitellään määrällisesti. Kyselyn voidaan sanoa olevan tehokas tiedonkeruu menetelmä. Kysely voidaan nykypäivänä toimittaa hyvinkin suurelle joukolle nopeasti tietokoneen turvin. Myös aineiston analysointi tietokonetta hyödyntäen on nopeaa, mikäli kysely on osattu koostaa taidokkaasti. Kyselyyn liittyy myös heikkouksia. Vastaajien suhtautuminen voi olla epävarmaa, joka vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Kysely tulee olla laadittu hyvin ja vastaajien tulisi olla tietoisia aihealueesta, johon he vastaavat. Myös kyselyyn osallistujien määrä voi jäädä heikoksi. Yleensä kysymyksiin sisältyy vastaajiin itseensä liittyviä taustakysymyksiä, kuten ikä, ammatti tms. (Hirsjärvi ym., 2018, ss. 193–197) Omassa kyselyssäni en ole esittänyt vastaajiin liittyviä kysymyksiä, jotta anonymiteetti säilyy vastaaja joukon ollessa melko pieni.

Kysely lähetettiin (Liite 2.) testiryhmälle 9.9.2022. Testikyselyyn vastasi 16 henkilöä. Testikyselyyn vastanneet eivät ole samoja henkilöitä, joilta aineisto opinnäytetyöhön kerättiin. Vastausten perusteella voitiin päätellä, että kyselyn voi toteuttaa suunnitellussa muodossaan sähköisenä kyselynä. Testiryhmään kuului opiskelijoita Hämeen ammattikorkeakoulun YAMK-ryhmästä, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksesta, sekä sairaanhoitajia eri kontaktien pohjalta.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysiin sisältyy useita eri vaiheita. Useimmiten analysointi aloitetaan perehtymällä aineistoon, jotta saadaan materiaalista hyvä yleiskäsitys. Aineistoon tutustuminen ja sen käsittely valmistaa suorittamaan varsinaista analyysia. Kun aineisto on saatu muokattua tutkittavaan muotoon, aloitetaan aineiston analysoiminen valitulla menetelmällä. Analysointi on tutkivaa ja pohtivaa aineiston jäsentelyä ja läpikäymistä. Opinnäytetyön tekijän tarkoituksena on sanoittaa tutkimusongelman näkökulmasta keskeiset asiat. Analyysia toteutetaan vuoroin pohtien ja kirjoittaen, tätä mallia toistaen. Analyysi ei siis tarkoita sitä, että löydökset tuotaisiin vain omin sanoin esille. Analyysimenetelmästä riippumatta, oleellisinta on, että tuodaan esille, miten analyysia on toteutettu. Analyysimenetelmän valinnan perustelu on myös tärkeää. Perusteltavuus lisää työn luotettavuutta. (Gunter ym., n.d.)

Fenomenologinen analyysimenetelmä on eräs laadullinen analyysimenetelmä.

Fenomenologinen analyysi pohjautuu havaintojen suorittamiseen, sekä tutkittavasta ilmiöstä hankittuihin kokemuksiin ja niiden reflektointiin ja pohdintaan. (Jyväskylän yliopisto, 2015) Tämän opinnäytetyön aineiston analysoinnissa on piirteitä fenomenologisesta analyysimenetelmästä. Tämän opinnäytetyön aineisto on analysoitu sekä sisällön analyysia, että teemoittelua hyödyntäen. Teemoittelu tarkoittaa, että aineistosta löydetään tutkimusongelmaan perustuen tärkeimmät aihealueet, eli teemat. Teemoittelua voidaan kutsua yhdeksi sisällönanalyysin versioista. Teemat eivät nouse suoraan haastattelun tai kyselyn aihealueista, vaan asioista, jotka toistuvat tai nousevat esiin aineistossa. (Juhila, n.d.)

5 Tulokset

Kaikki kyselyn saaneet henkilöt vastasivat kyselyyn. Aineistosta nousi esiin viisi erilaista teemaa: **”luottohenkilön”** tärkeys, **haasteet mentoroinnin toteuttamisessa**, vastaajien omat **havainnot mentoroinnista**, vastaajien **kokemus mentoroinnista**, sekä **ammattillinen kehittyminen**. Vastaukset antoivat kattavasti informaatiota ja ohjasivat muokkaamaan mentorointimallia paremmin toimeksi antavaa yksikköä palvelevaksi.

5.1 Laadullisen tutkimuksen tulokset

Tutkimuskysymyksiä työssäni ovat: Millaisia hyötyjä mentoroinnista on noussut esiin?

Millaisia haasteita mentoroinnin yhteydessä on havaittu? Millainen on uusi mentorointiopas ja mentorointimalli?

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että niin sanotun luottohenkilön nimeäminen on helpottava tieto ja madaltaa kynnystä kysymysten esittämiselle. Haasteeksi mentoroinnin toteuttamisessa vastaajien keskuudessa nousi selkeästi ajan puute. Mentoroinnin toteuttamiseksi ei annettu siis tarpeeksi aikaa työnantajan puolesta. Myös motivaation puute ja oma henkilökohtainen elämäntilanne ja mielentila koettiin vaikuttavan mentoroinnin onnistumiseen. Myöskään toivetta työskennellä samassa leikkaussalissa mentoriparina, ei ollut juuri huomioitu. Vastaajien omat havainnot nousivat esiin ajatuksella vastattujen vastausten myötä. Vastaajien mukaan mentoroinnin myötä on joutunut pohtimaan omaa osaamistaan ja tekemistään uudella tavalla. Kehittämiskohteiden pohdinta nousi myös esille useammassa vastauksessa. Koettiin myös helpottavana tietää, ettei kaikkea voi heti osata, mutta aina saa apua, kun pyytää. Oman osaamisen vahvistuminen ja rauha tulevaisuutta ajatellen nousi myös esille. Rauhallinen keskustelu tilanne koettiin parempana vaihtoehtona ”käytäväkeskustelulle”. Mentoroinnin koettiin keventävän siirtymistä itsenäiseen työhön perehdytyksen jälkeen ja omaa kehittymistä koettiin olevan helpompaa arvioida, kun keskusteluja käy saman ihmisen kanssa ja asioita kirjoitetaan ylös. Vastauksissa tuli esille myös toive siitä, että jokainen saisi joskus olla mentori, sillä sen sanottiin avartavan ajattelutapaa. Mielenkiintoisena näkökulmana esiin nousi asettuminen tuoreen työntekijän rooliin ja siihen kuuluvaan epävarmuuteen. Tämä koettiin hyvänä asiana. Uuden työntekijän esittämät kysymykset olivat antaneet mahdollisuuden kokeneemmalle kehittää omaa ajattelutapaa ja ohjaamista. Vastauksesta kävi ilmi, että jatkossa pystyy ohjaamaan työssä paremmin. Uuden oppimisen innon löytyminen oli myös positiivisena koettu asia. Eräs vastaajista ei kokenut saaneensa mentoroinnista mitään ammatillista kehittymistä ajatellen. Vastauksista kävi ilmi, että motivaation puute oli tässä vaikuttavana tekijänä. Suurin osa oli sitä mieltä, että mentorointi oli positiivinen kokemus ja se lisäsi itsevarmuutta. Mentoriksi pyytäminen koettiin arvostuksen osoituksena mentorina toimivan osalta. Eräs vastaajista ei kokenut mentoroinnista olleen minkäänlaista hyötyä. Suurin osa vastaajista kannatti

mentorointi mallin käyttöön ottamista pysyväksi toimintamalliksi. Jatko toiminnan osalta kehittämiskohteina mentoroinnin toteuttamiseksi nousi ajan panostaminen mentorointiin, jokaiselle mahdollisuus toimia mentorina, sekä pidemmän ajan määrittäminen mentorointisuhteelle, jossa tapaamisia olisi hieman harvemmin. Nykyisen toimintamallin koettiin myös olevan hyvä, vaikka tapaamiskertoja voisi karsia neljästä kolmeen. Pääasiassa siis mentorointi on koettu ammatillisesti kehittävänä sekä aktorille, että mentorille. Mentorointi koettiin pääasiassa positiivisena asiana. Eräs vastaajista toi esille, että ei ole toiminut aktorina, eikä mentorina, kuin ensimmäisen tapaamisen verran. Vastaaja oli vastannut kysymyksiin pohtien. Nämä vastaukset opinnäytetyön tekijä päätti ottaa huomioon aineiston analysoinnissa, sillä vastaajalla oli kokemus siitä, miltä tuntuu, kun pyydetään mentoriksi. Hänellä oli myös kokemus ensimmäisestä mentorointi tapaamisesta, ja hän oli tehnyt oman swot- analyysin. Oli siis peruteltua, huomioida tämän vastaajan vastaukset.

Vastausten pohjalta käyttöön otettavaa toimintamallia kehitettiin siten, että mentorointi suhde kestää vuoden sijasta kaksi vuotta ja tapaamisia pidetään puolen vuoden välein. Päätimme työelämänohjaajani kanssa säilyttää kuitenkin mahdollisuutena myös vuoden mentorointisuhteen toteuttamisen. Tämä ratkaisu perustuu myös Ulep (2018, s. 605) julkaisemaan tutkimukseen, jonka mukaan tuoreet ammattilaiset hoitoalalla vaihtavat työpaikkaa herkimmin kolmen ensimmäisen vuoden aikana, joten sitouttamisen kannalta on järkevää toteuttaa pitempi aikaista mentorointisuhdetta lyhyemmän sijaan, vaikka tapaamisia onkin harvemmin. Mutta koska on hyvä huomioida yksilölliset tarpeet, jätimme vaihtoehdon lyhyemmästä suhteesta hyödynnettäväksi. Kyselyn vastauksista nousi esille muutaman vastauksen osalta, että tapaamisia voisi olla harvemmin, joten tämä tukee myös päätöstä muokata toimintaa. Esille nousseet teemat taulukoissa eivät ole yhtä kuin vastaajien määrä, vaan vastauksista on nostettu esiin teemoja.

5.1.1 Luottohenkilö

Seuraavassa kyselyn vastaukset koottuna teemoittain. Mentoria kuvattiin vastaajien keskuudessa **luottohenkilönä**. Vastauksissa tuotiin myös esille, että on helpottavaa, kun tietää kenen puoleen voi kääntyä.

Taulukko 1. Luottohenkilö

"Luottohenkilön" tärkeys
Rohkaisevaa, kun tietää, että on joku luottohenkilö , jolta voi kysyä mitä vain,
On mukava tietää, että on varmasti joku kenen puoleen voi kääntyä
Nimetty " luottamushenkilö " on ollut helpottava asia tietää
Mentorilta uskaltaa kysyä myös niitä "tyhmiä" kysymyksiä
Nimetty luottohenkilö on mahtava juttu

5.1.2 Vastaajien kokemus mentoroinnista

Kokemus mentoroinnista oli pääasiassa selvästi positiivinen. Mentorointia pidettiin myös kehityskelpoisena. Esiin nousi myös mukava tunne siitä, että joku arvostaa osaamista ja pyytää mentorikseen. Kaikki vastaajat eivät kokeneet saaneensa hyötyä mentoroinnista.

Taulukko 2. Vastaajien kokemus mentoroinnista

Vastaajien kokemus mentoroinnista:
Positiivinen kokemus
Hyvä kokemus
Pidän mentorointia hyvin kehittymiskelpoisena ja perusidea siinä on kuitenkin selkeä
Positiivinen kokemus ja on lisännyt itsevarmuutta
Mukavaa, kun joku työkavereista arvostaa ja pyytää mentorikseen
Ei minkäänlaista hyötyä

5.1.3 Ammatillinen kehittyminen

Ammatillisen kehittymisen osalta nousi vahvasti esiin oman osaamisen ja kehittymiskohteiden pohtiminen ja tunnistaminen. Nousi esiin, että oman osaamisen tunnistaminen on yhtä tärkeää, kuin omien kehittymiskohteiden tunnistaminen. Mentorointi oli tarjonnut erilaisia näkökulmia, ja "oma tekeminen oli joutunut suurennuslasin alle". Oman tekemisen pohtiminen ja perusteleminen on tärkeä taito. Oman osaamisen vahvistuminen ja rauhallisuuden saaminen mentoroinnista nousi myös esiin. Esiin nousi tärkeä ja huomion arvoinen toive, "jokaisella olisi mahdollisuus olla mentori".

Taulukko 3. Ammatillinen kehittyminen

Ammatillinen kehittyminen
<i>Omaa osaamista ja kehittämiskohteita</i> on ollut hyvä miettiä
Yhtä tärkeää on huomata ja <i>tunnistaa oma osaamisensa</i> , kuin <i>tunnistaa kehittämistarpeensa</i>
Huomaa <i>omaa kehitystään</i> aina uuden keskustelun tullen, kun katsoo, mitä aiemmin itsellä on ollut työn alla
Helpottaa hyväksymään sen, ettei kaikkea voi heti tietää ja osata, mutta se on ihan ok ja apua saa, kun pyytää
Olen saanut <i>vahvistusta omalle osaamiselle</i> ja rauhallisuutta tulevaisuutta ajatellen. Olen saanut <i>arvokasta tietoa huippu henkilöltä</i>
Rauhallinen keskustelu tuo esiin paljon enemmän yksityiskohtia ja ajatuksia, jos vertaa siihen, että käytävällä antaa ohjeita toiselle
<i>Pystyy pohtimaan asioita monesta näkökulmasta</i> , kuulee toisen ajatuksia, miten jotakin asioita pitäisi toteuttaa
<i>Toivoisin että jokaisella olisi mahdollisuus olla mentori</i> , koska se avartaa ajattelutapaa
Perehdytyksen loputtua <i>mentorointisuhde "keventää" siirtymistä itsenäiseen työhön</i> , koska tietää, että jonkun kanssa voi edelleen pysähtyä pohtimaan <i>omaa kehitystä</i> ja saada tarvittaessa apua
Mentorointi suhde tuntuu mukavan rennolta, vaikka siitä tehdäänkin sopimukset ym. virallisesti
Oma työskentelytapa ja oma tieto on joutunut laittamaan suurennuslasin alle, mikä on hyvä

5.1.4 Havainnot mentoroinnista

Vastaajat olivat tuoneet esille myös omia **havaintojaan mentoroinnista**. Mentorointi oli tarjonnut uusia ideoita työn toteuttamiseen, ja havainnoimaan myös jo opittuja asioita. Hienona havaintona esiin nousi kokeneen työntekijän kokemus siitä, miten herkästi unohtuu, millaista on olla tuore työntekijä alalla. Aktorin kysymykset olivat tarjonneet mahdollisuuden kehittää omaa ajattelutapaa ja sitä, miten ohjataan. Eräs vastaaja ei kokenut saaneensa juurikaan irti ammatillisen kehittymisen kannalta.

Taulukko 4. Havainnot mentoroinnista

Havainnot mentoroinnista
Mentorointiprosessi pakottaa pohtimaan ja <i>huomaamaan omia kehityskohteita</i> , mutta myös <i>huomaamaan kuinka paljon on jo oppinut</i>
Kun itse on ollut monta vuotta työelämässä, niin <i>ei aina muista miten epävarma voi olla, kun aloittaa uutena hoitajana. Tämä oli hyvä muistutus</i> . Kun on keskustellut toisen kanssa asioista, niin olen huomannut, että <i>on joutunut miettimään näitä asioita eri näkökulmista</i> , kun toisella on paljon ajatuksia ja kysymyksiä. Ajatuksia ja kysymyksiä mitä itsellä ei ole ollut tai unohtunut. Tämä <i>on antanut minulle mahdollisuuden kehittää minun oma ajattelutapaani asioista ja miten ohjaan</i> . Nyt pystyy ehkä jatkossa paremmin ohjata
Sain <i>uusia ajatuksia, ideoita</i> miten jonkun <i>asian voi toteuttaa monella tapaa</i> .
En koe saaneeni mentoroinnista juurikaan irti ammatillisen kehittymisen kannalta

5.1.5 Haasteet mentoroinnin toteuttamisessa

Haasteeksi mentoroinnin osalta nousi selvästi ajan puute, ja se, ettei mentoroinnille ollut suotu aikaa. Esiin nousi myös oman mielentilan ja elämäntilanteen vaikutus sen hetkiseen keskusteluun, sekä motivaation puute.

Taulukko 5. Haasteet mentoroinnin toteuttamisessa

Haasteet mentoroinnin toteuttamisessa
<i>Ajan puute</i>
<i>ajan saaminen</i> mentorointia varten,
<i>ajan saaminen, kiire</i>
Motivaation puute
Toive mentorin kanssa työskentelystä samassa salissa ei ole juurikaan toteutunut
<i>Oma mielentila ja elämäntilanne</i> vaikuttaa sen hetkiseen keskusteluun, joskus ei tule mitään mieleen ja kannattaa suosiolla kokeilla toista kertaa keskustelulle

Suurin osa vastaajista koki, että mentorointimalli kannattaa ottaa pysyväksi toimintamalliksi työyksikköön.

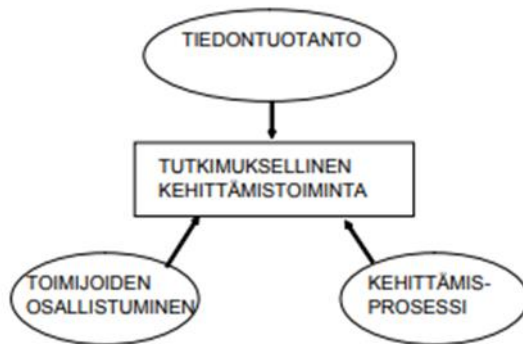
5.2 Mentorointiopas ja sen laatiminen

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö Lohjan sairaalan leikkausosastolle. Kehittämistoiminta lähti liikkeelle keväällä 2021, jolloin sain osaston mentorointimallin kehittämisen vastuualueekseni leikkausosaston osastonhoitajalta. Selvitin HUSin alueen mentorointimalleja silloisen vastuuparini kanssa, joka toimi instrumenttihoitajana osastolla. Koostimme yhdessä alustavan osastotunnin leikkausosastolle (LIITE 3.). Kehittämistyö käynnistyi syksyllä 2021, jolloin myös ensimmäinen pilottipari aloitti mentoroinnin.

Kehittämistoiminnan osaamista voidaan ajatella yhtenä tärkeänä osaamisalueena työelämässä. Systemaattisesta kehittämistoiminnasta voidaan puhua silloin, kun samalla pyritään tuottamaan myös tietoa. Tällaisessa toimintatavassa yhdistyy toiminnan projektimaisuus, sekä tutkimuksellisuus. Tällaisesta toimintamallista käytetään nimitystä tutkimuksellinen kehittäminen. Lähestymistapa kyseisessä toimintamallissa toteutuu seuraavista näkökulmista: ”kehittämiproessi, toimijoiden osallisuus ja tiedontuotanto”.

(Toikko & Rantanen, 2009, s. 9) Kuva 5. (Kuva 5.) kuvastaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmia.

Kuva 5. Näkökulmia tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa (mukaillen Toikko & Rantanen, 2009, s. 9).



Kehittämistoiminnalla voidaan tavoitella toimintamallin tai -rakenteen kehittämistä.

Toimintamalli koskeva kehittäminen voi kohdistua yksilöön, tai koko organisaatioon.

Rakenteiden kehittäminen on laaja-alaisempaa ja voi koskea esimerkiksi organisaatioiden yhdistämistä, tai kokonaan uuden luomista. Kehittämistoiminnassa tavoite määritellään

usein ylhäältä päin. Toinen tapa on, että kehittäminen on toimijalähtöistä. (Toikko &

Rantanen, 2009, ss. 13–15) Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ollut organisaatiotasolta asetettu tavoite.

Tämä opinnäytetyö eteni ensimmäisen pilottiparin myötä teorian ja tutkimustiedon

keräämiseen. Pilottipareja kertyi neljä ennen tutkimuksellisen osion käynnistymistä. Näille

pilottipareille kohdensin informaatiota mentoroinnista ja sen aloittamisesta sähköpostilla.

Varmistin myös henkilökohtaisesti kysymällä, että pilottiparit tiesivät mistä tarvittavaa

materiaalia löytyy ja miten he pääsevät toteuttamaan mentorointia. Lisäsin kaikki keräämäni

tiedon myös työyksikön R-asemalle, josta se on koko henkilökunnan saatavilla. R-asemalle oli

liitetty myös valmiit linkit, josta pääsee tulostamaan kaikki tarvittavat paperit mentorointia

varten. Matkan varrella tiedustelin miten parit ovat päässeet käyntiin ja ovatko he saaneet

tarvittavaa aikaa mentorointia varten.

Tammikuussa 2022 aloitin ASTU-Mentori tukiohjelman. Koulutus kesti viisi kuukautta ja antoi paljon uusia eväitä mentorointimallin kehittämiseen toimeksi antavalle osastolle. Koulutuksen alussa tammikuussa aloitin itse myös mentorina toimimisen. HUSissa hyödynnetään kymmentä erilaista HUS ASTU-ohjelmaa. Nämä kymmenen ohjelmaa pohjautuvat ANCC:n Practice Transition accreditation -ohjelmaan. ASTU-ohjelmien tavoitteena on huolehtia siitä, että henkilöstö ohjautuu urapolun mukaisiin työtehtäviin, tai jopa työympäristöön uran edetessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021, s. 23)

Keväällä 2022 koostin uuden osastotunnin koko hoitohenkilöstölle (Liite 4.) Uusia työntekijöitä oli ehtinyt tulla joukkoomme, joten oli hyvä ajankohta tiedottaa asiasta uudestaan ja myös muistuttaa mentoroinnin käytänteistä myös jo pidempään osastolle työskennelleitä. Uusia mentorointipareja muodostettiin kevään 2022 aikana neljä. Toiminta lähti hyvin käyntiin pilottipareja laajemmin.

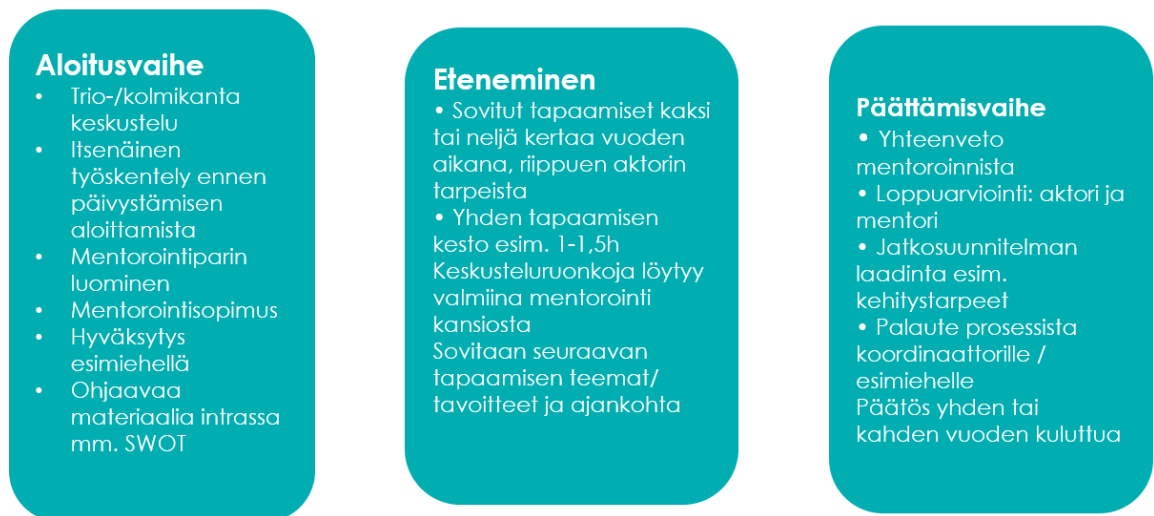
Yksikön R-asemalle on tallennettuna mentorointiopas (Liite 5.), tämä opinnäytetyö, kaksi osastotuntia powerpoint esityksineen, valmiit linkit, joista löytyy sopimukset, keskustelurungot, sekä ohjeet SWOT-analyysin tekemiseen.

5.3 Mentorointimallin kuvaus

Lohjan sairaalan anestesia- ja leikkausosastolla työskentelevät uudet hoitajat käyvät perehdytyksen päätyttyä kolmikantakeskustelun, jonka osapuolina ovat perehtyjä, perehdyttäjä, sekä osastonhoitaja. Kolmikantakeskustelussa tuleva mentori ei ole vielä osallisena. Kolmikantakeskustelussa on tarkoitus selvittää, voidaanko perehdytys todeta riittäväksi. Keskustelussa kaikki osapuolet saavat tuoda oman näkemyksensä esille. Kun perehdytys päättyy, uusi hoitaja toivoo itselleen mentoria. Tarkoituksena on toteuttaa aktorilähtöistä parimentorointia. Tarkoitus olisi, että mentorointi toimii jatkumona perehdytykselle, jotta uusi työntekijä ei jää niin sanotusti tyhjään päälle perehdytyksen päätyttyä. Mentorille suostuminen mentorointisuhteeseen on vapaaehtoista. Mentorointi Lohjan sairaalan leikkausosastolla toimintamalli etenee kuvassa 6. esitellyn mallin mukaisesti (Kuva 6.).

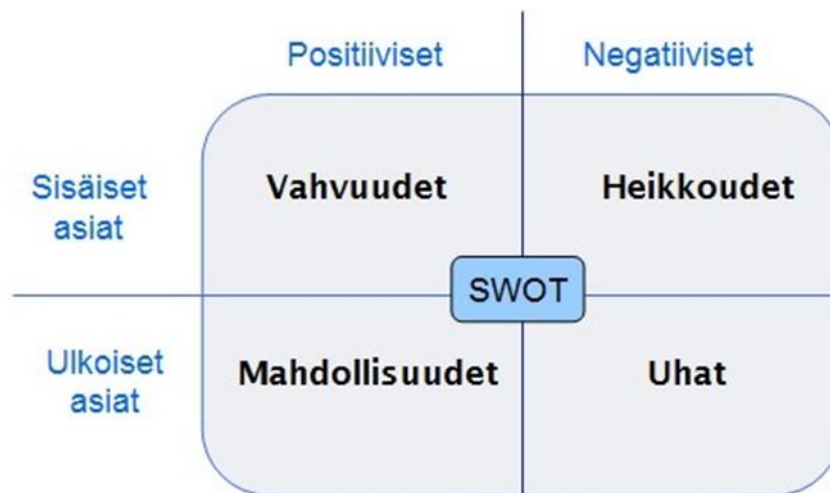
Kuva 6. Mentoroinnin vaiheet (mukaiillen Hus, 2018).

MENTOROINNIN VAIHEET



Kolmikantakeskustelun jälkeen seuraa itsenäisen työskentelyn vaihe. Tämän vaiheen pituus riippuu jokaisen henkilön yksilöllisestä tarpeesta. Kun itsenäinen työskentely on sujuvaa, on aika suunnitella päivystämisen aloittamista. Aktori toivoo itsellensä mentoria, joka on kokeneempi hoitaja. Mentorille tämä on vapaaehtoista. Mentoria olisi hyvä toivoa jo perehdytyksen päättyessä, jotta mentorointisuhde pääsee alkamaan mahdollisimman saumattomasti perehdytyksen jälkeen. Aktorin ja mentorin välinen vuorovaikutus ja henkilökemia on tärkeää, joten aktorin tulisi pohtia näitä puolia toivoessaan mentoria itselleen. Ensimmäisen tapaamisen yhteydessä mentorointipari tekee mentorointisopimuksen, johon tulee myös esihenkilön allekirjoitus. Tällä allekirjoituksella esihenkilö sitoutuu osaltaan mentoroinnin toteuttamiseen, esimerkiksi antamalla aikaa sen toteuttamiseen. Aktori pohtii ja kirjaa ylös asioita, joita haluaa kehittää. Tätä pohdintaa tukee myös SWOT- analyysin tekeminen, joka toteutetaan mentoroinnin alkuvaiheessa. SWOT-analyysia on kuvattu kuvassa 7. (Kuva 7.).

Kuva 7. SWOT-analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022).



SWOT-analyysin voi tehdä myös mentorointitapaamisen ulkopuolella. SWOT-analyysin tarkoituksena on nostaa esiin omia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi auttaa havainnoimaan olemassa olevaa osaamista ja kehittämiskohteita. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022)

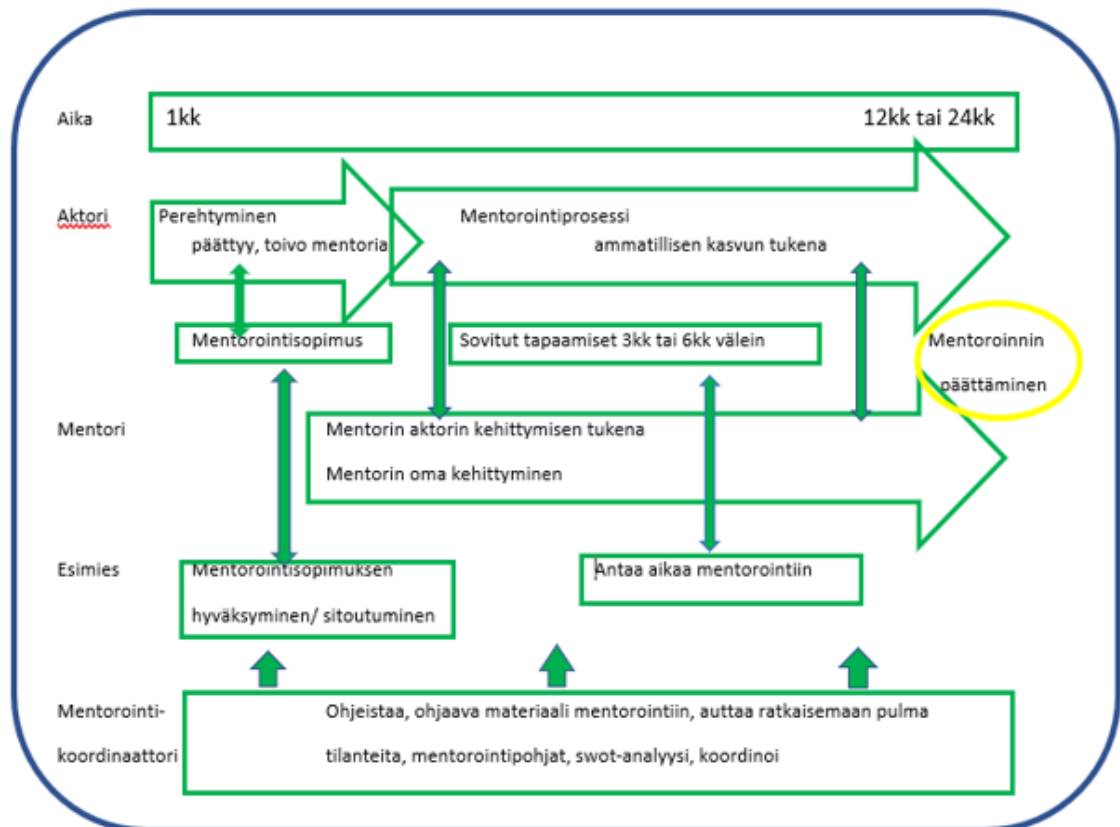
Mentorointitapaamiset etenevät valmiiden keskustelupohjien avulla. On hyvä muistaa, että näitä keskustelupohjia ei tarvitse tarkasti noudattaa, vaan mentorointi tapaamisella voi keskustella myös muista asioista. On tärkeää, että mentorilla ja aktorilla on oikea asenne mentorointiin ja halu mentoroinnin toteuttamiseen. Jotta mentorointi voi onnistua, molemmilla tulee olla kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Kuvassa 8. (Kuva 8.) on esitetty mentoroinnin motivaatiokäyrä. Mentoroinnin edetessä onkin hyvä palautella mieleen asetetut tavoitteet. Tämä kannattaa tehdä viimeistään puolessa välissä mentorointisuhdetta. Tavoitteiden mieleen palauttaminen voi palauttaa motivaation mentoroinnin toteuttamiseen. (Kanniainen & Nylund, 2017, s.38.)

Kuva 8. ”Mentoroinnin motivaatiokäyrä” (Kanniainen & Nylund, 2017, s.38).



Mentoroinnin lopussa mentorointipari käy loppukeskustelun. Keskustelupohjat ja muistiin kirjoitetut asiat ovat mentorointiparin itse säilytettävä. On muistettava, että mentoroinnin aikana esille nousevat asiat ovat salassa pidettäviä. Mentoroinnista allekirjoitetaan salassapitosopimus. Kuvassa 9. (kuva9.) on opinnäytetyön tekijän hahmotelma Lohjan sairaalan leikkausosaston mentorointimallista.

Kuva 9. Mentorointi malli (Pesonen, 2023)



Pilotointi vaiheessa mentorointisuhteen linjattiin kestävän vuoden ajan, ja tapaamisia olisi tuona aikana neljä. Aineiston analysoinnin myötä, on toimintamallia lähdetty kehittämään siten, että mentorointia yksilöllistetään aktorin taustasta ja tarpeesta riippuen. Uusin mentorointipari, joka aloitti marraskuussa 2022, alkoi toteuttamaan kahden vuoden mittaista mentorointisuhdetta, tapaamisten ollessa puolenvuoden välein.

Vaikuttavuuden arviointi on oleellinen osa toiminnan kehittämistä. Vaikuttavuuden arvioinnin avulla voidaan selvittää, onko jokin toimintamalli auttanut pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Tältä pohjalta toimiminen ja toiminnan kehittäminen on myös yksi keino hyödyntää tutkimustietoa työelämässä. Pidemmällä aikavälillä arvioidaan vaikuttavuutta. Lyhyellä aikavälillä arvioidaan vaikutuksia. Vaikuttavuuden arviointi on voitu todeta olevan tarpeellista, mutta mielipiteet jakaantuvat, kun pohditaan miten arviointi tulisi toteuttaa. Oikeaa vastausta tähän ei ole, vaan arviointikeinoja on useita. Vaikuttavuuden arviointi ei niinkään ole suorituksen arviointia, vaan toiminnan aikaansaaman lopputuleman

arviointia. Jotta vaikuttavuutta on mahdollista arvioida, tulee toiminnan tavoitteet olla selvillä. Vaikuttavuuden voidaankin sanoa olevan tavoitteiden toteutumista. Tällöin on mahdollista todeta, että kokeiltu asia toimii halutulla tavalla. (Halin & Holmberg, 2017, ss. 6–7) Tässä opinnäytetyössä on rajattu uuden toimintamallin arviointi koskemaan vaikutusten arviointia, koska arviointia toteutetaan lyhyellä aikavälillä.

Vaikutuksia tullaan jatkossa arvioimaan Lohjan sairaalan anestesia- ja leikkausosastolla mentoroinnin osalta täyttämällä kysely mentorointi suhteen lopussa. Kysely on kaikille vastaajille sama. Tarkoitus on, että sekä aktori, että mentori vastaa kyselyyn. Kyselyn linkki löytyy työyhteisön Teams tiedostoista. Kysely on Excel- muodossa. Tieto jää taulukkoon talteen ja käydään läpi kaksi kertaa vuodessa apulaisosastonhoitajan toimesta. Saadun tiedon pohjalta ryhdymme jatkotoimiin, joko kehitämme toimintamallia edelleen, tai jatkamme samaan malliin. Vaikutusten arvioinnin kyselyssä esitetään seuraavat kysymykset: 1. Onko mentorointi lisännyt sitoutumistasi työyhteisöön? 2. Onko mentoroinnista ollut sinulle hyötyä ammatillisen kehittymisen osalta? 3. Mitä muita hyötyjä on noussut esiin? 4. Miten toteuttaisit mentorointia jatkossa? 5. Mitä haasteita kohtasit mentoroinnin toteuttamisessa? 6. Oletko saanut työaika mentoroinnin toteuttamiseen?

Kuvassa 10. (Kuva 10.) on tuotu esiin hyvän mittariston elementtejä, jonka pohjalta omaa mittaristoamme on kehitelty. Tavoitteenamme mentoroinnin suhteen on saada sitoutettua uutta henkilöstöä työyhteisöömme, sekä tukea uusien ammattilaisten ammatillista kehittymistä.

Kuva 10. Hyvän mittariston tunnusmerkit (mukaillen Heliskoski ym., 2018, s. 16).



6 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen ja tärkeä henkilöstön saatavuuden ja pitovoiman sosiaali- ja terveysalalla ollessa hataralla pohjalla. Leikkausosasto työpaikkana on haastava ja vaatii erikoisosaamista, jonka oppiminen ja omaksuminen voi viedä useita kuukausia. Hoitotyöntekijöiden tarve perioperatiivisessa hoitotyössä kasvaa tulevaisuudessa. Perioperatiivinen työskentely tulee myös muuttumaan haasteellisemmaksi teknologian kehittymisen myötä. Vaihtuvuus alalla on suurta ja muutaman vuoden sisällä työn aloittamisesta noin puolet vaihtavat joko alaa, tai työtehtäviään. Tämä kaikki voi johtaa jopa hoidon laadun heikkenemiseen. (Kantala, 2022, s.10)

On siis otettava kaikki keinot käyttöön, jotta henkilöstöstä saadaan pidettyä kiinni. Hoidon laadun säilymisen kannalta on myös tärkeää, että kokeneet henkilöt pystyvät jakamaan hiljaista tietoa ja laajaa osaamistaan uusille alan ammattilaisille. Mentoroinnin on voitu lähes kiistatta osoittaa olevan yksi toimivimmista keinoista auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön, auttaa kehittymään ja antaa tukea henkisesti (Hansman, 2002, s. 39). Miksi tämä toimintamalli ei ole sote-alalla ollut käytössä jo useita vuosia? Mentorointiohjelmat, jotka tukevat ammatillista kehittymistä, sekä sosiaalista kehittymistä, helpottavat vastavalmistuneen henkilön siirtymistä sairaanhoitajan työhön. Tämän on todettu koskevan etenkin niin sanottuja milleniaaleja. (Ulep, 2018, s. 605) On siis hyvin

perusteltua kehittää toimintamalli, jonka avulla voidaan sitouttaa uutta henkilöstöä. Mentorointia kuvattiin aineistossa ”pehmeäksi laskuksi” itsenäiseen työhön ja päivystämiseen. Tämä on erittäin huomionarvoinen asia, kun kyseessä on erikoisala, joka vaatii erikoisosaamista. On myös suotavaa olla avoin toimintamallien kehittämiseksi. Esimerkiksi mentoroinnin osalta tutkimukset osoittivat, ettei lähtökohtana ollut vuoden mittainen mentorointisuhde ollutkaan se parhain henkilökunnan sitouttamisen osalta. Aineistossa nousi esiin myös ajan puute mentoroinnin toteuttamisessa. Organisaatiotasolla on hyvä pohtia, mikä tällä hetkellä on tärkeää. Toisaalta on syytä pohtia myös sitä, miten aikaa on mahdollista taata mentorointiin, kun toimeksianto toimintamallin kehittämiseen on kuitenkin organisaatiosta lähtöisin. Toimeksiannot, joita ei ole käytännössä mahdollista toteuttaa, eivät ole henkilöstön, eikä organisaation etu. On siis organisaatioiden aika huolehtia henkilöstöstään, joka varmasti lisää sitoutumista työyhteisöön entisestään.

Yhtä tärkeää kuin on toiminnan kehittäminen, on myös henkilöstön mukaan saaminen avain asemassa, jotta toimintamalli juurtuu käytäntöön ja on mielekästä toimintaa. Osallistaminen edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia. On myös todettu, että osallistavaa toimintaa toteuttavat henkilöt huomioivat päätöksenteossaan paremmin eri näkökulmia. Näin myös muutokset otetaan helpommin vastaan. (Tökkäri ym., s.15) Myös mentorointia kannattaa jatkokehittää tulevaisuuden palautteiden pohjalta, jota tullaan keräämään jokaisen aktorin ja mentorin osalta.

Motivaation puute nousi aineistossa muutamassa vastauksessa esiin. Herättää pohtimaan, mistä tämä johtuu. Miksi joku ei halua kehittyä työssään, oppia uutta, jakaa omaa tietämystään ja osaamistaan? Näitä kaikkia asioita mentorointi mahdollistaa niin aktorille, kuin mentorillekin. Näen tässä myös eettisen ongelman. Mentoriksi ei pidä lupautua, mikäli ei ole halukas toimimaan siinä roolissa. Tällainen tilanne on ehdottomasti väärin aktoria kohtaan. Toisaalta aktori, joka on alalla uusi työntekijä, toimii eettisesti väärin ilmaistessaan haluttomuuden kehittymiseen työssään. ”Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen on jokaisen terveydenhuollossa toimivan oikeus ja velvollisuus. Hyvää hoitoa ei synny ilman hyvää ammattitaitoa.” (Etene, 2001, s.13) Tuodaanko työntekijän velvollisuuksia tarpeeksi esille? Keskitytäänkö vain oikeuksien ja etujen esille tuomiseen? Vaikka henkilöstöpula on tällä hetkellä valtava, ei työntekijän velvollisuudet ole hävinneet minnekään.

Mentorointisuhteen alussa mentoripari allekirjoittaa mentorointisopimuksen, joka edellyttää sitoutumista mentorointisuhteeseen. Mielestäni on eettisesti väärin allekirjoittaa sopimus, mikäli sitä ei aio noudattaa. Samansuuntaista pohdintaa aiheutti luottohenkilön tärkeys, joka nousi vahvasti esiin aineistossa. Äkkiseltään erittäin positiivinen asia. Onko tilanne kuitenkin se, että työyhteisössä ei koeta, että voidaan kysyä keneltä tahansa? Tämän pohjalta on siis entistäkin tärkeämpää, että mentorointia toteutetaan, jotta on luottohenkilö, jolta voi kysyä mitä vain salassapitosopimuksen ollessa voimassa. Tämän lisäksi olisi kuitenkin erittäin tärkeää, että uudet työntekijät eivät joutuisi valikoimaan keneltä voi kysyä mieltä askarruttavaa asiaa.

On ollut suuri etu toimia tämän opinnäytetyön prosessin aikana myös mentorina, sekä anestesiahoitajana, että opinnäytetyön tekijänä. Tämä on tuonut mentorointimallin kehittämiseen työntekijälähtöisen lähestymistavan tutkimustulosten ohessa. Toimintamallia muokattiin aineiston, sekä tutkimusten pohjalta. Opinnäytetyöhön on saatu näkökulma, joka ajaa toimintaa työntekijälähtöiseksi, mutta edelleen toimii toimeksiannon mukaisesti vahvasti myös organisaation eduksi. On erittäin suuri hyöty organisaatiolle, mikäli uutta henkilökuntaa saadaan sitoutettua työyksikköön. Mentorointia kannattaisi laajentaa myös esimerkiksi apulaisosastonhoitajan ja osastonhoitajan välille. Apulaisosastonhoitaja toimii osastonhoitajan sijaisena tarvittaessa, joten mentorointi olisi hyvä väylä jakaa osaamista ja tärkeitä tehtäviä. Myös hiljaista tietoa on esihenkilötasolla jaettavaksi.

Oma oppimisprosessi tämän opinnäytetyön tekemisen aikana on ollut haastava ja moniulotteinen. Tiedonhankinta ja muutoksen toteuttaminen käytännössä ovat olleet mielekkäitä oppimisen vaiheita, joita tulen tarvitsemaan tulevaisuudessa paljon. Käytännön toiminnan kehittäminen on haasteellista toimintaa, jossa tulee osata ottaa huomioon erinäkökulmia ja osata huomioida se, miten asiat vaikuttavat toisiinsa. Asioita ei voi kehittää vain yhdestä näkökulmasta. Olen saanut tämän prosessin aikana syventyä työntekijälähtöisiin ajatuksiin toiminnan kehittämisestä, sekä organisaation asettamiin tavoitteisiin. Mielestäni olen onnistunut yhdistämään ne hyvin.

Opinnäytetyön tekeminen YAMK:ssa on melko itsenäistä toimintaa, joka on sopinut minulle hyvin. Ryhmänohjaus tilanteet ovat ohjanneet minua hankalissa tilanteissa eteenpäin ja ovat

opettaneet paljon. Opinnäytetyön aihe ja sen käsittely herätti pohtimaan työyhteisön tilaa yleisesti. Näen tämän positiivisena asiana. Mikäli ongelmakohtia ei havaita, tai niitä ei huomioida, ei niitä voida myöskään korjata. Vaikka sukupolvi työrintamalla vaihtuu ja on olemassa niin sanotut työntekijän markkinat, ei voida jättää painottamatta työntekijän velvollisuuksia, vastuita ja eettisiä ohjeita hoitotyössä.

6.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Aikaisempina tutkimuksina olen opinnäytetyöhöni hyväksynyt hyödynnettäväksi pro-graduja, sekä YAMK-opinnäytetöitä, muutaman väitöskirjan ohella. Hyödyntämäni pro-gradut ja opinnäytetyöt kuitenkin tuovat perusteltua pohjaa ja hyödynnettäviä tutkimustuloksia omaan opinnäytetyöhöni. Kansainvälisiä tutkimuksia löytyi runsaasti.

Lähdekritiikki on hyvin oleellinen osa oikeaoppisesti toteutettua opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tekijän on osattava hakea ja valikoida uskottavia ja luotettavia lähteitä työnsä taustalle. Myös ajantasaisuus ja puolueettomuus on tärkeää huomioida lähteitä valikoitaessa. (Oulun yliopisto, 2022) Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty lähdemateriaalia vuosien 2002 ja 2022 väliseltä ajanjaksolta. Arviointia vanhemman lähdemateriaalin hyödyntämisestä on toteutettu tiedon yhdenmukaisuutta verraten uudempaan lähdemateriaaliin. Lopputulemana oli se, että myös vuosituhannen alusta olevat lähteet olivat luotettavasti ja perustellusti hyödynnettävissä.

Centria ammattikorkeakoulu (n.d.) ohjeistaa kiinnittämään lähdekritiikissä huomiota seuraaviin asioihin: tukeeko lähde juuri sinun tarpeitasi ja onko tieto ajantasaista, kuka tiedon on tuottanut ja onko lähde luotettava?

Lähteen kirjoittajaan on myös hyvä kiinnittää huomiota. On hyvä huomioida, onko kirjoittajalla julkaisuja ennestään ja onko kirjoittaja toteuttanut viittaamiseen omiin lähteisiinsä oikein. Nämä seikat kertovat paljon lähteen luotettavuudesta. Opinnäytetyötä tehdessä, on toteuttajan vastuulla arvioida käyttämiensä lähteiden luotettavuus, tästä syystä on suositeltavaa hyödyntää niin sanottuja ensikäden lähteitä. (Mäkinen, 2006, ss. 128—131)

Asianmukainen ja hyviin tieteellisiin tapoihin pohjautuva viittaaminen on osoitus siitä, että opinnäytetyö on toteutettu laadukkaasti. Suoria lainauksia ja sitaatteja on oikeus hyödyntää, ja joissain tilanteissa jopa suotavaa. Mikäli tekstin sisältö tai tarkoitus uhkasi muuttua tekstin muokkaamisen myötä, on perusteltua tehdä suora lainaus. Määritelmiä hyödynnettäessä on myös tarkoituksenmukaista suorittaa se asianmukaisesti lainaamalla. (Mäkinen, 2006, ss. 128–131)

Tämän opinnäytetyöntekijän rooli on ollut monisäikeinen kehittämistyön aikana. Opinnäytetyöntekijä on toteuttanut kehittämistyötä opinnäytetyön muodossa, sekä toiminut työntekijänä toimeksi antavassa työyksikössä ja toiminut myös mentorina. Tästä ei ole syntynyt luotettavuusongelmaa opinnäytetyön lopputuloksen osalta, koska opinnäytetyön tekijä ei ole itse vastannut tutkimuskyselyyn. Opinnäytetyöntekijä on toiminut neutraalisti ohjatessaan ja opastaessaan henkilöstöä mentorointiin. Ohjaaminen ja opastaminen on pohjautunut täysin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, sekä suoritettuun ASTU-mentorin tukikoulutukseen. Aiemmat tutkimukset tukevat vahvasti tämän opinnäytetyön tutkimusosion tuloksia. Aiemmat tutkimukset myös tukevat toimintamallin käyttöönoton kannattavuutta.

6.2 Opinnäytetyön tutkimusetiikka, kestävä kehitys ja vastuullisuus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyvien tieteellisten toimintatapojen mukaisesti. Nämä eettiset suositukset pohjautuvat lainsäädäntöön, kansainvälisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin, sekä ohjeisiin ja suosituksiin (Arene, 2020, s. 3). Tämä opinnäytetyö sisältää tutkimuksellisen osion, jossa vastaajina toimivat Lohjan sairaalan leikkausosaston henkilöstön jäseniä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimus osio on toteutettu rehellisyyttä, sekä tarkkuutta ja huolellisuutta noudattaen, sen jokaisessa työvaiheessa. Nämä kuvastavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Kyseinen toimintatapa takaa opinnäytetyön luotettavuuden tiedonhankintoihin, sekä tuloksineen. Opinnäytetyön tutkimustulokset tallennetaan asiaan kuuluvien menetelmin ja raportoidaan rehellisesti ja avoimesti. Aineistoa on kerätty ja säilytetty aineistohallintasuunnitelman (Liite 6.) mukaisesti. Hyviin tieteellisiin käytänteisiin

kuuluu oleellisena osana myös asianmukainen viittaaminen, sekä lähteiden merkitseminen. Tämä osoittaa kunnioitusta toisia tutkimuksen tekijöitä ja heidän saavutuksiaan kohtaan. Tutkimusluvut on oltava voimassa tutkimuksen teon aikana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6) Opinnäytetyön lupa tähän työhön on myönnetty alkaen 26.4.2022 Lohjan sairaanhoitoalueen johtajan toimesta.

Opinnäytetyön tekijän on osattava arvioida läpi käymänsä tutkimusten eettisyys, onko tutkimus toteutettu luotettavasti ja hyvien eettisten tapojen mukaisesti. Tutkimusta tehdessä eri vaiheiden eettiset vaatimukset tulisi olla myös hyvin tiedossa, kun hyödynnetään jo tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tutkimuksen kohteena olevien oikeudet tulee selvittää itselle, sekä tutkimukseen osallistujille perusteellisesti. Tutkimusetiikassa on kyse siitä, että tutkimus suoritetaan luotettavasti ja eettisesti oikein. Tutkimusetiikan toteutumista Suomessa turvaa tutkimuseettinen neuvottelukunta, joka on toiminut vuodesta 1991. (Leino-Kilpi & Välimäki, 2014, ss. 361–364)

Pohdinnassa on tuotu esille hoitotyöntekijöiden tarpeen kasvaminen perioperatiivisessa hoitotyössä. Perioperatiivinen työskentely tulee myös muuttumaan haasteellisemmaksi teknologian kehittymisen myötä. Vaihtuvuus alalla on suurta ja muutaman vuoden sisällä työn aloittamisesta noin puolet vaihtavat joko alaa, tai työtehtäviään. Tämä kaikki voi johtaa jopa hoidon laadun heikkenemiseen. (Kantala, 2022, s.10)

Koen, että kestävä kehitys ajatellen, tulisi mentoroinnin lisäksi kehittää myös muita keinoja huolehtia ammatillisen kasvun tukemisesta ja hiljaisen tiedon jakamisesta, sekä hoidon laadun ylläpitämisestä. Nämä kaikki ovat elintärkeitä terveydenhuollon toimivuuden kannalta. Mentorointia itsessäänkin voisi kehittää ja kohdistaa vielä useammalla tavalla, esimerkiksi apulaisosastonhoitaja ja osastonhoitaja pareina. Mentorointi toimintamallina ansaitsee aikaa ja kehittämistä laajamittaisemmaksi toiminnaksi. Tässä hetkessä on tärkeää pitää jokaisesta työntekijästä kiinni ja huolehtia hoidon laadun jatkuvuudesta. Osana hoidon laadun turvaamista voidaan ajatella kokeneiden ammattilaisten osaamisen ja tiedon jakaminen uudelle sukupolvelle.

6.3 Kehittämistyön merkitys

Tällä opinnäytetyöllä on suuri merkitys ammatillisen kasvun tukemisen ja henkilöstön sitouttamisen keinona. Kehittämistyössä haettiin toimivaa toimintamallia uusien työntekijöiden tukemiseen ja ammatillisen kasvamisen kehittymiseen. Tärkeänä koettiin myös kehittää toimintamalli, jonka avulla saataisiin sitoutettua uusia henkilöitä työyhteisöön, sekä jaettua konkareilta hiljaista tietoa eteenpäin systemaattisesti. Kyseessä on mentorointimallin luominen anestesia- ja leikkausosaston tarpeisiin sopivaksi.

Mentorointi on laajenemassa HUS organisaation sisällä ja siihen on olemassa oma ASTU-mentori tukiohjelma. Toiminnan kehittäminen mentoroinnin avulla on tarpeellinen ja ajankohtainen, koska työvoimapula on valtaisa alalla, ja suuret ikäluokat eläköityvät, vieden mennessään arvokasta osaamista ja hiljaista tietoa. On tärkeää kehittää pitovoimaa ja sitouttavaa toimintaa tässä hetkessä, sekä tukea ammatillisen kasvun osalta uusia työntekijöitä. Sairaanhoidajia poistuu alalta valtavia määriä. Onkin erittäin tärkeää, että kokeneet sairaanhoidajat jakavat asiantuntemuksensa aloittelevien ammattilaisten kanssa ja näin osaltaan varmistavat sairaanhoidajan ammatin menestyksekkään hoitamisen tulevaisuudessa, tuoreiden työntekijöiden osalta. (Evans, 2019) Mentorointimallin hyödyntämistä rekrytoimisessa kannattaa suunnitella.

Mentorointimalli on vahvasti käytössä uusien työntekijöiden kohdalla toimeksi antavassa yksikössä. Jokainen perehdytyksen päättävä hoitaja on aloittanut mentorointisuhteen. Toimintamallia on kehitetty aineiston ja tutkimusten perusteella. Kehittämistä jatketaan myös tulevaisuudessa, kun seulotaan vaikutusten arvioinnin palautteita.

6.4 Johtopäätökset

Vastausten perusteella mentorointimalli kannattaa juurruttaa pysyväksi käytännöksi työyhteisöön. Suurin osa vastaajista koki mentoroinnin positiivisena ja antoisana kokemuksena. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat kokivat saaneensa ammatillista hyötyä mentoroinnista. Mentorointi ajoi pilottiparit pohtimaan omaa osaamistaan ja kehittymiskohteitaan, joka jo osaltaan vie ammatillista kehittymistä

eteenpäin. Esille nousi myös positiivinen kokemus siitä, kun joutuu asettumaan uuden työntekijän rooliin. Helposti unohtuu, millaista on olla uusi alalla, miten epävarma voi olla ja millaisia kysymyksiä voikaan herätä. Mentoroinnin koettiin myös vahvistavan omaa osaamista ja antavan uusia näkökulmia ohjaamiseen tulevaisuudessa, sekä helpottavan siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että mentorointi tulee toimeksi antavassa yksikössä kohdentaa alkamaan perehdytyksen päätteeksi, jolloin työntekijä siirtyy itsenäiseen työskentelyyn. Kehittämistä jää vielä motivoinnin suhteen. On syytä pohtia, miten aktoreita ja mentoreita saadaan motivoitua lähtemään rohkeasti ja avoimesti toteuttamaan mentorointia. Toisaalta olisi hyvä selvittää, mistä motivaation puute johtuu. Sjögren (2018, ss. 34–35) toi opinnäytetyössään myös esille motivaation tärkeyden. Hän toi myös esille, ettei mentorointi toimi tarkoituksenmukaisesti, mikäli jommallakummalla osapuolella on tunne, että on pakotettuna roolissaan. Pääkkönen (2021, s.55) kertoi pro-gradussaan, että hän oli tutkimuskohde yksikössä törmännyt vähättelevään asenteeseen mentorointia kohtaan. Yhden vastaajan osalta tämä nousi myös omassa tutkimusosiossani esiin. On siis tärkeää osata perustella ja markkinoida mentorointi oikein. Toinen haaste on, miten saadaan aikaa järjestettyä mentoroinnin toteuttamista varten. Pääkkönen (2021, s. 58) toi pro- gradunsa pohjalta kehittämiskohteena myös organisaation johdon sitoutumisen mentorointiin, sitä tulisi lisätä. Tämä näkyy myös tässä opinnäytetyössä siinä mielessä, että ongelmakohtana esiin nousi ajan puute. Mentorointimallia kannattaa siis vielä kehittää, jotta toteuttaminen on sujuvaa ja antoisaa. Mentoroinnin vastuuhenkilölle toimitetaan oma listaus mentorointipareista ja mentoroinnin toteuttamisen aikataulusta, jotta resurssointia on jatkossa helpompi toteuttaa. Mentorointia voisi jatkossa myös kehittää yksilöllisempään suuntaan. Instrumenttinhoitajat työskentelevät aina kaksi samassa salissa, joten heidän osaltansa voisi pyrkiä huomioimaan toiveen yhdessä työskentelystä, joka nousi esille aineistoa läpi käydessä. Mentoreita olisi kannattavaa myös kouluttaa, jotta voidaan toteuttaa myös valmentavaa mentorointia, sekä ryhmämentorointia. Nämä mentorointimuodot vaativat hieman enemmän tietämystä ja taustatyötä kuin aktorilähtöisen parimentoroinnin toteuttaminen. Myös apulaisosastonhoitajan ja osastonhoitajan välistä mentorointia kannattaa kehittää.

Lähteet

- Arene, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. (2020). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>
- Berk, R., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. & Yeo, T. (2005). Measuring the Effectiveness of Faculty Mentoring Relationships, *Academic Medicine*: January 2005 - Volume 80 - Issue 1 - p 66-71. DOI: 10.1097/00001888-200501000-00017. https://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2005/01000/Measuring_the_Effectiveness_of_Faculty_Mentoring.17.aspx
- Centria ammattikorkeakoulu. (n.d.). *Tiedonhankinnan opas*. <https://libguides.centria.fi/c.php?g=675824&p=4812109>
- Dova, S. (2020). *“Kind Like a father”: On Mentors and Kings in the Odyssey*. Donum natalicium. <https://chs.harvard.edu/stamatia-dova-kind-like-a-father-on-mentors-and-kings-in-the-odyssey/>
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Grano Oy. Helsinki
- Gunter, K., Hasanen, K. & Juhila, K. (n.d.). *Analyysi ja tulkinta*. Teoksessa J. Vuori (toim.), Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 25.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Evans, M., Kowalchik, K., Riley, K. & Adams, L. (2019). *Developing Nurses Through Mentoring: It Starts in Nursing Education*. *Nursing Clinics of North America*, Volume 55, Issue 1, Pages 61-69, ISSN 0029-6465, ISBN 9780323695671, <https://doi.org/10.1016/j.cnur.2019.10.006>

- Jamk. (n.d.). *Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja- Tutkimuksellinen kehittämishanke opinnäytetyönä vs projektityö*. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta/projektityo-vs-ns-toiminnallinen-tutkimuksellinen-kehittamishanke-opinnaytetyo/>
- Jokelainen, M. (2017). *Mentorointi henkilöstön osaamisen kehittämisessä Tutkimus mentoriohjaajien roolista terveysalan organisaatioissa*. Pro-Gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18301/urn_nbn_fi_uef-20170864.pdf?sequence=-1&isAllowed=y
- Juhila, K. (n.d.). *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Teoksessa J. Vuori (toim.), Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 22.08.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>
- Juhila, K. (n.d.). *Teemoittelu*. Tampereen yliopisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu>
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus. Bookwell Oy
- Juuti, P. & Rovio, E. (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Otava
- Jyväskylän yliopisto. (2015). *Fenomenologinen analyysi*.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>
- Jyväskylän yliopisto. (2015). *Fenomenologinen tutkimus*.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. (2021). *Laadullinen tutkimus*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2015). *Opinnäytetyöpankki. Tyypittely*.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinenmateriaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/tyypittely>

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. (2012). *Työyhteisön työnohjaus*.

Sanoma Pro

Kamk. (n.d.). *Haastattelu. Haastattelumuodot*.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinenmateriaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä- Miten kirjoitan kvalitatiivisen*

opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen

Yliopistopaino Oy- Juvenes Print

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän

ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print

Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona- Miten kirjoitan*

toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen

Yliopistopaino Oy- Juvenes Print

Kanniainen, M. & Nylund, J. (2017). *Mentoroinnin työkirja*. Helsingin yliopisto.

https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf

Kantala, J. (2022). *Perioperatiivisten sairaanhoitajien aikomus lähteä työstä ja sen*

taustatekijät. [Pro-gradu tutkielma Itä-Suomen yliopisto]

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/27182/urn_nbn_fi_uef-20220228.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Karjalainen, M. (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. [Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto].
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Korkiakangas, M. (2022). *Ammatillinen kasvu henkilöstöjohtamisessa- Podcast*. [YAMK Opinnäytetyö. CENTRIA-ammattikorkeakoulu].
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/750869/Korkiakangas_Markus.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Juvenes Print
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Talentum. Print Best
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Gummerus Kirjapaino Oy
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. (2014). *Etiikka hoitotyössä*. 8. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy
- Leskinen, J. (2005). *Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena* [Väitöskirja. Tampereen yliopisto].
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>
- Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. (n.d.). *Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue*.
<https://www.luvn.fi/fi>
- Matikainen, M. (2004). *Mentorointi oppimisprosessina*. [Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto].
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/91956/gradu00350.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kok, E., Vallières, F., Tulloch, O., Kumar, M., Kea, A., Karuga, R., Ndima, S., Chikaphupha, K., Theobald, S. & Taegtmeyer, M. (2018). *Does supportive supervision enhance community health worker motivation? A mixed-methods study in four African*

countries, *Health Policy and Planning*, Volume 33, Issue 9, November 2018, Pages 988–998, <https://doi.org/10.1093/heapol/czy082>

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia -sarja 4. 3.painos. Gummerus kirjapaino OY

Murotie, H. (2008). *Mentorointi- kehittävä vuorovaikutussuhde työssäoppimisen tukena- hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista*. [Pro- Gradu-tutkielma].
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/79347/gradu02603.pdf?sequence=1&isAllowed=>

Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Gummerus Kirjapaino Oy

Niiranen, S. & Nokelainen, P. (2020). *Toimijuus ja ammatillinen kasvu*. Artikkelili.

Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 22(1), 4–7.

<file:///C:/Users/Eija%20Pesonen/Downloads/91029-Artikkelin%20teksti-147769-1-10-20200325.pdf>

Oulun yliopisto. (2022). *Tieteellisen tiedonhankinnan opas: - Nettilähteet ja lähdekritiikki*.

<https://libguides oulu.fi/tieteellinentiedonhankinta/nettilahteet>

Punkanen, T. (2009). *Työnohjaus muutoksen moottorina*. Tammi

Pääkkönen, E. (2021). *Mentorointi erikoissairaanhoidossa- Haastattelututkimus osastonhoitajille ja mentoreille*. [Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto].

https://dspace.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26725/urn_nbn_fi_uef-20220034.pdf?sequence=1&isAllowed=

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. (2014). *Jokainen tarvitsee mentorin*. Meedia Zone Oy

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. (2019). *Valmentava mentorointi*. Meedia Zone Oy

- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino OY, Tampere. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Sjögren, N. (2016). *MENTOROINTI SAIRAANHOITAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ Kokemuksia mentorointimallista*. [YAMK opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu].
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118988/Sjogren_Niko.pdf?sequence=1
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2021). *Kliinisen hoitotyön erikoisalat- Ehdotukset kliinisesti erikoistuneen sairaanhoitajan osaamisen kehittämiseksi*.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163719/STM_2021_36_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. (2020). *Lääkärit mentoroivat- opas*.
<https://www.duodecim.fi/wp-content/uploads/sites/9/2021/03/Laakarit-mentoroivat-opas-versio-1.4.pdf>
- Suomen coaching yhdistys, (2022). *Mitä coaching on?* <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>
- Suomen riskienhallintayhdistys, (2022). *Nelikenttäanalyysi-Swot*. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan-Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. TEM toimialaraportit 2021:2.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf

- Tökkäri, V., Iivari, P., Maaninka, T. & Rahkola, M. (2017). *Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa*. Työsuojelurahasto. Lapin yliopisto.
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63133/T%C3%B6kk%C3%A4ri.Virp%C3%B9Iivari.Pekka%3B%20Maaninka.Tanja%20ja%20Rahkola.Mika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ulep, K. (2018). *The nurse Leader's pivotal role in retaining millennial nurses*. The journal of nursing administration. Jona. Volume 48, Number 12, pp 604-608.
https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fjournals.lww.com%2Fjonajournal%2Fabstract%2F2018%2F12000%2FThe_Nurse_Leader_s_Pivotal_Role_in_Retaining.7.aspx%3Ffbclid%3DIwAR3F8x1LMCduiHm8J5UJi56BhhA0QjJArDG-4SzOkVvQ_ZgcDOo2JTBB9uY&h=AT1rsIN6gdkFR704oJkw_PVNRI4ntV4O2DUEUQkzSriZ75ceMzWrzsOp_u-uLloJf6kkrkgDMrs8hZURySxFMLRW1lGfBG-TjDZ0zzVegDSp_amc1Yjh7h31kYr6ux18khU
- Van Vianen, A., Rosenauer, D., Homan, A., Horstmeier, C. & Voelpel, S. (2017). *Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate*. Hum Resour Manage. 2018; 57:583–599.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21879>
- Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Otavan kirjapaino OY, Keuruu
- Wallin, O. (2012). *Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveystieteiden työssä*. Artikkelijulkaisu. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 14(1), 10–21.
<https://journal.fi/akakk/article/view/114445/67568>

Kuvat

KUVA 1.

Länsi-uudenmaan hyvinvointialue (n.d.). [kuva] <https://www.luvn.fi/fi>

KUVA 2.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoimina ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. [kuva] Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino OY, Tampere.

<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

KUVA 3.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoimina ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. [kuva] Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Juvenes Print- Suomen Yliopistopaino OY, Tampere.

<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

KUVA 4.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä- Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta [kuva] Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print

KUVA 5.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon [kuva] Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

KUVA 6.

HUS. (2018) HUS mentoroinnin yhteinen viitekehys. HUS sisäinen verkkomateriaali

KUVA 7.

Suomen riskienhallintayhdistys, (2022). Nelikenttäanalyysi-Swot [kuva] <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

KUVA 8.

Kanniainen, M. & Nylund, J. (2017). Mentoroinnin työkirja [kuva] Helsingin yliopisto.

https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf

KUVA 9. Mentorointimalli Pesonen, E. 2023

KUVA 10.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. (2018).

Vaikuttavuuden askelmerkit- Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille [kuva] Sitra.

Sitran selvityksiä 130.

https://learn.hamk.fi/pluginfile.php/735898/mod_folder/content/0/Vaikuttavuus/SITRA%20Vaikuttavuuden%20arviointi.pdf?forcedownload=1

Liite 1: Aikaisempia tutkimuksia

Pääkkönen, E. (2021). MENTOROINTI ERIKOISSAIRAANHOIDOSSA Haastattelututkimus osastonhoitajille ja mentoreille. Pro-gradu

Otanta: 8 osastonhoitajaa

Tulokset: Aktori lähtöinen mentorointi selkeää toteuttaa, lisää työhön ja alaan sitoutuneisuutta, mentoriparin yhteensopivuus tärkeää, mentorointi on toimiva malli ammatillisen kasvun tukemiseen

Murotie, H. (2008). Mentorointi- kehittävä vuorovaikutussuhde työssäoppimisen tukena- hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Pro-Gradu

Otanta: 8 työntekijää

Tulokset: Mentorointi koettiin mielekkäänä ja kehittäväenä toimintamallina, mentorointi edisti työyhteisön reflektointia toimintaa, jota pidettiin yhtenä ammatillisen kasvun avaintekijänä, mentorointi koettiin mielekkäänä kokemuksena, kaikki osalliset suosittelisivat mentorointia myös muille, antaa tukea jaksamiseen

Matikainen, M. (2004) Mentorointi oppimisprosessina. Pro Gradu

Otanta: 8 työntekijää

Tulokset: mentorointi on mielekäs prosessi, joka mahdollistaa oppimisen puolin ja toisin, oman itsensä reflektoinnin kehittyminen, mentoriparin välinen dialogi tärkeää (vaatii toisilleen sopivan parin), kehittää myös mentorin oman ammatillisuuden ja osaamisen arviointia

Sjögren, N. (2016). MENTOROINTI SAIRAANHOITAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ - Kokemuksia mentorointimallista. YAMK ONT

Otanta: 5 aktoria ja 8 mentoria

Tulokset: vaatii sitoutuneisuutta puolin toisin, sekä sopivan parin, Swot- analyysi suositeltava puolin ja toisin, toteuttaminen vaatii panostusta myös työnantajalta, tukee ammatillista kehittymistä ja tukee uutta työntekijää

Jokelainen, M. (2017). MENTOROINTI HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ - Tutkimus mentoriohjaajien roolista terveysalan organisaatioissa. Pro-Gradu

Otanta: 8 mentoria

Tulokset: resurssien riittävyys mentorointiin tärkeää, kehittää osaamista puolin ja toisin, mentoreiden saama ohjaus myös tärkeää, osaaminen ja vuorovaikutustaitojen tärkeys

Liite 2: Webropol kysely



Mentorointi Lohjan sairaalan leikkausosastolla

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Olen tutustunut edeltävästi toimitettuun liitteeseen, Tiedote osallistujille ja suostumus kehittämistehtävään / opinnäytetyöhön osallistumisesta:

*

Kyllä

Ei

2. Annan suostumukseni vastausteni hyödyntämiselle opinnäytetyön tutkimusosiossa:

*

Kyllä

Ei

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

Lisää sivunvaihto

3. Millainen kokemus mentorointi on ollut sinulle? *

4. Miten mentorointi on tukenut ammatillista kehittymistäsi? *

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

Lisää sivunvaihto

5. Millaisia hyötyjä mentoroinnista on noussut esiin? *

6. Millaisia haasteita kohtasit mentoroinnin toteutuksessa? *

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

7. Kannatatko mentorointimallin käyttöön ottamista pysyväksi toimintamalliksi työyksikkösi?

*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, miksi et kannata mentorointimallin jatkamista?

9. Miten toivoisit mentorointia toteutettavan jatkossa? *

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää



MENTOROINTI

- On suunniteltu ja aikataulutettu prosessi
- On toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria
- Tehokas tapa jakaa ja vahvistaa alan sisällä hankittua osaamista
- Osaamisen rikastamista kokemustiedon avulla
- Lähtökohtana tukeminen ja kannustus
- Perustuu mentorin ja aktorin väliseen luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen
- Tukee aktorin tarpeita ja kehittymistä
- Perehdytyksen jälkeinen lisä, ei korvaaja



MENTOROINTI

- Mentori ja aktori kuuntelevat ja keskustelelevat tasavertaisesti
- Suunnitelmallista, kehittävää toimintaa
- Ajatuksena oppimiskumppanuus
- Kutsutaan myös vertaismentoroinniksi tai dialogiseksi mentoroinniksi
 - Mentorointia voi toteuttaa millä tahansa edellä mainituista tavoista
 - Tärkeintä on tiedostaa aktoreiden ja mentoreiden omat tarpeet ja miten organisaation vaatimukset niitä säätelevät

MENTOROINNIN TAVOITTEET

SITOUTUNEISUUS	Vuorovaikutteinen	Innostava
Kannustava	Vapaaehtoinen	TAVOITTEELLINEN
Suunnitelmallinen	Luottamuksellinen	Reflektiivinen
Määräaikainen	Avoimuus	



- Lähtee aktorin kehittymisen tarpeesta, sekä ammatillisen kasvun tukemisesta
- Aidon vuorovaikutuksen ja oppimisen laadun parantaminen
- Aktoreiden auttaminen kehittyä ja selviytyä työn haasteista
- Aktoreiden työn turvallisuuden ja tyytyväisyyden lisääminen
- Hiljaisen tiedon jakaminen ja näkyväksi tekeminen



ERILAISIA MENTOROINTISUHTEITA

- **Aktorilähtöinen mentorointi** → aktorin tavoitteet ohjaavat mentorointia
- **Käänteismentorointi** → kokemattomampi aktori toimii mentorina omalla osaamisalueellaan (esim. digitaidot)
- **Mentorilähtöinen mentorointi** → mentori valitsee, mitä ja miten ohjaa
- **Parimentorointi** → kollega-kollegalle mentorointi
- **Pienryhmämentorointi** → useita aktoreita
- **Seniори-juniorimalli** → kokenempi mentori ohjaa kokemattomaa aktoria
- **Vertaismentorointi** → kaksi vertaista henkilöä, joista mentori on oman alueensa asiantuntija, mutta toisella alueella aktori, ja sama toisinpäin

MENTOROINTI MEILLÄ

- Mentori on kokeneempi hoitaja, vapaaehtoisuus.
- Aktorin ja mentorin välinen vuorovaikutus ja henkilökemia tärkeää, aktori voi toivoa kuka mentori olisi.
- Keskustelut ovat salassa pidettäviä ja luottamuksellisia. Keskusteluissa on pystyttävä tuomaan esille myös "tyhmiä" kysymyksiä.
- Ensimmäinen mentorointitapaaminen ennen päivystämisen aloitusta, TRIO-keskustelun jälkeen. Kaikkien perehdytyksensä päättävän kanssa tulisi käydä TRIO-keskustelu (perehtyjä, perehdyttaja, lähiesimies/oh/aoh?)
- Aktori pohtii ja kirjaa ylös jo perehdytysaikana asioita, joita haluaa kehittää.
- Mentorilla ja aktorilla pitää olla oikea asenne mentorointiin ja halu tehtävään.
- Molemmilla tulee olla kyky antaa ja vastaanottaa palautetta.
- Mentoroinnille tulee resursoida aikaa.
- Mentoripari tekee yhdessä mentorointisopimuksen.
- Tarkoitus jakaa ja saada näkyväksi hiljainen tieto.
- Tapaamiset 4krt/ vuoden sisään.
- Mentoroinnin lopussa loppukeskustelu/arviointi.

..

MITÄ VAADITAAN AKTORILTA?

- **Aktorin tulee olla motivoitunut mentorointiin ja vuorovaikutteiseen keskusteluun**
- **Vastaanotat rakentavaa palautetta toiminnastasi ja kehitymisestäsi**
- **Olet sitoutunut mentorointiprosessiin**
- **Omaat oma-aloitteisuutta**
- **Olet aktiivinen oppimaan**
- **Haluat kehittyä**
- **Omaat kykyä arvioida itseäsi ja omaa toimintaasi – realistinen ja rehellinen käsitys omista taidoista ja kehittämiskohteista**
- **Kannat oman vastuusi prosessista**



MENTORILTA TOIVOMME

- Sinulla on vankka työkokemus – olet asiantuntija omalla alallasi
- Olet halukas jakamaan tieto-taito-osaamistasi
- Omaat hyvät sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot
- Sinulla on taitoa kuunnella ja olla läsnä
- Tarvittaessa osaat astua sivuun
- Haluat kehittää ja ohjata aktoria
- Haluat oppia ja kehittyä itse
- Toimit esikuvana
- Osaat antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta
- Aktorin tavoitteista lähtevää mentorointia

KESKUSTELURUNKO

- Ensimmäisessä tapaamisessa tavoitteet mentoroinnille ja tapaamisille, miten tavoitteisiin pääsee
- Aktorin yksilölliset kehittämistarpeet suhteessa osaston osaamisvaatimuksiin, miten tavoitteisiin pääsee ja millä keinoin? (aktorin omia ajatuksia)
- Pelisäännöistä sopiminen
- Aikataulukko ja suunnitelma miten työskennellään
- Tutustuminen puolin ja toisin
- Pohjalla swot- analyysi

VALMIIT KAAVAKKEET

https://hussote.sharepoint.com/:w:/r/sites/11219/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B7CD42377-8E2F-468A-ADE4-A5B4E707F884%7D&file=Kaavakkeet.doc&action=default&mobileredirect=true&cid=3da8545b-f1d1-4d8f-ad41-d09f40fe7b19

<https://hussote.sharepoint.com/sites/00003/Henkil%C3%B6ston-osaaminen/muu-osaamisen-kehittaminen/mentorointi/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fsites%2F00003%2FHenkil%C3%B6ston%2Dosaaminen%2Fmuu%2Dosaamisen%2Dkehittaminen%2Fmentorointi%2FDocuments%2Fmentoroinnin%20ty%C3%B6kaluja&FolderCTID=0x012000EDD18F6E2D0A5A4AA6FD56EEA0C863A2>



MITÄ ON MENTOROINTI

Mentorointi toimintamallina on ollut käytössä jo tuhansia vuosia, vaikka se ei sillä nimellä olekaan aina kulkenut. Kyseessä on voinut olla esimerkiksi sukupolvelta seuraavalle siirrettävä oppi ja kokemus. Kyseessä on eräs vanhimmista kehittämisen välineistä. Mentoroinnin peruslähtökohdat sisältyvät ajatukseen, jossa mentori on luotettava henkilö, joka on sitoutunut viemään aktorin ammatillista osaamista eteenpäin ja auttamaan siinä.

Aktori toimii luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa aktiivisen kehittyjän roolissa. Vaikka organisaatio saattaa asettaa tietynlaiset raamit mentoroinnille, pitäisi sen aina kuitenkin olla aktorin tarpeita ja kehittymistä tukevaa toimintaa. Mentorin oman toiminnan ja osaamisen analysointi on yksi tärkeä elementti, joka ei suinkaan ole pakollista, mutta suotavaa, sillä se mahdollistaa myös mentorin oppimisen ja kehittymisen. (Kupias & Salo, 2014, s.11–12)

MITÄ ON MENTOROINTI

Mentorointi on yhteistyöprosessi, jossa tavoitteena on tukea uuden työntekijän ammatillista kasvua, sekä pyrkiä edistämään hänen ammatillista osaamistaan. Mentoroinnin osapuolina toimivat aktori (kokemattomampi työntekijä), sekä mentori (kokenut työntekijä). Mentorointi on toimiva väylä kokeneen henkilön ammattitaidon ja hyljaisen tiedon jakamiselle eteenpäin.

Mentorointi suhde on luottamuksellinen. Tarkoituksena on luoda aktorille väylä kysyä ihan mitä tahansa, joka häntä työssä askarruttaa. On hyvä painottaa, että ei ole tyhmiä tai väärinä kysymyksiä. Mentorointi suhde lähtee aktorin tarpeesta kehittyä ja saada tukea ammatillisen kasvun tiellä. Vaikka tähtäimessä onkin aktorin kehittyminen, on mentorin myös mahdollisuus oppia uutta. Mentoroinnin on tarkoitus olla vuorovaikutteinen yhteistyö prosessi. Mentorit saavat usein prosessista näkökulmia oman työuransa ja osaamisensa analysointiin. (Kanniainen & Nylund, 2017, s.5)

MITÄ MENTOROINTI ON

Tutkimuksen mukaan mentoroinnilla on positiivisia vaikutuksia työntekijän uralla menestymiseen. Tutkimus osoitti myös yhteyden mentoroinnin ja työtyytyväisyyden välillä. (Van Vien, 2018, s.585–587)

Vaikka kuka tahansa kokenut henkilö voi periaatteessa toimia mentorina, on tutkimuksissa tullut esille yhteneväisiä piirteitä siitä, mitä mentorilta toivotaan. Mentorin toivotaan olevan rehellinen, myös ammatillisesti rehellinen, saavutettavissa, asiantunteva, motivoitunut ja kunnioitettava muita kohtaan. (Berk, 2005, s.67)

TOTEUTUS

Perehdytyksen päätteeksi perehtyjä, perehdyttäjät, sekä oh käyvät kolmikantakeskustelun (voidaanko perehdytys todeta päättyneeksi/onnistuneeksi)

Aktori toivoo itsellensä mentoria (mietä kenen kanssa kemiaat kohtaavat, kenellä voisi olla ammatillisesti annettavaa, ketä juuri sinun on helppo lähestyä)

Mentori pari tekee kirjallisen mentorointisopimuksen, joka pitää sisällään myös salassapitosopimuksen. Toivokaa listanvetäjältä mentorointi aikaa. Tapaamisia olisi hyvä olla vuoden aikana neljä.

TOTEUTUS

Mentorointi kansiota löytyy valmiit lomakepohjat, joita mentorointiin tarvitaan.

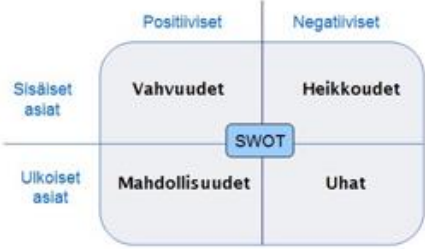
Ensimmäisen tapaamisen aikana aktori asettaa tavoitteet mentoroinnille.

Kumpikin osapuoli tekee itsestään Swot-analyysin

Sopimuksen tekeminen ja salassapito asiakirjan allekirjoittaminen. Kansiota löytyy valmis keskustelurunko, jotta pääsette alkuun. Myös GROW- työkalua voi hyödyntää. Työkalu antaa melko hyvät raamit keskustelun aloitukselle ja etenemiselle, sekä näkökulmia asioiden pohdintaan.

Mentorointia voi toteuttaa myös muuna kuin erikseen sovittuna aikana-> kahvipöytäkeskustelu ym..


Asioita kannattaa kirjoittaa aina ylös kun niitä tulee mieleen, jotta niitä voi käsitellä seuraavan tapaamisen aikana



The diagram is a 2x2 matrix. The vertical axis is labeled 'Sisäiset asiat' (Internal) at the top and 'Ulkoiset asiat' (External) at the bottom. The horizontal axis is labeled 'Positiiviset' (Positive) on the left and 'Negatiiviset' (Negative) on the right. The four quadrants are: Top-Left: 'Vahvuudet' (Strengths); Top-Right: 'Heikkoudet' (Weaknesses); Bottom-Left: 'Mahdollisuudet' (Opportunities); Bottom-Right: 'Uhat' (Threats). A central box labeled 'SWOT' is positioned at the intersection of the axes.

SWOT- ANALYYSI

Swot- analyysissa kirjataan ylös omia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Näiden pohtiminen auttaa löytämään omia kehittämiskohteita, mutta myös jo olemassa olevaa osaamista
(Suomen riskienhallinta yhdistys, n.d)



The diagram shows four vertical boxes labeled G, R, O, and W. Below each box is a question: 'What do you want?' under G, 'Where are you now?' under R, 'What could you do?' under O, and 'What will you do?' under W. A double-headed arrow is positioned below the boxes, spanning from the first to the last.

GROW- TYÖKALU

GROW tulee englannin kielen sanoista:
-Goal (tavoitteet ja mittarit)
-Reality (nykytilanne)
-Options (vaihtoehdot)
-Will/Wrap up (yhteenveto/mitä tehdään seuraavaksi). GROW- mallissa eteneminen pelkistyy näihin neljään tekijään.
GROW:n avulla työskentelyä saadaan ohjattua konkreettisesti kohti tavoitetta tai ongelman ratkaisua. Toimii keskustelurunkona mentoroinnissa
(The grow model, n.d)

Mentorointiopus Lohjan sairaalan leikkausosastolle



Eija Pesonen 18.12.2022

Sisällysluettelo

Yleisesti mentoroinnista	1
Mentoroinnin aloitus ja eteneminen	3
Valmiit pohjat mentorointia varten	7
Mentori, haluaisitko lisäkoulutusta mentorina toimimisesta?	8
Lähteet	9

Yleisesti mentoroinnista

Mentorointi on yhteistyöprosessi, jossa tavoitteena on tukea uuden työntekijän ammatillista kasvua, sekä pyrkiä edistämään hänen ammatillista osaamistaan. Mentoroinnin osapuolina toimivat aktori (kokemattomampi työntekijä), sekä mentori (kokenut työntekijä). Mentorointi on toimiva väylä kokeneen henkilön ammattitaidon ja hiljaisen tiedon jakamiselle eteenpäin. Mentorointisuhde on luottamuksellinen. Tarkoituksena on luoda aktorille väylä kysyä ihan mitä tahansa, joka häntä työssä askarruttaa. On hyvä painottaa, että ei ole tyhmiä tai väärää kysymyksiä. Mentorointisuhde lähtee aktorin tarpeesta kehittyä ja saada tukea ammatillisen kasvun tiellä. Vaikka tähtäimessä onkin aktorin kehittyminen, on mentorin myös mahdollisuus oppia uutta. Mentoroinnin on tarkoitus olla vuorovaikutteinen yhteistyöprosessi. Mentorit saavat usein prosessista näkökulmia oman työuransa ja osaamisensa analysointiin. (Kanniainen & Nylund, 2017, s. 5)

Aktori toimii luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa aktiivisen kehittyjän roolissa. Vaikka organisaatio saattaa asettaa tietyntylaiset raamit mentoroinnille, pitäisi sen aina kuitenkin olla aktorin tarpeita ja kehittymistä tukevaa toimintaa. Mentorin oman toiminnan ja osaamisen analysointi on yksi tärkeä elementti, joka ei suinkaan ole pakollista, mutta suotavaa, sillä se mahdollistaa myös mentorin oppimisen ja kehittymisen. (Kupias & Salo, 2014, ss. 11–12)

Mentoroinnin voidaan sanoa olevan toimiva toimintamalli melkein kaikissa organisaatioissa, lähes kaikilla aloilla. Mentorointi nostaa mentoroitavan ja mentorin osaamisen ja ammattitaidon aivan uudelle tasolle. Mentoroinnin on voitu todeta myös lisäävän tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä, sekä kasvattavan työhön sitoutuneisuutta. Uudet vastavalmistuneet työntekijät vaihtavat työpaikkaansa useimmiten ensimmäisen vuoden aikana. Selkeimpänä syynä tähän on ollut sopeutumattomuus uuteen työyhteisöön ja työtehtäviin. Mentorin on tarkoitus auttaa uusi työntekijä tämän ajankohdan yli. (Ristikangas ym., 2014, ss. 56–57) Vaikka kuka tahansa kokenut henkilö voi periaatteessa toimia mentorina, on tutkimuksissa tullut esille yhteneväisiä piirteitä siitä, mitä mentorilta toivotaan. Mentorin toivotaan olevan rehellinen, myös ammatillisesti rehellinen, saavutettavissa, asiantunteva, motivoitunut ja kunnioittava muita kohtaan. (Berk, 2005, s. 67)

Kun organisaatioon halutaan luoda pysyvä toimintamalli mentoroinnista, kannattaa huomioida muutamia seikkoja. Mentoreiden on hyvä osata samaistua uraansa alalla aloittelevan rooliin. Jokainen meistä on joskus ollut uusi ammatissaan. On hyvä painottaa, ettei mentorin ja aktorin välillä vallitse minkäänlaista hierarkkista eroavaisuutta. Mentorilla tulisi kuitenkin olla kokemusta alalta riittäväsi, jotta hänellä olisi osaamista jaettavaan aktorille. Mentoriksi valinta osoittaa aktorilta arvostusta mentorin osaamista kohtaan. On voitu myös todeta, että mentoroinnin aloittamisen ajankohdalla on suuri merkitys sen onnistumiselle. On huomattu, että mentorointia ei ole hyvä ajoittaa heti työsuhteen alkuun. Aktorin on hyvä ensin perehdytyksessä tutustua organisaatioon ja sen toimintaan, sekä omiin kehittymisen tarpeisiin. Omat kehittymisen tarpeet tulevat parhaiten esille, kun on ensin työskennellyt alalla hetken aikaa. (Ristikangas ym., 2014, ss. 154–157)

Mentoroinnin perusideana on edesauttaa ja olla tukena uransa alkuvaiheessa olevalle uudelle työntekijälle. Tarkoitus on kehittää aktoria. Tämä on hedelmällistä toimintaa organisaatiolle, sillä mentoroinnin avulla voidaan opastaa hyvin syvällisesti toiminnan saloihin. Mentorointia voidaan tänä päivänä toteuttaa kaikissa ammattiryhmissä. Jotta aktorilähtöinen mentorointi on kannattavaa, tulisi aktorin olla motivoitunut roolissansa. Aktorin tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet ohjaavat paljon mentoroinnin kulkua, mutta yksikön toiminta itsessään ohjaa väistämättä jonkin verran toimintaa. Mentorin tulisi osata kuunnella aktorin tarpeita. Aktorin onkin hyvin oleellista tunnistaa omat tarpeensa ja tavoitteensa. Toisinaan aktorit voivat olla hyvinkin tietoisia siitä, mitä he mentoroinnilta kaipaavat, mutta kaikilla tavoitteet eivät ole yhtä kirikkaana mielessä. Usein ensimmäinen tapaamiskerta kuluukin tavoitteiden hahmottamiseen. (Kupias & Salo, 2014, ss. 22–24)

Haasteeksi voi muodostua tilanne, jossa aktori ei tunnista omia tavoitteita tai kehittymisen tarpeita. Toisinaan tähän voi vierähtää muutamakin tapaamiskerta. Toisinaan mentoroinnin voi täytyäkin siinä kohtaa, kun aktori tunnistaa omat tavoitteensa ja kehittymisen kohteensa. (Kupias & Salo, 2014, s. 24)

Vastavalmistuneet ovat hyvin potentiaalisia mentoroitavia. Heidän kohdallaan mentorointi on myös hyvin kannattavaa, koska tällä hetkellä vastavalmistuneet henkilöt tiedostavat hyvin oman arvonsa ja valikoivat tarkkaan missä työskentelevät. Kilpailu osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä on tällä hetkellä kovaa. Mentorointi on kannattava panostus, jolla voidaan saada vastavalmistuneita sitoutettua organisaatioon. Mentorointi on tällä hetkellä mittavasti laajentunut keino, jolla voidaan osoittaa tukea ja tarjota kehittymiskeino. On voitu todeta, että yritykset, joissa mentorointia toteutetaan pysyvästi, on henkilöstön vaihtuvuus vähentynyt. Mentoroinnin on todettu myös lisäävän vastuunottoa henkilöstössä. (Ristikangas ym., 2014, s. 155)

Aktorilähtöisen mentoroinnin onnistumisen kulmakivet:

- 1. Organisaatio tukee ja on sitoutunut mentorointimallin toteuttamiseen kehittämismenetelmänä.
- 2. Organisaatiosta löytyy henkilöitä, joiden kehittymistä voidaan edesauttaa mentoroinnin keinoin.
- 3. Organisaatiosta löytyy mentoreita.
- 4. Aktorit tiedostavat oman roolinsa ja aktiivisuuden tärkeyden aktorilähtöisessä mentoroinnissa.
- 5. Aktorit osoittavat arvostusta mentorien osaamista, vaivannäköä ja panostusta kohtaan. (Kupias & Salo, 2014, s. 24)

Mentoroinnin aloitus ja eteneminen

Hei aktori! Onnittelut, olet päässyt käsiksi itsenäiseen työskentelyyn Lohjan sairaalan leikkausosastolla.

Nyt on aika aloittaa mentorointi, jotta saat tukea luottamuksellisesti jatkossakin. Huomioi seuraavat asiat, kun pohdit, kuka voisi olla juuri sinulle sopiva mentori. Sinun, eli aktorin ja mentorin välinen vuorovaikutus ja henkilökemia on tärkeää. Aktorina voit toivoa itsellesi sopivaa mentoria. Mentorin tulee olla kokeneempi työntekijä. Aktorin ja mentorin välinen vuorovaikutus ja henkilökemia on tärkeää, joten huomioithan tämän, kun pohdit mentoria itsellesi.

Hei mentori! Onnea, olet saanut arvostuksen osoituksen toiselta työntekijältä, hänen pyydettyään sinua mentorikseen. Tutustukaa tähän oppaaseen ja tulostakaa linkeistä valmiit mentorointipohjat, joiden avulla pääsette etenemään. Antoisia hetkiä mentoroinnin parissa.

Mentorointi on prosessi, jossa tavoitellaan kehittymistä ja osaamisen vahvistamista. Vaikka mentoroinnin lähtökohtana on aktorin kehittyminen, myös mentorin on mahdollista oppia uutta mentorointisuhteen aikana. Usein mentorit osaavat paremmin reflektoida omaa osaamistaan ja tekemistään eri näkökulmista mentorina toimimisen myötä. (Kanniainen ym., 2017, s. 5) Ensimmäinen mentorointitapaaminen toteutetaan hyvissä ajoin ennen päivystämisen aloitusta. Keskustelut ovat salassa pidettäviä ja luottamuksellisia. Keskusteluissa on pystyttävä tuomaan esille myös "tyhmiä" kysymyksiä. Mentoroinnin aloittaminen lähtee liikkeelle tutustumisesta ja tavoitteiden pohtimisesta. Ensimmäisellä kerralla on hyvä sopia myös pelisäännöistä. Kuvassa 1 on tuotu esille asioita mentoroinnin aloittamisesta.

Kuva 1 Mentoroinnin aloittaminen (mukaillen Kanniainen & Nylund 2017, s. 16.)



Ensimmäisen tapaamisen yhteydessä on hyvä täyttää SWOT-analyysi, jonka löydätte valmiista mentorointilomakkeet sisältävästä linkistä R-asemalta. SWOT-analyysiin voi täyttää myös etukäteen. Ensimmäisellä kerralla täytetään ja allekirjoitetaan mentorointisopimus, sekä salassapitosopimus. Keskustelua voitte edetä tämän jälkeen keskustelurunkoa noudattaen, tai vaihtoehtoisesti vapaammin, mikäli keskustelu lähtee luontevasti liikkeelle. Kirjoittakaa lomakkeelle asiat, joita käynte läpi, tavoitteita, sekä suunnitelmaa seuraavalle kerralle. Tapaamiset voi seurata myös seuraavaa mallia:

Tapaamisen rakenne:

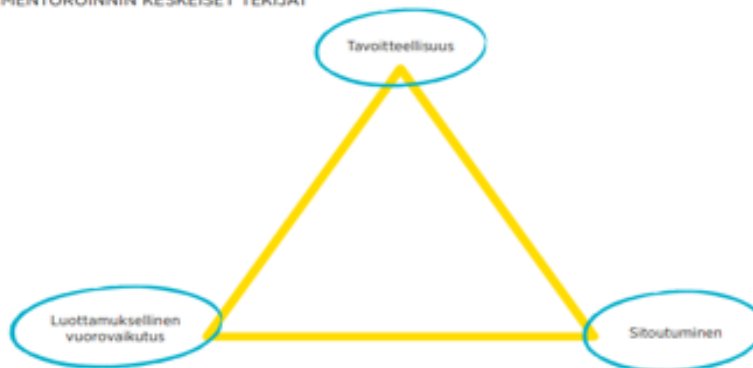
- **Aloitus** (kuulumiset, tapahtumat edellisen tapaamisen jälkeen, mahdollisen välitehtävän käsittely, tämän kerran tavoitteet)
- **Ajankohtaiset asiat** (myös mahdollisten ajankohtaisten asioiden käsittelyyn on hyvä varata aikaa)
- **Teema/Case** (varsinainen käsiteltäväksi sovitettu aihe)
- **Arviointi ja välitehtävä** (tämän tapaamisen arviointi, mahdollinen välitehtävä ja seuraavasta tapaamisesta sekä sen valmistelusta sopiminen)

Mikäli toteutatte mentorointisuhdetta kaksi vuotta, seuraava tapaaminen on puolen vuoden kuluttua. Vuoden mittaisessa mentorointisuhteessa tapaamiset on tarkoitus toteuttaa kolmen kuukauden välein. Tapaamisen saa toteuttaa myös aikaisemmin, mikäli koette sen tarpeelliseksi.

Mitä tulee ottaa huomioon onnistuneen mentorointisuhteen luomisessa? Kuvassa 2 on havainnollistettu kolme elementtiä, jotka tulee ottaa huomioon.

Kuva 2 Mentoroinnin kulmakivet (mukailta Kannianen & Nylund, 2017, s. 6.)

MENTOROINNIN KESKEISET TEKIJÄT



Keskinäinen luottamus, molempien osapuolien sitoutuminen ja tavoitteet auttavat pääsemään onnistuneeseen mentorointisuhteen toteuttamiseen. (Kannianen & Nylund, 2017, s. 6)

Kuva 3 Muistettavaa mentorointiparille (mukaillen Kanniainen & Nylund, 2017, s.11.)

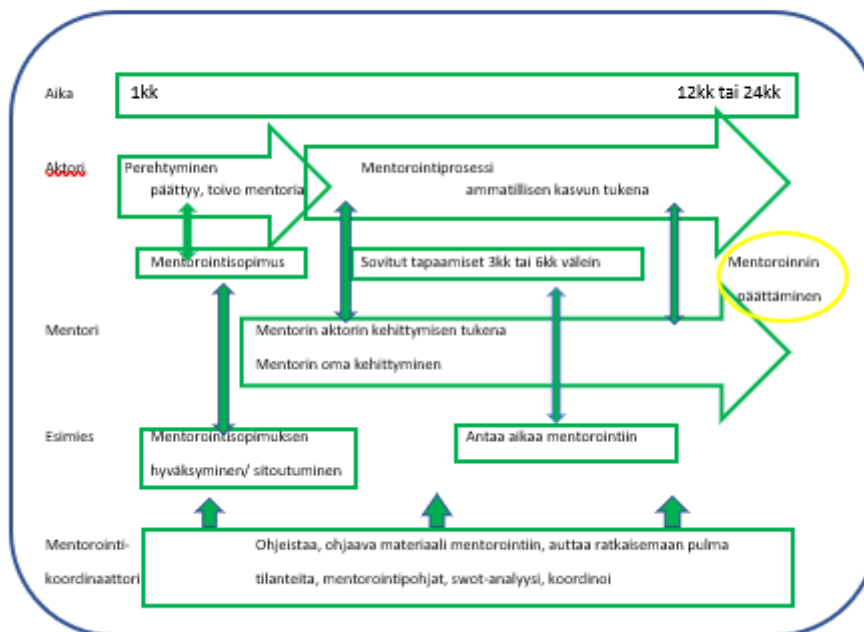
MUISTITILISTA AKTORILLE:	MUISTITILISTA MENTORILLE:
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sitoudu pitkäkestoiseen prosessiin varaamalla aidosti aikaa kehitymiselle. ▶ Määrittele tavoitteet mentoroinnille ja keskustele niistä mentorisi kanssa. ▶ Pidä oppimispäiväkirjaa ja/ tai kirjaa tavoitteesi mentorointisuunnitelmaan. ▶ Ota keskusteluissa rohkeasti esille kysymyksiä, kehittämiskohteita ja haasteita. ▶ Aseta itsellesi unelmia ja rohkeitakin tavoitteita. ▶ Ota itse vastuu kehitymisestäsi ja käytännön valmistelutyöstä. ▶ Ota mentoroinnin aikana syntyneet uudet näkemykset heti käyttöön. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ole valmis käyttämään aikaa tapaamisiin. ▶ Anna aktorin määritellä tavoitteet mentoroinnille, mutta voit auttaa tarvittaessa kirkastamaan niitä. ▶ Kuuntele aktorin toiveita ja tavoitteita. ▶ Kuuntele ja kysy – luottamus rakentuu läsnäololla ja vuorovaikutuksessa. ▶ Ole valmis jakamaan osaamistasi ja kokemustasi. ▶ Ole avoin myös uusille ideoille, ajatuksille ja palautteelle. ▶ Pohdi kumpi kehittää aktoria enemmän: suora neuvo vai yhteinen pohdinta. ▶ Anna aktorin ottaa itse vastuu kehitymisestään ja oppimisestaan.

Palauttakaa jokaisella tapaamiskerralla tavoitteet mieleen. Tapaamisia on tarkoitus toteuttaa puolen vuoden välein, tarvittaessa useammin, kahden vuoden ajan. Jos haluatte, on mahdollista toteuttaa mentorointia myös vuoden mittaisena prosessina, jolloin tapaamiset ovat neljä kertaa vuoden aikana.

Kun on viimeisen mentorointitapaamisen vuoro, käykää läpi mitä olette saavuttaneet. Kirjoittakaa asioita muistiin. Kirjoittakaa myös ylös, jäikö jotain vielä saavuttamatta. Tallentakaa asiakirjat ja muistiinpanot omalle henkilökohtaiselle asemalle sähköisesti. Mentoroinnin lopettamisen lomakkeeseen pyydetään myös esihenkilön allekirjoitus. Tällä todennetaan, että mentorointi on saatu toteutettua sovituksi loppuun saakka.

Kuvassa 4 on kuvattuna mentorointiprosessin eteneminen ja roolit. Aktorin on hyvä pohtia itselleen sopivaa mentoria hyvissä ajoin. Kuukauden sisällä perehdytyksen päättymisestä olisi suotavaa käynnistää mentorointiprosessi ja allekirjoittaa mentorointisopimus, jonka myös esihenkilö allekirjoittaa. Mentorointisuhde jatkuu joko 12 kuukautta tai vaihtoehtoisesti 24 kuukautta. Molempien osapuolien on mahdollista kehittyä tämän prosessin aikana. Tukea ja opastusta toimintaan saa missä tahansa vaiheessa osaston mentorointikoordinaattorilta (Eija Pesonen). Seuraavalta sivulta löytyy linkit, joista pääsee tulostamaan valmiit mentorointikaavakkeet.

Kuva 4 Uuden työntekijän polku mentoroinnin toteuttamiseen (Pesonen, 2022)



Valmiit pohjat mentorointia varten:

https://hussote.sharepoint.com/:w:/r/sites/11219/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B7CD42377-8E2F-468A-ADE4-A584B707F884%7D&file=Kaavakkeet.doc&action=default&mobileredirect=true&cid=3da8545b-f1d1-4d8f-ad41-d09f40fe7b19

<https://hussote.sharepoint.com/sites/00003/Henkil%C3%B6ston-osaaminen/muu-osaamisen-kehittaminen/mentorointi/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fsites%2F00003%2FHenkil%C3%B6ston%2Dosaaminen%2Fmuu%2Dosaamisen%2Dkehittaminen%2Fmentorointi%2FDocuments%2FMentoroinnin%20ty%C3%B6kaluja&FolderCTID=0x012000EDD18F6E2D0A5A4AA6FD56EEAOC863A2>

Mentori, haluaisitko lisäkoulutusta mentorina toimimisesta?

Mentorina toimimiseen on saatavilla myös HUS:sin ASTU-tukiohjelman myötä koulutusta. Mentorointi- tukiohjelma antaa mentorille lisää valmiuksia mentorina toimimiseen, sekä opastaa erilaisiin mentorointiin työkaluihin. Lisää tietoa saat HUS intranetin sivulta https://hussote.sharepoint.com/sites/12101/voimaannuttavat_rakenteet/astu/mentorin_astu/Sivut/default.aspx

Kuva 4 "HUS ASTU mentorin tukiohjelma" (Hus, n.d.)



8

Lähteet:

- Berk, R., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. & Yeo, T. (2005). Measuring the Effectiveness of Faculty Mentoring Relationships, *Academic Medicine*: January 2005 - Volume 80 - Issue 1 - p 66-71. DOI: 10.1097/00001888-200501000-00017. https://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2005/01000/Measuring_the_Effectiveness_of_Faculty_Mentoring.17.aspx
- Hus. (n.d.). Mentorin tukiohjelma. https://hussote.sharepoint.com/sites/12101/voimaannuttavat_rakenteet/astu/mentorin_astu/Sivut/default.aspx
- Kanniainen, M. & Nylund, J. (2017). Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Talentum. Print Best
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. (2014). Jokainen tarvitsee mentorin. Meedia Zone Oy

Liite 6: AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyön nimi: Mentorointi ammatillisen kasvun tukena

Tekijä: Eija Pesonen

1 AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

Tähän opinnäytetyöhön aineistoa kerätään webropol- kyselyn avulla. Kysely pitää sisällään pääasiassa avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten lisäksi kyselyssä on yksi suljettu kysymys. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti webropol kyselyn kautta.

Kyselyyn vastaajina toimii kahdeksan sairaanhoitajaa Lohjan sairaalan leikkausosastolta. Neljä instrumenttihoitajaa, sekä neljä anestesiahoitajaa. Henkilötietoja ei kerätä.

2 AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

Webropol kyselyn vastaukset säilyvät salasanan takana. Aineistoa ei pääse näkemään, tai käsittelemään kukaan muu, kuin opinnäytetyön tekijä.

3 AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

Tutkimusaineistoa ei hyödynnetä muissa yhteyksissä. Aineisto tuhotaan vuoden päästä opinnäytetyön hyväksymisestä. Kunnes aineisto hävitetään, sitä säilytetään noudattaen tutkimuseettisiä periaatteita. Tämän ajan aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän saatavilla.