

Susanna Meriluoto-Hyry

**MENTOROINTI UUSIEN LÄHIJOHTAJIEN AMMATILLISEN
KASVUN JA KEHITYKSEN TUKENA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Toukokuu 2019**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2019	Tekijä/tekijät Susanna Meriluoto-Hyry
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK		
Työn nimi MENTOROINTI UUSIEN LÄHIJOHTAJIEN AMMATILLISEN KASVUN JA KEHITYKSEN TUKENA		
Työn ohjaaja Yliopettaja TtT Annukka Kukkola	Sivumäärä 40 + 7	
Työelämäohjaaja Palvelualuejohtaja Sari Kallinen		
<p>Opinnäytetyöni tarkoitus oli kuvata Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä Soiten hoidon ja hoivan palvelualueella toimivien uusien lähijohtajien kokemuksia mentoroinnista ja sen kehittämistä. Tarkoituksena oli kehittää uusien lähijohtajien mentoroinnin toimintamalli johtamistyön välineeksi. Tavoitteena oli, että mentoroinnin toimintamalli tukee uutta lähijohtajaa sopeutumaan paremmin uusiin työtehtäviin. Mentoroinnin toimintamalli toimisi myös kehittämismenetelmänä turvaamaan osaamisen ja tiedon hyödynnettävyyttä sekä uralla etenemisen että henkilökohtaisen kehittymisen apuvälineenä.</p> <p>Työssä käytettiin konstruktivistista lähestymistapaa. Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Kohderyhmänä oli Soiten hoidon ja hoivan palvelualueiden vastuualuejohtajat, joilla oli alle kolme vuotta esimiestyökokemusta. Haastatteluihin osallistui yksitoista vastuualuejohtajaa ja aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaan.</p> <p>Lähijohtajat kokivat, että selkeän mentorointimallin puuttumisesta huolimatta kaikki olivat kokeneet saaneensa jossain määrin mentorointia lähijohtajauran alkuaikoina. Mentorointisuhteen merkitystä ei tulosten mukaan ymmärretty täysin. Selkeän mentorointimallin puuttumisen vuoksi mentorointitoiminta oli ollut varsin tavoitteetonta ja kontrolloimatonta toimintaa. Kaikki lähijohtajat kokivat kuitenkin, että mentoroinnista saadut hyödyt näkyivät ammatti-identiteetissä sekä ammattiosaamisessa. Mentoroinnin koettiin vaikuttaneen positiivisesti lähijohtajien ammatilliseen kasvuun.</p> <p>Tulosten pohjalta voidaan todeta, että mentoroinnilla on ollut myönteisiä vaikutuksia uusien lähijohtajien ammatilliseen kasvuun. Mentorointitoiminta vaatii riittävät resurssit toteutuakseen. Ylemmän johdon ja koko organisaation tulee sitoutua mentorointitoimintaan. Lisäksi mentoroinnista tulee tehdä kirjallinen sopimus ja mentorointiprosessin etenemistä sekä vaikutuksia tulee seurata systemaattisesti. Mentoroinnin toimintamalli on myös hyödynnettävissä kaikissa organisaation yksiköissä.</p>		
Asiasanat Aktori, esimiestyö, lähijohtaminen, mentori, mentorointi, mentorointiprosessi, mentorointisuhte.		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2019	Author Susanna Meriluoto-Hyry
Degree programme Health Care and Social Services Development and Management Master Degree Programme		
Name of thesis MENTORING AS A SUPPORT FOR PROFESSIONAL GROWTH AND DEVELOPMENT OF FRONTLINE MANAGERS.		
Instructor Service Area Manager Sari Kallinen		Pages 40 + 7
Supervisor Principal Lecturer, D.Sc. Annukka Kukkola		
<p>The purpose of my study was to describe the mentoring experiences of new frontline managers and to develop mentoring. The purpose was to develop the mentoring model of new frontline managers to be a part of the supervising work of Soite's Treatment and Care Unit. The objective was that the mentoring model supports the new frontline manager to adapt better to his/her new job. The mentoring model would also work as a method and a tool of development to ensure knowledge transfer from a frontline manager to another for career advancement and personal development.</p> <p>In my work I used the qualitative approach. The material gathering was carried out as theme interviews. The focus group was Soite's Treatment and Care Unit's directors who all had work experience of less than three years. Eleven unit directors participated in the interviews and the material was analyzed according to the inductive content analysis.</p> <p>The frontline managers felt that despite the missing model for mentoring, all had experienced receiving mentoring at some point in their careers' early stages as a frontline manager. According to the results, the importance of mentoring relation was not fully understood. Because of the lack of a mentoring model, mentoring had been quite an uncontrollable activity without proper objectives. However, all frontline managers experienced that the benefits of mentoring could be seen in their professional identity and skills. Mentoring was experienced affecting positively the professional growth of the frontline managers.</p> <p>According to the results it can be stated that mentoring had positive effects on the professional growth of new frontline managers. Sufficient resources are needed for mentoring to be realized. In addition, a written agreement should be made for mentoring and the progress and the effects of the mentoring process should be followed systematically. The mentoring model is also available in all units of the organization.</p>		
Key words Actor, Frontline Manager, Leadership, Manager job, Mentor, Mentoring, Mentoring Process, Mentoring Relation, Supervisor.		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 MENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUKENA	3
2.1 Mentorointi käsitteenä.....	3
2.1.1 Mentori.....	5
2.1.2 Aktori	5
2.2 Mentorointiprosessi.....	6
2.3 Mentorointisuhde	7
2.4 Esimiestyö	8
2.5 Lähijohtaminen	9
2.6 Ammatillinen kasvu ja kehittyminen	10
2.7 SWOT -analyysi osana osaamisen kartoitusta	12
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	14
4.1 Opinnäytetyön eteneminen.....	14
4.2 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	16
4.3 Opinnäytetyön lähestymistapa.....	16
4.4 Aineistonkeruu	17
4.5 Aineiston analyysi.....	19
5 LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA MENTOROINNISTA JA SEN KEHITTÄMISESTÄ	21
5.1 Lähijohtajien kokemuksia mentoroinnista.....	21
5.2 Mentoroinnin vaikutukset lähijohtajuralle	22
5.3 Mentoroinnin kehittämishaasteet	24
5.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista	26
6 MENTOROINNIN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN	27
7 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA	29
7.1 Keskeisten tulosten tarkastelua	29
7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	32
7.3 Oman ammatillisen kasvun pohdinta.....	36
8 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	37
LÄHTEET	38
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. SWOT-analyysi.....	12
KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.....	15

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on uusien lähijohtajien mentorointi. Mentorointi on vanhimpia menetelmiä, jota on käytetty tietoisesti tai tiedostamatta ihmisten toimiessa yhdessä. Sosiaalisen kanssakäymisen myötä asenteet, arvot, tiedot ja taidot ovat siirtyneet kokeneelta kokemattomille. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 5.) Mentorointi on monipuolinen menetelmä tukemaan uuden lähijohtajan ammatillista kehittymistä, mutta sen avulla voidaan myös luoda uutta, kehittää työtä sekä tukea työssä jaksamista. Mentorointi on myös yksi keino osaamisen ja ns. hiljaisen tiedon jakamiseen.

Mentorointi on tänä päivänä suosittu henkilöstön kehittämisen keino, joka on osa suurempaa henkilöstöstrategiaa. Mentorointi on tuhansia vuosia vanha menetelmä ja sen juuret ovat peräisin vanhasta oppipoika-kisälli-järjestelmästä, jossa työ opittiin kokeneen mestarin ohjauksessa. Sellaisenaan mentorointi on edelleen tehokas keino siirrettäessä hiljaista tietoa kokeneelta kokemattomalle. Mentorointi on kuitenkin kehittynyt. Tietoa ja osaamista ei pelkästään siirretä toiselle ihmiselle, vaan se on aktori-lähtöisempää. Aktorin omia näkemyksiä huomioidaan ja aktiivisuutta korostetaan enemmän. Osaava ja kokenut työntekijä ohjaa ja tukee kehityshaluista työssä kuin muussakin elämänhallintaan liittyvissä asioissa. Mentorointi perustuu hyvin pitkälti kahdenkeskeiseen avoimeen ja luottamukselliseen suhteeseen, jonka tarkoituksena on ohjata aktoria ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen. Lähijohtajien henkilökohtaisen kehittymisen kannalta mentorointi on yksi tapa kehittää johtamista ja tukea henkilökohtaista urakehitystä.

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää uusien lähijohtajien kokemuksia mentoroinnista ja miten mentorointia tulisi kehittää. Tarkoituksena on kehittää uusien lähijohtajien mentoroinnin toimintamalli johtamistyön välineeksi Soiten hoidon ja hoivan toimialueelle. Tavoitteena on, että mentoroinnin toimintamalli tukee uutta lähijohtajaa sopeutumaan paremmin uuteen työhön. Mentoroinnin toimintamalli toimisi myös kehittämismenetelmänä turvaamaan tiedonsiirtoa lähijohtajalta toiselle sekä uralla etenemisen että henkilökohtaisen kehittymisen apuvälineenä.

Mentorointia on tutkittu paljon. Mentoroinnista on tehty väitöskirja, jossa mentorointia on tutkittu työelämässä toimivien ammattilaisten mentoroinnista muodostamien käsitysten avulla. Väitöskirjan tavoitteena oli ymmärtää näiden käsitysten pohjalta mentoroinnin ilmiötä. (Karjalainen 2010.) Mentoroinnista löytyy myös ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä, joista nostan esiin Lehtisen ja Lokan (2012) sekä Sandbäck Forselin (2012) tekemät tutkimukset. Lehtisen ja Lokan kehittämishank-

keen tavoitteena oli luoda Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimen osastonhoitajille mentorointimalli. Mentorointimallin tavoitteena oli jakaa mentoroinnin avulla kokeneen osastonhoitajan osaaminen, kokemus ja ammatillinen tuki uudelle osastonhoitajalle. (Lehtinen & Lokka 2012.) Sandbäck Forselin opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kiurun rekrytointiyksikköön mentorointimalli, jonka tavoitteena oli tukea mentorien ja aktorien ammatillista kasvua, sekä esimiehen näkökulmasta osaamisen johtamista (Sandbäck Forsell 2012). Sandbäck Forselin kehittämä mentorointimalli on edelleen käytössä nykyisen Soiten rekrytointiyksikössä.

Opinnäytetyön aihe on lähtöisin työelämän tarpeesta ja valintaa tukee Soiten organisaation strategia. Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittäminen on kirjattu Soiten hoidon ja hoivan toiminta- ja laadunhallinsuunnitelmaan 2018–2020. Uusille lähijohtajille ei ole Soitella mentoroinnin toimintamallia, joten esimiestyön kehittämismenetelmänä aihe on ajankohtainen. Tämä kehittämistyö on Centria-ammattikorkeakoulun ylemmän AMK koulutusohjelman, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintoihin liittyvä työelämälähtöinen kehittämistyö. Kehittämistyön toteutuksessa ja opinnäytetyön ohjauksessa oli mukana sekä koulun että työelämän edustajat. Työelämäohjaajana toimi kotihoidon palvelualuejohtaja.

2 MENTOROINTI ESIMIESTYÖN TUKENA

Tässä luvussa käsitellään mentorointia, mentoria, aktoria, mentorointiprosessia ja -suhdetta, esimiestyötä, lähijohtamista, ammatillista kasvua, ammatti-identiteettiä sekä SWOT analyysiä. Mentorointia voidaan kuvailla vuorovaikutussuhteeksi. Mentorin ja aktorin välille syntyy vuorovaikutussuhde, jossa toinen ihminen käyttää aikaa ja tietämystä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja aktori työskentelevät yhdessä samaa päämäärää kohti. Tarkoituksena on siis enemmänkin auttaa mentoroitavaa löytämään itsessään kyvyt ja kasvupotentiaali sekä samalla kannustaa häntä kehittämään niitä vielä lisää. (Juusela ym. 2000, 14–15.)

2.1 Mentorointi käsitteenä

Mentorointi ei ole uusi ilmiö, vaan sen on oletettu olevan yhteydessä ihmisen oppimiseen ja kehittymiseen. Mentorointi-käsitteen juuret alkaa Kreikan mytologiasta, jossa Odysseus lähti Troijan sotaan ja pyysi ystäväänsä Mentoria toimimaan poikansa Telemakhoksen elämän ystävänä, neuvojana, opettajana ja kasvattajana. Kreikan mytologian mukaan uskotaan, että ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja henkilöltä, jota hän arvostaa. Tämä historiallinen tarina mainitaan useammassa mentorointia käsittelevässä kirjassa. Mentoroinnin nykyinen muoto on peräisin Japanista, jossa ikää ja kokemusta on aina arvostettu ja kunnioitettu. Japanista se levisi Amerikkaan, ja vasta 1970-luvulla mentorointi saapui Suomeen. (Juuselan ym. 2000, 202; Kupias & Salo 2014, 13–14.)

Mentorointi on kehittynyt alkuperäisestä mallista, jossa tietoa ja osaamista vain siirrettiin kokeneelta kokemattomalle. On oivallettu, että oppijan oma toiminta on olennaista oppimisessa ja kehittymisessä. Tietoa ja osaamista ei voi pelkästään siirtää toiselle ihmiselle, vaan jokaisen on oppiakseen työstettävä asioita omassa mielessään. Mentoroinnista on tullut aktorilähtoisempää, jolloin aktorin näkemyksiä huomioidaan ja aktiivisuutta korostetaan enemmän. Tämänkaltaista mentorointia voidaan kutsua opastavaksi mentoroinniksi. Kehitys on jatkunut ja mentorointi on saanut vaikutteita ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyden sekä coachingin piirteistä. (Kupias & Salo 2014, 15–17.) Mentorointi ja coaching sekoitetaan usein keskenään, vaikka näiden kahden menetelmän välillä on selkeä ero. Esimerkiksi organisaatiot saattavat ilmoittaa, että heillä on mentorointijärjestelmä käytössä, kun esimies mentoroii alaisiaan. Mentoroinnin näkökulmasta tämän katsotaan kuitenkin olevan enemmänkin coachausta ja spar-

rausta, jossa keskitytään lähinnä suoriutumiseen tai teknisten taitojen kehittämiseen. Mentoroinnissa puolestaan pyritään tukemaan ammatillista ja henkistä kasvua sekä edistämään työuran hallintaa. (Owen 2011, 11.)

Mentoroinnilla on monet kasvot, sillä sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin suunnitellusta vapaamuotoiseen mentorointiin ja sen tarkoitus sekä tavoite voivat olla hyvin vaihtelevia. Mentoroinnilla voidaan tähdätä niin urakehityksen edistämiseen kuin henkisen kasvuunkin. Mentoroinnissa tarjotaan joko yksilöille tai ryhmille tukea heidän omissa kehittymistavoitteissaan. Mentorointi on kuitenkin tavoitteellista tiedon jakamista ja kokemusten hyödyntämistä. Mentoroinnin tavoitteena on edistää ja tukea aktorin osaamista ja kehittymistä työssään, samalla mentorointi antaa myös mentorille uusia näkökulmia. (Leskelä 2005, 27; Karjalainen 2010, 18–20.)

Mentorointi on Karjalaisen (2010, 10) mukaan kahden ihmisen välistä tavoitteellista toimintaa, jossa molemmilla, mentorilla ja aktorilla, on sama päämäärä. Mentorointi on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa avointa, luottamuksellista ja sitoutunutta toimintaa. Tutkimuksessa todetaan, että tavoitteellisuus on mentoroinnin keskeinen piirre. Tavoitteista keskeisimpinä nousevat esille tiedon jakaminen, taitojen vahvistaminen sekä työhön liittyvien tunteiden, ajattelun ja toimintatapojen kriittinen arviointi ja tarkastelu. Etukäteen asetetut tavoitteet erottavatkin mentoroinnin muusta epämuodollisesta tuen ja ohjauksen tarpeesta. (Karjalainen 2010, 76–79.) Spontaaniksi mentorointitilanteeksi kutsutaan sitä, jossa aktori saa apua juuri silloin, kun hän itse sitä tarvitsee. Tällöin mentoroinnille ei ole asetettu tavoitteita etukäteen. Yleisesti mentorointi on aina etukäteen suunniteltua ja organisoitua. (Kupias & Salo, 2014, 20–22.)

Mentoroinnilla voidaan tukea työuran eri vaiheessa olevien yksilöiden kokonaisvaltaista kehittymistä. Yksilön kehitystä tuetaan tiedostetusti ja tavoitteellisesti työpaikoilla, mikä on tärkeää mentoroinnin vaikuttavuudelle. Kun työnantaja tarjoaa mahdollisuuden ja varaa resursseja mentoroinnille, on se luonteva työpaikoilla toteutettava tuen ja ohjauksen muoto. Tällöin mentoroinnilla on vaikutusta sekä työhön että koko työyhteisöön. Mentoroinnin tehtävänä on myös luoda jotain uutta, eikä vain siirtää jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista. Pyrkimyksenä on tukea ja kannustaa aktoria kriittiseen ajatteluun ja löytämään omat ratkaisut. Uuden luominen kuuluukin keskeisenä osana urakehitykseen. Mentorointi ei vaadi työnantajalta isoja taloudellisia resursseja, jolloin se on helposti hyödynnettävissä ole urakehityksen muoto. Mentorointia henkilöstön kehittämiskeinona tulisikin tiedostaa ja edistää sen tarkoituksenmukaista käyttöä koko organisaatiossa. (Karjalainen 2010, 124–129.)

2.1.1 Mentori

Mentoriksi ei voi ryhtyä kuka tahansa. Pitkän työuran omaava ja sitä kautta mentoriksi sopiva henkilö on saanut paljon niin positiivisia kuin negatiivisiakin kokemuksia uransa varrella. (Lankinen, Miittinen & Sipola 2004, 104–105). Mentoria ei pidä kuitenkaan puhtaasti valita hänen työkokemuksensa perusteella. On tärkeämpää arvioida potentiaalista mentoria sen pohjalta, miten tämä kohtelee muita ihmisiä, kannustaa ja on valmis ohjaamaan heitä. Mentoriksi soveltuu parhaiten henkilö, jolla on sekä kokemusta että halu sitoutua ja tukea mentoroitavan kehittymistä. (Owen 2011, 33.) Hyvä mentori tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet. Hyvän itsetuntemuksen myötä mentori pystyy ohjaamaan ja tukemaan mentoroitavaa tämän haastavissa tilanteissa ja jakamaan avoimesti tietotaitoansa omien kokemusten myötä. Mentoriksi sopivalta henkilöltä löytyy aitoa kiinnostusta muiden kehittämiseen, arvostusta toisia kohtaan, osaa tukea ja rohkaista sekä omaa positiivista asennetta. (Lankinen ym. 2004, 104–105.)

Mentorit toimivat mentoroinnin aikana erilaisissa rooleissa aktorin tarpeen mukaisesti. Mentori on kokenut osaja, jonka tehtävänä on opettaminen, ohjaaminen, neuvominen, kannustaminen ja sekä ystävänä että tukijana toimiminen (Karjalainen 2010, 31). Mentorin työhistorialla on suuri merkitys mentoroinnin onnistumiselle. Aktorit pitävät tärkeänä kriteerinä, että mentorilla on riittävästi kokemusta. Tällöin aktori kokee, että on jotain mitä tavoitella. (Ronkainen 2016, 81.) Kokeneella mentorilla saattaa olla käsitys, mitä kokematon aktori tarvitsee kehittyäkseen työssään ja siten pyrkiä vaikuttamaan aktorin mentoroinnille asettamiin tavoitteisiin (Karjalainen 2010, 78). Ennen kaikkea mentori on halukas jakamaan omaa osaamistaan ja tietämystään aktorille (Juusela ym. 2000, 30).

2.1.2 Aktori

Mentoroinnin kohteena olevaa henkilöä kutsutaan usein myös nimityksillä aktori. Myös oppipoika ja kisälli ovat yritysmaailmassa tunnettuja nimityksiä, tämänkaltainen mentorointimalli on nykyään kuitenkin jo vanhanaikainen (Onnismaa 2007, 85–87.) Oppimis- ja kehityskäsitysten muuttuessa korostamaan enemmän oppijan omaa toimintaa, kuvaa termi "aktori" enemmän oppijan aktiivisuutta ja vastuuta omassa oppimisprosessissa. (Kupias & Salo 2014, 122–124.) Termi "mentoroitava" kuvastaa enemmän mentoroinnin kohteena olemista, jolloin se on liian passiivinen ilmaisu (Juuselan ym. 2000, 8). Tässä opinnäytetyössä käytän mentoroitavasta termiä aktori (Kupias & Salo 2014, 12.)

Aktori on yleensä nuorempi ja hieman kokemusta omaava kehityskelpoinen sekä oppimishaluinen henkilö, joka haluaa kehittyä urallaan ja on motivoitunut oppimaan. Aktori on valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Osaamisen, kokemuksen ja tiedon siirtäminen ei ole mahdollista, jos aktori ei ole vastaanottavainen ja oppimishaluinen. (Kupias & Salo 2014, 12.) Aktori asettaa tavoitteet mentorointisuhteelle ja mentoroinnille, koska mentorointi on aktorilähtöistä. Aktorin omien henkilökohtaisten tavoitteiden merkitys korostuu mentoroinnille. Mentorointi rakennetaan aktorin ajatusten, tarpeiden, vahvuuksien sekä aikaisemman työkokemuksen mukaan ja tuki kohdistetaan aktorin tarvitsemiin asioihin. Aktori valitsee itselleen sopivan mentorin asetettujen tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti ja se määrittää mentorin roolin. Sopivan mentorin löytäminen saattaa olla haastavaa, sillä tavoitteiden riittävää yhteneväisyyttä pidetään mentorointisuhteen onnistumisen ehtona. (Karjalainen 2010, 77–81.)

2.2 Mentorointiprosessi

Mentorointiprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan; alkuun, keskikohtaan ja lopetukseen. Tärkein osa mentorointiprosessissa on aloitus, jolloin mentori ja aktori valitaan. Tarkoituksena on tutustua ja avoimesti keskustella tulevasta mentorointisuhteesta sekä päättää aloitetaanko mentorointiprosessi. Tämän jälkeen on varsinainen aloitustapaaminen, jossa määritellään sisältö mentorointisuhteelle. Mentorointiprosessi alkaa tavoitteiden määrittämisellä. Mentorointiprosessin edetessä mentori antaa jatkuvasti palautetta ja tarkastaa, että aktori on menossa tavoitteitansa kohti. Välitehtävät, konkreettiset harjoitukset ja keskustelut ovat esimerkkejä niistä tavoista, joita aktori ja mentori voivat käyttää aktorin tavoitteiden selkeyttämisessä. (Kupias & Salo 2014, 154–155.)

Karjalaisen (2010, 86) tutkimuksesta käy ilmi, että mentorointiprosessi sisältää tavoitteiden määrittelyn, yhteisen työskentelyn asetettujen tavoitteiden mukaisesti, eri asioiden käytännönkokeilun sekä palautteen kokeilujen onnistuneisuudesta. Yhdessä keskusteltua ja opittua aktori soveltaa käytäntöön. Käytännön kokeilun jälkeen aktori arvioi miten ja soveltaminen onnistuivat, jolloin mentori saa suoraa palautetta omasta toiminnastaan. Yhdessä sovitaan, jatketaanko toimintaa entisellään, vai suunnataan ko toiminta uudella tavalla. Mentorointisuhteen täytyy olla riittävän pitkä, jotta tällaiseen prosessiin päästään.

Mentori ja aktori tarvitsevat mentorointiprosessin aikana tukea myös omalta esimieheltä tai erikseen tehtävään osoitetulta koordinaattorilta. Mentorien ja aktorien tuen tarve mentorointiprosessin aikana

vaihtelee riippuen siitä, minkä verran heillä on aikaisempaa ohjauskokemusta ja sen mukaan, millaiset ovat mentoroinnin tavoitteet. Tuen tarve painottuu yleensä mentoroinnin aloitukseen, mutta myös yhteinen lopetus ja mentoroinnin arviointi ovat tärkeitä. Minimissään mentorointiprosessilla tulisi olla yhteinen aloitus ja lopetus, mutta pitkän prosessin puolivälissä on suositeltavaa pitää ns. puolivälin tapaaminen. Näiden tapaamisten lisäksi mentorit ja aktorit voivat kokoontua yhteen erilaisten teemojen äärelle. (Kupias & Salo 2014, 95–97.)

Kuten kaikki prosessit, myös mentorointi tulee lopulta päättymään. Lopetusajankohdasta kannattaa sopia jo aloituskerralla samalla kun mentorointisuhteen pituus määritellään. Ennen mentorointiprosessin lopetusta molempien, mentorin ja aktorin, tulee arvioida itse prosessia, mutta myös omaa kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Vaikka mentorointiprosessi aikanaan saadaan päätökseen, ei se tarkoita mentoroinnin aikana syntyneen ihmissuhteen päättymistä. (Kupias & Salo 2014, 157).

2.3 Mentorointisuhde

Juusela ym. (2000, 15) kuvailevat mentorin ja aktorin välille syntyvää suhdetta vuorovaikutussuhteeksi, jossa mentori käyttää aikaansa aktorin kehittymiseen, huolehtimiseen sekä osallistamiseen. Mentori panostaa aikaansa mentoroitavaan sekä päinvastoin. Mentorin ja aktorin tapaamiset eivät ole ulkopuolelta määrättyjä eikä määriteltyjä, vaan molemmat osapuolet voivat vaikuttaa siihen, kuinka monta kertaa mentori ja aktori näkevät tarpeelliseksi pitää tapaamisia ja minäkin ajankohtana. Tyypillisin tapaamismäärä on kerran kuukaudessa ja mentoroinnin pituus on hyvä olla vähintään vuoden mittainen, sillä alle vuoden pituista mentorointia ei pidetä tarkoituksenmukaisena. Mentorin ja aktorin on tärkeää luoda mentorointisuhteen alussa pelisäännöt tapaamisten määristä ja siitä, kuinka pitkä mentorointisuhde tulee olemaan. Jotta molempien, mentorin ja aktorin, osaaminen ja voimavarat tulevat hyödynnetyiksi, tarvitaan toimiva mentorointisuhde. Hyvä mentorointisuhde pitää sisällään toimivan ihmissuhteen, johon kuuluu vastavuoroisuus, luottamus ja keskinäinen arvostus. (Kupias & Salo, 2014, 120–147; Karjalainen 2010, 124.)

Mentorointisuhdetta kutsutaan myös oppimisprosessiksi, jossa mentori siirtää kokemuksiaan, osaamistaan ja näkemyksiään aktorille. Mentorointisuhteessa kumpikin; mentori ja aktori oppii, saavat uusia näkökulmia ja osaamista tapaamisten aikana. On tärkeää, että tapaamisissa käydyt keskustelut ovat luottamuksellisia, sillä tapaamisissa käydään avoimesti läpi aktorin valitsemissa aiheita. (Lankinen ym. 2004, 99.) Karjalainen (2010, 87) toteaa tutkimuksessaan, että luottamuksellisuus on yksi tärkeimmistä

mentorointisuhteen ominaisuuksista. Molempien osapuolten pitää voida luottaa siihen, että käydyt keskustelut jäävät luottamuksellisiksi.

Karjalaisen (2010, 86–88) tutkimuksen mukaan mentorointisuhteesta tehdään aina sopimus. Siinä sovi-
taan etukäteen tiettyjä asioita kuten muun muassa tavoitteet, käsiteltävät sisällöt ja aikataulut. Molem-
pien osapuolten tulee suostua ja sitoutua mentorointisuhteeseen. Mentorointisuhte perustuu vapaaeh-
toisuuteen ja henkilökohtaiseen haluun kehittyä. Ketään ei voi pakottaa mentorointisuhteeseen, vaikka
ulkopuolinen näkisikin mentoroinnille olevan tarvetta. Mentorin ja aktorin aikaisemmat tiedot, taidot,
kokemukset sekä osaaminen tekevät mentorointisuhteesta ainutlaatuisen. Tutkimuksesta käy myös
ilmi, että koko organisaation täytyy sitoutua mentorointiin, jotta mentorin ja aktorin mentorointisuhte
onnistuisi (Karjalainen 2010, 127).

2.4 Esimiestyö

Esimiestyö on vastuullista johtamista ja sitä ohjaavat useat lait, muun muassa työsopimuslaki, työtur-
vallisuuslaki, yhteistoimintalaki, työehtosopimuslaki, työterveyshuoltolaki, työeläkelaki, tasa-arvolaki
sekä alan työehtosopimukset. Esimiehen tulee tuntea nämä lait ja siten ymmärtää omat juridiset oikeu-
tensa ja velvollisuutensa. Esimiestyöllä tarkoitetaan yksilöihin tai kokonaisuun ryhmiin kohdistuvaa
vuorovaikutusta ja tavoitteellista vaikuttamista. Esimies vastaa yksikkönsä perustehtävän toimivuudes-
ta ja siihen liittyvien lainsäädännön edellyttämien seikkojen valvonnasta sekä toimivuudesta. Esimie-
hellä on myös taloudellinen vastuu. Esimiehellä on useita rooleja erilaisissa tilanteissa, kuten työnjoh-
taja, valmentaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja sekä perehdyttäjä. Esimiestyöhön liittyy monia odo-
tuksia niin ylemmältä johdolta, kollegoilta, alaisilta kuin asiakkailtakin. Edustamansa organisaation
arvot, visio ja strategia määrittelevät myös, mitä esimieheltä odotetaan. (Hyppänen 2013, 7–13.)

Aarvan (2009) tutkimuksen mukaan hoitotyön johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, hallittua "lan-
kojen" käsissä pitämistä, ohjausta, neuvontaa sekä resurssien turvaamista. Johtaminen perustuu hyvin
vahvasti ammatillisuuteen ja tietoon, joka syntyy arjen käytännöistä. Hoitotyön johtaminen on arjen
perustarpeiden tyydyttämistä ja konkreettisten asioiden hoitoa. (Aarva 2013, 7–13). Johtaminen onkin
siten taitolaji, joka vaatii esimieheltä monipuolista osaamista ja työn hallintaa. Esimiehen tulee hallita
oma toimintansa, omata hyvät kommunikaatiotaidot sekä ymmärtää ihmisten ja asioiden johtaminen.
Taloudelliset ja strategiset näkökohdat tulee hallita ja sen lisäksi hänen on oltava luova ja johtamisky-
kyinen muutoksissa. Työhön kuuluu valtaa ja vastuuta, suunnittelua, henkilöstöasioita, organisointia ja

valvontaa, taloushallintoa, delegointia, koordinoointia ja päätöksentekoa. (Laaksonen, Niskanen & Ollila, 2012, 111–112).

Esimiestyössä työtehtävät ovat lisääntyneet ja muuttuneet yhä laajemmiksi ja vaativimmiksi. Uutta tietoa tulee omaksua yhä nopeammassa tahdissa. Työn kuormitusta lisäävät myös työn pirstaleisuus ja pitkät työpäivät. Kiire ja työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavien ongelmien lisääntyminen kuormittavat esimiehiä. Yhä useampi esimies kokee, että heidän on vaikea suunnitella työtään, eikä töitä ehdi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. (Nummelin 2008, 26.)

Esimies kokemuksen vähäisyys ja liiallinen sitoutuminen työhön samoin kuin sosiaalisen tuen puute näkyy merkittävänä kuormitustekijänä Salon (2008) tutkimuksessa. Myös työstä saatu vähäinen palaute ja puutteellinen perehdyttäminen esimiestehtävään liittyvät sosiaalisen tuen puutteeseen jaksamishaasteena. Työyhteisö koettaan kuormittavana erilaisissa haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa. Muun muassa palautteen antaminen, suora työn johtaminen ja ohjeiden antaminen sekä erilaisten henkilöstön ristiriitojen selvittäminen koettaan hankalana ja kuormittavana. Kuormitusta lisää myös työn määrä ja erilaiset työn keskeytykset ja siitä aiheutuva töiden kasautuminen. (Salo, 2008, 18–20.)

2.5 Lähijohtaminen

Lähijohtaja on käsitteenä melko uusi, se pohjautuu termeihin esimies ja työnjohtaja (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 12.) "Lähi"-etuliitteestäkin voi päätellä, että lähijohtajat työskentelevät perusyksiköissä lähellä henkilöstöä ja asiakastyötä. Lähijohtaja on käytännön ja arjen johtaja organisaatiossa, jonka ylin strateginen johto vastaa koko organisaation toiminnasta ja keskijohto johtaa sille määriteltyä osa-aluettaan. Lähijohtaminen on johtamista hierarkian alimmalla tasolla. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 31; Reikko ym. 53–54.)

Lähijohtaja tulkitsee työyhteisölle, miten organisaation tavoitteita ja strategioita toteutetaan jokapäiväisessä työssä. Lähijohtajan rooli on keskeinen substanssiosaamisen avainhenkilönä ja esikuvana työyhteisön jäsenille. Lähijohtajan toiminta vaikuttaa suoraan henkilöstön motivoitumiseen ja sitoutumiseen työhönsä. Lähijohtajien työstä tekee haasteellista erilaisten tehtävien paljous. Henkilöstöhallinnon ja työyksikön perustehtävästä vastaamisen lisäksi lähijohtajien vastuulle jää työn kehittäminen, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, uusien toimintatapojen juurruttaminen sekä muutosjohtaminen. Oman

haasteensa tuo työvoiman saatavuus, josta sijaisten hankinta vie kohtuuttoman paljon aikaa. Tämä aiheuttaa paineita omien resurssien suuntaamisessa ja työn priorisoinnissa. (Reikko ym. 2010, 69–71.)

Isosaaren (2008, 39) tutkimus kuvaakin hyvin lähijohtajan työn luonnetta. Tutkimuksesta käy ilmi, että lähijohtaminen on lyhyttempoista, vaihtelevaa ja sirpaloitunutta. Lähijohtamiselle on tyypillistä jatkuvat keskeytykset, koska työssä on etusijalla välittömät toimenpiteet ja työprosessien sujuvuus. Lähijohtamisessa korostuvat ristiriitojen ja häiriöiden käsittelijän sekä neuvottelijan roolit. Lähijohtajat tarvitsevat eniten johtamisen taitoja, jollaista osaamista ei peruskoulutukseen ole kovinkaan paljoa sisältynyt (Laaksonen 2008, 180). Tämänäyttöiset johtamisen taidot opitaan työ- ja elämäkokemuksen kautta (Reikko ym. 2010, 71). Tällaisen työkokemuksellisen tiedon välittäjänä voi toimia toinen lähijohtaja uudelle lähijohtajalle esimerkiksi mentoroinnin avulla.

Lähijohtajan työ muuttuu helposti kaoottiseksi päivittäisestä työstä selviämiseksi (Laaksonen ym. 2012, 12). Samaan aikaan hän kokee eri puolilta tulevia odotuksia että vaatimuksia, jonka vuoksi hän voi kokea olevansa ristitulessa (Reikko ym. 2010, 69–70). Usein lähijohtaja kantaa yksin vastuuta yksikön toiminnasta ilman kollegoiden tukea. Hän saattaa joutua tilanteisiin, joissa on tehtävä päätöksiä omaan kokemukseensa nojautuen omasta epävarmuudesta huolimatta. Lähijohtajan työ onkin melko haastavaa ja yksinäistä. (Reikko ym, 54; Järvinen 2011, 55.)

2.6 Ammatillinen kasvu ja kehittyminen

Ammatillinen kasvu tarkoittaa yksilön jatkuvaa kehitystä ja sitoutumista työhön. Lisäksi se on jatkuvaa reflektointiin perustuvaa uudelleen määrittelyä oman ammatti-identiteetin ja ammattipersonan suhteen. Sen avulla voidaan vaikuttaa työnhallintaan, syventää ja laajentaa taitoja sekä kasvaa yksilönä. Kyse on siis yksilön kokonaisvaltaisesta oppimisesta, joka saa raaminsa työelämältä sekä organisaatiolta, jossa yksilö työskentelee. Ammatillisessa kasvussa ja kehittämisessä voidaan nähdä myös kognitiivinen ja emotionaalinen puoli, jotka tekevät siitä moniulotteisen. Ammatilliseen kasvuun liittyy yksilön oman roolin ja paikan löytyminen työyhteisössä. (Wallin 2007, 2–7.)

Nopealla tahdilla muuttuva työelämä vaatii yksilöltä jatkuvaa ammatillista kasvua ja kehittymistä. Oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä uusien taitojen ja valmiuksien hankkiminen on oltava jatkuvaa, vastatakseen jatkuvasti muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin (Wallin 2012, 11). Ammatillisen kasvun ajattelallaan olevan oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja ammatillisen identiteetin mää-

rittelyä uudelleen. Sitä pidetäänkin yhtenä tärkeimpänä ammattitaidon ylläpidon sekä ammatillisen kehittämisen edellytyksenä. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010, 9; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 69). Ammatillinen kasvu voidaan nähdä jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii niitä tietoja, taitoja ja kykyjä, joita hän tarvitsee voidakseen vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin (Ruohotie 2005, 3). Wallinin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan ammatillinen kasvu edellyttää ammatillisuuden, elinikäisen oppimisen, luovan työtteen ja jatkuvan kehittämisen tarvetta. Se, että työntekijälle mahdollistetaan ammatillinen kasvu, lisää työntekijän työhön sitoutumista. (Wallin 2012, 19–20).

Ammatillisen kasvun mahdollistaminen voidaankin hyvin toteuttaa esimerkiksi mahdollistamalla työssä oppiminen omassa organisaatiossa mentoroinnin avulla. Karjalaisen (2010, 78) tutkimuksen mukaan mentorointia toteutetaan juuri aktorin kehittymistä varten tunnistamalla aikaisempi osaaminen ja asettamalla kehittämisen haaste tavoiteltavalle osaamiselle. Kokeneella mentorilla on usein käsitys, mitä kokematon työntekijä tarvitsee kehittyäkseen työssä.

Ammatti-identiteetin muodostuminen kuuluu ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Ammatti-identiteetti on ihmisen henkilökohtaisen identiteetin ja ammatin yhdistelmä. Ammatti-identiteetin perusta luodaan opiskeluaikana. Ammatti-identiteetti ei ole sidoksissa pelkästään tutkinnon tuomaan ammattinimikkeeseen tai oppiarvoon. Ammatti-identiteetti rakentuu yksilöllisesti osana ammattilaisuutta ja asiantuntijuutta. Se on henkilökohtainen kokemus siitä, millainen olen ammattini edustajana. Selkeän ammatti-identiteetin edellytyksiä ovat kokemus ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, kokemus työssä selviytymisestä, vastuun, omien voimavarojen ja rajoitusten tunteminen sekä oman ammattikunnan sääntöjen ja etiikan omaksuminen. (Laine, Salervo, Sivén & Välimäki 2012, 21–22.)

Ammatti-identiteetti ei ole valmis kokonaisuus, vaan jokaisen ihmisen on luotava se itse. Ammatti-identiteetti voidaan määritellä ihmisen yksilölliseksi käsitykseksi ja ymmärrykseksi ammattilaisuudesta ja itsestä ammattilaisena. Sen rakentuminen on jatkuva, elinikäinen ja emotionaalisesti väritty prosessi. Prosessissa ammatillinen koulutus, ihmisen elämänhistoria ja elämäntilanne sekä työelämässä saadut kokemukset ja yhteiskunnallinen tilanne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Ammatti-identiteetissä ei ole siis kysymys pysyvistä oloista, vaan se muuttuu ja kehittyy vallitsevien olosuhteiden ja tilanteiden myötä. (Valtonen 2015, 93–107.)

2.7 SWOT -analyysi osana osaamisen kartoitusta

SWOT-analyysiä käytetään mentoroinnissa kartoittamaan mentorin ja aktorin tämän hetkinen osaaminen. Nelikenttäanalyysi on paljon käytetty työyhteisöjen kehittämisen väline. Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysi on tärkeä väline analysoitaessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja sen toimintaympäristöä kokonaisuutena. SWOT-analyysi on suositeltavaa toteuttaa ennen työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluvaihetta (Opetushallitus 2019.)

SWOT-nelikentän tarkoitus on auttaa mentoria ja aktoria tuomaan esille tämänhetkistä osaamistaan ja asettaa konkreettisesti tavoitteita mentoroinnille. Kuviossa 1 SWOT-analyysin yläosaan aktori kokoaa uraan ja työhön liittyviä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä alaosaan itsestä riippumattomia ulkopuolisia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin yläpuoli kuvaa nykytilaa ja alapuoli tulevaisuutta. Vasemmalla ovat myönteiset asiat ja oikealla kehitettävät asiat. Esille nousseisiin asioihin mentoroinnin aikana paneudutaan. Myös mentorin on hyödyllistä tehdä SWOT-analyysi. Näin mentori tekee näkyväksi omaa osaamistaan ja voi tätä kautta hyödyntää aktoria. Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tulosten perusteella saadaan tavoitteet mentoroinnille (Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 22.)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	UHAT

KUVIO 1. SWOT-analyysi (mukaillen Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 21)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymä Soiten hoidon ja hoivan palvelualueella toimivien uusien lähijohtajien kokemuksia mentoroinnista ja miten mentorointia tulisi kehittää. Tarkoituksena oli kehittää lähijohtajien mentoroinnin toimintamalli johtamistyön välineeksi, jota käytetään uusien lähijohtajien mentorointiin.

Tavoitteena oli, että mentoroinnin toimintamalli tukee uutta lähijohtajaa sopeutumaan paremmin uusiin työtehtäviin. Mentoroinnin toimintamalli toimisi kehittämismenetelmänä turvaamaan osaamisen ja tiedon hyödynnettävyyttä, sekä uralla etenemisen että henkilökohtaisen kehittymisen apuvälineenä. Tällä työllä halutaan varmistaa, että kokeneet lähijohtaja-asemassa olevat työntekijät hyödyntävät osaamistaan ja kokemuksiaan kokemattommille kollegoille mentoroinnin avulla. Tämä tavoite tuli erityisesti työelämäohjaajalta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat::

- 1 Millaisia kokemuksia lähijohtajilla on mentoroinnista?
- 2 Millaisia vaikutuksia mentoroinnilla on ollut lähijohtajauralle?
- 3 Miten uusien lähijohtajien mentorointia tulisi kehittää?

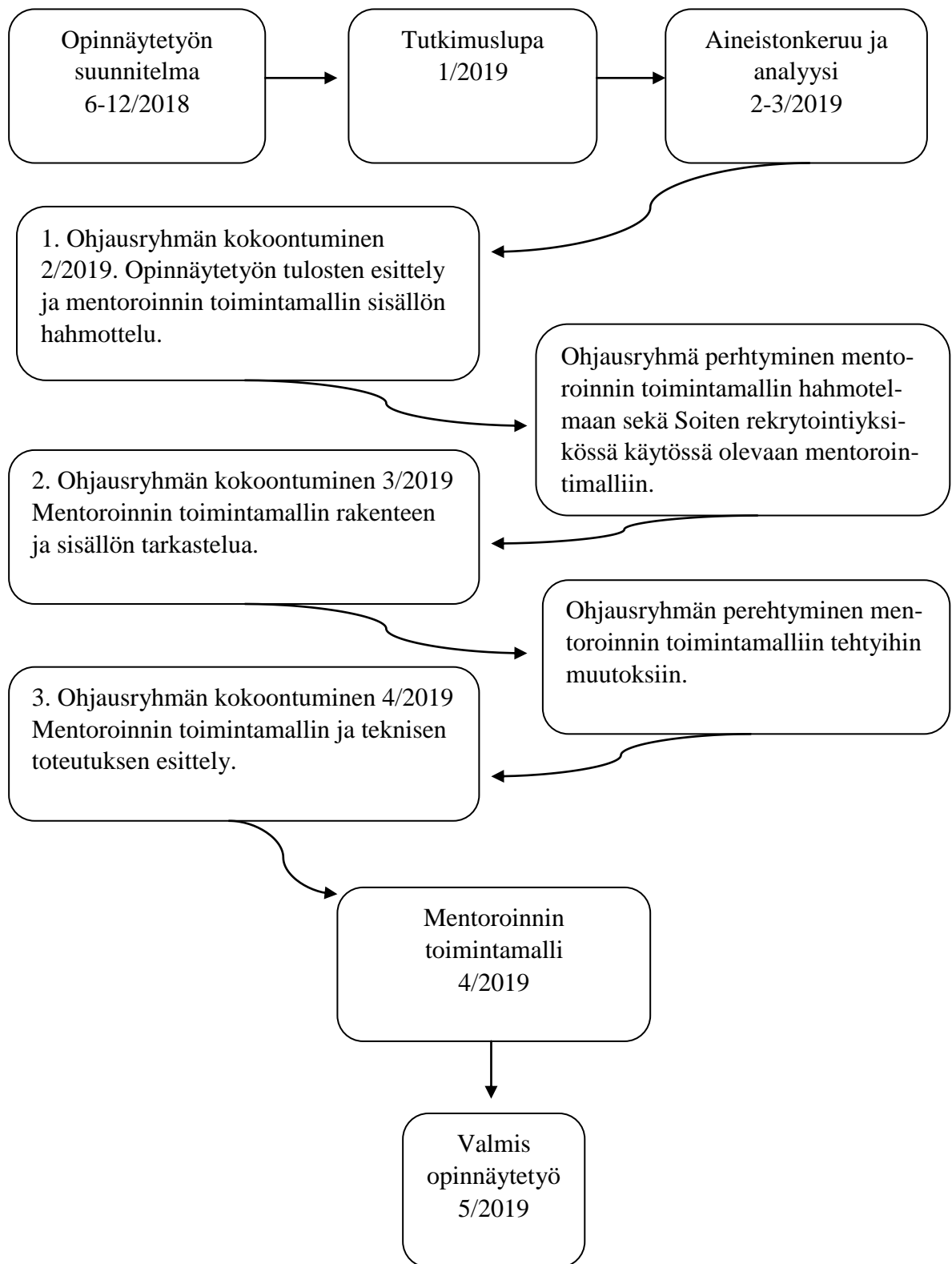
Näistä tutkimuskysymyksistä saadut tulokset toimivat pohjana rakennettaessa mentoroinnin toimintamallia uusille lähijohtajille Soiten hoidon ja hoivan toimialueelle.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön aihealueen valinnan jälkeen aloitin opinnäytetyön suunnitelman tekemisen kesäkuussa 2018. Tutkimuksen kohderyhmän valinnan ja rajauksen jälkeen valitsin lähestymistavan ja aineistonkeruu- sekä analysointimenetelmän.

4.1 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön aihetta aloin kartoittamaan kesällä 2017. Kävin keskusteluita työelämäohjaajani kanssa mahdollisista aiheista. Mahdollisia opinnäytetyön aiheita oli muutama. Lopulliseksi aiheeksi valikoitui uusien lähijohtajien mentorointia käsittelevä aihe. Tämän aiheen tutkimukselle ja kehittämiselle oli tarvetta ja lisäksi aiheen valinta tukee Soiten organisaation strategiaa. Opinnäytetyönsuunnitelman tekemisen aloitin kesällä 2018 ja se valmistui saman vuoden joulukuussa. Tutkimuslupa opinnäytetyölle myönnettiin tammikuussa 2019 (LIITE 1). Aineistonkeruun ja analyysin toteutin helmi–maaliskuun 2019 aikana. Kehittämistehtävä valmistui huhtikuussa 2019 ja koko opinnäytetyö toukokuussa 2019. Alla esitetty opinnäytetyöprosessin eteneminen KUVIO 2.



KUVIO 2. opinnäytetyöprosessin eteneminen

4.2 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyön toimintaympäristönä olo Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysterveyspalvelukuntayhtymä Soiten hoidon ja hoivan palvelualue. Soite aloitti toimintansa 1.1.2017 ja se on maakunnallinen perus- ja erikoispalvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yhteenliittävä kuntayhtymä. Soitessa yhdistyivät Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru (sis. Keski-Pohjanmaan keskussairaala ja Peruspalveluliikelaitos Jyta), Kokkolan sosiaali- ja terveysterveyspalvelut (sis. Kruunupyy) sekä Perhon kunnan sosiaali- ja terveysterveyspalvelut. Hoidon ja hoivan palvelualueeseen kuuluvat asiakasohjaus ja avopalvelut, kotihoito, palveluasuminen ja laitoshoidon, erityisalojen avopalvelut sekä yleislääketieteen osastopalvelut. Soitessa työskentelee 3800 eri alojen ammattilaista, joista suurimpana ryhmänä hoitotyön henkilöstö. (Soite 2018.)

Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysterveyspalvelukuntayhtymä Soiten hoidon ja hoivan vastuualuejohtajat. Vastuualuejohtajina työskenteli 38 lähijohtajaa, joista 2 asiakasohjauksessa ja avopalveluissa, 9 kotihoidossa, 19 palveluasumisessa ja laitoshoidossa, 3 erityisalojen avopalveluissa sekä 5 yleislääketieteen osastopalveluissa. Tutkimukseen valittiin tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti ne, jotka ovat alle 3 vuotta lähijohtajina työskennelleet. Kohderyhmän rajauksella pyrittiin saada tuoretta tietoa mentoroinnin vaikutuksista esimiesuran alkuvaiheilta. Soiten hoidon ja hoivan palvelualueella työskenteli 11 lähijohtajaa, joilla oli alle 3 vuotta esimiestyön työkokemusta.

4.3 Opinnäytetyön lähestymistapa

Toteutin opinnäytetyöni käyttäen konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Konstruktivistisessa tutkimusmenetelmässä pyritään luomaan jokin konkreettinen tuotos. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda malli, jonka vuoksi valitsin konstruktivistisen tutkimusmenetelmän lähestymistavaksi. Konstruktivistinen tutkimusmenetelmä sopii lähestymistavaksi silloin, kun on tarkoituksena luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos, suunnitelma, mittari tai malli. Siinä korostetaan erityisesti, että tutkimusprosessissa syntyy menetelmä tai työkalu, joka on laajemmin hyödynnettävissä oleva. Konstruktivistisessa tutkimusotteessa korostetaan tutkijan ja käytännön toimijoiden erittäin läheistä yhteistyötä ja siinä odotetaan tapahtuvan yhdessä oppimista, joka perustuu kokemuksellisuuteen. Konstruktivistisessa tutkimusotteessa eri osapuolet tuovat prosessiin kaiken olennaisen osaamisensa ja he hyötyvät kehittämistyöstä. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 283–286.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytännön ongelma ja sen ratkaisu sidotaan teoreettiseen tietoon. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ei pelkästään tutkita ongelmaa ja dokumentoida, vaan sillä pyritään tuottamaan myös uusi työkalu tai ratkaisu. Ratkaisun on osoitettava toimivaksi, mielellään muual- lakin kuin vai tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kohdeorganisaatio saa ratkaisun ongelmaan, joka perustuu sekä puolueettomuuteen, että teoreettiseen tietämykseen. Tyypillistä konstruktiiiviselle tutkimukselle on, että tutkija itse osallistuu työkalun tai ratkaisun kehittämiseen. Siinä korostuu tutkimuksen toteuttajien ja hyödyntäjien kommunikointi. (Uusimäki & Kohtamäki 2011, 281–284, 287.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi alkaa ongelman määrittelystä yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Tutkimusprosessin toisessa vaiheessa alkaa yhteistyön rakentaminen tutkijan ja kohdeorganisaation välille. Kolmannessa vaiheessa hankitaan tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta syvälinen teoreettinen ja käytännöllinen tieto ja pyritään ymmärtämään tutkittava ilmiö käytännössä. Neljännessä vaiheessa laaditaan ratkaisu. Viimeisessä vaiheessa ratkaisu otetaan käyttöön, arvioidaan ratkaisun hyödyllisyys ja lopuksi tarkastelua ratkaisun soveltuvuusalueen laajuudesta. (Uusimäki & Kohtamäki 2011, 287.)

4.4 Aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen aineistonkeruumenetelmän, koska tavoitteena on saada syvälinen ja aineistoltaan rikasta tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullisessa tutkimustavassa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Laadullinen tutkimusote soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kielessä ja tajunnassa. Laadullinen tutkimusasetelma on joustava ja antaa tilaa aineiston muodostumiselle. (Puusa & Juuti 2011, 47–49.)

Toteutin aineistonkeruun teemahaastattelulla. Tutkimushaastattelun muotoja on useita, ne eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen eli ohjailevuuden perusteella. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä, joka korostaa tutkittavien subjektiivisia käsityksiä asioista. Teemahaastattelun lähtökohtana on tutkijan oletus siitä, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkija on selvittänyt oleelliset tekijät tutkimuskohteena olevasta asiasta, kuten siihen liittyvät rakenteet ja

prosessit. Tutkimuksella tutkija syventää ymmärrystään ilmiön kokonaisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 21–27.) Kirjallisuuskatsauksesta saadun tiedon pohjalta rakensin teemahaastattelurungon (LIITE 2), joka vastaa myös opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Tutkimukseen osallistuvilla tuli olla mahdollisimman tuoretta kokemusta lähijohtajauran alkuvaiheista. Tutkimukseen valittiin tarkoituksenmukaisesti ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkittavien kokemukset ovat ainutlaatuisia ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 150–157). Soiten hoidon ja hoivan palvelualuejohtajat valitsivat vastuualuejohtajista alle 3 vuotta esimiestyötä tehneet henkilöt. Tutkimukseen osallistui kaikilta hoidon ja hoivan palvelualueilta yhteensä 11 lähijohtajaa.

Aineiston keräsin keväällä 2019. Olin yhteydessä Soiten hoidon ja hoivan palvelualuejohtajien valitsemiin vastuualuejohtajiin sähköpostitse. Haastateltaville lähetin saatekirjeen (LIITE 3), jonka jälkeen olin heihin yhteydessä puhelimitse. Sovin puhelimitse haastattelujen ajankohdan. Haastattelut sovittiin hyvissä ajoin ennen haastatteluajankohtaa. Haastateltaville annoin vapauden valita milloin ja missä ympäristössä he haluavat haastattelun tapahtuvan. Haastattelupaikka on optimaalinen, kun kommunikointi on mahdollisimman häiriötöntä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73–74). Kaikki haastattelut tapahtuivat haastateltavien omissa työhuoneissa. Tämä mahdollisti haastateltaville helpon osallistumisen sekä loi haastattelutilanteesta mahdollisimman luonnollisen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73–74). Haastattelut tapahtuivat kolmen viikon aikana suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Haastattelutilanteessa esittelin vielä itseni, kerroin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Kerroin haastatteluteemoista ja että haastattelu etenee avoimen keskustelun avulla. Haastattelut nauhoitin erillisellä sanelulaitteella ja siihen pyysin haastattelun alussa vielä luvan. Haastattelun nauhoittaminen säilyttää keskustelusta olennaiset seikat kuten haastateltavan sanatarkan puheen, äänenkäytön ja myös mahdollisen tunnelatauksen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92). Haastateltaville kerroin, ettei heidän henkilöllisyytensä tai työyksikkönsä tule missään tutkimuksen vaiheessa julki. Avoimen keskustelun avulla pyrin luomaan luontevan ilmapiirin avoimelle vuorovaikutukselle. Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon mukaisesti. Tarkentavien kysymysten avulla kykenin johdattelemaan keskustelua ja syventämään sekä selventämään vastauksia saadakseni tarvittavan tiedon teema-alueesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 107). Apukysymysten johdosta haastattelut sujuivat luontevasti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, jolloin itse aineisto ohjaa tutkimuksen kulkua. Aineistoa kerätään niin kauan, kunnes uusi aineisto ei enää lisää ymmärrystä. (Kananen

2017, 71.) Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen, kylläisyyteen käsitettä saturaatio. Tutkija alkaa kerätä aineistoa, päättämättä etukäteen, miten monta henkilöä hän haastattelee. Aineistoa on riittävästi silloin, kun samat asiat alkavat toistua haastattelussa. Tällöin tapahtuu saturaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Aineiston saturaatio täyttyi kahdeksannen haastattelun myötä, mutta koska haastatteluajankohdat oli sovittu jo hyvissä ajoin, haastattelin loput kolme kohdehenkilöä rikastaakseni aineistoa tarkentavilla kysymyksillä.

4.5 Aineiston analyysi

Jokaisen haastattelun jälkeen suoritin nauhoitetun aineiston litteroinnin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston sanatarkkaa kirjoittamista puheesta tekstiksi. Litteroinnissa huomioidaan puhujan äänensävy, tauotukset, naurahdukset ja huokaukset (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185). Aineisto oli hyvä litteroida heti haastattelun jälkeen, jolloin aineisto on vielä tuoretta ja hyvässä muistissa. Jokaisen haastattelun kirjoitin auki ennen seuraavaa haastattelua. Litteroinnista tutkimusaineistoa kertyi 61 sivua fontilla 12. Nauhoitetun aineiston tulostin paperiversioon ja tuhosin nauhoitteet välittömästi litteroinnin jälkeen.

Analyysivaiheessa kerätty aineisto analysoidaan, tulkitaan ja laaditaan johtopäätökset. Tässä vaiheessa selviää, minkälaiset vastaukset tutkimusongelmiin saadaan. Laadullisessa tutkimuksessa analysointia tehdään usein koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valitsin induktiivisen sisällönanalyysin. Aineiston analysointia ei ohjaa teorettinen lähtökohta, vaan aineistolähtöinen päättely yksittäistapauksien havainnoinnista edeten yleiseen päättelyyn. (Hirsjärvi ym. 2009, 150–157.) Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus. Aineistosta valitaan analysoitavat asiat tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analysoitavat asiat eivät ole ennalta sovittuja tai harkittuja, joten aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat tutkittavasta ilmiöstä eivät ohjaa tai vaikuta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Aineistolähtöinen analyysi voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Redusoinnissa analysoitava aineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistosta nostetaan tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Prosessin toisessa vaiheessa nostetut ilmaisut ryhmitellään eli klusteroidaan. Ryhmittely perustuu samankaltaisuuksia ja /

tai eroavaisuuksia kuvaavien käsitteiden luokitteluun. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet muodostetaan yhdeksi luokaksi, joka otsikoidaan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Yksittäisten käsitteiden luokitteluun yleisimpiin käsitteisiin tiivistää aineistoa sekä luo pohjaa tutkimuksen perusrakenteelle. Prosessin kolmannessa vaiheessa aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä eli aineisto abstrahoidaan. Abstrahoinnilla tarkoitetaan tutkimuksesta saadun valikoidun tiedon pohjalta muodostuvia teoreettisia käsitteitä. Abstrahointivaiheessa päästään alkuperäisilmauksista teoreettisten käsitteiden kautta johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 91–108.)

Aineiston keräämisen jälkeen analysoin aineiston induktiivisella sisällönanalyysillä. Litteroidun aineiston luin useaan otteeseen läpi. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ohjasivat analyysiä. Tämän jälkeen keräsin aineistosta samaa tarkoittavat ilmaisut alleviivaamalla ne erivärisillä huopakynillä. Nämä alleviivatut ilmaisut muutin pelkistettyyn muotoon. Samansisältöiset ilmaisut yhdistin alaluokiksi ja nimesin luokat sisältöä kuvaavilla nimillä. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat alaluokat yhdistin ryhmiksi, jotka otsikoin ja joista muodostui pääluokat. Samansisältöiset pääluokat yhdistin vielä kolmeen yhdistävään luokkaan: selkeän mentorointimallin puuttuminen (LIITE 4), ammatillisuuden kasvu (LIITE 5) ja mentoroinnin toimintamalli (LIITE 6).

5 LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA MENTOROINNISTA JA SEN KEHITTÄMISESTÄ

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymä Soiten hoidon ja hoivan palvelualueella toimivien uusien lähijohtajien kokemuksia mentoroinnista ja siitä, miten mentorointia tulisi kehittää. Tarkoituksena on kehittää lähijohtajien mentoroinnin toimintamalli johtamistyön välineeksi, jota käytetään uusien lähijohtajien mentorointiin. Keskeisiksi tutkimushaasteiksi nousivat seuraavat tutkimuskysymykset: millaisia kokemuksia lähijohtajilla on mentoroinnista, millaisia vaikutuksia mentoroinnilla on ollut lähijohtajauralle sekä miten uusien lähijohtajien mentorointia tulisi kehittää? Tutkimukseen osallistui 11 lähijohtajaa, joilla oli alla 3 vuotta työkokemusta lähijohtajatehtävissä toimimisesta.

5.1 Lähijohtajien kokemuksia mentoroinnista

Lähijohtajat kokivat, ettei selkeää mentorointimallia ollut. Lähijohtajat kokivat mentoroinnin olleen määrittelemätöntä toimintaa, joka perustui lähinnä uuden lähijohtajan tarpeisiin. Kaikki lähijohtajat kokivat, ettei heille ollut nimetty mentoria, osoitettu mentoria tai sitä ei koettu olevan ollenkaan. Muutama lähijohtajista kertoi, ettei mentorointi ollut henkilökohtaista, vaan yleistä mentorointia. Yleisessä mentoroinnissa kaikki työyhteisössä mentoroivat toisiaan. Kenellekään lähijohtajista ei oltu tehty mentorointisopimusta. Kaikki lähijohtajat kokivat myös, ettei mentorointi ollut suunnitelmallista, mentoroinnille ei ollut asetettu tavoitteita eikä mentorointia ollut arvioitu. Mentorointi oli ollut lähinnä aktoriilähtöistä. Lähijohtajat kokivatkin, että jos eivät itse olisi olleet aktiivisia, eivät olisi saaneet mentorointia. Kuitenkin kaikki lähijohtajat kokivat, että olivat saaneet jossain määrin mentorointia esimiesuran alkuaikoina. Mentorointi ja perehdyttäminen sekoitettiin herkästi keskenään ja osa lähijohtajista kokivatkin, että niiden erottaminen toisistaan on vaikeaa. Koska mentorointi koettiin olleen suunnittelematonta ja tavoitteetonta, se miellettiin lähemmäksi perehdyttämistä.

Silloinhan ei ketään nimetty varsinaisesti. Epävirallisesti mulla on ollu ja oon saanut apua siihen esimiestyöhön kun on kysynyt, ja tarvinnut sitä, niin jotain kautta. Mutta kylä sitä on joutunut olemaan itse aktiivinen ja etsimään sitä tietoa ja kyselemään.

Varsinaisesti sitä ei järjestetty, mutta saihan sitä aina edelliseltä esimieheltä kysyä, mutta sillälailailla sellaista varsinaista mentorointia ei ole ollut. Tottakai uusilta kollegoilta sai kysyä.

Että tavallaan kaikki toimii mentorina kaikille ja sellaista yhteistyötä tehdään.

Lähijohtajat olivat kokeneet saaneensa jossain määrin mentorointia erilaisissa tilanteissa eri ammattiryhmiin kuuluvilta henkilöiltä. Lähijohtajista osa koki, että oma esimies on toiminut eniten mentorina. Osa lähijohtajista puolestaan koki että, edelliseltä esimieheltä sai eniten mentorointia. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat saaneen jossain määrin mentorointia omalta esimieheltä. Esimies tai edeltävä esimies oli mentoroinut lähijohtajia lähinnä käytännön asioiden ja henkilöstöhallinnon asioiden suhteen. Osa lähijohtajista koki saaneensa mentorointia muilta, eri ammattiryhmään kuuluvilta työyhteisön jäseniltä. Lähijohtajat kokivat mentorin valintaan vaikuttaneen henkilön erityisosaamisen joltain tietyltä osaamisalueelta, kuten esimerkiksi sihteerin erityisosaaminen laskutukseen ja päätösten tekoon liittyvissä asioissa ja sairaanhoitajan erityisosaamisen työvuorosuunnitteluun liittyvissä asioissa. Osa haastateltavista koki saaneensa omilta kollegoiltaan eniten mentorointia. Heistä muutaman mukaan fyysisesti lähimpänä olleen kollegan tai entuudestaan tunteman kollegan olleen luonnollinen valinta mentorille. Omilta kollegoilta saatu mentorointi oli lähinnä käytännön asioiden hoitamiseen liittyvää mentorointia. Esimieheltä ja kollegalta saatu mentorointi käytännön asioiden hoitamiseen, erosi lähinnä ohjauksen luonteella. Esimiehiltä kysyttiin neuvoa, miten asia suhteen kannattaisi toimia ja kollegoilta kysyttiin, miten asia konkreettisesti tehdään.

Oma esimies toimi mun mentorina ja sillä lailla sai aina kysyä ja varmistaa. Me tehtiin paljon töitä yhdessä. Käytiin läpi niitä kaikkia asioita ja koin että mä selviän siitä työstä.

Vaikkei meillä mitään virallista mentorointisopimusta ollut, niin kyllä mua mentoroitiin paljon mun kollegoiden, varsinkin kahden kollegan toimesta.

Ilman apua en olisi pärjännyt ja olisi moni asia varmaan jäänyt tekemättä. Sihteerin auttoi ja opetti paljon esimerkiksi laskutuksessa ja päätöksen teossa.

5.2 Mentoroinnin vaikutukset lähijohtajuralle

Lähijohtajat kokivat mentoroinnin vaikuttaneen heidän ammatilliseen kasvuunsa myönteisesti. Lähijohtajat kokivat, että mentoroinnista saadut hyödyt olivat ammatti-identiteetissä näkyvät vaikutukset. Osa lähijohtajista kokivat, että itsevarmuus oli lisääntynyt mentoroinnin myötä. Itsevarmuuden lisääntyminen oli auttanut nopeammin tarttumaan työhön ja antanut rohkeutta tehdä itsenäisesti omia ratkaisuja esimiesuralla. Osa haastateltavista koki mentoroinnin vaikuttaneen työssä jaksamiseen. Varsinkin lähijohtajauran alussa työmäärän ja uuden tiedon oppimisen koettiin olevan raskasta. Kaikki

haastateltavat kokivat ammatti-identiteetin vahvistuneen mentoroinnin myötä. Ammatti-identiteetin vahvistuminen vaikutti suoraan oman aseman vahvistumisena työyhteisössä. Esimiehen identiteetin ja oman roolin vahvistuminen koettiin tärkeäksi heti esimiesuran alkuaikoina. Sen koettiin vaikuttaneen merkittävästi oman yksikön henkilöstön johtamiseen. Ammatti-identiteetissä näkyvät vaikutukset koettiin jopa yhtä merkittäviksi kuin ammattiosaamisessa näkyvät vaikutukset.

Tottakai se antaa sitä itsevarmuutta ja että on oikeilla jäljillä. Onhan se ihan selvä asia, että se on tärkeää, että sää saat vahvistuksen niille omille ajatuksille.

Ei liity aina siihen työn suorittamiseen ja tekemiseen vaan ne muut kuormittavat asiat, niin se oman roolin vahvistaminen ja sellainen psyykkinen sparraus siihen työhön. Siihen tarvii myös mentorin joka ohjaa ja tukee sua siinä työssä, että sää itse jaksat sellaisen vaikean ajan ohi ja yli.

Moni kokee ettei hallitse niin monesta asiasta niin paljon, se epävarmuus uudella aloittavalla esimiehellä tulee just siitä, kun se suo on kauhea rämmittävä.

Lähijohtajat kokivat ammattiosaamisessa näkyvät vaikutukset merkittävimiksi hyödyiksi mentoroinnista. Kaikki lähijohtajat kokivat osaamisen ja tiedon lisääntymisen olleen mentoroinnin ansiota esimiesuran alkuaikoina. Lähijohtajat kokivat suurimpina haasteina eri ohjelmistojen käytön, mitä mihinkin ohjelmistoon pitää ilmoittaa ja riittääkö sähköinen tallennus vai pitääkö dokumentti arkistoida. Mentori oli opettanut konkreettisesti eri ohjelmistojen käyttöä, sopimusten tekemistä sekä käytännön taitoja. Lisäksi kaikki kokivat, että ovat saaneet mentorilta käytännön tietoa ja ennen kaikkea syvällistä tietoa. Lähijohtajat kokivat, että vaikka lähes kaikkeen löytyy kirjallinen ohjeistus, oli mentorilta saatu henkilökohtainen ohjeistus merkityksellisempää. Mentoroinnin myötä kaikki kokivat saaneensa myös uusia näkökulmia asioihin ja mentorointi on mahdollistanut omien toimintamallien rakentamisen. Lähijohtajat kokivat mentoroinnin auttaneet heitä katsomaan ja ajattelemaan asioita esimiehen näkökulmasta. Osa lähijohtajista kokikin lähijohtajaksi siirtymisen suoraan työntekijän roolista olleen haastavaa, varsinkin jos siirtyminen oli tapahtunut saman työyksikön sisällä. Kaikki haastateltavat kokivatkin mentoroinnin lisänneen ammattiosaamista.

Kyllä sitä ois ihan pulassa ilman mentorointia, ei siitä vaan olis tullut mitään. Vaikka ite on lukenut kaikkea esimiestyöhön liittyvää ja esimiestyöstä opuksia, niin ei sitä niistä opuksista opi vaan kyllä se sisäistetty tieto tulee niiltä työkavereilta, sitä jaettua tietoa.

Se käytännön tieto oli äärimmäisen tärkeää ja sitä sai siltä työkaverilta, siis siltä mentorilta, niin siltä sai sen eksaktin tiedon, että miten se menee.

Sehän on justiin se, mitä ei tule sieltä oppikirjoista, vaan se syntyy sieltä toisen kokemuksen kautta. Että se on ihan sama vaikka luet 20 kirjaa jostain aiheesta, kun se on vain

se kirja, vaikka sieltä tuleekin iso osa siitä tietoperustasta, mutta se ymmärrys on tullut mentoroinnin myötä.

5.3 Mentoroinnin kehittämishaasteet

Lähijohtajat kokivat, että mentoroinnille täytyy olla toimintamalli. Lähijohtajat kokivat, että mentorin valinta on mentorointiprosessin onnistumiselle tärkeää ja että mentori täytyy nimetä. Mentoriksi ryhtymisen koettiin kuitenkin olevan vapaaehtoista. Lähijohtajat kokivat, että koska aiemmin mentoria ei oltu nimetty tai osoitettu, oli mentoroinnin saaminen heistä itsestään ja omasta aktiivisuudestaan riippuvainen. Lähijohtajat kokivat, että omalla esimiehellä on paras tietämys siitä, kuka sopii kenellekin mentoriksi. Vain yksi lähijohtajista olisi itse halunnut valita mentorin oman esimiehen antamista vaihtoehdoista mentoriksi sopivista henkilöistä. Lähijohtajat pitivät kuitenkin tärkeänä, että mentorin ja aktorin "kemat" kohtaavat. Osa lähijohtajista pitivät tärkeänä, että mentori ja aktori tapaavat ennen mentorointiprosessin alkua. Mentorilta vaadittavien taitojen suhteen Lähijohtajien mielipiteet erosivat. Osa lähijohtajista pitivät mentorin taustakoulutusta merkityksellisenä. Esimieskoulutuksen katsottiin kuitenkin olevan eduksi. Koulutusta tärkeämpänä lähijohtajat kokivat työkokemuksen. Mitä pidempi työura ja laaja-alaisempi työkokemus, sen tärkeämpänä sitä pidettiin. Mentorilta odotetaan myös riittävästi näkemystä erilaisten tilanteiden ja asioiden hoitoon. Yhtä tärkeänä pidettiin myös ammatillista tietämystä ja osaamista, jota mentorin on myös jaettava aktorille. Kaikki lähijohtajat pitivät tärkeänä, että mentori osaa ohjata ja opastaa aktoria eteenpäin.

Ehkä esimies tietää parhaiten kuka on sellainen mentori, kenellä on riittävästi sellaista kokemusta mitä mää tarvitsen ja kuka on halukas jakamaan sitä tietoa. Mutta varmaan tärkein on se että ne kemit kohtaa.

Mentorointi pitäis jossain määrin perustua vapaaehtoisuuteen, koska mää uskon että jos määrätään joku joka ei oo siitä kiinnostunut, niin se ei aja asiaansa.

Mentorin taustakoulutus antaa sen oman näkemyksen mutta ehkä mää kuitenkin pidän tärkeämpänä sitä työkokemusta ja sitä hiljaista tietoa mitä sillä on runsaasti. Haluaisin ette se mentori olisi sellainen joka on ollut jo jonkin aikaa siinä työtehtävässään. Koska kuitenkin sieltä löytyy sitä hiljaista tietoa ja enemmän kokemusta kuin hetken aikaa työskenneeltä.

Lähijohtajien kokivat, että mentorointiin tarvitaan selkeät ohjeet ja suunnitelma. Lähijohtajat pitivät tärkeänä, että mentorointisuhde aikataulutetaan. Lähijohtajat kokivat myös, että mentorointisuhteen alussa tuen tarve on suurempaa. Mentorointisuhteen alussa tapaamiset voisivat olla tiheämmin ja lop-

pua kohden harventua. Riittävä tapaamisten määrä oli noin kerran kuukaudessa. Lähijohtajat kokivat, että tapaamiset tulee olla ennalta sovittuja. Osa lähijohtajista koki, että mentorointitapaamiselle varattu aika tulisi olla sopimukseen kirjattu. Yhteydenpitoa puhelimitse tai sähköpostilla katsottiin olevan aktorin tarpeista lähtöisin olevaa toimintaa, eikä sitä voi aikatauluttaa. Mentorointisuhteen pituuden suhteen lähijohtajien mielipiteet erosivat. Osa lähijohtajista pitivät 1–2 vuotta sopivana aikana, osa puolestaan koki puolen vuoden olevan riittävä pituus mentorointiprosessille.

Mentorointisuhteen aikataulutuksen lisäksi lähijohtajat pitivät tärkeänä mentorointiprosessin sisältöä. Lähijohtajat kokivat, että mentoroinnista täytyy tehdä kirjallinen suunnitelma, jonka mukaan mentorointiprosessi etenee. Suunnitelman sisällön suhteen lähijohtajilla oli laaja näkemys, mitä siihen tulisi kirjata. Osa lähijohtajista pitivät tärkeänä tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seurantaan mentorointisuhteen aikana. Osa lähijohtajista piti tärkeänä kirjata ylös, mitä asioita mentorointiprosessin aikana käydään läpi. Läpikäytävät asiat olivat konkreettisia toimintoja esim. työsopimuksen, työvuorosuunnitelman, päätösten ja laskutuksen tekeminen. Osa lähijohtajista piti tärkeänä käydä mentorointisuhteen aikana väliarviointeja. Väliarvioinnissa käytäisiin läpi, kuinka mentorointi on edennyt, ollaanko tavoitteita saavutettu ja missä asioissa vielä tarvitsisi tukea. Lähijohtajat kokivat, etteivät koskaan olleet saaneet palautetta saadusta mentoroinnista, eikä mentorointia muutoinkaan arvioitu. Lähijohtajat pitivät tärkeänä, että palvelualuejohtaja osallistuu mentorointiprosessin suunnitteluun ja arviointeihin.

Mentoroinnista pitää tehdä paperilla sopimus johon määritellään ne kulmakivet ja tavat kuinka otetaan yhteyttä ja ennalta sovitut tapaamiset vaikka puolen vuoden ajalle. Ensimäinen puolivuotta on aika kriittinen tuen tarpeen kannalta, se on oikeastaan sellainen kiirastuli. Se pitää ehdottomasti varmistaa se aloitus.

Ehkä se ois säännöllisyyttä, tapaamisia, tavoitteita, jotka sovittais ja sitten katottais että ne on toteutunut.

Tehtäis semmonen runko mitä milloinkin on mitäkin tehtävä ja se mentori seuraisi sitten että pysynkö mää aikataulussa. Ei tietenkään koko ajan tarvi olla vieressä ja neuvoa vaan sillai rinnalla kulkisi.

5.4 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

Tutkimustulosten mukaan mentorointia oli tapahtunut, vaikka selkeää mentorointi mallia ei ollut käytössä. Mentoroinnin koettiin olleen määrittelemätöntä toimintaa, joka perustui lähinnä uuden lähijohtajan tarpeisiin. Mentoria ei oltu nimetty tai osoitettu, eikä kenellekään ollut tehty mentoroinnista sopimusta. Mentorina oli toiminut esimies, edeltävä esimies, kollega tai johonkin muuhun ammattiryhmään kuuluva työyhteisön jäsen. Mentorointi ei ollut suunnitelmallista eikä sille ollut asetettu tavoitteita, joten se sekoitettiin herkästi perehdyttämiseen. Saatua mentorointia ei myöskään koskaan ollut arvioitu.

Vaikka mentorointi oli ollut määrittelemätöntä toimintaa, koettiin sen kuitenkin vaikuttaneen ammatilliseen kasvuun myönteisesti. Ammatti-identiteetin koettiin vahvistuneen. Ammatti-identiteetissä näkyvien vaikutusten koettiin olevan itsevarmuuden ja jaksamisen lisääntyminen. Nämä koettiin hyvin tärkeäksi tapahtuvan aivan lähijohtajauran alussa. Ammatti-identiteetissä näkyvien vaikutusten koettiin olevan jopa yhtä merkittäviä kuin ammattiosaamisessa näkyvät vaikutukset. Näitä koettiin olevan osaamisen, tiedon, ammatillisen ymmärryksen ja näkökulmien lisääntyminen. Mentorilta saatu tieto, ohjaus ja konkreettinen opetus koettiin olevan syvällisempää kuin kirjalliset ohjeet.

Tulokset toivat lisäksi esiin mentoroinnin kehittämiseen tarvittavaa tietoa. Mentoroinnille täytyy olla toimintamalli, joka pitää sisällään selkeät ohjeet, suunnitelman ja mentorin valinnan. Mentorin valintaan ja nimeämiseen tulisi huomioida myös mentorilta vaadittavat taidot kuten laaja-alainen osaaminen, työkokemus, koulutus ja mentorin oma halukkuus tehtävään. Selkeissä ohjeissa ja suunnitelmassa tulisi huomioida mentorointisuhteen aikataulutus, kuten mentoroinnin kesto, tapaamiset ja yhteydenototavat. Mentoroinnin sisällön suhteen tulisi huomioida tavoitteiden asettelu, palaute ja arviointi.

6 MENTOROINNIN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN

Kyselystä saatuja tuloksia hyödynnettiin mentoroinnin toimintamallin rakentamiseen. Mentoroinnin toimintamallin rakentamiseen osallistui ohjausryhmä, johon valitsin työelämäohjaajani kanssa hoidon ja hoivan toimialueelta 2 laaja-alaista kokemusta omaavaa lähijohtajaa sekä 2 palvelualuejohtajaa. Esittelin opinnäytetyön tulokset ohjausryhmälle helmikuussa 2019. Kävimme keskustelua tuloksista, joiden pohjalta yhteenvetona voitiin todeta, että uusille lähijohtajille ei ole selkeää mentorointimallia. Mentorointia oli kuitenkin tapahtunut, jonka haastateltavat kokivat vaikuttaneen positiivisesti ammatilliseen kasvuun. Ohjausryhmä hyväksyi opinnäytetyön kehittämiskohteeksi mentoroinnin toimintamallin luomisen uusille lähijohtajille. Toimintamalli otettaisiin käyttöön Soiten hoidon ja hoivan toimialueella. Ohjausryhmä toi myös esille, että mentoroinnin toimintamalli on tehtävä sellaiseen muotoon, että se voidaan liittää sähköisesti Soiten intranettiin. Ohjausryhmän mukaan mentoroinnin toimintamallin tulee olla tiivis ja selkeä kokonaisuus. Ohjausryhmän kanssa pohdimme mitä mentoroinnin toimintamallin tulee pitää sisällään. Hyödynsimme opinnäytetyöstäni saatuja tuloksia, jonka mukaan toimintamallin tulee sisältää mentorin valintaan, mentorointisuhteen aikatauluun sekä mentoroinnin sisältöön liittyviä asioita. Toin myös esille, että Soiten rekrytointiyksikössä on käytössä Johanna Sandbäck Forsellin (2012) luoma mentorointimalli uusille työntekijöille.

Ohjausryhmä kokoontui seuraavan kerran maaliskuussa 2019. Ennen kokoontumista ohjausryhmä oli saanut perehtyä ensimmäiseen versioon mentoroinnin toimintamallista sekä Soiten rekrytointiyksikössä käytössä olevaan mentorointimalliin. Ohjausryhmä päätti, että Soitella ei tulisi olla monenlaisia malleja käytössä, vaan voitaisiin hyödyntää jo olemassa olevan mentorointimallin rakennetta. Rekrytointiyksikössä käytössä olevan mentorointimallin rakenne oli hyvä, mutta sisältö ei vastannut kaikilta osin uusille lähijohtajille suunnatun mentoroinnin tarpeita. Olin yhteydessä Johanna Sandbäck Forselliin ja pyysin lupaa saada hyödyntää hänen luomaa mentorointimallin pohjaa. Johanna Sandbäck Forsell antoi luvan hyödyntää mentorointimallin pohjaa. Ohjausryhmä kokoontui vielä huhtikuussa 2019, jota ennen he olivat saaneet sähköpostitse mentoroinnin toimintamallin. Tähän versioon ohjausryhmä ehdotti vielä pieniä muutoksia, jonka jälkeen mentoroinnin toimintamalli hyväksyttiin.

Opinnäytetyö kehittämisosion tuloksena tein Soiten hoidolle ja hoivalle mentoroinnin toimintamallin. Mentoroinnin toimintamalli (LIITE 7) pitää sisällään ohjeen mentorointiprosessin etenemisestä, SWOT analyysin, mentorointisopimuksen ja mentorointiprosessin arvioinnin. Mentorointiprosessin

eteneminen pitää sisällään teoriatietoa. Teoriatieto aukeaa "klikkaamalla" kursivoituja avainsanoja mentori, aktori, SWOT-analyysi, mentorointiprosessi, mentorointi sekä mentorointisuhde. Soiten intranetissä mentoroinnin toimintamallissa kursivoituista avainsanoista on luotu hyperlinkki opinnäytetyön tietoperustaan. Työ laitetaan Soiten intranettiin hoidon ja hoivan sivuille, mistä se on kaikkien Soitelaisten saatavilla.

Esittelin mentoroinnin toimintamallin hoidon ja hoivan palvelualuejohtajille heidän johtoryhmän kokouksessa. Mentoroinnin toimintamalli on hyödynnettävissä kaikilla Soiten toimialueilla, joten koko Soiten palvelualuejohtajille suunnitellaan esittelytilaisuus syksyille 2019. Lisäksi tulen laatimaan media-tiedotteen Soitesanomiiin. Soitesanommat ovat Soiten organisaation sisäinen kuukausitiedote.

7 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

Seuraavissa alaluvuissa pohdin opinnäytetyöni kannalta keskeisiä tuloksia ja niiden pohjalta tapahtunutta kehittämistyötä. Pohdin eettisyyden ja luotettavuuden toteutumista opinnäytetyössä sekä tarkastelen omaa ammatillista kasvua opinnäytetyöprosessin aikana. Lopuksi esitän opinnäytetyöstäni tulleet tärkeimmät johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

7.1 Keskeisten tulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tulokset olivat hyvin samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten ja teorian kanssa. Sen sijaan mentoroinnista, joka oli ollut suunnittelematonta ja organisoimatonta, ei löydy aikaisempaa tutkimustietoa. Mentorointi oli ollut määrittelemätöntä toimintaa, joka perustui lähinnä uuden lähijohtajan tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että selkeän mentorointimallin puuttumisesta huolimatta kaikki lähijohtajat olivat kokeneet saaneensa jossain määrin mentorointia lähijohtajauran alkuaikoina. Mentorointi sekoitettiin herkästi uuden työntekijän perehdyttämiseen eikä mentorointisuhteen merkitystä tulosten mukaan ymmärretty täysin. Käsitteet mentoroinnin vaikutuksista olivat kuitenkin positiivisia. Mäkisen (2014, 208) tutkimuksen mukaan tieto ja ymmärrys mentoroinnista takaavat onnistuneen ja tuloksekkaan mentorointisuhteen.

Mentorointi oli ollut henkilökohtaista tai yleistä mentorointia, jossa kaikki työyhteisön jäsenet mentoroivat toisiaan. Mentoria ei oltu nimetty tai osoitettu oman esimiehen johdosta. Mentorointia oli koettu saavan vain, jos itse oli aktiivisesti tietoa ja tukea hakenut. Kyse oli siis enemmänkin spontaanista mentoroinnista, jolloin aktori sai apua juuri silloin, kun hän sitä tarvitsi, eikä mentoroinnille oltu asetettu tavoitteita (Kupias & Salo, 2014, 20–22). Kenellekään lähijohtajista ei oltu myöskään tehty mentorointisopimusta eikä suunnitelmaa mentoroinnin sisällöstä. Karjalaisen (2010) tutkimuksen mukaan mentorointisuhteesta tehdään aina sopimus. Siinä sovitaan etukäteen tietyt asiat, kuten muun muassa tavoitteet, käsiteltävät sisällöt ja aikataulut (Karjalainen 2010, 77–88). Mentorina oli toiminut oma esimies, edellinen esimies, kollega tai joku muu työyhteisön jäsen. Vaikka lähijohtajat olivatkin itse valinneet oman mentorinsa erilaisiin tilanteisiin, on toimintatapa yhteneväinen Karjalaisen (2010) tutkimuksen tuloksiin. Niiden mukaan aktori valitsee itselleen sopivan mentorin asetettujen tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti ja se määrittää mentorin roolin (Karjalainen 2010, 77–81). Tutkimukseni tulos-

ten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että selkeän mentorointimallin puuttumisen vuoksi mentorointitoiminta on ollut varsin tavoitteetonta ja kontrolloimatonta.

Tutkimustulosten mukaan kuitenkin lähijohtajat kokivat myönteisinä saadun mentoroinnin vaikutukset. Mentoroinnista saadut hyödyt näkyivät ammatti-identiteetissä sekä ammattiosaamisessa. Itsevarmuus ja työssä jaksaminen olivat lisääntyneet sekä vahvistaneet ammatti-identiteettiä. Esimiehen identiteetin ja oman roolin vahvistuminen koettiin tärkeäksi heti esimiesuran alkuaikoina. Leskelän (2005, 243) tutkimuksessa nousi vastaavia positiivisia kokemuksia aktoreille mentoroinnista, jotka auttoivat oman ammatti-identiteetin kehittämisessä. Ammattiosaamisessa näkyvät vaikutukset koettiin kuitenkin merkittävimmit hyödyiksi mentoroinnista. Lähijohtajat kokivat osaamisen ja tiedon lisääntymisen olleen mentoroinnin ansiota esimiesuran alkuaikoina. Mentori on ohjannut ja opettanut konkreettisesti eri ohjelmistojen käyttöä sekä käytännön taitoja. Lisäksi kaikki kokivat, että ovat saaneet mentorilta käytännön tietoa ja ennen kaikkea syvällistä tietoa. Mentoroinnin myötä lähijohtajat kokivat saaneensa myös uusia näkökulmia asioihin ja mentorointi on mahdollistanut omien toimintamallien rakentamisen. Tiedon jakaminen, taitojen vahvistaminen sekä työhön liittyvien tunteiden, ajattelun ja toimintatapojen kriittinen arviointi ja tarkastelu on noussut merkittävänä asiana esille myös Karjalaisen (2010, 76–79) tekemässä tutkimuksessa. Johtopäätöksenä voidaankin todeta mentoroinnilla olleen positiivisia vaikutuksia lähihoitajan ammatilliseen kasvuun. Kuitenkin mentorointitoimintaa on syytä kehittää.

Uusien lähijohtajien mentoroinnin kehittämiseen tutkimuksesta nousi esille neljä keskeistä asiasiltää: mentorin nimeäminen, mentorilta vaadittavat taidot, mentorointisuhteen aikataulutus sekä mentoroinnin suunniteltu sisältö. Mentorin nimeämisen suhteen lähijohtajat kokivat, että omalla esimiehellä on paras tietämys, kuka sopii kenellekin mentoriksi. Mentoriksi ryhtymisen koettiin kuitenkin olevan vapaaehtoista. Lähijohtajat pitivät kuitenkin tärkeänä, että mentorin ja aktorin "kemat" kohtaavat, vuorovaikutus on avointa ja molemminpuolista. Leskelän (2005) tutkimuksesta käy ilmi, että mentorintiosapuolet tarvitsevat yhteisen syyn olla vuorovaikutuksessa. Selkeät tavoitteet mentoroinnille muodostaa tälläisen syyn. Leskelän tutkimuksessa mentori tai aktori kuvasivat toista osapuolta huonosti sitoutuneeksi niissä vuorovaikutussuhteissa, joissa tavoitteet oli heikosti asetettu tai niitä ei ollut lainkaan (Leskelä 2005, 247). Tutkimustulosten mukaan mentorin ja aktorin olisi hyvä tavata ennen mentorointiprosessin alkua.

Mentorilta vaadittavien taitojen suhteen tutkimustuloksissa oli eroavaisuuksia. Vain osa lähijohtajista pitivät mentorin taustakoulutusta merkityksellisenä. Esimieskoulutuksen katsottiin kuitenkin olevan eduksi. Koulutusta tärkeämpänä lähijohtajat kokivat työkokemuksen. Mitä pidempi työura ja laaja-

alaisempi työkokemus, sen tärkeämpänä sitä pidettiin. Samankaltaisia tuloksia ilmeni myös Ronkaisen (2016) Pro gradu -tutkielmasta, jossa mentoroitavat pitivät tärkeänä kriteerinä, että mentorilla on riittävästi kokemusta. Tällöin mentoroitava kokee, että on jotain mitä tavoitella. (Ronkainen 2016, 81.) Karjalaisen (2010) tutkimuksesta ilmenee kuitenkin, että työkokemus yksinään ei ole tärkein asia mentoriksi ryhtyvältä. Mentoriksi ryhtyvän täytyy ennen kaikkea olla halukas ja kykenevä ohjaamaan ja tukemaan toista ihmistä. (Karjalainen 2010, 92.) Tutkimustuloksista ilmeni myös, että mentorilta odotetaan riittävästi näkemystä, ammatillista tietämystä ja osaamista, jota mentorin on myös jaettava aktorille. Mentorin on myös osattava ja haluttava jakaa tietoa, ohjata ja opastaa aktoria eteenpäin. Tutkimukseni tulokset ovat yhteneväisiä Karjalaisen (2010) tutkimuksen kanssa, josta käy ilmi, että mentori on kokenut osaaja, jonka tehtävänä on opettaminen, ohjaaminen, neuvominen, kannustaminen ja sekä ystävänä että tukijana toimiminen (Karjalainen 2010, 31).

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan mentoroinnille on annettava riittävästi aikaa. Mentorointisuhte tulee aikatauluttaa ja siitä tulee tehdä myös kirjallinen suunnitelma, jonka mukaan mentorointiprosessi etenee. Mentorointisuhteen alussa tuen tarve on suurempaa, jolloin tapaamiset voivat olla tiheämmin ja loppua kohden harventua. Riittävä tapaamisten määrä oli noin kerran kuukaudessa ja tapaamiset tulee olla ennalta sovittuja. Mentorointitapaamiselle varattu aika tulisi olla sopimukseen kirjattu. Yhteydenpitoa puhelimitse tai sähköpostilla katsottiin olevan aktorin tarpeista lähtöisin olevaa toimintaa, eikä sitä voi aikatauluttaa. Tutkimuksesta ilmeni, että ½–2 vuotta pidettiin sopivana aikana mentorointisuhteelle. Myös Mäkisen (2014) tutkimuksen mukaan mentorointiin on varattava riittävästi aikaa. Riittävät aikaresurssit takaavat aktorin mentoroinnille asettamansa tavoitteiden saavuttamisen sekä edistää aktorin ammatillista kasvua (Mäkinen 2014, 2003). Tämä edellyttää myös ylemmän johdon sitoutumista mahdollistamalla riittävästi resursseja mentorointiprosessin toteutumiseen.

Suunnitelman sisällöstä tulee ilmetä mentoroinnille asetetut tavoitteet, mitä asioita mentorointiprosessin aikana käydään läpi ja niiden toteutumisen seuranta mentorointisuhteen aikana. Suunnitelmassa tulisi olla kirjattuna myös ylös väliarviointi. Leskelä (2005) toteaa tutkimuksessaan, että vain harvat aktorit osaavat heti alussa asettaa oikeanlaiset tavoitteet mentoroinnille (Leskelä 2005, 245). Sen vuoksi olisikin hyvä väliarvioinnissa tarkastella asetettuja tavoitteita ja miettiä mitä tavoitteita asetetaan mentorointiprosessin jäljellä olevalle jaksolle. Suunnitelmallisella, hallitulla ja tavoitteellisella mentoroinnilla edistetään uuden työntekijän työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä vahvistetaan työelämätaitojen hallintaa ja ammatillista osaamista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että mentoritoiminta tarvitsee mentoroinnin toimintamallin.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvälle tieteelliselle käytännölle ovat tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä. Ensisijaisesti hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa tutkija itse. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät sekä tulosten tallentaminen ja esittäminen ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tutkimuksen tuloksia julkaistaessa on toteutettava tiedeviestintää, joka on tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avointa ja vastuullista. Tutkijoiden on myös kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä. Muiden tutkijoiden tuotoksille on annettava niille kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa ja heidän julkaisuihinsa on viitattava asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus ja siitä raportointi on tapahduttava tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksen tekemiseen tulee myös olla tutkimuslupa hankittuna ja kaikkien tutkimuksessa olevien osapuolten vastuut, velvollisuudet ja oikeudet. Kaikkien osapuolten tulee hyväksyä aineistojen käyttöoikeuksia ja säilytystä koskevat kysymykset. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tutkimusta tehdessä tulee aina ottaa huomioon, että kaiken tieteellisen toiminnan ydin on tutkimuksen eettisyys (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211). Opinnäytetyönsuunnitelman hyväksymisen jälkeen anoin kohdeorganisaatiolta tutkimusluvan, jonka jälkeen vasta olin yhteydessä haastateltaviin. Tutkittaville kerroin riittävästi informatiivista tietoa tutkimukseen liittyvistä asioista (Kuula 2006: 106–107). Lisäksi heille kerrottiin, miten anonymiteetti turvataan tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Mäkinen 2006: 93, 114). Tällä varmistin, että tutkimuksen kohteena olevat tiedostavat vapaaehtoisuutensa ja mahdollisuutensa vetäytyä tutkimuksesta sekä tietävät anonymiteettinsä säilyvän tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Haastatteluissa en kysynyt tarkkoja yksilöitäviä tietoja enkä aineistoa käsiteltäessä käyttänyt heidän nimiään. Nauhoitettu aineisto litteroitiin, ja litteroitu aineisto tulostettiin paperiversioon, jonka jälkeen nauhoitukset tuhottiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 214, 221.) Tulokset esitin niin, ettei niistä vastaaja tai työyksikkö ole tunnistettavissa. Tutkimustuloksissa en ole jättänyt pois mitään merkityksellistä enkä lisännyt omia mielipiteitä. Tulokset on tuotu esiin eettisesti ja tutkimustuloksia vääristelemättä. Opinnäytetyö ja siihen liittyvät liitetiedostot olivat vain kotitietokoneella salasanan takana olevassa tiedostossa. Tutkimuksen edetessä aineisto säilytettiin asetettujen vaatimusten mukaisesti lukitussa laatikostossa ja tutkimuksen valmistumisen jälkeen haastatteluaineisto hävitettiin asianmukaisesti.

Kaikissa tutkimuksen vaiheissa on vältettävä epärehellisyyttä. Tällaista on muun muassa plagiointi, puutteellinen raportointi ja tulosten vääristäminen. Plagioinnilla tarkoitetaan toisen tekstin suoraa lai-

nausta ilman lähdeviitteitä. Toisen tekstiä saa lainata, kunhan asianmukaiset lähdeviitteet ilmoitetaan heti lainauksen perään ja erotetaan asianmukaisesti omasta tekstistä. Tulosten puutteellinen raportointi viittaa siihen, että tulokset ovat tekaistuja tai että tutkijalla ei ole ollenkaan aineistoa tulosten perusteeksi. Myös kielteiset tulokset tulee raportoida eikä niitä saa muuttaa näyttämään paremmilta. (Hirsjärvi ym. 2009, 25–26; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 173–174; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Opinnäytetyötä tehdessä on vältetty epärehellisyyttä ja kiinnitetty huomiota huolelliseen dokumentointiin ja lähdemerkintöihin. Tutkimustulokset on kerrottu rehellisesti ja vääristelemättä.

Tieteellinen tutkimus voi olla luotettava ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyön luotettavuus eli laadukkuus perustuu hyvään ja riittävän tarkkaan tutkimusprosessin vaiheiden kuvaukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä monilla eri asioilla. Yksi tärkeimmistä asioista on dokumentaatio, jolloin kaikki opinnäytetyössä tehdyt valinnat ja ratkaisut dokumentoidaan ja esitetään perusteluineen totuudenmukaisesti. Tällöin lukija voi todeta tutkijan valintojen oikeellisuuden sekä tulosten ja johtopäätösten aukottomuuden. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 16; Kananen 2012, 69–71, 161–165.) Opinnäytetyössäni luotettavuus näkyy tutkimuksen toteuttamiseen liittyvien työvaiheiden tarkalla raportoinnilla. Luotettavuutta lisää se, että samoja teoreettisia asioita tuli esille useista eri lähteistä. Olen yksityiskohtaisesti kertonut haastateltavien valintaan sekä aineiston keräämiseen liittyviä seikkoja, jotka näin oleelliseksi tulosten luotettavuuden kannalta.

Opinnäytetyöni aiheen valinnassa pidin tärkeänä ajankohtaisuutta ja työn hyödynnettävyyttä työelämään. Aiheen lopullinen valinta syntyi palvelualuejohtajan kanssa käydyistä keskusteluista. Hän ehdotti aiheeksi lähijohtajien mentorointia, koska Soitella ei ollut käytössä uusille lähijohtajille mentoroinnin toimintamallia. Hoidon ja hoivan palvelualuejohtajat keräsivät yksitoista kriteerit täyttävää lähijohtajaa, joiden yhteystiedot he antoivat minulle. Kirjallisen tutkimusluvan saatuani olin muuttamaan lähijohtajaan kerrallaan yhteydessä. Haastateltavien tarkkaa lukumäärää en rajannut tarkasti, vaan sovin muutaman haastattelun kerrallaan. Valitut lähijohtajat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimukseen osallistuville annettiin tietoa tutkimuksesta saatekirjeessä sekä haastattelutilanteen alussa. Haastattelutavat ja haastattelun nauhoittamisen kerroin tutkittaville ennen tutkimukseen osallistumista.

Jotta tutkimus olisi luotettava, täytyy saturaation täytyä. Kahdeksannen haastattelun myötä aineiston saturaatio täyttyi. Olin sopinut jo kolme viimeistä haastatteluajankohtaa, joten kävin sen hetkisen haas-

tattelumateriaalin läpi pohtien, mistä haluaisin vielä lisää syvällisempää tietoa. Kolmen viimeisen haastattelun kohdalla syvensin erityisesti tietoa mentorilta vaadittavaan koulutukseen. Lähijohtajat kokivat tutkimukseni hyvin tärkeäksi sekä tarpeelliseksi. Tutkimukseni kohderyhmään kuuluvat lähijohtajat osallistuivat mielellään haastatteluihin ja heidän kokemus tutkimuksen tärkeydestä kannusti minua tutkimusta tehdessä.

Luotettavaan tutkimukseen voidaan varautua valmistautumalla haastatteluihin huolellisesti. Hyvä lähtökohta laadukkaaseen tutkimukseen on haastattelun hyvä runko, haastatteluun, valmistautuminen sekä teknisen välineistön toimivuuden tarkistaminen. Tutkijan on syytä pohtia ennakkoon tutkimusstrategiaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 140.) Haastattelurunko vastasi opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ja antoi niihin vastaukset. Haastattelukysymysten laadintaa en kokenut vaativaksi. Minulle oli alusta saakka selvää, mikä oli tutkimukseni tarkoitus ja mitkä tavoitteet, joka helpotti osaltaan kysymysten laatimista. Ollakseni avoin ja luotettava tutkittaville, selvitin heille saatekirjeessä sekä kertosin vielä haastattelutilanteessa tutkimukseni tavoitteita. Kerroin heille myös aineiston käsittelystä, säilytyksestä sekä vastaajien anonymiteetin säilymisestä. Ennen haastattelujen aloittamista käytiin arkipäiväistä keskustelua, joka selvästi rentoutti tunnelmaa ja auttoi unohtamaan nauhurin sekä luomaan haastattelutilanteesta avoimen ja luottamusta herättävän. Haastattelutilanteessa haastavimmaksi nousi aihealueessa pysyminen. Lähes kaikki lähijohtajat kertoivat alkuun lyhyesti omasta perehdytysjaksosta aloittaessaan lähijohtajana uusissa työtehtävissä. Tarkentavien lisäkysymysten myötä lähijohtajat ymmärsivät hyvin kysymyksen. Haastattelun edetessä aihe karkasi herkästi perehdyttämisen puolelle, jolloin jouduin käyttämään enemmän selventäviä lisäkysymyksiä. Haastatteluissa perehdyttämiseen hyppiminen kertoo osaltaan siitä, että mentorointi ja perehdyttäminen käsitteinä sekoitetaan keskenään.

Ryhmähaastattelu olisi myös ollut mahdollinen haastattelumuoto. Koin kuitenkin, että aihealueena käsitellään jokaisen haastateltavan esimiesuran alkuaikoja, jotka ovat hyvin henkilökohtaisia ja yksilöllisiä kokemuksia. Yksilöhaastattelulla pääsin avoimempaan ja luottamuksellisempaan vuorovaikutukseen. Määrällisesti laajempaan aineistoon olisin päässyt suorittamalla aineiston keruun strukturoidun lomakekyselyn muodossa. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että tutkittavia oli liian vähän lomakekyselyyn ja aineisto olisi ollut sisällöllisesti suppeampi. Tutkimusmenetelmän valinta oli tutkittavaan aiheeseen liittyen oikea, sillä halusin syvällistä kokemustietoa mentoroinnista esimiesuran alkuajoilta. Lisäksi haastattelutilanteessa pystyin pyytämään lisää perusteluja ja selventämään vastauksia. Tutkimukseni kohderyhmän valinnasta kävin paljon keskustelua opinnäytetyöni ohjaajan ja työelämäohjaajani kanssa. Halusin mahdollisimman tuoreita lähijohtajia haastateltavaksi, jotta saisin mahdollisimman tuoretta kokemustietoa esimiesuran alkuajoilta. Koin, että henkilö, jolla on ollut pitkä esi-

miesura ei välttämättä pysty erottelemaan, millaista ohjausta ja tukea sai tai olisi tarvinnut esimiesuran alkuaikoina. Täten kohderyhmän kriteerit rajasin alle kolmeen vuoteen esimieskokemusta.

Haastattelun litterointi eli nauhojen purkaminen oli tutkimuksessa selkeästi aikaa vievintä. Litterointia auttoi huomattavasti se, että kaikkien haastattelujen auki kirjoittamisen aloitin välittömästi haastattelujen jälkeen. Haastattelut olivat pitkiä ja apusanoja oli käytetty keskustelussa runsaasti. Lisäksi lauseiden tarkoituksesta ei aina saanut kunnolla selvää, joten jouduin kuuntelemaan nauhojen pätkiä useaan otteeseen uudelleen. Haastattelun ollessa vielä tuoreessa muistissa, oli lauseen asiayhteys yhdistettävissä johonkin kokonaisuuteen, vaikkei lause itsessään tarkoittanut mitään. Litteroidun aineiston lukeminen vaati rauhallista tilaa ja paljon aikaa, jotta tutkijana kykenin pysymään mukana kertomuksessa. Lukemista helpotti kuitenkin se, että kertomukset olivat tutkijalle ennestään tuttuja.

Analysoin haastatteluaineiston aineistolähtöisellä sisällönanalysillä. Etenin analyysissä yhdistävään luokkaan saakka, jotta sain sen pohjalta tarpeelliset tulokset kehittämissosiota varten. Haastattelun aineistoa analysoidessa pidin tärkeänä, että tulos on mahdollisimman paljon haastateltavien kokemusta kuvaava. Tämän vuoksi käytin haastattelujen suoria lainauksia tutkimustulosta todentamaan. Pidän tutkimukseni kokonaisuutta luotettavana. Tutkimukseni uskottavuutta lisää myös se, että opinnäytetyön tulokset tukevat aikaisempaa tutkimustietoa.

Tutkimustulosten merkitystä pohdittaessa on tärkeää, että mentorointitoimintaa kehitetään. Uusien lähijohtajien mentoroinnin toimintamallia ei ole tällä hetkellä käytössä Soiten hoidon ja hoivan yksiköissä. Mentorointi vaatii tulosten perusteella toimintamallin, jotta mentorointisuhde toimisi ja mentoroinnilta odotettavat hyödyt ja tavoitteet saavutettaisiin. Opinnäytetyön tulosten pohjalta rakennettiin ohjausryhmän kanssa mentoroinnin toimintamalli. Kehittämissosiossa käytin mentoroinnin toimintamallin rakentamiseen Johanna Sandbäck Forsellin (2012) luomaa mentorointimallin rakennetta pohjana, johon kysyin tekijältä luvan. Kehittämistyönä syntynyt uusien lähijohtajien mentoroinnin toimintamalli vastasi tilaajaorganisaation tarpeisiin. Mentoroinnin toimintamalli on sellaisenaan hyödynnettävissä koko organisaation käyttöön.

Oma roolini tutkijana ja kehittämistyön tekijänä vaati erityistä objektiivisuutta, sillä työskentelen itse lähijohtajan sijaisena tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tutkijana minulla oli jo hieman kokemuksia lähijohtajana toimimisesta sekä ennakkokäsityksiä ja -odotuksia tutkittavaa asiaa kohtaan. Pysin tietoisesti tunnistamaan ja välttämään omat ennakkokäsitykset ja -odotukset mielestäni tutkimuksen edetessä, eivätkä ne ohjanneet ja vaikuttaneet työni tulokseen.

7.3 Oman ammatillisen kasvun pohdinta

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ovat antaneet paljon eväitä työelämään. Opintojen aikana aloitin tekemään kotihoidon lähijohtajien sijaisuuksia, joka mahdollisti heti soveltaa oppimaani työelämään. Erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa olisin ollut avuton, jos ei opinnoissa olisi juuri samoja asioita käyty läpi. Lähijohtajaurani alkumetreit ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ovat täydellisesti tukeneet toisiaan. Lisäksi opintojen aikana on ollut erilaisia kirjallisia tehtäviä, joihin olen hankkinut tietoa omasta organisaatiosta, työstä ja erilaisista toimintatavoista. Ilman näitä tehtäviä tuskin olisin perehtynyt Soiten strategiaan, turvallisuuskulttuuriin tai laadunhallintaan näin perusteellisesti.

Opinnäytetyön tekeminen oli ylemmän ammattikorkeakoulun vaativin osuus. Opinnäytetyön tekemisen myötä koin onnistumisen tunteita, vaikka aluksi koin sen haastavalta ja isolta prosessilta. Aiheen valinnassa halusin kiinnittää erityistä huomiota, että työ tulisi työelämän tarpeeseen ja se oli hyödynnettävissä laajemminkin. Lopulliseksi aiheeksi valikoitui mentorointitoiminnan kehittäminen uusille lähijohtajille. Tietoperustan muodostaminen sujui ongelmitta; haasteena kuitenkin koin aihealueen rajaamisen ja tietoperustan kokoon saattamisen. Opinnäytetyön tietoperustaa olisi voinut laajentaa merkittävästi. Tutkijana kuitenkin rajasin tietoperustan juuri niin laajaksi, kuin katsoin sen työni kannalta oleelliseksi. Työläin mutta myös kiinnostavin vaihe alkoi aineiston litteroimisen jälkeen, analysoimalla keräämääni aineistoa ja lopullisiin tuloksiin päätyminen. Tämä vaihe vei runsaasti aikaa, mutta oli kokonaisuudessaan merkittävin oppimiskokemus tähän opinnäytetyöhön liittyen. Tieto, ymmärrys ja oivallus vahvistivat omia taitojani. Opin ymmärtämään mentoroinnin syvällisemmän merkityksen ja pitämään mentorointia hyvänä henkilöstön kehittämismenetelmänä.

Opinnäytetyön ohjaajaltani sain ohjausta työn etenemisen eri vaiheissa. Ohjauksen merkitys korostui erityisesti silloin, kun en tiennyt, miten työssä edetään seuraavaan vaiheeseen. Helpoin ja nopein tapa oli pitää yhteyttä sähköpostitse. Työelämäohjaaja ja ohjausryhmä antoivat myös selkeät ohjeet, mitä opinnäytetyöltä ja erityisesti kehittämistyöltä odottavat. Tiedostaessani, että kehittämistyönä luotu mentoroinnin toimintamalli tulee Soiten käyttöön, kannusti se minua työn edetessä. Ohjausryhmältä sain hyvää ja kriittistä palautetta kehittämispöytätyön aikana. Ohjausryhmä hyväksyi mentoroinnin toimintamallin, ja se tullaan laittamaan Soiten intranettiin, jossa se on kaikkien soitelaisten käytettävissä. Opinnäytetyöni lopputulokseen olen tyytyväinen ja tunnun suurta ylpeyttä tehdessäni omalle toimialueelle jotain merkityksellistä.

8 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Esitän tämän opinnäytetyön johtopäätöksinä seuraavat asiat, jotka tulee huomioida mentorointia kehitettäessä:

1. Mentoroinnilla on ollut myönteisiä vaikutuksia uusien lähijohtajien ammatilliseen kasvuun. Siten mentorointitoiminnan vakiinnuttaminen henkilöstön kehittämismenetelmänä on perusteltua.
2. Mentorointitoiminta vaatii riittävät resurssit. Ylemmän johdon ja koko organisaatioon tulee sitoutua mentorointitoimintaan. Mentorointi henkilöstön kehittämismenetelmänä tulee olla osa strategiaa.
3. Mentoroinnista tulee tehdä kirjallinen sopimus, johon kirjataan tavoitteet, aikataulut ja arvioinnit. Lisäksi mentorointiprosessin etenemistä ja vaikutuksia tulee seurata systemaattisesti, jotta toiminta on perusteltua ja järkevää.

Opinnäytetyön pohjalta nousseet jatkotutkimushaasteet ovat:

1. Mentoroinnin toimintamallin vaikuttavuus laajemman käyttökokemuksen jälkeen.
2. Mentoroinnin kehittäminen mentorin näkökulmasta.
3. Aktorin saaman tuen vaikutus työssä jaksamiseen.

LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Akateeminen Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 30.11.2018.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisen konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kirjaryhmä.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtajien näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf. Viitattu 26.11.2018.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY pro.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsinki. Helsingin yliopisto. Saatavissa: https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf. Viitattu 13.3.2019.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto, Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu: 15.8.2018.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Viro: Talentum.
- Kuula, A. 2006: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.

- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf. Viitattu: 30.11.2018.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, J. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, A., Salervo, P., Sivén, T. & Välimäki, P. 2012. Opi ammattiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, T. & Lokka, H. 2012. Mentorointi terveydenhuollon lähijohtajan työn tukena. Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimen osastonhoitajien mentorointimalli. Landen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ylempi amk. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://docplayer.fi/43903398-Mentorointi-terveydenhuollon-lahijohtajan-tyon-tukena.html>. Viitattu 23.11.2018.
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehityksen tukena. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>. Viitattu: 27.3.2019.
- Mäkinen, O. 2006: Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Mäkinen, S. 2014. Mentorointiprosessi erilaisesta kulttuurista olevan sairaanhoitaja-opiskelijan ammatillisen kasvun edistäjänä terveydenhuollon transkulttuurisessa oppimisympäristössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95044/978-951-44-9408-6.pdf?sequence=1>. Viitattu 23.3.2019.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell Oy.
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Opetushallitus 2019. SWOT-analyysi. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Viitattu 13.3.2019.
- Owen, H. 2011. The Complete Guide to Mentoring: How to Design, Implement and Evaluate Effective Mentoring Programmes. United States: Kogan Page.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print Oy.

- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ronkainen, K. 2016. Mentoroinnin tuloksellisuuden varmistaminen. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta, johtamisen laitos. Pro gardu-tutkielma. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/download/gradu/7154>. Viitattu: 2.10.2018.
- Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Lisensiaatintutkimus. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf>. Viitattu 18.5.2019
- Sandbäck Forsell, J. 2012. Mentorointi osana ammatillista kasvua ja osaamisen johtamista. Mentoroinnin toimintamalli Kiurun rekrytointiyksikköön. Centria ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen ylempi amk. Opinnäytetyö.
- Soite 2018. Saatavissa: <https://www.soite.fi/soite>. Viitattu 17.9.2018.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 4.10.2018.
- Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Valtonen, M. 2015. Ammatti –identiteetti ja sen rakentuminen. Teoksessa J. Helminen (toim.). Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global.
- Wallin, A. 2007. Teoreettisia näkökulmia ammatilliseen kasvuun. Saatavissa http://www.available.com/tiedostot/20070424_TEOREETTISIA_N_K_KULMIA_AMMATILLISEEN_KASVUUN.pdf. Viitattu 21.11.2018.
- Wallin, O. 2012. Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 14 (1). OKKA-säätiö. Saatavissa: <https://docplayer.fi/55644582-Ammattikasvatuksen-aikakauskirja.html>. Viitattu 24.11.2018.

KESKI-POHJANMAAN SOSIAALI- JA
TERVEYSPALVELUKUNTAYHTYMÄ

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Tutkimuslupapäätös
Johtajaylihoitaja

9.1.2019

3 §

ASIA

Tutkimuslupa Susanna Meriluoto-Hyry. Mentorointi uusien lähihitajien ammatillisen kavun ja kehityksen tukena.

PÄÄTÖS

Hyväksyn anotun tutkimusluvan.

Valmis opinnäytetyö on toimitettava Soiten yhdyshenkilölle ja sovittava tulosten esittelystä yksikön henkilökunnalle.

PÄÄTÖKSEN TEKIJÄ


Pirjo-Liisa Hautala-Jylhä
Johtajaylihoitaja

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Millaisia kokemuksia sinulla on mentoroinnista esimiesuran alkuajoilta?
2. Miten mentorointi on tukenut työtäsi?
3. Miten mentorointi on vaikuttanut työhösi?
4. Miten kehittäisit mentorointia?

Hei

Opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Opintoihini sisältyy opinnäytetyö, minkä toteutan konstruktivisena tutkimuksena Soiten hoidon ja hoivan vastuualuejohtajille. Opinnäytetyöni aiheena on mentorointi uusien lähijohtajien ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukena. Tarkoituksena on kehittää uusien lähijohtajien mentoroinnin toimintamalli johtamistyön välineeksi. Mallin tavoitteena on tukea uutta lähijohtajaa sopeutumaan paremmin uuteen työhön. Malli toimisi myös kehittämismenetelmänä turvaamaan tiedonsiirtoa esimieheltä toiselle sekä uralla etenemisen että henkilökohtaisen kehittymisen apuvälineenä.

Opinnäytetyöhöni sisältyy teemahaastattelut, jotka toteutan hoidon ja hoivan vastuualuejohtajille. Nauhoitan haastattelut haastateltavan luvalla. Saamani aineiston säilytän ja käsittelen luottamuksellisesti. Opinnäytetyön valmistuttua tuhoan aineiston. Opinnäytetyön raportin kirjoitan siten, että siitä ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa eikä työyksikköä.

Tulen ottamaan sinuun yhteyttä sähköpostilla viikolla 3, sopiaksemme haastatteluajankohdasta.

Johtajaylihoitaja Pirjo-Liisa Hautala-Jylhä on myöntänyt opinnäytetyölleni tutkimusluvan. Opinnäytetyöni työelämäohjaajana toimii palvelualuejohtaja Sari Kallinen ja Centria ammattikorkeakoulusta ohjaajana toimii yliopettaja Annukka Kukkola.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstäni.

Tavataan haastattelun merkeissä.

Susanna Meriluoto-Hyry

Sairaanhoitaja, opiskelija (YAMK)

susanna.meriluoto-hyry@soite.fi

P: 044-XXXXXXX

Tutkimuskysymys	Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Millaisia kokemuksia lähi-johtajilla on mentoroinnista?	"Ei siihen ketään varsinaisesti nimetty, mutta epävirallisesti mulla on ollut mentori" "Ei mulla varsinaista mentoria ollut" "Suoraan ei osoitettu, kuka voisi olla mentori" "Henkilökohtaista mentorointia en ole saanut" "Tavallaan kaikki toimi mentorina kaikille"	Mentoria ei nimetty Mentoria ei ollut Mentoria ei osoitettu Mentorointi ei ollut henkilökohtaista Kaikki mentoroivat kaikkia	Mentoria ei nimetty Yleistä mentorointia	Määrittelemättömyyttä toimintaa	Selkeän mentorointimallin puuttuminen
	"Ei meillä mitään virallista mentorointisopimusta ollut" "itse on joutunut olla aktiivinen ja etsimään sitä tietoa ja kyselemään" "Oman esimiehen kanssa käytiin niitä asioita läpi" "Oma esimies on ollut mun mentorina" "Saihan sitä aina edelliseltä esimieheltä kysyä neuvoa" "Entiset kollegat oli, keneltä kysyä neuvoja" "Lähin kollega on mua mentoroinut" "Fyysisesti lähimpänä olleet kollegat oli luonnollinen valinta" "Fyysisesti lähimpänä oli sihteeri, joka auttoi paljon" "Aluksi käännyin heidän puoleen, jotka tunsin entuudestaan"	Mentorointisopimuksen puuttuminen Suunnitelmallisen mentoroinnin puuttuminen Esimies mentorina Esimies mentorina Edeltävä esimies mentorina Kollega mentorina Lähin kollega mentorina Fyysisesti lähin kollega mentorina Sihteeri mentorina Työkaveri mentorina	Toimintamallin puuttuminen Esimies mentorina Kollega mentorina Työyhteisöön kuuluva mentorina	Mentori eri ammattiryhmistä	

Tutkimus- kysymys	Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Millaisia vaikutuksia mentoroinnilla on ollut lähijohtajauralle?	<p>"Se antaa varmuutta siihen omaan työhön"</p> <p>"Se on antanut itseluottamusta, että pärjää siinä työssä"</p> <p>"Tottakai se antaa itsevarmuutta, että on oikeilla jäljillä"</p> <p>"Ohjauksella ja tuella sää itse jaksat sellaisen vaikean ajan ohi ja yli"</p> <p>"Psyykkinen sparraus"</p> <p>"tulee tunne, että mää teen kuitenkin koko ajan ihan oikein"</p> <p>"saanut niille epävarmoille ajatuksille vahvistusta"</p> <p>"Esimiehen identiteetti on rakentunut mentoroinnin avulla"</p> <p>"Oman roolin vahvistaminen"</p> <p>"oli niinku hyvä turva, tämä on aika yksinäistä tämä esimiestyö"</p>	<p>Antanut varmuutta</p> <p>Antanut itseluottamusta</p> <p>Antanut itsevarmuutta</p> <p>Tukenut jaksamista</p> <p>Antanut psyykkistä tukea</p> <p>Vahvistanut omia tuntemuksia</p> <p>Vahvistanut epävarmoja ajatuksia</p> <p>Rakentanut esimiehen identiteettiä</p> <p>Vahvistanut omaa roolia</p> <p>Antanut turvaa</p>	<p>Itsevarmuuden lisääntyminen</p> <p>Jaksamisen lisääntyminen</p> <p>Vahvistanut ammatti-identiteettiä</p>	<p>Ammatti-identiteetissä näkyvät vaikutukset</p>	Ammatillinen kasvu
	<p>"Mentori on opettanut konkreettisesti eri ohjelmien käyttöä, mm. Titanian"</p> <p>"Mentori opettanut siihen käytännön työn tekemiseen"</p> <p>"Vaikuttaa siihen käytännön tiedon lisääntymiseen"</p> <p>"Käytännön tieto oli äärimmäisen tärkeää"</p> <p>"Mää oon todella paljon saanut sellaista syvällistä tietoa"</p> <p>"Oppikirjoista tulee tietoperusta, mutta ymmärrys mentoroinnin myötä"</p> <p>"Se on sillai laajentanut näkökulmia"</p> <p>"voin rakentaa omia toimintamalleja mentoroinnin avulla"</p>	<p>Eri ohjelmistojen käytön oppiminen</p> <p>Käytännön taitojen lisääntyminen</p> <p>Käytännön tietojen lisääntyminen</p> <p>Käytännön tiedon tärkeys</p> <p>Syvällisen tiedon lisääntyminen</p> <p>Ymmärryksen lisääntyminen</p> <p>Näkökulmien lisääntyminen</p> <p>Toiminut mallina</p>	<p>Osaamisen lisääntyminen</p> <p>Tiedon lisääntyminen</p> <p>Ammatillisen ymmärryksen lisääntyminen</p> <p>Näkökulmien lisääntyminen</p>	<p>Ammattiosamisessa näkyvät vaikutukset</p>	

Tutkimus- kysymys	Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
Miten uusien lähijohtajien mentorointia tulisi kehittää?	"Nimetään mentori uudelle esimiehelle" "Esimies valitsee mentorin" "Esimies tuntee oman porukkinsa ja tietää kuka sopii kellekin mentoriksi" "Mun mielestä ois hyvä että ne (mentori ja aktori) tapaisi ensiks" "Kokenut mentori, jolla laaja-alainen työkokemus" "Mun mielestä riittää, että on kokemusta, koulutusta ja näkemystä" "että se osais luotsata eteenpäin siinä työssä"	Mentorin nimeäminen Esimies valitsee mentorin Esimiehellä tietämys sopivasta mentorista Mentorin ja aktorin tapaaminen Kokenut mentori Riittävästi kokemusta Riittävästi koulutusta Riittävästi näkemystä Riittävästi osaamista	Mentorin nimeäminen Mentorilta vaadittavat taidot	Mentorin valinta	Mentoroinnin toimintamalli
	"Ensimmäiset puoli vuotta on aika kriittinen tuen tarpeen kannalta, sitten vois arvioida jatkon tarvetta" "Vuosi vois olla riittävä pituus" "Säännölliset tapaamiset" "Ennalta sovitut tapaamiset vaikka puolen vuoden ajalle." "Ja siihen mentorointiin annettaisiin sitä aikaa" "Siihen sellainen suunnitelma oikein paperille, miten se etenee" "Määritellään ne kulmakivet ja tavat, kuinka pidetään nyhteyttä" "Tavoitteita jotka sovittais ja sitten katotais että ne on toteutunut" "Käydään vähän läpi, että miten on mennyt"	Mentorointisuhteen kriittinen aika tuen tarpeen kannalta Mentorointisuhteen pituus Tapaamisten aikataulu Ennalta sovitut tapaamiset Käytettävissä oleva aika Suunnitelma mentoroinnista Mentoroinnin sisältö Mentoroinnin tavoitteet Mentoroinnin arviointi	Mentorointisuhteen aikataulutus Mentoroinnin suunniteltu sisältö	Selkeät ohjeet ja suunnitelma	



Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja
terveyspalvelukuntayhtymä

Mentoroinnin toimintamalli

MENTOROINTIPROSESSIN ETENEMINEN

(Lisätietoa aiheesta saat klikkaamalla *kursivoitua* tekstiä.)

Mentorointiprosessin aloitus

- Palvelualuejohtaja nimeää mentorin.
- Ennen ensimmäistä tapaamista *mentori* ja *aktori* tekevät *SWOT* analyysin osaamisestaan sekä omista tämänhetkisistä heikoista ja vahvoista puolistaan.
- Palvelualuejohtaja osallistuu ensimmäiseen tapaamiseen, jossa laaditaan yhteiset tavoitteet *mentorointiprosessille* *SWOT* analyysin pohjalta ja tehdään kirjallinen sopimus *mentoroinnista*.
- Mentorointisopimukseen kirjataan:
 - Mentorointisuhteen aikataulu
 - Mentorointisuhteen kesto
 - Tavoitteet mentoroinnille
 - Mentorointiprosessin arviointi (tehdään loppuarvioniin yhteydessä)

Mentorointiprosessin puoliväli

- Palvelualuejohtaja, mentori ja aktori pitävät yhteisen tapaamisen mentorointiprosessin puolivälissä.
- Tapaamisessa arvioidaan *mentorointisuhteelle* asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tarvittaessa tavoitteita voidaan lisätä mentorointiprosessin loppujaksolle ja ne kirjataan sopimukseen.

Mentorointiprosessin lopetus

- Mentori ja aktori molemmat tekevät vapaamuotoisen arvioinnin mentorointiprosessista. Arviointi kohdistuu mentoroinnille asetettuihin tavoitteisiin.
- Palvelualuejohtaja osallistuu loppuarviointiin.

MENTOROINTISOPIMUS

Mentori: _____

Aktori: _____

Mentoroinnin tavoite: _____

Tapaamme säännöllisesti kerran kuukaudessa ajalla ____ . ____ . ____ – ____ . ____ . ____

Tarvittaessa olemme yhteydessä myös puhelimitse ja sähköpostitse.

Olemme yhdessä vastuussa siitä että keskustelujamme ei viedä eteenpäin kolmansille osapuolille.

Loppuarviointi pidetään 1 kk:n sisällä mentorointiprosessin päätyttyä.

Päiväys: ____ . ____ . ____

Allekirjoitukset: _____

