

Elina Santala

HOITOHENKILÖKUNNAN MENTOROINNIN KEHITTÄMINEN
OSANA URAKEHITYSMALLIA SATAKUNNAN SAIRAANHOITO-
PIIRISSÄ

Terveysten edistämisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2019

HOITOHENKILÖKUNNAN MENTOROINNIN KEHITTÄMINEN OSANA URAKEHITYSMALLIA SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ

Santala, Elina

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma, Ylempi AMK

Lokakuu 2019

Sivumäärä: 125

Liitteitä: 13

Asiasanat: hoitohenkilökunta, mentorointi, urakehitys

Satakunnan sairaanhoitopiiriin kehitetään hoitohenkilökunnalle urakehitysmallia, jonka tavoitteena on edistää ja varmistaa hoitohenkilökunnan urakehitysmahdollisuuksia sairaanhoitopiirissä. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli suunnitella ja kuvata mentoroinnin malli ja siihen liittyvät käytännöt osana Satakunnan sairaanhoitopiirin hoitohenkilökunnan urakehitysmallin kehittämistä.

Kehittämistyö toteutettiin laatimalla kuvaileva kirjallisuuskatsaus mentorointiin liittyvistä tutkimuksista, lisäksi selvitettiin ja kuvattiin olemassa olevia mentorointimalleja Satakunnan sairaanhoitopiirissä ja muissa sairaanhoitopiireissä. Sen jälkeen kerättiin asiantuntijoiden näkemyksiä mentoroinnista kolmella delfoi-kierroksella, joista ensimmäinen toteutettiin yksilöhaastatteluina (N=6), ja josta saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Toinen ja kolmas delfoi-kierros toteutettiin webropol-kyselyinä (N=85), joista saatu aineisto analysoitiin siten, että molempien kierrosten kokonaisotannasta laskettiin vastausprosentit. Toisen kierroksen vastausprosentti oli 42 (n=36) ja kolmannen 27 (n=23). Kolmannen delfoi-kierroksen tavoitteena oli asiantuntijoiden yksimielisyys mentoroinnin mallista ja siihen liittyvistä käytännöistä.

Asiantuntijat pitivät mentorointia tärkeänä ja monipuolisena työvälineenä, joka asianmukaisesti käytettynä palvelee aktorin ja mentorin lisäksi niin yksittäistä työyksikköä, kuin koko organisaatiota. Onnistuakseen mentorointi vaatii riittävät resurssit, sekä mentorointiin sitoutuneet aktorin, mentorin ja esimiehen. Asiantuntijat olivat vastauksissaan yhdenmukaisia, näkemyseroja esiintyi lähinnä mentoroinnin ajan-kohtaan, keston sekä mentorin ja aktorin tapaamisten tiheyteen liittyen.

Laaditussa mentoroinnin mallissa ja siihen liittyvissä käytännöissä kuvataan, mitä mentorointi on, mitkä ovat mentoroinnin yleiset tavoitteet sekä mitä odotetaan mentorilta ja aktorilta. Lisäksi mallissa kuvataan mentoroinnin eteneminen, sekä esimiehen, mentorin ja aktorin tehtävät ennen mentorointia, sekä sen aikana. Malliin laadittiin myös SWOT-analyysi tavoitteiden asettamisen perustaksi, mentorointisopimus sekä arviointilomake.

Laadittua mentoroinnin mallia ollaan pilotoimassa Satasairaалassa syksyn 2019 aikana, ja siihen liittyen voisi kartoittaa mentorointiin osallistuneiden ja mallia ensi kertaa hyödyntäneiden kokemuksia mallin toimivuudesta, sekä mahdollisista muutostarpeista. Lisäksi voisi kartoittaa, millaisia koulutustarpeita hoitohenkilökunnalla mentorointiin liittyen on. Myös mentoroinnin vaikutukset hoitohenkilökunnan urakehitykseen, osana urakehitysmallia, olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe.

DEVELOPING NURSING STAFF MENTORING AS A PART OF THE CAREER DEVELOPMENT MODEL IN THE SATAKUNTA HOSPITAL DISTRICT

Santala, Elina

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Health Promotion, Master's Degree

October 2019

Pages: 125

Appendices: 13

Keywords: nursing staff, mentoring, career development

A career development model is being developed for the nursing staff in the Satakunta Hospital District, with the aim of advancing and ensuring the career development possibilities of the nursing staff in the hospital district. The purpose of this developmental study was to design and describe a model of mentoring and the practices concerning it as a part of the development of the career development model in the Satakunta Hospital District.

This developmental study was carried out by forming a descriptive literature review of the studies related to mentoring and also the existing mentoring models in the Satakunta Hospital District and other districts were researched and described. After that experts views on mentoring were gathered on three delfoi-rounds, from which the first one was executed as an individual interview (N=6), and from which the received material was analyzed with content analysis. The second and third delfoi-rounds were executed as webropol-surveys (N=85), from which the received material was analyzed by calculating the response rate from the overall sampling of both rounds. The response rate from the second round was 42% (n=36) and from the third 27% (n=23). The goal of the third delfoi-round was to receive expert's unanimity on the mentoring model and the practices concerning it.

The experts viewed mentoring as an important and versatile working tool, that accordingly used, serves in addition to the actor and mentor, not only the separate work unit but the whole organization. For mentoring to succeed, it needs adequate resources and also an actor, mentor and employer that are dedicated to the mentoring. The experts were in-line in their responses. Differences in views were mainly seen on the point of time, duration and the frequency of the mentors and actors meetings.

In the created model of mentoring and the practices concerning it, it is described what mentoring is, what are the general goals of mentoring and what is expected from the mentor and actor. Also the model describes the progress of mentoring and the employer's, mentor's and actor's tasks before and during the mentoring. A SWOT-analysis as a basis for setting goals, mentoring agreement and assessment form were also created to the model.

The created mentoring model is being piloted in Sataairaala during the autumn 2019. Concerning this, the experiences of the participants' in the mentoring and the first time users' of the model on the model's operability and possible need of modification could be examined. In addition what kind of educational need the nursing staff might have concerning mentoring could be researched. Also the impacts of mentoring on the career development of nursing staff, as a part of the career development model, would be an interesting topic for further research.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	7
3	KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	8
4	KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	9
	4.1 Hoitohenkilökunta.....	9
	4.2 Hoitohenkilökunnan urakehitys.....	10
	4.3 Mentorointi osana urakehitystä.....	14
	4.4 Aikaisempia tutkimuksia mentoroinnista.....	18
5	KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGISET RATKAISUT.....	22
	5.1 Delfoi kehittämismenetelmänä.....	22
	5.2 Delfoi-kierroksille osallistuneiden kuvaus, delfoi-kierrokset ja niiden aikataulu.....	24
	5.3 Delfoi-kierrosten aineiston analyysi.....	28
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	31
	6.1 Satakunnan sairaanhoitopiirin ja muiden sairaanhoitopiirien mentorointimallit.....	31
	6.2 Ensimmäisen delfoi-kierroksen tulokset.....	32
	6.3 Toisen delfoi-kierroksen tulokset.....	40
	6.4 Kolmannen delfoi-kierroksen tulokset.....	44
	6.5 Mentorointimallin kuvaus.....	48
7	POHDINTA.....	51
	7.1 Laaditun mentorointimallin pohdinta.....	51
	7.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	57
	7.3 Mentorointimallin hyödyntäminen ja kehittäminen.....	61
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Satakunnan sairaanhoitopiiriin ollaan kehittämässä hoitohenkilökunnalle urakehitysmallia, jonka tavoitteena on edistää ja varmistaa hoitohenkilökunnan urakehitysmahdollisuuksia sairaanhoitopiirissä. Systemaattisen urakehitysmallin kehittämisestä vastaa urakehitystyöryhmä, kehittämisylihoitaja Marita Koivusen johdolla. Urakehitystä varmistetaan mm. mentoroinnilla. (Koivunen, Aho, Arvola, Hautaoja, Peltomaa & Puolakka 2016.)

Yksi organisaatioiden vetovoimaisuutta merkittävästi edistävä tekijä on kliiniset urakehitysohjelmat, joiden avulla suunnataan organisaation tulevaisuuden osaamista, sekä tuetaan yksilöllistä urasuunnittelua ja –ratkaisuja. Uramallit pohjautuvat jokaisen ammattiryhmän asiantuntijuusalueen järjestelmälliseen analysointiin, jolloin osaamisvaatimukset voivat toimia henkilöstöarvioinnin ja henkilöstön kehittämisen pohjana. (Meretoja 2002, 5-6.)

Yksi keino edistää sairaanhoitajien sitoutumista omaan työuraansa, ovat juuri käytännön urakehitysohjelmat. Näin voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja edistää ammatillista osaamista, mikä lisää potilaiden hyvää hoitoa, sekä terveydenhuollon laatua ja taloudellisuutta. Johtamiskulttuuria tulee kuitenkin voimakkaasti kehittää, jotta ammatitiamalleja voidaan käyttää. Työyhteisöissä tulee entistä tehokkaammin hyödyntää yksilöllistä osaamista, ja esimiesten panostaa henkilöstön urasuunnitteluun. Tietoyhteiskunnan, toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutokset ovat niitä, joihin pohjaten osaamisvaatimuksia tulee toistuvasti arvioida. (Meretoja 2002, 7.)

Mentorointi ilmenee yleensä tavoitteellisena vuorovaikutussuhteena, kohdistuen mentoitavan, eli aktorin, henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin. Mentorointi on prosessi,

joka pohjautuu ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, sekä mahdollistaa luottamuksellisen ja yksilöllisen kehityspolun. (Kainlauri 2007, 100.)

Kaikki tieto on arvokasta, kun puhutaan työyhteisön kehittämisestä. Erilaista opittua ja kokemuksellista tietoa on työyhteisöissä runsaasti, ja hiljainen tieto perustuu kokemukselliseen tietoon. Monessa tilanteessa hiljaisen tiedon välittäminen on mentoroinnin ydintä, ja nimenomaan siten, että myös kokenut mentori oppii aktorilta, ollen avoin tämän näkemyksille ja ajatuksille. (Kainlauri 2007, 100–101.)

Mentorointi on tärkeää sekä uransa alussa olevien, että kokeneempien sairaanhoitajien urakehityksessä kliinisen hoitotyön, sairaanhoidon koulutuksen, hallinnon ja tutkimuksen alueilla, sillä se tukee aloittelevan sairaanhoitajan tarvetta kokea tyydytystä ja onnistumista asiantuntijan roolissaan, sekä tarjoaa kokeneelle sairaanhoitajalle tilaisuuden vaikuttaa sairaanhoitajan työhön (Mariani 2012, 1).

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on suunnitella ja kuvata mentoroinnin malli ja siihen liittyvät käytännöt osana Satakunnan sairaanhoitopiirin hoitohenkilökunnan urakehitysmallin kehittämistä. Mallia voivat hyödyntää sairaanhoitopiirin eri vastualueet kehittäessään yksikkökohtaisia malleja. Tavoitteena on tukea hoitohenkilökunnan suunnitelmallista urakehitystä sairaanhoitopiirissä, osana urakehitystyöryhmän tavoitetta edistää ja varmistaa hoitohenkilökunnan urakehitysmahdollisuuksia systemaattisen urakehitysmallin avulla.

Kehittämistyön aineisto kerätään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla aiemmista, mentorointiin liittyvistä tutkimuksista, Satakunnan sairaanhoitopiirin ja muiden sairaanhoitopiirien olemassa olevista mentorointimalleista sekä kolmen delfoi-kierroksen aikana kerätystä asiantuntija-aineistosta. Tutkimusmenetelmänä on delfoi-menetelmä, joka on asiantuntijamenetelmä, ja jota on mahdollista käyttää arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuomisessa suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Perusperiaatteita delfoi-

menetelmässä ovat asiantuntijoiden käyttö, anonymiteetti, toistaminen ja palaute vastaajille, sekä vastaajien mielipiteen lähestyminen kohti yksimielisyyttä

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Kehittämistyön tarkoituksena on suunnitella ja kuvata mentoroinnin malli ja siihen liittyvät käytännöt osana Satakunnan sairaanhoitopiirin hoitohenkilökunnan urakehitysmallin kehittämistä. Mallia voivat hyödyntää sairaanhoitopiirin eri vastualueet kehittäessään yksikkökohtaisia malleja. Hoitohenkilökuntaan kuuluvat sairaanhoitajat, fysioterapeutit, kättilöt, hammashoitajat, sosionomit, röntgen- ja laboratoriohoitajat sekä mielenterveys- ja lähihoitajat.

Tavoitteena on tukea hoitohenkilökunnan suunnitelmallista urakehitystä sairaanhoitopiirissä, osana urakehitystyöryhmän tavoitetta edistää ja varmistaa hoitohenkilökunnan urakehitysmahdollisuuksia systemaattisen urakehitysmallin avulla.

Kehittämistyön tutkimustehtävät ovat:

1. Selvittää ja kuvata Satakunnan sairaanhoitopiirissä ja muissa sairaanhoitopiireissä käytössä olevat mentorointimallit.
2. Suunnitella ja kuvata mentorointimalli ja siihen liittyvät käytännöt.

3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja 17 jäsenkuntansa asukkaille, yhteistyössä perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen kanssa. Sairaanhoitopiirin palveluksessa työskentelee noin 3740 henkilöä, joista eriasteisia hoitajia on vuoden 2018 henkilöstöraportin mukaan noin 2198 henkilöä. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna eriasteiset sairaanhoitajat ovat suurin ammattiryhmä, sillä heitä on 47,2 prosenttia koko henkilöstön määrästä. (Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019).

Satakunnan sairaanhoitopiiri koostuu sairaanhoidon ja sosiaalipalvelujen toimialueista sekä liikelaitos Satadiagista, yhtymähallinnosta ja huoltokeskuksesta. Sairaanhoidon toimialue pitää sisällään konservatiivisen, operatiivisen ja psykiatrisen hoidon vastuualueet, ensihoidon ja päivystyksen sekä lasten- ja naistentautien ja synnytysten vastuualueet. (Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019).

Sairaanhoitopiirin sairaalat sijaitsevat Porissa, Raumalla ja Harjavallassa. Näiden lisäksi psykiatrian toimipisteitä on useilla eri paikkakunnilla. Kehitysvammaisten erityishuoltoa tarjoaa Ulvilassa sijaitseva Antinkartanon toimintakeskus sekä toimipisteet useilla eri paikkakunnilla. (Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019).

”Satakunnan sairaanhoitopiirin toiminta ja tavoitteet sekä henkilöstön osaamistarpeet ovat lähtökohtana koulutussuunnittelussa. Osaamisen vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia pyritään ennakoimaan ajoissa ja eri menetelmin varmistetaan, että henkilöstöllä on tarvittavaa osaamista riittävästi. Täydennyskoulutuksen avulla ylläpidetään, ajantasais-tetaan ja lisätään henkilökunnan ammattitaitoa ja osaamista työtehtävistä riippuen välit-tömässä ja välillisessä työssä potilaiden, asiakkaiden ja asukkaiden kanssa. Osaamisen

kehittymisen arviointia tapahtuu koulutus- ja asiakaspalautteiden sekä työkäytäntöjen ja toimintamuutosten seurannan avulla.” (Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019).

4 KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Hoitohenkilökunta

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä määrittelee terveydenhuollon ammattihenkilön, jolla tarkoitetaan ”1) henkilöä, joka tämän lain nojalla on saanut ammatinharjoittamisoikeuden (*laillistettu ammattihenkilö*) tai ammatinharjoittamisluvan (*luvan saanut ammattihenkilö*); sekä 2) henkilöä, jolla tämän lain nojalla on oikeus käyttää valtioneuvoston asetuksella säädettyä terveydenhuollon ammattihenkilön ammattinimikettä (*nimikesuojattu ammattihenkilö*)” (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994, 2§).

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira voi myöntää kolmenlaisia ammatinharjoittamiseen liittyviä oikeuksia terveydenhuollon ammattihenkilölle: oikeuden toimia laillistettuna terveydenhuollon ammattihenkilönä (mm. sairaanhoitaja, kätilö, fysioterapeutti), oikeuden käyttää nimikesuojattua ammattinimikettä (mm. lähihoitaja) sekä rajoitetun ammatinharjoittamisluvan EU/ETA-alueen ulkopuolella koulutetuille lääkäreille (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran www-sivut 2019).

”Laillistettu, luvan saanut tai nimikesuojattu ammattihenkilö on oikeutettu toimimaan asianomaisessa ammatissa ja käyttämään asianomaista ammattinimikettä. Nimikesuo-

jattujen ammattihenkilöiden ammatissa voivat toimia muutkin henkilöt, joilla on riittävä koulutus, kokemus ja ammattitaito. Tämä ei kuitenkaan estä, jollei laissa tai lain nojalla annetussa asetuksessa toisin säädetä, laillistettuja, luvan saaneita tai nimikesuojattuja ammattihenkilöitä koulutuksensa, kokemuksensa ja ammattitaitonsa mukaisesti toimimasta toistensa tehtävissä silloin, kun se on perusteltua työjärjestelyjen ja terveyspalvelujen tuottamisen kannalta.” (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994, 2§.)

”Terveys­huollon ammattihenkilön ammattitoiminnan päämääränä on terveyden ylläpitäminen ja edistäminen, sairauksien ehkäiseminen sekä sairaiden parantaminen ja heidän kärsimystensä lievittäminen. Terveys­huollon ammattihenkilön on ammattitoiminnassaan sovellettava yleisesti hyväksyttyjä ja kokemusperäisiä perusteltuja menettelytapoja koulutuksensa mukaisesti, jota hänen on pyrittävä jatkuvasti täydentämään. Ammattitoiminnassaan terveys­huollon ammattihenkilön tulee tasapuolisesti ottaa huomioon ammattitoiminnasta potilaalle koituva hyöty ja sen mahdolliset haitat. Terveys­huollon ammattihenkilöllä on velvollisuus ottaa huomioon, mitä potilaan oikeuksista säädetään. Terveys­huollon ammattihenkilön tulee aina antaa kiireellisen hoidon tarpeessa olevalle apua.” (Laki terveys­huollon ammattihenkilöistä 559/1994, 15§.)

4.2 Hoitohenkilökunnan urakehitys

Kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen, tiedon nopea uusiutuminen, hoitoaikojen lyhentymisen sekä terveys­huoltoon kohdistuvat tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset ovat johtaneet siihen, että työtehtävien ja osaamisvaatimusten on jatkuvasti ja yhä nopeammin muututtava hoitotyössä. Hoitotyöntekijöiltä työtehtävien ja muuttuvan tiedon hallinta edellyttävät säännöllistä ammattitaidon ylläpitämistä, kehittämistä ja uusiin ammattitaitovaatimuksiin vastaamista. (Suikkala ym. 2004, 12–13.) Kansainvälisesti hoitotyön urasuunnittelu on hyvin ajankohtainen kysymys, sillä monissa maissa

terveydenhuoltoala kärsii työvoimapulasta ja se joutuu kilpailemaan muiden alojen kanssa pienenevien ikäluokkien uravalinnoista (Meretoja 2002, 5).

Hoitotyön asiantuntijuuden uudet roolit, jotka ovat syntyneet terveydenhuollon eri ammattiryhmien välisen työnjaon kehittämisen myötä, vaativat itsenäistä päätöksentekoa sekä aiempaa kattavampaa vastuunottoa terveyden edistämisessä, pitkäaikaissairauksien hoidossa, seurannassa ja kuntoutuksessa. Näihin lisääntyviin ja vaihtuviin haasteisiin vastaaminen edellyttää, että täydennys- ja jatkokoulutus perustuu ammatillisen osaamisen arviointiin, sekä hoitotyöntekijän henkilökohtaisiin kehittymistarpeisiin. Täydennys- ja jatkokoulutus on myös toteutettava työelämän ja koulutusta järjestävien toimijoiden yhteistyönä, jolloin lisääntyneiden ammatillisten valmiuksien lisäksi hoitotyöntekijät saavat oikeudellista varmuutta työskennellä erityisasiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. Samalla voidaan kehittää kliinisiin taitoihin, ammatilliseen päätöksentekoon sekä lisääntyneeseen vastuunottoon sidottu palkitsemisjärjestelmä. (Suikkala ym. 2004, 13.)

Perinteisesti urakehitys hoitoalalla on suuntautunut joko johtamistehtäviin tai ollut opeutukseen suuntautuvaa, rajaten näin kliinistä urakehitystä. Nykyään uraa voidaan luoda myös horisontaalisesti asiantuntijatehtäviin. (Palmu 2010, 12.) Horisontaalisesti tapahtuvalle urakehitykselle tunnusomaista on taitojen ja asiantuntemuksen karttuminen, kun osaaminen koko ajan lisääntyy ja monipuolistuu sekä vuorovaikutusverkosto kehittyy. Näin ollen uralla kehittyminen on toiminnallinen prosessi, joka muuttuu ja kehittyy ammatillisen osaamisen ja hoitotyön käytäntöjen muuttuessa. (Suikkala ym. 2004, 8.)

Se, että hoitotyöntekijällä on monipuoliset mahdollisuudet kehittää itseään ja ammatillista osaamistaan, on keskeistä urakehityksen kannalta. Hoitotyöntekijän on osattava tunnistaa omat kehittymistarpeensa, sekä mahdollisuutensa vaikuttaa omaan osaamisensa kartuttamiseen, hankkiutumalla oma-aloitteisesti kehittymistä tukeviin oppimistilanteisiin. Yksilöllinen oppimis- ja koulutustarve perustuvat omien vahvuuksien ja heikkouksien identifioimiseen, yksilön näkemykseen itsestä, ammatista ja työelämästä, sekä

oman kehityssuunnan arvioimiseen, huomioiden samalla organisaation ja työyksikön muuttuvat osaamisvaatimukset. (Suikkala ym. 2004, 20.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä kehitetty AURA-ammattiuramalli pitää sisällään viisi eri tasoa: perehtyvä, suoriutuva, pätevä, taitava ja asiantuntija. AURA-malli edistää hoitajien osaamisen ja ammatillisuuden kehittymistä sekä lisää hallinnan tunnetta työssä. (Kotila 2015). AURA-mallissa kuvataan asiantuntijatasoja kuudella osaamisalueella, eli auttaminen, opettaminen ja ohjaaminen, diagnostisointi ja tarkkailutehtävä, hoito-ohjelmien hallinta, laadun kehittäminen sekä asiantuntijan tehtävissä erityisesti painottuvat organisatoriset ja työrooliin liittyvät taidot. (Meretoja & Vuorinen 2000, 24.)

Hoitotyöntekijän halu tehdä ja jatkuvasti kehittyä työssään ovat perusta urakehitykselle. Hoitotyöntekijältä odotetaan sitoutumista suunnitelmalliseen, prosessinomaiseen ja asianmukaiseen ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, jota arvioidaan säännöllisesti. Osaamisen kehittämisessä tärkeää on tietojen, taitojen ja kykyjen lisäksi persoonallisuus- ja motivaatiotekijät, sekä muutoshalukkuus ja uskallus kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä. Työn kannustearvo ja työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet, eli työn haasteellisuus, vaihteleva ja itsenäinen työ, mahdollisuus itse ratkaista työhön liittyviä ongelmia tai työn tuloksiin sidotut palkkiot, vaikuttavat myönteisesti hoitotyöntekijän kasvumotivaatioon. (Suikkala ym. 2004, 9 & 16.)

Organisaation ja työyhteisön tehtävänä on mahdollistaa tukitoimet, joilla lisätään hoitotyöntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, työympäristöön, ammattitaitonsa käyttämiseen, koulutukseensa sekä koko organisaation ja työyksikön tavoitteisiin. Työyksikön ja yksittäisen hoitotyöntekijän osaamisen kehittämistä organisaatio edistää toiminnan suunnittelu-, kehittämis- ja arviointijärjestelmän avulla. Hoitohenkilökunnan koulutusmotivaation säilyttämisessä, ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja urakehitykseen sitouttamisessa esimiehellä on merkittävä rooli. (Suikkala ym. 2004, 17.)

Oppiminen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kautta, luova ongelmanratkaisu, oppimisen sulauttaminen hoitotyöntekijöiden työtehtäviin ja työsuoritusten parantamiseen niin, että luodaan uusia, haastavia ja yksilöllistä vastuullisuutta lisääviä työtehtäviä, ovat tunnusomaista kehittyvälle ja kasvua tukevalle työyhteisölle. Lisäksi monipuoliset kannustejärjestelmät, ovatpa ne taloudellisia tai työn sisäisiä palkkioita, lisäävät hoitotyöntekijöiden mahdollisuuksia kehittää työtään ja antavat mahdollisuuden kokea onnistumista työssään. (Suikkala ym. 2004, 17.)

Ammatillinen pätevyys ja osaaminen eivät riipu pelkästään tutkinnosta, koulutuksesta tai työkokemuksen pituudesta, vaan niitä täydennetään aidoissa puitteissa tapahtuvalla jatkuvalla oppimisella ja ongelmaratkaisutaidoilla. Siihen, miten tietoja, taitoja ja kykyjä käytetään ja mihin niitä suunnataan, vaikuttavat hoitotyöntekijän persoonallisuustekijät, uramotivaatio, muutoshalukkuus sekä kyky kehittää omaa asiantuntijuuttaan. (Suikkala ym. 2004, 18.)

Suikkalan ym. (2004, 34–35) esittämässä hoitotyöntekijän ura- ja kehityssuunnitelman mallissa yhdistetään hoitotyöntekijän oppimis- ja kehittämistarpeet, tehtävänkuva sekä työyksikön ja organisaation tavoitteiden edellyttämät nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset. Pitkäjänteisten ja aktivoivien oppimisprosessien, sekä säännöllisen, kehittävän palautteen ja arvioinnin avulla tuetaan hoitotyöntekijän henkilökohtaista urakehitystä. Koulutuksen ja kehittämisen suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa hyödynnetään organisaation sisäistä asiantuntemusta, kun taas järjestelmällinen osaamisen selvittämiseen pohjautuva rekrytointi ja perehdyttäminen, mentorointi, suunnitelmallinen täydennys- ja jatkokoulutus, erilaiset projektit ja kehittämistoiminta, työnjaon kehittämiseen liittyvä koulutus sekä työkierto, sijaisuudet ja tutustumiskäynnit tukevat osaamisen kehittämistä.

Ura- ja kehityssuunnittelun avulla toteutuva järjestelmällinen ja tavoitteellinen pitkän aikavälin urasuunnittelu, lisääntynyt työn hallinta ja omaan työhön kohdistuvien vaiku-

tusmahdollisuuksien laajentuminen vaikuttavat positiivisesti hoitotyöntekijän työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työssä jaksamiseen (Suikkala ym. 2004, 35).

4.3 Mentorointi osana urakehitystä

Yksi vanhimpia kehittämisen keinoja on mentorointi, josta tyypillinen esimerkki on oppipojan ja mestarin suhde. Seuraamalla läheltä mestarin työtä, saaden neuvoja, kuuntelemalla vihjeitä ja tarinoita ja itse kokeilemalla, opittiin uusi ammatti ja usein koko tuleva elämänura. Perinteisen oppipoikamallin kautta tapahtuva ammattiin opiskelu ja ammatillisen kasvun tukeminen kuitenkin unohtuivat monilta aloilta lähes täysin, kun työ uudistui. Ajateltiin, että vain oppilaitosten ja kirjojen avulla saadaan riittävän monipuolista ja laaja-alaista tietoa ammattien oppimiseen ja niissä kehittymiseen. Sittenmin mentoroinnin arvo ja hyöty on ymmärretty uudelleen. (Kupias & Salo 2014, 12–13.)

Mentorointi on ollut jo usean vuosikymmenen ajan merkittävä työkalu sairaanhoitajien uralla kehittymisessä, ja Suomessakin mentorointi on saavuttanut vahvan jalansijan hoitotyön kulttuurissa. Mentoroinnin perusajatus, että ihminen oppii tapoja, taitoja ja arvoja suoraan kunnioittamaltaan henkilöltä, on lähtöisin vuosituhansien takaa. (Saastamoinen 2014, 12.)

Mentorointi on osa ammatillista kehittymistä, soveltuen mainiosti työuran eri vaiheissa ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmäksi (Saastamoinen 2014, 12–13). Mentoroinnin tarkoituksena on tukea aktoria löytämään itsessään kyvyt ja kasvumahdollisuus, sekä auttaa häntä kehittämään niitä. Tarkoitus ei ole vain edistää uralla etenemistä. (Juusela 2006, 11.) Kupiaksen & Salon (2014, 19) mukaan mentoroinnin tarkoituksena on hyödyntää mentorin sisällöllistä osaamista ja kokemuksia.

Ammattiuramallin mukaiseen uralla etenemiseen kuuluu oleellisena osana mentorointi. Mentoroinnin tavoitteena on yksilön monipuolinen ja kokonaisvaltainen kehittäminen vastavuoroisessa vuorovaikutussuhteessa. Mentorointisuhteeseen kuuluu sitoutuneisuus, avoimuus sekä luottamus, ja se on tavoitteellista toimintaa. (Raitio, Kotila & Saastamoinen 2010, 12–13.) Juuselan (2006, 8) mukaan mentoroinnin tavoitteena on ”välittää kokemuksia ja hiljaista tietoa, edistää työn tavoitteellisuutta ja luovuutta, auttaa ura- ja koulutusvalinnoissa sekä selkiyttää omaa elämää, lisätä erilaisuuden sietokykyä ja kykyä yhteistyöhön, tunnistaa ja huomioida omia ja muiden ihmisten tunteita, kehittää oppimiskykyä, auttaa ongelmatilanteissa ja tukea asiantuntijatyötä.”

Kotilan (2015) mukaan ammattiuramallissa mentorointi mahdollistaa uralla etenemisen, varmistaa systemaattisen osaamisen kehittymisen, vaikuttaa tietoihin, taitoihin ja asenteisiin, nopeuttaa henkilökunnan sitoutumista ja sopeutumista työyhteisöön, auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisesti työyksikön toimintaa sekä lisää luottamusta.

Myös organisaatio hyötyy mentoroinnista, koska eri hierarkiatasojen, sukupolvien ja -puolten välinen vuorovaikutus lisääntyy, informaation kulku vahvistuu, halu jakaa muille lisääntyy sekä löytyy uusia väyliä erilaisten ajatusten läpiviemiseen. Myös työntekijöiden arvokas tietotaito pysyy organisaatiossa, mikä lisää organisaation osaamista. (Juusela 2006, 14.)

Toimintamalliltaan mentorointi eroaa selvästi perehdyttämisestä, opettamisesta, työnohjauksesta, tutoroinnista sekä opiskelijaohjauksesta, vaikka se usein virheellisesti sekoitetaan perehdyttämiseen. Toimintana perehdytys on yksisuuntaista, sekä sidottua tiettyyn työtehtävään ja organisaation toimintaan. Työnantaja on vastuussa perehdytyksen toteutumisesta, joka on lakisääteistä ja kuuluu kaikille uusille työntekijöille. Perehdytyksen aikana työtehtävät käydään läpi uuden työntekijän osaamisen pohjalta. Perehdytysajan, jonka tulee olla riittävän pitkä, myötä uusi työntekijä oppii työyhteisön toimintatavat, oleelliset työtehtävät ja organisaation ydinajatuksen. (Saastamoinen 2014, 12.)

Mentorointi sen sijaan on kaksisuuntaista toimintaa, jossa kokemuseräisen, hiljaisen tiedon siirtäminen on keskeistä. Toisen henkilön tukeminen, rohkaiseminen ja kokemusten jakaminen ovat mentoroinnin ydinajatuksia, jolloin molemmat osapuolet kehittyvät. (Saastamoinen 2014, 12.) Mentorointisuhde on muihin ohjausmuotoihin verrattuna enemmän vuorovaikutuksellinen kuin ammatillinen suhde, ja siinä ihminen ja työ huomioidaan kokonaisuudessaan (Juusela 2006, 5).

Mentori-aktori – parin valinta mielletään usein kriittiseksi tekijäksi mentoroinnin onnistumista mietittäessä. Onko oleellista, että mentorin ja aktorin arvot kohtaavat tai hahmottavat asioita samalla tavalla tai heillä on yhteisiä kiinnostuksen kohteita? Vai voiko ajatella, että erilaiset kiinnostuksen kohteet tai tapa ymmärtää asioita tuottaa mielenkiintoisempaa ja tuloksellisempaa mentorointia, kuin aktori-mentori – parin täydellinen yhteensopivuus? Mentorointiparin valinnassa pitää olla realististi ja muistaa, että luottamuksellisen suhteen voi rakentaa erilaisistakin lähtökohdista. Silloin, jos vuorovaikutuksen ongelmat mentorin ja aktorin välillä ovat syvällä ja vahvasti läsnä, on tarkoituksenmukaista etsiä toinen pari. (Kupias & Salo 2014, 84–85.)

Mentori on osaava ja kokenut henkilö, joka on halukas jakamaan ammatillista osaamistaan sekä tukemaan ohjattavaa tämän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä (Raitio, Kotila & Saastamoinen 2010, 12). Kupiaksen & Salon (2014, 128–129) mukaan hyvällä mentorilla on kokemusta mentoroitavalta alalta, oikeanlainen suhtautumistapa mentorointiin, hän on oma itsensä, hän on valmis jakamaan tietojaan ja osaamistaan, hän haluaa itsekin oppia uutta, hän pystyy antamaan aktorille tilaa ja kuuntelemaan, sekä on kärsivällinen, vaikka käsiteltävät asiat tuntuksivat itsestäänselvyyksiltä.

Aktori on työhön perehdytetty, jonkin verran kokemusta omaava ja kehittymishaluinen työntekijä, joka on sitoutunut tavoitteellisesti panostamaan työhönsä ja ammatilliseen kehittymiseensä (Raitio, Kotila & Saastamoinen 2010, 12). Kupiaksen & Salon (2014, 122–124) mukaan hyvän aktorin perusedellytys on kehittymishalu, pitäen sisällään motivaation mentorointiin, sekä aktiivisen ja vastuullisen otteen omasta kehittämisestä.

Lisäksi hyvä aktori pystyy olemaan oma itsensä, esittämättä tietävämpää tai kokeneempää kuin todellisuudessa on. Myös kyky kyseenalaistaa, olla kriittinen ja antaa palautetta, sekä tuoda esille omia ehdotuksia ja ajatuksia työstä on tärkeää. Avoimuus ja rohkeus tuoda esille omia, negatiivisiakin, tunteita on hyvän aktorin ominaisuuksia.

Oleellista mentorointisuhteessa on, että vuorovaikutus mentorin ja aktorin välillä on rakentavaa, luottamuksellista ja avointa, ja ajatustenvaihto tapahtuu aktorin ehdoilla ja tahdissa. Näin siksi, että aktori oppii ja oivaltaa asioita itse, ei mentorin antamien valmiiden vastausten kautta. (Juusela 2006, 8.)

Mentorointi on suunniteltu prosessi, jonka aluksi yleensä kartoitetaan aktorin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, sekä otetaan huomioon aktorin ammatilliset ja sosiaaliset taidot ja valmiudet (Juusela 2006, 11). Tiettyjen peruseriaatteiden noudattaminen varmistaa mentoroinnin onnistumisen, eli prosessilla on selkeä alku ja loppu; mentoripari miettii yhdessä tavoitteet, aikataulun ja työskentelytavat; mentoroinnin etenemistä ja tavoitteita arvioidaan sovituin väliajoin, jotta saadaan palautetta oppimisprosessista ja tarvittaessa uudelleensuunnataan mentorin ja aktorin toimintaa (Juusela 2006, 12–14).

Juuselan (2006, 12–13) mukaan mentoroinnin keston tulee olla puolestatoista kuukaudesta yhteen vuoteen. Tapaamiset toteutuvat kolmen tai neljän viikon välein, ja yhden tapaamisen kesto on tunnista kahteen. Yleensä tapaamisia tulee vuoden aikana 8-10. Jokaiselle tapaamiskerralle on syytä määritellä keskustelulle tarkoitus ja tavoitteet, jotta se ei jäisi pelkästään rupattelun asteelle. Kupiaksen & Salon (2014, 80) mukaan mentoroinnin kesto on yleensä yksi vuosi, ja se pitää sisällään 6-10 tapaamiskertaa, jotka ovat kestoltaan 1,5-2 tuntia.

Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että sitä tuetaan esimiehen tai mentorointiyhdyshenkilön toimesta. Prosessin aikana esiintyvissä, mahdollisissa ongelmatilanteissa voi kääntyä esimiehen tai yhdyshenkilön puoleen. (Juusela 2006, 13.) Samoilla lin-

joilla ovat myös Kupias ja Salo (2014, 95), jotka korostavat tuen tärkeyttä erityisesti mentorointiprosessin alussa, mutta mielellään tukea tulisi olla saatavilla koko prosessin ajan.

Mentorointiprosessia arvioidaan mentorin, aktorin ja esimiehen/yhdyshenkilön kesken, sovittujen tavoitteiden perusteella. Arvioinnin tarkoituksena on säännöllisin väliajoin tarkistaa ja tarvittaessa uudelleen ohjata asetettuja tavoitteita sekä antaa palautetta opimisen etenemisestä kaikille osapuolille. (Juusela 2006, 13–14.)

4.4. Aikaisempia tutkimuksia mentoroinnista

Kehittämistyöhön liittyen laadittiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus (Liite 1), jonka tarkoituksena oli tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia mentoroinnista (Salminen 2011, 7). Käytännössä etsittiin sopivaa lähdekirjallisuutta, muun muassa mentorointiin liittyviä tutkimuksia, eri tietokannoista kehittämistyön teoriaosuutta varten (mm. delfoi-kierrosten kysymyksenasetteluun). Pelkkä tiedonhaku ei riittänyt, vaan kaikki tehdyt haut dokumentoitiin ja perusteltiin, miksi tietyt tutkimukset hyväksyttiin tai hylättiin, osana kehittämistyön lähdeaineistoa.

Aineistoa haettiin eri tietokannoista, eri yliopistojen ja SAMKin sekä Satakirjastojen tietokannoista (Melinda, PubMed, Tampub, Doria, Medic, JYX). Lisäksi tutustuttiin Satakunnan sairaanhoitopiirin intranet -sivuilla olevaan perehdytysohjelmaan ja sen sisältöön. Tiedonhaussa hyödynnettiin tiedonhaun ammattilaisia, eli SAMKin ja Satakunnan keskussairaalan tieteellisen kirjaston informaatikoita, joiden avulla etsittiin ajankohtaista aineistoa oikeilla asiasanoilla eri tietokannoista.

Aineiston hyväksymiskriteereinä oli, että aineisto liittyy hoitotyöntekijöiden mentorointiin; julkaisuvuosi on välillä 2004-2016; kyseessä on tutkimusartikkeli, pro gradu, väitöskirja tai YAMK – opinnäytetyö; julkaisukielenä on suomi tai englanti ja aineisto on saatavilla verkossa (Taulukko 2).

Tiedonhaut Melinda-, Tampub-, Doria- ja Medic –tietokantoihin tehtiin hakusanoilla ”mentorointi” AND ”hoitotyö”, PubMed –tietokantaan hakusanoilla ”mentoring and career development of nurses” ja JYX –tietokantaan hakusanoilla ”mentorointi” sekä ”mentorointi” AND ”hoitotyö”. Melinda –tietokannassa hakutulos oli 52 viitettä, joista yhtään ei hyväksytty. Tampub –tietokannan hakutulos oli 51 viitettä, joista hyväksyttiin kolme. Doria –tietokannasta saatiin hakutulokseksi 206 viitettä, joista yksi hyväksyttiin. PubMed –tietokannan hakutulos oli kuusi, ja kaksi hyväksyttiin. JYX –tietokannan hakutulos ”mentorointi” –hakusanalla oli 24 viitettä, joista yksi hyväksyttiin, ja ”mentorointi” AND ”hoitotyö” –hakusanalla kolme viitettä, joista ei hyväksytty yhtään. Medic –tietokannan hakutulos oli viisi, joista ei hyväksytty yhtään (Taulukko 1).

Taulukko 1. Tiedonhaun tulokset.

Tietokanta	Hakusanat	Tulokset	Hyväksytyt
Melinda	mentorointi AND hoitotyö	52	0
Tampub	mentorointi AND hoitotyö	51	3
Doria	mentorointi AND hoitotyö	206	1
PubMed	mentoring and career development of nurses	6	2
JYX	mentorointi	24	1
	mentorointi AND hoitotyö	3	0
Medic	mentorointi AND hoitotyö	5	0

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Liittyy hoitotyöntekijöiden mentorointiin	Ei liity hoitotyöntekijöiden mentorointiin
Julkaisuvuosi 2004-2016	Julkaisuvuosi muu kuin 2004-2016
Tutkimusartikkeli, pro gradu, väitöskirja tai YAMK-opinnäytetyö	Ei ole tutkimusartikkeli, pro gradu, väitöskirja tai YAMK-opinnäytetyö
Julkaisukieli on suomi tai englanti	Julkaisukieli ei ole suomi tai englanti
Saatavilla verkossa	Ei verkossa saatavilla

Karjalainen (2010, 122) tutki väitöskirjassaan ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla, ja tuloksissa korostui ensinnäkin mentoroinnin tavoitteellisuus, mikä tekee siitä tietoista toimintaa. Mentoroinnille asetettavia tavoitteita määrittää aktorin kehittymistarpeet, ja sekä aktorin, että mentorin aktiivinen rooli tavoitteiden asettamisessa on tärkeä. Mentoroinnin avulla voidaan jakaa tietoa ja kokemuksia, vahvistaa taitoja, löytää uusia näkökulmia ja ratkaisuja omaan työhön, lisätä työssä jaksamista sekä tukea aktoria erilaisissa elämän siirtymävaiheissa.

Karjalaisen (2010, 122–123) väitöskirjassa ammattilaiset näkivät mentoroinnin molemminpuolisena oppimisena, mikä korostaa mentoroinnin vastavuoroista luonnetta. Tasavertaisuus, luottamuksellisuus ja vapaaehtoisuus ovat elementtejä, joiden varaan mentorointi rakentuu. Toisaalta nähtiin, että onnistuakseen mentorointisuhde tarvitsee *riittävää erilaisuutta* aktorin ja mentorin kesken. Mietola-Koiviston (2007, 72 & 74) tutkielmassa nähtiin mentorointisuhteen onnistumisen kannalta tärkeänä mentorin ja aktorin motivoituneisuus mentorointiin, avoimuus, rehellisyys ja rohkeus, mentoroinnin perustuminen vapaaehtoisuuteen sekä mentorin ja aktorin persoonien *samankaltaisuus*. Myös Murotien (2008, 50, 54 & 71) pro gradu – tutkielmassa, jossa tutkittiin hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista, mentorointisuhteen nähtiin perustuvan avoimuuteen ja luottamukseen, ja se tarjoaa mahdollisuuden kokemusten ja osaamisen jakamiseen niin, että sekä aktori, että mentori hyötyvät siitä. Mentoroinnin nähtiin myös soveltuvan työyhteisön kehittämismenetelmäksi, ja se lisää

työhön sitoutumista ja työssä viihtyvyyttä. Myös Weng ym. (2010, 7) totesivat saman omassa tutkimuksessaan, joka koski mentoroinnin eri toimintojen vaikutuksia uusien sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Sen sijaan Marianin (2012, 8) tutkimusartikkelissa mentorointiin osallistumisen ei nähty merkittävästi lisäävän työtyytyväisyyttä tai halua pysyä sairaanhoitajan ammatissa.

Mentorin nähtiin olevan työstään innostunut ja halukas jakamaan innostustaan, sekä kehittämään omaa työtään. Mentorin ihmissuhdetaitojen tärkeyden lisäksi ajateltiin, että mentorin olisi hyvä selkiyttää omaa käsitystä itsestään, sekä vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, ennen mentoriksi ryhtymistä. (Karjalainen 2010, 122–123.) Wengin ym. (2010, 7) mukaan mentoreiden valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, mm. mentorin asiantuntijuuden ja taitojen osalta. Murotien (2008, 53, 55, 60, 64, 65 & 71) tutkimuksessa sekä mentorit, että aktorit kokivat mentoroinnin rikastuttaneen heidän työtään ja lisänneen työssä jaksamista, kehittävän vuorovaikutussuhteen myötä. Aktorit kokivat mentorin olevan henkilö, joka on heitä ja heidän tarpeitaan varten, ja jonka puoleen voi kääntyä kaikissa asioissa. Aktorit näkivät, että mentorointiin osallistuminen edellyttää heiltä omaa aktiivisuutta sekä halua oman työn oppimiseen. Aktorit uskaltavat kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja, esittämällä kysymyksiä, sekä olemalla rohkeita ja avoimia keskustelijoita. Mentorit taas kokivat itsellään olevan mahdollisuuden päivittää omaa osaamistaan ja työskentelytapojaan, sekä jakaa asiantuntijuuttaan mentoroinnin avulla.

Mentoroinnin nähtiin hyödyttävän myös työyhteisöä, koska aktorissa tapahtuva oppiminen ja kehittyminen näkyvät hänen toimintaympäristössään, ja sitä kautta organisaation tarjoamien palvelujen parempana laatuna. Vastavuoroisesti organisaation tulee tarjota riittävät resurssit mentoroinnin toteuttamiseen, kiinnittämällä huomiota työvuorosuunnitteluun. (Karjalainen 2010, 123.) Mentoroinnin uskottiin lisäävän työyhteisön positiivista ilmapiiriä, avointa keskustelu- ja hoitokulttuuria, luottamusta ja ymmärrystä muita kohtaan, sekä hiljaisen tiedon siirtymistä. Kiinnittämällä huomiota muun muassa työvuorosuunnitteluun ja tiedottamiseen, voidaan tukea mentoroinnin sujuvaa toteutumista.

(Mietola-Koivisto 2007, 72–74.) Murotien (2008, 52, 56 & 71) tutkielmassa mentoroinnin koettiin tarjoavan työntekijöille tilaisuuden niin oman oppimisen ja kehittymisen, kuin koko työyhteisön toiminnan tietoisempaan tarkasteluun. Mentoroinnin avulla voidaan yhdessä etsiä ja rakentaa työtä koskevia ratkaisuja. Murotien tutkielmassa mentoroinnin onnistumista edistävinä tekijöinä nähtiin toimivat järjestelyt (mentoroinnille varataan riittävästi aikaa ja tapaamiset merkitään selkeästi työvuorolistaan), riittävä perehdyttäminen mentorointiin sekä onnistunut mentori-aktori – parin valinta, johon osallistujat olivat saaneet itse vaikuttaa.

Mietola-Koiviston (2007, 74–75) tutkielmassa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että mentorointiparin tulee heti alkuun sopia toimintatavoista, eli miten jäsenneltyjä tapaamiset ovat, käytetäänkö oppimispäiväkirjaa ja sovitaanko käsiteltävät aiheet etukäteen. Mentorointitapaamisten tulisi toteutua noin kerran kuukaudessa, ainakin vuoden ajan, ja tapaamisten kesto olisi yksi tunti. Myös lisätietoa mentoroinnista, ennen mentorointiprosessiin ryhtymistä, kaivattiin osastotuntien, koulutustilaisuuksien ja luentojen muodossa. Murotien (2008, 54) tutkielmassa mentorointisopimus, johon määritellään yhteiset tavoitteet, nähtiin aktoreiden ja mentoreiden mielestä hyvänä työvälineenä.

5 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGISET RATKAISUT

5.1 Delfoi kehittämismenetelmänä

Kehittämismenetelmäksi valittiin delfoi-menetelmä, jota on mahdollista käyttää arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuomisessa suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Delfoi on asiantuntijamenetelmä, joka on tarkoitettu tulevaisuuden ennakkointiin. (Kangas-

mäki & Soini 2009, 7.) Terveysthuollon muutokset sekä tarve ennakoida kehitystä ja ohjailla sitä puoltavat delfoi-menetelmän käyttöä tässä tutkimuksessa (Hyttinen & Aavarinne 2000, 121). jota on mahdollista käyttää arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuomisessa suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Delfoi on asiantuntijamenetelmä,

Perusperiaatteita delfoi-menetelmässä ovat asiantuntijoiden käyttö, anonymiteetti, toistaminen ja palaute vastaajille, sekä vastaajien mielipiteen lähestyminen kohti yksimielisyyttä. Delfoi-menetelmässä kaikkien vastaajien kannanotot ovat yhdenvertaisia. (Hyttinen & Aavarinne 2000, 123.)

Delfoi-menetelmässä kerätään asiantuntijoiden kannanottoja ja sillä pyritään arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia (Kuusi 2003, 205). Delfoi-menetelmässä tavoitteena on uusien ideoiden ja mahdollisimman monen näkökulman löytäminen (Kangasmäki & Soini 2009, 12), mikä tekee siitä oivallisen tutkimusmenetelmän tähän kehittämistyöhön, koska tarkoituksena on asiantuntijapaneelin avulla luoda mahdollisimman hyvä mentoroinnin malli osaksi tulevaisuuden urakehitystä.

Delfoi-menetelmälle on ominaista panelistien *anonymiteetti*, eli yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää tiettyihin henkilöihin. Panelisteilta ei siis kerätä taustatietoja. Tunnusomaista delfoi-menetelmälle on myös *iteratiivisuus*, eli vastauskierrosten toistaminen, jolloin panelisteilla on tilaisuus esimerkiksi korjata mielipidettään. (Kangasmäki & Soini 2009, 8.) Ominaista delfoi -menetelmälle on myös *palaute*, eli henkilö voi korjata kannanottojaan toisilta saadun palautteen perusteella (Kuusi 2013, 249).

Tavanomaisin tapa kerätä aineistoa delfoi-menetelmässä on kysely, haastattelu tai esimerkiksi paneelikeskustelu. Delfoi-kierrosten toistamisen tavoitteena on saavuttaa asiantuntijoiden yksimielisyys ja/tai vastausten täsmällisyys, mihin vaaditaan usein 3-4 kierrosta. Joskus myös vastaajien erimielisyyden esiin saaminen on tuloksen kannalta tärkeää. (Hyttinen & Aavarinne 2000, 123.)

Kun lähtötietoihin panostetaan, saadaan delfoi-menetelmästä suurin hyöty. Lähtötietoa muokkaamalla ja lisäämällä kattavan kuvauksen nykytilasta, voidaan luoda taustaineisto haastattelujen ja kysymysten pohjaksi. Jos tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan huolellisesti, antaa delfoi-menetelmällä tehty tutkimus mahdollisuuden laajoihin ennustuksiin tulevaisuudesta. (Kangasmäki & Soini 2009, 12.)

Erityisen merkittäviä delfoi-tutkimuksen luotettavuudelle ovat onnistunut tutkimusasetelma sekä tutkijan rehellisyys ja taito. Tulosten painoarvoa lisää vastaajien asiantuntijuuden ja luotettavuuden osoittaminen, sekä vertailu muilla tavoilla kyseisestä aiheesta saatuun tietoon. Tulosten luotettavuutta lisäävät asiantuntijoilta pyydyttävä palaute tutkijan johtopäätöksille, sekä keskimääräisestä poikkeavien tulosten tietoinen tarkastelu. (Hyttinen & Aavarinne 2000, 124.)

Olennaista validiteetin kannalta on asiantuntijoiden edustavuus, asiantuntemus sekä tulevaisuusorientoituneisuus. Huomion kiinnittäminen siihen, että asiantuntijoiksi valikoituu monipuolisesti tutkimuksen kohteena olevasta asiasta kiinnostuneita, on tärkeää erityisesti pienessä vastaajajoukossa. Validiteettia lisäävät myös kyselyn toistamiselle tavoiteltu täsmällisyys sekä asiantuntijoiden yksimielisyys. Täsmällisyyttä, ja samalla reliabiliteettia, lisätään huolellisella asiantuntijoiden valinnalla ja kyselyn toistamisella. (Hyttinen & Aavarinne 2000, 124.)

5.2 Delfoi-kierroksille osallistuneiden kuvaus, delfoi-kierrokset ja niiden aikataulu

Delfoi-tutkimuksen organisaatioon kuuluu yleensä tutkimuksen toimeksiantaja (Satakunnan sairaanhoitopiirin urakehitystyöryhmä), tutkimuksen toteuttaja (kehittämistyön tekijä) sekä asiantuntijaryhmä (delfoi-kierroksille osallistujat). Ensin määriteltiin kehittämistyön ongelma (mentorointimallin luominen), jonka jälkeen kerättiin

asiantuntijapaneeli, eli delfoi-kierroksille osallistujat yhteistyössä kehittämisylivoitaja Marita Koivusen kanssa. Asiantuntijat valittiin niin, että he yhdessä edustavat kattavasti tutkittavan aihepiirin (mentorointi) toimijoita ja työskentelevät tutkittavan aiheen piirissä. Asiantuntijoilta odotetaan erittäin hyvää oman tiedonalan hallintaa. (Hyttinen & Aavarinne 2000, 123., Kangasmäki & Soini 2009, 7.)

Asiantuntijapaneeli koostui mentoreista, aktoreista ja esimiehistä, joilla on erilaista kokemusta ja näkemystä mentoroinnista. Yksi delfoi-menetelmällä toteutetun tutkimuksen onnistumisen edellytyksistä on, että asiantuntijapaneeli on oikein valittu. Luonnollisesti myös tutkijalla ja hänen toiminnallaan on vaikutusta tutkimustuloksiin. (Kangasmäki & Soini 2009, 13.) Delfoi-menetelmää käytettäessä ratkaisevaa on asiantuntijoiden laatu, ei määrä (Kuusi 2013, 254).

Ensimmäiselle delfoi –kierrokselle haastateltaviksi valittiin kolme mentoria ja kolme aktoria, joista viisi toimii sairaanhoidon toimialueen konservatiivisella vastuualueella ja yksi sosiaalipalveluiden toimialueella. Haastatellut mentorit ja aktorit olivat valmistuneet sairaanhoitajiksi vuosien 1991 – 2013 välillä, eli heidän työkokemuksensa vaihteli neljästä vuodesta 26 vuoteen.

Toiselle ja kolmannelle delfoi –kierrokselle, eli webropol –kyselyihin, osallistuivat 1. delfoi-kierroksen haastatteluihin osallistuneiden mentoreiden (n=3) ja aktoreiden (n=3) lisäksi myös Satakunnan sairaanhoitopiirin osastonhoitajat, ylivoitajat ja palvelupäälliköt (n=79). Webropol –kyselyihin osallistuvat valittiin yhdessä urakehitystyöryhmäläisten ja kehittämistyötä ohjaavan opettajan kanssa. Osallistujat valittiin siten, että heillä yhdessä on monipuolista kokemusta ja näkemystä mentoroinnista. Eri toimialueiden eriasteisten esimiesten katsottiin edustavan kattavasti omaa vastuualuettaan, jolloin saatuja vastauksia voidaan pitää laadukkaina ja luotettavina. Näin myös otanta oli riittävän suuri ja hallittavissa oleva.

Kehittämistyö piti sisällään sekä haastattelukierroksen (ensimmäinen delfoi-kierros), että kaksi webropol-kyselyä (toinen ja kolmas delfoi-kierros). Ensimmäinen delfoi-kierros toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja siihen osallistui mentoreita (n=3) ja aktoreita (n=3). Yksilöhaastattelut suoritettiin huhti-toukokuussa 2017. Viisi ensimmäistä haastattelua toteutettiin nauhurin avulla, mutta kuudes ja viimeinen haastateltava vastasi haastattelukysymyksiin kirjallisesti, koska haastatteluajankohtaa oli hankala sopia haastateltavan yövuoropainotteisten työvuorojen vuoksi. Delfoi-menettelyn ensimmäiseksi vaiheeksi sopii hyvin teemahaastattelu, jonka avulla selvitetään asiantuntijoiden näkemyksiä mentoroinnista ja kerätään ideoita mahdollisiksi väittämiksi. Asiantuntijat sitoutetaan haastattelulla osallistumaan myös varsinaisille delfoi-kierroksille. (Talvela & Stenman 2012, 42.)

Haastattelukysymykset (Liite 2) laadittiin mentorointiin liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi koehaastattelu maaliskuussa 2017 mentorina toimineelle sairaanhoitajalle, tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Haastattelussa on useita hyviä puolia: kysymykset on mahdollista toistaa ja ne voi esittää haluamassaan järjestyksessä, voi oikaista väärinkäsityksiä ja selventää kysymyksen sanamuotoa. Kaikki tämä vähentää vastaamattomuutta. (Heikkilä 2014, 65.)

Haastattelut kestivät 21–48 minuuttia, yhteensä kertyi 180 minuuttia litteroitavaa haastatteluaineistoa. Viidestä ensimmäisestä, nauhurin kanssa suoritetusta, haastattelusta sanasta sanaan aukikirjoitettua aineistoa kertyi noin 22 sivua ja kirjallisesti vastatusta haastattelusta neljä sivua, eli yhteensä analysoitavaa aineistoa oli 26 sivua. Haastattelu-vastausten auki kirjoittaminen suoritettiin touko-kesäkuussa 2017.

Haastatteluiden tulosten, kirjallisuuden sekä Satakunnan sairaanhoitopiirin ja muiden sairaanhoitopiirien mentorointimallien pohjalta laadittiin mentorointimallista ehdotus, joka operationalisoitiin väittämien ja webropol – kyselyn muotoon. Webropol –kyselyn teknisestä toteutuksesta vastasi sairaanhoitopiirin sovellusasiantuntija, jolle lähetettiin sähköpostitse kyselyn väittämät, sekä ohjeistus, mm. kyselyn rakenteesta, marraskuussa

2017. Muutamien korjausten jälkeen kysely oli valmis lähetettäväksi asiantuntijoille. Kysely sisälsi väittämiä mentorointiin, mentoriin, aktoriin, työyksikköön ja organisaatioon sekä mentoroinnin malliin liittyen.

Vastausasteikkona sekä koe-, että varsinaisessa kyselyssä käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa, jonka vastausvaihtoehdot olivat 1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä ja 4=täysin eri mieltä. Jokaisen väittämän kohdalla asiantuntijan piti valita vaihtoehto, joka parhaiten vastasi hänen näkemystään kyseiseen väittämään. Asteikkotyyppeistä kysymysten käyttämisessä on se etu, että niiden avulla saadaan paljon tietoa vähään tilaan. Toisaalta vastauksista ei voi päätellä, mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille, mikä on heikkous. (Heikkilä 2014, 51.)

Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista, lähetettiin koekysely joulukuussa 2017 kuudelle urakehitystyöryhmän jäsenelle. Vastausprosentti oli 67 % (n=4). Koekyselyn tarkoituksena oli selvittää kyselyn toimivuutta, rakennetta ja selkeyttä. Koekyselyyn vastanneilla asiantuntijoilla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti edellä mainittuja ominaisuuksia. Koekyselyllä selvitettiin myös, kuinka pitkä aika kyselyyn vastaamiseen menee.

Koekyselyn perusteella varsinaista kyselyä muokattiin, ja toinen delfoi-kierros, webropol-kyselyn muodossa, lähetettiin asiantuntijoille (N=85) tammikuun lopussa 2018. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaksi eri kertaa helmikuun alkupäivinä, jolloin myös kyselyn vastausaikaa pidennettiin. Toisen delfoi-kierroksen vastausprosentti oli 42 %. Vastaajien lukumäärä oli 36 (N=85). Vastauksista haettiin vähintään 70 %:n saman mielisyyttä.

Toiselle delfoi-kierrokselle osallistuneiden asiantuntijoiden esittämien vastausten perusteella mentorointimallia muokattiin edelleen ja se palautettiin asiantuntijoille (N=85) webropol-kyselynä, 3. delfoi-kierrosta varten. Toisella delfoi -kierroksella asiantuntijoil-

la oli väittämiin vastaamisen lisäksi mahdollisuus kommentoida vapaasti kyselyn teemoja (mentorointi, mentori, aktori, työyksikkö ja organisaatio, mentoroinnin malli).

Kolmas delfoi-kierros lähetettiin samalle asiantuntijaryhmälle (N=85) maaliskuun 2018 alussa. Kolmannella delfoi-kierroksella asiantuntijoilla ei ollut enää väittämiin vastaamisen lisäksi mahdollisuutta kommentoida kyselyn teemoja. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin jälleen kaksi eri kertaa, ja jälkimmäisen muistutuksen yhteydessä vastausaikaa pidennettiin. Kolmannen delfoi-kierroksen vastausprosentti oli 27 %, vastaajien lukumäärä oli 23 (N=85). Vastauksista haettiin jälleen vähintään 70 prosentin samanmielisyyttä.

Laadittu mentoroinnin malli kävi urakehitystyöryhmän arvioitavana, ja heidän kommenttinsa perusteella tehtiin korjauksia malliin. Lopullinen mentoroinnin malli hyväksytettiin urakehitystyöryhmällä.

5.3 Delfoi-kierrosten aineiston analyysi

Ensimmäisen delfoi-kierroksen yksilöhaastatteluista saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysilla, jonka tavoitteena oli kerätyn aineiston avulla tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, eli mentoroinnista (Kylmä & Juvakka 2012, 112.). Haastattelu ja sisällönanalyysi edustavat kehittämistyön laadullista otetta.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti, eli analyysi ja luokittelu voivat perustua joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. Tässä kehittämistyössä sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, eli kehittämistyön pääpaino oli aineistossa, jonka varaan teoria rakennettiin. Tämä tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Tällöin teorian tai hypoteesien testaaminen ei ole

lähtökohtana, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineisto luettiin läpi ja sisältöön perehdyttiin, jotta saatiin yleisvaikutelma mahdollisesti jo siinä vaiheessa esiin nousevista vastausten yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Tämän jälkeen tekstistä etsittiin ja listattiin pelkistetyt ilmaukset haastatteluiden aihealueiden (mentorointisuhde, mentori, aktori, työyksikkö ja organisaatio sekä mentoroinnin malli) ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. Mentoreiden ja aktoreiden vastaukset listattiin erikseen.

Tämän jälkeen mentoreiden ja aktoreiden pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin ja muodostettiin alaluokkia haastatteluiden aihealueiden ja niiden kysymysten mukaan. Seuraavaksi yhdistettiin alaluokat, joista muodostui yläluokat. Yläluokat operationalisoitiin väittämien muotoon webropol-kyselyä varten. Kyselyä varten yhdistettiin vastaukset kysymyksiin ”Mitä mentorointi on” ja ”Millaista mentoroinnin tulisi olla”. Esimerkki sisällönanalyysistä on liitteessä 3.

Laaditut väittämät testattiin urakehitystyöryhmän jäsenillä koekyselyn muodossa, ja heidän palautteensa perusteella varsinaista kyselyä muokattiin siten, että kohdassa ”mentorointisuhteen syntymistä edistää” väittämät *mentoroinnin perustuminen vapaaehtoisuuteen* ja *mentoroinnin perustuminen pakollisuuteen* muutettiin muotoon *mentoroinnin perustuminen mentorin vapaaehtoisuuteen* ja *mentoroinnin perustuminen aktorin vapaaehtoisuuteen*.

Koekyselyn kohdissa ”mentorointi on ajankohtaista”, ”mentoroinnin kesto” ja ”sopiva väli mentorointitapaamisille” asiantuntijat ilmaisivat mielipiteensä jokaisen väittämän kohdalla, mutta varsinaista kyselyä muokattiin siten, että heidän piti valita väittämistä yksi, joka vastasi parhaiten heidän omaa näkemystään.

Webropol-kyselyn aineisto analysoitiin ja raportointiin jokaisen kyselykierroksen jälkeen. (Kangasmäki & Soini 2009, 7.) Kolmannen delfoi-kierroksen tavoitteena oli asiantuntijoiden yksimielisyys mentorointimallista ja sen sisällöstä. Vastauksista haettiin vähintään 70 prosentin samanmielisyyttä. Webropol-kysely väittämiseen ja yhteenvedoineen edustaa kehittämistyön määrällistä otetta. Yhteenvedot toisen ja kolmannen ja delfoi-kierroksen tuloksista on liitteissä 4 ja 5.

Toisen ja kolmannen delfoi-kierroksen webropol-kyselyiden teknisestä toteutuksesta vastannut sairaanhoitopiirin sovellusasiantuntija lähetti valmiit raportit delfoi-kierroksilla kertyneistä vastauksista kehittämistyöntekijälle sekä PDF-, että Excel-muodossa. Varsinkin PDF-muotoinen raportti oli helppolukuinen, sillä vastausasteikkona käytetyn, neliportaisen Likert –asteikon vastausvaihtoehdot (1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä ja 4=täysin eri mieltä) ja niihin vastanneiden asiantuntijoiden lukumäärä olivat siinä selkeästi luettavissa.

Vastausvaihtoehdot 1 ja 2 yhdistettiin keskenään, samoin kuin vastausvaihtoehdot 3 ja 4, jonka jälkeen kokonaisotannasta laskettiin vastausprosentit. Samalla tavalla analysoitiin kaikki toisen ja kolmannen kierroksen väittämien vastaukset. Vastaukset raportoidaan siten, että väittämistä, joissa saavutettiin asiantuntijoiden yli 70 prosentin samanmielisyyttä, ilmoitetaan ainoastaan samaa mieltä olleiden prosenttiosuus. Väittämistä, jotka selkeästi jakoivat mielipiteitä, ja joissa ei saavutettu yli 70 prosentin samanmielisyyttä, ilmoitetaan, miten eriävien mielipiteiden prosenttiosuudet ovat jakautuneet.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Kehittämistyön tulokset esitetään siinä järjestyksessä kuin ne ovat käytännössä toteutuneet. Ensimmäiseksi tässä luvussa kuvataan Satakunnan sairaanhoitopiirissä ja muissa sairaanhoitopiireissä jo olemassa olevat mentorointimallit. Sen jälkeen esitetään ensimmäisen, yksilöhaastatteluina toteutetun delfoi-kierroksen tulokset teemoittain, sisältäen suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Sen jälkeen esitetään toisen ja kolmannen, webropol-kyselyiden muodossa toteutettujen, delfoi-kierrosten tulokset teemoittain. Viimeisenä kuvataan laadittu mentorointimalli ja siihen liittyvät käytännöt.

6.1 Satakunnan sairaanhoitopiirin ja muiden sairaanhoitopiirien mentorointimallit

Heinäkuussa 2016 selvitettiin Satakunnan sairaanhoitopiirissä jo mahdollisesti käytössä olevia mentorointimalleja, lähettämällä sähköpostia sairaanhoidon toimialueen eri vastuualueiden ylihoitajille, SataDiagin henkilöstöpäällikölle sekä sosiaalipalveluiden alueen palvelupäälliköille ja palveluesimiehelle. Sähköposti käytössä olevista mentorointimalleista lähetettiin 11 eri henkilölle, joista neljä vastasi.

Sosiaalipalveluiden alueelta saatiin kirjallinen Mentori-aktori-malli, joka sisälsi kuvauksen mentoroinnin tarkoituksesta ja kulusta, mentorointisopimuksen, tapaamisten päiväkirjan sekä loppuarvointi- ja palautelomakkeen (Liite 11). Kaksi sairaanhoidon toimialueen ylihoitajaa tarjoutui suullisesti kertomaan, miten heidän vastuualueillaan mentorointia toteutetaan, sillä varsinaista mallia heillä ei ollut toimittaa. Yksi vastanneista ilmoitti, ettei heidän vastuualueellaan ole mentorointimallia käytössä.

Heinäkuussa 2016 selvitettiin myös muissa sairaanhoitopiireissä käytössä olevia mentorointimalleja, lähettämällä sähköpostia 19 hallintoylihoitajalle. Vastauksia saatiin yh-

teensä kahdeksan, joista viidessä kerrottiin, ettei heidän sairaanhoitopiirissään ole käytössä erityistä mallia mentoroinnista. Kahdesta sairaanhoitopiiristä, Etelä- ja Pohjois-Savo, saatiin kopio käytössä olevasta mentorointimallista (Liitteet 12 ja 13), ja kolmanesta, Itä-Savon sairaanhoitopiiristä, kerrottiin vapaamuotoisesti, miten mentorointia heillä toteutetaan ja mitä tavoitteita mentoroinnille on asetettu. Saatuihin malleihin tutustuttiin ja niistä saatua informaatiota hyödynnettiin delfoi-kierrosten kysymysten laadinnassa

6.2 Ensimmäisen delfoi-kierroksen tulokset

Ensimmäinen delfoi-kierros toteutettiin yksilöhaastatteluina, haastattelemalla kolmea mentoria ja kolmea aktoria. Haastattelukysymykset liittyivät mentorointiin, mentoriin, aktoriin, työyksikköön ja organisaatioon sekä mentoroinnin malliin (Liitteet 6-10). Tulokset esitetään järjestyksessä edellä lueteltujen teemojen mukaan.

Mentorointiin liittyen kysyttiin mitä mentorointi on, mitä mentoroinnin tulisi olla, mitkä ovat mentorointisuhteen tärkeimmät tavoitteet, mikä voi edistää mentorointisuhteen syntymistä, mikä voi estää mentorointisuhteen syntymistä, milloin mentorointi on ajan-kohtaista, mikä mentorointisuhteen keston tulisi olla sekä mikä on sopiva väli mentorointitapaamisille. Toiselle delfoi-kierrokselle kysymykset ”Mitä mentorointi on” ja ”Mitä mentoroinnin tulisi olla” yhdistettiin yhdeksi kysymykseksi ”Mentorointi on”.

Haastateltujen mentoreiden ja aktoreiden mukaan mentorointi on perehdyttämistä, molemminpuolista oppimista, ammatillisen kasvun tukemista sekä vastavuoroista toimintaa. Lisäksi mentoroinnin tulee olla luottamuksellista, sitoutunutta, tavoitteellista, systemaattista, organisoitua ja jatkuvaa toimintaa.

”Se olisi sellainen suhde tavallaan, missä opitaan puolin ja toisin. Pääpaino on siinä, että se kokenut työntekijä – on hiljaisen tiedon tuoja, mutta silti tasavertainen, molemminpuolinen suhde.” (A)

”Mentoroinnin tulisi olla jotenkin systemaattisempaa ja organisoidumpaa, ehkä oli vähän sellaista hakevaa. Ei ollut niin selkeää, koska oli niin uutta.” (M)

Mentorointisuhteen tärkeimmiksi tavoitteiksi haastateltavat nimesivät perehdyttämisen, ammatillisen kasvun tukemisen, yhteisten toimintamallien kehittämisen sekä työhyvinvoinnin lisääntymisen. Valmis aiherunko mentorointitapaamisten tueksi jakoi mielipiteitä. Toisten mukaan valmis runko voisi helpottaa mentorointia, toisten mukaan mentorin ja aktorin tulisi yhdessä miettiä tavoitteet.

”Ammatillisen kasvun tukeminen ja sitten just se, että olisi hyöty tietenkin koko työyhteisölle ja jopa organisaatiotasollekin. Että löytyisi semmoisia yhteisiä asioita, mitä voitaisiin ehkä kehittää johonkin suuntaan tai työskentelymalleja.” (A)

”Valmis aiherunko voisi selkeyttää mentorointia ja ohjata mentorointia sopivasti pois omista vahvuuksista, sillä usein kehittymistä tarvitaan eniten omilla epämunakavuusalueilla.” (A)

Haastateltavien mukaan mentorointisuhteen syntymistä edistää onnistunut mentori-aktori – parin valinta, esimiehen tuki mentorointiprosessille, mentorin ja aktorin sitoutuminen mentorointiin sekä mentorin ja aktorin motivoituminen mentorointiin. Mentoroinnin perustuminen vapaaehtoisuuteen tai pakollisuuteen jakoi mielipiteitä. Mentorointisuhteen syntymistä estäviksi tekijöiksi haastateltavat nimesivät epäonnistuneen mentori-aktori–parin valinnan, esimiehen tuen puutteen mentorointiprosessille sekä mentorin ja aktorin sitoutumattomuuden mentorointiin.

”Hyvä henkilökemia ja sellainen avoimuus, että molemmin puolin uskalletaan puhua ja ottaa asioita esille.” (M)

”Mentoroinnin pitää olla pakollista, mutta se, kuka siihen valitaan sitten mentoriksi, kyllä siinä täytyy olla työntekijällä tavallaan oikeus perustella, jos ei jaksa tai pysty tai halua sitoutua.” (A)

”Työnantaja vähättelee koko hommaa, ei jaksa suunnitella niitä (tapaamisia), eikä mahdollistaa. Ei kysy, eikä seuraa sitä, että toteutuuko se.” (A)

Se, milloin mentorointi on haastateltavien mukaan ajankohtaista, jakoi mielipiteitä. Joidenkin mukaan mentorointi sopii heti työsuhteen alkuun, joidenkin mukaan mentoroinnista saa paremman hyödyn irti, kun on saanut jo jonkin verran työkokemusta. Mentoroinnin kestosta mentorit ja aktorit olivat melko samanmielisiä, eli mentorointi saisi kestää useamman kuukauden. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, miten usein mentorointitapaamisia tulisi olla. Sopiva väli tapaamisille olisi haastateltavien mukaan kolmen, neljän viikon välein.

”Kuitenkaan mentorointi ei sovi ihan työsuhteen alkuun, vaan työtä tulisi olla jo jonkin verran sisäistänyt ja kokenut – silloin on kykenevämpi arvioimaan oman osaamisen tarpeita ja rajoja.” (A)

”- - varmaan se puolisen vuotta olisi sellainen, että siinä ehtii sitten jo olemaan niitä tapaamisia useampia, mutta niitä ei tavallaan ole ns. liian paljon, eikä se veny liian pitkäksi.” (A)

”No ehkä kerran kuussa, tai kerran listaan kolmen viikon listassa voisi olla.” (M)

Mentoriin liittyen kysyttiin millainen mentorin tulee olla, mikä on mentorin tehtävä, tarvitsevatko mentorit koulutusta ja miten mentorin hyötyy mentorointisuhteesta. Haastatteluiden vastausten perusteella mentorilla tulee olla riittävä työkokemus, sopiva persoona sekä motivaatio ryhtyä mentoriksi. Mentorin tehtävä on haastateltavien mukaan tukea aktorin ammatillista kasvua, auttaa aktoria pääsemään osaksi työyhteisöä sekä viedä eteenpäin mentoroinnin aikana esille nousseita kehittämisohdotuksia.

"Mun mielestä sen (mentorin) pitää olla tukeva, kannustava ja kuunteleva, opastava ja työkokemusta omaava." (M)

"Mun mielestä just se aktorin ammatillisen kasvun tukeminen, että se oli ainakin selkeästi itselle sellainen, mitä siinä halusi, että toinen on vähän semmonen tuki ja turva tavallaan siinä tilanteessa." (A)

"Mentorin tehtävä on varmistaa ja auttaa sitä vastapuolta tulemaan osaksi työyhteisöä. Sen tehtävä on kertoa, opastaa, ohjata, neuvoa, kannustaakin, rohkaistakin." (M)

Sekä haastateltujen mentoreiden, että aktoreiden mukaan mentorit tarvitsevat koulutusta ennen mentoriksi ryhtymistä. Myös mentorin koettiin hyötyvän mentorointisuhteesta, koska hän oppii uutta, saa uusia näkökulmia työhönsä, oppii tuntemaan uuden kollegan paremmin sekä kehittyi opiskelijaohjaajana ja perehdyttäjänä.

”Kyllä jonkun verran tarvitsee, mun mielestäni. Että tietää, mitä se niin kuin tarkoittaa ja miten tämä prosessi etenee. Että ei ihan vaan tosta voi ruveta.” (M)

”Saa ihan hirveästi tavallaan uusia näkökulmia siihen omaan työyhteisöön ja omaan työhön, jopa tällaisiin osaston piintyneiden tapojen arviointiin - -” (M)

Aktorista kysyttiin millainen aktorin tulee olla, mikä on aktorin tehtävä ja miten aktori hyötyy mentorointisuhteesta. Aktorin odotettiin olevan vastavalmistunut, persoonaltaan sopiva, motivoitunut ammatillisen osaamisensa kehittämiseen sekä halukas mentorointiin. Haastateltavien mukaan aktorin tehtävä on antaa palautetta, tuoda esille kehittämissuhteita, sitoutua mentorointiin, hyödyntää mentorointia sekä kertoa mahdollisista ongelmista. Aktorin koettiin hyötyvän mentorointisuhteesta, koska hän saa monipuolista tietotaitoa, hänen on helppo kääntyä mentorinsa puoleen, hänen ammatillinen osaaminen lisääntyy, hänen itsevarmuus lisääntyy, hänen työhön sitoutuminen lisääntyy, hän pääsee paremmin työyhteisöön sekä hän saa varmuutta omaan osaamiseensa.

”Vastaanottavuus on kyky, jota aktorina tarvitsee. Tarvitaan myös avoimuutta, kykyä tutkia omia ja toisten toimintatapoja sekä uskallusta kyseenalaistaa niitä. Aktorina olemiseen vaikuttaa jonkin verran siis myös aktorin oma luonne ja persoona.” (A)

”Motivoitunut just siihen omaan ammatillisen osaamisen kehittämiseen.” (A)

Työyksikköön ja organisaatioon liittyen kysyttiin esimiehen roolia mentoroinnin toteutumisessa, sekä miten työyksikkö voi hyötyä mentoroinnista, miten organisaatio voi hyötyä mentoroinnista ja miten mentorointia voi hyödyntää osana urakehitystä. Haastateltavien mukaan esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisessa on merkittävä, sillä esimiehen tulee pitää mentorointia tärkeänä ja mahdollistaa sen toteutuminen, olla mukana mentorointiprosessissa alusta loppuun ja varmistaa prosessin eteneminen sekä hyödyntää ja viedä eteenpäin mentoroinnin aikana esiin nousseita kehittämissuhteita työyksikössä ja organisaatiossa.

”- - yhtä lailla se, että mitä sitten ikinä kumpuaa siitä mentorointisuhteesta, niin osaa käyttää niitä sitten hyödyksi siellä työyhteisössä. - - käytetään niitä hyväksi, jos ei pelkästään työyhteisötasolla, niin sitten ihan organisaatiotasolle vie sitä viestiä eteenpäin, jos on joku uusi tapa, mikä on todettu hyväksi tai muuta.” (A)

”Onhan se tosi tärkeää, että esimiehet pitää sitä asiaa tärkeänä. Ja sitten tosiaan, että on pystynyt olosuhteet luomaan sellaisiksi, että se toteutuu niin kuin on sovittu.” (M)

Työyksikön nähtiin hyötyvän mentoroinnista, koska hiljaista kokemustietoa välittyy, työyksikköön saadaan uusia näkökulmia ja toimintamalleja, sekä työyksikön yhteishenki lisääntyy. Organisaatio hyötyy haastateltavien mukaan mentoroinnista, koska henkilökunnan sitoutuminen organisaatioon lisääntyy, henkilökunnan tieto organisaation strategiasta lisääntyy, henkilökunnan työhyvinvointi sekä ammattitaito lisääntyvät, samoin potilasturvallisuus lisääntyy. Haastateltavien mukaan mentorointi osana urakehitystä helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen, auttaa aktoria hyödyntämään mentorin tietotaitoa paremmin, antaa valmiuksia urasuunnitteluun ja parantaa uuden henkilökunnan perehdyttämistä.

”Kyllä tällainen syventäminen ja sitouttaminen, jos halutaan ammattitaitoinen henkilökunta - - rekrytoida ja se pitäisi myös saada pysymään, niin mentorointi on yksi ihan keskeinen avain siihen.” (A)

”Onhan se hienoa puhua siitä strategiasta jossain seminaareissa, mutta jos se pitäisi saada työntekijöille asti, niin - - kyllä mentoroinnilla on ihan hyvä rooli siinä myös.” (A)

”Kai mentorointi voisi kuitenkin toimia eräänlaisena pohdinnan paikkana sille, millaiseen suuntaan oman oppimisen myötä haluaa osaamistaan kehittää.” (A)

Mentoroinnin malliin liittyen kysyttiin millainen systemaattinen mentoroinnin malli voisi olla, millaista hyötyä malli voi tuoda vastaajan työyksikköön, millaista hyötyä malli voi tuoda organisaatiolle, millaisia haasteita malli voi tuoda organisaatiolle sekä mitkä asiat muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa voivat asettaa haasteita mal-

lin toteutumiselle. Mentorien ja aktorien mukaan mentoroinnin mallissa tulee olla valmis runko, jonka mukaan edetään; määritellään mentoroinnin yleiset tavoitteet, kesto, eteneminen ja miten usein mentorointipari tapaa; mentorointipari määrittelee omat tavoitteensa; määritellään esimiehen rooli mentorointiprosessissa; sisältää kirjallisen sopimuksen mentoroinnista sekä määritellään päiväkirjan pitäminen mentorointiprosessin aikana.

*”Mun mielestä - - ihan sellanen suunnitelma, että miten edetään ja kuinka usein tava-
taan ja millaisia tavoitteita asetetaan ja kuinka kauan se kestää. Mutta siinä pitää olla
tila - - näiden kahden (mentori ja aktori) tavoitteille ja suunnitelmille sitten kuitenkin.”
(M)*

*”Kyllä siinä (mallissa) aika hyvä olisi olla - - tämä sisältö kokonaisuudessaan tiivistet-
tynä. Jotta mentori ja aktori ymmärtää, mitä tässä ollaan tekemässä ja miksi tehdään.
Semmonen, että aukaistaan tämä asia, mentorointi kokonaisuudessaan.” (M)*

Työyksikkökohtaisesti haastateltavat näkivät mallin helpottavan mentorointiin ryhtymis-
tä, antavan raamit mentoroinnille, helpottavan mallin muokkaamista kunkin yksikön
tarpeisiin sopivaksi sekä parantavan perehdyttämistä. Organisaatiokohtaisesti malli hel-
pottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen, parantaa henkilökunnan ammattitai-
toa, parantaa henkilökunnan sitoutumista organisaatioon ja helpottaa malliin käytettä-
vien resurssien suunnittelemista.

*”Meillä on hirveästi väkeä ja yksiköitä, niin selkeät työkalut on aina hyvä. Ei tarvitse
uhrata työaikaa ja energiaa sen suunnittelemiseen ja pohtimiseen.” (A)*

”Siitä olisi varmaan helppo lähteä alkuun, kun on tietty malli ja tietyt raamit, ja ehkä jotkut otsikot. Siitä olisi helppo lähteä kehittämään sitä vielä sitten osaston omiin, pieniin yksityiskohtiin.” (M)

”Malli helpottaisi organisaatiotasolla varmasti siinä, että siihen käytettäviä resursseja olisi helpompi suunnitella ja mitata.” (A)

”Nimenomaan se, kun halutaan olla hyvä ja vetovoimainen työnantaja, silloin tähän (mentorointiin) panostaminen on yksi työkalu myös siihen.” (A)

Haastateltavat näkivät mallin asettavan haasteita organisaatiolle, koska mentorointiin ei ole riittävästi resursseja, eikä se sovi kaikkiin yksiköihin. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että henkilökunta ei motivoidu mentorointiin organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvien muutosten keskellä. Muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa mallin toteutumiselle haasteita asettaa vastaajien mukaan se, että henkilökunta ei motivoidu, mentorilla ei ole ammatillista osaamista sekä henkilökunnan lyhyet työsuhteet.

”Resurssien vähyys vaikuttaa varmasti tähänkin. Eli voi olla haastavaa nähdä mentorointia tärkeänä osana työtä, kun niin monelle muullekaan tärkeälle työlle ei meinaa löytyä työajan puitteissa resursseja.” (A)

”Ehkä just se, kun tää on jatkuvaa muutosta täällä, että miten se motivaatio sitten tämmöisiin.” (M)

”Henkilökunnan suuri liikkuvuus, suuri määrä määräaikaista työsuhteita. - - entistä enemmän kannattaisi pitää kiinni hyvistä työntekijöistä.” (A)

6.3 Toisen delfoi-kierroksen tulokset

Toinen delfoi-kierros toteutettiin webropol-kyselynä, joka lähetettiin yhteensä 85 vastaajalle, pitäen sisällään ensimmäisellä delfoi-kierroksella haastateltujen mentoreiden ja aktoreiden lisäksi Satakunnan sairaanhoitopiirin osastonhoitajat, ylihoitajat ja palvelupäälliköt. Vastauksista haettiin vähintään 70 prosentin samanmielisyyttä, ja toisen delfoi-kierroksen vastausprosentti oli 42 (n=36). Toisen kierroksen tulostaulukko on liitteessä 4.

Vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että mentorointi on perehdyttämistä (83%), molemminpuolista oppimista (92%), ammatillisen kasvun tukemista (97%), vastavuoroista (94%), luottamuksellista (94%), sitoutunutta (97%), tavoitteellista (97%), systemaattista (97%), organisoitua (94%) ja jatkuvaa (86%). Vastaajien mukaan mentoroinnin tavoite on perehdyttäminen (83%), ammatillisen kasvun tukeminen (97%), yhteisten toimintamallien kehittäminen (83%) sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen (89%).

Mentorointisuhteen syntymistä edistää vastajien mukaan onnistunut mentori-aktori –parin valinta (97%), esimiehen tuki mentorointiprosessille (94%), mentorin ja aktorin sitoutuminen mentorointiin (97%), mentorin ja aktorin motivoituminen mentorointiin (97%), mentoroinnin perustuminen mentorin vapaaehtoisuuteen (97%) sekä mentoroinnin perustuminen aktorin vapaaehtoisuuteen (86%). Vastaajien mukaan mentorointisuhteen syntymistä estää epäonnistunut mentori-aktori–parin valinta (94%), esimiehen tuen puute mentorointiprosessille (94%) sekä mentorin ja aktorin sitoutumattomuus mentorointiin (97%).

Suurin osa vastaajista (67%) oli sitä mieltä, että mentorointi on ajankohtaista heti työsuhteen alettua, vajaan kolmanneksen (31%) mielestä muutaman kuukauden työssäolon jälkeen ja yhden vastaajan mukaan sitten, kun aktori on halukas mentorointiin. Mentoroinnin kesto jakoi mielipiteitä, sillä vajaa puolet vastaajista (44%) oli sitä mieltä, että

mentoroinnin pituuden tulisi määräytyä tarpeen mukaan, vastaajista vajaan puolen (42%) mukaan sopiva kesto olisi 3-6 kuukautta ja pieni osa vastaajista (14 %) oli sitä mieltä, että mentoroinnin tulisi kestää yli kuusi kuukautta. Vastaajista hieman yli puolet (53 %) oli sitä mieltä, että sopiva väli mentorointitapaamisille olisi kerran kuukaudessa, kun taas lähes puolet (47 %) vastaajista oli sitä mieltä, että tapaamisia olisi hyvä olla kaksi kertaa kuukaudessa.

Vastaajien mukaan mentorilla on oltava riittävä työkokemus (100%), sopiva persoona (94%) ja motivaatio ryhtyä mentoriksi (100%). Mentorin tehtävä on aktorin ammatillisen kasvun tukeminen (97%), aktorin auttaminen pääsemään osaksi työyhteisöä (94%) sekä mentoroinnin aikana esille tulleiden kehittämis ehdotuksien eteenpäin vieminen (86%). Valtaosa (92%) vastaajista oli sitä mieltä, että mentoriksi ryhtyvä tarvitsee koulutusta mentoroinnista.

Vastaajat näkivät mentorin hyötyvän mentorointisuhteesta, koska hän oppii uutta (100%), hän saa uusia näkökulmia työhönsä (100%), hän oppii tuntemaan uuden kollegan paremmin (92%) ja hän kehittyy sekä opiskelijaohjaajana (86%), että perehdyttäjänä (92%).

Vastaajien mukaan aktorin on oltava motivoitunut ammatillisen osaamisensa kehittämiseen (97%) sekä halukas mentorointiin (97%). Mielenpitoet siitä, tuleeko aktorin olla vastavalmistunut, jakoi mielenpiteitä. Vajaa puolet vastaajista (44%) oli sitä mieltä, että aktorin tulee olla vastavalmistunut, hieman yli puolet vastaajista (56%) oli sitä mieltä, että ei tarvitse olla. Näkemyseroja oli myös siinä, tuleeko aktorin olla persoonaltaan sopiva mentorointiin. Hieman yli puolet vastaajista (53%) oli sitä mieltä, että aktorin persoonalla on merkitystä, lähes puolen (47%) mukaan ei.

Vastaajien mukaan aktorin tehtävä on antaa palautetta (94%), tuoda esille kehittämis ehdotuksia (94%), sitoutua mentorointiin (100%), hyödyntää mentorointia (100%) sekä

kertoa mahdollisista ongelmista (94%). Vastaajat näkivät aktorin hyötyvän mentorointisuhteesta, koska hän saa monipuolista tietotaitoa (100%), hänen on helppo kääntyä mentorinsa puoleen (100%), hänen ammatillinen osaaminen lisääntyy (100%), hänen itsevarmuus lisääntyy (100%), hänen työhön sitoutuminen lisääntyy (100%), hän pääsee paremmin työyhteisöön (97%) ja hän saa varmuutta omaan osaamiseensa (97%).

Vastaajien mukaan esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisessa on pitää mentorointia tärkeänä (100%), mahdollistaa mentoroinnin toteutuminen (100%), olla mukana mentorointiprosessissa alusta loppuun (81%), varmistaa mentorointiprosessin eteneminen (92%) sekä hyödyntää (97%) ja viedä eteenpäin (94%) mentoroinnin aikana esiin nousseita kehittämis ehdotuksia työyksikössä ja organisaatiossa.

Työyksikön nähtiin hyötyvän mentoroinnista, koska hiljaista kokemustietoa välittyy (100%), työyksikköön saadaan uusia näkökulmia (97%) ja toimintamalleja (89%), sekä työyksikön yhteishenki lisääntyy (94%). Vastaajien mukaan organisaatio hyötyy mentoroinnista, koska henkilökunnan sitoutuminen organisaatioon lisääntyy (97%), henkilökunnan tieto organisaation strategiasta lisääntyy (86%), henkilökunnan työhyvinvointi parantuu (97%), henkilökunnan ammattitaito lisääntyy (97%) sekä potilasturvallisuus lisääntyy (100%). Vastaajat näkivät, että mentorointi osana urakehitystä helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen (94%), auttaa aktoria hyödyntämään mentorin tietotaitoa paremmin (100%), antaa valmiuksia urasuunnitteluun (89%) ja parantaa uuden henkilökunnan perehdyttämistä (97%).

Vastaajien mukaan mentoroinnin mallissa tulee olla valmis runko, jonka mukaan edetään (94%); määritellään mentoroinnin yleiset tavoitteet (100%); määritellään mentoroinnin kesto (86%) ja eteneminen (92%); määritellään, miten usein mentorointipari tapaa (81%); mentorointipari määrittelee omat tavoitteensa (89%); määritellään esimiehen rooli mentorointiprosessissa (100%); on kirjallinen sopimus mentoroinnista (83%) sekä määritellään päiväkirjan pitäminen mentorointiprosessin aikana (80%).

Vastaajien mukaan työyksikkökohtaisesti malli helpottaa mentorointiin ryhtymistä (100%), antaa raamit mentoroinnille (100%), helpottaa mallin muokkaamista kunkin yksikön tarpeisiin sopivaksi (100%) sekä parantaa perehdyttämistä (100%). Organisaatiokohtaisesti malli helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen (100%), parantaa henkilökunnan ammattitaitoa (100%), parantaa henkilökunnan sitoutumista organisaatioon (97%) sekä helpottaa siihen käytettävien resurssien suunnittelemista (100%).

Suuri osa vastaajista (71%) oli sitä mieltä, että malli asettaa haasteita organisaatiolle, koska mentorointiin ei ole riittävästi resursseja. Vajaa kolmannes (31%) vastaajista oli sitä mieltä, ettei malli sovi kaikkiin yksiköihin, eri mieltä oli enemmistö vastaajista (69%). Yli puolet vastaajista (60%) oli sitä mieltä, että henkilökunta ei motivoitu mentorointiin organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvien muutosten keskellä, alle puolet vastaajista (40%) oli eri mieltä. Muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa mallin toteutumiselle haasteita asettaa asiantuntijoiden mukaan se, että henkilökunta ei motivoitu (72 %) sekä henkilökunnan lyhyet työsuhteet (78%). Eri mieltä asiantuntijat olivat väittämästä, että mentorilla ei ole ammatillista osaamista. Kuitenkin suurin osa (61%) oli sitä mieltä, ettei mentorin ammatillisen osaamisen puute ole haaste mentoroinnin mallin toteutumiselle.

Toisen delfoi -kierroksen tulosten ja vastaajien vapaiden kommenttien perusteella kolmannen delfoi -kierroksen kyselyn väittämiä muokattiin. Väittämät, joissa oli 70 prosentin samanmielisyys, jatkoivat seuraavalle delfoi -kierrokselle. Väittämät, joissa oli alle 70 prosentin samanmielisyys, jäivät pois kolmannelta delfoi -kierrokselta. Kolmannella kierroksella vastaajilla ei ollut enää mahdollisuutta kommentoida vapaasti kyselyn teemoja.

Kolmannelle kierrokselle lisättiin väittämiä seuraavasti: ”mentorointi on” *yhdessä kulkemista, kannustamista ja hiljaisen tiedon jakamista*; ”sopiva väli mentorointitapaamisille” *tarpeen mukaan*; ”mentorilla on ” *halu jakaa osaamistaan ja halu oppia uutta*; ”mentorin tehtävä on” *olla aktorin käytettävissä pulmatilanteissa ja suhtautua aktoriin*

tasavertaisesti; ”mentori hyötyy mentorointisuhteesta, koska” hän perehtyy asioihin syvällisemmin; ”aktori on” avoin ja valmis oppimaan uutta; ”aktorin tehtävä on” ottaa aktiivisesti osaa mentorointiin”; ”esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisessa” on kannustaa työntekijää ryhtymään mentoriksi, on kannustaa työntekijää ryhtymään aktoriksi sekä nostaa mentorointia aktiivisesti esille; ”työyksikkö hyötyy mentoroinnista, koska” henkilökunnan luottamus omaan ammattitaitoon vahvistuu, henkilökunnan työhyvinvointi lisääntyy ja henkilökunnan työmotivaatio lisääntyy; ”organisaatio hyötyy mentoroinnista, koska” henkilökunnan luottamus omaan ammattitaitoon vahvistuu ja henkilökunnan työmotivaatio lisääntyy; ”työyksikkökohtaisesti malli” edistää systemaattisempaa mentorointia.

Kolmannelta kierrokselta jätettiin väittämiä pois seuraavasti: ”aktori on” *vastavalmistunut ja persoonaltaan sopiva*; ”malli asettaa haasteita organisaatiolle, koska” *henkilökunta ei motivoidu mentorointiin organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvien muutosten keskellä*; ”muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa mallin toteutumiselle haasteita asettaa” *mentorilla ei ole ammatillista osaamista*.

6.4 Kolmannen delfoi-kierroksen tulokset

Kolmas delfoi-kierros toteutettiin niin ikään webropol-kyselynä, joka lähetettiin samoille 85 vastaajalle kuin toisella delfoi-kierroksella. Kolmannen delfoi-kierroksen vastausprosentti oli 27 (n=23). Kolmannen kierroksen tulostaulukko on liitteessä 5. Jokaisen väittämän kohdalla haettiin vastaajien yksimielisyyttä, ja näkemykset, joissa oli 70 prosentin samanmielisyyys, päätyivät mentoroinnin malliin. Näkemykset, joissa oli alle 70 prosentin samanmielisyyys, jätettiin pois mentoroinnin mallista.

Pääasiallisesti tässä kehittämistyössä mukana olleet asiantuntijat olivat yksimielisiä (vähintään 70 prosentin samanmielisyys) heille esitetyistä, mentorointiin liittyvistä väittämistä, mutta tietyt asiat jakoivat selkeästi mielipiteitä. Selvimät mielipide-erot koskivat mentoroinnin käytännön toteutusta (ajankohta, kesto, tapaamistiheys), sekä malliin liittyviä, mahdollisia haasteita, joista kerrotaan tuonnempana lisää.

Eniten erimielisyyttä asiantuntijoissa herätti niin mentoroinnin mallin asettamat haasteet organisaatiolle, kuin organisaation asettamat haasteet mallille. Enemmistö näki mahdollisina haasteina, ettei mentorointiin ole riittävästi resursseja, henkilökunta ei motivoidu mentorointiin sekä henkilökunnan lyhyet työsuhteet, jolloin mentorointia ei pystytä tarkoituksenmukaisesti toteuttamaan. Myös mentoroinnin mallin soveltuvuus organisaation eri yksiköihin jakoi mielipiteitä, valtaosan asiantuntijoista ollessa kuitenkin sitä mieltä, että malli sopisi kaikkiin yksiköihin.

Kolmannella delfoi – kierroksella vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että mentorointi on perehdyttämistä (70%), molemminpuolista oppimista (91%), ammatillisen kasvun tukemista (87%), vastavuoroista (91%), luottamuksellista (91%), sitoutunutta (91%), tavoitteellista (91%), systemaattista (87%), organisoitua (91%), jatkuvaa (87%), yhdessä kulkemista (91%), kannustamista (91%) sekä hiljaisen tiedon siirtämistä (91%). Vastaajista 61 prosentin mukaan mentoroinnin tavoite on perehdyttäminen, 91 prosentin mukaan ammatillisen kasvun tukeminen, 74 prosentin mukaan yhteisten toimintamallien kehittäminen ja 91 prosentin mukaan työhyvinvoinnin lisääntyminen.

Vastaajat näkivät, että mentorointisuhteen syntymistä edistää onnistunut mentori-aktori – parin valinta (91%), esimiehen tuki mentorointiprosessille (91%), mentorin ja aktorin sitoutuminen mentorointiin (91%), mentorin ja aktorin motivoituminen mentorointiin (91%), mentoroinnin perustuminen mentorin vapaaehtoisuuteen (91%) sekä mentoroinnin perustuminen aktorin vapaaehtoisuuteen (87%). Mentorointisuhteen syntymistä estää vastaajien mukaan epäonnistunut mentori-aktori – parin valinta (91%), esimiehen

tuen puute mentorointiprosessille (91%) sekä mentorin ja aktorin sitoutumattomuus mentorointiin (95%).

Yli puolet (52%) vastaajista oli sitä mieltä, että mentorointi on ajankohtaista heti työsuhteen alettua, reilun kolmanneksen (35%) mukaan muutaman kuukauden työssäolon jälkeen ja kolmen vastaajan (13%) mukaan aktorin ollessa halukas mentorointiin. Mentoroinnin kesto jakoi vastaajien mielipiteitä: 43 prosenttia oli sitä mieltä, että 3-6 kuukautta on sopiva kesto, toisen 43 prosentin mukaan kesto määräytyy tarpeen mukaan. Ainoastaan kolme vastaajaa (13%) oli sitä mieltä, että yli 6 kuukautta on sopiva kesto mentoroinnille. Sopiva väli mentorointitapaamisille olisi suurimman osan (61%) mukaan tarpeen mukaan, vajaan kolmanneksen (30%) mukaan kerran kuukaudessa ja kahden vastaajan (9%) mukaan kaksi kertaa kuukaudessa.

Vastaajien mukaan mentorilla on riittävä työkokemus (83%), sopiva persoona (83%), motivaatio ryhtyä mentoriksi (91%), halu jakaa osaamistaan (87%) sekä halu oppia uutta (91%). Mentorin tehtävä on aktorin ammatillisen kasvun tukeminen (87%), aktorin auttaminen pääsemään osaksi työyhteisöä (86%), mentoroinnin aikana esille tulleiden kehittämis ehdotuksien eteenpäin vieminen (78%), olla aktorin käytettävissä pulmatilanteissa (91%) sekä suhtautua aktoriin tasavertaisesti (91%). Valtaosa (87%) vastaajista oli sitä mieltä, että mentoriksi ryhtyvä tarvitsee koulutusta mentoroinnista.

Mentorin nähtiin hyötyvän mentorointisuhteesta, koska hän oppii uutta (87%), hän saa uusia näkökulmia työhönsä (87%), hän oppii tuntemaan uuden kollegan paremmin (91%), hän kehittää opiskelijaohjaajana (87%), hän kehittyy perehdyttäjänä (83%) ja hän perehtyy asioihin syvällisemmin (91%).

Vastaajien mukaan aktori on motivoitunut ammatillisen osaamisensa kehittämiseen (91%), halukas mentorointiin (91%), avoin (91%) sekä valmis oppimaan uutta (91%). Aktorin tehtävä on antaa palautetta (78%), sitoutua mentorointiin (91%), hyödyntää

mentorointia (91%), kertoa mahdollisista ongelmista (87%) sekä ottaa aktiivisesti osaa mentorointiin (91%). Vastaajista 65 prosenttia oli sitä mieltä, että aktorin tehtävä on myös tuoda esille kehittämis ehdotuksia.

Vastaajista 91 prosenttia oli yhtä mieltä kaikista väittämistä koskien sitä, miten aktori hyötyy mentorointisuhteesta: hän saa monipuolista tietotaitoa, hänen on helppo kääntyä mentorinsa puoleen, hänen ammatillinen osaaminen lisääntyy, hänen itsevarmuus lisääntyy, hänen työhön sitoutuminen lisääntyy, hän pääsee paremmin työyhteisöön ja hän saa varmuutta omaan osaamiseensa.

Mentoroinnin toteutumisessa esimiehen rooli on pitää mentorointia tärkeänä (87%), mahdollistaa mentoroinnin toteutuminen (91%), olla mukana mentorointiprosessissa alusta loppuun (78%), varmistaa mentorointiprosessin eteneminen (86%), hyödyntää (91%) ja viedä eteenpäin (91%) mentoroinnin aikana esiin nousseita kehittämis ehdotuksia työyksikössä ja organisaatiossa, kannustaa työntekijää ryhtymään mentoriksi (87%), kannustaa työntekijää ryhtymään aktoriksi (87%) sekä nostaa mentorointia aktiivisesti esille (91%).

Vastaajien mukaan työyksikkö hyötyy mentoroinnista, koska hiljaista kokemustietoa välittyy (87%), työyksikköön saadaan uusia näkökulmia (87%), työyksikköön saadaan uusia toimintamalleja (78%), työyksikön yhteishenki lisääntyy (87%), henkilökunnan luottamus omaan ammattitaitoon vahvistuu (83%), henkilökunnan työhyvinvointi lisääntyy (87%) ja henkilökunnan työmotivaatio lisääntyy (83%). Mentorointi hyödyttää organisaatiota, koska henkilökunnan sitoutuminen organisaatioon lisääntyy (87%), henkilökunnan tieto organisaation strategiasta lisääntyy (78%), henkilökunnan työhyvinvointi parantuu (87%), henkilökunnan ammattitaito lisääntyy (91%), potilasturvallisuus lisääntyy (91%), henkilökunnan luottamus omaan ammattitaitoon vahvistuu (87%) ja henkilökunnan työmotivaatio lisääntyy (86%). Vastaajat näkivät, että mentorointi osana urakehitystä helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen (83%), auttaa aktoria hyödyntämään mentorin tietotaitoa paremmin (91%), antaa valmiuksia urasuunnitteluun (74%) sekä parantaa uuden henkilökunnan perehdyttämistä (87%).

Mentoroinnin mallissa tulee vastaajien mukaan olla valmis runko, jonka mukaan edetään (87%); määritellään mentoroinnin yleiset tavoitteet (91%); määritellään mentoroinnin kesto (78%) ja eteneminen (74%); määritellään, miten usein mentorointipari tapaa (70%); mentorointipari määrittelee omat tavoitteensa (91%); määritellään esimiehen rooli mentorointiprosessissa (91%); on kirjallinen sopimus mentoroinnista (96%) sekä määritellään päiväkirjan pitäminen mentorointiprosessin aikana (91%).

Työyksikkökohtaisesti mallin nähtiin helpottavan mentorointiin ryhtymistä (91%), antavan raamit mentoroinnille (91%), helpottavan mallin muokkaamista kunkin yksikön tarpeisiin sopivaksi (91%), parantavan perehdyttämistä (87%) sekä edistävän systemaattisempaa mentorointia (83%). Organisaatiokohtaisesti malli helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen (87%), parantaa henkilökunnan ammattitaitoa (87%), parantaa henkilökunnan sitoutumista organisaatioon (87%) ja helpottaa siihen käytettävien resurssien suunnittelemista (83%).

Yli puolet vastaajista (61%) oli sitä mieltä, että malli asettaa haasteita organisaatiolle, koska mentorointiin ei ole riittävästi resursseja. Vastaajista vajaa kolmannes (30%) oli sitä mieltä, että malli ei sovi kaikkien yksiköiden käyttöön, mutta enemmistö vastaajista (70%) oli eri mieltä asiasta. Muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa mallin toteutumiselle haasteita asettaa vastaajien mukaan se, että henkilökunta ei motivoidu (78%). Vastaajista yli puolet (61%) näki, että henkilökunnan lyhyet työsuhteet asettavat haasteita mallin toteutumiselle.

6.5 Mentorointimallin kuvaus

Kehittämistyössä suunniteltu ja kuvattu mentoroinnin malli ja siihen liittyvät käytännöt perustuvat kirjallisuuteen, aikaisempiin mentorointia koskeviin tutkimuksiin sekä asian-

tuntijoiden ja urakehitystyöryhmäläisten eri delfoi-kierroksilla esittämiin näkemyksiin mentoroinnista. Mentoroinnin malli käytäntöineen tulee löytymään sähköisenä Satakunnan sairaanhoitopiirin intranetistä, josta se on eri yksiköiden tulostettavissa omaan käyttöön.

Keväällä 2018 laadittiin ehdotus mentoroinnin mallista ja siihen liittyvistä käytännöistä, perustuen kolmannen delfoi-kierroksen tuloksiin, ja urakehitystyöryhmäläiset saivat sen arvioitavakseen. Tuolloin nousi esille, että SWOT-analyysiä voisi käyttää aktorin yksilöllisten tavoitteiden laadinnan apuna. SWOT-analyysi päätettiin ottaa osaksi mallia.

Syksyllä 2018 muokattiin ja täydennettiin mentoroinnin mallia ja siihen liittyviä käytäntöjä, kuten mentorointisopimusta ja mentoroinnin arviointilomaketta, urakehitystyöryhmäläisten ja kehittämistyötä ohjaavan opettajan antaman palautteen perusteella.

Joulukuussa 2018 lähetettiin korjattu mentoroinnin malli siihen liittyvine käytäntöineen sähköpostitse urakehitystyöryhmäläisille ja ohjaavalle opettajalle uudelleen arvioitavaksi. Tammikuussa 2019 saatiin kahdelta urakehitystyöryhmäläiseltä palautetta, jonka mukaan malli koettiin nyt toimivana ja käyttökelpoisena. Kevään, kesän ja syksyn 2019 aikana viimeisteltiin kehittämistyön teoria- ja pohdintaosia.

Vaikka suurin osa (70 %) vastaajista oli sitä mieltä, että mentorointi on perehdyttämistä, jätettiin perehdyttäminen pois mentoroinnin mallista. Useissa eri lähteissä (mm. Saastamoinen 2014, 12 ja Kupias & Salo 2014, 19) on todettu, ettei mentorointi ole perehdyttämistä, vaan oma kehittämis- ja ohjausmuotonsa muiden joukossa.

Mentoroinnin mallissa mentoroinnin kestoksi valittiin 12 kuukautta, joka perustuu mentoroinnista aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen (Juusela 2006, 12; Kupias & Salo 2014, 80; Mietola-Koivisto 2007, 74). Webropol-kyselyssä vastaajista vajaa puolet (43%) arvioi sopivaksi mentoroinnin kestoksi 3-6 kuukautta ja vajaa puolet vas-

taajista (43%) oli sitä mieltä, että kesto määräytyy tarpeen mukaan. Koska kyseessä on organisoitu, tavoitteellinen ja systemaattinen prosessi, tulee kesto määritellä tarkemmin.

Laadittu mentoroinnin malli ja siihen liittyvät käytännöt pitää sisällään kuvauksen siitä, mitä mentorointi on, mitkä ovat mentoroinnin yleiset tavoitteet sekä mitä odotetaan mentoriksi ja aktoriksi ryhtyviltä (Liite 6). Lisäksi mallissa kuvataan mentoroinnin eteneminen, sekä esimiehen, mentorin ja aktorin tehtävät ennen mentorointia, sekä sen aikana (Liite 7). Mentorointiprosessin tavoitteiden asettamisen perustaksi malliin laadittiin myös SWOT-analyysi, joka sisältää lyhyen kuvauksen analyysin käyttötarkoituksesta sekä taulukon, johon aktorin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kirjataan ylös (Liite 8). Malli sisältää myös mentorintisopimuksen, johon kirjataan mentorointiprosessiin osallistuvat, mentoroinnin kokonaiskesto, mentoriparin tapaamistiheys ja tapaamisten kesto, mentorinnille asetetut tavoitteet sekä miten, milloin ja kenen toimesta tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Mentorintisopimukseen on valmiiksi kirjattu jokaisen mentorointiprosessiin osallistuvan (esimies, mentori, aktori) perustehtävät prosessin aikana, lisäksi osapuolilla on mahdollisuus lisätä jokaiselle erikseen sovitut tehtävät valmiiden kuvausten perään (Liite 9). Malli sisältää myös arviointilomakkeen, jota täytetään kuuden ja kahdentoista kuukauden kuluttua mentoroinnin aloittamisesta. Arviointilomakkeessa on kolme saraketta, joista ensimmäiseen kirjataan mentorinnille asetetut tavoitteet, toiseen tavoitteiden toteutuminen aktorin näkökulmasta ja kolmannen tavoitteiden toteutuminen mentorin näkökulmasta (Liite 10). Sekä mentorintisopimuksessa, että arviointilomakkeessa on tila paikalle ja päivämäärälle, sekä esimiehen, mentorin ja aktorin allekirjoituksille.

Mentoroinnin mallin ensimmäisellä sivulla avataan mentorointia yleisellä tasolla, eli kerrotaan mentoroinnin olevan muun muassa vastavuoroista, sitoutunutta, tavoitteellista ja organisoitua toimintaa. Lisäksi korostetaan, että mentorointi ei ole perehdyttämistä. Ensimmäisellä sivulla kerrotaan myös, mitkä ovat mentoroinnin yleiset tavoitteet, eli ammatillisen kasvun tukeminen, työhyvinvoinnin lisääntyminen sekä yhteisten toimintamallien kehittäminen. Lisäksi kerrotaan, että mentorin odotetaan olevan muun muassa

motivoitunut mentorointiin sekä halukas jakamaan osaamistaan, ja että aktorin tulee olla muun muassa motivoitunut ammatillisen osaamisensa kehittämiseen sekä valmis oppimaan uutta.

Mallin toisella sivulla kerrotaan, mitä kuuluu mentorin tehtäviin (esim. viedä eteenpäin mentoroinnin aikana esille nousseita kehittämisohdotuksia), aktorin tehtäviin (esim. kartoittaa omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin avulla) ja esimiehen tehtäviin (esim. mahdollistaa mentoroinnin toteutuminen), sekä miten mentorointiprosessi etenee (mm. arviointikeskustelu 6 ja 12 kuukauden kuluttua mentoroinnin aloittamisesta).

7 POHDINTA

7.1 Laaditun mentorointimallin pohdinta

Mentorointimallin laadinta oli monipuolinen, opettavainen ja työläs prosessi, koska se piti sisällään useita erilaisia vaiheita, joista osa toteutettiin samanaikaisesti. Myös kerätyn aineiston laajuus teki mallin laadinnasta, ja koko kehittämistyön tekemisestä, haastavaa. Toisaalta kattava tausta-aineisto ja perusteellinen pohjatyö, yhdistettynä asiantuntijoiden samanmielisiin näkemyksiin mentoroinnista ja siihen liittyvistä käytännöistä, olivat vankka perusta käyttökelpoisen ja luotettavan mentoroinnin mallin laatimiselle.

Mallin laadinta oli mielekästä ja tavoitteellista, koska asiantuntijoiden ja urakehitystyöryhmän mukaan sille on todellinen tarve. Mentoroinnin mallin nähtiin muun muassa

helpottavan mentorointiin ryhtymistä ja edistävän systemaattisempaa mentorointia, sekä parantavan henkilökunnan ammattitaitoa ja sitoutumista organisaatioon.

Sairaanhoitopiirin sovellusasiantuntija auttoi omalta osaltaan mentorointimallin laadinnassa suuresti, koska hän vastasi toisen ja kolmannen delfoi-kierroksen webropol-kyselyiden teknisestä toteutuksesta ja lähetti valmiit raportit kertyneistä vastauksista, joista oli helppo laskea kunkin väittämän vastausprosentit. Myös urakehitystyöryhmältä koko prosessin ajan saatu palaute ja tuki oli merkittävää mentorointimallia laadittaessa.

Delfoi-menetelmä soveltui kehittämismenetelmäksi, koska asiantuntijat valittiin huolellisesti yhdessä urakehitystyöryhmän kanssa ja he edustivat kattavasti sairaanhoitopiirin eri vastuualueita, mikä lisää kehittämistyössä saatujen tulosten painoarvoa ja luotettavuutta. Myös kolme eri delfoi-kierrosta, joilla haettiin asiantuntijoiden yksimielisyyttä, mutta myös mahdollista erimielisyyttä, lisäävät vastausten uskottavuutta. Saatuja tuloksia myös verrattiin aikaisempaan tietoon mentoroinnista, sekä asiantuntijoilta pyydettiin palautetta kehittämistyöntekijän johtopäätöksille (delfoi-kierrokset, urakehitystyöryhmän palaute mallista), mikä lisää kehittämistyön luotettavuutta ja kertoi delfoi-menetelmän sopivuudesta kehittämismenetelmäksi.

Kehittämistyössä esille nousseet näkemykset, että mentorointi on molemminpuolista oppimista, vastavuoroista, luottamuksellista, sitoutunutta, tavoitteellista, organisoitua, yhdessä kulkemista, kannustamista sekä hiljaisen tiedon siirtämistä, olivat yhdenmukaisia muun muassa Karjalaisen (2010, 122) väitöskirjassa esille nousseiden mentoroinnin tavoitteellisuuden, vastavuoroisuuden sekä luottamuksellisuuden kanssa. Mentorointisuhteessa tapahtuva oppiminen on molemminpuolista. Saastamoisen (2014, 12) mukaan mentoroinnissa keskeistä on hiljaisen tiedon siirtäminen, sekä toisen henkilön tukeminen ja kokemusten jakaminen. Samoin Murotien (2008, 71) pro gradu –tutkielmassa mentoroinnin koettiin mahdollistavan osaamisen ja kokemusten jakamisen, avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa.

Mentoroinnin tavoitteiksi nimetyt ammatillisen kasvun tukeminen, yhteisten toimintamallien kehittäminen sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen olivat yhteneväisiä aiempien tutkimustulosten kanssa. Karjalaisen (2010, 122) väitöskirjan mukaan mentoroinnin avulla voidaan mm. löytää uusia näkökulmia ja ratkaisuja omaan työhön, sekä lisätä työssä jaksamista. Myös Murotien (2008, 50) ja Mietola-Koiviston (2007, 73) mukaan mentorointi soveltuu erinomaisesti työyhteisön kehittämismenetelmäksi.

Mentorointisuhteen syntymistä edistävänä tekijänä nähtiin muun muassa se, että mentorointi perustuu sekä mentorin, että aktorin vapaaehtoisuuteen. Samaan tulokseen tuli Mietola-Koivisto (2007, 74) omassa tutkielmassaan. Myös onnistunut mentori-aktori – parin valinta, sekä molempien osapuolien sitoutuminen ja motivoituminen mentorointiin nähtiin tärkeänä. Samoilla linjoilla ovat myös Raitio, Kotila & Saastamoinen (2010, 12), sillä heidän mukaansa mentorin tulee olla halukas jakamaan ammatillista osaamistaan, kun taas aktori on kehittymishaluinen ja mentorointiin sitoutunut. Murotien (2008, 71) tutkimuksessa onnistunut mentorointiparin valinta nähtiin yhtenä mentoroinnin onnistumisen päätekijänä.

Enemmistö asiantuntijoista oli sitä mieltä, että mentorointi tulisi aloittaa heti työsuhteen alettua. Kuitenkin Saastamoisen (2014, 12) mukaan uuden työntekijän perehdyttämisen tulisi kestää riittävän pitkän ajan, jotta hän sisäistäisi työtehtävänsä ja organisaation toiminnan. Karjalaisen (2010, 122) mukaan mentori osallistuu aktorin tavoitteiden laatimiseen, koska hän tietää ja tuntee toimintaympäristön ja sen asettamat vaatimukset aktoria paremmin. Myös mentorointiin kuuluva kokemusten jakaminen ja vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen on haasteellista, jos aktorille ei ole ehtinyt kertyä ollenkaan työkokemusta tai tuntumaa organisaation toimintatavoista. Edellä kerrotut seikat eivät siis puolla mentoroinnin aloittamista heti työsuhteen alettua.

Juuselan (2006, 12), Kupiaksen & Salon (2014, 80) sekä Mietola-Koiviston (2007, 74) mukaan mentoroinnin tulisi kestää noin vuoden ajan ja tapaamisten tulisi toteutua noin

kuukauden välein. Kuitenkin kehittämistyössä vähemmistö asiantuntijoista oli samaa mieltä heidän kanssaan.

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että muun muassa riittävän työkokemuksen ja motivaation omaavan mentorin tehtävä on tukea aktorin ammatillista kasvua, suhtautua aktoriin tasavertaisesti ja olla aktorin käytettävissä ongelmatilanteissa. Mentorin tehtävänä nähtiin myös mentoroinnin aikana esille nousseiden kehittämis ehdotuksien eteenpäin vieminen. Samoilla linjoilla ovat myös Raitio, Kotila & Saastamoinen (2010, 12), jotka näkevät mentorin olevan halukas jakamaan ammatillista osaamistaan, sekä tukemaan aktorin ammatillista kehittymistä. Myös Karjalaisen (2010, 122) väitöskirjassa mentorilta odotettiin halua välittää omaa innostuneisuuttaan aktorille, sekä halua kehittää omaa toimialaansa. Myös mentorin vuorovaikutustaitojen pitää olla hyvät. Mietola-Koivistonkin (2007, 52) tutkimuksessa vastaajat näkivät, että mentorilla tulee olla riittävän pitkä, 5-10 vuoden, työkokemus toimiakseen mentorina.

Mentorin nähtiin aktorin tavoin hyötyvän mentoroinnista, muun muassa siten, että hän oppii uutta ja saa uusia näkökulmia työhönsä, sekä perehtyy asioihin syvällisemmin. Myös Murotien (2008, 55) tutkimuksessa mentoreina toimivilla nähtiin olevan tilaisuus päivittää omaa osaamistaan ja työskentelytapojaan.

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että mentoriksi ryhtyvä tarvitsee koulutusta aiheesta. Samaan tulokseen tuli myös Mietola-Koivisto (2007, 62) omassa tutkimuksessaan, jossa vastaajat näkivät mentorointiin liittyvän koulutuksen selkeyttävän toimintaa sekä tavoitteiden asettamista. Myös Murotien (2008, 51) tutkimuksessa vastaajat kokivat riittävän tiedonsaannin ja perehdytyksen antaneen varmuutta mentoroinnin aloittamiseen.

Aktorin nähtiin olevan muun muassa motivoitunut oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen, ja hänen tulee olla aktiivinen ja sitoutua mentorointiin. Myös Murotien (2008, 53 & 64), Mietola-Koiviston (2007, 38 & 56) ja Karjalaisen (2010, 127) tutki-

muksissa aktorien oma aktiivisuus ja halua oppia syvällisemmin omaa työtään korostuivat.

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että aktori hyötyy mentoroinnista muun muassa siten, että hän saa monipuolista tietotaitoa, mikä lisää ammatillista osaamista ja työhön sitoutumista. Lisäksi aktorin nähtiin pääsevän paremmin osaksi työyhteisöä mentoroinnin myötä. Mietola-Koiviston (2007, 46) tutkimuksessa aktorit kokivat mentoroinnin tukevan heidän ammatillista kasvua, sekä auttavan työyhteisöön sopeutumisessa. Murotien (2008, 65) tutkimuksessa mentorointi tarjosi mahdollisuuden teorian tiedon ja käytännön osaamisen jakamiseen, mutta myös suhteen, joka lisäsi aktorien työssä viihtyvyyttä.

Esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisen mahdollistajana nähtiin tärkeänä. Lisäksi asiantuntijat olivat muun muassa sitä mieltä, että esimiehen tulee viedä eteenpäin ja hyödyntää mentorointiprosessin aikana esille nousseita kehittämis ehdotuksia työyksikön ja organisaation toiminnassa. Myös Karjalaisen (2010, 124 & 128) ja Mietola-Koiviston (2007, 57-58 & 63) tutkimuksissa todetaan, että mentorointi vaatii toteutuakseen organisaation myöntämän tuen ja resurssit esimerkiksi niin, että mentoroinnille varataan oma aika työvuorosunnittelussa. Samoin Murotie (2008, 71) korostaa omassa tutkimuksessaan toimivien järjestelyjen merkitystä mentoroinnin onnistumisessa. Juuse-la (2006, 13) ja Kupias & Salo (2014, 95) korostavat esimiehen tuen merkitystä, jotta mentorointiprosessi olisi onnistunut.

Niin työyksikön, kuin organisaation nähtiin hyötävän mentoroinnista usealla tavalla. Henkilökunnan ammattitaidon, työhyvinvoinnin sekä työmotivaation koettiin mentoroinnin myötä vahvistuvan, mikä vaikuttaa positiivisesti muun muassa potilasturvallisuuden lisääntymiseen. Myös Karjalaisen (2010, 123) tutkimuksessa todetaan mentoroinnin lisäävän asiakkaille tuotettavien palveluiden laatua, koska aktorissa tapahtuva ammatillinen kehittyminen ja oppiminen näkyvät organisaation oppimisena. Murotien (2008, 71) tutkimuksessa mentoroinnin nähtiin tukevan sekä aktoreiden, että mentoreiden työssä viihtymistä ja työssä jaksamista.

Suikkalan ym. (2004, 20) mukaan urakehityksen kannalta on oleellista, että hoitotyöntekijällä on monipuoliset mahdollisuudet kehittää itseään ja ammatillista osaamistaan. Tämä pitää sisällään muun muassa sen, että hoitotyöntekijä tunnistaa omat kehitystarpeensa, identifioi vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä arvioi oman kehityssuuntansa, työyksikön ja organisaation muuttuvat osaamisvaatimukset huomioiden. Tässä kehittämistyössä mentoroinnin nähtiin muun muassa helpottavan työntekijöiden siirtymistä yksiköstä toiseen, sekä antavan valmiuksia urasuunnitteluun. Laaditussa mentoroinnin mallissa mentorointiprosessin tavoitteiden määrittelyn apuna käytettävä SWOT-analyysi kartoittaa aktorin sisäiset tekijät, eli vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset tekijät, eli mahdollisuudet ja uhat.

Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että mentorointiprosessin aloittamisesta laaditaan kirjallinen sopimus, joka pitää sisällään muun muassa mentoroinnille asetetut tavoitteet sekä aktorin, mentorin ja esimiehen roolin prosessin aikana. Murotien (2008, 57) ja Karjalaisen (2010, 87) tutkimuksissa nousi myös esille sopimuksen laatimisen tärkeys, jotta muun muassa yhteiset pelisäännöt ovat kaikille osapuolille selvät. Asiantuntijat pitivät tärkeänä, että mentorointiprosessista pidetään päiväkirjaa, kun taas Mietola-Koiviston (2007, 61) tutkimuksessa vastaajien mielipiteet päiväkirjan pitämisen tärkeydestä jakaantuivat.

Oli mielenkiintoista huomata, että delfoi-kierroksille osallistuneiden asiantuntijoiden näkemykset mentorointiin liittyen, olivat hyvin samankaltaisia aiempien tutkimustulosten kanssa. Yksimielisyys mentoroinnin keskeisistä elementeistä ja tavoitteista vahvisti sen, että malliin valittiin oikeat asiat, jolloin siitä saadaan paras hyöty, ja se on käyttökelpoinen ja toimiva. Myös urakehitystyöryhmältä saatu hyväksyntä valmiille mallille käytäntöineen, vahvistaa sen olevan odotuksia vastaava.

Malli on selkeä ja helppokäyttöinen, ja siihen on saatu tiivistettyä mentoroinnin tavoitteet, prosessin kulku sekä prosessiin osallistuvien tehtävät. Yksikkökohtaisesti mallia

pystyy edelleen muokkaamaan omia tarpeita paremmin vastaavaksi, ja se, että malli on saatavilla sähköisesti, helpottaa sen käyttöön ottoa.

7.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Kun tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, se on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, ja sen tulokset ovat uskottavia. Tässä kehittämistyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä, hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja, eli noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kehittämistyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Lisäksi sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteutettiin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää kehittämistyön tuloksia julkaistessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Kehittämistyön aineisto tallennettiin ja esitettiin niin kuin ne osallistujien toimesta esitettiin, mitään aineistoon lisäämättä, pois jättämättä tai muuttamatta. Saatu aineisto säilytettiin ja kehittämistyön päätyttyä hävitettiin huolellisesti ja asianmukaisesti. Huomattavia tutkimusteknisiä ongelmia ei kehittämistyön eri vaiheissa juuri esiintynyt, vaan ensimmäisen delfoi -kierroksen haastatteluiden vastaukset auki kirjoitettiin ja analysoitiin onnistuneesti ja huolellisesti, ajan kanssa. Myös mentoroinnin mallin operationalisoiminen väittämien muotoon sujui alun kankeuden jälkeen mukavasti.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tutkimus, sekä tallennetaan syntyneet tietoaineistot tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimussuunnitelmassa kerrottiin, mitä kehittämistyössä tavoitellaan ja miten tähän tavoitteen

seen aiotaan päästä. Koko prosessin ajan pidettiin tutkimuspäiväkirjaa ja valmiissa raportissa kerrottiin, miten prosessi eteni. Hankittiin tarvittavat tutkimusluvut, tehtiin sopimus kehittämistyön tekemisestä sekä sovittiin ennen kehittämistyön aloittamista kaikkien kehittämistyöhön osallistuvien oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Kehittämistyön toteutuminen vaati tutkimusluvan hankkimisen, koska tarkoituksena oli kehittämistyön aineistoa hankittaessa hyödyntää sairaanhoitopiirin työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia, eli haastatella heitä, joita mentorointi koskettaa. (Kananen 2012, 100.) Kehittämistyön tekemiseen hankittiin asianmukainen tutkimuslupa Satakunnan sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajalta, koska kehittämistyö toteutettiin useammalla vastuualueella. Sitä ennen sairaanhoitopiirin kehittämisylivoitaja, jonka kanssa kehittämistyön tekemisestä sovittiin, kävi läpi tutkimussuunnitelmaan liitteineen sekä tutkimuslupahakemuksen.

Kehittämistyön luotettavuuteen liittyvä ongelma kehittämistyössä on ehdottomasti kahden viimeisen delfoi –kierroksen alhaiset vastausprosentit. Toisen delfoi –kierroksen vastausprosentti oli 42 (36/85 vastaajaa) ja kolmannen kierroksen vielä alhaisempi, 27 % (23/85 vastaajaa). Syitä vastausprosentin alhaisuuteen voi olla useita. Mahdollisesti kehittämistyöhön valituilla asiantuntijoilla ei ollut aikaa tai mielenkiintoa vastata kyselyyn, vaikka saatekirjeessä korostettiin heidän asiantuntijuutensa ja mentorointiin liittyvän kokemuksensa merkitystä kehittämistyön laatukselle. Usein vastauskatoa esiintyy, koska kaikki eivät ole enää motivoituneita vastaamaan samaan kyselyyn uudelleen tai ovat syystä tai toisesta (sairaus, loma) pois työ sähköpostin ääreltä. (Vastamäki 2015, 125.) Lisäksi aikuisväestöstä ikäryhmittäin innokkaimmin verkkokyselyihin vastaavat 15-25 –vuotiaat, kun taas vanhemmissa ikäryhmissä vastausinnostus on vähäisempää. Sukupuolten välillä vastausinnostuksessa ei ole suurta eroa, vaikkakin vastausinnostus erityisesti iäkkäillä naisilla on vähäistä. (Valli & Perkkilä 2015, 112.) Kehittämistyön delfoi-kierroksille valitut asiantuntijat olivat pääasiallisesti naisia, ja valtaosa heis-

tä toimii esimiesasemassa, minkä perusteella voidaan olettaa heidän olevan yli 30-vuotiaita. Vastausprosentin alhaisuuteen saattoi kehittämistyöntekijän näkökulmasta vaikuttaa sekin, että työsähköpostiin tulee säännöllisin väliajoin erilaisia kyselyitä, joten yleinen kiinnostus vastaamiseen saattaa olla vähäinen. Heikkilän (2014, 180) mukaan vastausprosentin alhaisuuteen, eli vastaamatta jättämiseen, voi vaikuttaa myös kiire, asian unohtuminen tai haluttomuus vastata pitkään lomakkeeseen.

Toisaalta kehittämistyön luotettavuutta lisää se, että koko kehittämistyön toteutuksen ajan urakehitystyöryhmäläiset olivat aktiivisesti mukana prosessissa, arvioiden ja antaen palautetta, muun muassa mentorointimallia laadittaessa. Myös ennen varsinaisia delfoi-kierroksia suoritettut koehaastattelu ja –kysely lisäävät kehittämistyön luotettavuutta.

Toisen ja kolmannen delfoi-kierroksen webropol-kyselyiden yhteydessä olevassa saatekirjeessä korostettiin vastaajien anonymiteettiä, sekä kehittämistyön tulosten asianmukaista käsittelyä ja hävittämistä niin, ettei yksittäisen vastaajan henkilöys missään vaiheessa tule julki. Myös asianmukaisesta tutkimusluvasta kerrottiin vastaajille selkeästi.

Mentoroinnin mallia tai sen merkitystä hoitohenkilökunnalle ei saatekirjeessä avattu sen enempää, vaan kerrottiin ainoastaan sen olevan osa Satakunnan sairaanhoitopiirin urakehitysmallin kehittämistä. Jos mallin merkityksestä hoitohenkilökunnalle olisi kerrottu tarkemmin, asiantuntijat olisivat saattaneet vastata delfoi-kierroksiin aktiivisemmin. Toisaalta saatekirje olisi ollut pidempi, mikä olisi voinut johtaa siihen, etteivät ihmiset olisi jaksaneet lukea sitä loppuun, eivätkä välttämättä silloinkaan olisi osallistuneet aktiivisemmin kehittämistyön kyselykierroksiin.

Yksi delfoi-menetelmän keskeisistä piirteistä on panelistien anonymiteetti (Kuusi 2013, 249), mikä käytännössä tarkoittaa, ettei yksittäisiä panelisteja voi tunnistaa tutkimusteksteistä. Tällöin kunnioitetaan ja suojellaan panelistien yksityisyyttä ja toimitaan eetti-

sesti oikein (Kuula 2014, 64.) Tutkimukseen ja asiantuntijapaneeliin osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista, ja halutessaan panelisti voi perua osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa, myös jälkikäteen. Tällöin on hävitettävä tutkimusaineistosta kyseistä panelistia koskevat tiedot, vaikka niitä ei tutkimusjulkaisussa käsiteltäisikään tunnistettavasti. (Kuula 2014, 22-23.) Kehittämistyöhön, eli käytännössä delfoi-kierrokseen, osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, eikä osallistujien henkilöllisyys missään kehittämissä vaiheissa paljastunut ulkopuolisille. Kehittämistyöhön osallistuville kerrottiin alusta alkaen avoimesti, mistä kehittämissä on kyse ja mihin sillä pyritään. Osallistujilla oli oikeus keskeyttää kehittämissä osallistuminen koska tahansa.

Panelistien itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan myös siten, että heille annetaan riittävästi tietoa kehittämissä, jotta he voivat päättää osallistumisestaan. Oleellista on kertoa, mitä kehittämissä osallistuminen konkreettisesti merkitsee: aineisto kerätään kolmen eri delfoi-kierroksen aikana, kehittämissä osallistuminen vaatii sitoutumista ja aktiivisuutta, sekä miten paljon aikaa haastatteluun ja webropol -kyselyihin tulisi suurin piirtein varata. Myös se tulee ilmoittaa, että asiantuntijapanelistit saavat käyttää työaikaa haastatteluihin osallistumiseen. (Kuula 2014, 61–62.)

Tutkimuksen teossa otetaan muiden tutkijoiden työn saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että kunnioitetaan muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitataan heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja annetaan heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa ja sen tuloksia julkaistessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta)

Kehittämissä tekijän omassa toiminnassa korostettiin avoimutta ja esitettiin saadut tulokset rehellisesti. Tämä koskee myös delfoi-kierrosten välillä tapahtunutta tulosten analysointia ja niiden palauttamista tutkimukseen osallistuville. Kehittämissä osoitetaan koko ajan selkeästi, mikä on tekijän omaa tekstiä ja mikä joltakin muulta lainattua. Kaiken toiminnan lähtökohtana on ollut rehellisyys ja avoimuus, jotta tuotetaan

tarpeenmukainen ja käyttökelpoinen mentorointimalli Satakunnan sairaanhoitopiirin käyttöön.

7.3 Mentorointimallin hyödyntäminen ja kehittäminen

Mentoroinnin malli pilotoidaan Satasairaalassa syksyn 2019 aikana, kun sydänyksikön osastonhoitaja toimii mentorina lastenosaston sekä sisätautipoliklinikan/tähystysyksikön/ihotautipoliklinikan uusille osastonhoitajille. Mallin pilotoinnin aikana ja sen jälkeen voisi kartoittaa mentorointiin osallistuneiden mentorin ja aktoreiden kokemuksia mallin toimivuudesta, sekä mahdollisista muutostarpeista. Millaisia lisäyksiä malliin tarvitaan tai mitä pitäisi ehkä poistaa? Myös mentorointiin liittyvän koulutustarpeen kartoittaminen olisi aiheellista, esimerkiksi kokivatko mentorit ja aktorit tarvitsevansa koulutusta ennen mentorointiin ryhtymistä, ja jos, niin millaista?

Myös sellainen jatkotutkimusaihe nousee mieleen, että olisi kaksi ryhmää, jotka molemmat etenevät suunnitellusti urakehitysmallin mukaan, mutta vain toinen ryhmä hyödyntää mentorointia, osana urakehitystään. Tämän jälkeen voisi tutkia, vaikuttiko mentorointi ja jos, niin miten ryhmäläisten kokemukseen urakehityksestään?

Kiinnostavaa olisi myös, miten nyt laadittu mentoroinnin malli on soveltunut eri yksiköiden tarpeisiin, ja miltä osin se mahdollisesti ei ole sopinut jonkin työyksikön toimintaan. Myös itse urakehitysmallin käyttöönotto ja toteutuminen sairaanhoitopiirissä kiinnostaa tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Hartman, H. 2015. Mentorointimalli sisätautien vuodeosastolle - ”Jotta uudesta hoitajasta tulisi helmi osastollemme”. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015082414100>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyttinen, H. & Aavarinne, H. 2000. Delfi-menetelmä hoitotieteellisessä tutkimuksessa – esimerkkinä gerontologinen hoitotyö. Hoitotiede nro 3/-00, vol. 12, s. 121–128.

Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kangasmäki, S. & Soini, N. 2009. Tulevaisuuden ennakointi liiketoiminnassa: Delfoi- ja skenaariomenetelmät. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 7.6.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe200905181501>

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3866-6>

Koivunen, M., Aho, P., Arvola, T., Hautaoja, P., Peltomaa, K. & Puolakka, K. 2016. Hoitohenkilökunnan urakehityksen edistäminen -projektisuunnitelma. Satakunnan sairaanhoitopiiri. Julkaisematon lähde.

Kotila, J. 2015. Sairaanhoitajan ammattiuramalli ja kliinisen asiantuntijan rooli hoitotyön johtamisen tukena. Esitelmä TYKS ERVA hoitotyön johtajien seminaarissa 27.11.2015.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Viro: Print Best.

Kuula, A. 2014. Tutkimusetiikka – aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kuusi, O. 2003. Delfoi-menetelmä. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus – Perusteet ja sovellukset. Tampere: Tammer-Paino Oy, 204–225.

Kuusi, O. 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman & H. Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Sastamala: Vammalan kirjapaino, 248-264.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.4.1994/ 559, 1 luku 2§ & 3 luku 15§.

Mariani, B. 2012. The effect of mentoring on career satisfaction of registered nurses and intent to stay in the nursing profession. Nursing Research and Practice, volume 2012. Tutkimusartikkeli. Viitattu 13.9.2019.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3356736/pdf/NRP2012-168278.pdf>

Meretoja, R. 2002. Urakehitys hoitotyössä. Sairaanhoitaja 12/-02, vol. 75, s. 5-7.

Meretoja, R. & Vuorinen, R. 2000. Asiantuntijasairaanhoitaja kliinisessä hoitotyössä. Sairaanhoitaja 7/-00, vol. 73, s. 24–26.

Mietola-Koivisto, T. 2007. Mentorointi synnytyssalikätilöiden ammatillisen kasvun tukena. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. <http://urn:nbn:fi:uta-1-17121>

Murotie, H. 2008. Mentorointi – Kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena. Hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. <http://urn:nbn:fi:uta-1-18397>

Palmu, T. 2010. Sairaanhoidajien kliininen urakehitys – teoriaa vai käytäntöä?
Sairaanhoidaja 2/-10, vol. 83, s. 11-15.

Raitio, K., Kotila, J. & Saastamoinen, T. 2010. Mentorointi vie hiljaisen tiedon lähteille.
Sairaanhoidaja 8/-10, vol. 83, s. 10–15.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.9.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saastamoinen, T. 2014. Mentorointi uuden työntekijän osaamisen varmistamisen tukena. *Spirium* 49:2, s. 12-14.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto.

Salonen, A. 2004. Mentorointi ja sairaanhoidajien ammatillinen pätevyys. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-14269>

Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 5.9.2019. <http://www.satasairaala.fi>

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran www-sivut. Viitattu 2.9.2019. <https://www.valvira.fi>

Suikkala, A., Miettinen, M., Holopainen, A., Montin, L. & Laaksonen, K. 2004. Sairaanhoidajan kliininen urakehitys – ura- ja kehityssuunnitelman malli ja menetelmät. Sipoo: Silverprint.

Talvela, J. & Stenman, K. 2012. Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tammerprint Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 1.3.2019. (www.tenk.fi)

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy, 109-120.

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy, 121-132.

Weng, R-H., Huang, C-Y., Tsai, W-C., Chang, L-Y., Lin, S-E. & Lee, M-Y. 2010. Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. BMC Health Services Research 2010, 10:240. Tutkimusartikkeli. Viitattu 13.9.2019.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2929231/pdf/1472-6963-10-240.pdf>

LIITE 1

	Tutkimuksen nimi, tekijä ja vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
1	Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys. Salonen Anne 2004. Pro gradu – tutkielma.	Kuvata, miten sairaanhoitajat kokevat mentorointisuhteensa ja ammatillisen pätevyytensä, sekä selvittää taustamuuttujien yhteyttä niihin.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa käytettiin kirjallisuuden pohjalta kehitettyä mentorointimittaria, sekä ammattipätevyysmittari. Tulosten kuvailu ja analysointi tilastollisten menetelmien avulla SPSS for Windows 11.5 -tilasto-ohjelmalla	Sairaanhoitajien arviot mentoroinnista olivat tyydyttävää tasoa. Heti alussa nimetty mentori lisäsi tyytyväisyyttä perehdytykseen ja sen kestoon. Osasto-kohtaisia eroja oli havaittavissa, kaikilla osastoilla oli kuitenkin kehitettävää mentoroinnin suhteen
2	Mentorointi synnytys-salikätilöiden ammatillisen kasvun tukena. Mietola-Koivisto Tarja 2007. Pro gradu – tutkielma.	Kuvata synnytyssalikätilöiden kokemuksia mentorointisuhteesta ja kokemuksia mentoroinnista kätilöiden ammatillisen kasvun tukena puolen vuoden kuluttua mentoroinnin alkamisesta. Lisäksi selvitetään mentoreiden ja aktoreiden näkemyksiä mentoroinnin kehittämisestä synnytys-osastolla.	Laadullinen tutkimus, joka piti sisällään kyselyn, oppimispäiväkirjat, ryhmähaastattelut sekä teoreettisen viitekehyksen. Kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset analysoitiin SPSS for Windows 15.0 – ohjelman avulla ja ryhmähaastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysilla.	Mentorointi koettiin positiivisena työyhteisön kehittämisen menetelmänä, jonka avulla syntyi kokonaisvaltainen vahvistumisen kokemus. Mentorointi tulisi aloittaa pian uuden työntekijän tullessa osastolle ja sitä tulisi jatkaa ainakin vuoden ajan.
3	Mentorointi – Kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena. Hoito-työntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkauksosaston mentorointipilotista.	Kuvata, millaisia käsityksiä hoito-työntekijöillä on mentoroinnista ja mentorointiin osallistumisesta, sekä kuvata käsityksiä toteutuksen järjestelyistä. Selvittää oppimiskokemuksia ja näkemyksiä kokemukseen perustuvan tiedon ja asiantuntijuus-	Fenomenografinen laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto koostui mentorointipäiväkirjoista sekä kahdesta ryhmähaastattelusta.	Mentorointi koetaan mielekkäänä kehittämismenetelmänä, joka on tarjonnut työntekijöille mahdollisuuden sekä oman kehittymisen ja oppimisen, että koko työyhteisön toiminnan tietoisempaan tarkasteluun.

	Murotie Hanna 2008. Pro gradu – tutkielma	den jakamisesta.		
4	Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. Weng Rhay-Hung, Huang Ching-Yuan, Tsai Wen-Chen, Chang Li-Yu, Lin Syr-En & Lee Mei-Ying 2010. Taiwan.	Tutkimuksessa tarkasteltiin mentorointiohjelman 3 eri toiminnon (mentori antaa uraneuvoja, psykososiaalista tukea ja toimii roolimallina) vaikutuksia uusien sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen Taiwanin sairaaloissa.	Kyselytutkimus 306 sairaanhoitajalle, jotka olivat työskennelleet kaksi vuotta tai vähemmän. Tulokset tulkittiin monimuuttujaregressioanalyysillä.	Mentorointitoiminnoista uraneuvojen antaminen ja roolimallina toimiminen vaikuttivat merkittävästi työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, mutta psykososiaalisen tuen antamista ei pidetty kovin merkittävänä.
5	Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Karjalainen Merja. 2010. Väitöskirja.	Kuvata, millaisia käsityksiä ammattilaisilla on mentoroinnista ja mitkä ovat ammattilaisten mentorointia koskevien käsitysten väliset suhteet.	Fenomenografinen tutkimus. Tutkimusaineistona on neljän mentorointikoulutuksen aikana kertyneitä dokumentteja.	Tuloksissa korostui mentoroinnin tavoitteellisuus ja vastavuoroisuus. Tuloksissa kuvattiin mentorin osaamista sekä millaista oppimista ja kehittymistä yksilössä tapahtuu. Tutkimuksessa tuotiin esille organisaation merkitystä mentoroinnin edellytysten luojana sekä kuvattiin näkemyksiä ihmissuhteiden ja verkostojen merkityksestä yksilön kehitykselle.

6	<p>The Effect of Mentoring on Career Satisfaction of Registered Nurses and Intent to Stay in the Nursing Profession.</p> <p>Mariani Bette 2012. USA.</p> <p>Tutkimusartikkeli</p>	<p>Tutkia mentoroinnin vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja aikomukseen pysyä hoitotyössä, sekä työtyytyväisyyden ja hoitotyössä pysymisen välistä yhteyttä.</p>	<p>Postikysely, joka lähetettiin 55 -vuotiaille tai nuoremmille sairaanhoitajille, jotka työskentelivät kliinisessä työssä, koulutuksen, hallinnon tai tutkimuksen parissa (N=173).</p>	<p>Tulosten mukaan mentoroinnilla ei ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta työtyytyväisyyteen tai hoitotyössä pysymiseen. Työtyytyväisyyden ja työssä pysymisen välillä oli merkittävä tilastollinen yhteys. Tulevaisuudessa on kuitenkin tarpeen tehdä lisää tutkimuksia mentoroinnin vaikutuksista.</p>
7	<p>Mentorointimalli sisätautien vuodeosastolle. "Jotta uudesta hoitajasta tulisi helmi osastollemme."</p> <p>Hartman Heli 2015. YAMK-opinnäytetyö</p>	<p>Tarkoituksena sitouttaa uudet työntekijät työyhteisöön mentorointimallin avulla ja samalla siirtää hiljaista tietoa uusille työntekijöille. Tavoitteena luoda kirjallinen toimintamalli mentoroinnin toteuttamisesta laadukkaasti ja yhtenäisesti sisätautien vuodeosastolla.</p>	<p>Toimintatutkimus.</p> <p>Aluksi kaikille avoin kysely, jonka jälkeen fokusryhmätyöskentelyä, johon osallistuminen oli vapaaehtoista (seitsemän työntekijää).</p>	<p>Kehitettiin uusi mentorointimalli, jonka sisältö kehitettiin kohdeyksikön työntekijöiden kanssa.</p>

LIITE 2

Mentorointisuhde

1. Mitä mentorointi kokemuksesi mukaan on?
2. Mitä mentoroinnin mielestäsi tulisi olla?
3. Milloin mentorointi on ajankohtaista?
4. Mitkä ovat mielestäsi mentorointisuhteen tärkeimmät tavoitteet?
5. Mikä voi edistää mentorointisuhteen syntymistä?
6. Mikä voi estää mentorointisuhteen syntymistä?
7. Millainen mentorointisuhteen tulisi olla kestoaltaan?
8. Mikä olisi sopiva väli mentorointitapaamisille?

Mentori

1. Millainen mentorin tulee olla?
2. Mikä on mentorin tehtävä?
3. Tarvitsevatko mentorit koulutusta?
4. Miten mentori hyötyy mentorointisuhteesta?

Aktori

1. Millainen aktorin tulee olla?
2. Mikä on aktorin tehtävä?
3. Miten aktori hyöttyy mentorointisuhteesta?

Työyksikkö & organisaatio

1. Mikä on esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisessa?
2. Miten sinun työyksikkösi voi hyötyä mentoroinnista?
3. Miten organisaatio voi hyötyä mentoroinnista?
4. Miten mentorointia voi hyödyntää osana urakehitystä?

Mentoroinnin malli

1. Millainen systemaattinen mentoroinnin malli voisi olla?
2. Millaista hyötyä systemaattinen mentoroinnin malli voi tuoda sinun työyksikkösi?
3. Millaista hyötyä systemaattinen mentoroinnin malli voi tuoda organisaatiolle?
4. Millaisia haasteita systemaattinen mentoroinnin malli voi tuoda organisaatiolle?
5. Mitkä asiat muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa voivat asettaa haasteita systemaattisen mentoroinnin mallin toteuttamiselle?

LIITE 3

Mentorointi on

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Se on oikeastaan semmosta kahdensuuntaista kaiken tiedon ja kokemuksen vaihtoa --"</i>	Kahdensuuntaista tiedon ja kokemuksen vaihtamista	Kokemusten vaihtoa	Molemminpuolista oppimista

Mentoroinnin tavoite on

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Tämän vuorovaikutuksen lopputuloksena pitäisi syntyä yhteneviä oivalluksia ja keinoja siihen, miten omasta työstä voi suoriutua parhaiten"</i>	Yhtenevät oivallukset ja keinot, miten suoriutua parhaiten omasta työstä	Ammatillinen kasvu ja sen tukeminen	Ammatillisen kasvun tukeminen

Mentorointisuhteen syntymistä edistää

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Hyvä henkilökemia ja sellainen avoimuus, että molemmin puolin uskalletaan puhua ja ottaa asioita esille”</i>	Hyvä henkilökemia mentorin ja aktorin välillä	Sopivan mentori-aktori -parin valitseminen	Onnistunut mentori-aktori -parin valinta

Mentorointisuhteen syntymistä estää

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
” - - jos ei pidetä kiinni niistä sovituista tapaamisista, että toinen siinä vähän sellaisella hällä väliä - asenteella - -”	Ei pidetä kiinni sovituista tapaamisista	Mentori ja/tai aktori on pakotettu mentorointiin	Mentori ja/tai aktori ei sitoudu mentorointiprosessiin

Mentorointi on ajankohtaista

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>” Ei ihan vastavalmistunut. Siinä menee sitä huomiota niin paljon kaikkiin tällaisiin käytännön asioihin ”</i>	Ei vastavalmistunut, koska huomio menee käytännön asioihin	Ei heti työsuhteen alkuun	Muutaman kuukauden työssä olon jälkeen

Mentoroinnin kesto

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”-- kun puhutaan vakituisesta työsuhteesta --, että muutamia kuukausia saisi olla, jos ei puoli vuottakin varmaan voisi olla ihan hyvä pätkä”</i>	Muutamia kuukausia saisi kestää	Puoli vuotta	3-6 kuukautta

Sopiva väli mentorointitapaamisille

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Ehkä se kerran kuukaudessa sitten olisi oikeasti semmonen, että ne saadaan järjestettyä ja niistä oikeasti pidetään kiinni"</i>	Kerran kuukaudessa	Kerran kuukaudessa	Kerran kuukaudessa

Mentorilla on

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Persoonalla on merkitystä, kyllä sen mun mielestä kuuluisi olla tällainen aika avoin tyyppi --"</i>	Persoonalla on merkitystä	Sopiva persoona mentoriksi ryhtymiseen	Sopiva persoona

Mentorin tehtävä on

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Oleellisimpana mentorin tehtävä on tietenkin jakaa omasta kokemuksestaan kumpuavaa tietoa ja taitoa eteenpäin”</i>	Jakaa omasta kokemuksesta kumpuavaa tietoa ja taitoa	Jakaa kokemustietoa ja -taitoa	Aktorin ammatillisen kasvun tukeminen

Mentoriksi ryhtyvä tarvitsee koulutusta

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”-- joku muutaman tunnin, semmonen siis, että käydään läpi sitä, mitä se pitää sisällään, mihin sinä sitoudut, kun ryhdyt tähän”</i>	Käydään läpi, mitä mentorointi on ja mitä se mentorilta vaatii	Mitä mentorointi pitää sisällään ja mihin sitoutuu	Sisällöllisesti riittävän kattava ja informatiivinen

Mentori hyötyy mentorointisuhteesta, koska

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"-- se on mielenkiintoista siinä mielessä, että mentorikin saa sitten tavallaan sitä uusinta tietoa sillä tavalla, mitä esimerkiksi viimeksi koulussa opetetaan--"</i>	Mentorikin saa uusinta tietoa siitä, mitä koulussa opetetaan	Saa uusinta tietoa	Hän oppii uutta

Aktori on

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Ja tosiaan pitää olla innostunut ja haluta sitä, - - muuten siitä ei oikeastaan ole hyötyä"</i>	Pitää olla innostunut ja haluta mentorointia	Tulee olla vapaaehtoista	Halukas mentorointiin

Aktorin tehtävä on

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Olla kiinnostunut ja motivoitunut - - kysellä ja hyödyntää se mahdollisuus"</i>	Olla kiinnostunut ja hyödyntää mentorointia	Otaa vastuu omasta oppimisesta	Hyödyntää mentorointia

Aktori hyötyy mentorointisuhteesta, koska

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"- - ja tähän työhön tuli tavallaan sellainen liha päälle, minä ymmärsin sen kokonaisuuden- - Sille työlle tuli syvempi merkitys kuin pelkkä työ"</i>	Työstä saa kokonaisvaltaisen ja syvällisen käsityksen	Ymmärtää kokonaisuuden	Hän saa monipuolista tietotaitoa

Esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisessa

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Järjestää sen käytännön, että siellä (osastolla) sitten vahvuus säilyy ja siten, että voidaan tosiaan lähteä”</i>	Järjestää, että riittävä vahvuus työyksikössä säilyy ja mentori ja aktori voivat tavata sovitusti	Mahdollistaa tapaamiset työvuorosuunnittelulla	On mahdollistaa mentoroinnin toteutuminen

Työyksikkö hyöttyy mentoroinnista, koska

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Mentorointi ruokkisi työyksikössäni kokemustiedon jakamisen kulttuuria, joka palvelee kaikkien osaamista”</i>	Kokemustiedon jakamisen kulttuuria	Hiljaista tietoa välittyy	Hiljaista kokemustietoa välittyy

Organisaatio hyötyy mentoroinnista, koska

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”- - kyllä tällainen syventäminen ja sitouttaminen, jos halutaan ammattitaitoisen henkilökunta - - saada pysymään, niin mentorointi on yksi ihan keskeinen avain siihen”</i>	Syventäminen ja sitouttaminen, jotta henkilökunta saadaan pysymään sairaanhoitopiirissä	Tekee organisaatiosta veto-voimaisemman	Henkilökunnan sitoutumisen organisaatioon lisääntyä

Mentorointi osana urakehitystä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Mentorointi voisi kuitenkin toimia eräänlaisena pohdinnan paikkana sille, millaiseen suuntaan oman oppimisen myötä haluaa osaamistaan kehittää”</i>	Mihin suuntaan haluaa omaa osaamistaan kehittää	Oman osaamisen kehittäminen	Antaa valmiuksia urasuunnitteluun

Mentoroinnin mallissa

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Semmonen selkeä idea siitä, että mistä on mento-roinnissa kysymys ja vähän niistä tarkoituksista ja tavoitteista, että ne käytiin läpi siinä ennen”</i>	Mistä mentoroinnissa on kysymys, tarkoitus ja tavoitteet	Määritellään mentoroinnin tarkoitus, sisältö ja etene-minen	Määritellään mentoroinnin yleiset tavoitteet

Työyksikkökohtaisesti malli

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Ei tarvitse kaikkea itse muistaa tai osata, vaan on työkalu, mikä otetaan käyttöön. Ei tarvitse uhrata työaikaa tai energiaa sen suunnittelemiseen ja pohittamiseen”</i>	Valmiin työkalun myötä säästyy aikaa ja energiaa	Helpottaa aloittamista, kun on tietty malli ja raamit	Helpottaa mentorointiin ryhtymistä

Organisaatiokohtaisesti malli

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Se olisi suurin piirtein samantyyppistä se mento- rointi, ettei olisi isoja yksit- täisiä eroja siinä, tavoissa tai tavoitteissa eri yksiköi- den välillä"</i>	Mentorointi toteutuu samal- la tavalla yksiköstä riippu- matta	Yksiköissä olisi yhtenäinen käytäntö mentoroinnissa	Helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toi- seen

Malli asettaa haasteita organisaatiolle, koska

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Resurssien vähyys - - voi olla haastavaa nähdä men- torointia tärkeänä osana työtä, kun niin monelle muullekaan tärkeälle työlle ei meinaa löytyä työajan puitteissa resursseja"</i>	Mentoroinnille ei ole aikaa tai resursseja työajan puit- teissa	Ajan ja resurssien puute	Mentorointiin ei ole riittä- västi resursseja

Muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa mallin toteutumiselle haasteita asettaa

Alkuuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Ehkä se just, kun tää on nyt jatkuva muutosta täällä, että miten se motivaatio sitten tämmöisiin. Jos koko ajan eletään ja mietitään toimintoja, niin vaikea siinä on toisaalta mentoroida ketään, kun ei tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan”</i>	Jatkuvat muutokset ja epävarmuus tulevaisuudesta heikentävät motivaatiota mentorointiin	Jatkuvat muutokset organisaatiossa	Henkilökunta ei motivoidu

LIITE 4

Vastaajia 36/85, vastausprosentti 42 %, vähintään 70 %:n saman mielisyyttä haettiin

Mentorointi on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Perehdyttämistä	n = 36	83 %	17 %
Molemminpuolista oppimista	n = 36	92 %	8 %
Ammatillisen kasvun tukemista	n = 36	97 %	3 %
Vastavuoroista	n = 36	94 %	6 %
Luottamuksellista	n = 36	94 %	6 %
Sitoutunutta	n = 36	97 %	3 %
Tavoitteellista	n = 35	97 %	3 %
Systemaattista	n = 36	97 %	3 %
Organisoitua	n = 35	94 %	6 %
Jatkuvaa	n = 36	86 %	14 %

Mentoroinnin tavoite on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Perehdyttäminen	n = 36	83 %	17 %
Ammatillisen kasvun tukeminen	n = 36	97 %	3 %
Yhteisten toimintamallien kehittäminen	n = 36	83 %	17 %
Työhyvinvoinnin lisääntyminen	n = 36	89 %	11 %

Mentorintisuhteen syntymistä edistää

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Onnistunut mentori-aktori -parin valinta	n = 36	97 %	3 %
Esimiehen tuki mentorointiprosessille	n = 36	94 %	6 %
Mentorin ja aktorin sitoutuminen mentorointiin	n = 36	97 %	3 %
Mentorin ja aktorin motivoituminen metorointiin	n = 36	97 %	3 %
Mentoroinnin perustuminen mentorin vapaaehtoisuuteen	n = 36	97 %	3 %

Mentoroinnin perustuminen aktorin vapaaehtoisuuteen	n = 36	86 %	14 %
---	--------	------	------

Mentorointisuhteen syntymistä estää

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Epäonnistunut mentori-aktori -parin valinta	n = 36	94 %	6 %
Esimiehen tuen puute mentorointiprosessille	n = 36	94 %	6 %
Mentorin ja aktorin sitoutumattomuus mentorointiin	n = 36	97 %	3 %

Mentorointi on ajankohtaista (n = 36)

Heti työsuhteen alettua	67 %
Muutaman kuukauden työssäolon jälkeen	31 %
Aktorin ollessa halukas mentorointiin	3 %

Mentoroinnin kesto (n = 36)

3-6 kuukautta	42 %
Yli 6 kuukautta	14 %
Tarpeen mukaan	44 %

Sopiva väli mentorointitapaamisille (n = 36)

Kerran kuukaudessa	53 %
Kaksi kertaa kuukaudessa	47 %

Mentorilla on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Riittävä työkokemus	n = 36	100 %	0 %
Sopiva persoona	n = 36	94 %	6 %
Motivaatio ryhtyä mentoriksi	n = 35	100 %	0 %

Mentorin tehtävä on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Aktorin ammatillisen kasvun tukeminen	n = 36	97 %	3 %
Aktorin auttaminen pääsemään osaksi työyhteisöä	n = 36	94 %	6 %
Mentoroinnin aikana esille tulleiden kehittämisohdotuksien eteenpäin vieminen	n = 36	86 %	14 %

Mentoriksi ryhtyvä tarvitsee koulutusta (n = 36)

Samaa mieltä	Eri mieltä
92 %	8 %

Mentori hyötyy mentorointisuhteesta, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Hän oppii uutta	n = 36	100 %	0 %
Hän saa uusia näkökulmia työhönsä	n = 36	100 %	0 %

Hän oppii tuntemaan uuden kollegan paremmin	n = 36	92 %	8 %
Hän kehittyy opiskelijaohjaajana	n = 36	86 %	14 %
Hän kehittyy perehdyttäjänä	n = 36	92 %	8 %

Aktori on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Vastavalmistunut	n = 36	44 %	56 %
Persoonaltaan sopiva	n = 36	53 %	47 %
Motivoitunut ammatillisen osaamisensa kehittämiseen	n = 36	97 %	3 %
Halukas mentorointiin	n = 36	97 %	3 %

Aktorin tehtävä on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Antaa palautetta	n = 35	94 %	6 %
Tuoda esille kehittämis ehdotuksia	n = 35	94 %	6 %

Sitoutua mentorointiin	n = 35	100 %	0 %
Hyödyntää mentorointia	n = 35	100 %	0 %
Kertoa mahdollisista ongelmista	n = 35	94 %	6 %

Aktori hyötyy mentorointisuhteesta, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Hän saa monipuolista tietotaitoa	n = 36	100 %	0 %
Hänen on helppo kääntyä mentorinsa puoleen	n = 36	100 %	0 %
Hänen ammatillinen osaaminen lisääntyy	n = 35	100 %	0 %
Hänen itsevarmuus lisääntyy	n = 36	100 %	0 %
Hänen työhön sitoutuminen lisääntyy	n = 36	100 %	0 %
Hän pääsee paremmin työyhteisöön	n = 36	97 %	3 %
Hän saa varmuutta omaan osaamiseensa	n = 35	97 %	3 %

Esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisessa

		Samaa mieltä	Eri mieltä
On pitää mentorointia tärkeänä	n = 36	100 %	0 %
On mahdollistaa mentoroinnin toteutuminen	n = 36	100 %	0 %
Olla mukana mentorointiprosessissa alusta loppuun	n = 36	81 %	19 %
Varmistaa mentorointiprosessin eteneminen	n = 36	92 %	8 %
Hyödyntää mentoroinnin aikana esiin nousseita kehittämis ehdotuksia työyksikössä ja organisaatiossa	n = 36	97 %	3 %
Viedä eteenpäin mentoroinnin aikana esiin nousseita kehittämis ehdotuksia työyksikössä ja organisaatiossa	n = 36	94 %	6 %

Työyksikkö hyöttyy mentoroinnista, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Hiljaista kokemustietoa välittyy	n = 36	100 %	0 %

Työyksikköön saadaan uusia näkökulmia	n = 36	97 %	3 %
Työyksikköön saadaan uusia toimintamalleja	n = 36	89 %	11 %
Työyksikön yhteishenki lisääntyy	n = 36	94 %	6 %

Organisaatio hyötyy mentoroinnista, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Henkilökunnan sitoutuminen organisaatioon lisääntyy	n = 36	97 %	3 %
Henkilökunnan tieto organisaation strategiasta lisääntyy	n = 36	86 %	14 %
Henkilökunnan työhyvinvointi parantuu	n = 36	97 %	3 %
Henkilökunnan ammattitaito lisääntyy	n = 36	97 %	3 %
Potilasturvallisuus lisääntyy	n = 35	100 %	0 %

Mentorointi osana urakehitystä

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen	n = 36	94 %	6 %
Auttaa aktoria hyödyntämään mentorin tietotaitoa paremmin	n = 36	100 %	0 %
Antaa valmiuksia urasuunnitteluun	n = 36	89 %	11 %
Parantaa uuden henkilökunnan perehdyttämistä	n = 36	97 %	3 %

Mentoroinnin mallissa

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Tulee olla valmis runko, jonka mukaan edetään	n = 36	94 %	6 %
Määritellään mentoroinnin yleiset tavoitteet	n = 36	100 %	0 %
Määritellään mentoroinnin kesto	n = 36	86 %	14 %
Määritellään mentoroinnin eteneminen	n = 36	92 %	8 %

Määritellään miten usein mentorointipari tapaa	n = 36	81 %	19 %
Mentorointipari määrittelee omat tavoitteensa	n = 36	89 %	11 %
Määritellään esimiehen rooli mentorointiprosessissa	n = 36	100 %	0 %
On kirjallinen sopimus mentoroinnista	n = 36	83 %	17 %
Määritellään päiväkirjan pitäminen mentorointiprosessin aikana	n = 35	80 %	20 %

Työyksikkökohtaisesti malli

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Helpottaa mentorointiin ryhtymistä	n = 36	100 %	0 %
Antaa raamit mentoroinnille	n = 36	100 %	0 %
Helpottaa mallin muokkaamista kunkin yksikön tarpeisiin sopivaksi	n = 36	100 %	0 %
Parantaa perehdyttämistä	n = 36	100 %	0 %

Organisaatiokohtaisesti malli

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen	n = 36	100 %	0 %
Parantaa henkilökunnan ammattitaitoa	n = 36	100 %	0 %
Parantaa henkilökunnan sitoutumista organisaatioon	n = 36	97 %	3 %
Helpottaa siihen käytettävien resurssien suunnittelemista	n = 36	100 %	0 %

Malli asettaa haasteita organisaatiolle, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Mentorointiin ei ole riittävästi resursseja	n = 35	71 %	29 %
Malli ei sovi kaikkiin yksiköihin	n = 35	31 %	69 %
Henkilökunta ei motivoitu mentorointiin organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvien muutosten keskellä	n = 35	60 %	40 %

Muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa mallin toteutumiselle haasteita asettaa

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Henkilökunta ei motivoitu	n = 36	72 %	28 %
Mentorilla ei ole ammatillista osaamista	n = 36	61 %	39 %
Henkilökunnan lyhyet työsuhteet	n = 36	78 %	22 %

LIITE 5

Vastaajia 23/85, vastausprosentti 27 %, vähintään 70 %:n saman mielisyyttä haettiin

Mentorointi on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Perehdyttämistä	n = 23	70 %	30 %
Molemminpuolista oppimista	n = 23	91 %	9 %
Ammatillisen kasvun tukemista	n = 23	87 %	13 %
Vastavuoroista	n = 23	91 %	9 %
Luottamuksellista	n = 23	91 %	9 %
Sitoutunutta	n = 23	91 %	9 %
Tavoitteellista	n = 23	91 %	9 %
Systemaattista	n = 23	87 %	13 %
Organisoitua	n = 22	91 %	9 %
Jatkuvaa	n = 23	87 %	13 %
Yhdessä kulkemista	n = 23	91 %	9 %

Kannustamista	n = 23	91 %	9 %
Hiljaisen tiedon siirtämistä	n = 23	91 %	9 %

Mentoroinnin tavoite on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Perehdyttäminen	n = 23	61 %	39 %
Ammatillisen kasvun tukeminen	n = 23	91 %	9 %
Yhteisten toimintamallien kehittäminen	n = 23	74 %	26 %
Työhyvinvoinnin lisääntyminen	n = 23	91 %	9 %

Mentorintisuhteen syntymistä edistää

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Onnistunut mentori-aktori -parin valinta	n = 23	91 %	9 %
Esimiehen tuki mentorointiprosessille	n = 23	91 %	9 %
Mentorin ja aktorin sitoutuminen mentorointiin	n = 23	91 %	9 %

Mentorin ja aktorin motivoituminen mento- rointiin	n = 23	91 %	9 %
Mentoroinnin perustuminen mentorin vapaaeh- toisuuteen	n = 23	91 %	9 %
Mentoroinnin perustuminen aktorin vapaaeh- toisuuteen	n = 23	87 %	13 %

Mentorintisuhteen syntymistä estää

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Epäonnistunut mentori-aktori -parin valinta	n = 23	91 %	9 %
Esimiehen tuen puute mentorointiprosessille	n = 23	91 %	9 %
Mentorin ja aktorin sitoutumattomuus mento- rointiin	n = 22	95 %	5 %

Mentorointi on ajankohtaista (n = 23)

Heti työsuhteen alettua	52 %
Muutaman kuukauden työssäolon jälkeen	35 %
Aktorin ollessa halukas mentorointiin	13 %

Mentoroinnin kesto (n = 23)

3-6 kuukautta	43 %
Yli 6 kuukautta	13 %
Tarpeen mukaan	43 %

Sopiva väli mentorointitapaamisille (n = 23)

Kerran kuukaudessa	30 %
Kaksi kertaa kuukaudessa	9 %
Tarpeen mukaan	61 %

Mentorilla on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Riittävä työkokemus	n = 23	83 %	17 %
Sopiva persoona	n = 23	83 %	17 %
Motivaatio ryhtyä mentoriksi	n = 23	91 %	9 %
Halu jakaa osaamistaan	n = 23	87 %	13 %
Halu oppia uutta	n = 23	91 %	9 %

Mentorin tehtävä on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Aktorin ammatillisen kasvun tukeminen	n = 23	87 %	13 %
Aktorin auttaminen pääsemään osaksi työyhteisöä	n = 22	86 %	14 %
Mentoroinnin aikana esille tulleiden kehittämisohdotuksien eteenpäin vieminen	n = 23	78 %	22 %
Olla aktorin käytettävissä pulmatilanteissa	n = 23	91 %	9 %
Suhtautua aktoriin tasavertaisesti	n = 23	91 %	9 %

Mentoriksi ryhtyvä tarvitsee koulutusta (n = 23)

Samaa mieltä	Eri mieltä
87 %	13 %

Mentori hyötyy mentorointisuhteesta, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Hän oppii uutta	n = 23	87 %	13 %
Hän saa uusia näkökulmia työhönsä	n = 23	87 %	13 %
Hän oppii tuntemaan uuden kollegan paremmin	n = 23	91 %	9 %
Hän kehittyy opiskelijaohjaajana	n = 23	87 %	13 %
Hän kehittyy perehdyttäjänä	n = 23	83 %	17 %
Hän perehtyy asioihin syvällisemmin	n = 23	91 %	9 %

Aktori on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Motivoitunut ammatillisen osaamisensa kehittämiseen	n = 23	91 %	9 %
Halukas mentorointiin	n = 23	91 %	9 %
Avoin	n = 23	91 %	9 %
Valmis oppimaan uutta	n = 23	91 %	9 %

Aktorin tehtävä on

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Antaa palautetta	n = 23	78 %	22 %
Tuoda esille kehittämissuhteita	n = 23	65 %	35 %
Sitoutua mentorointiin	n = 23	91 %	9 %
Hyödyntää mentorointia	n = 23	91 %	9 %
Kertoa mahdollisista ongelmista	n = 23	87 %	13 %
Otaa aktiivisesti osaa mentorointiin	n = 23	91 %	9 %

Aktori hyötyy mentorointisuhteesta, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Hän saa monipuolista tietotaitoa	n = 23	91 %	9 %
Hänen on helppo kääntyä mentorinsa puoleen	n = 23	91 %	9 %
Hänen ammatillinen osaaminen lisääntyy	n = 23	91 %	9 %
Hänen itsevarmuus lisääntyy	n = 23	91 %	9 %
Hänen työhön sitoutuminen lisääntyy	n = 23	91 %	9 %
Hän pääsee paremmin työyhteisöön	n = 23	91 %	9 %
Hän saa varmuutta omaan osaamiseensa	n = 23	91 %	9 %

Esimiehen rooli mentoroinnin toteutumisessa

		Samaa mieltä	Eri mieltä
On pitää mentorointia tärkeänä	n = 23	87 %	13 %
On mahdollistaa mentoroinnin toteutuminen	n = 23	91 %	9 %

Olla mukana mentorointiprosessissa alusta loppuun	n = 23	78 %	22 %
Varmistaa mentorointiprosessin eteneminen	n = 22	86 %	14 %
Hyödyntää mentoroinnin aikana esiin nousseita kehittämis ehdotuksia työyksikössä ja organisaatiossa	n = 23	91 %	9 %
Viedä eteenpäin mentoroinnin aikana esiin nousseita kehittämis ehdotuksia työyksikössä ja organisaatiossa	n = 23	91 %	9 %
On kannustaa työntekijää ryhtymään mentoriksi	n = 23	87 %	13 %
On kannustaa työntekijää ryhtymään aktoriksi	n = 23	87 %	13 %
Nostaa mentorointia aktiivisesti esille	n = 23	91 %	9 %

Työyksikkö hyötyy mentoroinnista, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Hiljaista kokemustietoa välittyy	n = 23	87 %	13 %
Työyksikköön saadaan uusia näkökulmia	n = 23	87 %	13 %

Työyksikköön saadaan uusia toimintamalleja	n = 23	78 %	22 %
Työyksikön yhteishenki lisääntyy	n = 23	87 %	13 %
Henkilökunnan luottamus omaan ammattitaitoon vahvistuu	n = 23	83 %	17 %
Henkilökunnan työhyvinvointi lisääntyy	n = 23	87 %	13 %
Henkilökunnan työmotivaatio lisääntyy	n = 23	83 %	17 %

Organisaatio hyötyy mentoroinnista, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Henkilökunnan sitoutuminen organisaatioon lisääntyy	n = 23	87 %	13 %
Henkilökunnan tieto organisaation strategiasta lisääntyy	n = 23	78 %	22 %
Henkilökunnan työhyvinvointi parantuu	n = 23	87 %	13 %
Henkilökunnan ammattitaito lisääntyy	n = 23	91 %	9 %
Potilasturvallisuus lisääntyy	n = 23	91 %	9 %
Henkilökunnan luottamus omaan ammattitaitoon vahvistuu	n = 23	87 %	13 %
Henkilökunnan työmotivaatio lisääntyy	n = 22	86 %	14 %

Mentorointi osana urakehitystä

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen	n = 23	83 %	17 %
Auttaa aktoria hyödyntämään mentorin tietotaitoa paremmin	n = 23	91 %	9 %
Antaa valmiuksia urasuunnitteluun	n = 23	74 %	26 %
Parantaa uuden henkilökunnan perehdyttämistä	n = 23	87 %	13 %

Mentoroinnin mallissa

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Tulee olla valmis runko, jonka mukaan edetään	n = 23	87 %	13 %
Määritellään mentoroinnin yleiset tavoitteet	n = 23	91 %	9 %
Määritellään mentoroinnin kesto	n = 23	78 %	22 %
Määritellään mentoroinnin eteneminen	n = 23	74 %	26 %

Määritellään miten usein mentorointipari tapaa	n = 23	70 %	30 %
Mentorointipari määrittelee omat tavoitteensa	n = 23	91 %	9 %
Määritellään esimiehen rooli mentorointiprosessissa	n = 23	91 %	9 %
On kirjallinen sopimus mentoroinnista	n = 23	96 %	4 %
Määritellään päiväkirjan pitäminen mentorointiprosessin aikana	n = 23	91 %	9 %

Työyksikkökohtaisesti malli

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Helpottaa mentorointiin ryhtymistä	n = 23	91 %	9 %
Antaa raamit mentoroinnille	n = 23	91 %	9 %
Helpottaa mallin muokkaamista kunkin yksikön tarpeisiin sopivaksi	n = 23	91 %	9 %
Parantaa perehdyttämistä	n = 23	87 %	13 %
Edistää systemaattisempaa mentorointia	n = 23	83 %	17 %

Organisaatiokohtaisesti malli

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Helpottaa henkilökunnan siirtymistä yksiköstä toiseen	n = 23	87 %	13 %
Parantaa henkilökunnan ammattitaitoa	n = 23	87 %	13 %
Parantaa henkilökunnan sitoutumista organisaatioon	n = 23	87 %	13 %
Helpottaa siihen käytettävien resurssien suunnitteleminen	n = 23	83 %	17 %

Malli asettaa haasteita organisaatiolle, koska

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Mentorointiin ei ole riittävästi resursseja	n = 23	61 %	39 %
Malli ei sovi kaikkiin yksiköihin	n = 23	30 %	70 %

Muuttuvassa organisaatiossa ja sen toiminnassa mallin toteutumiselle haasteita asettaa

		Samaa mieltä	Eri mieltä
Henkilökunta ei motivoitu	n = 23	78 %	22 %
Henkilökunnan lyhyet työsuhteet	n = 23	61 %	39 %

Mentorointi

Malli on näyttöön perustuva, koska sen laatimisessa on käytetty sekä aikaisempaa tutkimustietoa, että asiantuntijoiden näkemyksiä mentoroinnista.

Mentorointi on

- molemminpuolista oppimista
- ammatillisen kasvun tukemista
- vastavuoroista
- luottamuksellista
- sitoutunutta
- tavoitteellista
- systemaattista
- organisoitua
- jatkuvaa
- yhdessä kulkemista
- kannustamista
- hiljaisen tiedon siirtämistä

Mentorointi EI ole perehdyttämistä

Mentoroinnin yleiset tavoitteet ovat

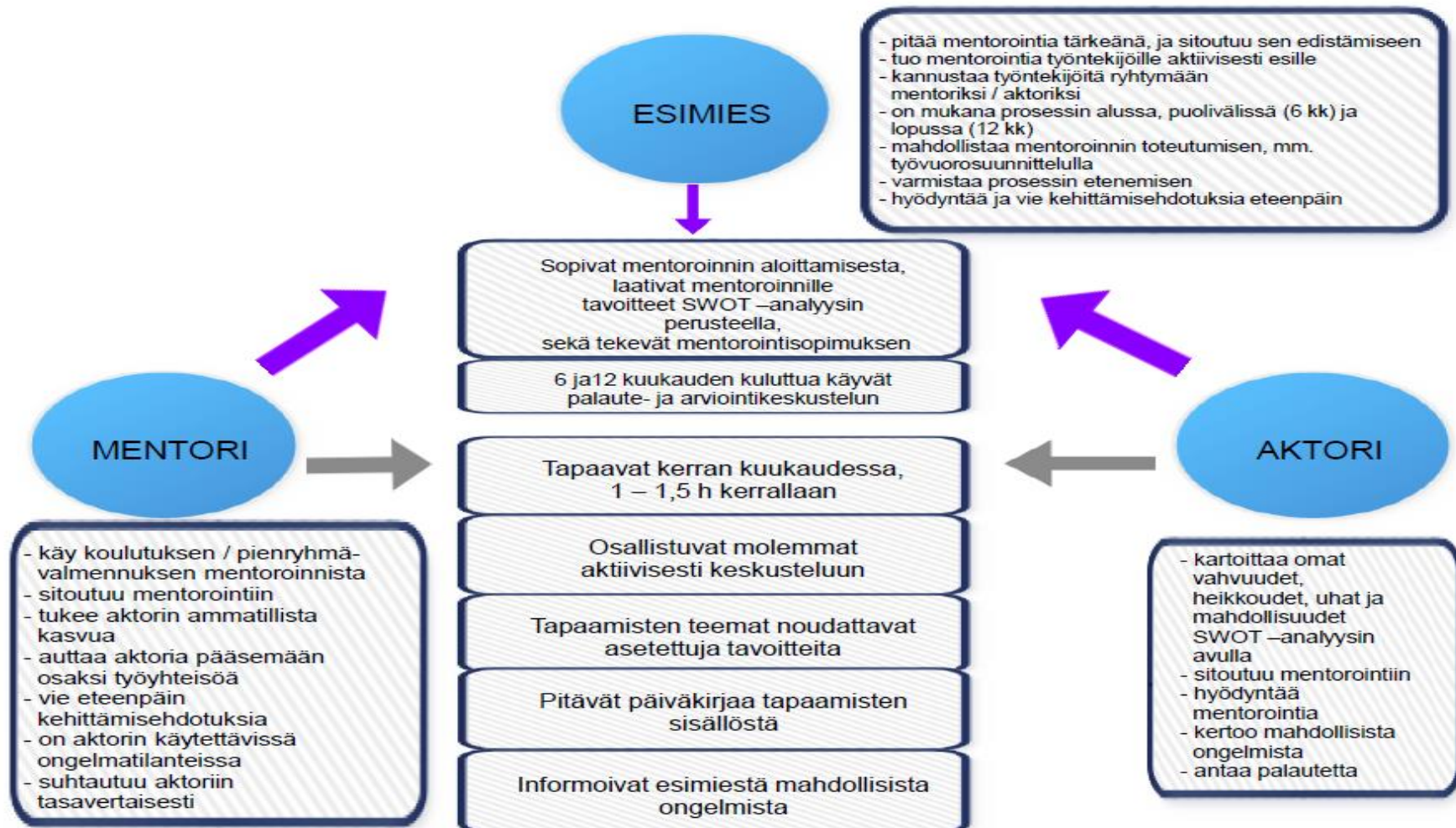
- ammatillisen kasvun tukeminen
- työhyvinvoinnin lisääntyminen
- yhteisten toimintamallien kehittäminen

Mentori on

- riittävän työkokemuksen omaava
- persoonaltaan sopiva
- motivoitunut mentoroimaan
- halukas jakamaan osaamistaan
- halukas oppimaan uutta

Aktori on

- motivoitunut ammatillisen osaamisensa kehittämiseen
- halukas mentorointiin
- avoin
- valmis oppimaan uutta



SWOT –analyysi tavoitteiden asettamisen perustaksi

Mentorointiprosessin tavoitteiden laadinnassa tarkastellaan aktorin kehittämistarpeita, suhteessa omaan ammatilliseen osaamiseensa.

SWOT –analyysin avulla tunnistetaan aktorin *sisäiset tekijät*, eli vahvuudet ja heikkoudet, sekä *ulkoiset tekijät*, eli mahdollisuudet ja uhat. SWOT –analyysi on yksinkertainen ja hyödyllinen työkalu aktorin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistamisessa. SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata mentoroinnille asetettavien tavoitteiden laadintaa

Aktori tekee itsenäisesti SWOT -analyysin, ennen mentorointiprosessille asetettavien tavoitteiden laatimista mentorin ja esimiehen kanssa

SWOT –analyysia täytettäessä tulee omia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia miettiä suhteessa oman, *ammatillisen osaamisensa kehittämiseen*:

Vahvuudet auttavat aktoria kehittämään ammatillista osaamistaan - miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi?

Heikkoudet estävät aktorin kehittämästä ammatillista osaamistaan - miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi?

Mahdollisuuksia hyväksikäyttämällä aktori pystyy kehittämään ammatillista osaamistaan - miten mahdollisuuksia hyödynnetään?

Uhat voivat vaarantaa aktorin ammatillisen osaamisen kehittämisen - miten uhat muutetaan mahdollisuuksiksi?

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Mentorointisopimus

Mentori ja työyksikkö: -

Aktori ja työyksikkö:

Esimies:

Mentoroinnin kokonaiskesto:

Miten usein mentori-aktori – pari tapaavat, sekä tapaamisten kesto:

Mentori sitoutuu mentorointiin ja sovittuihin tapaamisiin, sekä vie eteenpäin mentoroinnin aikana esille nousseita kehittämis ehdotuksia. Mentori suhtautuu aktoriin tasavertaisesti, on aktorin käytettävissä ongelmatilanteissa sekä tukee aktorin ammatillista kasvua. Lisäksi mentori

Aktori sitoutuu mentorointiin ja sovittuihin tapaamisiin. Aktori hyödyntää mentorointia, kertoo mahdollisista ongelmista sekä antaa palautetta. Lisäksi aktori

Esimies on mukana mentorointiprosessissa alusta loppuun ja varmistaa prosessin etenemisen. Esimies mahdollistaa mentoroinnin toteutumisen, mm. työvuorosunnittelulla, sekä hyödyntää ja vie eteenpäin esiin nousseita kehittämis ehdotuksia. Lisäksi esimies

Mentoroinnin tavoitteet:

Miten, milloin ja kenen toimesta tavoitteiden toteutumista arvioidaan:

Paikka ja aika:

Aktori

Mentori

Esimies

Mentorointiprosessin arviointilomake (6 ja 12 kuukauden kuluttua mentoroinnin aloittamisesta)

Mentoroinnille asetetut tavoitteet	Tavoitteiden toteutuminen aktorin näkökulmasta	Tavoitteiden toteutuminen mentorin näkökulmasta

Paikka ja aika:

Aktori

Mentori

Esimies



SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIRI
kumppanuudella terveyttä ja toimintakykyä

Versio 003/8.1.2015

MENTORI-AKTORI –/ MESTARI-KISÄLLI –PARITYÖSKENTELYMALLI

MITÄ JA MIKSI?

- Mentorointi on työyhteisön kehittämismenetelmä, jonka avulla edistetään nuoren ja vanhemman sukupolven kohtaamista ja tiedon siirtoa. Tavoitteena on tukea uran alussa olevan työntekijän ammatillista ja henkistä kasvua sekä antaa kokeneelle työntekijälle tilaisuus jakaa kokemuksen tuomaa tietoa ja muuttaa ns. hiljainen tieto näkyväksi. Mestari –kisälli- tai mestari-oppipoikamalli on vanha ammatissa oppimisen malli.
- Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota osaava, kokenut ja työyhteisössään arvostettu senioriasemassa toimiva työntekijä (mentori) antaa työuran alussa olevalle työtoverille, aktorille, jolla on ammatillinen koulutus ja jonkin verran kokemusta tehtävästä, jota hän hoitaa.
- Lähtökohtana toiminnalle on mm. muuttuva henkilöstötilanne. Suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja henkilöstö vaihtuu. Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueelle vanhuuseläkkeelle siirtyy vuoteen 2010 mennessä 68 työntekijää. Tämä edellyttää työn ja työskentelymallien kehittämistä, joiden avulla kokemuksen kautta hankittua osaamista voidaan siirtää nuorille ja uusille työntekijöille.
- Työ kehitysvamma-alalla vaatii ammatillisia valmiuksia, joihin vastavalmistuneen ei ole helppo vastata. Mm. erityisosaaminen ja erikoistuminen asettavat monenlaisia ammatillisia haasteita.
- Mentorointi on myös osa henkilöstöstrategiaa ja tukee henkilöstön työhyvinvointia ja vaikuttaa osaltaan ammattien julkisuuskuvaan. Mentorointi on myös yksi keino edistää henkilöstön sitoutumista työhön ja organisaatioon.
- Parhaimmillaan mentorointi vahvistaa sekä mentorin että aktorin työmotivaatiota ja itsetuntoa.
- Työyhteisön kannalta mentoroinnilla edistetään koko työyhteisön oppimista ja vahvistetaan työyhteisön edellytyksiä vastaanottaa uusia työntekijöitä. Tavoitteena on vaikuttaa koko työyhteisön vuorovaikutuskulttuuriin ja luoda työyhteisöistä avoimempia.

MENTORIN JA AKTORIN VUOROVAIKUTUSSUHDE

- Mentori-aktori -suhde on kaksisuuntainen ja vuorovaikutuksellinen keskustelu- ja oppimissuhde, jossa jaetaan kokemuksia ja näkemyksiä. Keskustelu aktorin kanssa antaa myös mentorille mahdollisuuden oppia uutta. Yhteistyösuhdetta leimaa molemminpuolinen avoimuus, luottamuksellisuus, persoonallisuus ja sitoutuneisuus.
- Mentorin tehtävänä on auttaa aktoria reflektoimaan omaa toimintaansa ja työkäytäntöään, oppimaan kokemuksistaan sekä kehittämään ammattikäytäntöään niin, että aktori voi toimia yhä parempana ammatillisena asiantuntijana.
- Mentorin kolme päätehtävää ovat tukeminen, haasteiden esittäminen ja rohkaisu tulevaisuuden visiointiin.
- Mentoroinnin tavoitteena ei ole se, että aktori osaisi toimia mentorinsa tapaan, vaan se, että hän voisi kehittää omaa, persoonallista osaamistaan mahdollisimman pitkälle.



Sosiaalipalvelujen toimialue täyttää ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset.

Satakunnan sairaanhoitopiiri | Sosiaalipalvelut | Ravanintie 359, 28450 Vanha-Ulvila |
puh. (02) 62 771 | fax (02) 627 4099 | etunimi.sukunimi@satshp.fi | www.satshp.fi



Mentori-aktori -malli Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueelle

Mentori / mestari:

- Työkokemus kehitysvamma-alalla vähintään kolme (3) vuotta
- Eläkeikään > kolme (3) vuotta
- Tiedollinen, taidollinen ja asenteellinen valmius toimintaan

Aktori / kisälli:

- Uusi työntekijä
- Soveltuvien osien yksikköä vaihtava työntekijä

Toiminta:

- Mentorilla ja aktorilla on mahdollisimman samat työvuorot kolme (3) ensimmäistä kuukautta
- Perehdytysvastuu mentorilla (perehdytysohjelma) ja hallinnollisten perehdytysasioiden osalta yksikön esimiehellä
- Mentori ja aktorin väliset säännölliset, ennalta sovitut ohjaus-/ palautekeskustelut 1x/viikko (2 kk), 2x/kk ((2 kk) ja 1x/kk (6kk) á yksi (1) tunti
- Palautekeskusteluissa esimies mukana 1x/kk
- Kokonaiskesto 10 kuukautta
- Kirjallinen sopimus ja päiväkirja
- Yhdessä laadittu kirjallinen arviointi -/palauteraportti, jonka kaikki osapuolet allekirjoittavat

Mentorointiprosessin vaiheet:

1. Henkilöstön informointi
2. Mentori-aktori-parien muodostaminen
3. Sopimusten laadinta
4. Mentorointitapaamiset
5. Raportointi ja seuranta

29.4.2004/mp



Sosiaalipalvelujen toimialue täyttää ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset.

Satakunnan sairaanhoitopiiri | Sosiaalipalvelut | Ravanintie 359, 28450 Vanha-Ulvila |
puh. (02) 62 771 | fax (02) 627 4099 | etunimi.sukunimi@satshp.fi | www.satshp.fi



MENTORI-AKTORI SOPIMUS

Yksikkö:

Aktori:

Mentori:

Esimies:

Työsuhteen alkaminen (pvm.)

Me allekirjoittaneet sitoudumme mentori-aktori –parityöskentelyyn seuraavien 10 kuukauden ajaksi. Olemme tutustuneet annettuihin ohjeisiin ja noudatamme niitä toiminnassamme.

Aika ja paikka:

Aktori

Mentori

Esimies



Sosiaalipalvelujen toimialue täyttää ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset.

Satakunnan sairaanhoitopiiri | Sosiaalipalvelut | Ravanintie 359, 28450 Vanha-Ulvila |
puh. (02) 62 771 | fax (02) 627 4099 | etunimi.sukunimi@satshp.fi | www.satshp.fi



SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIRI
-kumppanuudella terveyttä ja toimintakykyä-

Versio 003/8.1.2015

MENTORI-AKTORI TYÖSKENTELYN PÄIVÄKIRJA

PVM. JA KLO OSALLISTUJAT

Aika ja paikka

ALLEKIRJOITUKSET



Sosiaalipalvelujen toimialue täyttää ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset.

Satakunnan sairaanhoitopiiri | Sosiaalipalvelut | Ravanintie 359, 28450 Vanha-Ulvila |
puh. (02) 62 771 | fax (02) 627 4099 | etunimi.sukunimi@satshp.fi | www.satshp.fi



SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIRI
-kumppanuudella terveyttä ja toimintakykyä-

Versio 003/8.1.2015

MENTORI-AKTORI –TYÖSKENTELYN LOPPUARVIOINTI JA PALAUTE

Aika ja paikka

ALLEKIRJOITUKSET



Sosiaalipalvelujen toimialue täyttää ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset.

Satakunnan sairaanhoitopiiri | Sosiaalipalvelut | Ravanintie 359, 28450 Vanha-Ulvila |
puh. (02) 62 771 | fax (02) 627 4099 | etunimi.sukunimi@satshp.fi | www.satshp.fi



ETELÄ-SAVON
SAIRAANHOITOPIIIRIN
KUNTAYHTYMÄ

Mentorointi – ammatillisen kasvun väline

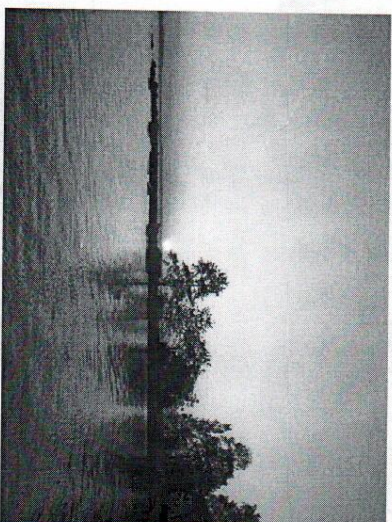
Mentorointi on yksilöllinen, kehittävään vuorovaikutussuhteeseen perustuva ammatillisen kehityksen menetelmä.

Mentoroinnille asetetaan tavoitteet ja se soveltuu osaamisen ja hiljaisen tiedon välittämiseen sekä uusille että kokeneemmille työntekijöille.

Hyvä mentor ohjaa, kannustaa ja rohkaisee.

Mentorointisuhde

Kyseessä on tavoitteellinen ja kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu molempipuoliseen luottamukseen, sitoutumiseen ja avoimuuteen.

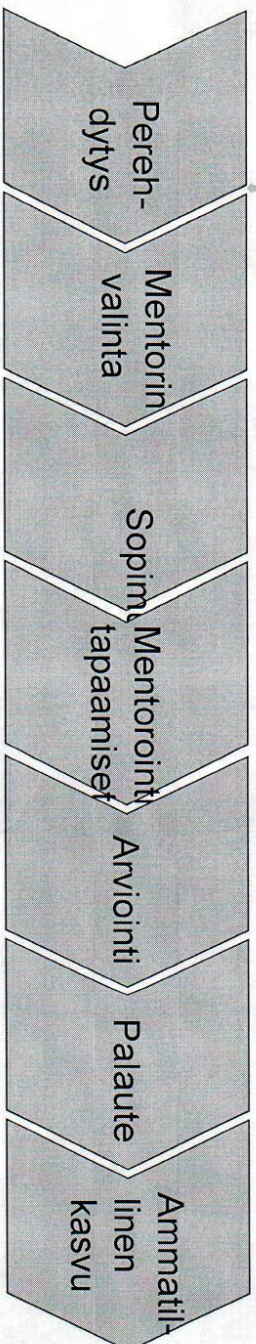


Poitiin parhaaksi!

MENTOROINTIPROSESSI

Kohti syvällisempää osaamista ja ammatillista kasvua

omatoiminen työskentely



Mentorointimallit

Lähesimiehille
Henkilökunnalle
Opiskelijoille

Polttaa parhaaksi!

Perhehoito

Luokka: Perhehoito
 Luokitettu: 12.12.2022
 Luokitettu: 12.12.2022

Prosessin
 ECU

Ohjeet

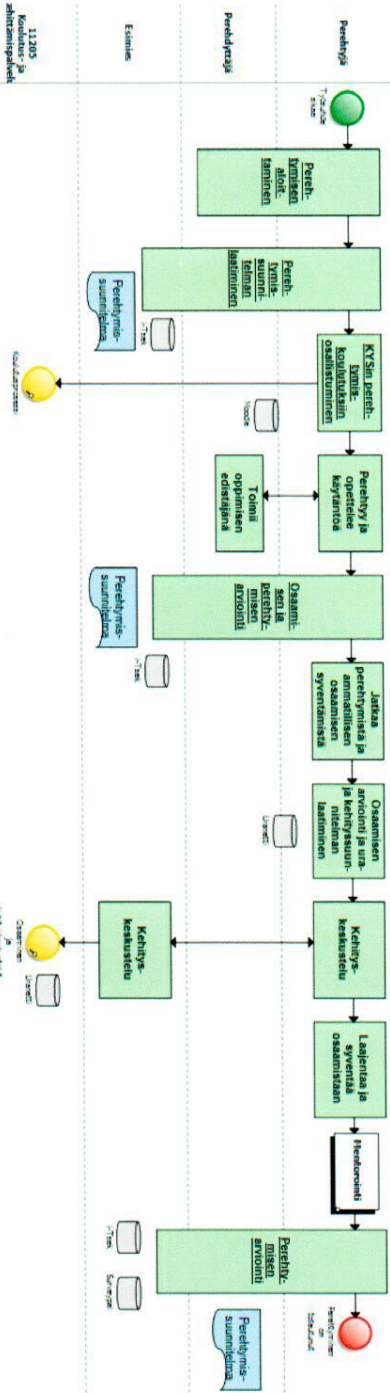
Osaajat
 Perhehoito

ALKUPERÄINEN

ORIENTAATIOPERUSTIA VAIKUTUKSIA

TOIMINTAKOKONAISUUS MUODOSTUU

OSAAMINEN LAJENTUU JA SYVENYY



11.2023

Koulutus- ja
 kehitysohjelma

Perhehoito

Mentorointi

Perehdytys / Mentorointi

