

Elina Keränen

# Mentorointi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan  
ylempi AMK -koulutus

Sairaanhoitaja (YAMK)

Syksy 2017

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Keränen, Elina

**Työn nimi:** Mentorointi hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä

**Tutkintonimike:** Sairaanhoidtaja Yamk, Kliininen asiantuntija

**Asiasanat:** osaamisen kehittäminen, mentorointi, mentorointiohjelma, mentorointiprosessi

Opinnäytetyön avulla kehitettiin Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä (Kainuun sote) hoitohenkilökunnan osaamista kehittävä mentorointiohjelma. Kehittämistarpeen taustalla oli valtakunnallisen Sote uudistuksen ja Kainuun Soten Uusi Sairaalan tuomat muutokset organisaation toiminnassa ja henkilöstön sijoittumisessa. Kotoa kotiin -ajattelu ja asiakaslähtöisyys ovat hoitotyön keskiössä. Asiakkaiden palvelujen tarve, kehittyvät hoitoketjut ja -prosessit sekä joustava henkilöstön osaamisen hyödyntäminen määrittävät henkilöstön sijoittumista sekä osaamisen kehittämisen tarpeita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kainuun Soten henkilökunnan osaamista kehittävä mentorointiohjelma. Tavoitteena oli kuvata hoitohenkilöstön osaamisen kehittämistä mentoroinnin avulla. Opinnäytetyön kehittämiskysymyksenä oli, miten hoitotyöntekijöiden osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla?

Opinnäytetyön metodologiana oli toimintatutkimus. Alussa kartoitettiin kyselyn avulla hoitotyöntekijöiden (n=32) mielipiteitä siitä, miten mentoroinnin avulla voidaan kehittää heidän osaamistaan. Tuloksena oli kuusi luokkaa: *työyhteisöön sopeutuminen, ammatillisen kehittymisen tuki, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, hyvinvoinnin lisääntyminen, menetelmän arvostaminen ja ohjaustarve*. Lisäksi toimivia mentorointikäytäntöjä kartoitettiin vertailukehittämisen avulla, mikä toteutettiin Kuopion yliopistosairaalan rekrytointiyksikössä ja leikkaus- ja anestesiaosastolla. Tulosten mukaan mentorointi on integroitava organisaationstrategiaan, hoitotyöntekijöitä tulee kuunnella mentoroinnin suunnittelu- ja pilotointivaiheessa, mentoroinnin toteutuksen, arvioinnin ja seurannan tulee olla systemaattista ja ennakkoon mietityt ratkaisut ylläpitävät mentorointia arjen muutoksissa. Lisäksi työntekijöille tulee varmistaa mentorointikoulutus ja mentorointisuhteelle pitää varata aikaa. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin olemassa olevaa tietoa siitä, kuinka mentoroinnilla voidaan kehittää hoitohenkilökunnan osaamista. Tulokset osoittivat, että osaamisen kehittymistä tukee *menetelmän tunteminen mentorointiprosessissa tukemisen lähtökohtana, mentorointi itsesääätelyvalmiuksien kehittymisen tukena, mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittymisen tukena ja mentorointi yleisten työelämävalmiuksien kehittymisen tukena*.

Opinnäytetyössä kuvattiin Kainuun soten mentorointiohjelma. Mentorointi on suunniteltua henkilöstön ja organisaation tavoitteellista osaamisen kehittämistä. Mentorointi mahdollistaa hiljaisen tiedon säilymistä organisaation pääomana. Mentorointisuhteessa mentori jakaa kokemustaan vähemmän kokemusta omaavalle aktorille vastavuoroisessa vuorovaikutussuhteessa. Mentorointisuhteen etenemistä ohjaa organisaation kuvattu mentorointiprosessi ja mentoroinnin osapuolien määrittämät tavoitteet. Organisaation mentorointimateriaalina kuvattiin mentorointiprosessi, mentoroinnin työohje, mentorointisopimus ja -suunnitelma, toimijoiden osuus mentorointiprosessissa, Avuksi alkuun! -lomake sekä Pisteeksi päätökseen! -lomake. Mentoroinnin pilotointi käynnistyi ha lukkaiden mentorointiin osallistujien kartoituksella. Pilotointi etenee mentoroinnin markkinoinnilla ja mentorointikoulutuksella. Opinnäytetyö raportoitiin artikkeleina hyödyntäen hankekirjoittamista.

## Abstract

**Author(s):** Keränen, Elina

**Title of the Publication:** Mentoring as a Method for Developing Nursing Staff Competence

**Degree Title:** Master of Health Care, Advanced Nursing Practice

**Keywords:** competence development, mentoring, mentoring program, mentoring process

This thesis was used to develop a mentoring program for Kainuu Social Welfare and Health Care Joint Authority (Kainuu Sote). The development task was underpinned by the National Social and Health Care Reform and changes in the organization's operations and staff placement caused by the New Hospital in Kainuu. The 'from home to home' approach and client-orientation are at the center of nursing care. Clients' needs for services, evolving treatment chains and processes, and flexible utilization of staff competence determine staff placement and needs for competence development. The purpose of this thesis was to create a mentoring program to develop staff competence at Kainuu Sote. The objective was to describe the development of nursing staff competence through mentoring. The development task of this thesis was to study how nursing staff competence could be developed through mentoring.

The methodology of the thesis was action research. At the beginning, a questionnaire was used to survey nursing staff's opinions (n = 32) on how mentoring could improve their competence. The answers were divided into six categories: adaptation to the work community, support for professional development, confidential interaction, increased wellbeing, appreciation of the method and need for mentoring. Additionally, functional mentoring practices were mapped through benchmarking which was carried out at Kuopio University Hospital Recruitment Unit and the Department of Surgery and Anesthesia. According to the results, mentoring needs to be integrated into the organization's strategy, nurses should be listened to during the planning and piloting of mentoring, the implementation, evaluation and follow-up of mentoring should be systematic, and the anticipated solutions should facilitate mentoring in everyday changes. In addition, mentoring training must be given to all staff, and time should be allocated for mentoring. A systematic literature review explored the existing information on how mentoring could develop nursing staff competence. The results also showed that competence development was promoted if the method used as the starting point in the mentoring process was well-established, and mentoring supported the development of self-regulation skills, profession-specific skills and generic work working life competences.

This thesis describes the mentoring program currently used within Kainuu Sote. Mentoring refers to goal-directed development of both the staff's and organization's competence. Mentoring facilitates the retaining of tacit knowledge as the organization's capital. In mentoring relationships, mentors share their experiences with less experienced actors in reciprocal interactions. The progress of mentoring relationships is guided by the mentoring process as described by the organization and objectives set by the mentoring parties. The mentoring material created for Kainuun Sote includes a description of the mentoring process, mentoring workbook, mentoring agreement and plan, overview on mentor and mentoree roles in the mentoring process, and initial and final assessment forms. The piloting of the mentoring process was started by interviewing applicants. Next the mentoring process will be marketed and mentoring training organized. This thesis was reported as articles utilizing the project writing method.

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	1
1.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Toimintatutkimus opinnäytetyön metodologiana .....	4
1.4	Lähteet .....	6
2	HENKILÖSTÖN SAATAVUUDEN EDISTÄMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	9
2.1	Hoitotyöntekijöiden saatavuuden edistäminen.....	9
2.2	Osaamisen kehittäminen hoitotyössä .....	11
2.3	Mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä .....	15
2.3.1	Mentorointi ja sen merkitys.....	15
2.3.2	Mentoroinnin järjestäminen ja sen haasteita .....	18
2.4	Lähteet .....	20
3	MENTOROINTIOHJELMAN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYS.....	24
3.1	Hoitohenkilöstön odotukset mentoroinnista .....	24
3.1.1	Aineiston hankinta .....	24
3.1.2	Aineiston analysointi .....	25
3.1.3	Tulokset.....	27
3.1.4	Pohdinta .....	30
3.1.5	Lähteet .....	31
3.2	Toimivia käytäntöjä vertailukehittämisievierailun avulla.....	33
3.2.1	Suunnittelu .....	34
3.2.2	Toteutus .....	35
3.2.3	Aineiston analysointi ja tulokset .....	36
3.2.4	Tulosten tarkastelua.....	37
3.2.5	Lähteet .....	40
3.3	Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittäminen mentoroinnilla - systemoitu kirjallisuuskatsaus .....	41
3.3.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus aineistonkeruumenetelmänä .....	41
3.3.2	Kirjallisuuskatsauksen toteutus .....	42
3.3.3	Aineiston analysointi .....	45
3.3.4	Tulokset.....	47
3.3.5	Pohdinta .....	49

3.3.6	Lähteet .....	50
4	MENTOROINTIOHJELMAN KOKONAISPROSESSIN KUVAUS .....	53
4.1	Projektiorganisaation perustaminen .....	53
4.2	Mentorointiohjelman kehittämisen vaiheet .....	55
4.3	Mentorointiohjelma .....	59
4.4	Mentorointiohjelman arviointi ja kehittäminen .....	61
4.5	Lähteet .....	62
5	POHDINTA .....	64
5.1	Eettisyys .....	64
5.2	Luotettavuus .....	66
5.3	Asiantuntijuuden kehittyminen .....	70
5.4	Opinnäytetyön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset .....	72
5.5	Lähteet .....	72

Liitteet (8 kpl)

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Elämme maailmassa, jossa muutos on nopeampaa kuin koskaan ennen ja samalla maailma muuttuu hitaammin, kuin se enää koskaan tulee muuttumaan. Oksasen (2017, 12 - 13) mukaan työelämää koetteleva murros on jatkuvaa. Työn murroksessa on kysymys entistä moninaisemman ja monipuolisemman työn kuvasta. Murroksen takana on tuttuja megatrendejä, ja seuraukset voivat olla valtavia. Meillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin, riskeihin ja epävarmuuteen ennakoimalla. (Sipilä 2017, 9.)

Toimintaympäristön muutokset ja kehittyvä teknologia asettavat haasteita organisaatioille (Kiiski Kataja 2017). Vastaavasti toimintaympäristön muutokset ja kehittyvä teknologia luovat myös mahdollisuuksia, kuten uudenlaisia työnteon tapoja ja menetelmiä. Herkkyys tunnistaa asiakkaiden odotukset ja kyky omaksua nopeasti uusia toimintatapoja ovat organisaatioiden tärkeimmät menestyksen avaimet. (Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen 2017, 3.) Organisaatiot kehittävät toimintaansa aikaisempaa asiakaslähtöisemmäksi ja organisaatiorakenteitaan joustavimmiksi. Samoja ominaisuuksia tarvitaan myös henkilöstöltä. Jotta työntekijöiden osaaminen vastaa työelämän muutostarpeisiin, on henkilöstön jatkuva koulutus tärkeää. Muutosten onnistumisessa henkilöstö on ratkaisevassa asemassa. (Kokko & Herrala & Ahola & Immonen & Hailikari & Salminen 2000, 7-8; Tikkamäki 2006, 39, 41; Ruoramo 2013, 3.) Osaava henkilöstö on toiminnan laadun ylläpitäjä ja jatkuvan kehittämisen voimavara.

Tarpeellinen määrä yritykseen sitoutunutta, työhön motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä, jolla on toiminnan edellyttämää vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää osaamista, on organisaation menestymisen edellytys. Keskeistä on osaavien työntekijöiden rekrytointi ja heidän onnistunut sitouttaminen organisaatioon. Mikäli henkilöstön vaihtuvuus on kerralla suurta, toiminta kärsii pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista. Osaamisesta on hyötyä, kun sitä pidetään ajan tasalla, ja sitä halutaan jakaa. Riittämätön osaaminen altistaa herkästi virheille ja heikentää työn tehokkuutta. Riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on toiminnan sujuvuuden ja tehokkuuden tae. Ihmisiin sitoutunut osaaminen on tärkeää tiedon jakamisen ollessa nykypäivänä avainasemassa. Tärkeää on jakaa eläkkeelle siirtymisessä katoava kokemustieto ajoissa nuorille. (Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen 2017, 27 - 28; Viitala 2013, 3.)

Nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan osaamisen kehittämismenetelmiä, jotka ovat saatavilla, kun niitä tarvitaan ja jotka myös tarjoavat jatkuvuutta. Mentorointi on nopeasti reagoiva ja reaaliaikainen osaamisen kehittämismenetelmä, jota voidaan hyödyntää työelämässä hiljaisen tiedon siirtämiseen ja oppimisen nopeuttamiseen. (Leskelä 2005, 21; Carver & Itkonen & Layne 2012, 2.) Mentoroinnin menetelmillä henkilöstön osaaminen eli organisaation inhimillinen pääoma välittyy ja jalostuu. Mentorointi on menetelmä, joka perehdyttämisen jälkeen tukee uuden työntekijän työympäristöön kotiutumisesta. Mentoroinnissa hiljainen osaaminen välittyy mentorilta aktorille yhdessä tekemisen kautta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205; Tunkkari-Eskelinen 2011, 64.)

Mentorointi toimii sekä mentorin että aktorin ja organisaation oppimista edistävänä. Mentoroinnin avulla voidaan tunnistaa ammattilaisten yksilöllisiä voimavaroja, vahvistaa osaamista ja syventää ammatillista kehittymistä. Työntekijöiden osaaminen saadaan käyttöön, jolloin heidän ammatti-identiteettinsä ja sitoutumisensa alalle vahvistuu ja organisaatio säilyttää osaavan henkilöstön. Mentoroinnista hyötyvät myös sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat ja potilaat, kun asiantuntijuutta jaetaan ja hyvät käytännöt asettuvat osaksi organisaation toimintaa. (Keskinen & Paalumäki 2009, 63; Jokelainen 2015, 99 -100.)

Kehittämistehtävän taustalla ovat valtakunnallisen Sote uudistuksen ja Kainuun soten Uusi Sairaalan tuomat muutokset Kainuun Soten toiminnassa sekä henkilöstön sijoittumisessa nyt ja tulevaisuudessa. Kotoa kotiin -ajattelu ja asiakaslähtöisyys ovat keskiössä. Lait ja asetukset, esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä (782/2014), palvelujen tarve, kehittyvät hoitoprosessit ja resurssit määrittävät henkilöstön sijoittumista sekä osaamistarpeita. Hoitohenkilökunnan saatavuudesta ja osaamisesta huolehtiminen on perustehtävän, potilasturvallisuuden ja potilasturvallisuuskulttuurin laadun kehittämisen edellytys. Tulevina vuosina henkilöstö sijoittuu asiakkaiden hoidon tarpeen mukaan, henkilöitä ”liikutellaan” osaamisen mukaan joustavasti, eläköityminen johtaa osaamisen poistumiseen ja toisaalta myös hoitotyöntekijöiden alalla pysymisen haasteet on tunnistettu. Tämän kehittämistehtävän avulla pyrimme myös hyödyntämään Kainuun Soten olemassa olevaa hoitotyöntekijöiden kokemuseräistä osaamista yhteisen osaamisen jakamiseksi.

Toiminnan ja henkilöstörakenteen muutosten tuomien kokemusten myötä syksyllä 2015 leikkaus- ja anestesiaosastolla käynnistettiin keskustelu osaamisen kehittämisestä tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Yhteisöllisen oppimisen avulla hyödynnettiin uusia työmenetelmiä ja toimintamalleja, kuten osallisuustyöpaja työskentelyä. Osaamisen kehittämisen nykytilan kartoituksen tulosten perusteella kehitettäväksi asioiksi valittiin hoitotyöntekijöiden työssä jaksaminen, uusien hoitotyöntekijöiden rekrytoiminen ja sitoutuminen

työyhteisöön sekä hoitotyöntekijän osaamisen kehittäminen. Osallisuustyöpajassa työyhteisö valitsi osaamisen kehittämisen menetelmäksi mentoroinnin. Se, mitä hoitohenkilöstö odotti mentoroinnilta, selvitettiin kyselyllä leikkaus- ja anestesiaosastolla. Koska Kainuun soten organisaatiossa on kiinnostuttu osaamisen kehittämisestä mentoroinnin avulla, kehittämistehtävä laajennettiin hyödyntämään koko Kainuun sotea.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on työelämän tutkimus- ja kehittämistyö ja opiskelu- ja oppimiskokonaisuus, jossa opiskelija harjoittelee pitkäkestoista työskentelyä samoin kuin tutkivaa työtettä ja tieteellistä ajattelua, joka ilmenee vahvoina perusteluina ja pohdintoina. Keskeistä on opiskelijan tietotaito tunnistaa ja ratkaista alueellisia sekä työelämälähtöisiä käytännön kehittämishaasteita. Uusien toimintatapojen, työmenetelmien, käytänteiden ja palvelukonseptien kehittäminen ja arviointi korostuvat. Tärkeä merkitys on yhteistyöllä, josta hyötyvät prosessin kaikki osapuolet. (Ylempi AMK opinnäytetyö 2015.)

Kehittämistehtävän metodologiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus (Heikkinen 2015, 204). Toimintatutkimuksen piirteinä kuvataan suuntautuminen käytäntöihin, pyrkimys muutokseen ja tutkittavien osallistuminen. Olennaista on tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä reaaliaikaisesti toiminnan muutokseen edistämällä tai kehittämällä niitä. (Kuula 1999, 10 - 11.) Toimintatutkimus on yhteisöllinen ja itsereflektiivinen kehittämistapa, jolloin yhteisön työntekijät pyrkivät itse kehittämään sen avulla yhteisönsä käytäntöjä. Toiminta ja voima kumpuavat työyhteisön toimijoista. Myös toiminnan kehittäjä on aktiivisena osallistujana kehittämisprosessissa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25, 33; Kananen 2014, 11.) Metodologia sopii kyseiseen opinnäytetyöhön, koska kehittämistehtävä on työelämälähtöinen ja kehittäjinä toimivat työyhteisön henkilöstö. Kehittäjä itse osallistuu sekä käytännön hoitotyöhön, että osaamisen kehittämiseen työyhteisössä.

## 1.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Kainuun soten hoitohenkilökunnan osaamista kehittävä mentorointiohjelma. Tavoitteena on kuvata hoitohenkilöstön osaamisen kehittämistä mentoroinnin avulla. Opinnäytetyön kehittämiskysymyksenä on, miten hoitotyöntekijöiden osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla?

Opinnäytetyön kehittämisen kohde on hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmä mentorointi. Kehittämistehtävän kohdejoukkona ovat Kainuun soten hoitohenkilöstö



ja hoitotyön lähijohtajat. Kehittämistehtävästä hyötyvät Kainuun soten asiakkaat, hoito-henkilöstö ja hoitotyön lähijohtajat.

### 1.3 Toimintatutkimus opinnäytetyön metodologiana

Metodologia määrittelee kehittämistoiminnan periaatteita. Toimintatutkimuksen kaksinaisluonteeseen kuuluu pyrkimys tuoda arkiseen toimintaan uutta tietoa ja uudenlaista ymmärrystä sekä tuottaa uutta tietoa käytäntöjen kehittämiseksi samanaikaisesti käytäntöjä kehittäen. Toimintatutkimus kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on yhteisöllinen ja itsereflektiivinen kehittämistapa, jolloin yhteisön toimijat pyrkivät itse kehittämään sen avulla yhteisönsä käytäntöjä. Reflektioivassa keskustelussa he pohtivat yhdessä tutkijan tai kehittäjän kanssa kehittämistyön vaiheita ja niiden vaikutusta tulokseen. Kriittinen tiedonintressi on toimintatutkimuksen strategiaa. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25, 33; Toikko & Rantanen 2009, 35; Heikkinen 2010, 16 - 17; Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 15; Anttila 2014.)

Tässä opinnäytetyössä kriittinen tiedonintressi näkyy työyhteisön hoitotyöntekijöiden ja kehittäjän yhteisenä työskentelynä ja pohdiskeluna. Työyhteisön hoitotyöntekijät osallistuvat suunnitteluun, aineiston tuottamiseen ja tulkintoihin sekä päätelmiin. Projektiryhmä osallistuu aineiston tuottamiseen, kriittiseen tarkasteluun ja yhteiskehittämiseen. Kehittämistehtävässä toimintatutkimuksen metodologia on sopiva valinta, koska työyhteisö on itse valinnut osaamisen kehittämisen menetelmäksi mentoroinnin. He ovat toimijoina kehitettävässä toiminnassa ja kehittämistehtävän hyöty tulee työntekijöillä, työyhteisölle ja organisaatiolle.

Toiminnan kehittäjä osallistuu myös itse kehitettävään toimintaan. Hän hankkii aineistoa, analysoi sitä ja tekee päätelmiä aineiston pohjalta. Hänen oma kokemuksensa on osa aineistoa ja hän käyttää omia havaintoja kehittämismateriaalina. Tästä ymmärryksen ja tulkinnan prosessista käytetään nimitystä hermeneuttinen kehä. Se edellyttää reflektiota, jonka avulla muodostetaan ymmärrys, joka kehittyy kehittämisen edetessä. Syntyneitä tulkintoja taas reflektoidaan muodostaen uutta ymmärrystä. (Laine 2001, 29; Heikkinen 2010, 19 - 21.) Voidakseen kehittäjänä käyttää kokemuksiaan osana aineistoa, tulee kehittäjän tuntea ja ymmärtää kehitettävä kohde. Opinnäytetyön tekijällä on työkokemusta leikkaushoitajan ja lähijohtajan työstä sekä osaamisen kehittämisestä. Mentorointiosuudesta hän on kehittänyt kouluttautumalla eMentoriksi 2016 - 2017.

Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2010, 78). Tässä kehittämistehtävässä lähtökohta on työyhteisössä käyty keskustelu hoitotyöntekijöiden työssäjaksamisesta, uusien työntekijöiden rekrytoinnista ja sitoutumisesta työyhteisöön, osaamisen kehittamisestä sekä potilasturvallisuudesta. Nämä kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat laadukkaaseen hoitotyön toteutumiseen. Muutosprosessit, niukkenevat henkilöstöresurssit, henkilöstön vaihtuvuus, lääketieteen kehitys ja uusien hoitokäytäntöjen käyttöönotto sekä uuden teknologian hallinta ovat toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuvia potilasturvallisuuden vaikuttavia muutoksia. (Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017 - 2021 2017, 14 - 15.)

Toimintatutkimuksessa liikkeelle lähdetään kehittämisen kohteena olevan toiminnan kuvauksesta. Prosessin käynnistäjänä toimii kehittäjä, hänen ollessaan samalla muutosagentti, prosessin tarkkailija ja tiedonkerääjä. Kehittäjän toiminnan tavoitteena on dialogi työntekijöiden kanssa ja hän myös osallistuu kehitettävään toimintaan. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on sitoutuneessa ja aktiivisessa ryhmässä tapahtuva syklisesti etenevä prosessi, jossa kiinteän yhtenäisyyden muodostaa toiminta, sen tutkimus ja arviointi. Syklin vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25, 33; Toikko & Rantanen 2009, 10 - 11; Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2010, 78 - 79; Anttila 2014.)

Suunnitteluvaiheessa muodostetaan tutkimuskysymyksiä, määritellään tutkimusasetelmaa, kehittämisiongelmaa ja asetetaan tavoitteita. Kehittäjä täsmentää näkökulmiaan teoriaan ja kirjallisuuteen perehtymällä. Kehittämiskysymykset täsmentyvät ja muuttuvat toimintatutkimuksen edetessä. (Huovinen & Rovio 2008, 94 - 98; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 60.)

Toimintavaiheessa kehittäjä toimii kentällä ja hankkii tutkimusaineistoa erilaisilla menetelmillä, kuten havainnoimalla tai haastatteleamalla. Ennen aineiston keräämistä osallistujia tiedotetaan kehittämistehtävästä ja on hyvä keskustella osallistujien kanssa kehittämiseen liittyvistä odotuksista ja yhteisistä toimintatavoista. Kehittämistehtävään sitoutumista tukee osallistujien mahdollisuus vaikuttaa. (Huovinen & Rovio 2008, 99 - 102.)

Toimintavaiheessa kertynyt aineisto analysoidaan havainnointivaiheessa. Aineiston analyysillä toimintaa käsitteellistetään, raportoinnilla kuvataan käsitteitä ja teorioita sekä kerrotaan aineiston analyysin tulokset. (Huovinen & Rovio 2008, 103 - 113.)

Reflektointivaiheessa tarkastellaan havainnointivaiheessa saatuja aineiston analyysin tuloksia ja arvioidaan niitä suhteessa suunnitteluvaiheen tutkimus- tai kehittämiskysymyksiin. Arvioinnin avulla saadaan uutta tietoa toiminnasta, minkä pohjalta seuraavan syklin suunnittelu käynnistyy. Heikkisen (2015, 216) mukaan reflektoinnin tavoitteena on tasa-vertainen keskustelu, mikä on edellytys ymmärryksen lisääntymiselle ja uudenlaisen tiedon kehittymiselle.

#### 1.4 Lähteet

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Juva: Wsoy, 11 - 24.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 21.3.2017. Luettavissa <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#2.2%20Tiedon%20intressit>

Carver, E., Itkonen, L., Layne, H. 2012. Helsingin yliopiston ryhmämentoroinnin opas. Viitattu 20.11.2017. Luettavissa [http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/mentorointi/Ryhmämentorointi\\_opas.pdf](http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/mentorointi/Ryhmämentorointi_opas.pdf)

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 16 - 38.

Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy, 204 - 219.

Heikkinen, H., & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen vuosikirja 47. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203 - 220.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkilä, R. Huttunen & P. Moilanen. Siinä tutkija missä tekijä. Juva: Wsoy, 25 - 56.

Heikkinen, H. & Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 78 - 93.

Heikkinen, H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä. (toim.) Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94 - 113.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatiossa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 52(2), 99 - 101.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Keskinen, S. & Paalumäki, A. 2009. Yliopiston mentorointiohjelma oppimisympäristönä. Hallinnon tutkimus 28(1), 62 - 70.

Kiiski Kataja, E. 2017. Työn ja toimeentulon arvoitus. Sitra. Viitattu 20.11.2017. Luettavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksessä. Työministeriö. Helsinki. Viitattu 1.1.2017. Luettavissa [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/01\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf)

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Walli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 26 - 43.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 448. Viitattu 10.10.2018. Luettavissa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Wsoy. Sanoma Pro Oy.

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1.osa. Jaettu ymmärrys työn murroksessa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a. Lönnberg Print & Promo.

Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Viitattu 5.5.2017. Luettavissa <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017 - 2021. 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu 20.11.2017. Luettavissa [www.julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://www.julkaisut.valtioneuvosto.fi)

Ruoramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Sipilä, J. 2017. Esipuhe. Teoksessa K. Oksanen (toim.) Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1.osa. Jaettu ymmärrys työn murroksessa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a. Lönnberg Print & Promo.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä 782/2014. Viitattu 20.11.2017. Luettavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140782>

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tampensis 534. Viitattu 30.10.2017. Luettavissa <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf>

Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress, 63 - 81.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylempi AMK -opinnäytetyö. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.5.2017. Luettavissa [http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-\(Soteli\)/Opinnaytetyoprosessi/Lahtokohdat-ja-tavoitteet](http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-(Soteli)/Opinnaytetyoprosessi/Lahtokohdat-ja-tavoitteet)

## 2 HENKILÖSTÖN SAATAVUUDEN EDISTÄMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

### 2.1 Hoitotyöntekijöiden saatavuuden edistäminen

Työelämässä tapahtuu muutoksia, joilla on vaikutus työntekijöihin. Työntekijöiden tulisi hankkia uutta osaamista, hallita työurassaan tapahtuvia muutoksia ja pystyä erilaisiin joustaviin siirtymiin. Muutokset haastavat työntekijöitä elinikäiseen oppimiseen sekä henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehitykseen. Nämä ovat välittömässä yhteydessä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Karjalainen 2010, 12.) Toimintaympäristön muutokset edellyttävät tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ja henkilöstömäärän ennakkointia. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009, 64.) Työelämän muutos ja sen vaikutukset on Suomessa huomioitu terveydenhuollon koulutuksessa sairaanhoitajien osaamisvaatimuksia tarkistamalla muun muassa vuosina 2001, 2005 ja 2015 olleissa hankkeissa (Eriksson, Korhonen, Merasto & Moisio 2015, 12.).

Kainuussa elämme työelämän murrosta. Kainuun sotien uusi sairaala -hankkeen tuomat muutokset kehittävät organisaation rakennetta, palvelujärjestelmää, asiakkaiden hoitopolkuja ja joustavaa henkilöstön osaamisen hyödyntämistä. Haasteena on henkilöstön rekrytointi, optimaalinen resursointi, sitoutuminen organisaatioon ja osaamisen kehittäminen. Organisaatiossa on vahvaa osaamista, joka tulee säilyttää organisaation voimavarana muutoksessa ja muutoksen jälkeen.

Hoitotyön strategian (2013) mukaan perustehtävä on, että kainuulainen hoitotyö on asiakaslähtöistä, terveyttä, hyvinvointia ja itsenäistä suoriutumista edistävää, sairauksia ehkäisevää sekä hoitavaa sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelua. Hoitotyö perustuu näyttöön ja edistää potilasturvallisuutta. Hoitotyössä tarvittavaa asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä johdetaan ja kehitetään yhteistyössä työelämän sekä koulutuksen kanssa. Asiakaslähtöisen hoitotyön yksi kriittinen menestystekijä on laadukas ja turvallinen toiminta.

Erinomaiset potilashoidon tulokset, henkilöstön kokemus työtyytyväisyys ja henkilöstön vähäinen vaihtuvuus ovat ominaista vetovoimaiselle terveydenhuollon organisaatiolle (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009, 65). Tunnistettuna haasteena hoitotyössä on ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi, riittävyys, pysyvyys ja työssä jaksaminen. Nyt on huoli hiljaisen tiedon siirtymisestä kokeneilta hoitotyöntekijöiltä kokemattomammille ja nuorten lyhytaikainen sitoutuminen työhön. (Jokinen, Mikkonen, Jokelainen, Turjamaa & Hietämäki 2010, 55.)

Työkäisen väestön määrä vähenee ja lähitulevaisuudessa työmarkkinoilta poistuu paljon työntekijöitä, mutta uusia tulee aiempaa vähemmän tilalle. Tämä haastaa organisaatiot kilpailemaan ja pitämään kiinni osaavista työntekijöistä. Kainuussa työvoiman saatavuuteen vaikuttaa väestön ikääntyminen. Työelämästä eläköityvien ikäluokka säilyy korkeana ja työmarkkinoille tulevien ikäluokka pienenee. Maakunnan aktiivinen työvoima ja työvoimapotentiaali ovat hälyttävän pienet työmarkkinoiden toimivuuden kannalta. Työvoiman ylläpitäminen vaatii eri tahojen yhteistyötä ja joustavia sekä motivoivia oppimispolkuja ja -muotoja. Osaavaa työvoimaa koulutetaan tai rekrytoidaan muualta. (Kainuu - Ohjelma 2015, 41.)

Osaavasta henkilökunnasta käydään kansainvälistä kilpailua. Kilpailussa on kyse siitä, kuinka parhaiten voidaan houkutella nuoria työntekijöitä, maassa asuvia maahanmuuttajataustaisia sekä erilaisissa elämäntilanteissa ja työsuhteissa olevia työntekijöitä. Työntekijöiden urakehityksen ja yksityiselämän ja työelämän joustavan yhteensovittamisen on havaittu vaikuttavan edistävasti työhön jäämiseen. (Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2015, 4 - 5; Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2014, 36.) Kansainvälistymisen mahdollistama monikulttuurisuus vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjä huomioimaan väestön moninaisia palveluntarpeita. Se myös velvoittaa organisaatioita kehittämään henkilöstöään sekä erilaisista kulttuureista uusina työntekijöinä tulevia terveydenhuollon ammattihenkilöitä monikulttuurisessa työyhteisössä työskenteleeseen. Siten syntyvät edellytykset edistää yhdenvertaisuutta, syrjimättömyyttä ja työhyvinvointia. (Maahanmuuttajat sosiaali- ja terveysalalla 2017.)

Hoitohenkilökunnan saatavuuden ja riittävyyden turvaamisessa yksi kriittinen menestystekijä on henkilöstön riittävän määrän ja tarvittavan osaamisen yhteensovittaminen asiakkaiden hoidontarpeen kanssa sekä rekrytoinnin onnistuminen. (Hoitotyön strategia 2013,1.) Eläköityviä sekä muista syistä muihin tehtäviin siirtyvien työntekijöiden osaamisen korvaaminen nuorten työntekijöiden osaamisella vie aikaa, koska he eivät ole käytettävissä työvoimaksi entiseen tapaan. (Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2015, 4 - 5; Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2014, 36.) Huolehtimalla henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista vaikutetaan työvoiman saatavuuteen ja riittävyyteen. Osaavan, asiantuntevan, motivoituneen ja työtänsä kehittävän henkilökunnan kriittiset menestystekijät ovat suunnitelmallinen ja systemaattinen osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä työntekijöiden suunnitelmallinen ja dokumentoitu perehdyttäminen, jota kaikki ammattiryhmät toteuttavat. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009, 64; Hoitotyön strategia 2013,1.)

Rantalaisen (2014, 2) mukaan niin suomalaisissa kuin kansainvälisissä tutkimuksissa on osoitettu yhteys hoitohenkilöstön, työympäristön, työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, alalle sitoutumisen, potilasturvallisuuden, potilastyytyväisyyden ja hoitotulosten välillä. Henkilöstöressurssien riittämättömyys alentaa työmoraalia, aiheuttaa moraalisia ristiriitoja, potentiaalisesti vaarallisia hoitotilanteita, hoidon laatu kärsii ja hoitotyöntekijät ylirasittuvat ja uupuvat.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämissuunnitelmissa Kaste I (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008 – 2011 2008) ja (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012 – 2015 2012) sekä hoitotyön kansallisessa toimintasuunnitelmassa (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009) on sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiskohteiksi otettu hoitohenkilökunnan saatavuuden, riittävyyden, pysyvyyden, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin turvaaminen.

Hoitotyön henkilöstömitoitus tarkoittaa määrällisesti ja laadullisesti asianmukaisten hoitotyön palvelujen tuottamista riittävän osaamisen omaavien henkilöiden toimesta. Henkilöstömitoituksen tulee mahdollistaa hoitotyön edistyminen ja toiminta, joka houkuttaa koulutautumaan hoitotyön ammatteihin ja pysymään alalla. (Pitkäaho 2011, 28.) Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa niin henkilöstön riittävyyteen ja saatavuuteen, työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten kohtaamiseen kuin henkilöstön hyvinvointiin sekä asiakkaiden saaman hoidon laatuun. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa menetelmänä voidaan käyttää mentorointijärjestelmää. Mentoroinnin avulla voidaan edistää työntekijän sitoutumista, sosiaalistumista, hiljaisen tiedon siirtymistä ja työtyytyväisyyttä. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009:18, 63; Jokinen ym. 2010, 56.) Mentorointi on ohjauksellinen interventio, jolla tuetaan työntekijöiden ammatillista kehitystä, työuria, työssä oppimista sekä työssä jaksamista (Karjalainen 2010, 12). Osaamisen johtaminen ja tiedon jakaminen sekä uuden osaamisen kehittäminen yhteisöllisesti ovat aikamme tunnusmerkkejä (Erikson, Korhonen, Merasto & Moisio 2015, 3).

## 2.2 Osaamisen kehittäminen hoitotyössä

Osaamista kuvataan muun muassa käsitteillä osaaminen (knowledge), kompetenssi (competency) ja kyvykyys (capability). Näillä käsitteillä viitataan tietoon ja taitoon tehdä asioita hyvin. (Uotila & Viitala & Pihkala 2010, 1.) Osaamisen määrittelyä voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, kuten taitojen kehittymisen, pätevyyden ja työelämän osaamis-



vaativuuden näkökulmista. Ammatillisen osaamisen ja pätevyyden käsitteet ovat moninaisia. Suomessa ammatillista osaamista kuvataan muun muassa kvalifikaatioiden, osaamisalueiden, osaamisen, ammatillisen pätevyyden, ammattitaidon, asiantuntijuuden ja hoitotoimintojen hallinnan avulla. (Tegnavall 2010, 18.) Yksilön osaamista kuvataan myös käsitteillä taidot, kyvykkyys, pätevyys, ammattipätevyys ja -sivistys sekä työelämätaidot ja -valmiudet (Leinonen 2012, 205).

Kansainvälisesti ammatillista osaamista kuvataan käsitteellä kompetenssi. Kompetenssi on ammattitehtävän suorittamiseen tarvittava taito. Sitä kuvataan myös mitattavissa ja havaittavissa olevana toimintana, johon liittyvät lisäksi asenteet, arvot, oikeudenmukaisuus ja persoonalliset ominaisuudet. Kompetensseihin liitetään teknisen ja välineellisen tiedon ja taidon hallinta, kommunikaatio ja yhteistyötaidot, teoreettinen, käytännöllinen, tilannesidonnainen ja esteettinen tietotaito sekä päivittäiset johtamis- ja koordinaatiotaidot. (Tegnavall 2010, 18.) Ruohotien (2003, 5) mukaan kompetenssi on yksilöllinen ominaisuus, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa.

Osaaminen voidaan kuvata myös ammatillisena pätevyytenä (Nokkala & Hirvonen 2011, 9). Ammatillisella pätevyydellä tarkoitetaan esimerkiksi tietojen, taitojen ja asenteiden osaamisen kokonaisuutta, hoitotyön toimintojen hallintaa sekä ammatillista käyttäytymistä (Tegnavall 2010, 3). Ammatillinen pätevyys on tärkeä tekijä ja se liittyy ammatillisiin normeihin, potilasturvallisuuteen ja hoidon laatuun. Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat lisänneet ammatillista pätevyyttä koskevia vaatimuksia. (Kajander - Unkuri 2015, 5.)

Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat. Tulevaisuuden asiantuntijuuden tarpeet kuvataan moninaisina ja arvaamattomina. Toimintaympäristön muutosten aiheuttamien vaatimusten lisäksi tavat tehdä työtä muuttuvat, mikä näkyy muun muassa tuotantotapojen, menetelmien ja työtehtäviä syntymisenä ja katoamisena. Tietoyhteiskunta kehittyi verkostoyhteiskunnaksi, jossa työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen korostuvat. Verkostoituneessa yhteiskunnassa työntekijöiden liikkuminen työpaikasta ja tehtävästä toiseen on yhä yleisempää. (Helakorpi 2009, 1; Sydänmaalakka 2009, 27; Säntti & Hakkarainen 2014, 18.) Suomalainen työelämä on myös monikulttuuristunut. Kulttuurisen erilaisuuden ymmärtämisessä auttaa tieto kulttuurisista ilmiöistä (Heinola 2015, 109).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa hoitotyöntekijöiden osaaminen perustuu uusiutuvaan, laaja-alaiseen, monitieteelliseen tietoperustaan ja käytännölliseen osaamiseen sekä vuorovaikutusosaamiseen. Merkityksellistä on, että toiminta perustuu tutkittuun tietoon ja näyttöön sekä ammattitoiminnan kehittämisessä tarvittavaan tutkimus-, kehittämis- ja muutososaamiseen. (Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon 2006, 3.) Sairaanhoidajan tutkinto luo perustan ammatilliselle osaamiselle (Arala, Kangasniemi, Suutarla, Haapa & Tilander 2015, 14). Perinteisesti hoitotyöntekijän kokemus näkyy vahvana substanssi-osaamisena. Ammatissa tarvittavat tiedot ja taidot kehittyvät kokemuksen myötä yhdistyen aiemmin opittuun tietoon. Asiantuntijuus kehittyy oppimisen kautta ja perustuu sekä teoreettiseen ammattiala tiedeperustaan, että käytännölliseen osaamiseen, jonka taustalla ovat ammattien perinteet ja kollektiivinen tietämys. (Helakorpi 2004, 4; Mäkipää & Korhonen 2011, 15.) Nykyisin tarvitaan ammattialan substanssiosaamisen lisäksi monenlaisia yleisiä taitoja, joita ovat esimerkiksi tietotekniikan tuntemus, kommunikaatiotaidot ja sosiaaliset taidot. (Tynjälä 2010, 79.)

Oppiminen ymmärretään yksilössä tapahtuvaksi kehittymisprosessiksi, joka edellyttää vuorovaikutusta ja aktiivista toimintaa. Prosessi voi johtaa kehittyneeseen suoritukseen, syventyneeseen ymmärrykseen tai aikaisempaa kehittyneempään tietoisuuteen. Mentoringisuhteet ovat vastavuoroisia ollessaan dialogisia, joissa pyritään rehellisyyteen ja avoimuuteen. (Raudaskoski 1999, 24 - 27.) Ruohotien (2005, 5) mukaan oppiminen on oppijan sisäinen prosessi, jossa henkilökohtaisen kokemuksen tuloksena syntyy muutos hänen suorituspotentiaalissa. Oppimisen prosessissa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka saavat aikaan muutoksen hänen toiminnassaan. Asiantuntijuus näyttäytyy formaalisen, teoreettisen, kokemuksellisen ja itsesäätelytiedon hallintana. Reflektion avulla kokemus muutetaan tiedoksi, mikä edellyttää oman toiminnan ja olettamusten kriittistä tarkastelua, ymmärrystä tilannesidonnaisuudesta sekä kykyä toimia joustavasti ja intuitiivisesti. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua ja muuttaa arvoja, toimintatapoja ja prosesseja. Käytännössä organisaatiolla on valmius hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä. (Sydänmaalakka 2009, 44, 55; Mäkipää & Korhonen 2011, 16; Säntti & Hakkarainen 2015, 18.)

Työntekijöiden osaamisen kehittämisellä pidetään huolta tarvittavasta osaamisesta ja urakehityksestä työtehtävien muuttuessa (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009, 63). Osaamisen kehittäminen on yksi keskeinen osa henkilöstön kehittämistä. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on kehittää yksilön, työyhteisön tai organisaation tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Henkilöstön kehittämisellä tuetaan muutoksen hallintaa ja nopeutetaan uuteen tilanteeseen ja uusiin

tehtäviin sopeutumista. Näin voidaan tukea myös työyhteisön toimivuutta, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on organisaation tehtävän hoitamisessa tarvittavan osaamisen turvaaminen. Henkilöstön kehittämisen tavat ovat moninaisia, esimerkiksi perehdyttäminen, mentorointi, ammatillinen henkilöstökoulutus ja työpaikalla oppimista tukevat menettelytavat. Osaamistarpeita kartoitetaan muun muassa kehityskeskustelujen yhteydessä. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksessa 2008, 1; Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009, 67.)

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen. Elinikäisen oppimisen merkitys on korostettu sekä kansallisissa että eurooppalaisissa koulutuspoliittisissa kannanotoissa. Osaamisen kehittäminen kytkeytyy palvelu- ja henkilöstöstrategioihin ja yksilön työuraan. Työuran aikana oppimista edistetään työssä oppimisella, hiljaisen tiedon siirrolla sekä kehittämällä ja jakamalla osaamista työyhteisössä. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksessa 2008, 1-2.) Osaamisen kehittäminen on yhteydessä henkilöstön pysyvyyteen. Mahdollisuus toimia ammatillisena asiantuntijana ja tuen saaminen ammatilliseen kehittymiseen mahdollistavat uuden luomisen ja oppimisen, mikä tuo työhön mielekkyyttä ja haasteellisuutta. Ammatillisuuden ja työn reflektiivisen arvioinnin mahdollistuminen on keskeinen osa työhön sitoutumista. (Wallin 2012, 97.) Työhön ja organisaatioon sitoutuminen, oppimisen halu ja ammatillinen osaaminen ovat Mankan (2000, 80) mukaan yksilön työelämässä selviytymistä kuvaavia tekijöitä.

Työsuhteen alkuun liitetään perehdyttäminen, joka on työntekijän vastaanottamista ja alkuohjausta. Tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa tärkeä osa työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 19 - 20.) Perehdyttäminen sisältää toimet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, toimintatavat, tekemänsä työn ja sen tavoitteet sekä työyhteisön ihmiset. Osaamisen kehittäminen lähtee perehdytyksestä. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksessa 2008, 3; Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009:18, 63; Kupias & Peltola 2009, 19; Surakka & Laine 2011, 152.) Perehdytys onkin edellytys mentoroinnille ja ennen mentoroinnin aloittamista tulee työyksikössä työskennellä jonkin aikaa. (Väistö 2004, 10). On todettu, että mentoroinnin avulla voidaan edistää sitoutumista, sosiaalistumista, hiljaisen tiedon siirtymistä ja työtyytyväisyyttä. (Jokinen, Mikkonen, Jokelainen, Turjamaa & Hietämäki 2010, 56). Kainuun sotessa mentorointi on yksi osaamisen kehittämisen menetelmä.

## 2.3 Mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä

### 2.3.1 Mentorointi ja sen merkitys

Mentorointi tarkoittaa toimintakokonaisuutta, jonka tarkoituksena on kehittää henkilöä varsinaisen mentoroinnin keinoin (Soininen 2008, 18). Mentoroinnilla välitetään työyhteisöön kertynyttä osaamista, kokemusta ja käytäntöjä kokeneiden työntekijöiden kautta nuoremmille työntekijöille. Mentoroinnilla voidaan nopeuttaa osaamisen kehittymistä ja tukea urakehitystä. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksessa 2008a, 4.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 13 - 14) tutkivat hiljaisen tiedon merkitystä organisaation menestykselle. Organisaation tulee tukea työntekijöitä omaksumaansa organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ja siirtämään hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Mentorointi sopii menetelmäksi hiljaisen tiedon siirtämiseen kokeneilta työntekijöiltä työuran alkuvaiheessa oleville työntekijöille. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksessa 2008, 4.) Jokelaisen (2015, 99) mukaan mentoroinnin käyttöä tulisi vahvistaa uraansa aloittavan, uuden työntekijän tukemisessa, koska mentoroinnin tiedetään auttavan myös työhön sitoutumisessa.

Mentoroinnin merkitys korostuu myös muutos- ja kilpailutilanteessa. Muutokseen tulisi valmistautua jo ennakolta. On hyvä huolehtia hiljaisen tiedon siirtymisestä sukupolvelta toiselle niin, että tieto säilyy myös organisaation käytössä. (Jokelainen 2015, 99.) Conwayn (1981, 5 - 6, 15) mukaan mentorointi työyhteisön kehittämismenetelmänä koskee organisaation kaikkia tasoja. Se on organisaation sisäistä toimintaa, ollen kahden henkilön välinen luottamuksellinen suhde ja perustuen molemminpuoliseen haluun kehittyä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Mentorointi on eri muodoissa esiintyvää toimintaa ja se antaa rajattomat mahdollisuudet tiedonsiirtoon henkilöltä tai sukupolvelta toiselle. Työelämässä mentorointi on työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Mentorina toimiva työntekijä välittää toiselle työntekijälle hankkimaansa tietoa, taitoa ja kokemusta. (Jokelainen 2015, 26, 99 - 100.) Mentorointia on käytetty laajasti niin yritysmaailmassa, kouluissa ja yliopistoissa sekä sairaaloissa. (Hansford, Tennent & Ehrich 2002, 2.) Käsitteenä mentorointi on monimuotoinen. Käsitteen käyttöä ohjaa muun muassa kulttuurinen konteksti, joka on otettava huomioon mentoroinnista keskusteltaessa. Mentoroinnin suuntauksissa voidaan erottaa pohjoisamerikkalainen ja eurooppalainen suuntaus. Pohjoisamerikkalainen korostaa urakehitystä ja sen

ohjausta, eurooppalainen ammatillisen kehittymisen tukemista. (Clutterbuck & Lane 2004, 16 - 17.) Murotien (2008) mukaan mentorointiin yhdistettäviä lähikäsitteitä ovat työnohjaus, coaching, tutorointi ja perehdyttäminen, jotka tarkemmin ovat kuitenkin lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan erilaista toimintaa kuin mentorointi. Tämän vuoksi hän kuvaa Leskelän (2005) mukaan mentorointiin osallistuvien roolien, tehtävien, ohjauksen sisällön, vuorovaikutussuhteen luonteen ja mentoroinnin keston tarkempaa kuvausta, jolloin mentorointi -käsitteen hahmottaminen ja erottautuminen lähikäsitteistä mahdollistuu. (Murotie 2008, 13.)

Oppimisen ja kehittymisen menetelmänä mentorointi on vanha. Mentorointia on hyödynnetty tietoisesti ja tiedostamattomasti. Vanhemmat ja kokeneemmat ovat jakaneet kokemattomammille tietoa, taitoja, osaamista ja asenteita sosiaalisen vuorovaikutuksen välityksellä. Vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä kokeneemman kanssa on opittu työn tekemistä. (Clutterbuck 2004, 10 - 11; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 4 - 5.)

Mentorointi tulkittiin 1960–1970 luvulla toiminnaksi, jossa mentoroitava on tiedon vastaanottaja ja passiivinen toimija ja on mentorista riippuvaista, miten hyvin mentoroitava oppii ja hyötyy mentoroinnista. 1980-luvulla mentoroinnin lisäksi tutkittiin mentorin ja mentoroitavan rooleja ja hyväksyttiin tosiasiaksi se, että mentoroinnin onnistuminen edellyttää vuorovaikutusta, eli toimia sekä mentorilta että mentoroitavalta. Seuraavalla vuosikymmenellä yleistyi käsite mentorointisuhde. 1990-luvun puolivälistä lähtien vuorovaikutuksen arvostus mentoroinnin syvimmän olemuksen selvittämisessä on lisääntynyt. Nykyäänkin mentoroinnin määrittelyihin sisältyy mentorien ja mentoroitavien roolit ja molempien tehtävät, mutta niiden lisäksi mentoroinnin eri toimijoiden välinen vuorovaikutus otetaan huomioon. (Soininen 2008, 8 - 9.)

Mentoroinnilla on kaksi funktiota. Aktorin urakehityksen tukeminen ja aktorin psykososiaalinen tukeminen. (Kram 1983, 613 - 614.) Nykyisin mentoroinnissa korostuvat aktorin aktiivinen rooli ja ymmärrys sekä aktorin oppimisprosessin ohjaaminen. Uusin näkemys korostaa tasavertaista dialogista ja kehittävää vertaisuuteen perustuvaa mentorointia, jossa ajatuksena on oppimiskumppanuus ja uuden kehittäminen. (Jokelainen 2015, 99 - 100.)

Mentorointi ammatillisen kehittymisen välineenä perehtymisen jälkeisenä toimintamuotona on yleistynyt. Kuitenkin mentoroinnin käyttö on edelleen sosiaali- ja terveysalalla vähäistä. Mentoroinnin avulla voidaan tunnistaa ammattilaisten yksilöllisiä voimavaroja, vahvistaa osaamista ja syventää ammatillista kehittymistä. Osaamisen saadaan näkyväksi, jolloin ammatti-identiteetti vahvistuu ja alalla pysymiseen sitoudutaan. Uuden työntekijän

tukemisessa mentorointi auttaa työhön sitoutumisessa, näin organisaatio säilyttää osaan henkilöstön. Mentoroinnista hyötyvät myös sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat ja potilaat, kun asiantuntijuutta jaetaan ja hyvät käytännöt asettuvat osaksi organisaation toimintaa. (Jokelainen 2015, 99 - 100.)

Mentoroinnille on useita määritelmiä. Klassiseksi muodostuneessa mentoroinnin määritelmässä mentori tukee mentoroitavan (aktori) uraa ja osallistuu näin aktorin kehittämiseen. Mentorointi perustuu vuorovaikutukseen ja mentorointisuhteessa mentorilla on tärkeä rooli. Mentorointi ymmärretään henkilöstön kehittämismenetelmänä, jossa tavoitteellisesti kehitetään henkilön osaamista pitkän vuorovaikutussuhteen aikana. Perustana on aito ja aktiivinen vuorovaikutus mentorin ja aktori välillä, missä mentorin erityisosaamista pyritään hyödyntämään. (Soininen 2008, 11.)

Mentorointi määritellään tavoitteelliseksi ja sovittuja periaatteita noudattavaksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä löytääkseen ja kehittääkseen mentoroitavan kykyjä ja ominaisuuksia työyhteisön käyttöön. (Juusela ym. 2000, 14 - 15.) Suhteelle on ominaista molemminpuolinen avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus (Nakari, Porenne, Mansukoski, Riikonen & Huhtala 1998, 6). Mentoroinnissa molemmilla osapuolilla on vastuu ohjauksesta ja kehitymisestä sekä molemmille tarjoutuu mahdollisuus oppimiseen. Molemmat osapuolet jakavat osaamistaan ja muodostavat tietoa yhdessä oppimisen perustuessa sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja reflektioon. (Juusela 2000, 19 - 20; Leskelä 2005, 25 - 26.)

Mentorointi on menettelytapa, jolla kokeneempi henkilö (mentori) siirtää osaamistaan vuorovaikutteisesti kokemattomalle henkilölle (mentoroitava) (Grant 2004, 107). Mentorointi nähdään myös vastavuoroisena mentorin ja aktorin oppimisena, joka perustuu mentorin ja aktorin väliseen viestintään, tiedonjakoon, sosiaalisen pääoman lisäämiseen ja psykososiaalisen tuen antamiseen (Mentorointi 2014).

Myös Karjalaisen (2010, 31, 33) mukaan mentorointi määritellään monin tavoin, eikä sille ole löydettävissä yksiselitteistä määritelmää. Mentoroinnissa mentori tarjoaa neuvoja, tukea ja ohjausta aktorille. Mentori jakaa osaamistaan, taitojaan ja kokemustaan vuorovaikutuksellisessa psykososiaalisen ja ammatillisen tuen siirtoprosessissa aktorille auttaakseen häntä edistymään elämässään ja urallaan. Aktorista käytetään myös termiä mentoroitava.

Tässä kehittämistehtävässä mentorointi ymmärretään organisaation mahdollistamana osaamisen kehittämisen menetelmänä. Organisaatio vastaa mentorointiohjelmasta sekä

sen kehittämisestä ja arvioinnista. Mentorointisuhde ymmärretään vapaaehtoisena, tavoitteellisena, kehittäväenä ja tasavertaisena vastavuoroisena vuorovaikutussuhteena. Kokeneempi osapuoli, mentori jakaa kokemustaan vähemmän kokemusta omaavalle aktorille, auttaen häntä kehittymään ja vahvistumaan ammatillisesti ja henkilökohtaisesti työelämän asettamissa haasteissa. Mentorointisuhde perustuu luottamukseen ja yhdessä solmittuun sopimukseen. Mentorointisuhteen etenemistä ohjaa organisaatiossa työelämälähtöisellä kehittämisellä kuvattu mentorointiprosessin rakenne ja yhdessä määritetyt tavoitteet. Mentorointisuhteen aikana osapuolet sitoutuvat aktiiviseen seurantaan, arviointiin ja dokumentointiin.

### 2.3.2 Mentoroinnin järjestäminen ja sen haasteita

Mentorointi on vaativa osaamisen kehittämiseen käytetty menetelmä, joka tulee järjestää organisaatiokohtaisesti. Mentorointi käynnistyy vähitellen ja etenee vaiheittain. Mentoroinnin tulokset eivät ole välittömästi mitattavissa. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 96.) Mentoroinnin järjestämisellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä mentorointiohjelman eli mentorointikokonaisuuden kehittämistä. Mentorointiohjelma voi olla vapaamuotoinen tai muodollinen. Vapaamuotoisessa mentoroinnissa mentorointisuhteet muodostuvat vapaasti. Muodollisessa mentoroinnissa mentorointi on organisaation mahdollistama ja siten ohjaamaa sekä valvomaan osaamisen kehittämisen menetelmä. (Soininen 2008, 15.) Opinnäytetyön toimeksiantaja-organisaation kehitettävä mentorointiohjelma edustaa muodollista mentorointia. Kehittäminen on työelämälähtöistä ja kehittäjinä ovat organisaation toimijat. Mentorointiohjelman kehittämisessä huomioidaan sekä organisaation tarpeet, että henkilöstön kehittämisideat.

Mentoroinnin järjestäminen alkaa mentoroinnin suunnittelulla. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu mentoroinnin tavoitteiden määrittäminen, - edellytysten luominen ja resurssien varaaaminen. (Juusela ym. 2000, 41.) Mentoroinnin tavoitteina voivat olla olemassa olevan osaamisen säilyttäminen tai uuden osaamisen kehittäminen (Karjalainen 2010, 45). Organisaation strategia ja toiminnalliset tavoitteet ohjaavat organisaation määrittämiä mentoroinnin tavoitteita, joiden tulee olla selkeitä (Lankinen & Miettinen & Sippola 2004, 96). Juusela ym. (2000, 41 - 42) esittävät muodolliselle mentoroinnille yleisesti asetettuja tavoitteita, joita ovat esimerkiksi erityisosaamisen säilyttäminen ja lisääminen organisaatiossa, piilossa olevan osaamisen näkyväksi saattaminen ja sen hyödyntäminen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittyminen sekä reflektoinnin ja työssäoppimisen kehittyminen. Mentorointiin osallistuvien mentoroinnille asettamia tavoitteita ovat esimerkiksi

tiedon jakaminen, osaamisen ja reflektoinnin kehittyminen sekä uusien toimintamallien löytäminen (Karjalainen 2010, 79).

Mentoroinnin edellytysten luominen tarkoittaa mentorointikokonaisuuteen, toimijoihin, varsinaisen mentoroinnin onnistumiseen ja toteuttamismahdollisuuksiin liittyvien tekijöiden tunnistamista ja kuvaamista. Riittävien resurssien hankkiminen tarkoittaa tarvittavien materiaalien, tilojen, osaamisen ja ajan resursointia. (Soininen 2008, 20.) Mentorointiohjelma pitää sisällään mentorointiprosessin, jolla tarkoitetaan mentorointikokonaisuuden alaisuuteen sijoittuvaa tapahtumasarjaa, johon kuuluu varsinaisen mentoroinnin järjestäminen, varsinainen mentorointi ja mentoroinnin palautteen käsittely ja arviointi. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 44). Mentorointiprosessille on suunnitellusti määritelty kesto, joko ajan tai tavoitteiden täyttymisen mukaan. (Juusela ym. 2000, 14 - 20; Soininen 2008, 6 - 7.) Mentorointiohjelman jälkeen suunnitellaan mentorointiprosessin vaiheet. Suunnitteluvaiheessa voidaan jo markkinoida mentorointia. Markkinoimalla mentorointia tehdään tunnetuksi organisaation jäsenille ja mahdollisille uusille työntekijöille sekä asiakkaille. Markkinoinnilla tavoitellaan mentoroinnille tukea ja hyväksyntää. (Juusela ym. 20.)

Mentorointisuhde muodostuu usein työyhteisön toimijoiden välille. Toimiminen mentorina on vapaaehtoista ja on siten ylimääräinen rooli tai tehtävä. (Karjalainen 2010, 31.) Mentoroinnin osapuolia ovat aktori, mentori ja organisaatio eli mentoroinnin järjestäjä. Myös työyhteisön toimijat ovat omalta osaltaan mentoroinnin osapuolia, antaen tukensa mentoroinnille. (Juusela ym. 2000, 39.) Karjalaisen (2010, 31) mukaan mentori on yleensä kokeneempi ja taidoiltaan taitavampi. Yleensä hän on iältään vanhempi työntekijä toimien ohjaajana, roolimallina ja opettajana. Mentoroitava on tavallisesti nuorempi ja kokemattomampi työntekijä. Lähijohtajien tuki on mentoroinnille välttämätöntä, koska heidän näkemysensä mentoroinnista vaikuttaa muun organisaation asennoitumiseen mentorointia kohtaan (Juusela ym. 42 - 43). Mentoroinnista ja sen hyödyistä kehittynyt käsitys vaikuttavat siihen, kuinka työyhteisön jäsenet arvostavat mentorointia (Soininen 2008, 28). Mentorointisuhde vaatii kaikkien osapuolien sitoutumista. Mentorointisuhteeseen sitoutumista edistää se, että mentorointisuhteella on tarkoitus, johon kaikki osapuolet sitoutuvat. (Clutterbuck 2004, 43 - 46.)

Mentoroinnin haasteita ovat muun muassa Garveyn (2004, 162 - 172) kuvaamat mentoroinnin epäonnistumisen syyt: käytännön järjestelyt, vuorovaikutussuhteen ongelmat ja organisaationaaliset ongelmat. Mentoroinnin onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista, suunnittelua ja organisaation johdon sitoutumista. Mentorointimalli tulee suunnitella tavoitteineen organisaatiokohtaisesti ja se pitää kiinnittää muihin henkilöstön osaamisenkehittämismenetelmiin. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 51.)



Mentoroinnilla ei aina saavuteta sille asetettuja tavoitteita. Osallistuminen voi joskus aiheuttaa epämiellyttäviä kokemuksia tai pahaa mieltä mentoroitavalle tai mentorille (Scandura 1998, 449 - 454). Haasteena on, että mentorointiprosessin ja -suhteen syvällistä ymmärtämistä ei ole tiedostettu. Lisäksi odotukset syvään luottamukseen perustuvaan vuorovaikutussuhteeseen ovat liian suuret aiheuttaen ristiriitoja, jotka vaikuttavat mentorointiin tai odotukset aiheuttavat mentoroitavalle ja mentorille suorituspaineita. (Eby & McManus 2004, 255 - 258.) Kaikki mentorointisuhteet ovat riippuvaisia toimijoistaan, ajasta ja ympäristöstä. Mentorointitilanteet voivat olla sisällöltään laajoja ja on olemassa erilaisia tarpeita, joihin mentorin tulisi vastata, mikä muodostaa haasteen mentoroinnille. (Clutterbuck 2005, 3.) Myös Sairanen (2004) toteaa tutkimuksessaan, että mentorointiparien mentorointiprosessit ovat sekä sisällöltään, että kestoiltaan yksilöllisiä (Sairanen 2004, 78).

## 2.4 Lähteet

Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. 2006. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopintopisteet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. 24. Viitattu 1.10.2017. Luettavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80112/tr24.pdf?sequence=1>

Clutterbuck, D. 2005. Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*. 3(3), 2 - 9.

Clutterbuck, D. 2004. Mentor competences: a field perspective. Teoksessa D. Clutterbuck & G. Lane (toim.) *The Situational Mentor. An international Review of Competencies and Capabilities in Mentoring*. Burlington: Gower Publishing, 42 - 56.

Conway, C. 1998. *Strategies for mentoring. A Blueprint for Successful Organizational Development*. Chichester: John Wiley & Sons.

Eby, L. & McManus, S. 2004. The Protégé's Role in Negative Mentoring Experiences. *Journal of Vocational Behavior* 65, 255 - 275.

Eriksson, E. & Korhonen, T. & Merasto, M. & Moisio, E-L. 2015. *Sairaanhoitajan ammatillinen osaaminen - Sairaanhoitajakoulutuksen tulevaisuus -hanke*. Porvoo: Bookwell Oy.

Garvey, B. 2004. When mentoring goes wrong... Teoksessa D. Clutterbuck & G. Lane The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring. Burlington: Gower Publishing, 160 - 178.

Grant, AM. 2004. Insights from the psychology of executive and life coaching. Teoksessa D. Clutterbuck & G. Lane The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring. Burlington: Gower Publishing, 107 - 117.

Hansford, B. & Tennent, Lee & Ehrich, L. 2002. Business Mentoring: Help or Hindrance? Mentoring and Tutoring 10(2), 1 - 37. Viitattu 15.8.2017. Luettavissa [http://eprints.qut.edu.au/2256/1/2256\\_1.pdf?origin=publication\\_detail](http://eprints.qut.edu.au/2256/1/2256_1.pdf?origin=publication_detail)

Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. 2009. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kainuu-ohjelma. 2015. Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu. Maakuntasuunnitelma 2035. Maakuntaohjelma 2014 - 2017. Kainuun liitto. Kajaani.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388. Viitattu 2.1.2017. Luettavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>

Kram, K. 1983. Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal. 26(4), 608 - 625. Viitattu 24.10.2017. Luettavissa [https://www.researchgate.net/publication/277548649\\_Phases\\_of\\_the\\_Mentor\\_Relationship](https://www.researchgate.net/publication/277548649_Phases_of_the_Mentor_Relationship)

Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksessa. 2008. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Yleiskirje 18.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeliijaorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena.

Oulun yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis E nro 124. Viitattu 10.5.2017. Luettavissa <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514298448.pdf>

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 448. Viitattu 10.10.2018. Luettavissa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>

Maahanmuuttajat sosiaali- ja terveysalalla. 2017. Maahanmuuttajat ja monikulttuurisuus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 10.10.2017. Luettavissa <https://www.thl.fi/fi/web/maahanmuuttajat-ja-monikulttuurisuus/maahanmuuttajien-osallisuus-ja-kotoutuminen/tyoelama/maahanmuuttajat-sosiaali-ja-terveysalalla>

Manka, M-L. 2000. Transformaatioprosessi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista työhyvinvointia. Teoksessa J. Honka, P. Ruohotie, A. Suvanto & L. Mustonen (toim.) Ammattikasvatuksen haasteet. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 78 - 89.

Mentorointi. 2014. Opetushallitus. Säädökset ja ohjeet. Viitattu 26.8.2017. Luettavissa [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi)

Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E. & Huhtala, T. 1998. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Forssa: Ekonomia Oy.

Raudaskoski, P. 1999. Vastavuoroisuus oppimisessa. Teoksessa R. Grönstrand (toim.) Kasvava aikuinen. Oy Yleisradio Ab. 24 - 38.

Ruohotie, P. 2003. Mitä on ammatillinen huippuosaaminen? Ammattikasvatuksen aikakausikirja 5(1), 4 - 11.

Ruohotie, P. 2005. Metakognitiiviset taidot ja käsitteellinen oppiminen. Ammattikasvatuksen aikakausikirja 7(3), 4 - 18.

Sairanen, S. 2004. Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisen menetelmänä hoitotyössä -mentoreiden ja aktoreiden näkemyksiä. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi. Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu 10.5.2017. Luettavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111764/julkaisu\\_2008\\_6\\_Kaste\\_verkko.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111764/julkaisu_2008_6_Kaste_verkko.pdf?sequence=1)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. 2012. Sosiaali ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu 10.5.2017. Luettavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM\\_2012\\_%20KASTE\\_FI\\_uusi.pdf?sequence=3](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3)

Monikulttuurisuus Suomen terveydenhuollossa. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.10.2017. Luettavissa <http://etene.fi/documents/1429646/1559086/ETENE-julkaisu+11+Monikulttuurisuus+Suomen+terveydenhuollossa.pdf/24ffa4b2-1ac7-4926-984e-e99555630342>

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOY Pro, 79 - 95.

Uotila, T. & Viitala, R. & Pihkala, T. 2010. Teoksessa T. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, 1 - 19.

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1206. Viitattu 1.9.2017. Luettavissa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66905/978-951-44-8818-4.pdf?sequence=1>

### 3 MENTOROINTIOHJELMAN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYS

Tässä artikkelissa kuvataan leikkaus- ja anestesiaosaston hoitohenkilöstölle tehty *esiselvityskysely*, jolla haettiin tietoa hoitohenkilöstön odotuksista mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä. Lisäksi kuvataan *vertailukehittämisvierailu*, jolla haettiin toimivia mentorointikäytäntöjä sekä systemoitu *kirjallisuuskatsaus*, jonka avulla haettiin vastausta kysymykseen, kuinka mentoroinnilla voidaan kehittää hoitohenkilökunnan osaamista?

Opinnäytetyön kehittämisen kohde on hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmä mentorointi. Esiselvityskyselyn, benchmarkingin ja kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää mentorointiohjelman kehittämisessä huomioitavia tekijöitä. Mentorointiohjelman kokonaisuus kuvataan opinnäytetyön luvussa 4.

#### 3.1 Hoitohenkilöstön odotukset mentoroinnista

Hoitotyöntekijöiden mielipiteitä mentoroinnista heidän osaamisensa kehittämisen menetelmänä selvitettiin kyselyllä. Tutkimuskysymyksenä oli, mitä odotuksia hoitotyöntekijöillä on mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä? Kyselyn kohdejoukon muodostivat Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosaston hoitohenkilöstö ja hoitotyön lähijohtajat.

##### 3.1.1 Aineiston hankinta

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka jaettiin osastotunnilla läsnä olleille. Paikalla olleet hoitotyöntekijät ja hoitotyön lähijohtajat täyttivät kyselylomakkeen osastotunnilla. Aineisto kerättiin syyskuussa 2015. Avoin kysymys, jolla kartoitettiin hoitotyöntekijöiden odotuksia mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä, oli osa laajempaa kyselyä, joka toteutettiin yamk - moninaisuusosaamisen johtaminen opintojakson työelämän kehittämistehtävässä. Toimintatutkimuksen metodologian mukaan kyselyt soveltuvat tutkimusprosessin alkukartoitusvaiheeseen (Kananen 2014, 102). Avoimet kysymykset soveltuvat tutkimukseen silloin, kun vastaajien valintamahdollisuuksia ei haluta rajoittaa ja kun halutaan kerätä uusia näkemyksiä. (Heikkilä 2014, 47.) Tämän opinnäytetyön alkukartoitusvaiheessa avoimella kysymyksellä haettiin hoitotyöntekijöiden odotuksia uudesta

osaamisen kehittämisen menetelmästä. Tuloksia eli uusia näkemyksiä hyödynnettiin organisaation mentorointiohjelman kehittämisessä.

Leikkaus- ja anestesiaosaston arvioitu hoitotyön henkilöstömäärä on 58 henkilöä. Kyseeseen osallistui osastotunnilla läsnä olleet henkilöt (n=32), jotka kaikki palauttivat lomakkeen. Palautetuista lomakkeista hylättiin yksi (1) lomake, koska käsialasta ei saatu selvää. Viidessä (5) lomakkeessa vastaajat eivät olleet vastanneet kysymykseen. Lopullinen vastaajien määrä oli 26. Vastausprosentti oli 81,25 %.

### 3.1.2 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla asiasisältöjä analysoidaan, kuvaillaan ja käsitteellistetään systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 105; Kyngäs & Elo & Pölkki & Kääriäinen & Kanste 2011, 139.) Analyysillä tavoitellaan tiivistettyä ja yleistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä (Lauri & Kyngäs 2005, 62). Aineistolähtöinen analyysi pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97). Analyysin avulla voidaan muodostaa tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmiä, käsitekartta tai malli (Kyngäs ym. 2011, 139).

Saadun aineiston analyysi tapahtui aineiston ehdoilla, aineiston ohjatessa analyysia. Vastaukset kuvasivat työntekijöiden odotuksia mentoroinnista. Saatu aineisto analysoitiin järjestelmällisesti, että se toi tutkittavien odotukset mentoroinnista totuudenmukaisena esiin. Analyysia ohjasi tutkimuskysymys. Aineistoon tutustuttiin lukemalla sitä useaan kertaan, jonka jälkeen se kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin läpi useaan kertaan, koska aineiston tuttuus luo mahdollisuudet hyvään analysointiin. Aineistosta sai ymmärryksen, että mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä oli mielenkiintoinen. Uuden osaamisen kehittämisen menetelmän vaikutusta osaamisen kehittymiseen pohdittiin vastauksissa. Mentoroinnin hyötyjä kuvailtiin, mutta myös epätietoisuutta menetelmää kohtaan ilmeni. Mentorointiin odotettiin ohjausta ja resursseja.

Induktiivisessa sisällön analyysissä aiemmat teoriat, tiedot tai uskomukset eivät vaikuta lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Analyysi aloitetaan analyysi- eli luokitteluyksikön määrittämisellä. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana, sanayhdistelmä, lause, lauseke tai ajatuskokonaisuus. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Aineistolähtöinen analyysiprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on pelkistäminen eli redusointi, toinen vaihe on ryhmittely eli klusterointi ja kolmas vaihe on käsitteellistäminen

eli abstrahointi. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 26; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 - 109.)

Pelkistämisessä karsitaan tutkimustehtävän kannalta epäolennaisuudet ja koodataan tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja. Ilmaisut tulee kirjata mahdollisimman tarkasti samoin termein kuin aineiston alkuperäisilmaisut. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Tässä opinnäytetyössä analyysivaiheita noudattaen alkuperäisilmaukset (38) koodattiin juoksevilla numeroinnilla analyysiyksikön ollessa lausuma, joka kuvasi hoitohenkilökunnan odotuksia mentoroinnista. Tämän jälkeen alkuperäisilmaisut pelkistettiin ja koodattiin juoksevan numeroinnin jälkeen laitetulla pienellä kirjaimella. Kun alkuperäisilmaisut pelkistettiin, aineistosta saatiin karsittua tutkimustehtävän kannalta epäolennaisuudet.

Pelkistetyistä ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia merkityksiä ja yhdistetään asiat, jotka tutkijan oman tulkinnan mukaan näyttävät kuuluvan yhteen. Samaa tarkoittavat (pelkistetyt) ilmaisut yhdistetään eli ryhmitellään samaan kategoriaan, jolle annetaan sisältöä kuvaava nimi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5; Tuomi & Sarajärvi 2006, 11 - 114.) Näin aineistoa saadaan tavoitellun mukaisesti tiivistettyä ja selkiytettyä, jolloin tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt ja niiden väliset suhteet voidaan tuoda selkeästi esille (ks. Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23). Aineiston ryhmittelyssä koodattuja alkuperäisilmaisuja luettiin ja etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia merkityksiä. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin samankaltaisten merkitysten mukaan ja yhdistettiin kategorioiksi. Kategoriat nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Taulukossa 1. kuvataan esimerkki aineiston analyysistä.

## TAULUKKO1. Esimerkki induktiivisesta sisällönanalysistä

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Luokka
<p>2. "Luottamuksellinen, rohkaiseva, ammattiin kasvuun tukeva suhde."</p> <p>3. "Ammatillinen kasvu ja asioiden selkiytyminen molemmille osapuolille."</p> <p>20. "Tulisi ammatitaitoisia työntekijöitä."</p> <p>24b. "Yhteistyötä, molemmin puolista oppimista, iloa, hyötyä."</p> <p>26. "Uskon, että mentoroinnin avulla saadaan paremmin / tehokkaammin uudelle työntekijälle tieto - taito opetettua."</p> <p>31. "Perehdyttäminen kehitty."</p> <p>32. "Perehdyttäminen voi olla hyvä vaihtoehto leikkausosastolla nykyiselle perehdytykselle."</p> <p>34. "Opettavaista molemmin puolin, koska myös aktori jakaa saamaansa / opittua tietoa mentorille."</p>	<p>2a. Luottamuksellinen suhde.</p> <p>3a. Ammatillinen kasvu molemmille osapuolille.</p> <p>20a. Tulisi ammatitaitoisia työntekijöitä.</p> <p>24b. Oppimista.</p> <p>24d. Hyötyä.</p> <p>26a. Mentoroinnin avulla saadaan tieto - taito opetettua.</p> <p>31a. Perehdyttäminen kehitty.</p> <p>32a. Hyvä vaihtoehto nykyiselle perehdytykselle.</p> <p>34a. Opettavaista molemmin puolin.</p> <p>34b. Aktori jakaa tietoa mentorille.</p>	<p>B. Ammatillisen kehittymisen tuki</p> <p>(2a, 3a, 20a, 24b, 26a, 31a, 32a, 34a)</p>

## 3.1.3 Tulokset

Esiselvityskyselyn sisällönanalysin tavoitteena oli etsiä vastauksia tutkimuskysymykseen mitä odotuksia hoitotyöntekijöillä on mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä? Sisällönanalysin avulla tulokseksi muodostui kuusi luokkaa: *työyhteisöön sopeutuminen, ammatillisen kehittymisen tuki, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, hyvinvoinnin lisääntyminen, menetelmän arvostus ja ohjaustarve.*

*Työyhteisöön sopeutuminen*

Hoitotyöntekijät odottavat, että mentoroinnin avulla uuden työntekijän on helppo tulla ja sopeutua uuteen työyhteisöön. Odotusten mukaan mentorointi tukee uuden työntekijän perehdyttämistä ja kotiutumista osastolle hänen oppiessaan nopeasti organisaation toimintamalleja ja työtapoja. Leskelän (2005) mukaan mentoroinnin avulla mentoroitavat kokevat saavansa kokonaisnäkömyksen omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Heillä on kehittynyt valmius muun muassa jakaa osaamistaan muiden työyhteisön työntekijöiden



kanssa ja hyväksyä erilaisia toimintatapoja. (Leskelä 2005, 243 - 244.) Mentoroinnin avulla työntekijät integroituvat ja sitoutuvat työpaikkaan (Hansford & Ehrich 2006, 12).

Mentorin tarjoama henkinen tuki ja huomio edesauttavat mentoroitavien henkistä vahvistumista, joka helpottaa heidän sopeutumistaan työyhteisöön ja heidät otetaan nopeasti osaksi työyhteisöä (Mietola - Koivisto 2007, 73). Mentorointi on todettu hyväksi malliksi uusien työntekijöiden tukemisessa ja sitouttamisessa työyhteisöön. Mentoroinnin alussa fokus painottuu käytännön asioihin, mutta mentorointisuhteen jatkuessa tapahtuu työyhteisöön sitouttamista ja työkuultuurin omaksumista. (Weng, Huang, Tsai, Chang, Lin & Lee 2010, 240.)

#### *Ammatillisen kehittymisen tuki*

Hoitotyöntekijät odottavat, että mentorointi mahdollistaa ammattiin kehittymistä tukevan suhteen, jossa osaamisen kehittymistä kokevat sekä mentoroitava että mentori. Myös osaamisen kehittämisen odotetaan kehittyvän mentorointimenetelmällä. Sairasen (2004, 75) mukaan työsuhteen alussa korostuu ammatillisen keskustelun tarve. Mentorointi mahdollistaa ennalta suunnitellut tapaamiset ammatillisen keskustelun mahdollistamiseksi turvallisessa ja luotettavassa ilmapiirissä. Mentorointi on pitkäkestoista osaamisen kehittämisen tukea, jonka vaikutus korostuu, kun työntekijällä on jo tietoa hoitotyöstä ja hän on ehtinyt tiedostaa oppimistarpeensa.

#### *Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde*

Hoitotyöntekijät odottavat mentoroinnin ja muodostettavan mentorointisuhteen olevan luottamuksellinen, rohkaiseva suhde, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Se on keskustelua alasta, yksikön tavoista ja toimintamalleista. Yhteistyötä tekemällä mentorin ja aktorin välille syntyy luottamussuhde, jolloin palaute on rakentavaa ja rehellistä. Tuloksena on oppimista, iloa ja hyötyä molemmille osapuolille. Mentorointi muodostaa erityisen vuorovaikutussuhteen kahden osapuolen välille (Leskelä 2005,187).

Mentorointiparien valinta ja parien välinen luottamus ovat merkittävimpiä mentoroinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Mentoroinnin edellytys on luottamus. (Garvey 2004, 162; Juusela 2006, 12.) Mentorointi mahdollistaa vastavuoroisen oppimisen. Mentori ja aktori ovat vertaisia, jolloin molemmat oppivat toisiltaan. (Jokinen, Mikkonen, Jokelainen, Turjamaa & Hietämäki 2010, 58 - 61.) Hyvä mentori on valmis jakamaan osaamistaan, hän on kiinnostunut oppimisesta, haluaa auttaa toista kehittymään ja kehittyä myös itse. Hyvä mentori on taitava vuorovaikuttaja. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 30 - 31.) Mentori

auttaa aktoria löytämään erilaisia näkökulmia ja oivaltamaan itse. Mentori ei tarjoa valmista tietoa, vaan hänen tulee kyseenalaistaa asioita, pyytää esimerkkejä ja tehdä yhteenvetoja keskusteluista. Vuorovaikutuksen tulee olla rakentavaa, luottamuksellista ja avointa. (Juusela 2006, 8.)

Pyrkimystä rakentaa yhteistä ymmärrystä ja taitoa johtaa vuorovaikutusta oikeaan suuntaan kutsutaan dialogiksi. Dialogisuuden tärkein elementti on vastavuoroisuus. Vastavuoroisuudessa molemmat osapuolet voivat luoda oppimistilanteita ja vaikuttaa yhteiseen osaamisen kehittämiseen. Tärkeää on ymmärtää mentorointisuhde molemminpuolisena ymmärryksen rakentamisena molempien ehdoilla. (Mönkkönen 2007, 86 - 87.)

### *Työhyvinvoinnin lisääntyminen*

Hoitotyöntekijät odottavat, että mentorointi lisää hyvinvointia, tuottaa iloa, selkeyttää uuden työntekijän tilannetta ja vähentää työntekijöiden kuormitusta, kun vastuuta kannetaan yhdessä. Mietola-Koiviston (2007, 39) mukaan mentorit kokevat, että uusien työntekijöiden ohjaaminen ilman virallista mentorointisuhdetta on vaikeaa, mikäli uudet työntekijät kokevat jo hallitsevansa työtehtävänsä. Sairasen (2004) tutkimuksessa ilmenee, että mentoroinnin kautta avautuu mahdollisuus kuunteluun, kokemusten jakamiseen, tukemiseen ja uusien näkökulmien avautumiseen. Mentorointi merkitsee mentoroitavalle muun muassa tukea, rohkeutta ja itseluottamuksen kehittymistä. (Sairanen 2004, 76.) Mentori saa työhönsä virettä samalla kun sosiaalisuus ja verkostoituminen lisääntyvät. Hyvää oloa lisäävät palkitseminen sekä itseluottamuksen ja motivaation lisääntyminen. Mentorointi antaa uusia näkökulmia työskentelyyn (Pitton 2006, 4).

### *Menetelmän arvostus*

Hoitotyöntekijät odottavat, että koko henkilöstö sitoutuu ja ottaa vastuun mentoroinnista. Mentoroinnille tulee resursoida aikaa ja se on virallista osaamisen kehittämistä, mikä osoittaa menetelmän arvostamista. Jokelaisen (2013) mukaan organisaation johdolla on tärkeä rooli mentoroinnin onnistumisessa. Johdon arvostus ja sitoutuminen mentorointitoiminnalle edistää organisaation työvoiman saatavuutta ja luo myönteistä imagoa hoitotyön ammatille. (Jokelainen 2013, 56.)

Organisaation olosuhteet tulee luoda sellaiseksi, että mentorointia kohtaan tunnetaan kiinnostusta sekä mentorointiin osallistuminen on mahdollista ja haluttavaa. Työntekijöillä, jotka suhtautuvat mentorointiin merkittävänä kehittymisen menetelmänä ja urakehityksen tukijana on muita suurempi taipumus osallistua mentorointiin. Sitoutuminen on yksi merkittävä tekijä toimivan mentorointisuhteen kehittymisen ja etenemisen kannalta. (Young &

Perrewé 2000, 182 - 183, 186 - 187.) Mentorointi toimii vastavuoroisesti myös sitouttamisen välineenä (Soininen 2008, 83). Onnistunut mentorointiohjelman toteutus ja sitoutuneet toimijat edesauttavat kannustavan ja kaikkia osapuolia tukevan mentorointikulttuurin kehittymistä. (Cunningham 2016). Organisaatiolla on tavoitteet, jotka antavat aiheen tukea mentorointia. Näitä voivat olla muun muassa monimuotoisuuden - ja rekrytoinnin edistäminen ja huippuosaaajien kehittäminen. (Clutterbuck 2005, 3.)

### *Ohjaustarve*

Mentorointiin odotetaan ohjausta ja yhteisiä sääntöjä, jotta osaa toimia oikeaan suuntaan. Perinteisesti on ajateltu, että mentori on aktorin tukena oman kokemuksensa antamalla asiantuntemuksella. Mentoroinnin suosion lisääntyessä on mentorointikoulutuksen tarve lisääntynyt, minkä myötä myös koulutustarjonta on kasvanut. Pääsääntöisesti koulutus liittyy kunkin organisaation mentorointiojelmaan. (Isotalo 2010, 35.) Työyhteisön työntekijöillä on oltava tietoa mentoroinnista. Mentoroinnin suunnittelu, mentorointikoulutus ja tuki vaikuttavat mentoroinnin toimivuuteen. Tiedon ja tuen myötä ymmärretään mentoroinnin merkitys ja annetaan sille kuuluva arvostus. Mentoreiden koulutustarve ja vertais-tuki toisilta mentoreilta selittyvät mentorointiprosessin johtamisvastuulla. (Sairanen 2004, 77.) Murotie (2008) esittää viitteitä siitä, että osallistujien valmentaminen prosessiin kertoo huolellisesta valmistautumisesta. Tietoisuus tavoitteista ja osallistujien rooleista vähentävät tyytymättömyyttä ja turhautumista. Mentorointiin osallistujille voidaankin järjestää perehdytystilaisuus, jossa opiskellaan mentorointi menetelmänä, toiminnan periaatteet, tavoitteet ja vastuut. (Murotie 2008, 23.)

#### 3.1.4 Pohdinta

Opinnäytetyö etenee toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti. Toimintatutkimukselle ominaista on yhteisöllisyys ja henkilöstön osallistaminen kehitettäviin toimintoihin. Henkilöstö osallistuu suunnitteluun, aineiston keruuseen, tulkintoihin ja päätelmiin. Haasteisiin etsitään ratkaisuja, henkilöstö ja kehittäjä, yhdessä. (Kiviniemi 1999, 64 - 65; Heikkinen 2008, 32 - 33.) Esiselvityskyselyn tarkoituksena oli kartoittaa hoitotyöntekijöiden odotuksia mentoroinnista. Tutkimuskysymyksenä oli; mitä odotuksia hoitotyöntekijöillä on mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä?

Kysely osallisti hoitohenkilökunnan kehitettävään toimintaan ja toimi yhteisöllisenä kehittämismenetelmänä. Tuloksiksi saatiin kuusi luokkaa, jotka kuvaavat hoitotyöntekijöiden

odotuksia mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä: *työyhteisöön sopeutuminen, ammatillisen kehittymisen tuki, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, hyvinvoinnin lisääntyminen, menetelmän arvostaminen ja ohjaustarve*. Hoitotyöntekijöiden odotukset mentoroinnissa liittyvät ammatillisuuden kehittymiseen, sosiaalistumiseen, luottamukseen ja työyhteisöön kotiutumiseen sekä organisaation tarjoamaan tukeen. Luokat ilmentävät niitä asioita, joita on hyvä huomioida mentorointiohjelmaa kehittäessä. Tulokset ylläpitävät henkilöstön osallisuutta koko kehittämistoiminnan ajan. Tuloksia hyödynnetään organisaation mentorointiohjelman kehittämisen viitekehyksessä. Hoitotyöntekijöiden odotuksista siirrytään kartoittamaan toimivia mentorointikäytäntöjä mentorointiohjelman kehittämisen tueksi.

### 3.1.5 Lähteet

Clutterbuck, D. 2005. Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*. 3(3), 2 - 9.

Cunningham, A. 2016. What are the Benefits of Mentorship Relationships? Cornell University ILR School. Viitattu 10.10.2017. Luettavissa <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=student>

Garvey, B. 2004. When mentoring goes wrong... Teoksessa D. Clutterbuck & G. Lane *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Burlington: Gower Publishing, 160 - 178.

Hansford, B. & Ehrich, L. 2006. *The principalship: how significant is mentoring?* Emerald Publishing Limited.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovi & P. Moilanen (toim.) *Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 - 36.

Isotalo, M. 2010. *Mentorointiopas*. Akavan Erityisalat ry. Helsinki: Libris Oy.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatiossa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 52(2), 99 - 101.

- Jokinen, P. & Mikkonen, I. & Jokelainen, M. & Turjamaa, R. & Hietämäki, M. 2010. Mentori suomalaisessa hoitotyön kontekstissa - käsiteanalyysi hybridisellä mallilla. *Hoitotiede* 22(1), 55 - 66.
- Juusela, T. 2006. *Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juusea, T. & Lillia, T. & Rinne, J. 2000. *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kiviniemi, K. 1999. *Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina*. Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 63 - 81.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. *Sisällön analyysi*. *Hoitotiede* 11, 5 - 11.
- Kyngäs, H. & Elo, S. & Pölli, T. & Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. *Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa*. *Hoitotiede* 23(2), 138 - 148.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. *Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi*. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY, 25 - 29.
- Lauri, S. & Kyngäs, H. 2005. *Hoitotieteen teorian kehittäminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Leskelä, J. 2005. *Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 448. Viitattu 10.10.2018. Luettavissa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>
- Mietola-Koivisto, T. 2007. *Mentorointi synnytyssalikätilöiden ammatillisen kasvun tukena*. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Murotie, H. 2008. *Mentorointi - Kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena*. Hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro-gradu tutkielma.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pitton, D. E. 2006. Mentoring novice teachers: fostering a dialogue process. California: Corwing Press.

Sairanen, S. 2004. Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisen menetelmänä hoitotyössä -mentoreiden ja aktoreiden näkemyksiä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi - Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. Pro-gradu tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

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. 10:240. Viitattu 10.8.2017. Luettavissa <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-10-240>

Young, P. & Perrewe, P. 2000. The Exchange Relationship between Mentors and Protégés: The Development of a Frawoek. Human Resource Management Review. 10(2), 177 - 209.

### 3.2 Toimivia käytäntöjä vertailukehittämisivierailun avulla

Koska mentorointikäytäntöjä ei tunnustettu omassa organisaatiossa, toteutettiin vertailukehittämisivierailu Kuopion yliopistosairaalan rekrytointiyksikköön sekä leikkaus- ja anestesiasastolle toimivien mentorointikäytäntöjen kartoittamiseksi ja oman toiminnan kehittämisen viitekehyksen tueksi. Benchmarking oli yksi menetelmä tukea oman organisaation mentorointikäytäntöjen kehittämistä. Vertailukehittämisivierailun tavoitteena oli

kartoittaa Kuopion yliopistosairaalan toimivia mentorointikäytäntöjä. Kehittämiskysymyksenä oli, miten luodaan toimivia käytäntöjä hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämiseksi mentoroinnin avulla?

### 3.2.1 Suunnittelu

Benchmarking eli parastaminen viittaa tavoitetason "merkitsemiseen" käyttäen mittana paremmaksi katsottua organisaatiota. Vertailukehittäminen puolestaan voi viitata myös kahden laadullisesti samalla tasolla olevan organisaation yhteiskehittämiseen. (Arviointityökaluja 2015.) Vertaisarviointimenetelmän avulla voidaan verrata omaa suoriutumista muiden toimijoiden tuloksiin joko oman alan sisältä tai muilta aloilta. Näin haetaan parasta toimintatapaa, mutta ei valmista toimintamallia, joka toimii perustana uusille ideoille ja oman toiminnan kehittämiseksi. (Virtainlahti 2009, 129.)

Vertailukehittämisvierailu eli benchmarking on esimerkki hyvistä käytännöistä, joilla voidaan tukea yhteisöllistä oppimista ja ylittää hallinnollisia ja toiminnallisia raja-aitoja sekä oppia laajasti muiden työyhteisöjen käytännteistä. Benchmarking suhteutuu muutosta tukeviin toimintamalleihin nopeuttamalla organisaation oppimista jaettua tietoisuutta ja identiteettiä monipuolisesti rakentamalla. Benchmarkingin keskeinen arvo on sen herättämissä ja stimuloimassa kommunikoinnissa. Se lisää turvallisuutta ja vähentää epävarmuuden tunteita. Verrattaessa omaa toimintaa muiden toimintaan, on helpompi ymmärtää ja hyväksyä tehtävät muutokset ja sitoutua prosessiin. Parhaimmillaan tämä johtaa organisaatiossa jaetun asiantuntijuuden kasvuun. Tietoa voidaan jakaa organisaation sisällä sekä organisaatioiden välillä. Näin voidaan tunnistaa ja innovoida toimivia käytäntöjä. Benchmarkingin vaikuttavuuden mahdollisuuksia organisaatiossa kuvataan neljällä tasolla; yhteisön, yksilöiden, työkäytänteiden ja organisaation kehittäminen. (Niinikoski & Karjalainen 2005, 8 - 9.) Opinnäytetyössä vaikuttavuuden mahdollisuudet ovat näillä kaikilla neljällä tasolla.

Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion kaupunki ja Kuopion yliopistollinen sairaala ovat luoneet toimintatapoja ammatillisesta mentoroinnista Mentoroinnin vermeet -mentorina sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä projektissa 1.11.2013 – 31.12.2014. Keskeisenä lähtökohtana on ollut sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen, oppimiskumppanuus ja vertaisoppiminen yli organisaatorajojen. Hankkeessa toimijat kokeilivat uudenlaisia mentoroinnin muotoja sekä oman osaamisensa että myös

potilaiden hyvän hoidon kehittämisessä. Mentoroinnin avulla toteutettiin uusia yhteistoinnin malleja asiantuntijuuden jakamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, kuten asiantuntijoiden vertaismentorointi, lähijohtajien mentorivalmennus ja mentoriohjaaja-toimintamalli. (Jokelainen 2015, 100.)

Yhteydenotot vertailukehittämis-organisaatioon aloitettiin marraskuussa 2015 työelämäkehittäjän toimesta. Heidän avainhenkilöt osoittivat halukkuutta sitoutua vertailukehittämiseen yhteydenottojen alusta saakka. Omasta organisaatiosta vertailukehittämiseen sitoutui työelämäkehittäjän lisäksi sairaanhoitajakollega työyhteisöstä ja hallintoylihoitaja. Marras-joulukuussa kohdeorganisaation avainhenkilöiden kanssa pidettiin yhteyttä sähköpostitse ja laajennettiin avainhenkilöiden verkostoa. Yhteisen vertailukehittämisvierailuajan löytymiseksi oli hyvä varata suunnitteluvaiheessa aikaa. Vierailun ajankohdaksi sovittiin 28.1.2016. Suunnitteluvaiheessa laadittiin vertailukehittämisvierailun kysymykset leikkaus- ja anestesiaosaston osastotunnilla yhteiskehittämisen menetelmällä, jolloin kaikki paikalla olleet pystyivät osallistumaan kysymysten laadintaan.

Toimintatutkimuksessa haastattelun eri muotoja voidaan käyttää alkukartoituksessa. (Kananen 2014, 87). Vertailukehittämisvierailun haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelut tyypitellään sen mukaan, kuinka strukturoituja ja muodollisia ne ovat. Haastattelut voidaan luokitella kolmeen luokkaan; strukturoitu-, puolistrukturoitu- ja avoin haastattelu. Lisäksi tutkimushaastattelut voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 96.)

Vertailukehittämisvierailun tavoitteena oli kartoittaa Kuopion yliopistosairaalan toimivia mentorointikäytäntöjä ja hyödyntää niitä oman organisaation mentorointiprosessin kehittämisessä.

### 3.2.2 Toteutus

Vertailukehittämisvierailu toteutettiin 28.1.2016 Kuopion yliopistosairaalaan. Henkilöstön tapaaminen jakaantui kahteen osaan, ensimmäisessä vaiheessa tavattiin rekrytointipäällikkö ja toisessa vaiheessa leikkaus- ja anestesiaosaston osastonhoitaja. Rekrytointipäällikön kanssa keskusteltiin mentoroinnin pitkään jatkuneesta kehittämisestä Kuopion yliopistosairaalassa, mentorointikoulutuksesta, mentoroinnin toteutuksesta ja kehittämistarpeista sekä heidän yhteistyöstään Kuopion kaupungin ja Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Leikkaus- ja anestesiaosaston osastonhoitajan kanssa keskusteltiin mentoroinnin käytännön toteutuksesta, resursoinnista ja mentorointikokemuksista.



Toimivien käytäntöjen kartoittamiseksi tehdyt vertailukehittämiskysymykset oli lähetetty kohdeorganisaation avainhenkilöille ennakkoon. Vertailukehittämiskysymykset hyväksyttiin kohdeorganisaatiossa sellaisenaan, kysymyksiin oli tutustuttu ennakkoon ja vierailuun oli valmistauduttu huolellisesti. Vertailukysymykset keskusteltiin ja vastaukset kirjattiin ylös lomakkeelle. Kysymykset käsittelivät mentoroinnin yhteyttä organisaation strategiaan, koulutuksen merkitystä lähijohtajien ja hoitotyöntekijöiden mentorointiosaamiseen, mentorointimuotoja, vertaisoppimista yli organisaatorajojen, mentorointiprosessia, käytännön järjestelyjä, mentoroinnin toteutusta, seuranta ja arviointia, mentorointiin liittyviä haasteita, henkilöstön tukea mentoroinnissa sekä mentoroinnin vaikutuksia henkilöstölle ja asiakkaille. Vertailukehittämisvierailun keskusteluissa kerätyn keskusteluaineiston hyödyntämiseen opinnäytetyössä haettiin lupa Kuopion yliopistosairaala.

### 3.2.3 Aineiston analysointi ja tulokset

Vertailukehittämisvierailun aineiston analyysi tehtiin systemaattista sisällönanalyysia vapaamuotoisemmin. Aineistosta kartoitettiin toimivia mentorointikäytäntöjä. Keskustelujen muistiot kirjoitettiin puhtaaksi ja aineistoon perehdyttiin lukemalla sitä useaan kertaan, että siitä saatiin muodostettua kokonaisnäkemys. Aineistosta ymmärrettiin, että osaamisen kehittäminen mentoroinnin avulla on antoisaa, haastavaa ja siihen tarvitaan aikaa, sekä henkilöstöresursseja. Aineiston analyysissa aineisto luokiteltiin käyttöön otettaviin ideoihin, pienin muutoksin käyttöönotettaviin ideoihin ja tuloksiin jotka voitiin unohtaa.

#### *Sellaisenaan käyttöönotettavat ideat*

- Mentorointiin saadaan näkyvyyttä ja nostetta integroimalla se strategiaan ja kuvaamalla mentorointiprosessi.
- Työntekijöiden kuuleminen ja kuunteleminen mentoroinnin suunnittelu- ja pilotointivaiheessa.
- Mentoroinnin systemaattiseen käyttöön, seurantaan ja arviointiin tulee kiinnittää huomiota heti suunnitteluvaiheessa.
- Mietitään valmiiksi menetelmiä, miten toteuttaa ja ylläpitää mentorointitoimintaa arjen muutoksissa.
- Perusteellisesti kuvattu mentorointiprosessi auttaa mentorointisuhteen luomisessa ja siinä toimimisessa.
- Koulutusta järjestetään yhteistyössä ammattikorkeakoulun kanssa, työyksikön omissa koulutustilaisuuksissa tai organisaation sisäisissä koulutuksissa. Mentorointi ei vaadi aina koulutusta.

- Kokemusta omaavan työntekijän innokkuus, sitoutuminen ja lähijohtajan suositus mentorina toimimiseen ovat mentorina toimimiseen puoltavia tekijöitä.
- Varaamalla aikaa mentorintisuhteeseen saadaan toiminta vakiinnutettua. Palautteen antaminen ja saaminen mahdollistuvat keskustelujen avulla, joihin on varattava aikaa.

*Pienin muutoksin käyttöön otettavat ideat:*

- Mentorointikoulutuksen järjestäminen, jolloin mahdollistuu työntekijöiden kuuleminen mentoroinnin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.
- Uudenlaisten mentorointimenetelmien käyttö kuten ryhmämentorointi tai e-mentorointi.
- Osaamisen tunnustaminen, palkitseminen ja huomiointi organisaation valitsemalla tavalla.
- Mentorointikoulutuksen ja mentoroinnin systemaattinen kirjaaminen henkilöstöhallinnon järjestelmään.

*Tulokset, jotka voidaan unohtaa:*

- Organisaatioiden välinen mentorointi.

### 3.2.4 Tulosten tarkastelua

Vertailukehittämisvierailun tavoitteena oli kartoittaa Kuopion yliopistosairaalan toimivia mentorointikäytäntöjä. Tarkoituksena oli kehittää omaa organisaation mentorointiohjelmaa. Kehittämiskysymyksenä oli, miten luodaan toimivia käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi mentoroinnin avulla? Vertailukehittäminen tehtiin työelämän kehittämisen tarpeesta. Huolellinen vierailun suunnittelu ja tavoitteenasettelu edistivät vertailukehittämisen tuloksia. Vertailukehittämiskysymysten laadinta työelämäkehittäjän ja työyhteisön hoitotyöntekijöiden yhteistyönä lisäsi tulosten käytettävyyttä oman toiminnan kehittämisessä.

Vertailukehittämisvierailun keskusteluista kertyneestä aineistosta saatiin tuloksiksi sellaisenaan ja vähäisin muutoksin käyttöön otettavat kehittämisideat, jotka vastaavat kehittämiskysymykseen sekä tällä hetkellä unohdettavat ideat. Tulosten mukaan kuvaamalla mentorointiprosessi ja tuomalla mentorointi strategiaan mentorointi saa näkyvyyttä. Tämä vaikuttaa myönteisesti mentoroinnin käytettävyyteen. Kuopion yliopistosairaalassa oli kehitetty mentorointia kauan, useilla tavoilla ja tahoilla. Vuonna 2008 perehdyttämisen kehittämisen yhteydessä mentorointi oli kuvattu osaksi perehdyttämisprosessia. Tammi-

kuussa 2016 mentorointiprosessi ja mentoroinnin kehittämistyö oli kuvattu intraan. Allinsonin, Armstrongin ja Hayesin (2002, 1113) mukaan mentorointiohjelman virallisuuden osoittaa se, että organisaation sisällä mentoroinnille annetaan resursseja, siitä tiedotetaan ja sille annetaan tunnustusta. Tulosten mukaan hyvin kuvattu mentorointiprosessi auttaa toimijoita mentorointisuhteen luomisessa ja siinä toimimisessa.

Mentoroinnin suunnittelu- ja pilotointivaiheessa tulee kuunnella työntekijöitä. Mentoroinnin systemaattinen käyttö, seuranta ja arviointi on huomioitava sekä mietittävä menetelmät, miten mentorointitoimintaa toteutetaan ja ylläpidetään arjen muutoksessa. Soinisen (2008, 26 - 27) mukaan mentoroinnin järjestäjä luo mentoroinnin puitteet yhdessä muiden mentoroinnin toimijoiden kanssa. Mentoroinnin järjestäjä vastaa mentoroinnin kokonaisuudesta aina suunnittelusta arviointiin saakka. Oleellisia sidosryhmiä mentoroinnin järjestämisessä ovat organisaation johto, henkilöstöhallinto sekä organisaation työntekijät. Organisaation työntekijöiden suhtautuminen mentorointiin ja mentorointiohjelmiaan vaikuttaa mentoroinnin edistymiseen (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 39). Johdon tuki mentoroinnille on välttämätöntä (Juusela ym. 2000, 42 - 43), mikä lisäksi työntekijöiden vertaistuki edistää mentorointiparien muodostumista ja pysyvyyttä (Soininen 2008, 28).

Osaamista kehitettiin työntekijän perehtymisaikana ja perehdytysprosessin jälkeen hänellä oli mahdollisuus saada mentori. Juuselan (2010, 5 - 6) mukaan mentorointi syventää perehdytyksen aikaista osaamisen kehittymistä. Mentoroinnissa kehittyvän vastavuoroisen vuorovaikutussuhteen avulla on mahdollista huomioida sekä organisaation että työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita. Mentorointiprosessin toteuttamisen joustavuus ilmeni yksiköstä riippuen mentorin valinnassa. Mentori valittiin heti työsuhteen alussa tai uuden työntekijän työskenneltyä jo jonkin aikaa. Valinta tehtiin yhdessä lähijohtajan kanssa tai mentorointi saatiin itse valita mentorin. Mentorointi oli vapaaehtoista. Mentoroinnille on tyypillistä se, että mentorointisuhte perustuu vapaaehtoisuuteen (Karjalainen 2010, 86). Mentorointiparien muodostaminen on mentorointiprosessin yksi merkittävimmistä vaiheista (Allinson ym. 2002, 1113; Soininen 2008, 83).

Mentorointikoulutusta oli tarjolla esimerkiksi vuosittain järjestettävissä mentorivalmennuksissa ja esimiesvalmennuksessa. Yhteistyötä tehtiin tiiviisti Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Mentorikoulutukseen oli osallistunut jo noin sata työntekijää. Mentorointiin osallistujien kouluttaminen ehkäisee tyytymättömyyttä ja turhautumista, joita aiheuttaa epätie-toisuus toiminnan tavoitteista ja osallistujien rooleista (Murotie 2008, 23). Tulosten mukaan mentorointi ei aina vaadi koulutusta. Mentorina toimimista puoltaa kokemusta omaavan työntekijän innokkuus, sitoutuminen ja lähijohtajan suositus. Johnsonin (2002, 89) mukaan mentoreiden ja mentorointivapaaehtoisuus lisää toimijoiden osallisuutta.

Mentorointisuhteen alussa tehtiin kirjallinen mentorointisopimus. Käytössä olivat mentorointisopimus ja suunnittelumalli. Karjalaisen (2010, 87) mukaan mentoroinnista tehtävä sopimus säätelee toiminnan edistymistä ja luo rakenteen prosessille. Tärkeintä sopimuksessa on keskustella mentoroinnin osapuolten odotuksista. Mentorointisopimukseen kirjataan mentoroinnin tavoitteet, osapuolet, kesto, keskeiset toimintatavat sekä mentorointiin sitoutuminen (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 96). Ajan resursoinnilla mentorointitoiminta saadaan vakiinnutettua. Dialogisen vuorovaikutuksen syntyminen mahdollistuu mentorointikeskustelujen avulla, joihin on varattava aikaa.

Uutena toimintamallina Kuopion yliopistosairaalassa oli mentorointikumppanuussopimus. Toimintamallissa osaamisen vaihdantaperiaatteella osaamista jaetaan yli organisaatorajojen. Toiminnasta oli kirjoitettu tiedote, joka toimii mentoroinnin markkinointivälineenä. Murotie (2008, 14) kuvaa, että mentorointi voi ylittää organisaation rajat ja mentorointisuhte voi syntyä eri organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Markkinoinnilla mentoroinnin tunnettavuutta lisätään organisaation jäsenille sekä haetaan mentoroinnille organisaation tukea ja hyväksyntää (Soininen 2008, 20).

Kehittämisestä huolimatta mentoroinnin eteneminen koettiin hitaaksi. Kehitettävää oli mentoroinnin kokonaisuuden seurantajärjestelmä, jolloin mentorointisopimukset ja arviointit dokumentoidaan keskitetysti. Myös lähijohtajien mentorointi vaati edelleen kehittämistä. Leskelän (2005, 97) sekä Heikkilän ja Utraisen (2004, 15 - 17) mukaan mentorointi tuki lähijohtajia ammatillisuuden kehittämisessä. Heidän osaamisensa kehittyi johtamisessa ja päätöksenteossa ja mentorointiprosessin ymmärtämisestä oli hyötyä heidän työssään. Vertailukehittämiskohteessa mentoroinnin toteuttamiseen, seurantaan ja arviointiin tarvittiin sitoutuneita työntekijöitä organisaation eri tasoilta. Vahvuutena koettiin toimisto- ja sihteeripalveluyksikön sitoutuminen mentorointiin, mikä tuli esille vahvistuneena ammattiyhpeytinä.

Kun bechmarkkauksen tuloksia pohdittiin yhdessä hallintoylihoitajan ja sairaanhoitajakollegan kanssa totesimme, että mentorointia kannattaa kehittää osaamisen kehittämisen tueksi. Organisaation mentorointiohjelman suunnittelussa tuli huomioida mentorointikoulutus, mentoroinnin ohjaus, esimieskoulutus ja mentoroinnin laaja-alaisuuden edistäminen, jolloin se on kehittävä. Vertailukehittämisieailun tuloksena saatuja hyviä käytäntöjä hyödynnettiin organisaation mentorointiohjelman kehittämisen viitekehityksessä. Seuraavaksi kuvataan kolmantena esiselvitysmenetelmänä systemoitu kirjallisuuskatsaus.

### 3.2.5 Lähteet

Allison, C.W. & Armstrong, S.J. & Hayes, J. 2002. Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process. *Journal of Management Studies* 39(8), 1111 - 1137.

Arviointityökaluja 2015. Parastaminen (Benchmarking). Soste. Viitattu 20.8.2017. Luettavissa <https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/kehittaminen-ja-arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html>

Heikkilä, H. & Utriainen, K. 2004. Mentoroinnin merkitys hoitotyön johtamisosaamiselle. *Ylihoitajalehti* 32(4), 13 - 18.

Juusela, T. 2010. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössä. Helsinki: Edita Prima.

Juusea, T. & Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Johnson, B.W. 2002. The Intentional Mentor: Strategies and Guidelines for the Practice of Mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice* 33(1), 88 - 96.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatiossa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 52(2), 99 - 101.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388. Viitattu 2.1.2017. Luettavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>

Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sippola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 448. Viitattu 10.10.2018. Luettavissa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>

Murotie, H. 2008. Mentorointi - Kehittävä vuorovaikutussuhde työssäoppimisen tukena. Hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu tutkielma.

Niinikoski, S. & Karjalainen, A. 2005. Johdanto. Teoksessa S. Niinikoski (toim.) Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu. Tampere: Tammer-Paino Oy, 7 - 16.

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi - Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. Pro-gradu tutkielma.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

### 3.3 Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittäminen mentoroinnilla - systemoitu kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksilla voidaan hahmottaa olemassa olevia tutkimuksia ja niiden muodostamaa kokonaisuutta eli tiivistää aikaisempaa tutkittua tietoa. Näin saadaan käsitys siitä, minkälaista aikaisempi tutkimus on sisällöllisesti ja menetelmällisesti. (Johansson 2007, 3.) Tässä luvussa käsitellään systemoitua kirjallisuuskatsausta aineistonkeruumenetelmänä, ja kuvataan tämän opinnäytetyön systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteutus.

#### 3.3.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus aineistonkeruumenetelmänä

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimus olemassa oleviin tutkimuksiin, ja menetelmällä voidaanakin löytää korkealaatuisesti tutkittuja tutkimustuloksia. Toteuttamisessa korostuu rajauksen tarkkuus ja valikointi. Kohdennettu tarkoitus ja tarkka tutkimusten valinta, analysointi- ja syntetisointiprosessi ovat ominaista systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle. Jokainen vaihe kirjataan tarkasti, tällä pyritään virheiden minimoimiseen ja tutkimuksen samanlaiseen toistettavuuteen. (Johansson 2007, 3 - 5.)

Johansson (2007, 5) jakaa vaiheet kolmeen, jotka ovat katsauksen suunnittelu, katsauksen tekeminen hakuineen, analysointineen ja synteeseineen sekä katsauksen rapor-

tointi. Kääriäinen ja Lahtinen (2006, 37 - 45) jakavat katsauksen vaiheet tutkimuskysymysten määrittämiseen, alkuperäistutkimusten hakuun, tutkimusten valintaan ja laadun arviointiin, tutkimusten raportointiin ja tulosten esittämiseen.

Systemaattisen kirjallisuuskatsaus alatyypiksi erotetaan systemoitu kirjallisuuskatsaus. Systemoitu kirjallisuuskatsaus etenee systemaattisen katsauksen mukaisesti, muttei ole yhtä laaja, kokonaisvaltainen ja järjestelmällinen. (Grant & Booth 2009, 95, 103.) Systemoidun katsauksen voi tehdä yksi tutkija. Systemaattiseen katsaukseen vaaditaan ainakin kaksi tutkijaa, jotta tutkimusprosessin katsotaan olevan luotettava. (Johansson 2007, 6.)

### 3.3.2 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

#### *Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset*

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa aikaisempaa tutkittua tietoa mentoroinnista hoitotyöntekijän osaamisen kehittämisen menetelmänä. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten mentoroinnilla voidaan kehittää hoitotyöntekijän osaamista. Tutkimuskysymys laadittiin siten, että saataisiin kartoitettua viimeisin tutkittu tieto mentoroinnista hoitotyöntekijän osaamisen kehittämisen menetelmänä suomalaisessa hoitotyön kontekstissa. Tutkimuskysymys oli, miten hoitotyöntekijän osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla?

#### *Hakusanojen ja tietokantojen valinta*

Tutkimuskysymyksen asettamisen jälkeen valitaan hakusanat ja tietokannat (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40; Johansson 2007, 6). Kirjallisuuskatsauksessa tiedonhakuun valittiin Medic, Melinda ja Arto -tietokannat. Valittuihin tietokantoihin päädyttiin, koska tarkoituksena oli kartoittaa kansallisesti korkeatasoiset tutkimukset ja julkaisut mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä. Käytetyt hakusanat ja hakusanayhdistelmät tietokannoittain ovat taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Hakusanat tietokannoittain

Tietokanta	Hakusanat ja hakusanayhdistelmät
Melinda	osaam? and kehit? and mentor? mentorointi and osaam? and kehit? mentorointi and hoitot
Medic	Mentor* and osaami* and kehit* Mentori and hoitotyö*
Arto	Mentorointi and osaamisen kehittäminen

*Sisäänotto- ja poissulkukriteerit*

Tarkasti ja systemaattisesti kuvatut valintakriteerit varmistavat, että katsaukseen mukaan tulevat tutkimukset vastaavat tutkimuskysymykseen ja ehkäisevät systemaattisia virheitä. (Johansson 2007, 6; Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 48.) Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on suunniteltu siten, että saadaan laadukasta tutkimustietoa mentoroinnin käytöstä osaamisen kehittämisen menetelmänä, jota voidaan hyödyntää suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksen aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimus / julkaisu on tieteellinen tutkimus, - artikkeli tai pro-gradu tutkielma</li> <li>- Tutkimuksen kohteena tai sen osana on mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä</li> <li>- Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämisessä / sosiaali- ja terveysalalla</li> <li>- Julkaisukieli on suomi tai englanti</li> <li>- Julkaisuvuosi on 2000-2017</li> <li>- Julkaisu on saatavissa e-aineistona, Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston aineistotietokannasta tai yhteislainana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimus on perusopiskelijoiden opinnäytetyö, ei ole tieteellinen tutkimus tai artikkeli</li> <li>- Tutkimuksen kohteena, tai sen osana ei ole mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä</li> <li>- Tutkimuksessa käsitellään mentorointia hoitotyön opiskelijoiden osaamisen kehittämisen menetelmänä</li> <li>- Julkaisukieli on jokin muu kuin suomi tai englanti</li> <li>- Julkaisuvuosi on ennen 2000</li> <li>- Julkaisu ei ole saatavissa e-aineistona, Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston aineistotietokannasta tai yhteislainana</li> </ul>



### Aineiston haku ja valinta

Kirjallisuuskatsauksen aineiston haku tehtiin Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjaston Finna -tiedonhakuportaalin kautta 12/2016 - 2/2017. Taulukossa 4 kuvataan aineistonhaku tietokannoittain, hakusanat, rajaukset, hakutulokset sekä otsikon perusteella valittujen tutkimusten määrä, että tiivistelmän perusteella lopulliseen analyysiin valittujen tutkimusten määrä (n=8).

TAULUKKO 4. Aineistonhaku tietokannoittain ja kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto

Tietokanta	Hakusanat	Hakutulokset	Otsikon perusteella valikoidut	Tiivistelmän perusteella valikoidut	Lopulliseen analyysiin valikoidut
<b>Melinda</b>	osaam? and kehit? and mentor?	n= 117	n=3	n=3	n=3
	mentorointi and osaam? and kehiti?	n= 30	n=2	n=2	n=0
	mentorointi and hoitot?	n=58	n=2	n=2	n=1
<b>Medic</b>	mentor* and osaami* and kehiti*	n=6	n=1	n=1	n=1
	mentorointi	n=16	n= 4	n= 3	n=2
	mentori and hoitotyö*	n=85	n=2	n=2	n=1
<b>Arto</b>	mentorointi and osaami- sen kehittämi- nen	n=30	n=16	n=0	n=0
<b>Yhteensä</b>		<b>342</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>8</b>

### *Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset*

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston muodosti 8 alkuperäistutkimusta. Tutkimukset esitetään liitteessä 1, josta selviää tutkimuksen tekijä(t), tutkimusvuosi, tutkimuksen nimi ja tieteenala. Sarakkeisiin on kirjattu tarkoitus, tutkimustehtävät, aineisto, aineiston keruu ja analysointimenetelmä sekä keskeiset tulokset.

#### 3.3.3 Aineiston analysointi

Analysoitava aineisto, josta haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, valittiin lopulliseen analyysiin valikoitujen julkaisujen tiivistelmistä ja johtopäätöksistä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä pyritään analysoimaan aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoon on tarkoitus luoda selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Pyrkimys on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97, 105). Aineiston analyysi tehtiin, kuten luvussa 3.1.2 kuvattiin (ks. 25).

Kirjallisuuskatsauksessa saadun aineiston sisällönanalyysi tapahtui aineiston ehdoilla, aineiston ohjatessa analyysia. Saatu aineisto analysoitiin järjestelmällisesti, jotta se toisi vastaukset tutkimuskysymykseen ”miten hoitotyöntekijän osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla?” Tutkimuskysymys ohjasi analyysia. Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin vielä läpi useaan kertaan, mikä vahvisti kokonaiskuvan muodostumista aineistosta. Aineiston tuttuus luo mahdollisuudet hyvään analysointiin.

Analyysivaiheita noudattaen alkuperäisilmaukset (38) kirjoitettiin taulukkoon ja koodattiin juoksevalla numeroinnilla analyysiyksikön ollessa lausuma, joka kuvasi, miten mentoroinnin avulla voidaan kehittää hoitotyöntekijän osaamista. Tämän jälkeen alkuperäisilmaisut pelkistettiin ja koodattiin juoksevan numeroinnin perään laitettulla pienellä kirjaimella. Kun alkuperäisilmaisut pelkistettiin, aineistosta saatiin karsittua tutkimustehtävän kannalta epäolennaisuudet.

Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia merkityksiä ja yhdistettiin asiat, jotka näyttivät kuuluvan yhteen. Samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ja yhdistettiin samaan luokkaan, jolle annettiin sisältöä kuvaava nimi. Alaluokkia muodostui 10. Muodostuneista alaluokista etsittiin yhtäläisyyksiä, joiden mu-

kaan alaluokat ryhmiteltiin ja yhdistettiin edelleen yläluokiksi (4) ja nimettiin sisältöä kuvaavalla nimellä. Taulukossa 5 kuvataan esimerkki aineiston induktiivisesta sisällönanalyysistä. Kuvatun analyysin mukaisesti muodostuivat saadut (10) alaluokkaa ja (4) yläluokkaa, jotka kuvataan taulukossa 6.

TAULUKKO 5. Esimerkki aineiston induktiivisesta sisällönanalyysistä

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
<p>1. Ammatillaiset kuvaavat mentoroinnin suhdetta vastavuoroisena oppimisena.</p> <p>4. Opetuksen erityispiirre mentoroinnin aikana oli se, että sekä mentoroitavana että mentorina oppii.</p> <p>6. Mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välillä on positiivinen yhteys</p> <p>7. Yhteyttä selittävät hiljaisen tiedon siirtyminen, vuorovaikutuksessa oppiminen sekä kongnitiivinen psykologia.</p>	<p>1.a Mentorointisuhde vastavuoroista oppimista.</p> <p>4.a Mentoroinnin aikana mentoroitavana oppii.</p> <p>4.b Mentoroinnin aikana mentorina oppii.</p> <p>6.a Mentoroinnin ja osaamisen kehittymisen välillä on positiivinen yhteys.</p> <p>7.a Yhteyttä selittää hiljaisen tiedon siirtyminen.</p> <p>7.b Yhteyttä selittää vuorovaikutuksessa oppiminen.</p> <p>7.c Yhteyttä selittää kongnitiivinen psykologia.</p>	<p>A. Oppimisen vastavuoroisuus (1.a, 4.a, 4.b, 6.a...)</p> <p>D. Tiedollinen kehittyminen (7.a, 7.c...)</p>	<p>III Mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittymisen tukena A., D., F.</p>

TAULUKKO 6. Induktiivisen sisällönanalyysin mukaan muodostuneet ala- ja yläluokat

Alaluokka	Yläluokka
A. Oppimisen vastavuoroisuus	I. Mentorointimenetelmän tunteminen (hoitotyöntekijän) osaamisen tukemisen perusta
B. Mentoroinnin moninaisuuden tunteminen	B., C.
C. Organisaation tuki ja sitoutuminen	II. Mentorointi itsesäätelyvalmiuksien kehittämisen tukena
D. Tiedollinen kehittyminen	E., H., J.
E. Persoonana kehittyminen	I. Mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittämisen tukena
F. Käytännöllisen tiedon kehittyminen	A., D., F.
G. Sosiaalinen kehittyminen	II. Mentorointi yleisten työelämävalmiuksien kehittämisen tukena
H. Näkemysten avartuminen	G., I.
I. Voimaantuminen	
J. Reflektointi	

### 3.3.4 Tulokset

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi tuotti vastauksia tutkimuskysymykseen ”miten mentoroinnin avulla voidaan kehittää hoitotyöntekijän osaamista?” Tuloksiksi muodostui neljä yläluokkaa: *mentorointimenetelmän tunteminen (hoitotyöntekijän) osaamisen tukemisen perusta, mentorointi itsesäätelyvalmiuksien kehittämisen tukena, mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittämisen tukena ja mentorointi yleisten työelämävalmiuksien kehittämisen tukena.*

*Mentorointimenetelmän tunteminen (hoitotyöntekijän) osaamisen tukemisen perusta* muodostuu alaluokista mentoroinnin moninaisuuden tunteminen sekä organisaation tuki ja sitoutuminen. Mentorointi on osaamisen kehittämisen menetelmänä moninainen. Mentoroinnin mahdollisuudet ja vaikutukset ovat laajoja. Mentorointi kuvataan luonnolliseksi tueksi ja opastukseksi työelämässä (Karjalainen 2010), mentorointi koetaan tärkeänä, joustavana ja tehokkaana (Ahtiainen 2009) osaamisen kehittämisen menetelmänä. Sairasen (2004) tutkimuksen mukaan mentorointi on hyvä käynnistää perehdytyksen jälkeen, jolloin aktorilla on jo tietoa hoitotyöstä ja oppimistarpeistaan. Mentorointi on perehdytystä laajempi ja sisällöltään sekä tapaamistiheydeltään yksilöllinen. Mentorointi merkitsee

mentoroitavalle tukea. Mietola-Koiviston (2007) tutkimustulosten mukaan mentorointi tulisi aloittaa pian uuden työntekijän tullessa osastolle ja jatkaa säännöllisiä tapaamisia ainakin vuoden ajan. Karjalaisen (2010) mukaan organisaatiolla on keskeinen asema ja rooli mentoroinnin toteutuksessa. Mentoroinnin resursseja suunniteltaessa on huomioitava, että mentorointia vaikeuttaa kiire (Mietola-Koivisto 2007), tauot ja sovittujen tapaamisten peruuntuminen (Sairanen 2004). Mentorointiohjelma on hyvä ammatillisen kehittymisen ja tukemisen menetelmä (Nikki, Koivunen & Suominen 2010).

*Mentorointi itsesäätelyvalmiuksien kehittymisen tukena* yläluokka muodostuu mentoroinnin persoonana kehittymisen tukemisen, osapuolten näkemysten avartumisen ja reflektoinnin alaluokkien yhteydestä. Mentorointi tukee niin henkilökohtaista ajatusmaailman ja osaamisen kehittymistä (Heikkilä 2016), asiantuntijuuden ja kokonaispersoonan kehittymistä (Ahtiainen 2009), ammatti-identiteetin muodostumista (Mietola-Koivisto 2007), emotionaalista vahvistumista (Jokinen & Mikkonen & Jokelainen & Turjamaa & Hietämäki 2010) kuin eettistä osaamista (Sairanen 2004). Mentoroinnin avulla sekä mentori että akteri saavat uusia näkökulmia (Sairanen 2004) niin työhön kuin työyhteisön jäseniin (Mietola-Koivisto 2007). Mentorointi kehittää ongelmanratkaisutaitoja (Ahtiainen 2009), kriittistä ajattelua (Jokinen ym. 2010) sekä oman että työyhteisön kehittymisen tietoista tarkastelua ja edistää refleктоivaa työskentelyä (Mietola-Koivisto 2007; Sairanen 2004).

*Mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittymisen tukena* yläluokka muodostui alaluokista oppimisen vastavuoroisuus, tiedollinen kehittyminen ja käytännöllisen tiedon kehittyminen. Mentorointisuhteessa on vastavuoroista oppimista, jolloin sekä mentorina että mentoroitavana oppii (Karjalainen 2010; Heikkilä 2016). Vuorovaikutus mentorointisuhteessa ymmärretään luottamuksellisena, kehittäväenä, tukea antavana ja työssäoppimisen mahdollisuuksia edistävänä (Murotie 2008). Mentorointi on yhteydessä osaamisen kehittymiseen ja menetelmänä mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen (Heikkilä 2016; Sairanen 2004) ja tiedollisen (Mietola-Koivisto 2007) sekä teoreettisen osaamisen kehittymisen (Sairanen 2004).

Käytännöllisen tiedon kehittyminen mentoroinnin avulla ilmenee työelämän käytäntöjen ja rutiinien kehittymisenä (Heikkilä 2016) sekä käytännön hoitotyön tietämyksen kehittymisenä (Mietola-Koivisto 2007). Mentorointi edistää ammatillista osaamista (Ahtiainen 2009; Jokinen ym. 2010) ja kokemuksellisen ja eettisen osaamisen välittymistä uudelle työntekijälle (Sairanen 2004).

*Mentorointi yleisten työelämävalmiuksien kehittymisen tukena* muodostuu sosiaalisen kehittymisen ja voimaantumisen alaluokista. Karjalaisen (2010) ja Ahtiaisen (2009) tutkimusten mukaan mentorointi kehittää sosiaalisia taitoja. Mentorointiin osallistuvien kuuntelemisen taito vahvistuu, mikä tukee heidän henkistä vahvistumista (Mietola-Koivisto 2007). Työyhteisöön sopeutuminen ja sitoutuminen vahvistuvat mentoroinnin avulla (Mietola-Koivisto 2007; Sairanen 2004). Voimaantuminen kehittyy mentoroinnin avulla syntyneen kokonaisvaltaisen ja henkisen vahvistumisen sekä työskentelymotivaation lisääntymisen ja työssä jaksamisen kokemusten myötä (Mietola-Koivisto 2007).

### 3.3.5 Pohdinta

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa aikaisempaa tutkittua tietoa mentoroinnista hoitotyöntekijän osaamisen kehittämisen menetelmänä. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten mentoroinnilla voidaan kehittää hoitotyöntekijän osaamista. Tutkimuskysymykseen, miten hoitotyöntekijän osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla? Vastauksena saatiin *mentorointimenetelmän tunteminen (hoitotyöntekijän osaamisen tukemisen perusta, mentorointi itsesääätelyvalmiuksien kehittymisen tukena, mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittymisen tukena ja mentorointi yleisten työelämävalmiuksien kehittymisen tukena*.

Yhteiskunnan ja työelämän jatkuvan muutoksen ja kehittymisen keskiössä mentorointi on työntekijöitä ja työyhteisöä moninaisesti kehittävä osaamisen kehittämisen menetelmä. Osaamisen kehittyminen on jatkuva oppimisprosessi (Ruohotie 2000, 9). Osaamisen kehittyminen on yhteydessä työhön sitoutumiseen, vastuuseen ja käsitykseen omasta roolista työyhteisössä. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2008, 39 - 44.) Mentorointia voidaan käyttää monenlaisissa organisaatioissa ja eri ammattiryhmien osaamisen kehittämisessä. Mentorointi ymmärretään tehokkaaksi menetelmäksi työntekijän osaamisen kehittämisessä ja organisaatioon sosiaalistamisessa. Mentoroinnilla on yhteys työhön suhtautumiseen ja asenteisiin työssä. (Nikki ym. 2010, 20.) Mentoroinnin avulla organisaatio saa organisaatioon sitoutuneimmat työntekijät (Ristikangas & Clutterbuck & Manner 2014, 56 - 57).

Mentoroinnilla voidaan kehittää hoitotyöntekijän osaamista perehtymällä mentorointiin osaamisen kehittämisen menetelmänä, mentorointiohjelmaan ja -prosessiin. Organisaation mentorointiohjelmaa kehitettäessä on hyvä huomioida sekä organisaation tavoitteet ja resurssit, että työntekijöiden tavoitteet ja odotukset mentoroinnille. Mentorointiohjelma

tarvitsee toimiakseen organisaation osoittamia resursseja. (Juusela & Lillia & Rinne 2000; Karjalainen 2010; Soininen 2008.) Organisaatiossa ja työyhteisössä mentoroinnille on annettava sen ansaitsema arvostus osaamisen kehittämisen menetelmänä. Mentorointiin osallistuvien on hyvä olla mukana mentorointimenetelmää kehitettäessä, jolloin tietoisuus mentoroinnista lisääntyy. Yhteiskehittäminen edistää kollegiaalisen tuen kehittymistä, joka on merkittävää mentoroinnin ylläpitämisessä. Mentorointiohjelman toteuttaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää osaamistaan ja verkostoitua organisaatiossa (Cunningham 2016).

Mentoroinnin mahdollistama dialogi syntyy vuoropuhelusta, joka on vastavuoroista ja tasavertaista keskustelua. Dialogi on enemmän kuin pelkkää keskustelua, sitä kuvataan luovaksi prosessiksi, jossa informaation seulomisen lisäksi eläydytään eri ratkaisuvaihtoehtoihin ja omien ajatusmallien kyseenalaistamiseen. (Mäkinen 2002.) Mentoroinnissa oppiminen on vastavuoroista. Avoin keskustelu mentorointiin osallistuvien odotuksista edistää mentorointisuhteen onnistumista (Leskelä 2005). Mentorointi mahdollistaa reaaliaikaisen käytännön työtilanteiden reflektoinnin, mikä edistää syvällisen osaamisen kehittymistä (Nikki ym. 2010, 26).

Kirjallisuuskatsauksen tulosten reflektion avulla kehitetään organisaation mentorointiohjelman kehittämisen viitekehystä. Mentorointiohjelman avulla voidaan kehittää hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittymistä. Organisaation rakenteen, palvelujärjestelmien, asiakkaan hoitopolkujen ja henkilöstön osaamisen hyödyntämisen kehittymisen myötä on tärkeää, että työntekijöiden osaamisen kehittämiseen hyödynnetään erilaisia menetelmiä. Mentorointiohjelman kehittäminen toteutuu toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti. Seuraavassa artikkelissa on kuvattu mentorointiohjelman kehittäminen.

### 3.3.6 Lähteet

Ahtiainen, S. 2009. Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona: työkalu osaamisen kehittämiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Cunningham, A. 2016. What are the Benefits of Mentorship Relationships? Cornell University ILR School. Viitattu 10.11.2017. Luettavissa <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=student>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2008. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint, 26 - 49.

Grant, M.J. & Booth, A. 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal* 26(2), 91 - 108. Viitattu 29.3.2017. Luettavissa <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19490148>

Heikkilä, H. 2016. Osaaminen, osaamisen johtaminen ja mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä. Kauppamatkustustieteiden tiedekunta. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset - huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Digipaino-Turun Yliopisto, 3 - 9.

Jokinen, P., Mikkonen, I., Jokelainen, M., Turjamaa, R. & Hietamäki, M. 2010. Mentori suomalaisessa hoitotyön kontekstissa – käsiteanalyysi hybridisellä mallilla. *Hoitotiede* 22(1), 55 - 66.

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

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 388. Viitattu 2.1.2017. Luettavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 18(1), 37 - 45.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 448. Viitattu 10.10.2018. Luettavissa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>

Mietola - Koivisto, T. 2007. Mentorointi synnytyskättilöiden ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.



Murotie, H. 2008. Mentorointi – Kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Mäkinen, P. 2002. Dialogi oppimisessa ja opetuksessa. Verkko-Tutor. Viitattu 8.11.2017 Luettavissa <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/dialogi.htm>

Nikki, L. & Koivunen, M. & Suominen, T. 2010. Uuden työntekijän mentorointi: katsaus empiiriseen tutkimukseen. Tutkiva Hoitotyö 8(3), 20 - 27.

Pudas-Tähkä, S. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Digipaino-Turun Yliopisto, 46 - 57.

Ristikangas, V. & Clutterbuck, D. & Manner, J. & Heiskanen, M. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Sairanen, S. 2004. Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittymisen menetelmänä hoitotyössä -mentoreiden ja aktoreiden näkemyksiä. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi. Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## 4 MENTORINTIOHJELMAN KOKONAISPROSESSIN KUVAUS

Opinnäytetyön kehittämisen kohde on hoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen mentoroinnin avulla. Tässä artikkelissa kuvataan Kainuun sotien mentorintiohjelman kokonaisprosessin kuvaus. Mentorintiohjelman kehittämisessä huomioitavia tekijöitä selvitettiin esiselvityskyselyllä, benchmarkingilla ja kirjallisuuskatsauksella, joiden tuloksia hyödynnettiin mentorintiohjelman kehittämisessä. Mentorintiohjelmaa pilotoidaan ja kehitetään pilotoinnin aikana saadun palautteen avulla. Mentorintiohjelman kokonaisprosessin kuvaus päädyttiin kuvaamaan PDCA mallin mukaisesti. PDCA on jatkuvan laadun parantamisen malli, jossa kehitys nähdään jatkuvana prosessina (Laatuakatemia 2017). William Edwards Demingin (1900 - 1994) jatkuvan kehittämisen mallissa on neljä vaihetta, jotka seuraavat toisiaan: suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check) ja paranna (Act) (PDCA). Vaiheet muodostavat syklin, jonka tavoitteena on saada määritellystä lähtötilanteesta spiraalimaisesti etenevä prosessi. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80 - 81.)

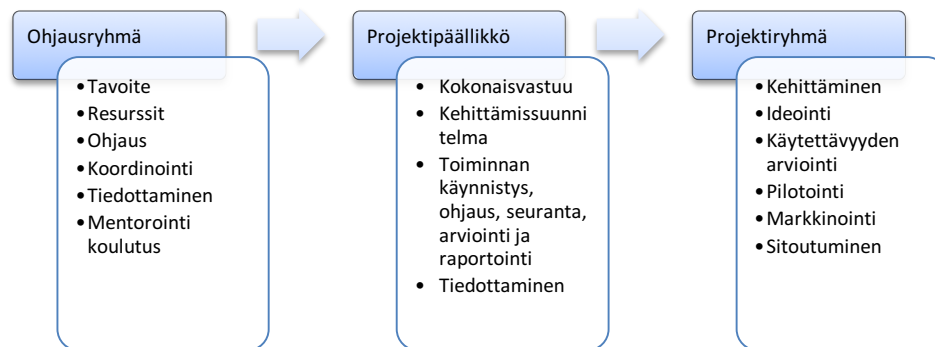
### 4.1 Projektiorganisaation perustaminen

Perinteinen PDCA -malli on luonteeltaan jatkuva. Toinen prosessi alkaa yhden päättyessä ja kehittämiskohteita voi olla samanaikaisesti useita. Tämä tarkoittaa toimintojen päivittämistä uusimman näytön mukaiseksi. Näytön käyttöönotto voi myös paljastaa uusia kehittämiskohteita. (Holopainen & Juntila & Jylhä & Korhonen & Seppänen 2013, 89.) Suunnitteluvaihe sisältää perehtymisen, ideoinnin ja arvioinnin. (Pitkänen 2005, 51.)

Selvästi rajatut kehittämistehtävät voidaan organisoida projekteiksi. Hanke eli projekti on kertaluonteinen, kestoltaan rajattu ja sille varatuilla resursseilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus, jolla tavoitellaan ennalta määrättyä tulosta. Jokaisella hankkeella on kyseistä hanketta määrittelevät tavoitteet. Ennalta määriteltyyn projektiin perustetaan projektiorganisaatio, joka on projektin toteuttamista varten muodostettu tarkoituksen mukainen organisaatio, jossa mukaan valitut henkilöt toimivat sovitun määräajan. Tavallisesti projektiorganisaatio koostuu ohjaus- ja johtoryhmästä ja yhteistyökumppaneista. (Pelin 2008, 25 – 26, 65; Silfverberg 2017, 6, 50.)

Projektin suunnittelu selkeyttää projektin tavoitteita ja lisää yhteisymmärrystä. Hyvällä suunnittelulla vahvistetaan projektiorganisaation tehokkuutta ja kommunikaatiota organi-

saation toimijoiden välillä sekä minimoidaan riskit. Projektisuunnitelma elää projektin edessä, ja sitä päivitetään tarvittaessa. (Kettunen 2003, 50 - 51.) Tämä opinnäytetyö eli kehittämistehtävän hallinnointi eteni projektimaisesti. Projektiorganisaation perustaminen oli osa opinnäytetyön kokonaisuutta. Projektiryhmä koostui projektipäälliköstä, ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. Projektiorganisaatio perustettiin opinnäytetyön esiselvitysvaiheiden jälkeen kesällä 2017. Projektiorganisaatio on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Projektiorganisaation kuvaus

### *Projektipäällikkö*

Opinnäytetyön tekijänä toimin projektipäällikkönä. Projektipäällikköllä on kokonaisvastuu projektista, suunnittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta. Projektipäällikkö laatii opinnäytetyösuunnitelman, käynnistää työskentelyn, ohjaa projektiryhmän toimintaa ja vastaa prosessin seurannasta ja sisäisestä arvioinnista sekä raportoinnista ja tiedottamisesta. Projektipäällikön roolissa on oltava innostava, neuvotteleva, koordinoija ja ongelmanratkaisija. (Pelin 2008, 83 - 84; Silfverberg 2017, 51.) Projektipäällikkönä laadin kehittämissuunnitelman ja -aikataulun, käynnistin työskentelyn, järjestin projektiorganisaation kokoukset ja huolehdin prosessin etenemisestä sekä tiedottamisesta. Tiedottaminen toteutettiin sähköpostilla. Tiedottamisen koin tärkeänä, koska ymmärsin, että projektiorganisaation toimijoilla aikataulujen järjestäminen oli haasteellista. Projektipäällikön roolissa pyrin olemaan innostava, koordinoiva ja prosessia eteenpäin vievä.

### *Ohjausryhmä*

Opinnäytetyön tärkeimmistä sidosryhmistä koostuva ohjausryhmä nimitetään prosessin käynnistyessä. Ohjausryhmään kuuluvilla on valtuus tehdä päätöksiä. Ohjausryhmä päättää opinnäytetyön kokonaistavoitteista, ohjeistaa opinnäytetyölle sen tarvitsemat resurssit, hyväksyy tuloksen ja päättää prosessin. Ohjausryhmä vastaa osaltaan opinnäytetyön

ohjauksesta, tukee projektipäällikköä kehittämistehtävän suunnittelussa, johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamista. Ohjausryhmä koordinoi ja tiedottaa asioista tärkeimpien sidosryhmien projektipäällikön välillä sekä tukee projektipäällikköä opinnäytetyössä. (Karlsson & Marttala 2001, 82 - 85; Lööv 2002, 28 - 31; Pelin 2008, 80, 83 - 84; Silfverberg 2017, 50.) Ohjausryhmän kokoamisesta ja projektiryhmän toimijoiden valinnasta neuvottelin hallintoylihoitajan kanssa. Ohjausryhmän muodostivat hallintoylihoitaja, laatupäällikkö, kouluspäällikkö ja yamk-lehtori. Ohjausryhmän tehtävänä oli osallistua mentoroinnin suunnitteluun, määrittää organisaation tavoitteet mentoroinnille ja hyväksyä kehittämistehtävän tulos.

### *Projektiryhmä*

Projektiryhmä koostuu työelämän asiantuntijoista, joiden kanssa käytännön toteutusta suunnitellaan ja toteutetaan. Heiltä edellytetään oman vastualueen osaamisen hallintaa ja kykyä yhteistyöhön. (Pelin 2008, 80, 83 - 84.) Projektiryhmässä toimi rekrytointipäällikkö, yhdeksän erikoissairaanhoidon lähijohtajaa ja yksi leikkausosaston sairaanhoitaja. Projektiryhmään valittiin toimijoita, jotka olisivat mahdollisia mentorointiohjelman implementoijia käytäntöön. Projektiryhmä tehtävänä oli mentoroinnin suunnittelu ja kuvaaminen, mentorointiprosessin kokonaisuuden suunnittelu ja kuvaaminen sekä mentorointimateriaalin kehittäminen.

## 4.2 Mentorointiohjelman kehittämisen vaiheet

Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2011, 81) jakavat projektin vaiheet suunnittelu- ja aloitusvaiheeseen, toteutusvaiheeseen sekä päättämisen ja arviointivaiheeseen. Opinnäytetyössä mentorointiohjelman kehittämisen suunnitteluvaihe käynnistyi keväällä 2017. Suunnitteluvaiheeseen osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi hallintoylihoitaja, laatupäällikkö ja projektipäällikkö. Suunnitteluvaiheessa opinnäytetyö laajennettiin omasta työyksiköstä koskemaan koko organisaatiota ja kartoitettiin ohjaus- ja projektiryhmän toimijat. Kutsu ohjausryhmään lähetettiin kesäkuussa 2017 ja projektiryhmään heinäkuussa 2017. Projektiryhmän kutsu uusittiin elokuussa, jolloin toimijoita tavoitettiin. Elokuussa 2017 kehittämissuunnitelmasta keskusteltiin ohjausryhmässä hallintoylihoitajan kanssa. Ennen ensimmäistä projektiorganisaation kokousta ohjaus- ja projektiryhmälle lähetettiin sähköpostilla informaatiokirje, kehittämissuunnitelma sekä -tehtävät ja aikataulu (LIITE 2). Tavoitteena oli projektiorganisaation sitoutuminen ja fokuoituminen kehittämistehtävään. Tiedottamisen yhteydessä oli merkityksellistä jakaa heille materiaalia, johon tutustumalla he saivat kokonaiskuvan kehittämistyöstä. Tiedottamisesta vastasi projektipäällikkö.

*Suunnittelu:* Esiselvityskysely hoitotyöntekijöiden odotuksista mentoroinnille muodosti sisällönanalyysin avulla tulokseksi kuusi luokkaa: *työyhteisöön sopeutuminen, ammatillisen kehittymisen tuki, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, hyvinvoinnin lisääntyminen, menetelmän arvostus ja ohjaustarve*. Benchmarkkauksella saatiin kehittämisideoita toimivien mentorointikäytäntöjen kehittämiseen (ks. luku 3.2.3). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan hoitotyöntekijöiden osaamista voidaan kehittää mentoroinnilla. Tuloksena *mentorointimenetelmän tunteminen (hoitotyöntekijän) osaamisen tukemisen perusta, mentorointi itsesäätelyvalmiuksien kehittymisen tukena, mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittymisen tukena ja mentorointi yleisten työelämävalmiuksien kehittymisen tukena*. Tulosten reflektoinnin perusteella suunniteltiin Kainuun soten mentorointiohjelman kehittämissuunnitelma.

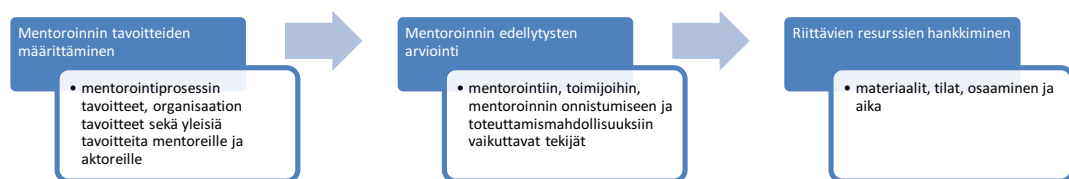
*Ensimmäinen ohjaus- ja projektiryhmän kokous* pidettiin 12.9.2017, joka käynnisti *Mentorointiohjelman kehittämisen toteutusvaiheen*. Ensimmäiseen kokoukseen osallistui seitsemän projektiryhmän ja kolme ohjausryhmän toimijaa, joista yksi lync - yhteyden välityksellä. Projektioorganisaatio ensimmäisessä kokouksessa asialistalla oli mentorointiohjelman kehittämisen käynnistämisen toimenpiteet. Projekti- ja ohjausryhmälle tiedotettiin kehittämistehtävän tausta, tavoite ja tarkoitus sekä kehittämissuunnitelma ja esitettiin esiselvityskyselyn, benchmarkingin ja kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset.

Kokouksessa käsiteltiin mentorointia osaamisen kehittämisen menetelmänä. Kainuun soten laadunhallintajärjestelmä (ISO 9001:2015) ottaa kantaa osaamiseen ja sen hallintaan ja yhtenä menetelmänä on mentorointi. Mentorointi ymmärrettiin keskeisenä osaamisen kehittämisen menetelmänä, jonka käytöstä oli kokemuksia, mutta sen systemaattinen käyttö oli vähäistä. Mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä ymmärrettiin Kainuun soten kaikkien työntekijöiden mahdollisuutena, jota ei tule rajata vain hoitotyöntekijöihin. Organisaatiossa koulutetut työyhteisökonsultit olivat esittäneet heidän yhdeksi toimintamuodoksi mentorointia. Henkilöstössä on myös eMentoreita, joiden osaamista voi hyödyntää mentoroinnissa. Organisaation mentoroinnin työohje ja mentorointisopimus oli päivitetty äskettäin koulutuspäällikön toimesta. Tavoiteltaviksi asioiksi esitettiin mentoroinnin systemaattinen käyttö, mentorointikäytänteiden kuvaaminen, mentorointiosaamisen kehittäminen, mentoreiden kokoaminen ja ryhmämentoroinnin mahdollisuuksien huomiointi.

Projektiorganisaation tehtäväksi kirjattiin:

- mentorointiprosessin kehittäminen esiselvitysmenetelmien tuloksia hyödyntäen
- mentorointimateriaalin kehittäminen esiselvitysmenetelmien tuloksia ja projektiorganisaation kehittämisideoita hyödyntäen
- mentorointimateriaalin jakaminen Kaimassa ja
- mentorointikoulutuksen kehittäminen

Projektiorganisaation ensimmäisenä tehtävänä oli mentoroinnin suunnittelu eli mentoroinnin tavoitteiden määrittäminen, mentoroinnin edellytysten arviointi ja riittävien resurssien hankkiminen. Mentoroinnin suunnittelu kuvataan kuviossa 2. Projektiryhmän jäsenet tekivät tehtävän itsenäisesti ja lähettivät kuvaukset projektipäällikölle sähköpostilla. Projektipäällikkö kokosi kuvaukset ja hyödynsi niitä mentorointiohjelman ja -materiaalin kehittämisessä. Ennen toista kokousta projektiryhmän tehtävänä oli tutustua itsenäisesti seuraavaan aiheeseen, mentorointiprosessin sisällön suunnitteluun.



Kuvio 2. Mentoroinnin suunnittelu mukailen Soininen (2008, 20)

Toisessa projektiorganisaation kokouksessa 12.10.2017 tavoitteena oli kuvata mentorointiprosessin vaiheet *yhteistoiminnallisella ideakävely -menetelmällä*. Ideakävely -menetelmä on kehittämä aivoriihestä, jossa tuotetaan ideoita ryhmässä. Ryhmän etuna on, että kaikki mukana olevat sitoutuvat tulokseen, kun ovat itse mukana ideoimassa. Ideakävely -menetelmässä osallistujat kirjoittavat seinätaululle mieleen tulevat ideat. Ideoiden tyrehyessä ryhmäläiset alkavat kiertää ja tarkastella muiden ideoita. Ideoita kehitetään edelleen ja näin syntyneet ideat kirjataan alkuperäisen läheisyyteen. Ideat arvioidaan lopuksi. (Laatutyökaluja 2017; Luovan ongelmanratkaisun työtavat 2017.) Ohjaus- ja projektiryhmään kuuluville lähetettiin sähköpostilla ennakkotehtävä orientoitua kokouksen aiheeseen hyödyntämällä ennen ensimmäistä kokousta lähetettyä materiaalia.

Kokoukseen osallistui projektipäällikkö sekä yksi ohjausryhmän ja yksi projektiryhmän toimija. Kokouksen aluksi projektijohtaja esitteli edellisen kokouksen muistion. Ennen yhteistoiminnallisen ideakävely -työskentelyn aloitusta ohjausryhmän toimija esitti, että projektin tehtävät olisi fokuoitava uudelleen. Osaamisen kehittämisen yksikön edustaja esitti vahvan tarpeen ja halukkuuden mentoroinnin aloittamiseen pilotoinnilla mahdollisimman nopeasti. Projektityöskentelyn voimavarat tuli keskittää ja hyödyntää mentoroinnin pilotoinnin käynnistämiseen. Projektipäällikköä rohkaistiin mentoroinnin pilotoinnin käynnistämiseen. Pilotoinnin käynnistämisessä ensisijainen tehtävä oli mentorointiin halukkaiden kartoittaminen.

Kokouksessa sovittiin mentoroinnin pilotoinnin aloittaminen loppuvuoden 2017 aikana. Ohjausryhmän toimija ideoi, että mentoroinnin pilotointiin osallistuville pidetään orientaatiotilaisuus mentoroinnista, jonka pitäjä olisi opinnäytetyöntekijä. Orientaatiotilaisuudessa esitellään ja markkinoidaan mentorointia osaamisen kehittämisen menetelmänä, organisaation mentorointiohjelma ja mentorointimateriaalia. Orientaatiotilaisuudessa korostetaan organisaation arvostavan mentorointia osaamisen kehittämisen menetelmänä. Mentoroinnista laaditaan tiedote koulutuspäällikön ja opinnäytetyön tekijän yhteiskirjoittamisella Kainuun soten intra Kaimaan. Mentorointia markkinoidaan myös muilla Kainuun soten viestintäkanavilla.

Kokouksessa tarkasteltiin koulutuspäällikön päivittämää mentorointimateriaalia, joka päätettiin lähettää sähköpostitse kommenttikierrokselle projektiryhmän toimijoille. Tarkoituksena oli selvittää heiltä päivitetyn materiaalin käytettävyyttä ja saada heiltä kehittämisideoita mentorointimateriaalin kehittämiseen. Projektiorganisaation tehtäviksi kirjattiin:

- mentorointimateriaalin kehittäminen esiselvitysmenetelmien tuloksia ja projektiorganisaation kehittämisideoita hyödyntäen
- mentorointihalukkuuden kartoittaminen projektiryhmän toimijoiden yksiköissä sekä kotihoidon ja sosiaalihuollon yksiköissä
- organisaatiossa työskentelevien eMentoreiden halukkuuden kartoittaminen osaamisensa jakamiseen mentoroinnin pilotoinnissa
- mentorointikoulutuksen kartoittaminen AIKOPAlta
- kartoitusten jälkeen mentoroinnin pilotoinnin kehittäminen

Kokouksen jälkeen projektipäällikkö lähetti sähköpostilla projektiorganisaatiolle kokousmuistion, tiedotteen projektin tehtävien uudelleen fokuoinnista ja päivitetyt tehtävät. Projektiryhmän toimijat tekivät tehtävät itsenäisesti ja lähettivät vastaukset projektipäällikölle sähköpostilla. Projektipäällikkö kokosi vastaukset ja hyödynsi niitä mentorointimateriaalin

kehittämisessä yhdessä koulutuspäällikön kanssa. Projektiryhmän toimijoille laitettiin sähköpostilla tehtäväksi kartoittaa halukkaita mentorointiin osalistujia. Tehtävä uusittiin kaksi kertaa loka-marraskuussa. Lähijohtajat ilmoittivat mentorointiin halukkaat työntekijät projektipäällikölle, joka yhdessä koulutuspäällikön kanssa teki halukkaista yhteenvedon. Projektipäällikkö kartoitti organisaatiossa työskentelevistä eMentoreista halukkaista toimijoita mentoroinnin pilotointiin. Kaksi eMentoria osoitti halukkuutensa osaamisen jakamiseen mentoroinnin pilotoinnissa. Koulutuspäällikkö kartoitti mentorointikoulutuksen mahdollisuutta AIKOPA aikuis- ja täydennyskoulutuspalveluista. Mentorointikoulutus toteutuu AIKOPAn järjestämänä alkuvuodesta 2018. Koulutuspäällikkö ja projektipäällikkö suunnittelivat mentoroinnin pilotoinnin ja tiedotteen pilotoinnista Kainuun sotien intra Kaimaan. Tiedote oli osa mentoroinnin markkinointia.

### 4.3 Mentorointiohjelma

PDCA mallin mukaisesti suunnittelun jälkeen seuraa toteutus, jossa kuvattu prosessi testataan ja toteutetaan. Demingin ympyrä toimii oppimisen ympyränä, siinä olevan toiminnan arvioinnin ja parannuksen elementtien avulla. (Pitkänen 2005, 51.) Mentorointiohjelman kehittämisessä hyödynnettiin esiselvitysmenetelmien tuloksia, projektiorganisaation kuvauksia mentoroinnin tavoitteista, edellytyksistä ja resursseista sekä mentorointimateriaalin kehittämisehdotuksia. Mentorointiohjelman materiaaliksi kehitettiin mentorointiprosessin kuvaus, mentoroinnin kuvaus/työohje, mentorointisopimus ja suunnitelma sekä mentorointiprosessin tukena käytettäviä lomakkeet: toimijoiden osuus mentorointiprosessissa, Avuksi alkuun! -lomake ja Pisteeksi päätteeseen! -lomake.

Mentoroinnista tiedottaminen Kainuun sotien henkilöstölle tehtiin opinnäytetyön tekijän ja koulutuspäällikön yhteiskirjoittamisella tuotetulla blogitekstillä Kainuun sotien Kaimassa. Tekstillä pyrittiin herättämään henkilöstön kiinnostusta mentorointiin osaamisen kehittämisen menetelmänä ja tavoiteltiin halukkaita mentorointiin osalistujia. Tekstillä lisättiin henkilöstön tietoisuutta Kainuun sotesta kehittämistyötä ja henkilöstön hyvinvointia arvostavana organisaationa. Tavoitteena yhteiskirjoittamisella tuotetulla tekstillä oli, että Kainuun sotien henkilöstön tietoisuus mentoroinnista kehittyi, ja he ymmärtävät mentoroinnin yhdeksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Viestintä on tärkeää mentorointiohjelman menestyksekkääksi toteuttamiseksi (Cunningham 2016).



*Mentorointiprosessin kuvaus* (LIITE 3) ja *Mentoroinnin kuvaus ja työohje* (LIITE 4) kuvaavat organisaation mentorointiohjelmää ja -prosessia. Kainuun sotien mentoroinnin tavoitteena on kehittää (hoito)työntekijöiden osaamista. Mentorointi tukee vastavuoroista kehittymistä. Se on osa suunniteltua henkilöstön ja organisaation tavoitteellista osaamisen kehittämistä. Mentorointi mahdollistaa hiljaisen tiedon säilymistä organisaation pääomana vastavuoroisen vuorovaikutussuhteen tuloksena. Mentorointi ymmärretään organisaation mahdollistamana osaamisen kehittämisen menetelmänä. Organisaatio vastaa mentorointiohjelmasta sekä sen kehittämisestä ja arvioinnista. Mentorointiprosessi ohjaa mentoroinnin etenemistä. Mentorointisuhde ymmärretään vapaaehtoisena, tavoitteellisena, kehittäväenä ja tasavertaisena vastavuoroisena vuorovaikutussuhteena. Kokeneempi osapuoli, mentori jakaa kokemustaan vähemmän kokemusta omaavalle aktorille, auttaen häntä kehittymään ja vahvistumaan ammatillisesti ja henkilökohtaisesti työelämän asettamissa haasteissa. Mentorointisuhde perustuu luottamukseen ja yhdessä solmittuun sopimukseen. Mentorointisuhteen etenemistä ohjaa organisaatiossa työelämälähtöisellä kehittämisellä kuvattu mentorointiprosessin rakenne ja mentoroinnin osapuolien yhdessä määrittämät tavoitteet. Mentorointisuhteen aikana osapuolet sitoutuvat aktiiviseen seurantaan, arviointiin ja dokumentointiin.

*Mentorointisopimus ja suunnitelma* (LIITE 5) tehdään mentorointiparien muodostamisen jälkeen. Mentorointisopimuksen ja suunnitelman tekemiseen osallistuvat aktori ja mentori. Lähijohtaja hyväksyy mentorointisopimuksen ja suunnitelman allekirjoituksellaan. Sopimuksessa sovitaan mentoroinnin kesto ja mentorointisuhteen aloitus- ja lopetusajankohta. Sopimuksessa vahvistetaan sitoutuminen yhteiskehittämisellä kuvattuun mentorointisuhteeseen. Sopimus vahvistetaan allekirjoituksilla. Suunnitelmassa kuvataan mentoroinnin tavoitteet, kuinka mentorointi liittyy osaamisen kehittämisen suunnitelmaan, miten ja milloin mentorointia seurataan, dokumentoidaan ja arvioidaan sekä miten mentorointitapaamiset ja niiden järjestelyt toteutetaan. Suunnitelmassa on osaamisen kehittämisen ja mentorointiprosessin jatkuvan arvioinnin kohdat, jotka ohjaavat osapuolia jatkuvaan arviointiin.

*Toimijoiden osuus mentorointiprosessissa* (LIITE 6) havainnollistaa toimijoiden osallisuutta mentorointiprosessin aikana. Toimijoiksi on kuvattu aktori, mentori, lähijohtaja tai mentoroinnista vastaava sekä täydennyskoulutusyksikkö. Mentorointiprosessin vaiheet on kuvattu ”janalle” toteutusjärjestyksessä ja liitetty niiden toimijoiden kohdalle, jotka ovat osallisia missäkin prosessin vaiheessa. Mentorointiprosessin aikana toteutetaan jatkuvaa seuranta, arviointia ja dokumentointia. Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittäminen

mentoroinnin avulla käynnistetään mentorointiprosessin mukaisesti tiedottamalla mentoroinnista hoitotyöntekijöille. Halukkaille mentoroinnin osapuolille järjestetään orientaatio-tilaisuus mentoroinnista. Mentorointi etenee prosessin mukaisesti, eli aktori valitsee mentorin perehdytysjakson jälkeen. Mikäli molemmat ovat halukkaita mentorointisuhteeseen, laaditaan mentorointisopimus ja suunnitelma. Lähijohtaja hyväksyy suunnitelman. Avuksi alkuun! –lomaketta (LIITE 7) hyödynnetään ensimmäisellä mentorointitapaamisella. Tapaamisessa sovitaan seuraava tapaaminen. Tapaamiset suunnitellaan noin kerran kuukaudessa pidettäväksi. Suunnitelman mukaisesti mentorointia seurataan, dokumentoidaan ja arvioidaan koko mentorointiprosessin ajan. Dokumentointi voi olla mentorointipäiväkirja tai muu menetelmä. Kun tavoitteet on saavutettu, tai yhdessä sovittu aika käytetty, pidetään palautekeskustelu ja päätetään mentorointi. Palautekeskustelussa hyödynnetään Pisteeksi päätökseen! –lomaketta (LIITE 8). Mentorointia arvioidaan niillä arviointimenetelmillä, jotka sovittiin mentorointisuunnitelmassa ja sopimuksessa.

*Avuksi alkuun!* -lomake (LIITE 7) on tuotettu yhteiskirjoittamisen menetelmällä yamk -sairaanhoitaja Lokkilan kanssa. Lomaketta on kehitetty esiselvitysmenetelmien tulosten ja projektiorganisaation kehittämisideoiden avulla. Lomakkeessa on kysymyksiä aktorille ja mentorille mentorointisuhteen alussa vastavuoroisen keskustelun herättämiseksi. Lomaketta käytetään ensimmäisellä mentorointitapaamisella.

*Pisteeksi päätökseen!* -lomake (LIITE 8) on tuotettu yhteiskirjoittamisen menetelmällä yamk -opiskelija, sairaanhoitaja (amk) Hannosen kanssa. Lomaketta on kehitetty esiselvitysmenetelmien tulosten ja projektiorganisaation kehittämisideoiden avulla. Lomakkeessa on kysymyksiä aktorille ja mentorille mentorointisuhteen päätteeksi vastavuoroisen palautekeskustelun tueksi. Palautekeskustelussa mentorointisuhteen tuloksia reflektoidaan suhteessa mentorointisuhteen tavoitteisiin.

#### 4.4 Mentorointiohjelman arviointi ja kehittäminen

PDCA mallin mukaisesti syklin edetessä toteutuksesta arviointiin, tulee mentorointiprosessin toteutumista suhteessa tavoitteisiin arvioida. Jos tavoitteita ei saavuteta, mentorointiprosessia kehitetään saatujen palautteiden perusteella. (Piirainen 2016.) Kun toimintatapoja kehitetään, on uuden toimintatavan täsmällisyyden arviointi edellytys tulosten luotettavalle arvioinnille. Mentoroinnin tulokset ilmenevät hitaasti, joten menetelmän käytölle on annettava aikaa. Mahdollisuuksien lisäksi mentorointiin liittyy haasteita. Riskien

ennakoimiseksi ja mentoroinnin onnistumisen varmistamiseksi mentoroinnin jatkuva arviointi on tärkeää. (Soininen 2008, 23.)

Kainuun sotien mentoroinnin arvioinnissa kiinnitetään huomiota mentorointiprosessin sujuvuuteen sekä mentorointiprosessissa ja mentorointiohjelmassa kehitettäviin asioihin. Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittymistä mentoroinnin avulla seurataan mentorointiprosessin aikana tehtävällä jatkuvalla seurannalla, dokumentoinnilla ja arvioinnilla. Dokumentointia ja arviointia tehdään mentorointisopimuksen ja -suunnitelman mukaisesti. Lähijohtaja hyväksyy mentorointisopimuksen ja hänellä tai mentoroinnista vastaavilla henkilöillä on mahdollisuus seurata mentoroinnin edistymistä ja osaamisen kehittymistä mentorointiprosessin ajan. Mikäli mentorointiprosessi osoittautuu haasteelliseksi, mentorointisopimus voidaan purkaa yhteisesti sopimalla.

Mentorointiprosessin aikana mentoroinnin osapuolet sitoutuvat mentoroinnin jatkuvaan seurantaan, dokumentointiin ja arviointiin, jota kirjataan esimerkiksi oppimispäiväkirjaan. Mentoroinnin päättämisen yhteydessä palautekeskustelussa mentorointiin osallistujat arvioivat yhdessä mentorointisuhteen ja mentorointiprosessin onnistumista suhteessa tavoitteisiin. Mentoroinnin päättämisen jälkeen mentorointiin osallistuja arvioivat yhdessä mentorointiprosessia ja -ohjelmaa ja tuovat esille mentorointiprosessin ja -ohjelman kehittämisideat. Mentoroinnin seuranta ja arviointi ovat tärkeitä mentorointiprosessin vaiheita mentoroinnin kehittämisen kannalta. Seuranta ja arviointi kohdennetaan etenkin tavoitteiden saavuttamiseen, mentoroinnin sujuvuuteen, mentorointiparien viihtyvyyteen, osaamisen kehittämiseen ja mentorointiprosessin toimivuuteen. (Soininen 2008, 24.)

Palautekeskustelu ja mentoroinnin arviointi kirjataan ja dokumentoidaan. Dokumentti annetaan lähijohtajalle ja lähetetään osaamisen kehittämisen yksikköön. Mentorointikokonaisuutta arvioidaan mentorointisuhteiden kokemusten perusteella. Arviointimenetelmänä voi käyttää esimerkiksi käytännön kehittämisprosessin itsearviointia. Menetelmä sopii uusien käytäntöjen pilotointiin. Arviointia voi tehdä prosessinomaisesti vaiheittain, jolloin sen hyöty käytännön kehittämistyössä on suurin. Arviointia voi tehdä myös prosessin päättymisen jälkeen. (Arviointityökaluja 2017.) Osaamisen kehittämisen yksikkö kehittää mentorointia annetun arvioinnin perusteella.

#### 4.5 Lähteet

Arviointityökaluja. 2017. Soste. Viitattu 2.12.2017. Luettavissa <https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/kehittaminen-ja-arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html>

- Cunningham, A. 2016. What are the Benefits of Mentorship Relationships? Cornell University ILR School. Viitattu 2.11.2017. Luettavissa <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=student>
- Holopainen, A. Junttila, K. Jylhä, V. Korhonen, A. & Seppänen, S. 2013. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Helsinki: Bookwell Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laatutyökaluja. 2017. Laatuakatemia. Viitattu 2.8.2017. Luettavissa <http://www.koti-posti.net/tuurala/PDCA.htm>
- Luovan ongelmanratkaisun työtavat. 2017. Viitattu 2.8.2017. Luettavissa <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>
- Lööv, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Helsinki: Bookwell.
- Paasivaara, L. & Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektin johtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Piirainen, A. 2016. Prosessimainen toimintamalli ja ISO 9001:2015. Viitattu 30.11.2017. Luettavissa <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/prosessimainen-toimintamalli/>
- Pitkänen, R. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. Espoo: Laatu keskus.
- Silfverberg, P. 2017. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpointi Oy. Viitattu 15.8.2017 [http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta\\_projektiksi.pdf](http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf)
- Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi. Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro Gradu - tutkielma.

## 5 POHDINTA

Artikkelissa on pohdittu opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä asiantuntijuuden kehittymistä.

### 5.1 Eettisyys

Tieteen etiikka on tieteenalan luotettavuutta, totuudellisuutta ja rehellisyyttä. Omien toimintatapojen arviointi ja perustelut ovat tieteen kriittisyyttä ja tukevat eettisyyttä. (Mäkinen 2006, 34 - 35.) Tutkimuksen eettisyys on tieteellisen toiminnan lähtökohta (Kuula 2006, 25; Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2010, 172). Hyvä tieteellinen käytäntö (2012, 6) ohjeistaa, että tieteellinen tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jotta tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä tulokset uskotavia. Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvä tieteellinen käytäntö näyttäytyy rehellisyytenä, yleisenä huolellisuutena ja tarkkuutena tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tuloksia julkaistaessa on tärkeää toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avointa ja vastuullista viestintää.

Opinnäytetyön metodologiana oli toimintatutkimus, jonka mukaisesti työntekijät itse olivat kehittäjinä kehitettävässä toiminnassa. Kehittämistyöhön osallistuneille hoitotyöntekijöille, lähijohtajille ja hoitotyön johtajille sekä osaamisen kehittämisen - ja rekrytointiyksikön toimijoille tiedotettiin opinnäytetyöstä ja sen etenemisestä prosessin aikana työyksikön aamukoulutuksissa, yhteistyöpajoissa, opinnäytetyö-kansiossa ja sähköpostitiedotteissa. Kehittämistyöhön osallistuneet olivat tietoisia, että heidän tuottamaansa materiaalia hyödynnettiin opinnäytetyössä. Aineiston hankinnassa toteutettiin huolellisuutta ja saatuja aineistoja käsiteltiin huolellisesti, rehellisesti ja arvostaen. Opinnäytetyön tuloksista tiedotettiin asianmukaisesti hoitotiedepäivillä, projektiorganisaation kokouksissa sekä työyksikön aamupalavereissa. Lopullisista opinnäytetyön tuloksista yhteiskirjoittamisella tehty julkaisu Kainuun sotien intra Kaimaan edustaa avoimuutta ja vastuullisuutta. Opinnäytetyön tuloksista tiedotetaan organisaation esimieskoulutuksessa viikolla 2/2018 ja mento-roinnin orientaatiotilaisuudessa viikolla 4/2018. Opinnäytetyössä toteutettu kehittäminen oli vahvasti työelämälähtöistä ja työntekijöitä osallistavaa. Työskentelyssä huomioitiin va-

paaehtoisuuden kunnioittaminen ja tuettiin kehittäjien ajattelun vapauttamista. Nämä tekijät ovat vastuun kantamisen ja avoimuuden kunnioittamisen lisäksi eettisesti hyvän tutkimus- ja kehittämistyön piirteitä. (Hirvonen 2006, 38 - 46.)

Tutkittavien osallistuminen tulee olla vapaaehtoista (Kuula, 2006, 23 - 24). Kehittämistehtävän toimijoiden kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä koko prosessin ajan ja heidän näkemyksiään otettiin kehittämisessä huomioon. Opinnäytetyön tekijä otti vastuuta kehittämisestä kehittämällä omaa osaamistaan prosessin aikana perehtymällä teoriaan, kouluttautumalla eMentoriksi, refleктоimalla oppimaansa sekä keskustelemalla asiantuntijoiden ja työntekijöiden kanssa mentroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä. Opinnäytetyön ohjausryhmän tapaamisissa reflektoiden huomioitiin sekä opinnäytetyön merkitys organisaation henkilöstön saatavuuden ja osaamisen kehittämisen näkökulmista, että opinnäytetyön kehittämisideoita, pilotointia ja jatkokehittämisen suuntaa. Kyky pohtia asioiden oikeellisuutta ja vääryyttä on eettistä ajattelua. (Kuula 2006, 21.)

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa, että suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä syntyneiden tietoaineistojen tallennus on toteutettava tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut tulee hankkia ja ottaa huomioon tietosuoja koskevat kysymykset. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012, 6 - 7.) Tutkimuksessa käytetään eettisesti kestävien tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä (Vilkkä 2014, 25). Opinnäytetyön suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa sekä syntyneen tietoaineiston tallennuksessa toimittiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimusluvan myönsi Kainuun sote. Luvan benchmark tulosten hyödyntämiseen opinnäytetyössä myönsi Kuopion yliopistosairaala. Tutkimuslupien liitteenä oli kehittämissuunnitelma. Kehittämistyön tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin tunnettuja tutkimusmenetelmiä, joiden käyttö oli perusteltua. Aineisto kerättiin kyselyllä, benchmark vierailun haastattelulla ja systemoidulla kirjallisuuskatsauksella Opinnäytetyön toteutus kuvattiin siten, että tuo esille opinnäytetyön vaiheet sellaisenaan kuin ne olivat ja että lukija saa kokonaiskuvan kehittämistyön prosessista. Tutkimusaineisto tallennettiin ja säilytettiin siten, että se oli vain opinnäytetyön tekijän saatavilla. Aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön raportin valmistuttua.

## 5.2 Luotettavuus

Tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta luotettavuuden arviointi on välttämätöntä (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Toimintatutkimus muodostuu ilmiöitä tarkastelevista tutkimuksista. Näin ollen luotettavuuskysymyksiä voidaan tarkastella kunkin tutkimusotteen luotettavuusmittareilla. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohta on menetelmien, tiedonkeruun ja tulosten tarkka dokumentaatio. Ulkopuolinen arvioitsija päättää tutkimuksen luotettavuuden dokumentaation perusteella. (Kananen 2014, 127, 134.) Opinnäytetyö kuvattiin hankekirjoittamista hyödyntäen artikkeleina, joista ilmenee menetelmien valinnat, tiedonkeruumenetelmät, analyysit ja analyysillä saadut tulokset. Kuvauksissa pyrittiin tarkkaan dokumentaatioon luotettavuuden lisäämiseksi. Pyrkimyksenä oli, että lukijalle muodostuu kuva kehittämistyön prosessista.

Toimintatutkimuksen mukaisesti oli tärkeää osallistaa kehittämiseen mentoroinnissa mukana olevat toimijat. Osallistamisessa onnistuttiin, sillä koko prosessin ajan kehittäjinä toimivat he, jotka ovat jollain tapaa toimijoina osaamisen kehittämisessä mentoroinnin avulla. Kehittäjinä toimi hoitotyöntekijöitä, lähijohtajia, hallintoylihoitaja, laatu- ja koulutus- ja rekrytointipäällikkö. Tiedonkeruumenetelmät valittiin tukemaan tutkimuskysymystä monipuolisesti. Aineiston riittävyys on yksi luotettavuuden mittari. Merkittävää ei ole aineiston määrä, vaan laatu. Hankkimalla aineistoa eri tutkimusmenetelmillä (aineistotriangulaatio) vahvistetaan aineiston luotettavuutta. Triangulaatio tarkoittaa useamman kuin yhden tutkimusmenetelmän käyttöä aineiston hankinnassa, jotta ilmiöstä saataisiin syvä ja monipuolinen kuva. (Kananen 2014, 122, 153.)

Opinnäytetyössä aineiston hankinnassa käytettiin kolmea eri menetelmää luotettavuuden lisäämiseksi. Leikkaus- ja anestesiaosaston hoitohenkilöstölle tehtiin *esiselvityskysely*, jolla haettiin tietoa hoitohenkilöstön odotuksista mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä. Aineiston sisällön analyysillä tuloksiksi saatiin kuusi luokkaa, jotka kuvasivat hoitotyöntekijöiden odotuksia mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä. Luokat olivat *työyhteisöön sopeutuminen, ammatillisen kehittymisen tuki, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, hyvinvoinnin lisääntyminen, menetelmän arvostaminen ja ohjaustarve*. Muodostuneita luokkia reflektointia tehtiin teorian avulla, joka edisti opinnäytetyön syklisiä etenemisiä. Hoitohenkilöstön odotusten huomiointi ymmärrettiin merkittävänä tekijänä uusien toimintatapojen kehitettäessä ja toimijoita sitoutettaessa toimintaan. Luotettavuutta lisättiin esittelemällä hoitohenkilöstölle kyselyn tulokset.

*Vertailukehittämisvierailu* valittiin menetelmäksi hakea toimivia mentorointikäytäntöjä organisaatiosta, jossa osaamista kehitettiin mentoroinnin avulla. Vertailukehittämisessä

huomioitiin mentoroinnin vaativan organisaatiokohtaiset toimintatavat. Tämän vuoksi tulokset analysoitiin käyttöön otettaviin ja pienin muutoksin käyttöön otettaviin ideoihin ja vielä unohdettaviin tuloksiin. Tuloksia refleктоimalla tultiin johtopäätökseen, että osamista kannattaa kehittää mentoroinnin avulla ja siten mentorointiohjelman kehittäminen organisaatiossa on ajankohtaista.

Vertailukehittämävierailun ja opinnäytetyön tuloksia refleктоimalla ymmärtää synteessin kehittämisen viitekehyyksen ja kehitetyn mentorointiohjelman välillä. Kehitetystä mentorointiohjelmassa on toteutunut käyttöön otettavista ideoista mentorointiprosessin kuvaus, työntekijöiden kuuntelu mentorointiohjelman kehittämisessä, huomioin kiinnittäminen mentoroinnin systemaattiseen käyttöön, seurantaan ja arviointiin sekä koulutuksen järjestäminen. Pienin muutoksin käyttöön otettavista ideoista toteutui osaamisen tunnustaminen ja huomiointi sekä mentorointikoulutuksen ja mentoroinnin systemaattinen kirjaaminen henkilöstö- ja osaamisenhallintajärjestelmään.

Hoitotyöntekijöiden odotusten ja toimivien mentorointikäytäntöjen lisäksi kehittämisaineistoa haettiin systemoidulla *kirjallisuuskatsauksella*, jonka avulla haettiin vastausta kysymykseen, kuinka mentoroinnilla voidaan kehittää hoitohenkilökunnan osaamista. Kirjallisuuskatsauksen tulosten aineiston sisällön analyysi tuotti tulokseksi neljä yläluokkaa *mentorointimenetelmän tunteminen (hoitotyöntekijän) osaamisen tukemisen perusta, mentorointi itsesäätelyvalmiuksien kehittymisen tukena, mentorointi ammattispesifisten valmiuksien kehittymisen tukena ja mentorointi yleisten työelämävalmiuksien kehittymisen tukena*. Tuloksia vahvistettiin tutkimustiedolla, jota kunnioitettiin ja käytettiin arvostavasti.

Raportoinnissa tulee näkyä tutkijan tulkinnat tutkimuksen aikana kerätystä aineistosta (Kiviniemi 1999, 78). Opinnäytetyön tekijä toi esille omia reflektionia ja tulkintoja kerätystä aineistosta ja tuloksista pohdinnoissa, jotka veivät kehittämistyötä eteenpäin kohti seuraavaa syklimäistä toimintaa. Opinnäytetyön tekijän reflektionia teoreettisesta viitekehyyksestä näkyy mentorointiohjelman kehittämissuunnitelmassa. Luotettavuutta tulee arvioida monipuolisesti ja laajasti, arvioinnin käsitteinä on usein validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa totuutta ja tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta eli tulosten pysyvyyttä. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 145, 147.) Tulkintojen luotettavuutta kehitettävän toiminnan kannalta reflektioniin projektiorganisaation kokouksissa ja ohjausryhmän kanssa käydyissä neuvotteluissa. Opinnäytetyön tekijän osaamisen kehittymistä oli reflektionia omien tulkintojen oikeellisuutta ohjausryh-



män esittäessä oman näkemyksensä kehittämisen uudelleen fokuosinnista. Kehittämistyön edetessä opinnäytetyöntekijän kehittämis-, innovaatio-, ja näyttöön perustuvan toiminnan osaaminen ovat kehittyneet.

Toimintatutkimuksessa validiteetin haasteena on, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta, jonka vuoksi todellisuutta, johon väitteitä verrataan, on mahdoton tavoittaa. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 148). Validiteettia voidaan tarkastella refleктоimalla omia kokemuksia ja havaintoja tutkimukseen osallistuvien vastaaviin kokemuksiin (Anttila 2006, 446) ja hyväksyttämällä tutkimustulokset tutkittavilla. Toisiaan tukevien tulkintojen katsotaan vahvistavan luotettavuutta (Kananen 2014, 135.). Esiselvityskyselyn tulokset esitettiin hoitohenkilöstölle työyksilön osastotunnilla, mikä mahdollisti yhteisen tulosten reflektion ja hyväksynnän. Vertailukehittämisvierailun tuloksia refleктоitiin yhdessä vierailulle osallistuneen vertaisen ja hallintoylihoitajan kanssa. Näin pyrittiin lisäämään tulosten luotettavuutta. Tuloksia ei refleктоitu yhdessä vertailukehittämisorganisaation edustajien kanssa, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Tulosten reflektionin perusteella voidaan kuitenkin ymmärtää, että tulokset ovat luotettavia. Kirjallisuuskatsauksen eteneminen kuvattiin vaihevaiheelta, jonka perusteella lukija voi arvioida katsauksen oikeellisuutta. Kirjallisuuskatsauksen analyysin tulosten perusteella voidaan huomata yhtäläisyyttä muiden esiselvitysmenetelmien tulosten kanssa, mikä lisää luotettavuutta.

Reliabiliteetin haasteena on, että toimintatutkimuksella pyritään muutokseen, jolloin toistettavuus on toimintatutkimuksen pyrkimyksen vastaista (Heikkinen & Syrjälä 2008, 148). Toimintatutkimuksessa tulokset katsotaan pätevän vain tapaukseen, jota käsiteltiin. Tulosten siirrettävyyttä voisi ajatella tapauksiin, jotka vastaavat tutkimustulosten tapausta. Siirrettävyys edellyttää lähtötilanteen tarkkaa kuvasta, että voitaisiin päätellä millaisiin tilanteisiin tulokset sopivat. Toimintatutkimuksessa tämä on poikkeuksellista. (Kananen 2014, 134 - 135.) Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kainuun sotien hoitohenkilökunnan osaamista kehittävä mentorointiohjelma. Mentorointiohjelma kehitetään organisaation strategia ja toiminnalliset tavoitteet lähtökohtana. Mentorointiohjelman suunnittelussa edetään organisaation ja henkilöstön tuomien kehittämisideoiden ja tarpeiden mukaisesti. (Kts. Luku 2.3) Näin ollen tulosten siirrettävyys ei ollut tässä opinnäytetyössä keskeistä. Siirrettävyyttä voitiin arvioida vertaamalla tuloksia lähtötilanteeseen. Lähtötilanteessa organisaation mentorointiohjelmaa ei oltu kuvattu ja mentoroinnin systemaattisesta käytöstä osaamisen kehittämisen menetelmänä ei ollut tietoa. Opinnäytetyön tuloksena on kuvattu mentorointiohjelma ja mentorointikoulutus sekä mentorina toimiminen

tallennetaan systemaattisesti henkilöstö- ja osaamisenhallintajärjestelmään, tukee reliabiliteettia. Kehitetty mentorointiohjelma ymmärretään organisaation mentorointia kehittäjänä.

Toimintatutkimuksessa yksi luotettavuuden kriteeri on toimivuus, jonka arvioinnissa arvioidaan tutkimuksen käytännön vaikutuksia. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 155 - 156). Onnistumista voidaan arvioida arvioimalla, onko toimintaa ja toimijoita pystytty kehittämään toimintatutkimuksen avulla. Arvioinnissa oleellista on huomioida, onko osaamista saatu kehitettyä siten, että muutoksen kohteena olleita ilmiöitä pystytään hallitsemaan paremmin. (Mäntylä 2007, 53 - 54.) Kehitetyn mentorointiohjelman toimivuutta pyrittiin kehittämään työelämälähtöisellä kehittämisellä. Henkilöstöä organisaation eri tasoilta ja yksiköistä osallistettiin kehittämisen kaikissa vaiheissa. Osallistamalla kehittämistyöhön heidän (mentoroinnin toimijat) osaamisensa mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä kehittyi ja heillä on osaamista ottaa uusi menetelmä käyttöön sekä tehdä sitä tunnetuksi organisaatiossa. Ohjausryhmän keskusteluissa on kiinnitetty huomiota mentorointiohjelman toimivuuden seurantaan ja arviointiin. Toimivuuden merkitys ymmärretään mentoroinnin käynnistymisen ja ylläpitämisen edellytyksenä. Mentorointiohjelmaa aloitettaessa organisaation on määritettävä mentoroinnille tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista tulee arvioida säännöllisesti (Cunningham 2016).

Mentorointiohjelmaa testataan pilotoinnilla, joka käynnistyi mentorointiin halukkaiden kartoittamisella. Mentoroinnista kiinnostuneille pidetään orientaatiotilaisuus mentoroinnista tammikuussa 2018. Mentorointia markkinoidaan esimieskoulutuksessa tammikuussa 2018. Minustako mentoriksi? -koulutus käynnistyy alkuvuodesta 2018. Pilotoinnin aikana tehdään jatkuvaa seurantaa, dokumentointia ja arviointia, minkä avulla tullaan arvioimaan mentorointiohjelman toimivuutta ja kehittämään sitä edelleen. Mentorointiohjelman kehittäminen lisäsi organisaatiossa tietoisuutta ja kiinnostusta mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä. Kehitetyn mentorointiohjelman käyttöönoton ajankohtaa odotetaan. Suunniteltu orientaatiotilaisuus mentoroinnista on mahdollisuus lisätä mentorointiin halukkaiden osaamista mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä sekä mentorointiohjelman tunnettavuutta ja käytettävyyttä. Esimieskoulutuksessa on mahdollisuus lisätä esimiesten tietoisuutta mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä ja vahvistaa mentoroinnin käytettävyyttä. Opinnäytetyössä kehitetty mentorointiohjelma oli työelämän lähtökohdista perusteltu ja tulos on hyödynnettävissä käytännön työssä. Näiden voidaan nähdä lisäävän opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön tulosten arviointia tehdään työelämässä tämän opinnäytetyön päätyttyä.

### 5.3 Asiantuntijuuden kehittyminen

Valmiudet, jotka opiskelijan tulisi omata siirtyessään työelämään, on määritelty ylemmässä ammattikorkeakoulussa kompetensseiksi. Kompetenssit ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat muun muassa pätevyyttä ja suorituspotentiaalia ja luovat perustan asiantuntijuuden kehittämiseksi. Ylemmän ammattikorkeakoulun yleiset kompetenssit ovat eettinen osaaminen, oppimisen taidot, työyhteisöosaaminen, innovaatioosaaminen ja kansainvälisyys osaaminen (Työelämävalmiudet eli kompetenssit 2017.) Työntekijän kompetensseihin kuuluvat myös henkiset valmiudet, tiedot ja taidot (Tutkintojen ja muun osaamisen kansainvälinen viitekehys 2009, 16 - 17).

Kansallisessa tutkintojen viitekehysessä (NQF) tasolla 7 tavoitteena on, että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut hallitsee laaja-alaiset ja erikoistuneet oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmä ja tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja tutkimuksen perustana. Hänen tulee ymmärtää alan ja eri alojen rajapintoihin liittyviä kysymyksiä sekä tarkastella niitä ja uutta tietoa kriittisesti. Hän kykenee ratkaisemaan haasteita tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa, kehittämään uusia tietoja ja menettelyjä ja soveltamaan eri alojen tietoa. Hänen on kyettävä työskentelemään itsenäisesti vaativissa asiantuntijatehtävissä. Johtaminen, kehittäminen ovat osa osaamista ja toiminnan arviointi on kehittynyt. Hän kerryttää oman alansa osaamista ja kykenee vastaamaan muiden kehityksestä sekä omaa valmiuden jatkuvaan oppimiseen. Viestintä on selkeää ja vuorovaikutteista. (Tutkintojen tasot 2017.)

Kliininen asiantuntija osoittaa ja hallitsee kliinisen osaamisen kehittymisen valitsemassaan kontekstissa ja aiheessa, toimii yhteistyössä moniammatillisesti tuottamalla uutta osaamista ja tietoa, osoittaa prosessin, tulosten ja kliinisen osaamisen hyödyntämisen moniammatillisissa kumppanuusverkostoissa, osoittaa hallitsevansa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyön eettisten periaatteiden mukaisen työskentelyn sekä hallitsee kliinistä osaamista tukevan viestinnän analyttisesti ja tiivistävästi. (Arviointi 2017.)

Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt osaamistani kliinisenä asiantuntijana monipuolisesti. Ylemmän ammattikorkeakoulun tavoitteena olevat laajat osaamiskokonaisuudet ovat tulleet opintojen aikana osaamisen kehittymisen haasteiksi. Eettinen osaaminen on harjaantunut sekä työelämän vastaan tuomien tilanteiden, että opinnäytetyön haasteiden hallinnassa. Olen ottanut vastuun työelämälähtöisestä kehittämisestä ja opinnäytetyön eteenpäin viemisestä. Vastuu näkyi esiselvitysmenetelmien ja mentorointiohjelman huolellisessa suunnittelussa ja toteutuksessa. Kunnioitus organisaatiota ja organisaation työnte-

kijöitä kohtaan näkyi huolellisuutena ja vastuuntuntona mentorointiohjelman kehittämisessä. Keskustelu kollegojen kanssa on auttanut arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaa.

Aiheen valinta, mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä, oli mielenkiintoinen, lähti työelämän tarpeesta ja sille oli organisaation tuki. Aihe osoittautui moninaiseksi, mikä teki siitä viehättävää mutta myös haasteellisen. Mentorointia on tutkittu paljon ja siitä löytyy tutkittua tietoa useista näkökulmista tarkasteltuna. Aiheen rajaaminen osoittautui haasteelliseksi sekä aikaa ja perehtymistä vaativaksi tehtäväksi. Opinnäytetyöprosessi kehitti osaamistani hankkia, analysoida ja tuottaa uutta tietoa. Tiedon hankkiminen osoittautui vahvuudeksi. Kehittämistä vaativaksi osoittautui hankitun aineiston analysointi ja aineiston rajaus. Edellä mainitut tekijät vahvistivat oppimisen taitojani.

Työyhteisöosaaminen kehittyi yhdessä kehittämistyöskentelytaittojeni kanssa. Näitä taitoja oli hyvä kehittää yhteistyössä työelämän asiantuntijoiden kanssa, myös yli organisaatiorajojen. Kumppanuusverkostojen hyödyntäminen opinnäytetyön prosessissa kehittyi, mikä vaati myös kliinisen osaamisen hyödyntämistä. Opinnäytetyöprosessi auttoi ymmärtämään arvostuksen merkitystä toimivan yhteistyön edellytyksenä. Aidosti kiinnostuneet yhteistyökumppanit osoittautuivat tärkeäksi voimavaraksi työelämälähtöisessä kehittämisessä. Vastavuoroinen vuorovaikutus oli yhtä antoisaa ja kehittäväää, kuin mentoroinnin hyödyissäkin sanotaan. Opinnäytetyöprosessissa oman työn arviointi oli jatkuvaa, mikä kehitti osaamistani kliinisenä asiantuntijana. Omia työskentelytapoja oli hyvä oppia arvioimaan ja fokusoimaan tarvittaessa, onnistuneen ja laadukkaan lopputuloksen aikaan saamiseksi. Haasteet ja onnistumiset ovat vahvistaneet henkisiä valmiuksiani.

Opinnäytetyöprosessi kehitti itsenäistä ajattelua ja työskentelyä. Johtaminen ja kehittäminen vahvistuivat prosessissa ja projektimaisen työskentelyn johtajana. Viestintään sain vahvuutta ja monipuolisuutta saadessani mahdollisuuden esittää opinnäytetyötä erilaisilla foorumeilla. Mentorointiosaamiseni kehittyi ja olen osaamisestani ylpeä. Henkilökohtaisesti ymmärrän mentoroinnin merkityksen moninaisena osaamisen kehittymisen tukena. Asiantuntijuuttani hyödynnettiin ja hyödynnetään organisaation mentoroinnin kehittämisessä, mikä vahvistaa osaamistani vastaamaan muiden kehityksestä.

#### 5.4 Opinnäytetyön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja alueellisesti merkittävä eläessämme maailman muutoksessa ja työelämän murroksessa. Opinnäytetyö tuotti tietoa, miten hoitotyöntekijöiden osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla; hoitotyöntekijöiden odotuksia mentoroinnista osaamisen kehittämisen menetelmänä, toimivista mentorointikäytännöistä vertailukehittämisen avulla sekä systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla olemassa olevaa tietoa siitä, kuinka mentoroinnilla voidaan kehittää hoitotyöntekijöiden osaamista. Opinnäytetyön avulla saatua tietoa hyödynnettiin työelämälähtöisessä organisaation mentorointiohjelman kehittämisessä.

Opinnäytetyössä tuotettu tieto toi esille mentorointiohjelman onnistuneelta käytöltä vaadittavia edellytyksiä, jotta mentoroinnilla voidaan kehittää työntekijöiden osaamista. Tiedon avulla kehitettiin organisaation mentorointiohjelma ja mentorointimateriaali. Tuotettu tieto kehitti mentoroinnin pilotoinnin, joka käynnistyi opinnäytetyön loppuvaiheessa. Mentoroinnin pilotoinnilla on suuri merkitys organisaation mentorointikäytäntöjen edistämisessä. Pilotointia seurataan ja arvioidaan aktiivisesti, jotta kehitetyn mentorointiohjelman toimivuutta voidaan kehittää. Opinnäytetyössä tuotettu tieto johti mentorointikoulutuksen järjestämiseen yhteistyössä alueellisen aikuis- ja täydennyskoulutuskeskuksen kanssa. Tämä vahvisti alueellista toimijuutta ja yhteistyötä sekä oman henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Jatkossa olisi hyödyllistä selvittää kehitetyn mentorointiohjelman toimivuutta. Tutkimuksen avulla voisi selvittää mentorointipilotoinnin aikana syntyneitä kokemuksia ja kehittämisideoita, joiden avulla mentorointiohjelmaa voitaisiin edelleen kehittää. Mentorointikoulutuksen vaikutusta mentoreiden osaamisen kehittymiseen olisi hyvä tutkia, jolloin mentorointikoulutusta voitaisiin edelleen kehittää. Mielenkiintoista olisi kuvata mentorointiin osallistuneiden kokemuksia mentoroinnista heidän osaamisen kehittymisen viitekehyksestä.

#### 5.5 Lähteet

Anttila, P. 2006. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. AS. Pakett. Tallinna.

Arviointi. 2017. Arviointikäytäntö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.12.2017. Luettavissa [http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-\(Soteli\)/Opinnaytetyoprosessi/Arviointi](http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Ylempi-amk-(Soteli)/Opinnaytetyoprosessi/Arviointi)

Cunningham, A. 2016. What are the Benefits of Mentorship Relationships? Cornell University ILR School. Viitattu 2.11.2017. Luettavissa <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=student>

Heikkinen, H., Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144 - 161.

Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis., S. Lötjönen. & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 31 - 49.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012. Tutkimuseettinen tiedekunta. Viitattu 2.12.2017. Luettavissa [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Juvenes Print.

Kankkunen, P. & Vehviläinen - Julkunen, K. 2010. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa R. Huttunen, P. Moilanen, J. Aaltola, L. Syrjälä, J. Jyrkämä, K. Kiviniemi, H.L.T. Heikkinen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäntylä, R. 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värri (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Juvenes Print, 40 - 61.

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. 2009. Opetusministeriö. Helsinki.

Tutkintojen tasot. 2017. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.11.2017. Luettavissa <https://www.kamk.fi/loader.aspx?id=cfdb34b6-284f-490f-935c-bcca69732ea0>

Vilkkä, H. 2014. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Viitattu 2.12.2017. Luettavissa <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehitä.pdf>

Työelämävalmiudet eli kompetenssit. 2017. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.11.2017 Luettavissa <http://www.kamk.fi/loader.aspx?id=17b7f205-47cf-423b-8173-8690102a2346>

## TAULUKKO 7. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset

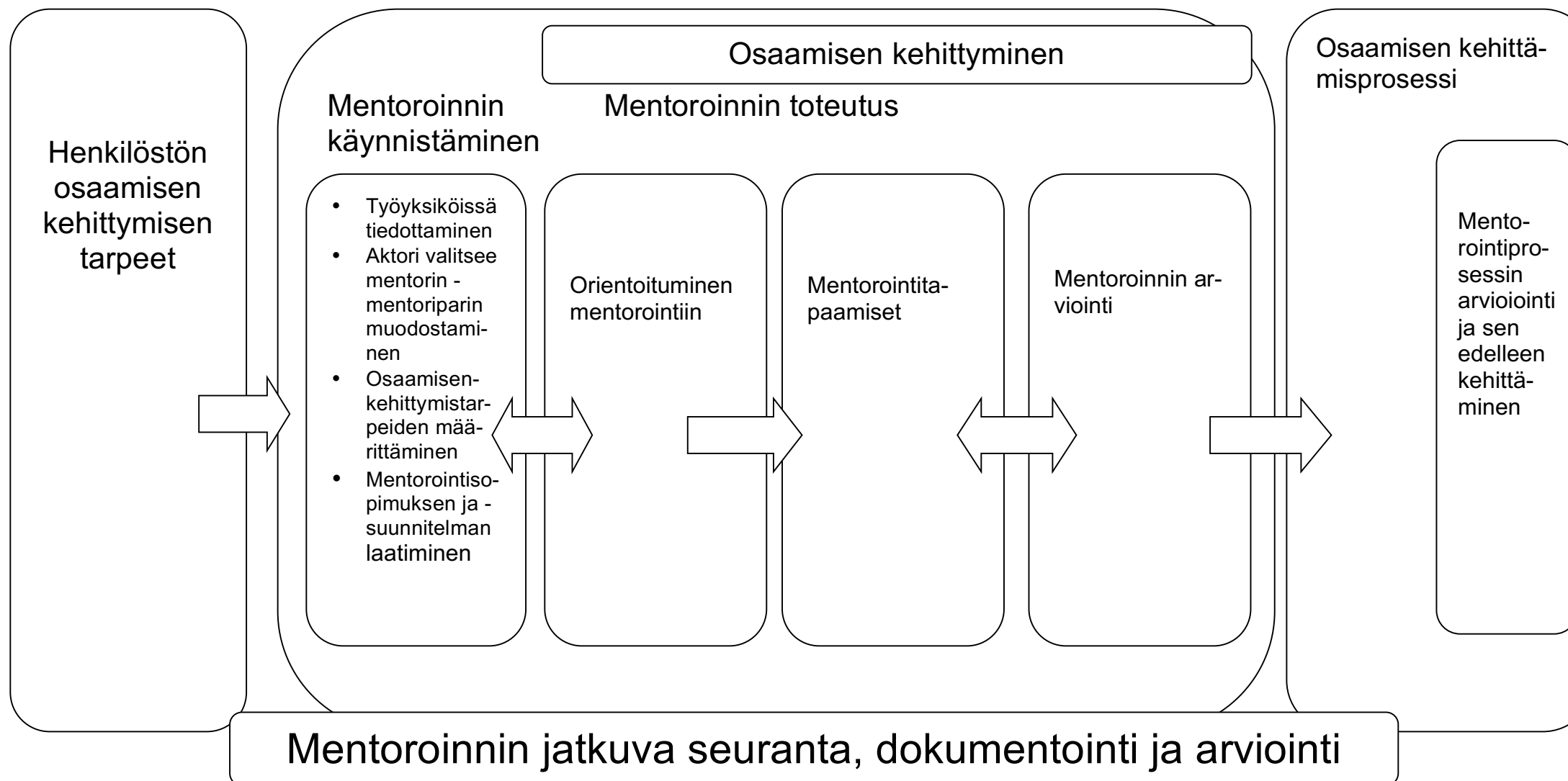
Tutkimuksen tekijä(t), tutkimusvuosi, tutkimuksen nimi ja tieteenala	Tarkoitus ja tutkimustehtävät	Aineisto, aineiston keruu ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
<b>Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Kasvatustiede.</b>	Kuvata 1) Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista 2) Ammattilaisten mentoointia koskevien käsitysten välisiä suhteita.	Neljän eri koulutusryhmän kirjalliset dokumentit ja koulutusprosessiaineistot, joissa esiintyy mahdollisimman paljon käsityksiä mentoroinnista. Kerätty neljästä mentorointikoulutuksesta.	Analyysin tuloksena kuusi kauskategoriaa, jotka ilmensivät ammattilaisten erilaisia tapoja kokea, havaita, ymmärtää, käsitteellistää ja käsittää mentoroinnin ilmiö. Kategoriat olivat: Mentorointi tavoitteellisenä ja tarvelähtöisenä toimintana, mentorointi vastavuoroisena suhteena, sisältö- ja ihmissuhdeosaaminen mentorin toiminnan perustana, mentorointi yhteisön vahvistajana, organisaatio mentoroinnin toimintaedellytysten luojana ja ihmissuhteet ja verkostot urakehityksen tukena.
<b>Heikkilä, H. 2016. Osaaminen, osaamisen johtaminen ja mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä. Pro gradu. Kauppatieteellinen tiedekunta.</b>	Osoittaa, että mentorointi on toimiva menetelmä organisaation osaamisen kehittämisessä. Tutkimusongelma on selvittää yhteys mentoroinnin ja osaamisen kehittämisen välillä.	Puolistrukturoitu teema-haastattelu (n=6).  Sisällöllinen analyysi analyysitekniikkana teemoittelu.	Mentoroinnin ja osaamisen kehittämisen välillä on myönteinen yhteys.
<b>Ahtiainen, S. 2009. Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona: työkalu osaamisen kehittämiseen. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustiede.</b>	Selvittää mentorointia yhteistoiminnallisen oppimisen muotona, ymmärtää mentorointia osaamisen kehittämisen mallina ja sitä, miten oppimista lähikehityksen vyöhykkeellä kokenut – kokematon asemassa.  Millaista mentorointi on koulutussuunnittelijoiden näkemysten mukaan ja millaista se on mentoreiden näkemysten mukaan?	Teemahaastattelu (n=10).  Sisällönanalyysi.	Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona on joustava, tehokas ja tuottava malli, jolla voidaan kehittää osaamista tarkoituksen mukaisesti, tavoitteellisesti ja yksilöllisesti.
<b>Sairanen, S. 2004. Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmänä hoitotyössä – mentoreiden ja aktoreiden näkemyksiä. Pro-gradu tutkielma. Hoitotiede.</b>	Kuvata hoitohenkilöstön näkemyksiä hoitotyössä tapahtuneessa säällisestä ja etukäteen suunnitellusta mentoroinnista.	Puolistrukturoitu teema-haastattelu (n=8).  Induktiivinen sisällön analyysi.	Mentorointi on tärkeä ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmä hoitotyössä. Mentoroinnin toivotaan laajentuvan kehittämismenetelmäksi hoitotyöhön, tämä vaatii henkilöstön koulutusta, aikaa ja resursseja.
<b>Nikki, L. &amp; Koivunen, M. &amp; Suominen, T. 2010. Uuden työntekijän men-</b>	Kuvata uuden työntekijän ammatillista mentorointia, miten mentorointia voidaan hyödyntää uuden työntekijän tukemisessa ja	Kirjallisuuskatsaus  Induktiivinen sisällönanalyysi.	Mentoroinnilla on myönteisiä vaikutuksia aktorille ja työyhteisölle, joskin tulokset vaihtelevat. Mentorointia voidaan



<p><b>torointi: katsaus empiiriseen tutkimukseen. Katsausartikkeli.</b></p>	<p>jaksamisessa ja millaista on uuden työntekijän ammatillinen mentorointi</p>		<p>käyttää erilaisissa organisaatioissa ja eri ammattiryhmissä. Mentorointiohjelma toimii uuden työntekijän ammatillisen kehittymisen apuvälineenä.</p>
<p><b>Mietola-Koivisto Tarja, 2007. Mentorointi synnytyssalikätilöiden ammatillisen kasvun tukena. Pro gradu –tutkielma. Hoitotiede.</b></p>	<p>Kuvata synnytyssalikätilöiden kokemuksia mentorointisuhteesta ja mentoroinnista kätilöiden ammatillisen kasvun tukena.</p> <p>Selvittää mentoreiden ja aktoreiden näkemyksiä mentoroinnin kehittämisestä synnytysosastolla.</p>	<p>Strukturoitu kyselylomake. (n=16)</p> <p>SPSS analysointi.</p> <p>Ryhmähaastattelu. (n=12)</p> <p>Induktiivinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Onnistuneen mentorisuhteen avulla aktorit saivat lisää varmuutta omaan työskentelyynsä ja mentorintisuhte tuki heitä emotionaalisesti.</p>
<p><b>Murotie Hanna, 2008. Mentorointi – kehittävä vuorovaikutussuhde työssäoppimisen tukena: hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustiede.</b></p>	<p>Tarkastella mentorointimenetelmästä muodostuneita käsityksiä ja hyötyjä hoitotyöntekijöiden näkökulmasta.</p>	<p>Mentorointipäiväkirjat (n=8) ja kaksi ryhmähaastattelua (n=8).</p> <p>Fenomenografinen aineiston analysointi.</p>	<p>Mentorointi on tarjonnut työntekijöille mahdollisuuden, sekä oman kehittymisen ja oppimisen että koko työyhteisön toiminnan tietoisempaan tarkasteluun. Mentorointi on edistänyt työntekijöiden reflektointia työtöimintää, jota pidetään ammatillisen kasvun yhtenä merkittävänä tekijänä.</p>
<p><b>Jokinen, Pirkko; Mikkonen, Irma; Jokelainen, Merja; Turjamaa, Riitta; Hietamäki, Marja, 2010.</b></p> <p><b>Mentori suomalaisessa hoitotyön kontekstissa: käsiteanalyysi hybridisellä mallilla. Hoitotiede.</b></p>	<p>Selkiyttää mentori-käsitettä ja määrittää mentori suomalaisessa hoitotyön kontekstissa hybridistä käsiteanalyysimallia käytäen.</p>	<p>Teoreettisen vaiheen aineisto muodostui suomenkielisestä (1998-2008) mentorikirjallisuudesta (n=19). Empiirisen vaiheen aineisto kerättiin hoitotyön opiskelijoilta, hoitotyön opettajilta ja terveysalan ammattilaisilta. Molempien vaiheiden aineistot analysoitiin sisällön analyysillä. Analyttisessä vaiheessa teoreettisen- ja empiirisen vaiheen synteessä konstruointiin mentori-käsitte määritelmä.</p>	<p>Mentori-käsitteen määritelmässä kuvataan mentoria hoitotyössä kollegan ammatillisena voimaannuttajana. Toiminnan tavoitteena on mentoroitavan voimaannuttaminen, mutta suhteessa myös mentori voimaantuu.</p>



# Mentorointiprosessi



Kuvio 3. Kainuun soten mentorointiprosessi. Versio 1. Laatiija M. Leinonen, Muokannut E. Keränen

MENTOROINNIN KUVAUS JA TYÖOHJE Versio 1. Laatija M. Leinonen, Muokannut E. Keränen

MENTOROINTI -osaamisen kehittymisen tukena

### **Mentorointi ja sen tavoitteet**

Mentorointi on moninaista ohjausta ja tukea, jota kokeneempi henkilö eli mentori jakaa dialogisessa vuorovaikutussuhteessa kehittymishaluiselle aktorille eli henkilölle, jolla on vähemmän työkokemusta. Mentoroinnin tavoitteena on edistää ja tukea työntekijöiden osaamisen kehittymistä.

Mentorointi tukee vastavuoroista osaamisen kehittymistä. Se on osa työntekijän osaamisen kehittämissuunnitelmaa ja organisaation sekä rekrytoinnin tavoitteellista kehittämistä. Lähijohtajan rooli mentoroinnin mahdollistajana on tärkeä.

Mentorointi mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen. Hiljaiseksi tiedoksi sanotaan kokemuksen tuomaa osaamista, joka auttaa työskentelyssä. Hiljainen tieto sisältää runsaasti sisäistettyä, koettua ja arvostettua tietoa, joka on tärkeä saada siirtymään uusille työntekijöille.

### **Mentorin ja aktorin vuorovaikutussuhde**

Mentorointi on aina tavoitteellinen, kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Mentoroinnin edellytys on dialogi, avoin, molempia kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava keskustelu.

Mentorointi on parhaimmillaan syvällinen prosessi, jossa molempien osapuolten osaaminen kehittyy prosessin myötä, vaikka perimmäinen tavoite on kokeneen henkilön hiljaisen tiedon julkistaminen aktorin ja koko työyhteisön voimavaraksi.

Mentori jakaa aikaa ja osaamistaan kehittääkseen aktorin osaamista. Hän ohjaa aktoria käyttämään omaa ja organisaation osaamista entistä tehokkaammin. Aktorilta mentorointi edellyttää aktiivisuutta ja halua kehittää omaa osaamistaan.

### **Mentoroinnista tehdään yhteinen sopimus ja suunnitelma**

Mentoroinnista sovitaan kehityskeskusteluissa ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Siitä tehdään sopimus ja suunnitelma. Suunnitelmaan kirjataan tavoitteet, seuranta ja käytännön järjestelyt. Lähijohtaja hyväksyy suunnitelman. Kehittymistä ja oppimista sekä mentorointiprosessia seurataan, dokumentoidaan ja arvioidaan. Mentorointi voidaan päättää perustelluista syistä yhteisesti sopimalla.

Mentorointiprosessi dokumentoidaan keskitetysti HRM -koulutus- ja osaamisjärjestelmään. Kopio mentorointisopimus lomakkeesta toimitetaan osaamisen kehittämisen yksikköön mentorointiprosessin jälkeen koulutuspäällikölle sähköpostitse: merja.leinonen@kainuu.fi

### **Mentori:**

- Riittävän pitkä työkokemus
- Oman alansa asiantuntija
- Halukas jakamaan ja kehittämään omaa osaamistaan mentoroinnin avulla
- Valmius vastavuoroiseen vuorovaikutussuhteeseen

### **Aktori:**

- Uusi työntekijä
- Työtehtävää vaihtava työntekijä
- Halukas ja vastuullinen kehittämään omaa osaamistaan mentoroinnin avulla
- Valmius vastavuoroiseen vuorovaikutussuhteeseen

### **Toiminta:**

- Kirjallisen mentorointisopimuksen ja suunnitelman tekeminen, jonka lähijohtaja hyväksyy.
- Tavoitteet määritellään aktorin ja organisaation lähtökohdista ja hyväksytään yhdessä
- Mentoroinnin kesto noin ½ - 1 vuosi
- Mentorointitapaamisia noin kerran kuukaudessa
- Tapaamisen kesto 1-2 tuntia

### **Mentorointiprosessin vaiheet:**

1. Henkilöstön informointi
2. Mentori - aktoriparin muodostaminen
3. Mentorointisopimuksen ja suunnitelman laadinta
4. Mentorointitapaamiset
5. Seuranta ja dokumentointi
6. Koko prosessin aikana tapahtuu itsearviointia ja arviointia yhdessä mentorin kanssa osaamisen kehittymisestä
7. Mentoroinnin päättäminen. Yhteinen mentorointiprosessin arviointi

## Mentorointisopimus ja suunnitelma

Versio 1. Laatiija M. Leinonen, Muokannut E. Keränen

<b>Aktori (nimi, työyksikkö, lähijohtaja)</b>	
<b>Mentori (nimi, työyksikkö, lähijohtaja)</b>	
<b>Mentoroinnin kesto</b>	
<b>Mentorointiprosessin aloitus- ja lopetusajankohta</b>	
.	.20 - .20
<p>Tällä sopimuksella vahvistamme ja sitoudumme siihen, että:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pyrimme hyvään, avoimeen, tavoitteelliseen ja vastavuoroiseen mentorointisuhteeseen ja yhteiseen oppimiskokemukseen</li> <li>- suhteemme on luottamuksellinen ja perustuu vaitiolovelvollisuuteen</li> <li>- valmistaudumme tapaamisiin</li> <li>- mentorointisuhde voidaan tarvittaessa purkaa, jos se ei toimi</li> <li>- tiedotamme prosessin vaiheista lähijohtajallemme</li> </ul>	
<b>Allekirjoitukset (Mentorointiin osallistuvat ja heidän lähijohtajansa)</b>	
.	.20
.	.20
.	.20
.	.20
<b>Mentoroinnin tavoitteet</b>	
<b>Miten mentorointi liittyy osaamisen kehittämisen suunnitelmaan?</b>	

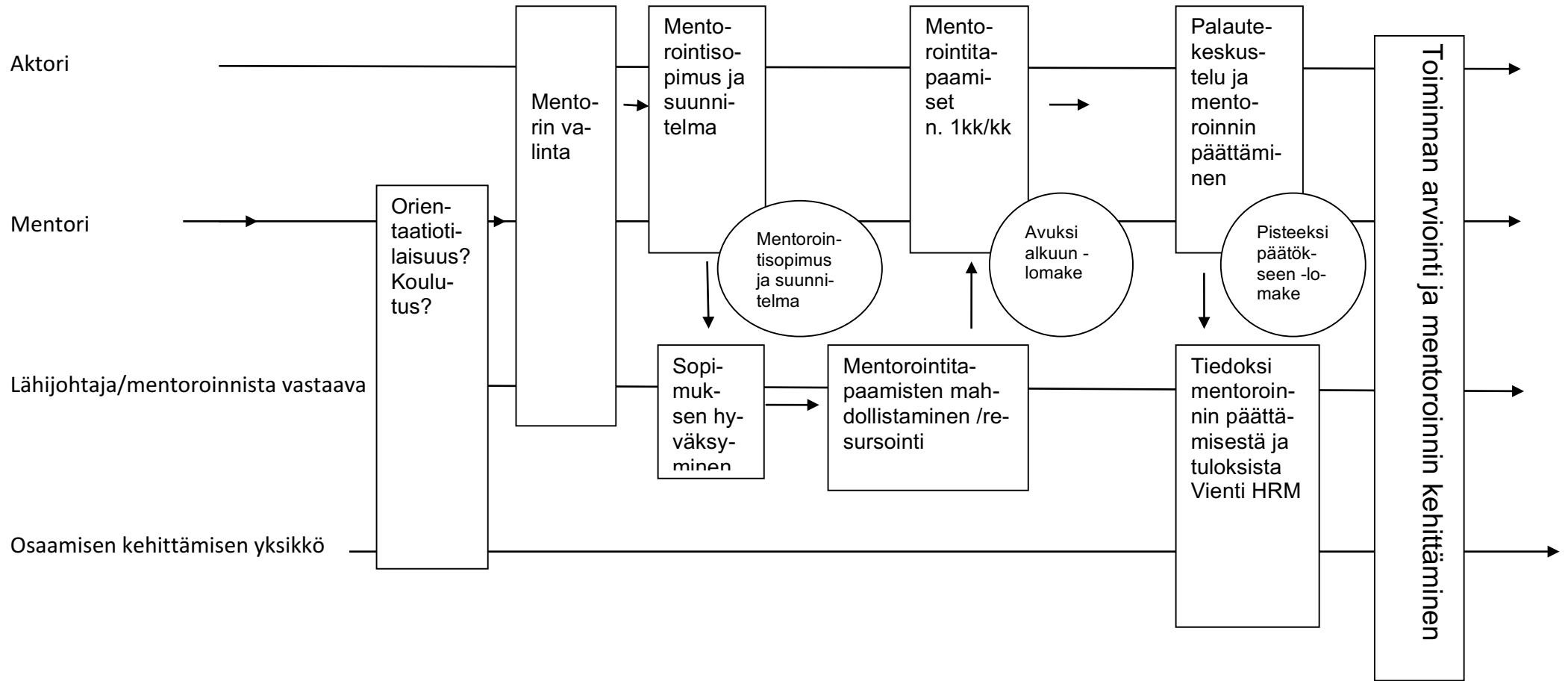
**Miten mentointia seurataan, dokumentoidaan (milloin, miten?)**

**Miten mentointia arvioidaan (kuka, milloin, miten?)**

**Mentorointitapaamiset ja niiden järjestelyt**

**Arviointia (jatkuvaa) osaamisen kehittymisestä**

**Arviointia (jatkuvaa) mentorointiprosessista**



### Mentoroinnin jatkuva seuranta, arviointi ja dokumentointi

Kuvio 4. Toimijoiden osuus mentorointiprosessissa. Versio 0. Laati(t) E. Keränen & K. Lökkila

AVUKSI ALKUUN!

Versio 0. Laatija(t) K. Lokkila & E. Keränen

Aktorille ja mentorille mentorointisuhteen alussa vastavuoroisen keskustelun herättämiseksi

Nimi:

Koulutustausta:

Työkokemus:

Mitä toiveita ja odotuksia sinulla on mentorointiprosessiin liittyen?

Mitä tavoitteita asetat mentoroinnille?

Mitä toivot mentorointisuhteelta?

Kuvaa mitä osaamista sinulla on?

Mitä osaamista haluat kehittää mentoroinnin avulla?

Miten sinun mielestäsi mentorointi hyödyntää työyhteisöäsi ja organisaatiotasi?



PISTEEKSI PÄÄTÖKSEEN!

Versio 0. Laatiija(t) E. Hannonen & E. Keränen

Aktorille ja mentorille mentorointisuhteen päätteeksi vastavuoroisen palautekeskustelun tueksi

Aktori:

Mentori:

Aika ja paikka:

Kuinka alussa kuvatut toiveet ja odotukset täyttyivät mentorointiprosessin aikana?

Kuinka mentoroinnille asetetut tavoitteet täyttyivät?

Miten mentorointisuhte tuki sille asetettuja toiveita?

Miten mentorointiprosessi tuki osaamisen kehittymistäsi?

Kuinka suunnitellut mentorointitapaamiset ja niiden järjestelyt toteutuivat?

Miten kehittäisitte mentorointiprosessia?

Miten työyhteisösi ja organisaatiosi hyötyivät mentoroinnista?