



Mentoroinnin vaikutukset kotihoitotyön veto- ja pitovoimaisuuteen

Katja Hautsalo, Sari Teeri, Minna Huhtala

Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla vallitsee työvoimapula, jonka ratkaisemisessa yksi keskeinen tekijä on kiinnittää huomiota alan vetovoimaan ja työoloihin (Tevameri 2021). Alan palkkataso on matala, mikä osaltaan osoittaa yhteiskunnallisella tasolla alan arvostusta ja on todettu yhdeksi keskeiseksi vetovoimaa heikentäväksi tekijäksi (mm. Helander ym. 2019; Mustonen 2022). Kotihoitoala on kasvanut merkittäväksi työllistäjäksi Suomessa, koska hyvinvointipoliitikassa painotetaan iäkkäiden toimintakyvyn säilyttämistä ja kotona asumisen mahdollistamista mahdollisimman pitkään kotihoidon palveluiden avulla. Kotona asuu iäkkäitä, joiden toimintakyky on rajoittunut huomattavasti. Lisäksi heillä on erilaisia sairauksia ja moninaisia avuntarpeita. (STM 2020.) Kotihoidon asiakkaiden määrä kasvaa, ja heidän tarpeensa edellyttävät myös vaativan tason hoidon toteutusta kotiympäristössä. Iäkkäiden palveluiden painopisteen ollessa kotihoidossa tarvitaan alalle lisää ammattilaisia. Kotihoitotyön imago on negatiivissävytteinen ja heikko, mikä osaltaan on johtanut alalla vallitsevaan työvoimapulaan. Tutkimukset osoittavat, että kotihoitotyöhön sisältyy erilaisia kuormitustekijöitä, kuten fyysistä ja psyykkistä kuormitusta aikapaineen ja rajallisten resurssien vuoksi. (Perkiö-Mäkelä ym. 2021; Hautsalo ym. 2023.) Kotihoitotyön mielekkyyttä on mahdollista lisätä huolehtimalla henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista sekä tukemalla työntekijän

työmotivaatiota ja monialaisen yhteistyön toteutumista (Hautsalo ym. 2023; ks. myös Roos ym. 2022).

Lähihoitajat ovat suurin (74 %) työntekijäryhmä kotihoidossa (Kehusmaa & Alastalo 2021). Heidän työssä jatkamisestaan vahvistavat tutkimusten mukaan ammatinvalintaan, uraan, koulutustarjontaan, työn ja opiskelun yhdistämiseen sekä työelämäyhteistyöhön liittyvät tekijät. Myös laaja-alainen työnkuva ja sen optimointi selkeillä vastuualueilla ja tiedonkululla mahdollistavat osaamisen monipuolisen hyödyntämisen, mikä osaltaan edistää lähihoitajien työssä pysymistä. (Roos ym. 2022.) Merkitseviä ennustetekijöitä aikomukseen pysyä nykyisessä työpaikassa ovat kokemukset autonomiasta ja arvostuksesta erityisesti johdon taholta sekä työn hallittavuus (Andresen ym. 2017). Työn hallittavuutta heikentää tällä hetkellä muun muassa kotihoidon henkilöstön määrän vähentyminen. Samalla kuitenkin kotihoidon tuottamisissa käyntimäärissä ei ole havaittu muutosta. (Kehusmaa & Alastalo 2021.)

Sosiaali- ja terveysalan toiminnan vaikutuksia tarkasteltaessa korostuvat muun muassa toimintaan osallistuvat asiakkaat ja ammattilaiset sekä heidän ominaisuutensa ja osaamisensa, ihmisten välinen vuorovaikutus, turvallisuuden huomioiminen osana toimintaa ja olosuhteet. Vaikuttavuuden on määritelty tarkoittavan ”ihmisen tavoitteellisen toiminnan tuottamaa lisäarvoa tilan luonnolliseen kulkuun”. Tämä määritelmä ohjaa tunnistamaan vaikutuksia eli vaikuttavuuden osateki-

jöitä. (Malmivaara 2023.) Vaikuttavuutta selvitettäessä pyritään tunnistamaan jonkin tietyn toiminnan seurauksena tapahtuvaa muutosta suhteessa työskentelyn kohteena olevaan ongelmaan. Tällöin arvioinnissa tuotetaan tietoa huomioiden toiminnan tulokset, vaikutukset ja vaikuttamisen prosessit. (Kempainen ym. 2010.) Vaikuttavuus siis rakentuu tietynlaisen toimintaprosessin seurauksena, ja tähän kuuluu oleellisena osana tavoitteellisuus. Anoschkin (2019) kuvaa vaikuttavuusketjua, joka käynnistyy tarpeen tunnistamisella ja vision määrittelyllä. Näiden perusteella määritellään tavoitteet eli konkreettiset, halutut muutokset toiminnan kohteissa. Tämän jälkeen otetaan käyttöön tarvittavat resurssit, toteutetaan toimenpiteet, joilla saavutetaan tuloksia ja vastataan tavoitteisiin. Tämän ketjun tuloksena saavutetaan vaikuttavuutta, joka voi liittyä inhimilliseen hyvinvointiin tai yhteiskunnallisen hyödyn lisäämiseen.

Tarkastelemme tässä kirjoituksessamme sitä, 1) miten mentorointi vaikuttaa työntekijän näkökulmasta kotihoidotyön kiinnostavuuden lisäämiseen ja tukee hänen kotihoidotyöhönsä kiinnittymistä sekä 2) miten työyhteisön tasolla lisätään työyhteisöön sitoutumista, työn suunnitelmallisuutta sekä vahvistetaan yhteisöohjautuvuutta. Mentorointi rakentuu osaksi työntekijän uraa, ja se vaikuttaa sitä kautta työn pitovoimaan. Tavoitteenamme on tuottaa mentoroinnin vaikuttavuudesta tietoa, jota voidaan hyödyntää kotihoidon vetovoiman lisäämisessä ja työvoimapulaan vastaamisessa.

Mentorointi kotihoidossa

Kotihoidossa työskentely on itsenäistä, monipuolista tietotaitoa edellyttävää työtä, sillä se toteutuu pääasiassa yksin tehtävillä kotikäynneillä asiakkaiden koteihin (Patterson ym. 2013). Työntekijä on osa moniammatillista kotihoidon tiimiä, jonka kanssa kunkin asiakkaan kotihoidon toteutusta suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä ja jonka jäseniin työntekijä on

tarpeen mukaan yhteydessä myös kotikäynneiltä. Kotihoidon ammattilainen tarvitsee vahvaa ja monipuolista osaamista työskennellessään asiakkaiden kotona, muuttuvissa tilanteissa. (Hautsalo ym. 2023.) Jotta itsenäinen työskentely on mahdollista, täytyy kotihoidotyön aloitusvaiheeseen kiinnittää erityishuomiota (Patterson ym. 2013). Työtapojen omaksuminen edellyttää työhön perehdyttämistä tai mieluummin vielä kattavampaa mentorointia, jossa tarkoituksena on välittää kokeneen työntekijän tietoa, taitoa ja osaamista uudelle työntekijälle. Mentorointi toteutuu ammatillista kehittymistä edistävässä yhteistyösuhhteessa etukäteen määriteltyjen resurssien ja tavoitteiden puitteissa. Työyhteisössä sovitaan mentorointiin osallistuvat henkilöt, sen kesto, toteuttamista, käsiteltävä sisältö, palautteen antamisen tavat ja poikkeustilanteissa toimiminen. Näiden tarkoituksena on muodostaa mentoroinnista työyhteisön sisällä yhteinen toimintatapa, johon koko työyhteisö sitoutuu. Mentorointi on todettu toimintamalleja yhtenäistäväksi, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä lisääväksi sekä kollegiaalisuutta ja työhön sitoutumista vahvistavaksi toimintatavaksi. (Hautsalo & Koskela 2022; Virta 2022.)

Mentoroinnin toteuttamista kotihoidossa kuvataan Mentorointioppaassa (Hautsalo & Koskela 2022), joka koottiin Veto- ja pitovoimaa kotihoidon -hankkeessa monialaisen työskentelyprosessin tuotoksena. Veto- ja pitovoimaa kotihoidon oli kolmevuotinen (4/2020–3/23) Euroopan sosiaalirahaston rahoittama koulutusta, ammattitaitoa ja elinikäistä oppimista edistävä hanke. Sen tavoitteena oli vahvistaa kotihoidon palvelukseen valmistuvien opiskelijoiden ja kotihoidossa työskentelevien ammattilaisten toimintaedellytyksiä ja muutoskyvykkyyttä sekä lisätä kotihoidon työn veto- ja pitovoimaisuutta sosiaali- ja terveyspalveluissa. Hankkeen yhtenä osatavoitteena oli kehittää mentorointimalli ja pilotoida sen käyttöä. Monialaisena yhteistyönä kehitettyä kuusivaiheista mentorointimallia ja sen käyttöä kuvataan tarkemmin edellä mainitussa op-

paassa. Opas on työkirja, joka on tarkoitettu hyödyttämään niin uutta työntekijää kuin myös opiskelijaa kotihoitotyöhön perehtymisessä, osaamisen vahvistamisessa ja työtapojen omaksumisessa. Lisäksi kotihoitotiimi voi hyödyntää opasta mentoroinnin käyttöönotossa ja toteuttamisessa.

Työntekijöiden kokemukset mentoroinnista

Mentorointimallia pilotoitiin hankkeessa Pirkanmaalla useissa kotihoitotiimeissä uuden työntekijän ja mentorin yhteistyösuhteessa sekä kotihoidon opiskelijajohjauksessa. Kokemuksia mentoroinnin käyttämisestä selvitettiin palautekyselyllä. Mentoroinnin kokemuksia kuvasi yhteensä 33 mentorointiin eri roolissa osallistunutta. Mentoroitavien vastauksista nousivat merkityksellisinä asioina esille mentoroinnin mahdollistama luottamus ja kehittymismahdollisuuksien huomioiminen:

Mentori on luotettava työkaveri, jolle pystyy puhumaan mistä vaan asiasta.

Olen ajatellut omaa rooliani työyhteisössä ja siinä, kuinka voin omalta osaltani olla kehittämässä työyhteisöäni toimivammaksi.

Kun on tietty, nimetty henkilö, kenen kanssa saa työstää uudessa työssä mietittyttäviä ja perehtymistä vaativia asioita, itsenäinen työskentelyote ja ammatillinen kasvu vahvistuvat. Mentorointisuhde mahdollistaa luottamuksen ja turvallisuuden kokemukset. Nämä asiat tukevat työyhteisöön uutena tulevan kiinnittymistä tiimiin. Jos koko työyhteisö on sitoutunut mentorointiin, se voi vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja yhteisiä toimintatapoja. Mentoroitavalle tämä voi välittyä myönteisenä asenteena ja kiinnostumisena:

Positiivinen asenne ja mielenkiinto mentorointia kohtaan koko työyhteisössä.

Työyhteisö on kiinnostunut uusien työntekijöiden kunnollisesta perehdyttämisestä sekä oppimaan itse uusia työtapoja.

Mentorointi mahdollistaa vastavuoroisuutta työyhteisön jäsenten kesken, ja sitä kautta lisää yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Työyhteisön nähtiin muodostuvan erilaisista yksilöistä, joiden yhdessä työskentely ja keskustelut mahdollistavat yhteishengen vahvistumisen ja osaamisen kehittymisen:

Erilaisuus on vahvuus; jokainen katsoo omaa työtään tai työympäristöä ja yhteishenkeä eri näkökulmista. Tämä on rikkaus. Erilaiset äänet saatava vain esiin ja kuuluville.

Hyvä että saadaan keskusteluja ja ns. hiljais-tietoa uusille työntekijöille. Ja opitaan toinen toisiltamme ja voidaan ottaa vaikeitakin asioita puheeksi.

Hyvinvoivassa työyhteisössä toimitaan avoimesti ja vaikeidenkin asioiden puheeksi ottaminen onnistuu. Lisäksi hyvinvoiva työyhteisö vetää puoleensa uusia ammattilaisia. Työkuorman ja työhyvinvoinnin huomioiminen työyhteisötaitojen, itsensä johtamisen, oman osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnista huolehtimisen kautta ovat tärkeitä tekijöitä, joilla vaikutetaan myös työilmapiiriin (Hautsalo & Koskela 2022; Mustonen 2022). Mentorointiin kannattaa sisällyttää yhtenä osana työhyvinvoinnin huomioiminen. Työhyvinvointia ja siihen liittyvien asioiden puheeksi ottamista voidaan helpottaa pelillisyyden avulla. Tästä esimerkkinä on kotihoidon työntekijöiden työhyvinvointia käsittelevä peli (Veto- ja pitovoimaa kotihoitoon – Työhyvinvointi kotihoidossa / ESR 2023; Koski & Tolonen 2023), jota on mahdollista pelata mentorointisuhteen aikana. Lisäksi peliä voi hyödyntää kotihoidon työyhteisöissä työhyvinvointiin liittyvän keskustelun herättäjänä ja yhteisten toimintatapojen kehittämisessä.

Mentoroinnin onnistuminen vaatii resursseja. Tarvitaan työnantajan ja esihenkilön tu-

kea; heidän täytyy olla tietoisia ja sitoutuneita mentoroinnin käyttämiseen. Myös mentorointiparin molempien osapuolten sitoutuminen pitkäaikaiseen mentorointiin on tärkeää, jotta prosessi vahvistaa turvallisuutta ja luottamusta. Lisäksi työvuorojen suunnittelu ja yhteisen mentorointiajan varaaminen on välttämätön edellytys, kuten yksi mentori totesi palautteessaan: *Tulisi antaa aikaa siihen työyhteisönsä*. Yhteistyö edellyttää rauhallista tilaa, jossa asioita voi käydä läpi, ja jos kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista, yhteyttä voidaan pitää mobiililaitteen avulla.

Mentoroinnin vaikutukset

Mentoroinnin vaikutuksia voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten yksilön ja työyhteisön kannalta. Mentoroinnin vaikutuksia kotihoitotyön vetovoimaisuuden lisäämiseen sekä alalla pysymiseen tarkasteltaessa on syytä huomioida työntekijän henkilökohtaiseen tilanteeseen, kotihoidon toimintatapoihin ja rakenteisiin sekä asiakassuhteisiin ja muuhun työn verkostoon liittyviä tekijöitä. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta työntekijä ratkaisee, onko työ itselle sopivaa (kuvio 1). Yksilön kannalta mentoroinnin aikana on tärkeää tunnistaa työntekijän henkilökohtainen tilanne ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten voimavaroja, osaamista sekä kehitystarpeita ja laatia näihin perustuvat tavoitteet mentoroinnille. Tunnistaminen voi toteutua mentorijan ja mentorin välisissä keskusteluissa, osaamiskartoitusta hyödyntämällä sekä palautekeskusteluissa. (Hautsalo & Koskela 2022.)

Kotihoidon vetovoimaisiin toimintatapoihin ja rakenteisiin liittyvät työyhteisön toimintatavat, reflektiivisyys ja hiljaisen tiedon siirtyminen sekä työtä kehittävä työskentelyote. Kotihoidon toimintatavat vaihtelevat alueittain, ja työ sisältää erityispiirteitä, joiden hallinta on välttämätöntä. Hoitajan tulee esimerkiksi tietää, mitä omahoitajan tehtäviin kuuluu ja kuin-

ka niitä toteutetaan, tai millaista teknologiaa asiakkailta on käytössä ja kuinka sitä hyödynnetään. Työn keskeisiä toimintatapoja käydään läpi ja reflektoidaan mentorointisuhteessa. Samalla molempien osapuolien, niin mentorin kuin mentoroitavan, itseohjautuvuus, työnhallinta ja ammatillinen osaaminen vahvistuvat ja työhön sisältyvä hiljainen tieto siirtyy. (Hautsalo & Koskela 2022.) Kehittävää työskentelyotetta edistää moniammatillinen työote ja tiimiin kuuluminen. Samalla ne muodostavat perustan asiakaslähtöiselle työskentelylle. (Roos ym. 2022.)

Uudenlaisten työskentelytapojen käyttöön-otto ja yhteistyöverkoston tuntemuksen lisääntyminen kehittävät työyhteisön toimintaa ja sopivat sisällöllisesti mentorointiin (Tevameri 2021; Hautsalo & Koskela 2022). Verkostoihin ja ihmissuhteisiin liittyviin vetovoimatekijöihin kuuluvat lisäksi asiakastyön kokeminen merkitykselliseksi sekä työhyvinvoinnin huomiointi. Kotihoitotyössä keskitytään yhteen asiakkaaseen ja hänen asioihinsa kerrallaan hänen kotiympäristössään, mikä mahdollistaa asiakkaaseen tutustumisen, luottamuksellisen hoitosuhteen kehittymisen ja molemmille osapuolille merkitykselliset kohtaamisen tilanteet (Hautsalo ym. 2023). Tällaisiin työn myönteisiin piirteisiin voidaan kiinnittää huomiota mentoroinnin aikana ja vahvistaa näin hyvää työilmapiiriä ja työn merkityksellisyyden kokemusta (Tevameri 2021), jotka ovat sote-alan vetovoimatekijöitä.

Avaamme seuraavassa mentoroinnin vaikutuksia työyhteisön näkökulmasta APESTEK-analyysin avulla. Analyysin kokoaminen mentoroinnin kehitysprosessista auttoi hahmottamaan kokonaiskäsitystä mentoroinnin vaikutuksista. Tieto koottiin pilotointiin osallistuneiden kotihoidon esihenkilöiden kanssa keskustelemalla sekä hyödyntämällä pilotointikyselyn vastauksia. APESTEK-toimintaympäristöanalyysi on yksi tulevaisuuden ennakointimenetelmistä, jossa tietoa kootaan tarkastelemalla mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Toimintaympäristöllä tarkoite-



Kuvio 1. Päätös kotihoitotyössä jatkamisesta muodostuu eri osatekijöistä (mukailtu Pattersonin ym. 2013 pohjalta).

taan eri osista (esim. asiakkaat sekä poliittinen, taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen ympäristö) koostuvaa kokonaisuutta, jossa toiminta tapahtuu. Toiminta koostuu resursseista sekä toimijoiden toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu sisältää myös heikkojen signaalien ja trendien jäljittämisen, tunnistamisen ja analysoinnin. (Ks. esim. Metsämuuronen 2000a.)

APESTEK-luokittelurunko oleellisten asioiden kartoittamiseksi tulevaisuuden toimintaympäristössä on syntynyt PESTE-analyysin pohjalta. PESTE-analyysi on alun perin kehitetty liiketoimintaympäristön kartoittamiseen. Sillä selvitetään tutkimuksen kohteen ympäristöä poliittiselta, ekonomiselta, sosiaaliselta, teknologiselta ja ekologiselta kannalta. (Metsämuuronen 2000b, 10.) Metsämuuronen (2000a) laajensi PESTE-analyysiä asiakasnäkökulmalla, koska sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuteen vaikuttavat erityisesti asiakaskunnan ja asiakkaiden ominaisuuksien muutokset. Huomioimalla analyysissä lisäksi kulttuuriset muutokset toimintaympäristössä voidaan puhua APESTEK-mallista tulevaisuuden ennakointimenetelmänä.

Kotihoitotyössä toteutetun mentoroinnin vaikutukset liittyvät vahvimmin sosiaalisiin ja

kulttuurisiin muutoksiin sekä yksilö- että työyhteisön tasolla (taulukko 1). Näiden lisäksi tunnistimme myös asiakkuuksiin, poliittisiin, ekonomisiin ja ekologisiin tekijöihin liittyviä muutoksia. Sovelsimme APESTEK-analyysiä aiheen tarkastelussa niin, että analyysiin otettiin mukaan nykyisyyteen liittyvät huomiot ja tulevaisuuden ennakointi. APESTEK-analyysin tuottama tieto tuo esille laadullista tietoa asioista, joihin on mahdollista vaikuttaa mentoroinnin avulla ja joiden kautta kotihoitotyön veto- ja pitovoimaisuutta on mahdollista vahvistaa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yksilön osaamisen, työhyvinvoinnin ja työyhteisön sitoutumisen vahvistuminen sekä työyhteisön näkökulmasta työn suunnitelmallisuuden kehittyminen ja yhteistyötaitojen vahvistuminen.

Laadukas mentorointi ja oman asiantuntijuuden kehittyminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja ammatillista sitoutumista omassa työyhteisössä, mikä on merkittävää työn pitovoiman näkökulmasta. Mentoroinnin avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia, mikä lisää työhyvinvointia ja motivoi kehittämään omaa työtä osana tiimiä. Oman työn kehittäminen näkyy myös asiakkaille laadukkaampana palveluna.

Taulukko 1. Mentoroinnin vaikutukset kotihoitotyön toimintaympäristössä.

APESTEK	NYKYISYYS	TULEVAISUUS
Asiakkuuden muutokset	Asiakastyön laatu kehittyy työntekijän toimintavalmiuksien lisääntyessä (esim. omahoitajana toimiminen tai RAI-arviointiosaaminen). Työntekijän jaksamisen ja motivaation vahvistuminen heijastuu asiakkaalle ja mahdollistaa asiakastyytyväisyyden nousemista.	Työntekijän osaamisen vahvistuminen heijastuu asiakkuuteen. Mentoroinnin vakiinnuttaminen toimintatavaksi vähentää hoitajavaihtuvuutta, mikä voi vahvistaa asiakastyytyväisyyttä.
Poliittiset muutokset	Kotihoitotyö tarvitsee nostetta työvoimapulan vuoksi. Mentoroinnilla vahvistetaan vetovoimaa ja lisään sitoutumista työhön.	Potentiaali alan vetovoimaisuuden ja työmotivaation lisäämiseksi – tuetaan työntekijän hyvinvointia.
Ekonomiset muutokset	Yksilön ja työyhteisön tarkoituksenmukainen ajankäyttö, suunnitelmallisuus ja tulevan työn ennakointi lisääntyvät. Työssä jaksamisen tukeminen on ekonominen teko, koska työntekijöiden vaihtuvuus vähenee.	Alan vetovoiman lisäämisen keinona rekrytoinnin vahvistaminen, esimerkiksi niin, että työpaikkailmoituksissa näkyy mentoroinnin hyödyntäminen.
Sosiaaliset muutokset	Mentorointi vahvistaa työhyvinvointia: työmotivaatiotekijöiden tunnistamista, autonomian lisääntymistä sekä työn suunnitelmallisuuden ja omien vahvuuksien käyttöä. Työn kuormitus vähenee ja sujuvuus lisääntyy merkityksellisiä asioita tunnistettaessa ja refleктоitaessa. Työyhteisön tiimihenki vahvistuu ja yhteisöohjautuminen lisääntyy työntekijöiden toimiessa yhdessä ja vuorovaikutteisesti. Tiedonkulku, tavoitteellisuus ja päätöksentekokyky vahvistuvat työryhmässä. Tiimi-esihenkilöyhteistyö vahvistuu, mikä tukee esihenkilön työskentelyä ja auttaa häntä luottamaan tiimin työskentelyyn.	Itseohjautuvuuden lisääntyminen mahdollistaa turhien töiden poisjättämistä ja työskentely kohdistuu työn ydinasioihin. Mentoroinnin käyttöön ottamisen laajentaminen työyhteisöissä ja kotihoidon alueilla vahvistaa osaamista ja sen kautta myönteistä muutosta. Toimintatavan käytön yleistyminen ja osaaminen vahvistavat myös opiskelijaohjausta. Toimintatapaa voi levittää ja soveltaa laajemminkin iäkkäiden palveluissa.
Teknologiset muutokset	Mentoroinnin toteuttamisessa eri keinojen hyödyntäminen kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäksi, esim. puhelin ja viestisovellukset.	Mentoroinnin käytön laajentaminen osaksi hyvinvointialueen sähköistä perehdyttämishjelmaa.
Ekologiset muutokset	Työssä jaksamisen tukeminen on ekologista, vahvistaa sosiaalisesti kestävää kehitystä.	-
Kulttuuriset muutokset	Mentoroinnin käyttöönottoprosessi ja menetelmän käyttö voivat kehittää työkuulttuuria. Käyttöönotto vaihe lisää työyhteisön yhteisistä tavoitteista keskustelua ja niiden työstämistä saavutettaviksi. Toimintatapojen yhdessä työstäminen mahdollistaa vastuunkantoa ja yhteisistä toimintamalleista sopimista niin työyhteisön kuin mentoriparin tasolla. Ammattitaito kehittyy reflektionin, keskustelujen ja asioiden työstämisen kautta, ja nämä vaikuttavat työyhteisön toimintakulttuuriin.	Mentorointi toimintatapana voi muuttaa työyhteisön toimintakulttuuria osaavampaan, oppivampaan, avoimempaan suuntaan ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yksilön ja tiimin kasvun potentiaalia on mahdollista hyödyntää aikaisempaa enemmän. Mentorointi mahdollistaa työntekijän ja työn arvon tunnistamista ja esille nostamista, mikä heijastuu ulospäin työn ja tiimin vetovoimatekijänä. Mentoroinnin käyttömahdollisuuksien laajentaminen ja soveltaminen eri tilanteissa nähdään mahdollisuutena.

Pohdinta

Mentorointitoimintatavan myönteiset vaikutukset muodostuvat monien tekijöiden summana. Mentoroinnin käyttö voi lisätä inhimillistä hyvinvointia sekä työntekijän että kotihoidon asiakkaan näkökulmasta. Kotihoidon pitovoiman perusta on osaava ja työssään viihtyvä kotihoidon työntekijä. Tätä kautta muodostuu viihtyisiä ja toimivia kotihoidon työyhteisöjä, joka lisää myönteistä kotihoidon näkyvyyttä ja työn vetovoimaisuutta työmarkkinoilla. Edellä mainittuja asioita on mahdollista tarkastella vaikuttavuusketjun näkökulmasta. Vaikuttavuusketju alkaa tarpeen tunnistamisesta sekä vision ja tavoitteiden määrittämisestä. Näiden perusteella tunnistetaan tarvittavat resurssit sekä valitaan ja toteutetaan toimenpiteet, joilla saavutetaan tuloksia. Tämän prosessin tuloksena saavutetaan vaikuttavuutta, joka voi liittyä inhimilliseen hyvinvointiin tai yhteiskunnalliseen hyötyyn. (Anoschkin 2019.)

Mentoroinnin kytkeytyminen vaikuttavuusketjuun käynnistyy selkeän tarpeen tunnistamisella: kotihoidossa on työntekijäpula. Koska kotihoidotyö on itsenäistä, vaihtelevaa ja monipuolista osaamista edellyttävää, uusi työntekijä tarvitsee tukea kotihoidon erityispiirteiden ja työtapojen omaksumisessa. Tavoitteellisuus on mentoroinnin keskeinen tekijä, jota määrittävät työntekijän henkilökohtaiset tarpeet sekä organisaation tilanne ja strategia. Mentoroinnin käyttöönotto ja käyttäminen organisaatiossa pohjautuu työyhteisökohtaiseen toimintaan, johon osallistuvat työntekijät, esihenkilöt sekä yhteistyökumppanit kuten oppilaitosten toimijat ja opiskelijat. Monialainen osallistujaryhmä jakaa kokemuksiaan ja tietämystään sekä työstää yhteisesti heille sopivan toimintamallin. Työyhteisössä on tärkeää tunnistaa mentoroinnin käytöstä seuraava hyötypotentiaali sekä mentoroinnissa tarvittavat resurssit, toteutustavat ja toimenpiteet. Mentoroinnilla saadaan aikaan tuloksia: muun muassa osaaminen, ammatillinen kasvu ja moniammatillinen työskentely vahvistuvat ja yh-

teisöohjautuvuus lisääntyy. Vaikuttavuusketjun osia analysoimalla ja arvioimalla tunnisteetaan oman toiminnan vaikutuksia työyhteisössä ja asiakastyössä (Anoschkin 2019). Mentoroinnin vaikuttavuus eli kotihoidotyön pitovoiman lisääntyminen ja mahdollisesti alan vetovoimaisuuden kasvu muodostuvat tämän vaikuttavuusketjun summana.

Kotihoidotyön merkityksellisyuden kokeeminen on keskeinen sote-alan vetovoimatekijä, johon on syytä kiinnittää huomiota ja josta on hyvä keskustella niin työyhteisöissä kuin laajemminkin yhteiskunnassa (Tevameri 2021). Kotihoidon näkeminen mielekkäänä työpaikkana edellyttää alan yleistä arvostusta sekä työntekijän näkemystä omasta, itselle mielekkästä työskentelystä ja uran rakentumisesta kotihoidossa. Sote-alan yksi erityispiirre on se, että uramahdollisuuksia on rajallisesti. Kotihoidossa työskentely sisältää tehtäviä, jotka edellyttävät erityisosaamista ja vastuuroleja; tällaisia ovat esimerkiksi teknologian hyödyntäminen ja etäkotihoidon toteutus. Näiden kehittämässä ja käyttämisessä tarvitaan innostuneita työntekijöitä, jotka levittävät osaamistaan koko tiimille. Näin yksittäisen työntekijän ura voi rakentua horisontaalisesti, asiantuntijuutta syventäen ja sitä kautta työn merkityksen kokemusta vahvistaen. Mentoroinnin hyödyntäminen tukee osaltaan uran rakentamista ammatillisen osaamisen vahvistumisen ja työn hallinnan pohjalta.

Mentorointia käytettäessä on tärkeää kerätä arviointitietoa sekä mentorointisuhteen osapuolilta että työyhteisön jäseniltä ja hyödyntää tätä tietoa työpaikkakohtaisesti toimintatavan kehittämisessä. Mentoroinnin avulla voidaan vahvistaa nykypäivän monimutkaisessa työyhteisössä tarvittavia taitoja, kuten kriittistä ajattelua, päätöksentekokykyä ja vuorovaikutustaitoja. (Seow ym. 2019; Kantola & Penttilä 2022.) Yksilön asiantuntijuuteen kasvun näkökulmasta mentoroinnin vaikutuksia ovat muutoksenhallinnan voimistuminen, rohkeuden lisääntyminen, nopeampi päätöksentekokyky ja lisääntynyt usko uusien asioiden oppi-

miseen sekä kyky ajatella asioita useammas-
ta näkökulmasta. Kasvu asiantuntijuuteen on
prosessi, jossa henkilö reflektoi omaa osaamis-
taan suhteessa organisaatioon, taustatietämyk-
seen, ohjattaviin ja yhteistyöhön työyhteisössä.
(Leskelä 2005). Asiantuntijuuden kehitty-
misen myötä työntekijän rooli mentorointipros-
sessissa muuttuu mentoroitavasta mentoriksi.
Mentorin kokemukseen perustuva asiantun-
tijuus edistää parhaimmillaan mentoroitavan
reflektiivistä ajattelua. Mentoroitava oivaltaa
uutta ja rakentaa toimintamallin uusiin ja haas-
teellisiin tilanteisiin. (Clutterbuck 2005.)

Yhteydenotto:

Katja Hautsalo, TtM, lehtori,
väitöskirjatutkija (HY)
Tampereen ammattikorkeakoulu
katja.hautsalo@tuni.fi

Kirjallisuus

- Andresen IH, Hansen T, Grov EK. Norwegian nurses' quality of life, job satisfaction, as well as intention to change jobs. *Nord J Nurs Res* 2017;37(2):90–9. <https://doi.org/10.1177/2057158516676429>
- Anoschkin K. Vaikuttavuuden jäljillä – opas yhteis-
kunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Hy-
vän Mitta, 2019. Internet: <https://www.hyvanmitta.fi/ajankohtaista/vaikuttavuuden-jaljilla-opas-yhteiskunnallisen-vaikuttavuuden-kehittamiseen/> (viitattu 16.1.2023).
- Clutterbuck D. Establishing and maintaining men-
toring relationships: an overview of mentor and
mentee competencies. *SA J Hum Resour Manag* 2005;3(3):2–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>
- Hautsalo K, Koskela N, toim. Yhdessä ammattilai-
seksi – mentorointiopas kotihoitoon. Tampere:
Tampereen ammattikorkeakoulu, 2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-69-4>
- Hautsalo K, Teeri S, Salin S. Arjen auttajien mat-
kassa – kotihoito ammattilaisten silmin. *Sosiaali-
lääketieteellinen aikakauslehti* 2023;60(1):57–71.
<https://doi.org/10.23990/sa.111876>
- Helander M, Roos M, Suominen T. Nuorten sai-
raanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemises-
tä. *Hoitotiede* 2019;31(3):180–90. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911296452>
- Kantola J, Penttilä S. Työminän rakentamisesta yh-
teisöjen kehittämiseen: kirjallisuuskatsaus yli-
opisto-opiskelijoille suunnattujen mentorointi-
ohjelmien merkityksistä. *Työelämän tutkimus*
2022;20(3):362–84. <https://doi.org/10.37455/tt.112310>
- Kehusmaa S, Alastalo H. Laki muuttui – lähi- ja
sairaanhoitajien määrä ei vielä ole noussut van-
huspalveluissa. *Tutkimuksesta tiiviisti* 47/2021.
Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-704-3>
- Kemppainen T, Kostamo-Pääkkö K, Niskala A, Oja-
niemi P, Vesterinen K. Sosiaalitoimen vaikuttavu-
uden arvioinnin ensiaskeleet Lapista: tutkimus
sosiaalitoimistojen työn vaikuttavuudesta. Ro-
vaniemi: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamis-
keskus, 2010.
- Koski E, Tolonen H. Työhyvinvointia kotihoidon
työntekijöille: käsikirjoitus työhyvinvointia
käsittelevään peliin. *Opinnäytetyö*, Tampereen
ammattikorkeakoulu, 2023.
- Leskelä J. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen
kehittymisen tukena. *Acta Universitatis Tampe-
rensis* 1090. Tampere: Tampere University Press,
2005. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6331-5>
- Malmivaara A. Vaikuttavuus sosiaali- ja terveyden-
huollossa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim,
2023.
- Metsämuuronen J. Uuden vuosituhatvuoden haasteet
sosiaali- ja terveysalalla. *Futura* 2000a;19(2).
[https://www.researchgate.net/publication/305775030_Uuden_vuosituhatvuoden_haasteet_sosiaali-ja_terveysalalla_\(viitattu_5.4.2023\)](https://www.researchgate.net/publication/305775030_Uuden_vuosituhatvuoden_haasteet_sosiaali-ja_terveysalalla_(viitattu_5.4.2023)).
- Metsämuuronen J. Maailma muuttuu – miten muut-
tuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan
muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden
osaamistarpeet. Helsinki: Sosiaali- ja terveys-
ministeriö, 2000b.
- Mustonen M. Henkilöstön pysyvyys sosiaali- ja ter-
veysalalla: veto- ja pitovoimaan vaikuttavat teki-
jät. *Opinnäytetyö*, ylempi AMK. Jyväskylän am-
mattikorkeakoulu, 2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205037005>
- Patterson E, Hart C, Bishop SE, Purdy N. Decid-
ing if home care is right for me: the experience
of the new graduate nurse. *Home Health Care
Manag Pract* 2013;25(4):147–54. <https://doi.org/10.1177/1084822312473828>
- Perkiö-Mäkelä M, Vauhkonen A, Kupari S, Saara-
nen T, Honkalampi K, Järvelin-Pasanen S, ym.
Kotihoidon työntekijöiden työhyvinvointi.

- Itä-Suomen yliopisto, 2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3732-2>
- Roos M, Kuosmanen L, Tevameri T, Viinikainen S. Lähihoitajien työnkuva ja työn vetovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla – integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 2022;34(3):152–68. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128983>
- Seow PS, Pan G, Koh G. Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *Int J Manag Ed* 2019;17(1):62–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
- STM. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030: tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6865-3>
- Tevameri T. Katsaus sote-alan työvoimaan: toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>
- Veto- ja pitovoimaa kotihoitoon – Työhyvinvointi kotihoidossa / ESR 2023. Seppo -peli. Vaatii kirjautumisen osoitteessa: <https://play.seppo.io/>.
- Virta S. Mentoroinnista vetoa ja pitoa kotihoitoon: kuvaileva kirjallisuuskatsaus. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204145193>