



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PAULA LEPISTÖ

**Perehdyttämisen kehittäminen
perusterveydenhuollon
fysioterapiayksikössä**

TERVEYDEN EDISTÄMISEN KOULUTUSOHJELMA
YLEMPI AMK
2020

Tekijä Lepistö, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli suomi
<p>Julkaisun nimi Perehdyttämisen kehittäminen perusterveydenhuollon fysioterapiayksikössä</p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Terveyden edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän fysioterapiayksikölle perehdyttämistä ohjaava toimintamalli sekä sitä tukeva perehdytysuunnitelma, joissa korostuvat perehdyttämisen tavoitteellisuus, vastuullisuus, sisältö sekä seuranta ja arviointi. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää fysioterapiayksikön työntekijöiden perehdyttämistä käyttäjälähtöisesti ja yhtenäistää perehdyttämisen käytänteitä yksikön eri toimipisteissä. Perehdyttämisen kehittämisellä haluttiin edistää yksikön työntekijöiden työhyvinvointia.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin työelämälähtöisesti palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilutyöskentelyyn osallistui fysioterapiayksikön osastonhoitaja ja vapaaehtoiset työntekijät (n=9). Kehittämistyössä edettiin yleistä palvelumuotoiluprosessia mukailen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tehtiin alkukartoitus perehdyttämisen kehittämistarpeista ja nykytilasta sekä määriteltiin prosessin reunaehdot. Toisessa vaiheessa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia fysioterapiayksikön perehdyttämisestä ja näkemyksiä kehitettävästä toimintamallista. Prosessin kolmannessa vaiheessa ideoitiin ja suunniteltiin konkreettisesti fysioterapiayksikön perehdyttämisen toimintamalli. Neljännessä vaiheessa toimintamalli pilotoitiin sen toimivuuden testaamiseksi ja mahdollisten muutostarpeiden tunnistamiseksi. Prosessin viimeisessä vaiheessa arvioitiin kehitetyn toimintamallin onnistumista ja sen tuomaa toiminnanmuutosta käyttäjäkokemuksiin perustuen.</p> <p>Kehittämistyön tuotoksena syntyi Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän fysioterapiayksikölle kohdennettu käyttäjälähtöinen perehdyttämisen toimintamalli eli perehdytysprosessi, joka koostuu perehdyttämisen tavoitteista ja yleisistä toimintaperiaatteista sekä jäsenellystä perehdytysuunnitelmasta ja perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeesta.</p> <p>Uusi toimintamalli todettiin laadukkaaksi ja selkeäksi. Toimeksiantaja tulee ottamaan kehitetyn toimintamallin käyttöönsä ja arvioimaan jatkossa sen toimivuutta säännöllisesti sekä kehittämään sitä tarpeen mukaan.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> perehdyttäminen, työhyvinvointi, fysioterapia</p>		

Author Lepistö, Paula	Type of Publication Master's thesis	Date November 2020
	Number of pages 55	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of orientation in the primary care physiotherapy unit		
Degree program Degree Programme in Health Promotion, Master's Degree		
Abstract <p>The purpose of this development work was to cause an operating model to orientation for the physiotherapy unit of the Central Satakunta Health Care federation of municipalities and an orientation plan to support it, which emphasizes the purposefulness, responsibility, content, follow-up and evaluation of the orientation. The aim of the development work was to create a user-driven orientation for the employees of the physiotherapy unit and to harmonize the orientation policies in the various offices in the unit. The development work wanted to enhance the well-being of the unit's employees.</p> <p>The development work was carried out on the basis of work life by the means of service design. The ward nurse and voluntary employees (n=9) of the physiotherapy unit participated in the service design work. The development work proceeded in accordance with the general service design process. In the first phase of the process, an initial mapping of the development needs and the current status of the orientation was made, and the boundary conditions of the process were defined. In the second phase, the employees' experiences of the physiotherapy unit's orientation and their views on the developmental operating model were investigated. In the third phase of the process, an operating model for the orientation of the physiotherapy unit was conceptualized and concretely designed. In the fourth phase, the operating model was piloted to test its functionality and to identify possible change needs. In the last phase of the process, the success of the developed operating model and the change in operations brought about by it were evaluated based on user experiences.</p> <p>The output of the development work was a user-oriented orientation operating model targeted at the physiotherapy unit of the Central Satakunta Health Care federation of municipalities. The operating model for orientation consists of the objectives and general principles of the orientation, of a structured orientation plan, and an assessment and feedback form of the evaluation process.</p> <p>The new operating model was noted to be of high quality and clear. The client will put the developed operating model in use and regularly evaluate its functionality in the future and develop it as necessary.</p>		
<u>Key words</u> orientation, well-being at work, physiotherapy		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 PEREHDYTTÄMINEN	8
2.1 Perehdyttäminen käsitteenä.....	8
2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	9
2.3 Perehdyttäminen osana työhyvinvointia	10
2.4 Perehdyttämisen tavoitteellisuus.....	11
2.5 Perehdytysprosessi	12
2.5.1 Perehdyttämisen vastuuhenkilöt.....	13
2.5.2 Perehdyttämisen sisältö.....	14
2.5.3 Perehdyttämisen toteutus	15
2.6 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	16
3 FYSIOTERAPIA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	18
3.1 Fysioterapia-ala	18
3.2 Fysioterapeutin ammatillinen osaaminen.....	18
3.2.1 Fysioterapia-alaan liittyvä ydinosoaminen.....	19
3.2.2 Muu ydinosoaminen	20
4 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	21
5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	23
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS PALVELUMUOTOILUN KEINOIN	23
6.1 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä	23
6.2 Palvelumuotoiluprosessi perehdyttämisen kehittämisessä.....	24
6.2.1 Määrittelyvaihe	27
6.2.2 Tutkimusvaihe.....	29
6.2.3 Suunnitteluvaihe.....	30
6.2.4 Tuotantovaihe.....	33
6.2.5 Arviointivaihe	34
7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET	35
7.1 Tutkimusvaiheen tulokset	35
7.2 Suunnitteluvaiheen tuotokset	37
7.2.1 Perehdytysprosessin tavoitteet ja yleiset toimintaperiaatteet.....	37
7.2.2 Perehdytysuunnitelma	38
7.2.3 Perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomake	39
7.3 Arviointivaiheen tulokset.....	40
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	43
8.1 Keskeisten tulosten ja tuotosten pohdinta	43

8.2 Kehittämistyön toteutuksen pohdinta.....	45
8.3 Luotettavuus ja eettisyys	47
8.4 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	49

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon, työyhteisöön ja työhön. Useissa organisaatioissa perehdyttäminen halutaan toteuttaa laadukkaasti suunnitelmallisen perehdytysohjelman ja nimetyn perehdyttäjän avulla. Perehdyttämisen suunnittelemattomuus ei kuitenkaan ole tavatonta tämän päivän työelämässä. Käytännössä perehdyttäminen muodostuu hyvin erilaisista asioista ja painottuu eri tavoin eri organisaatioissa ja työyhteisöissä. Hyvään perehdyttämiseen panostaminen nopeuttaa uuden työntekijän täysipainoista työskentelyä uudessa työtehtävässä, kun taas laadullisesti huono perehdyttäminen voi aiheuttaa virheitä työssä ja heikentää uuden työntekijän työmotivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 274-275; Ketola 2010, 11.) Kokonaisvaltaisen perehdytysprosessin toteuttaminen on haaste edelleen myös usealle terveydenhuollon organisaatiolle, vaikka se edistää terveydenhuollon ammattilaisten osaamista ja potilaiden hyvää ja turvallista hoitoa (Peltokoski 2016, 1, 37).

Tämän kehittämistyön aihe on muodostunut työelämälähtöisesti toimeksiantajan ilmaisemasta perehdyttämiseen liittyvästä kehittämistarpeesta. Toimeksiantajana toimivalla perusterveydenhuollon fysioterapiayksiköllä ei ole ollut käytössään yksikön työntekijöiden perehdyttämistä ohjaavaa ja tukevaa suunnitelmaa, eikä selkeää toimintamallia perehdytysprosessista. Kyseisen toimintamallin puutteita on haluttu korjata toimeksiantajayksikössä ja panostaa sen kehittämiseen käyttäjälähtöisesti.

Tunnistettaessa ongelma tai haaste joudutaan organisaatiossa tai työyhteisössä pohtimaan sen syitä ja seurauksia sekä keinoja, joilla se voidaan ratkaista. Tätä prosessia kutsutaan kehittämiseksi. (Työterveyslaitos 2020a.) Organisaatioissa kehittämisen tavoitteena voi olla monia asioita, kuten tuottavuuden nostaminen, työhyvinvoinnin parantaminen, laatutietoisuuden vahvistaminen tai työyhteisön sitoutuminen valittuihin arvoihin. Kehittämistoiminnassa oleellista on saada henkilöstö mukaan mahdollisimman laajasti. Myös johdon on sitouduttava näkyvästi kehittämiseen ja annettava

tukensa kehitystoiminnalle, jotta kehittämisen tavoitteet saavutetaan ja kehitettävät toiminnot siirtyvät käytäntöön. (Viitala & Jylhä 2019, 288-290.)

Palvelumuotoilu on kehittämismenetelmä, joka muovautuu organisaatioiden moninaisiin kehitystarpeisiin. Sen avulla voidaan ratkoa haasteita ja samalla kehittää niihin ratkaisuja. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää niin uusien kuin jo olemassa olevienkin palveluiden ja toimintojen kehittämiseen. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää asiakkaan ja palveluntarjoajan välisten vuorovaikutusprosessien sekä tarjottavien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä ja innovoinnissa. Myös palveluihin liittyvää viestintää, myyntiä ja markkinointia voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin. Lisäksi organisaatiot voivat hyödyntää palvelumuotoilua sisäisten rakenteidensa ja toimintamalliensa kehittämisessä, joilla on suora tai välillinen vaikutus asiakkaisiin. Palvelumuotoilun avulla organisaatiot voivat määrittää laajemminkin toimintaansa asiakaslähtöisyyteen ja asiakasymmärrykseen perustuvaksi. (Koivisto 2019b, 57-61.)

Tämän kehittämistyön kehittämismenetelmäksi valikoitui palvelumuotoilu sen monipuolisten mahdollisuuksien ja vaikutusten vuoksi. Kehitettävällä toimintamallilla on erittäin tärkeä merkitys toimeksiantajan työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen ja ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta organisaation arvoperustan mukaisesti. Toimintamallin kehittämisellä on myös vaikutus asiakaslähtöisten sekä tasokaiden ja vaikuttavien fysioterapiapalveluiden toteutumiseen. Organisaation arvoperustan mukaisesti asiakkaalla on oikeus hyvään ja ihmisarvoiseen hoitoon, joka voidaan taata henkilökunnan riittävällä ammattitaidolla ja työnhallinnalla. (Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä 2019, 2.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Uuden työn alkaessa uudessa organisaatiossa tai työtehtävän muuttuessa tutussa työympäristössä työntekijä tarvitsee opastamista, opettamista, valmentamista ja kehittämistä, jota kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen on yleiskäsite erilaisista käytänteistä, joiden avulla työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja oppii tuntemaan kokonaisvaltaisesti uuden työympäristönsä, työyhteisönsä ja organisaationsa toiminta-ajatuksat ja -tavat, tavoitteet sekä uuteen työhönsä liittyvät velvollisuudet ja oikeudet. Lisäksi työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja työtehtävänsä, niissä tarvittavan tiedon ja osaamisen, työn kokonaisuuden ja vaiheet, menetelmät, välineet ja työturvallisuuden. Työntekijä tarvitsee perehdyttämistä aina, kun työ on uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat tai perehdyttäminen nähdään muutoin tarpeelliseksi esimerkiksi työntekijän palatessa työhön pitkän poissaolon jälkeen. (Viitala & Jylhä 2019, 274-275; Eklund 2018, 25; Ahokas & Mäkeläinen 2013; Kupias & Peltola 2009, 9, 18-19.) Kupias ja Peltola (2009, 19-20) ovat määritelleet hyvän perehdyttämisen sisältävän työssä aloittamista helpottavat käytännön toimet, perehdytettävän työntekijän osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon. Hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan perehtyjän osaaminen ja autetaan sen tunnistamisessa ja hyödyntämisessä työssä onnistumiseksi (Kupias & Peltola 2009, 19-20).

Suomalaisten hoitotyön kontekstiin suuntautuneiden tutkimusten (Miettinen, Kaunonen, Peltokoski & Tarkka 2009; Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006a) mukaan laadukas perehdyttäminen koostuu perustasta, prosessista ja arvioinnista. Perehdyttämisen perusta kuvaa perehdytyksen vastuuta, tavoitteellisuutta ja eritasoisia sisältöalueita (Miettinen ym. 2006a). Perehdytyksen prosessia kuvaavat perehdyttäjän määrittäminen, perehdytyksen jaksottaminen, prosessin kuvaus ja kesto. Perehdytyksen arviointi kuvaa arvioijia, arvioinnin kohteita ja luonnetta sekä kokemuksia perehdytyksestä. (Miettinen ym. 2009.) Miettisen ym. (2009) mukaan näiden tutkimusten tulosten pohjalta terveysalan organisaatioissa voidaan laatia laadukas runko perehdytysohjelmalle.

Suomalaisen terveydenhuollon organisaation malli kokonaisvaltaisesta ja vetovoimaisesta perehdytysprosessista rakentuu Peltokosken (2016, 8, 29) väitöskirjan mukaan määritellyistä tavoitteista ja vastuista, standardoidusta sisällöstä, tuetusta ja ohjatusta toteutuksesta sekä arvioinnista ja palautteesta. Mallilla tavoitellaan perehdytettävien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Perehdytysprosessissa sisältö perustuu perehdytettävän työntekijän ammatin keskeiseen ydinosaamiseen ja yksilöllisiin tarpeisiin, joka toteutetaan vuorovaikutuksessa erilaisin menetelmin. Perehdytysprosessin arviointi perustuu luotettaviin mittareihin. (Peltokoski 2016, 27, 29.)

Suunnitelmallinen perehdyttäminen hyödyttää työntekijää, työnantajaa ja koko työyhteisöä, mutta sillä on myös kansantaloudellisia hyötyjä. Perehdyttäminen luo pohjan työntekijän työtyytyväisyydelle ja työssä jaksamiselle sekä fyysisesti että psyykkisesti vähentäen työntekijän sairastamista. Perehdyttämisen avulla työntekijä huolehtii tehokkaammin ja nopeammin työnsä tuottavuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.) Vaillinaisen perehdyttäminen voi aiheuttaa laatuvirheitä työssä sekä heikentää työntekijän työmotivaatiota (Viitala & Jylhä 2019, 275). Tutkimusten mukaan suunnittelematon perehdyttäminen synnyttää ongelmatilanteita, hidastaa työntekijän sopeutumista (Joutsen, Kallio-Kujala, Bengs, Kanerva & Ruohoniemi 2017) ja heikentää sosiaali- ja terveysalalla potilasturvallisuutta (Hyvärinen, Metsälä, Koivula & Kaunonen 2017).

2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Suomen työlänsäädännössä useat lait viittaavat perehdyttämiseen ja antavat siihen suoria määräyksiä. Erityisesti laeissa korostuu työnantajan vastuu ja velvollisuus työntekijän perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työsopimuslaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2002), laki yhteistoiminnasta yrityksessä (2007/334) sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44) antavat työnantajaa velvoittavia määräyksiä perehdyttämisestä eri näkökulmista. Myös työehtosopimuksissa on usein mainintoja perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 26). Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön antama asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta (1194/2003) ohjaa terveydenhuollon organisaatioissa toteutettavaa perehdytystä ja koulutusta.

Lainsäädännössä mainitut perehdyttämiseen liittyvät asiat tulee huomioida jokaisessa perehdytysprosessissa (Eklund 2018, 26). Työlainsäädännön tunteminen ja noudattaminen lisäävät työnantajan luotettavuutta, kilpailukykyä ja menestymistä sekä parantavat työntekijöiden työhyvinvointia. Työlainsäädännössä korostuvan perehdyttämisen asianmukainen hoitaminen tukee työntekijän mahdollisuutta onnistua työssään ja tavoitteissaan organisaation menestymiseksi, mutta myös työnantajan hyvää ja reilua mainetta. (Kupias & Peltola 2009, 21, 27.)

2.3 Perehdyttäminen osana työhyvinvointia

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoinen henkilöstö tekee hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi on myös henkilöstön kokemusta mielekkästä ja palkitsevasta, sekä heidän elämänhallintaansa tukevasta työstä. (Työterveyslaitos 2020b.) Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä ja on viime kädessä työntekijän kokemus ja tulkinta omasta tilastaan. Työhyvinvointi rakentuu työntekijään, työhön ja työyhteisöön liittyvistä fyysisen, psyykkisen ja henkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueista ja tekijöistä. Nämä tekijät ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa muodostaen kokonaisuuden. (Juuti & Vuorela 2015, 85; Viitala 2013, 213.)

Työkyky on työhyvinvoinnin edellytys, joka koostuu työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta, yksilöllisestä terveydestä, asennoitumisesta työhön sekä varsinaisesta työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Henkilöstön työkyky ja hyvinvointi ovat tehokkaan työskentelyn, oppimisen, kehittymisen, luovuuden ja innovatiivisuuden peruspilarit. Työntekijän heikko osaaminen vaikuttaa työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, mutta väsyttää ja turhauttaa myös työntekijän työstä suoriutumiseen liittyvän itseluottamuksen heikentymisen ja ylimääräisen jännityksen vuoksi. Tämä lisää merkittävästi työntekijän kuormittuneisuutta sekä sairastumisen ja tapaturmien riskiä. (Viitala 2013, 212-214.) Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Johtamisella on oleellinen rooli työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä työn sisältöön ja työympäristöön. Lisäksi johtamisella mahdollistetaan työhyvinvointiin kuuluvien tekijöiden kehittäminen. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella tavalla. Oleellista on pyrkiä vaikuttamaan tekijöihin, jotka muodostavat työntekijän kokemuksen työhyvinvoinnista. Keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen organisaatiossa ovat muun muassa erilaiset hyvinvointiohjelmat sekä johtamisen, työnkuvien, työtapojen, -välineiden ja -ympäristön kehittäminen. Myös osaamisen vaalimisella ja sitä kehittäväillä toimilla voidaan tukea merkittävästi työhyvinvointia. Perehdyttäminen on oleellinen osa henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmää, joka kohdistuu yksilön osaamisen kehittämiseen sekä hänen työtehtäviensä ja tavoitteidensa selkeyttämiseen. (Viitala 2013, 184, 193, 213, 229.) Tarkoituksenmukainen ja riittävä perehdyttäminen tukee työntekijän kokemaa työhyvinvointia luoden perustan työssä viihtymiselle ja työn iloisen kokemiselle. Hyvin suoritettu perehdyttäminen edistää toimivien vuorovaikutussuhteiden syntymistä, tutustuttaa työympäristöön ja toivottaa tervetulleeksi työyhteisöön sekä vähentää merkittävästi työtapaaturmien ja virheiden syntymistä. (Juuti & Vuorela 2015, 63-64.) Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin tähtäävä perehdyttäminen antaa pohjan työyhteisön hyvän yhteishengen ja työviihtyvyyden muodostumiselle (Miettinen ym. 2006a), parantaa koko työyhteisön työtyytyväisyyttä (Hyvärinen ym. 2017) sekä edistää organisaation myönteistä imagoa ja houkuttelevuutta (Miettinen ym. 2006a; Miettinen, Peltokoski & Åstedt-Kurki 2006b).

2.4 Perehdyttämisen tavoitteellisuus

Perehdyttäminen kytkeytyy organisaation strategiaan ja toimintaan, jolloin sen tavoitteet, toimintamalli ja sisältö muodostuvat organisaatiokohtaisesti. Työelämän laaja-alainen jatkuva kehittyminen tuo muutoksia organisaatioihin ja vaikuttaa myös perehdyttämisen painopisteisiin vaati näin perehdyttämisen tietoista kehittämistä. Organisaatioissa on tärkeä miettiä, mitä perehdyttämisellä milloinkin tavoitellaan ja miten se tukee organisaation strategiaa. Organisaatioissa perehdyttämisen tavoitteena voivat olla perinteisesti yksittäisen työntekijän tukeminen uuteen työtehtävään tai sopeutuminen työyhteisöön, mutta myös organisaation tai työyhteisön kehittäminen uuden työntekijän osaamisen ja kokemuksen avulla. Asetetut tavoitteet voivat olla lyhytaikaisia, kuten nopea työn oppiminen tai itsenäinen työskentely, tai pidempiaikaisia, kuten työntekijän sitoutuminen vuosiksi organisaatioon. (Eklund 2018, 26-29; Kupias & Peltola 2009, 17, 29.)

Miettinen ym. (2006a) ovat todenneet tavoitteellisen perehdyttämisen luovan pohjan laadukkaalle perehdyttämiselle. Heidän mukaansa tavoitteet voidaan jaotella neljään kategoriaan; työhyvinvointiin, ammatilliseen osaamiseen, motivaatioon ja sopeutumiseen. Ammatillisen oppimisen näkökulmasta tavoitteet ovat työtehtävien oppiminen, uusien ajatusten ja ideoiden syntyminen perehtyjälle ja perehdyttäjälle sekä asiantuntijuuteen kasvaminen. Motivaatioon ja sopeutumiseen liittyvä tavoitteellinen perehdyttäminen edistää työntekijän motivoitumista työhön, mikä näkyy myönteisenä asennoitumisena, innostuneisuutena ja sitoutumisena työhön, sekä nopeuttaa työntekijän sopeutumista eli sosiaalistumista työyhteisöön ja organisaatioon. (Miettinen ym. 2006a.)

2.5 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi on kompleksinen ja useista osa-alueista koostuva kokonaisuus, jonka on oltava ajantasainen ja toteuduttava oikea-aikaisesti (Peltokoski 2016, 7, 36). Perehdytysprosessi voidaan hahmottaa Eklundin (2018, 76) mukaan kysymysten kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle avulla. Kysymys kuka viittaa perehdyttämisen kokonaisuudesta vastaavaan henkilöön sekä muihin perehdyttämiseen osallistuviin henkilöihin. Kysymys mitä kuvaa perehdytyksen sisällön eli prosessin aikana läpi käytävät asiat. Kysymys milloin kuvaa koko prosessin kestoa sekä yksittäisten osa-alueiden järjestystä ja toteutusajankohtaa. Kysymyksen miten avulla hahmotetaan prosessin käytännön toteutustavat. Viimeinen kysymys kenelle viittaa perehtyjään ja hänen yksilöllisiin ominaisuuksiinsa ja tarpeisiinsa. (Eklund 2018, 76-80, 91.) Miettisen ym. (2009) mukaan perehdytysprosessin voidaan nähdä jaksottuvan sisällöllisesti, ajallisesti tai yksilöllisesti. Ajallinen ja sisällöllinen jaksottaminen mahdollistavat riittävän oppimisajan antamisen perehtyjälle sekä tukevat perehtyjän työtehtävien oppimista ja organisaation tuntemista vaiheittain. Perehtyjän aiemman osaamisen ja työkokemuksen huomioiminen edistävät puolestaan prosessin yksilöllistä jaksottamista. (Miettinen ym. 2009.)

Perehdytysprosessin tulee olla joustava ja läpinäkyvä, jotta se palvelee kaikkia perehdyttämisen osapuolia ja kaikki perehdyttämiseen osallistuvat ymmärtävät, mistä prosessi rakentuu ja miten he voivat vaikuttaa sen muotoutumiseen ja kulkuun. Tämä

tehostaa prosessiin osallistuvien luottamusta ja sitoutuneisuutta. (Eklund 2018, 30.) Standardoitu perehdytysprosessi antaa realistisen kuvan organisaatiosta ja työympäristöstä (Peltokoski 2016, 27). Perehdytysprosessin yhteisenä konkreettisenä työkaluna kaikille perehdyttämisen osapuolille toimii perehdytysuunnitelma. Sen avulla varmistetaan myös perehdyttämisen tasalaatuisuus. Suunnitelman pohjan tulee sisältää asiat, jotka käydään läpi perehtyjän kanssa. (Eklund 2018, 73, 80, 173.) Perehdytysuunnitelmassa on tärkeää huomioida, kuka perehtyjän ottaa vastaan ja esittelee työyhteisölle sekä miten perehtyjä saa tietoa organisaation toiminnasta ja sen osa-alueista (Juuti & Vuorela 2015, 63). Dynaaminen ja sujuvasti muokkautuva perehdytysuunnitelma mahdollistaa yksilöllisen perehtyjän tavoitteisiin, tarpeisiin ja tietotasoon vastaavan perehdytyksen (Eklund 2018, 80; Peltokoski 2016, 38).

2.5.1 Perehdyttämisen vastuuhenkilöt

Organisaatioissa ja yksittäisissä työyhteisöissä perehdyttämisen organisointi perustuu käytettävissä oleviin resursseihin. Perehdyttämiseen osallistuu organisaation tai työyhteisön koosta riippuen erimäärä toimijoita. Perehdyttämisestä voi vastata henkilöstöammattilainen, esimies tai nimetty perehdyttäjä tai koko työyhteisö yhdessä. Isommissa organisaatioissa henkilöstöammattilainen järjestää usein uusille työntekijöille yleisperehdytystilaisuuksia ja laatii perehdyttämistä tukevia malleja ja materiaaleja esimiesten ja muiden perehdyttämisestä vastaavien työntekijöiden käyttöön sekä tukee perehdyttäjien työtä. Esimies on kuitenkin henkilö, joka on aina vastuussa työntekijän tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen järjestämisestä kokonaisuudessa. Esimies luo edellytykset perehdyttämislle organisaation asettamien raamien mukaisesti. (Eklund 2018, 77; Kupias & Peltola 2009, 45-47, 73.) Esimies vastaa perehdytyksen suunnittelusta, luo perehdytysäännöt, hallitsee perehdytyskokonaisuuden, nimeää perehdyttäjän, vastaa perehdyttämisen toteutuksesta ja seurannasta sekä kannustaa ja tukee henkilöstöä perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 62; Miettinen ym. 2006a; Miettinen ym. 2006b).

Nimetyn perehdyttäjän valinnassa on tärkeä huomioida perehdyttäjän osaaminen, valmius opettaa ja ohjata sekä halukkuus tehtävään (Miettinen ym. 2006b). Perehtyjän myönteistä kokemusta perehdyttämisestä edistää kiinnostunut ja motivoitunut

perehdyttäjä, joka on läsnä, antaa selkeitä ohjeita ja tarjoaa mahdollisuuden kysyä (Hyvärinen ym. 2017). Onnistuakseen tehtävässään myös perehdyttäjät tarvitsevat tukea, arvostusta ja lisäkoulutusta (Hyvärinen ym. 2017; Miettinen ym. 2006b).

Useissa organisaatioissa perehdyttämisen katsotaan kuuluvan jokaisen työntekijän tehtäviin. Työyhteisössä jokaisen työntekijän odotetaan tuntevan perehdytysprosessi ja perehdyttämisen tavoitteet. Perehdyttäminen tehostuu perehdytystehtävien jakamisella ja sitouttaa koko henkilöstön perehdyttämiseen. Myös perehtyjän tulee ottaa vastuuta perehdytyksestä olemalla oma-aloitteinen, itseohjautuva ja kiinnostunut uuden oppimisesta. (Kupias & Peltola 2009, 46-47; Miettinen ym. 2006a.) Perehtyjän vastuuta voidaan korostaa jo perehdytysprosessin alkuvaiheesta lähtien osallistamalla perehtyjä perehdytysuunnitelman laatimiseen. Näin perehtyjä saa mahdollisuuden tuoda esiin perehdytyksen kannalta tärkeimmiksi kokemansa asiat sekä pohtia, minkälaista tukea hän tarvitsee. (Eklund 2018, 174.)

2.5.2 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisellä tulee olla sisältö eli yksilöidyt kohteet ja teemat (Syväjärvi & Vakala 2009). Perehdyttäminen tulee rakentaa oppimisen ja kehittämisen sallivan ilmapiihin pohjalle (Miettinen ym. 2006b). Miettinen ym. (2009) ovat kuvanneet perehdytysprosessin sisällön koostuvan yleisperehdytyksestä ja ammatillisesta kasvusta. Yleisperehdytyksellä tarkoitetaan perehdytysohjeita, työsuhdeasioita sekä työyksikön rakenteeseen, asiakas- ja henkilöstöturvallisuuteen ja työn toimintoihin perehdyttämistä. Ammatillinen kasvu on puolestaan oppimisprosessi, josta hyötyvät kaikki perehdyttämisen osapuolet. Uusi työntekijä kokee uuden työn aloittamisen turvallisena, kun työskentely tapahtuu yhdessä perehdyttäjän kanssa ja siirtyminen itsenäiseen työskentelyyn tapahtuu vähitellen. Uusi työntekijä tuo puolestaan uusia ajatuksia ja käytäntöjä työn kehittämiseksi. (Miettinen ym. 2009.) Joutsenen ym. (2017) mukaan uuden työntekijän kokemattomuus on tärkeä huomioida ja antaa hänelle kokeneemman kollegan tukea.

Perehdyttämisen sisältö voi rakentua perehdytyksestä työhön, työyhteisöön ja organisaatioon (Miettinen ym. 2006a) eli toisin sanoen työtehtävä-, yksikkö- ja

organisaatiotasoisesta perehdyttämisestä (Syväjärvi & Vakkala 2009). Terveysalan työhön perehdyttäminen sisältää keskeiset perustehtävät, kuten työhön liittyvät toiminnot ja kirjallisen ohjeiston, tietokoneohjelmat, toimintaperiaatteet; hoitojen linjauksen ja hoito-ohjeet, turvallisuuteen liittyvät periaatteet ja työvuorokäytännöt. Perehdyttäminen työyhteisöön sisältää yksikön periaatteiden, kuten toimintasuunnitelman, henkilöstön vastuualueiden ja velvollisuuksien, perehtyjän toimenkuvan, työyhteisön jäsenten, esimiehen ja muiden työntekijöiden sekä yhteistyökumppaneiden esittelyn. Organisaatioon perehdyttämisessä esitellään organisaation luonne, käytänteet ja toiminnan perusta antaen yleiskuva organisaatiosta ja sen toimintaohjeista, kuten paloturvallisuudesta, palkanmaksusta ja koulutusohjeistuksesta. (Miettinen ym. 2006a.) Monipuolinen ja toimiva perehdytysohjelma edistää perehtyjän myönteistä kokemusta perehdyttämisestä (Hyvärinen ym. 2017).

2.5.3 Perehdyttämisen toteutus

Perehdyttäminen alkaa usein jo rekrytointitilaisuudessa molemminpuolisella tutustumisella, mutta varsinainen perehdyttäminen käynnistyy henkilövalinnan jälkeen (Eklund 2018, 80). Perehdytysprosessin kesto on Syväjärven ja Vakkalan (2009) mukaan usein rajallinen, joka Eklundin (2018, 88) mukaan kestää yleisimmin viikkoja tai kuukausia, mutta vaihtelua on paljonkin ala- ja tehtäväkohtaisesti. Eklund (2018, 88-89) esittää perehdyttämisen kokonaisuuden kestoksi useampia viikkoja, esimerkiksi kolmea kuukautta. Prosessin ajallisessa suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon perehdytettävien työvaiheiden väliset riippuvuussuhteet (Eklund 2018, 78) sekä perehtyjän henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet (Peltokoski 2016, 27). Työntekijän perehtymiseen ja kykyyn hallita työtehtävät ja työn vaatimukset menee yksilöllinen aika, joka voi olla jopa kaksi vuotta (Miettinen ym. 2009). Riittävän pitkä perehdytysjakso edistää myös perehtyjän myönteistä kokemusta perehdyttämisestä (Hyvärinen ym. 2017). Suunniteltu aikataulu tukee perehdyttämisen edistymistä, vaikka aikataulu ei lopulta toteutuisikaan (Eklund 2018, 78).

Perehdyttämisen yksi tärkeistä ulottuvuuksista on lokaatio, joka osoittaa perehdyttämisen toteutuspaikan ja -tilanteen (Syväjärvi & Vakkala 2009). Käytännössä perehdyttäminen voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja menetelmin vallitsevien tilanteiden

ja käytettävissä olevien ympäristöjen ja välineiden mukaisesti. Toteutustavalla on suuri merkitys tehokkaan ja mielekkään oppimisen mahdollistamisessa. Yleisimpiä perehdyttämisen menetelmiä ovat koulutukset ja muut yhteiset tilaisuudet, käytännön tekeminen perehdyttäjän opastuksella, mentorointi, keskustelut eri tahojen kanssa, ryhmätyöskentely ja itsenäinen opiskelu erilaisten perehdytysmateriaalien avulla. Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää myös pelillistämistä virkistävänä ja motivoivana keinona, mutta sitä tulee käyttää harkiten sille sopiviin perehdytysprosessin vaiheisiin. Teknologian ja digitalisaation kehityksen myötä myös perehdyttämiseen on tullut uusia menetelmiä, kuten videot, pelit ja virtuaalisissa oppimisympäristöissä toteutettavat verkkokurssit, webinaarit ja testit. Digitaalisessa muodossa oleva perehdytysmateriaali on usein visuaalisesti selkeää ja helposti omaksuttavaa ja siihen on helppo palata tarvittaessa. (Eklund 2018, 78-79, 181-183, 185.)

2.6 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen arvioinnilla tarkoitetaan käytänteitä perehdyttämisen seuraamiseksi ja kehittämiseksi (Syväjärvi & Vakkala 2009). Perehdyttämisen etenemistä on tärkeä seurata ja arvioida jatkuvasti, pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti (Miettinen ym. 2009). Myös perehdytyskäytäntöjä tulee arvioida säännöllisesti (Peltokoski 2016, 36). Seurannan ja arvioinnin avulla pystytään tarjoamaan perehtyjälle toimiva ja yksilöllinen perehdytysprosessi, varmistamaan asetettuihin tavoitteisiin pääseminen ja reagoimaan muutostarpeisiin sekä kehittämään itse perehdytysprosessia. Perehdyttämiselle asetut konkreettiset ja realistiset tavoitteet mahdollistavat perehdyttämisen miellyttävän seurannan ja arvioinnin. (Eklund 2018, 109.)

Perehdyttämistä seuraavat ja arvioivat esimies, perehtyjän kollegat, perehdyttäjät ja perehtyjä. Esimies varmistaa seurannalla perehdyttämisen toteutuksen, etenemisen ja dokumentoinnin. Kollegat antavat palautetta perehdytysprosessin sisällöstä ja pätevyydestä työyksikön toimintaan nähden. Esimies ja perehdyttäjät antavat palautetta perehtyjälle hänen osaamisensa kehittymisestä ja kehittämistarpeistaan. Perehtyjä puolestaan arvioi perehdytysprosessia ja sen avulla saavuttamaansa osaamistaan sekä antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä ja perehdyttäjistään. Seuranta ja arviointi voivat kohdistua moniin aihealueisiin, kuten perehdyttämisen suunnitelmallisuuteen,

tuloksellisuuteen tai puutteellisuuteen, vuorovaikutuksen toimivuuteen, yhdessä oppimiseen, onnistumisen kokemuksiin, palautteen laatuun ja määrään tai työtehtävien sujuvuuteen. (Eklund 2018, 120, 123-125; Miettinen ym. 2009.)

Kehittävä ja vaikuttava palaute on tehokasta ja se rakentuu monista tekijöistä. Lähtökohtana vaikuttavan palautteen antamiselle on yhteisesti sovitut tavoitteet sekä yhteinen sopimus palautteen antotavasta ja jatkuvuudesta. Palautteen tulee kohdistua oleellisiin asioihin vähäpätöisten sijaan ja useammin onnistumisiin kuin epäonnistumisiin, jotta palaute tukee palautteen saajan kehittymistä. Vaikuttava palaute annetaan havaintoon ja sen aiheuttamaan vaikutukseen perustuen rauhallisesti ja asiallisesti. Lopulta päätös palautteen käsittelystä jää palautteen vastaanottajalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 81-84.)

Perehdyttämisen seurannassa ja arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia käytänteitä. Yleisin tapa on antaa palautetta suullisesti esimerkiksi perehdytyskeskusteluissa, joita voidaan järjestää työtehtävien lomassa ja työyhteisön toimintatapojen mukaan viikoittain tai kuukausittain. Perehdytyskeskusteluissa mahdollistuu molemminpuolinen palautteenanto, kehittyminen ja perehdytysprosessin arviointi. Keskusteluiden lisäksi voidaan hyödyntää kollegoiden antamaa vertaispalautetta, perehtyjän itsearviointia tai oppimispäiväkirjaa, perehdyttäjän arviointia perehdytyksen etenemisestä tai asiakaspalautetta. (Eklund 2018, 110, 120, 181.) Jatkuva suullinen palaute, mutta myös kirjallinen arviointi tukevat sekä perehtyjän että perehdyttäjän ammatillista kasvua (Miettinen ym. 2009). Palautekulttuurin ollessa avoin voidaan asioista puhua suoraan, kunnioittaa kaikkia osapuolia, sallia virheet ja edistää yhteishenkeä (Eklund 2018, 124). Työntekijöiden halutessa ja uskaltautuessa antaa palautetta saadaan palaute liikkumaan kaikkiin suuntiin sekä työntekijältä työntekijälle että työntekijältä esimiehelle ja johdolle ja päinvastoin toiseen suuntaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 82).

3 FYSIOTERAPIA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

3.1 Fysioterapia-ala

Fysioterapia on ammattiala, joka on osa Suomen julkista ja yksityistä sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalvelujärjestelmää. Fysioterapian keskeisin tavoite on ylläpitää ja edistää väestön toimintakykyä sekä ennaltaehkäistä sitä uhkaavia tekijöitä. Fysioterapian erityisosaamisalueita ovat terveys, liike, liikkuminen ja toimintakyky. Fysioterapia perustuu fysioterapiatieteeseen, joka hyödyntää ja soveltaa poikkitieteellisesti useiden tieteenalojen tietoperustaa. Tärkeimpiä tieteenaloja fysioterapialle ovat lääketiede, terveystiede, liikuntatiede sekä sosiaali- ja käyttäytymistieteet. (Kauranen 2018, 11-12; Suomen Fysioterapeutit 2016, 6.)

Suomessa fysioterapiaa ammattinaaan saavat harjoittaa Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (Valvira) laillistama fysioterapeutti, joka on suorittanut ammattiin vaadittavan tutkinnon. Fysioterapeutti edistää, palauttaa ja ylläpitää asiakkaan terveyttä, liikettä, liikkumista ja toimintakykyä yhteistyössä asiakkaan ja hänen omaisensa sekä muiden asiakkaan hoitoon ja kuntoutukseen osallistuvien asiantuntijoiden kanssa. Fysioterapeutin keskeisimpiä menetelmiä ovat terveyttä ja toimintakykyä edistävää ohjaus ja neuvonta, terapeutin harjoittelu, manuaalinen ja fysikaalinen terapia sekä apuvälinepalvelut. Fysioterapeutin työ on itsenäistä, jossa korostuu vastuu työn suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja kehittämisestä. Työ on asiakaslähtöistä ja näyttöön perustuvaa, jossa huomioidaan asiakkaan yksilöllisyyden merkitys, eettiset ja lainsäädännölliset näkökulmat sekä fysioterapian vaikuttavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden vaatimukset. (Kauranen 2018, 10; Suomen Fysioterapeutit 2016, 6, 12.)

3.2 Fysioterapeutin ammatillinen osaaminen

Suomen Fysioterapeutit ry, Suomen ammattikorkeakoulut ja Jyväskylän yliopiston terveystieteiden laitoksen fysioterapian tiedeala ovat yhteishankkeenaan vuosina 2013-2016 laatineet kansallisen kuvauksen fysioterapeutin ammatillisesta ydinosaamisesta. Kuvauksen lähtökohtana on ollut Jyväskylän yliopiston tutkimus fysioterapeuttien

ydinosaamisesta. Lisäksi kuvauksen laadinnassa on hyödynnetty kansanvälisiä fysioterapeutin ydinosaamiskuvauksia sekä fysioterapian maailmanjärjestön (World Confederation for Physical Therapy) ja eurooppalaisen fysioterapeuttikorkeakouluverkoston (European Network of Physiotherapy in Higher Education) tuottamia materiaaleja. (Suomen Fysioterapeutit 2016, 4.)

Fysioterapeutin ammatillinen osaaminen, toiminta ja taidot perustuvat vankkaan tietoperustaan ja tiedon soveltamiseen. Fysioterapeutin oman alan ydinosaaminen koostuu fysioterapiatieteeseen pohjautuvasta tutkimis- ja arviointiosaamisesta, ohjaus- ja neuvontaosaamisesta sekä terapiaosaamisesta. Ydinosaamiseen kuuluu myös yhteiskuntaosaaminen, eettinen osaaminen, esteettömyys- ja saavutettavuusosaaminen sekä teknologiaosaaminen, joita toteutetaan yhdessä muiden ammattiryhmien kanssa. Lisäksi kaikkien sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmien yhteisiä osaamisalueita ovat työelämä-, monikulttuurisuus-, verkosto-, innovaatio-, kehittämis- ja tutkimus-, kansainvälisyys-, johtamis- sekä liiketoiminta- ja yrittäjyysosaaminen. Kaikki edellä luetellut osaamisalueet ovat jatkuvassa yhteydessä toisiinsa ja mahdollistavat yhdessä monitasoisen ammatillisen osaamisen. (Suomen Fysioterapeutit 2016, 13.) Suomen ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene) antama suositus fysioterapiakoulutuksen osaamisalueista noudattelee kansallista ydinosaamiskuvausta. Koulutuksessa osaamisalueisiin kuuluvat oppimisen taidot, eettinen osaaminen, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen, kansainvälisyysosaaminen, fysioterapeuttinen tutkiminen ja kliininen päättely, terapia- ja ohjausosaaminen, yhteistyö- ja yhteiskuntaosaaminen sekä teknologiaosaaminen. (Kauranen 2018, 11.)

3.2.1 Fysioterapia-alaan liittyvä ydinosaaminen

Tutkimis- ja arviointiosaaminen vaatii fysioterapeutilta vahvaa tietoperustaa, ongelmanratkaisun ja kliinisen päättelyn taitoja sekä kykyä kohdata asiakas yksilönä. Fysioterapeutin tulee noudattaa asiakkaan tutkimisessa ja arvioinnissa alalla hyväksytyjä turvallisia toimintamalleja sekä käyttää tarkoituksenmukaisia, näyttöön perustuvia ja kulttuurisesti sopivia tutkimismenetelmiä, mittareita ja testistöjä. Fysioterapeuttisten tutkimuslöydösten pohjalta fysioterapeutti toteuttaa kliinistä päättelyä ja laatii yhdessä

asiakkaan kanssa fysioterapeuttisen diagnoosin ja tavoitteet, jotka ohjaavat fysioterapia-prosessin etenemistä. (Suomen fysioterapeutit 2016, 14-15.)

Fysioterapeuttinen ohjaus- ja neuvontaosaaminen koostuu asiakkaiden, ryhmien, yhteisöjen ja yhteiskunnan terveyttä edistävästä ohjaamis- ja neuvontatoiminnasta. Fysioterapeutin tulee osata soveltaa ohjaustyössään erilaisia ohjaus- ja mallintamiskeinoja sekä palautelajeja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi fysioterapeutin tulee ymmärtää asiakkaan elinympäristöä ja merkitysmaailmaa sekä tukea asiakasta motivoitumisessa ja voimavarojensa suuntaamisessa yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjauksella fysioterapeutin tulee tukea asiakkaan toimijuutta. (Suomen Fysioterapeutit 2016, 16.)

Fysioterapeutin terapiaosaaminen koostuu fysioterapeuttisesta tutkimisesta sekä fysioterapian suunnittelusta ja toteutuksesta. Fysioterapeutin tulee toteuttaa terapiaa yksilöllisesti näyttöön perustuvien terapiamenetelmien, kuten terapeuttisen harjoittelun, manuaalisen tai fysikaalisen terapian, avulla. Ohjaus ja neuvonta kuuluvat vahvana osana terapiamenetelmiin. Terapiaosaaminen vaatii fysioterapeutilta kykyä tukea asiakkaan terveyttä edistävää osallistumista ja edistää luotettavan vuorovaikutussuhteen syntymistä. (Suomen Fysioterapeutit 2016, 17.)

3.2.2 Muu ydinosaaminen

Teknologiaosaamista vaaditaan fysioterapian monilla osaamisalueilla, kuten tutkimis- ja arviointi-, ohjaus- ja neuvonta-, terapia- sekä esteettömyys- ja saavutettavuusosaamisessa. Teknologiaa hyödyntämällä fysioterapeutti tukee asiakkaan osallisuutta erilaisissa toimintaympäristöissä ja fysioterapian tavoitteiden saavuttamista lukuisilla teknologisisilla välineillä, laitteilla, mittareilla, sovelluksilla ja ohjelmistoilla. Hyödynnettäessä asiakkaalle soveltuvaa ja tarkoituksenmukaista teknologiaa fysioterapeutti tarvitsee myös esteettömyys- ja saavutettavuusosaamista, joka edellyttää fysioterapeutilta sekä rakennetun että luontoympäristön esteettömyyden arviointia ja esteitä poistavaa suunnittelua. Fysioterapeutti toimii asiakkaan liikkumisen ja toimintakyvyn asiantuntijana huomioiden asiakkaan yksilöllisyyden, yhteisön ja ympäristötekijät sekä turvallisuuden. (Suomen Fysioterapeutit 2016, 18-20.)

Fysioterapeutin eettinen osaaminen ja ammattietiikka pohjautuvat ammatilliseen tietoon ja osaamiseen sekä arvojen ja elämäkokemuksen sisäistämiseen. Fysioterapeutin tulee tuntea terveydenhuollon yhteinen arvopohja sekä yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Eettisen osaamisen avulla fysioterapeutti kykenee kohtaamaan jokaisen ihmisen tasavertaisesti ja tukemaan asiakkaita erilaisissa elämäntilanteissa, tekemään eettisesti perusteltuja valintoja ja päätöksiä sekä arvioimaan ja perustelemaan omaa toimintaansa. (Suomen Fysioterapeutit 2016, 19; Suomen Fysioterapeutit 2014, 2.) Suomen Fysioterapeutit (2014, 3-7) ovat koonneet Fysioterapeutin Eettisiin ohjeisiin fysioterapeutin työn tärkeimmät asiakokonaisuudet eettisestä osaamisesta.

Fysioterapeutin yhteiskuntaosaaminen on osallistumista yhteiskunnalliseen toimintaan sekä yhteiskunnallisten muutosten seuraamista ja niihin reagoimista. Fysioterapeutin odotetaan ymmärtävän sosiaali- ja terveyspalveluiden toimintarakenteita ja niihin liittyvää päätöksentekoa, terveyspolitiikkaa sekä alan kansallisia ja kansainvälisiä muutossuuntia ja kehitysvaatimuksia. Fysioterapeutin tulee ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan sekä olla innovatiivinen, visiointikykyinen ja kriittinen tiedon hallitsija. (Suomen Fysioterapeutit 2016, 20.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä on laajasti perusterveydenhuollon palveluita tarjoava organisaatio Satakunnan sydämessä. Tämän kehittämistyön toimeksiantajana toimii kuntayhtymän fysioterapiayksikkö, joka toimii kuntayhtymän Harjavallan, Kokemäen, Eurajoen ja Luvian toimipaikoissa. Yksikön henkilöstö koostuu 14:stä fysioterapia-alan ammattilaisesta sekä osastonhoitajasta. Fysioterapiayksikössä työskenteleviltä fysioterapeuteilta edellytetään alalle soveltuvaa tutkintoa sekä laillistettua terveydenhuollon ammattihenkilön statusta. (Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän www-sivut 2020; Lehtonen henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2020.)

Fysioterapiayksikkö ohjaa kaiken ikäisiä asiakkaita itsehoitoon ja tarjoaa monipuolisia fysioterapiapalveluja. Fysioterapiayksikössä annetaan yksilöterapiaa sekä polikliinisesti että asiakkaan kotona ja terveyskeskussairaalassa. Lisäksi fysioterapiayksikkö ohjaa erilaisia fysioterapeuttisia ryhmiä ja vastaa perusapuvälinepalveluista jäsenkuntien alueella. Fysioterapiayksikkö on vahvasti mukana myös moniammatillisissa palveluissa, kuten fysioterapeutin suoravastaanottotoiminnassa, tehostetussa kotikuntoutustiimissä sekä liikuntaneuvonnassa. (Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän www-sivut 2020.)

Fysioterapiayksikössä henkilöstön vaihtuvuus on ollut huomattavaa viimeisten vuosien aikana. Vaihtuvuuteen ja uuden henkilöstön rekrytointiin ovat vaikuttaneet organisaation sisäiset tehtäväsiirrot, kausittainen asiakasmäärän lisääntyminen, sairauslomamat ja muut työvapaat, eläköityminen sekä työpaikan vaihdokset. Henkilöstöä on rekrytoitu sekä toistaiseksi voimassa oleviin että määräaikaisiin työsuhteisiin. Uuden henkilöstön aloittaessa perehdyttämisestä on vastannut kulloisenkin toimipaikan työntekijät. Perehdyttäminen on tapahtunut varsinaisen työn ja työtehtävien ohessa sekä uuden työntekijän itsenäisellä tutustumisella määrättyihin asioihin. Aiemmin toteutuneet perehdytyskäytännöt eivät kuitenkaan ole vastanneet uusien työntekijöiden tarpeisiin ja käytännöistä on annettu kehittämistä vaativaa palautetta. Perehdytyskäytäntöjen yhdenmukaistamiseksi fysioterapiayksikön perehdytysprosessin etenemiseen on todettu tarvittavan ennalta suunniteltu perehdytysuunnitelma ja sitä tukeva selkeä perehdytysmateriaali. (Lehtonen henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2020.) Perehdyttämisen kehittämistä fysioterapiayksikössä on edistänyt myös kuntayhtymässä noudatettava Satakunnan sairaanhoitopiirin alueellinen Hoitotyön tavoite- ja toimintaohjelma vuosille 2020-2023, johon yhdeksi kehittämiskohteeksi on kirjattu perehdytys työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen syventämiseksi (Asikainen 2020).

5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on toteuttaa Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän fysioterapiayksikölle perehdyttämistä ohjaava toimintamalli sekä sitä tukeva jäsenelty perehdytysuunnitelma, joissa korostuvat perehdyttämisen tavoitteellisuus, vastuullisuus, sisältö sekä seuranta ja arviointi. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää fysioterapiayksikön työntekijöiden perehdyttämistä käyttäjälähtöisesti ja yhtenäistää perehdyttämisen käytänteitä yksikön eri toimipaikoissa. Perehdyttämisen kehittämisellä halutaan edistää yksikön työntekijöiden työhyvinvointia.

Kehittämistyön kehittämistehtävinä on:

1. Selvittää fysioterapiayksikön työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä perehdyttämisestä kyseisessä fysioterapiayksikössä.
2. Suunnitella fysioterapiayksikölle perehdyttämistä ohjaava toimintamalli sekä sitä tukeva jäsenelty perehdytysuunnitelma.
3. Pilotoida suunniteltu toimintamalli ja arvioida sen onnistumista ja tuomaa toiminnanmuutosta.

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS PALVELUMUOTOILUN KEINON

6.1 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva kehittämismenetelmä, jolla suunnitellaan ja toteutetaan palveluja. Palvelumuotoilussa keskitytään palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja käyttäjälähtöiseen yhteiskehittämiseen. Palvelumuotoilun keskipisteenä on palvelun käyttäjä, missä tahansa roolissa, kuten asiakkaana, asiakaspalvelijana tai yhteistyökumppanina. Palvelumuotoilun avulla palvelun tuottajat eli yritykset, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot voivat luoda toimivia, laadukkaita ja aidosti kestäviä palveluita, jotka vastaavat asiakastarpeisiin ja lisäävät palvelun tuottajan toiminnan

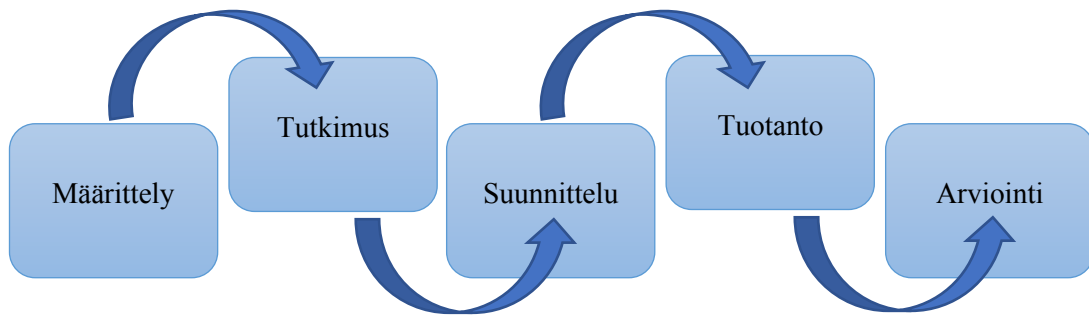
vaikuttavuutta. (Koivisto 2019a, 34; Ahonen 2017, 6, 34; Tuulaniemi 2011, 95-96.) Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilun avulla on kehitetty toimeksiantajayksikön sisäistä toimintamallia eli perehdytysprosessia, joka voidaan nähdä sisäisenä palveluna (Koivisto 2019b, 60). Kehitettävän toimintamallin on haluttu vastaavan yksikön työntekijöiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla samalla tukien organisaation strategiaa ja arvoperustaa.

Palvelumuotoilun lähtökohtia ovat yhteiskehittäminen, asiakasymmärrys, visuaalisuus ja iteratiivisuus. Palvelumuotoilu pohjautuu yhteiskehittämiseen, jossa kehitystyöhön osallistuvat tasavertaisesti palvelun tuottajan lisäksi palvelun käyttäjät sekä sidosryhmien edustajat. (Ahonen 2017, 35-36.) Yhteiskehittämisessä halutaan hyödyntää ja yhdistää osapuolten osaamista. Jokaista osallistujaa kuunnellaan ja kannustetaan, hyväksytään osallistujien erilaiset mielipiteet sekä osoitetaan osallistujien arvokas panos kehittämiselle ja tehdään osallistumisen hyödyt näkyviksi. Työskentely vaatii onnistuakseen ohjausta, vastuunjakoja, läpinäkyvyyttä ja selkeää viestintää. (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo 2016.) Palvelumuotoilun keskiössä on asiakasymmärrys eli palveluun liittyvien asiakkaan tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden ja kokemusten ymmärtäminen. Palvelumuotoilun toteutus perustuu visuaalisiin eli nähtäviin ja käytännönläheisiin työmenetelmiin, joiden avulla abstraktit palvelut, verkostot ja prosessit saadaan näkyviksi ja helpotetaan työn ja toiminnan suunnittelua konkreettisilla materiaaleilla. Palvelumuotoilun laadukkuus perustuu iteratiivisuuteen eli kehittämistyön tai sen osan toistamiseen sovittujen resurssien mukaisesti. Kehittämisvaiheita toteutetaan uudelleen, mikäli saatuihin tuloksiin ja ratkaisuihin ei olla tyytyväisiä. (Ahonen 2017, 36-37.)

6.2 Palvelumuotoiluprosessi perehdyttämisen kehittämisessä

Palvelumuotoiluprosessi on kokonaisuus, joka koostuu toisiinsa liittyvistä loogisesti etenevistä toiminnoista. Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita, joka käynnistyy asiakkaan palvelutarpeesta ja etenee prosessin aikana visuaalisten ja tarvittaessa iteratiivisten menetelmien avulla optimaalisen palvelun tuottamisen ja tarjoamisen löytymiseen. Palvelumuotoiluprosessi päättyy, kun asiakkaan palveluntarve on toteutettu tyydyttävällä tavalla. Palvelun kehittäminen on aina uuden

luomista ja ainutkertaista, joten palveluprosessin määrittely ja kuvaaminen yhdenmukaiseksi on mahdotonta. Palvelumuotoilun prosessista voidaan esittää yleinen toimintarunko, joka mahdollistaa palvelun kehittämismallin hahmottamisen ja toiminnan etenemisen hallitusti ja loogisesti. (Ahonen 2017, 38, 71; Tuulaniemi 2011, 126.) Tämän kehittämistyön palvelumuotoilu on toteutettu yleistä palvelumuotoiluprosessia (Kuvio 1) mukaillen (Tuulaniemi 2011, 127).



Kuvio 1. Palvelumuotoiluprosessi (Mukailtu Tuulaniemi 2011, 127)

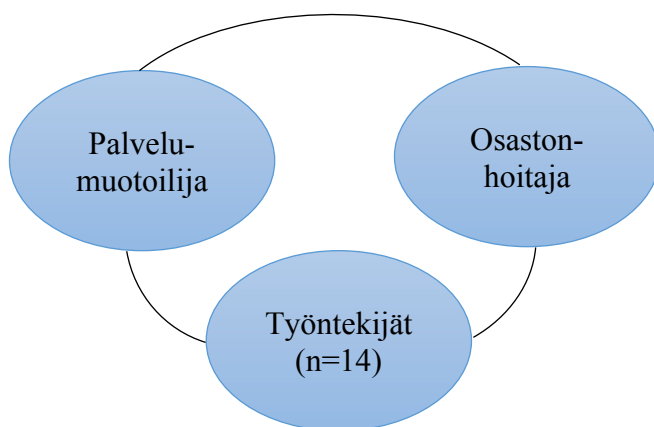
Yleinen palvelumuotoiluprosessi (Kuvio 1) koostuu kehittämiskohteen määrittelystä, tutkimuksen tekemisestä, ratkaisujen suunnittelusta, palvelun tuotannosta ja kehitysprosessin arvioinnista. Tämä yleinen prosessimalli soveltuu kokonaisuudessaan uuden palvelun suunnitteluun, mutta sitä voidaan soveltaa ja hyödyntää myös olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. Prosessin toteutukseen ja laajuuteen vaikuttavat aina prosessin kohde ja sen ominaiset piirteet, käytettävissä olevat menetelmät sekä taloudelliset ja ajalliset resurssit. (Tuulaniemi 2011, 127, 129.)

Palvelumuotoiluprosessissa voidaan hyödyntää monia erilaisia menetelmiä. Tämä antaa palvelumuotoilijalle mahdollisuuden valita kuhunkin haasteeseen ja palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen sopivat menetelmät. Palvelumuotoilun menetelmien valinnassa hyödynnetään usein palvelumuotoiluprosessin vaiheita ja niille asetettuja tavoitteita. Menetelmien valinnassa oleellista on osata soveltaa niitä haasteen tai tilanteen vaatimalla tavalla. Menetelmiä on mahdollista yhdistää tai käyttää niistä vain tiettyjä osia. Myös uusien menetelmien kehittäminen on palvelumuotoilussa sallittua. (Palvelumuotoilu Palo 2019.)

Palvelumuotoilun kehittämisprosessiin osallistuvien ihmisten osallistaminen ja osallisuuden tukeminen menetelmävalinnoilla on tärkeää. Hyvä menetelmä tuo esiin ja

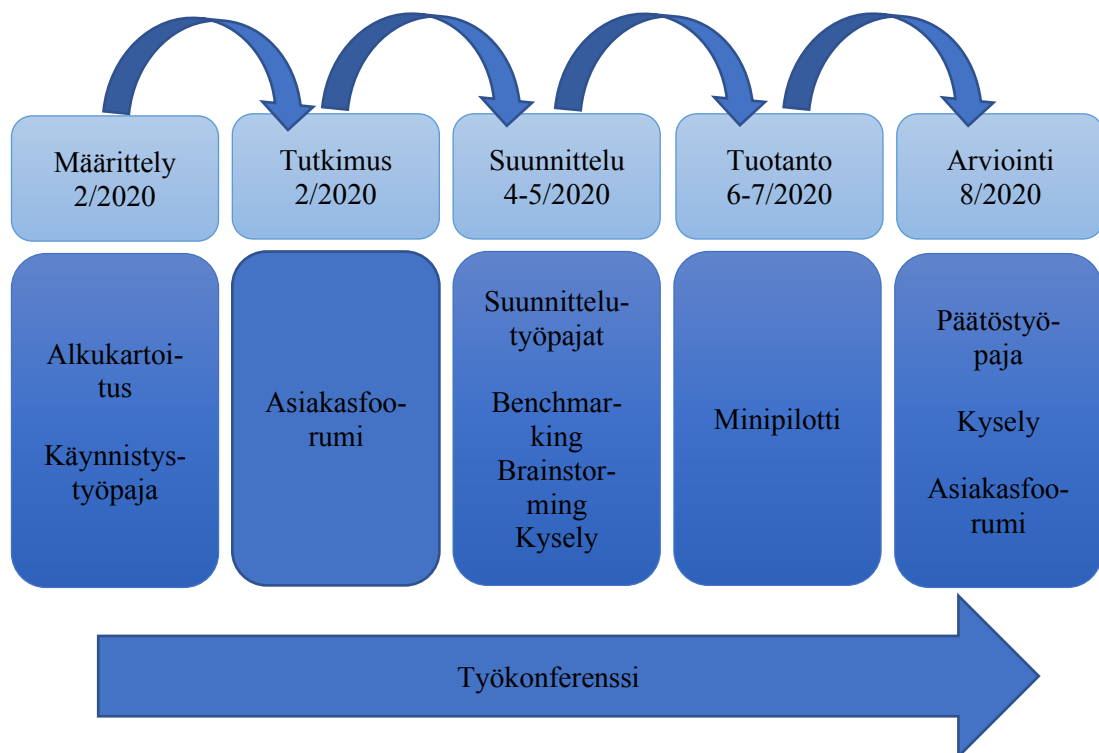
yhdistää erilaisia näkökulmia ja edistää yhteisen päämäärän saavuttamista. (Palvelumuotoilu Palo 2019.) Työkonferenssi eli keskusteluareena on työorganisaatioiden ja yksiköiden kehittämisprosesseissa käytettävä yhteistoiminnallinen ja osallistava menetelmä, joka perustuu tasavertaiseen vuoropuheluun (Työturvallisuuskeskus 2014, 10). Vuoropuhelulla pyritään löytämään laajoja näkökulmia ja uusia vaihtoehtoja sekä oivaltamaan yhdessä uutta (Kaartinen 2011, 27). Yhteisymmärryksen avulla edistetään yhteistä tekemistä ja viedään asioita käytäntöön asti. Työkonferenssiin on tärkeä osallistaa monipuolisesti kaikki ne henkilöt, joita kehitettävä asia koskee ja joilla on aiheeseen liittyvää tietoa sekä ne, joilla on muodollinen päätöksenteko-oikeus ja vaikutusvalta ideoiden toteutumiseen. Työkonferenssin osallistajat tuottavat konferenssin sisältöä omien ajatustensa, kokemustensa ja tietotaitojensa kautta osallistumalla aktiivisesti käytävään verbaaliseen vuoropuheluun. Keskustelujen ylläpitäjänä toimii kehittämisprosessia ohjaava vetäjä. (Työturvallisuuskeskus 2014, 10-11, 34, 37-38.)

Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessissa palvelumuotoilijana on toiminut tämän kehittämistyön tekijä. Lisäksi palvelumuotoilutyöskentelyyn on haluttu osallistaa palvelumuotoilun yhteiskehittämisperiaatteen mukaisesti kehitettävän toimintamallin käyttäjät eli fysioterapiayksikön työntekijät (n=14) ja toimintamallin tuottajana organisaation edustaja ja perehdytyksestä vastuussa oleva osastonhoitaja (Ahonen 2017, 35). Perehdyttämisen toimintamallin kehittämiseen on ollut tärkeä saada mukaan mahdollisimman monta yksikön työntekijää sekä osastonhoitaja, jotta toimintamallista syntyy käyttäjälähtöinen ratkaisu ja se on toteutettavissa toimeksiantajan toimintaympäristössä (Eklund 2018, 74; Työturvallisuuskeskus 2014, 34). Kuviossa 2 on esitetty tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin osapuolet.



Kuvio 2. Kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin osapuolet

Tässä kehittämistyössä on haluttu korostaa koko palvelumuotoiluprosessin työskente-
lyn ajan työkonferenssimenetelmän mukaista vuoropuhelua mahdollisimman monien
perehdyttämiseen liittyvien näkökulmien esiin nousemiseksi ja yhteistoiminnallisen
kehittämistyöskente-lyn edistämiseksi (Työturvallisuuskeskus 2014, 34). Palvelumu-
toiluprosessissa on hyödynnetty myös muita palvelumuotoilun menetelmiä prosessin
vaiheiden ja tavoitteiden mukaisesti, jotka palvelumuotoilija on valinnut (Palvelumu-
toilu Palo 2019). Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja keskei-
simmät menetelmät on esitetty Kuviossa 3. Tarkempi kuvaus prosessin etenemisestä
ja menetelmävalinnoista on kuvattu tämän luvun alaluvuissa palvelumuotoiluproses-
sin vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen, vaiheet ja menetelmät

6.2.1 Määrittelyvaihe

Palvelumuotoiluprosessi aloitetaan määrittelemällä ja kuvaamalla kehittämistyön
tarve eli ongelma tai haaste, johon prosessilla etsitään ratkaisua. Lisäksi prosessin al-
kuvaiheessa esitutkimuksella selvitetään ja luodaan ymmärrys palvelun tuottavasta

organisaatiosta tai toimintaympäristöstä sekä kehitettävän palvelun nykytilasta ja tavoitteista. (Tuulaniemi 2011, 127, 130.) Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaihe toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäinen osa määrittelyvaiheesta toteutettiin palvelumuotoilijan toimesta, joka teki alkukartoituksen perehdyttämisen kehittämistarpeista ja nykytilasta fysioterapiayksikössä sekä selvitti prosessin toimintaympäristön. Palvelumuotoilija keskusteli alkukartoituksessa perehdyttämisen kehittämistarpeista ja nykytilasta yksikön osastonhoitajan kanssa, joka antoi myös tietoa toimintaympäristöstä. Fysioterapiayksikön perehdyttämisen kehittämistarpeet ja nykytila sekä prosessin toimintaympäristö on kuvattu jo aiemmin luvussa 4.

Palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheen toinen osa toteutettiin palvelumuotoilutyöskentelyn käynnistystyöpajassa, jonka tarkoituksena oli luoda yhteisymmärrys kehityksen tarpeesta ja kohteesta fysioterapiayksikön työntekijöiden, osastonhoitajan ja palvelumuotoilijan kesken. Käynnistystyöpaja mahdollisti myös työryhmän luomisen ja palvelumuotoiluprosessin keskeisten reunaehtojen määrittämisen. (Espoon kaupunki 2013, 16.) Palvelumuotoilutyöskentelyyn kutsuttiin mukaan osastonhoitaja ja kaikki fysioterapiayksikön työntekijät (n=14), joista käynnistystyöpajaan osallistui yhdeksän työntekijää (n=9). Reunaehtojen määrittelyssä palvelumuotoiluprosessille kirjattiin tavoitteeksi laadukkaana perehdytysprosessin kehittäminen ja perehdytysuunnitelman laatiminen. Osastonhoitaja näki kehittämistyöskentelyn tärkeänä ja mahdollisti kaikkien työntekijöiden aikaresurssin vapauttamisen muista tehtävistä kehittämistyölle työntekijöiden itse arvioimiensa mahdollisuuksien ja voimavarojen mukaan. Työryhmää ei näin ollen nimetty palvelumuotoilijan ja osastonhoitajan lisäksi tarkemmin, vaan työryhmän kokoonpano jätettiin avoimeksi. Sekä osastonhoitaja että työntekijät toivoivat palvelumuotoiluprosessin olevan osallistava, mutta mahdollisimman vähän tapaamisten ulkopuolella työntekijöitä kuormittava prosessi. Tämän vuoksi prosessin sihteeriksi valittiin prosessia koordinoiva palvelumuotoilija. Työpajan päätteeksi prosessille laadittiin myös sitä ohjaava aikataulu, joka on esitetty luvussa 6.2 olevassa Kuviossa 2. Lisäksi sovittiin kaikkien fysioterapiayksikön työntekijöiden (n=14) ja osastonhoitajan tiedottamisesta ja yhteydenpidosta sähköpostin välityksellä koko palvelumuotoilutyöskentelyn ajan.

6.2.2 Tutkimusvaihe

Palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa tutkitaan palvelun käyttäjien tarpeita, tavoitteita, odotuksia, arvoja ja toiminnan motiiveja kasvattaen näin asiakasymmärrystä (Tuulaniemi 2011, 130). Kartoitettaessa palvelun asiakasnäkökulmaa hyvä palvelumuotoilun menetelmä synnyttää empatiaa palvelun käyttäjiä kohtaan, antaa ymmärrystä heidän arjestaan sekä avaa palvelun käyttäjän näkökulmasta ja tuo esiin sen haasteet (Palvelumuotoilu Palo 2019). Asiakasnäkökulman kartoitusta voidaan toteuttaa monella tavalla. Haastattelut, kyselyt ja havainnoinnit ovat käytetyimpiä menetelmiä. Kartoituksessa voidaan hyödyntää myös toiminallisia ja luovia menetelmiä, kuten asiakasfoorumeja, joissa palvelun käyttäjät saavat kertoa näkemyksensä ja arvionsa kehitettävästä palvelusta tai asiasta. Asiakasfoorumi voidaan toteuttaa rakenteeltaan ja sisällöltään puolistrukturoituna tai avoimena keskustelutilaisuutena palvelun käyttäjäkunnan mukaisesti. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020).

Palvelumuotoilussa haastattelu on keskeinen syvemmän näkemyksen antava menetelmä käyttäjätiedon hankinnassa (Espoon kaupunki 2013, 9). Haastattelua käytetään tyypillisesti, kun halutaan saada tietoa mielipiteistä tai käyttäytymisestä menneisyyden tai tulevaisuuden näkökulmasta. Haastattelu täydentää ja varmistaa muilla tavoin kerättyä aineistoa. Menetelmänä haastattelu on joustava, vaikka sen toteutustavat voivat vaihdella strukturoimattomasta eli vapaasta keskustelusta puolistrukturoituihin ja strukturoituihin eli tiukkoihin ennalta suunniteltuihin kysymyksiin. Toteutustavasta riippumatta haastattelun aineisto tallennetaan taltioinnin tai muistiinpanojen avulla aineiston käsittelyä ja analysointia varten. Aineiston sisältöanalyysi ja tulkinta toteutetaan tiivistämisen jälkeen aineisto- tai teorialähtöisesti tai edellisten yhdistelmänä. (Kananen 2015, 143-144, 156, 163, 171.)

Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihe toteutettiin määrittelyvaiheessa järjestetyn käynnistystyöpajan yhteydessä. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden käyttäjälähtöiset kokemukset fysioterapiayksikön perehdyttämisestä ja näkemykset kehitettävästä toimintamallista. Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihe toteutettiin ryhmähaastattelutyypin puolistrukturoidun asiakasfoorumin avulla, jossa työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa kokemuksiaan ja arvioitaan

perehdyttämisestä palvelumuotoilijan laatimien teorialähtöisten kysymysten avulla (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020; Kananen 2015, 144).

Asiakasfoorumiin osallistui yhdeksän työntekijää (n=9) ja osastonhoitaja. Palvelumuotoilija esitti työntekijöille (n=9) viisi puolistrukturoitua kysymystä perehdytysprosessin vaiheita mukaillen; kuka, mitä, missä, milloin, miten (Eklund 2018, 76). Kysymykset esitettiin kaksi kertaa, joista ensimmäisellä kerralla kysymykset kohdistuivat työntekijöiden kokemuksiin saamastaan perehdytyksestä ja toisella kerralla heidän näkemyksiinsä ja arvioihinsa kehitettävästä tulevaisuuden perehdytysprosessista. Työntekijät kirjasivat jokaisen kysymyksen vastauksen erilliselle post-it viestilapulle ja kiinnittivät laput seinällä oleviin kysymyksiin otsikoituihin paperiarkkeihin, jolloin vastaukset olivat kaikkien nähtävillä (Espoon kaupunki 2013, 10). Tämän jälkeen vastaukset käytiin yhdessä läpi ja niitä oli mahdollisuus täydentää. Asiakasfoorumin päätteeksi vastaukset tiivistettiin kysymyskohtaisesti ja saadusta aineistosta tehtiin teorialähtöiset tulkinnat perehdytysprosessin vaiheiden mukaisesti (Eklund 2018, 76; Kananen 2015, 163, 174). Ryhmähaastattelun etujen mukaisesti valitulla asiakasfoorumi menetelmällä saatiin nopeasti koottua käsitys työntekijöiden yhteisistä näkemyksistä ja tarpeista. Lisäksi jokainen työntekijä sai jakaa kokemuksensa ja näkemyksensä muiden työntekijöiden kanssa. (Espoon kaupunki 2013, 10.) Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen asiakasfoorumin tulokset on esitetty luvussa 7.1.

6.2.3 Suunnitteluvaihe

Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa ideoidaan, kehitetään ja kuvataan ratkaisuehdotuksia kehittämishaasteeseen. Suunnittelu pohjautuu palvelumuotoilulle asetettuihin tavoitteisiin ja palvelun käyttäjien tarpeisiin. Syntyviä ideoita testataan palvelun käyttäjien kanssa aidoissa vuorovaikutustilanteissa yhteiskehittämisen mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 128, 131.) Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa lähdettiin konkreettisesti kehittämään fysioterapiayksikön perehdyttämisen toimintamallia eli perehdytysprosessia ja luomaan perehdytysuunnitelmaa palvelumuotoilijan esittelemän perehdyttämisen teoreettisen viitekehyksen ja asiakasfoorumilla saatujen käyttäjäkokemusten pohjalta. Suunnitteluvaihe toteutettiin kolmessa osassa suunnittelutyöpajojen muodossa, joista jokaiseen työpajaan osallistui

samat yhdeksän työntekijää (n=9) ja osastonhoitaja. Työpajojen aiheet rakentuivat teorialähtöisesti perehdytysprosessin vaiheita mukaillen (Eklund 2018, 76). Ensimmäisessä työpajassa paneuduttiin perehdytysprosessin tavoitteisiin, toisessa perehdytysprosessin yleisiin toimintaperiaatteisiin ja perehdytysuunnitelmaan ja kolmannessa perehdytysprosessin seurantaan ja arviointiin sekä kehitettävän toimintamallin arviointimittareiden valintaan. Suunnittelutyöpajoissa verbaalisesti työstetyt aihealueet koottiin visuaaliseen muotoon palvelumuotoilijan toimesta, jotta ne hahmottuivat kokonaisuutena kaikille toimintamallin osapuolille (Tuulaniemi 2011, 115). Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheen tuotokset on esitelty luvussa 7.2.

Palvelumuotoilun suunnitteluvaiheessa tarvitaan menetelmiä, jotka tukevat kehittämissaasteen ratkaisuideoiden syntymistä ja konkretisointia. Hyvä menetelmä tukee myös olennaisten asioiden esiin nousemista ja edistää niiden priorisointia kehittämissyöskentelyssä. (Palvelumuotoilu Palo 2019.) Benchmarking on menetelmä, jolla organisaatio voi vertailla tuotteitaan, palveluitaan, toimintatapojaan tai asiakaskokemuksiaan muihin alan toimijoihin nähden (Curedale 2013, 49). Benchmarkkaus on alan toimijoiden tutkimista, havainnointia, vertailua ja arviointia sekä toisilta alan toimijoilta oppimista (Tuulaniemi 2011, 138). Menetelmän tavoitteena on oman toiminnan kehittäminen ja parhaiden mahdollisten toimintatapojen ja käytäntöjen tunnistaminen sekä erinomaisen palvelutason osoittaminen ja saavuttaminen (Curedale 2013, 49; Tuulaniemi 2011, 138). Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessissa benchmarkkausta hyödynnettiin perehdytysprosessin yleisten toimintaperiaatteiden ja perehdytysuunnitelman kehittämisessä havainnoimalla ja arvioimalla sisäisesti organisaation muiden yksiköiden käyttämiä perehdytysuunnitelmia ja -materiaaleja sekä perehdyttämisen toimintatapoja. Benchmarkkausta kohdistettiin myös ulkoisesti muiden terveydenhuoltoalan organisaatioiden sekä muiden alojen toimijoiden vapaasti saataviin perehdytysprosesseihin ja -suunnitelmiin. (Tuulaniemi 2011, 139; Lecklin 2006, 161-162.) Benchmarkkauksen kohteet, tietolähteet ja tutustumismenetelmä valikoitiin palvelumuotoilijan pohjatyön perusteella. Benchmarkkauksen vaiheiden mukaisesti kerättyä aineistoa analysoitiin yhdessä ja oman kehittämistyön kannalta tärkeimmät huomiot kirjattiin muistiin. (Curedale 2013, 49.)

Luovien ja toiminnallisten menetelmien avulla palvelumuotoiluun osallistuvat ihmiset kykenevät ilmaisemaan itseään, ajatuksiaan ja tarpeitaan myös muilla tavoilla

verbaalisen ilmaisun lisäksi. Visualisoivien menetelmien avulla edistetään eri osapuolten yhteisymmärrystä ja mahdollistetaan toisenlainen ilmaisu. (Palvelumuotoilu Palo 2019.) Brainstorming on luova ja nopea ideoiden generointi- ja ongelmaratkaisumenetelmä (Espoon kaupunki 2013, 25), jota hyödynnetään yhteistoiminnallisessa kehittämistyöskentelyssä (Kaartinen 2011, 29). Menetelmän tarkoituksena on luoda mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa aktivoiden kaikki osallistujat ideointiin. Tavoitteena on irrottautua tyypillisistä ajattelumalleista ja kehittää erikoisia ja outoja-kin ideoita, joista voi lopulta syntyä innovatiivisia ratkaisuja. (Espoon kaupunki 2013, 25; Kaartinen 2011, 30.) Brainstorming-menetelmän sisällä voidaan hyödyntää erilaisia tekniikoita. Ideoinnissa keskitytään aina ideoiden laadun ja realiteettien sijasta niiden määrään fokusta unohtamatta. Työskentelyssä ideoita voidaan visualisoida ja muiden osallistujien ideoita kehittää eteenpäin. (Espoon kaupunki 2013, 25.) Tässä palvelumuotoiluprosessissa brainstorming-menetelmää hyödynnettiin perehdytys suunnitelman toteutustapojen ja menetelmien ideoinnissa soveltaen brainstorming-menetelmiin kuuluvaa metodi 635-tekniikkaa (Curedale 2013, 264). Tavoitteena oli kannustaa fysioterapiayksikön työntekijöitä keksimään luovia ja tavanomaisesta poikkeavia ideoita perehdytyksen toteutukseen sekä löytää perehdytysprosessille uusia mahdollisuuksia ja eteenpäin kehitettäviä ideoita. Menetelmän avulla syntyneet ideat analysoitiin yhdessä ja niistä valittiin perehdytys suunnitelmaan sopivat toteutustavat ja menetelmät. (Curedale 2013, 264.)

Palvelumuotoiluprosessissa kysely on tehokas ja helppo tapa kerätä tietoa palvelun käyttäjän palvelukokemukseen liittyvistä mitattavissa olevista muuttujista. Kyselyn avulla voidaan syventää ymmärrystä käyttäjäkokemuksista ja tunnistaa palvelun kehittämistarpeet. (Espoon kaupunki 2013, 14.) Kysely pohjautuu aina teoriaan ja kohdistuu käytännön ilmiöihin. Kyselyn laadinnassa noudatetaan teoreettista viitekehystä ja kysymykset laaditaan yksiselitteisiksi joko avoimiksi, joissa ei ole vastausvaihtoehtoja tai strukturoituiksi, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Kyselyissä voidaan käyttää erilaisia mitta-asteikkoja mitattavien muuttujien mukaisesti. Kyselyn toteutuksen jälkeen saatu aineisto tallennetaan ja käsitellään tilastollisin menetelmin, jonka jälkeen se tulkitaan tarkoin. (Kananen 2015, 202-204.) Tässä palvelumuotoiluprosessissa kyselymenetelmää hyödynnettiin perehdytysprosessin seurannan ja arvioinnin suunnittelussa. Kyselymenetelmää mukaillen perehdyjän käyttöön laadittiin perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomake, jonka pohjana käytettiin kohdeorganisaation

käytössä olevaa yleistä perehdyttämisen toteutumisen arviointilomaketta. Olemassa olevan valmiin lomakkeen nähtiin olevan liian suppea, eikä sen nähty vastaavan sisältöään fysioterapiayksikön tarpeisiin.

Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa ideoinnin ja suunnittelun lisäksi määritetään myös kehitettävää palvelua arvioivat mittarit (Tuulaniemi 2011, 131). Tässä palvelumuotoiluprosessissa arviointimittareiden haluttiin mittaavan asiakaskokemusta. Laaditun perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeen katsottiin tuovan esiin käyttäjälähtöiset kokemukset ja mahdolliset kehittämistarpeet perehdytysprosessista (Espoon kaupunki 2013, 14). Tästä johtuen lomaketta päätettiin hyödyntää myös kehitetyn toimintamallin keskeisenä arviointimittarina tuotantovaiheen yhteydessä. Lisäksi toimintamallin arviointia päätettiin syventää käyttämällä avointa ryhmähaastattelua asiakasfoorumimenetelmän mukaisesti palvelumuotoiluprosessin arviointivaiheessa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020; Kananen 2015, 143). Ryhmähaastatteluun nähtiin tärkeänä saada mukaan osastonhoitaja ja kaikki fysioterapiayksikön työntekijät (n=9), jotka ovat osallistuneet palvelumuotoilutyöskentelyyn ja perehdyttämisen toimintamallin kehittämiseen. Kuten tutkimusvaiheessakin, ryhmähaastattelun avulla koettiin saatavan nopeasti käsitys työntekijöiden kokemuksista ja mahdollistettavan niiden jakaminen kaikkien osapuolten kanssa (Espoon kaupunki 2013, 10).

6.2.4 Tuotantovaihe

Palvelumuotoiluprosessin neljännessä vaiheessa eli tuotantovaiheessa kehitetty palvelukonsepti viedään markkinoille palvelun käyttäjien testattavaksi ja arvioitavaksi eli palvelu pilotoidaan. Palvelun pilotointi voidaan toteuttaa erilaisilla palvelumuotoilun menetelmillä palvelun piirteiden mukaisesti. Vaiheen tavoitteena on antaa palvelun kaikille osapuolille realistinen kuva kehitetystä palvelusta ja sen toteuttamiseen vaadittavista resursseista. Pilotoinnissa palvelua mittaavat tulokset ovat erittäin tärkeitä. Mittausmenetelminä käytetään suunnitteluvaiheessa määriteltyjä palvelun mittareita ja tarvittaessa niitä täsmennetään. Pilotoinnista saatavien tulosten ja palautteiden perusteella palvelukonseptia muokataan tarvittavilta osin, jonka jälkeen palvelu voidaan lanseerata ja tuoda näkyväksi kaikille palvelun osapuolille. (Tuulaniemi 2011, 128, 131, 230.)

Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin tuotantovaihe toteutettiin minipilotin avulla. Minipilotilla pyrittiin arvioimaan perehdytysprosessin ja perehdytys suunnitelman toimivuutta fysioterapiayksikössä sekä löytämään niiden mahdolliset muutostarpeet. Minipilotti mahdollisti uudistetun toimintamallin testaamisen ja muokkaamisen ennen sen käyttöönottoa (Espoon kaupunki 2013, 43). Minipilotti toteutettiin vapaaehtoisten fysioterapiayksikön työntekijöiden (n=7) ja osastonhoitajan toimesta kahdessa toimipaikassa. Työntekijöistä neljä toimi perehdytettävänä (n=4) ja kolme nimettyinä perehdyttäjinä (n=3). Perehdytysprosessi pyrittiin pilotoimaan mahdollisimman todenmukaisesti suunnitteluvaiheessa perehdytysprosessille määriteltyjen tavoitteiden ja yleisten toimintaperiaatteiden mukaisesti muiden työtehtävien vaatimat resurssit huomioiden. Perehdytysprosessin yleisistä toimintaperiaatteista poiketen pilotoinnille varattiin aikaa kaksi kuukautta kolmen kuukauden sijasta työntekijöiden toiveen mukaisesti. Pilotoinnin etenemisessä käytettiin suunnitteluvaiheessa laadittua perehdytys suunnitelmaa ja perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomaketta. Palvelumuotoiluprosessin minipilotin tulokset käsiteltiin prosessin arviointivaiheessa.

6.2.5 Arviointivaihe

Palvelumuotoiluprosessin loppuvaiheessa arvioidaan kehitetyn palvelun onnistumista ja vaikutuksia suunnitteluvaiheessa määritettyjen mittareiden avulla. Arviointi kohdistetaan tyypillisesti asiakaskokemukseen tai palvelun tekniseen laatuun. Arviointivaiheen tavoitteena on varmistaa palvelun jatkuva kehittäminen vielä sen käyttöönotonkin jälkeen. Markkinoille vakiintuvaa palvelua on tärkeä mitata ja kehittää aina uudelleen saatujen palautteiden ja kokemusten mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 128, 131, 239.) Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin arviointivaihe toteutettiin päätöstyöpajassa, johon osallistui 11 fysioterapiayksikön työntekijää (n=11) ja osastonhoitaja. Päätöstyöpajan tavoitteena oli arvioida kehitetyn perehdyttämisen toimintamallin eli perehdytysprosessin onnistumista ja sen tuomaa toiminnanmuutosta. Arviointi kohdistettiin suunnitteluvaiheessa määritettyjen mittareiden mukaisesti perehdytysprosessin käyttäjäkokemuksiin.

Arviointi toteutettiin esittelemällä pilotoinnin yhteydessä perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeella saatu analysoitu aineisto. Palautelomakkeen olivat täyttäneet ja palauttaneet kaikki minipilotissa perehtyneinä toimineet työntekijät (n=4). Perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeen avulla saatu määrällinen aineisto oli käsitelty manuaalisesti tilastollisen analyysin keinoin ja jakaumasta laskettu kysymyskohtaiset keskiarvot (Kananen 2015, 286). Määrällisen aineiston lisäksi arviointi toteutettiin työpajassa avoimen asiakasfoorumin avulla palvelumuotoilutyöskentelyyn ja perehdytysprosessin kehittämiseen osallistuneiden työntekijöiden (n=9) ja osastonhoitajan ryhmähaastatteluna (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020; Kananen 2015, 143). Palvelumuotoilija ohjasi avointa ryhmäkeskustelua palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa laadittujen perehdytysprosessin tavoitteiden ja yleisten toimintaperiaatteiden sekä perehdytysuunnitelman ja perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeen avulla sekä kirjasi muistiin keskustelussa esiin tulleet keskeisimmät kokemukset ja havainnot. Keskustelu yhdisti luontevasti pilotointiin osallistuneiden työntekijöiden (n=7) ja osastonhoitajan sekä muiden palvelumuotoilutyöskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden (n=2) kokemukset ja havainnot perehdytysprosessista (Espoon kaupunki 2013, 10). Päätöstyöpajaan osallistuneet vapaaehtoisesti palvelumuotoilutyöskentelyn ulkopuolelle jääneet fysioterapiayksikön työntekijät (n=2) kuuluivat samalla prosessissa syntyneistä kokemuksista. Palvelumuotoiluprosessin arviointivaiheen tulokset on esitetty luvussa 7.3.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET

7.1 Tutkimusvaiheen tulokset

Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa selvitettiin fysioterapiayksikön työntekijöiden kokemuksia heidän saamastaan perehdytyksestä sekä näkemyksiä kehitettävästä perehdytysprosessista. Asiakasfoorumissa yhdeksältä fysioterapiayksikön työntekijältä (n=9) saadun aineiston teorialähtöinen tulkinta on esitetty yhteenvedona Taulukossa 1.

Taulukko 1. Asiakasfoorumin aineiston yhteenveto

Kysymys	Kokemukset saadusta perehdytyksestä	Näkemykset kehitettävästä perehdytysprosessista
Kuka?	Yksikön osastonhoitaja tai vastuuhuoltaja, fysioterapeutit	Yksi vastuuhenkilö Kaikilla työntekijöillä mahdollisuus toimia perehdyttäjänä
Mitä?	Työtehtävät, työhön liittyvät it-järjestelmät, yksikön toimintatavat, tilat, välineistö, työyhteisö, organisaatio, hallinto- ja henkilöstöasiat, työterveyshuolto	Selkeät kokonaisuudet työstä, työyhteisöstä ja organisaatiosta
Missä?	Omassa toimipisteessä ja työtiloissa	Työympäristössä, rauhallisessa tilassa
Milloin?	Ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana Osin perehdytykselle varatulla ajalla ja osin työn ohessa	Ensimmäisistä päivästä alkaen vaiheittain asioiden tärkeyden ja tarpeellisuuden mukaan Perehdytykselle ennalta varatulla ajalla sekä työn ja työtehtävien ohessa
Miten?	Kertomalla, näyttämällä, keskustelemalla, tietokoneen ja intranetin kautta	Keskustelemalla, yhdessä tekemällä, näyttämällä ja seuraamalla, kyselemällä, itsenäisesti lukemalla ja tutustumalla

Fysioterapiayksikön työntekijöiden (n=9) saaman perehdytyksen kokemuksista ilmeni perehdytysprosessin tyypilliset osatekijät, mutta yhteisen kokemuksen mukaan perehdyttämiseksi ei oltu varattu riittävästi aikaa ja siltä puuttui selkeä runko. Nykytilaisen perehdytyksen ei nähty olevan hallittu prosessi. Kehitettävään perehdytysprosessiin puolestaan työntekijät näkivät tarpeellisena selkeät asiakokonaisuudet, joissa edetään suunnitelmallisesti perehtyjän yksilölliset tarpeet huomioiden. Perehdytysprosessia toivottiin koordinoivan ennalta sovittu vastuuhenkilö, jonka tehtävät kuka tahansa yksikön työntekijöistä voisi ottaa vastuulle. Perehdytysprosessin toteutuksessa tärkeänä nähtiin monipuoliset toteutustavat sekä rauhallisessa tilassa että työn ja työtehtävien ohessa toteutettuna.

7.2 Suunnitteluvaiheen tuotokset

7.2.1 Perehdytysprosessin tavoitteet ja yleiset toimintaperiaatteet

Fysioterapiayksikön perehdytysprosessille laadittiin tavoitteet, jotka perustuvat fysioterapiayksikön arvoihin, strategiaan ja visioon. Tavoitteissa huomioitiin kaikki perehdytysprosessin osapuolet; perehtyjä, perehdyttäjät, työyhteisö ja organisaatio. Perehdytysprosessille muodostui kahdeksan tavoitetta, jotka on esitetty Taulukossa 2.

Taulukko 2. Perehdyttämisen tavoitteet fysioterapiayksikössä

Perehdyttäminen fysioterapiayksikössä:
Tukee perehtyjän sopeutumista organisaatioon ja työyhteisöön – perehtyjä kokee itsensä tervetulleeksi.
Edistää työyhteisön toimivuutta ja yhtenäistää toimintatapoja.
Edistää työyhteisön yhteishenkeä, työhyvinvointia, työviihtyvyyttä ja työturvallisuutta.
Tukee perehtyjän työn ja työtehtävien oppimista, antaa hyvät valmiudet itsenäiseen työskentelyyn ja vahvistaa asiantuntijuutta.
Vahvistaa perehtyjän sitoutumista organisaatioon ja työyhteisöön.
Auttaa perehtyjää hahmottamaan organisaation kokonaisuuden ja oman roolinsa siinä.
Kehittää perehtyjää, perehdyttäjää ja koko työyhteisöä.
Edistää perehtyjän yksilöllisten tavoitteiden saavuttamista.

Fysioterapiayksikön perehdytysprosessin yleisiin toimintaperiaatteisiin määritettiin seuraavat asiat: kenelle perehdytysprosessi on suunnattu, kuka perehdyttämisestä vastaa, miten perehdyttämiseen valmistaudutaan ja miten se toteutetaan, miten perehdyttäjät ja perehtyjä toimivat prosessin aikana, kuinka kauan prosessi keskimäärin kestää sekä miten perehdytysprosessia seurataan, arvioidaan ja kehitetään. Fysioterapiayksikön perehdytysprosessin yleiset toimintaperiaatteet on esitetty Taulukossa 3.

Taulukko 3. Perehdytysprosessin yleiset toimintaperiaatteet fysioterapiayksikössä

<p>Perehdytys on suunnattu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fysioterapian uudelle työntekijälle kokonaisuudessaan. Muista työtehtävistä siirtyvälle tai pitkän poissaolon jälkeen työhön palaavalle työntekijälle tarvittavilta osin. Harjoitteluun tulevalle opiskelijalle soveltuvien osin. Koko organisaation henkilöstölle tarvittavilta osin.
Päävastuu perehdytyksestä (suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta ja arvioinnista) on osastonhoitajalla.
Osastonhoitajan johdolla sovitaan perehdyttäjän vastaanottaminen, perehdyttäjät ja heidän vastualueensa perehdytyksestä perehdyttäjän työskentelytoimipaikan ja työtehtävien mukaan.
Perehdyttämiseen ja perehtymiseen varataan riittävästi aikaa ja se huomioidaan perehdyttäjien ja perehdyttäjän työaikasuunnittelussa.
Perehdytysprosessi toteutetaan perehdytyksen yleisten tavoitteiden ja perehdyttäjän yksilöllisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti.
Osastonhoitaja osallistuu perehdytykseen aktiivisesti ja tapaa perehdytettävän ensimmäisen työpäivän aikana.
Perehdyttäjät opastavat ja neuvovat perehdyttäjää aktiivisesti ja kannustavasti.
Perehdyttäjän tulee olla aktiivinen ja oma-aloitteinen perehtymisen etenemisessä.
Perehdyttämisen ja perehtymisen etenemistä seurataan perehdytys suunnitelman ja työn ohessa käytävien perehdytyskeskustelujen avulla.
Perehdytysprosessin kokonaiskesto on noin 3 kuukautta, jonka jälkeen osastonhoitaja käy arviointi- ja palautekeskustelun perehdyttäjän kanssa. Ennen keskustelua perehdyttäjää täyttää perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeen.
Perehdytysprosessia päivitetään ja kehitetään säännöllisesti.

7.2.2 Perehdytys suunnitelma

Fysioterapiayksikön perehdytysprosessia tukeva perehdytys suunnitelma muotoutui visuaalisesti taulukkomuotoiseksi lomakkeeksi. Perehdytys suunnitelma rakennettiin isompien asiakokonaisuuksien ympärille, joita ovat fysioterapian esittely, työ ja työtehtävät, työvaatetus, tilat ja kulku, organisaation esittely, työsuhteasiat, toimintatavat ja -mallit, työterveys, työsuojelu, IT-palvelut ja -ohjelmat sekä kohta muuta. Jokaiseen asiakokonaisuuteen määriteltiin tarkemmat sisältöalueet ja niiden vastuuhenkilöt sekä suositeltavat toteutustavat ja -ajankohdat. Lomakkeen ensimmäiselle sivulle varattiin tilaa perehdyttäjän nimelle, perehdytyksen aloituspäivämäärälle sekä perehdyttäjän

perehdytysprosessille asettamien henkilökohtaisten tavoitteiden kirjaamiselle. Perehdytysprosessin etenemisen seurannassa perehdytys suunnitelma nähtiin tärkeimpänä työkaluna ennalta sovittavien perehdytyskeskustelujen lisäksi. Lomakkeen aihekokonaisuuksien sisältöalueille varattiin sarake toteutuneiden perehtymisten suorituspäivämäärien kirjaamiselle. Lisäksi lomakkeen viimeiselle sivulle varattiin tila perehdytysprosessin arviointi- ja palautekeskustelun ajankohdan kirjaamiselle sekä perehtyjän ja osastonhoitajan allekirjoituksille. Fysioterapiayksikön perehdytys suunnitelma on havainnollistettu Liitteessä 1.

7.2.3 Perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomake

Fysioterapiayksikön perehdytysprosessin arviointi haluttiin suunnata prosessin osapuolista perehtyjälle ja osastonhoitajalle. Perehdyttäjän ja muun työyhteisön toteuttamaa vertaisarviointia ei nähty tarpeellisena, sillä sen koettiin aiheuttavan perehtyjälle turhaa painetta oppimisenäkökulman sijasta. Osastonhoitajalla nähtiin olevan mahdollisuus pyytää tarvittaessa palautetta yksikön työntekijöiltä perehtyjän toiminnan ja kehittymisen osalta ennen perehdytysprosessin lopuksi perehtyjän kanssa käytävää arviointi- ja palautekeskustelua.

Fysioterapiayksikössä perehdytysprosessin arvioinnissa haluttiin kiinnittää huomiota perehtyjän käyttäjäkokemukseen, perehdytysprosessin toimivuuteen ja kattavuuteen, perehdyttäjien toimintaan sekä perehtyjän omaan toimintaan, osaamisen kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden näkemysten mukaisesti laadittiin perehtyjälle suunnattu fysioterapiayksikön perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomake, joka koostuu 19:stä väittämämuotoisesta kysymyksestä. Lomakkeen mitta-asteikoksi määritettiin numeerinen viisiportainen (1-5) välimatka-asteikko, jossa numero 1 kuvaa kokemusta ”täysin erimieltä”, numero 2 ”jokseenkin erimieltä”, numero 3 ”ei samaa, eikä erimieltä”, numero 4 ”jokseenkin samaa mieltä” ja numero 5 kokemusta ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi jokaisen väittämän yhteyteen varattiin tilaa vastausta täydentäville vapaaehtoisille kommenteille. Myös lomakkeen loppuun varattiin tilaa kirjata asioita, joista perehtyjä kaipaa lisätietoa tai haluaa kommentoida. Lomakkeen ajateltiin toimivan perehtyjän ja osastonhoitajan käymän arviointi- ja palautekeskustelun

runkona perehdytys suunnitelman ohella. Fysioterapiayksikön perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomake on havainnollistettu Liitteessä 2.

7.3 Arviointivaiheen tulokset

Palvelumuotoiluprosessin arviointimittarina käytetyn fysioterapiayksikön perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeen väittämäkysymysten tulokset (ka) on esitetty Taulukossa 4.

Taulukko 4. Perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeen tulokset

Väittämä	Tulos (ka)
1. Koin itseni tervetulleeksi työyhteisöni ensimmäisistä päivistä lähtien.	4,75
2. Perehdyttäjäni oli valmistautunut tulooni ja varannut perehdytykseni riittävästi aikaa.	3
3. Perehdytys suunnitelma käytiin kanssani läpi ja koin sen selkeäksi.	3,75
4. Asetin perehdytykselleni henkilökohtaiset tavoitteet yksikön yleisten tavoitteiden lisäksi.	2,5
5. Minulla oli mahdollisuus osallistua perehdytykseni suunnitteluun tavoitteitteni saavuttamiseksi.	4,25
6. Perehdytykseni koostui olennaisista kokonaisuuksista.	4,25
7. Perehdytykseni oli sopivasti aikataulutettu.	3,75
8. Perehdytykseni toteutui minulle sopivilla toteutustavoilla.	4
9. Osastonhoitaja osallistui aktiivisesti perehdytykseeni ja minulla oli mahdollisuus keskustella hänen kanssaan.	4,25
10. Perehdyttäjäni toiminta oli aktiivista ja kannustavaa.	4
11. Työyhteisön ilmapiiri oli kannustava sekä perehtymistäni ja sopeutumistani tukeva.	4,75
12. Olin itse aktiivinen ja vastuullinen toimija perehdytyksessäni.	4
13. Koen saaneeni riittävästi tietoa yksiköstäni sekä työssäni ja työtehtävissäni tarvitsemistani asioista.	5
14. Perehdytykseni antoi valmiudet itsenäiseen työskentelyyn ja vahvasti asiantuntijuuttani.	4,75
15. Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme ja hahmotan oman roolini siinä.	5

16. Perehdytykseni vahvisti sitoutumistani organisaatioomme ja työyhteisöni.	4,5
17. Koen tämän perehdytysprosessin kehittäneen itseäni, perehdyttäjääni ja koko työyhteisöäni.	4,25
18. Koen tämän perehdytysprosessin edistäneen työyhteisöni toimivuutta ja yhteishenkeä.	3,75
19. Koen saavuttaneeni perehdytykselleni asettamani tavoitteet.	4,5

Pilotoinnissa perehtyjinä toimineet työntekijät arvioivat perehdytysprosessin melko toimivaksi perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeella saatujen tulosten perusteella. Kahdessa väittämässä (13 ja 15) perehtyjien vastausten keskiarvo oli tasan viisi eli perehtyjät olivat väittämistä täysin samaa mieltä. Väittämistä 1, 5-6, 8-12, 14, 16-17 ja 19 perehtyjien vastausten keskiarvo asettui lukuun neljä tai sen yläpuolelle, mutta luvun viisi alapuolelle eli perehtyjät olivat väittämistä jokseenkin samaa mieltä. Kolmessa väittämässä (3, 7 ja 18) vastausten keskiarvo jäi hieman luvun neljä alapuolelle ja yhdessä väittämässä (2) vastausten keskiarvo oli tasan kolme eli perehtyjät eivät olleet väittämistä samaa eikä erimieltä. Vain yhdessä väittämässä (4), joka koski perehtyjän henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista perehtyjät olivat jokseenkin erimieltä vastausten keskiarvon ollessa kaksi ja puoli. Perehtyjistä vain yksi oli kirjannut lomakkeen loppuun vapaita kommentteja, joissa hän toi esiin pilotoinnin toteutuneen tiukalla aikataululla ja epäihanteellisessa ajankohdassa, mutta koki saaneensa pilotointikokemuksesta hyödyn tulevaisuutta ajatellen, kun toimii itse perehdyttäjänä.

Perehdytysprosessin pilotointi tuotti havaintoja ja huomioita siihen osallistuneiden työntekijöiden (n=7) ja osastonhoitajan toimesta. Pilotoijien mielestä perehdytykselle oli helppo varata aikaa ja toteutus onnistui työtehtävien lomassa. Pilotoijat kokivat perehdytyksen toteutuneen nopealla aikataululla, jossa eteneminen ja vastuunjako oli selkeä kaikille perehdytysprosessin toimijoille. Selkeät perehdytystuokioiden ja niille ennakoon varatut ajat perehdytettävänä toimineet pilotoijat (n=4) näkivät tärkeinä sekä perehdyttäjän ja osastonhoitajan kanssa yhteisissä että perehtyjän itsenäisissä osuuksissa. Perehdyttäjänä toimineet pilotoijat (n=3) kokivat perehdytysprosessin ajankäytön suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttaneen vahvasti valmiiksi tutut perehdytettävät työntekijät. Tästä johtuen pilotoijat näkivät, että jatkossa perehdytysprosessi vaatii perehdyttäjältä enemmän ennakkosuunnittelua ja perehdytysuunnitelman

asiakokonaisuuksien sisältöön tutustumista. Esimiesnäkökulmasta osastonhoitaja koki perehdytysprosessin vaatineen myös häneltä tarkempaa paneutumista perehdyttämiseen. Osastonhoitaja näki perehdytysprosessin saaneen suunnitelmallisuutta, aikataulutusta, napakkuutta ja laadukkuutta, mikä tukee työntekijöiden työhyvinvointia, sitoutumista, työturvallisuutta ja ennen kaikkea laadukkaan työn tekemistä.

Perehdytysprosessia tukevan perehdytysuunnitelman pilotoijat kokivat selkeänä tarkistuslistana ja seurantatyökaluna kaikille perehdytyksen osapuolille. Perehdytysuunnitelman sisällön pilotoijat kokivat riittävänä ja kattavana. Sen koettiin olevan muokattavissa perehtyjän yksilöllisten tarpeiden mukaan. Teknisenä muokkauksena lomakkeen suorituspäivämäärsarakkeeseen asiakokonaisuuksien otsakkeiden kohdalle toivottiin ruutujen värjäystä suorituspäivän merkitsemisen helpottamiseksi oikealle riville. Tämä lisäys päätettiin toteuttaa ennen perehdytysprosessin julkaisua. Perehdytysuunnitelmassa listattujen organisaation toimintatapojen ja -mallien lukemisen perehtyjinä toimineet pilotoijat (n=4) kokivat työläänä ja niistä kaivattiin tiivistettyjä versioita ja keskustelua perehdyttäjän tai osastonhoitajan kanssa. Lisäksi muutamiin fysioterapiayksikön käytäntöjen kirjallisiin ohjeistuksiin kaivattiin tarkennusta ja päivitystä. Perehdyttäjinä toimineet pilotoijat (n=3) ja osastonhoitaja näkivät, että jatkossa perehtyjää tulee ohjata aktiivisemmin itsenäisten osuuksien suorittamisessa sekä keskustella yhdessä niiden sisällöstä ja merkityksestä. Organisaation toimintatapojen ja -mallien osalta annettu palaute päätettiin viedä eteenpäin organisaation johdolle. Yksikön omien kirjallisten ohjeistusten päivittäminen puolestaan päätettiin toteuttaa viipymättä.

Kokonaisuutena perehdytysprosessin todettiin olevan laadukas ja selkeä toimintamalli, joka vastaa fysioterapiayksikön arvoihin ja tukee yksikön strategian ja vision toteutumista. Perehdytysprosessin uskottiin yhtenäistävän yksikön perehdytyskäytäntöjä ja tuovan huomattavaa muutosta aiempaan toimintatapaan nähden, kun perehdytysprosessin käyttöön sitoudutaan ja sille laadittuja tavoitteita ja yleisiä toimintaperiaatteita noudatetaan. Nyt perehdyttämisellä nähtiin olevan konkreettinen perehdytysuunnitelma, joka ohjaa perehdytyksen etenemistä jäsennellysti. Jatkossa perehdytysprosessin toimivuuden seuranta perehdytysprosessin arviointi- ja palautelomakkeen avulla sekä prosessin kehittäminen koettiin tärkeänä laadukkaan toimintamallin säilyttämiseksi. Perehdytysprosessin tavoitteiden, yleisten toimintaperiaatteiden,

perehdytysuunnitelman sekä arviointi- ja palautelomakkeen todettiin olevan valmiit käyttöön otettavaksi ja julkaistavaksi organisaation sisäisessä verkossa fysioterapiayksikön sivustolla. Yhteenvedona voitiin palvelumuotoiluprosessin todeta onnistuneen ja sille asetetun tavoitteen täyttyneen.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Keskeisten tulosten ja tuotosten pohdinta

Tässä kehittämistyössä viitattujen perehdyttämisen perusteosten ja aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan laadukas perehdyttäminen koostuu monista tekijöistä. Siinä korostuvat selkeästi määritellyt tavoitteet, vastuullisuus, monitasoinen sisältö sekä suunnitelmallinen seuranta ja arviointi. Laadukas perehdyttäminen on oppimista tukevaa ja ohjaavaa toimintaa, jossa oleellista on yksilöllinen, perehtyjän tarpeet, toiveet ja tavoitteet huomioiva toteutus. Syväjärvi & Vakkala (2009) ovat pohtineet, ettei tietty perehdytysohjelma tai lähestymistapa ole merkityksellisintä, vaan perehdyttämisen tulee rakentua organisaation ja henkilöstön tarpeita vastaavaksi. Edellä mainitut laadukkaan perehdyttämisen tekijät sekä toimeksiantajayksikön ja sen työntekijöiden tarpeet ovat toimineet tämän kehittämistyön lähtökohtina ja runkona.

Organisaatioissa ja työyhteisöissä on merkittäviä eroja perehdyttämiseen liittyvissä toimintatavoissa. Vaihtelevuuteen yhdeksi syyksi Syväjärvi & Vakkala (2009) ovat epäilleet selkeiden perehdyttämiseen liittyvien ohjeistusten, käytäntöjen ja toimintatapojen puutteen. Peltokosken (2016) väitöstutkimuksen mukaan perehdyttämiselle ei kohdenneta riittävästi voimavaroja, mikä tekee siitä usein riittämätöntä, huonosti toteutettua ja arvioimatonta. Perehdyttäminen on työntekijöille aina kokemus, johon vaikuttavat monet tekijät. Sekä Joutsen ym. (2017) että Syväjärvi & Vakkala (2009) ovat todenneet tutkimuksissaan työntekijöiden kokemusten vaihtelevan perehdyttämisestä ja sen riittävydestä. Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen tulokset olivat Peltokosken (2016) väitöstutkimuksen kaltaiset ja kehittämistyön tekijän ennako-odotusten mukaiset. Fysioterapiayksikön työntekijöiden yhteisen

käyttäjäkokemuksen mukaan perehdyttämiselle ei oltu varattu riittävästi aikaa ja siltä puuttui selkeä runko, minkä vuoksi perehdytyksen ei nähty olevan hallittu prosessi. Perehdytykseen toivottiin selkeitä asiakokonaisuuksia, joissa edetään suunnitelmallisesti erilaisten toteutustapojen ja nimetyn perehdyttäjän avulla. Tutkimusvaiheen tulokset eivät antaneet kovin syvällistä tietoa yksikön työntekijöiden perehdytyskokemuksista ja näkemyksistä, mutta ne vahvistivat kehittämistyön tarvetta ja ohjasivat työskentelyn etenemistä.

Perehdyttämisen päätavoitteena nähdään Miettisen ym. (2009) mukaan aina perehtyjän mahdollisimman nopea itsenäinen vastuunotto omista työtehtävistään. Tämä tavoite kuulostaa itsestään selvältä. Jokaiselle yksittäiselle perehdytysprosessille tulisi asettaa yhteiset tavoitteet, joilla pyritään saavuttamaan sekä organisaation ja työyhteisön tavoitteet että perehtyjän henkilökohtaiset tavoitteet. Perehdyttämisen tavoitteellisuus voi koostua perehdyttämisen perusteosten ja tutkimusten perusteella hyvinkin monista asioista, kuten aiemmin luvussa 2.4 on kuvattu. Tavoitteellisuus ohjaa ja tukee perehdytysprosessin suunnittelua ja tukee yksilöllistä toteutusta sekä toimii perehdytysprosessin arvioinnin pohjana. Myös tässä kehittämistyössä fysioterapiayksikön perehdyttämisen toimintamallille eli perehdytysprosessille nähtiin tärkeänä asettaa tavoitteet. Perehdytysprosessille asetut tavoitteet ovat realistisia ja kaikkia prosessin osapuolia huomioivia, missä tahansa toimintaympäristössä.

Miettinen ym. (2009) ovat todenneet perehdyttämisen olevan pitkäkestoinen ja suunnitelmallinen prosessi, joka Eklundin (2018, 30) mukaan tulee olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Toimiva perehdytysprosessi voidaan hahmottaa karttana, joka johdattaa kaikki prosessin osapuolet perille päämäärään (Eklund 2018, 73). Perehdytysprosessiin on siis määritettävä ennalta tiettyjä asioita organisaation ja työyhteisön taholta. Tässä kehittämistyössä fysioterapiayksikön perehdytysprosessille laadittiin yleiset toimintaperiaatteet, jotka toimivat perehdytysprosessin ohjenuorana prosessin kaikille osapuolille. Lisäksi laadittiin perehdytysprosessia tukeva perehdytysuunnitelma, joka puolestaan toimii visuaalisena karttana perehtyjälle ja perehdyttäjille. Perehdytysuunnitelman avulla heidän on mahdollista suunnistaa järjestelmällisesti perehdytysprosessin asiaviidakon läpi. Laaditut yleiset toimintaperiaatteet ja perehdytysuunnitelma helpottavat perehdytysprosessin käynnistämistä, ohjaavat sen etenemistä ja mahdollistavat sen seuraamisen kyseisessä fysioterapiayksikössä.

Perehdytysprosessin arviointi summaa perehdyttämisen seurannan tavoitteista aina toteutukseen asti. Kuten aiemmin luvussa 2.6 on kuvattu, perehdyttämisen seuranta ja arviointia toteuttavat kaikki perehdytysprosessin osapuolet, mutta samalla he ovat myös arvioinnin kohteina. Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin avulla varmistetaan perehtyjän edistyminen ja kehittyminen sekä selvitetään perehdytysprosessin onnistumista ja toimivuutta (Eklund 2018, 109, 133). Tämän kehittämistyön perehdytysprosessissa arviointi on portti sekä perehtyjän kehittymiseen että koko prosessin ja työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen. Arviointi vaatii työyhteisöltä avoimuutta ja kehitysmuotoisuutta. Arvioinnilla halutaan perinteisesti saada esiin kehittämistä vaativat asiat, mutta tässä kehittämistyössä perehdytysprosessin numeerisen arvioinnin avulla voidaan nostaa esiin myös onnistumiset ja hyvin toimivat osa-alueet. Myönteinen palaute työyhteisössä energisoi ja synnyttää halua jatkaa hyvän toiminnan edistämistä ja kehittämistä (Sarkkinen 2017). Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin arviointivaiheessa saadut palautteet ja tulokset olivat pääosin myönteisiä. Tulokset osoittivat kehitetyn perehdyttämisen toimintamallin käyttäjälähtöisen toimivuuden fysioterapiayksikössä ja edistivät toimintamallin käyttöönottoa ja kehittämistä myös tulevaisuudessa.

8.2 Kehittämistyön toteutuksen pohdinta

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää organisaatiossa eri tasoilla, kuten strategisella, systeemisellä tai asiakasrajapinnan tasolla, ja suunnata kehittäminen erilaisiin kehittämiskohteisiin aina asiakkaille näkyvistä palveluista asiakkaalle näkymättömien organisaation sisäisten toimintojen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Vaikka palvelumuotoilu kohdistuu vain tiettyyn tasoon ja kehittämiskohteeseen, sillä on aina merkitystä ja vaikutuksia myös muille tasoille. (Koivisto 2019b, 55-57.) Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilu suuntautui organisaation systeemiselle tasolle ja kohdistui toimeksiantajan sisäiseen toimintamalliin, jolla on selkeä yhteys fysioterapiayksikön asiakasrajapinnan tason toimintaan sekä strategiseen tasoon. Palvelumuotoilulla pyrittiin tässä kehittämistyössä kehittämään fysioterapiayksikön perehdyttämistä ja sen avulla edistämään työntekijöiden sujuvaa työtehtävien hoitamista yhtenäisesti, jotka liittyvät pääosin näkyvään asiakastyöhön. Systeemisellä tasolla käytettävä perehdyttämisen

toimintamalli pohjautuu sekä fysioterapiayksikön että koko organisaation strategisen tason mukaisiin perustehtäviin ja arvoihin sekä visioon ja strategiaan samalla tukien niiden toteutumista. Fysioterapiayksikön laadukkaalla perehdyttämisen toimintamallilla voidaan taata fysioterapiayksikön työntekijöiden riittävä ammattitaito, työnhallinta ja työhyvinvointi, jotka puolestaan mahdollistavat asiakkaille hyvän ja tasokkaan fysioterapeuttisen hoidon.

Palvelun, tai tässä kehittämistyössä toimintamallin, käyttäjät nähdään palvelumuotoilussa tasavertaisina kehitystiimin jäseninä, ei vain tutkimuskohteina tai testaaajina. Tämän lähestymistavan vuoksi palvelumuotoilussa voidaan välttää organisaatio- ja asiantuntijalähtöinen kehittäminen, joissa lopputulos voi perustua organisaation oletuksiin ja kuvitelmiin tai vain asiantuntijan omiin tarpeisiin ja näkemyksiin. Palvelumuotoilussa yhteiskehittäminen edistää kehittämisen kohderyhmän sitoutumista itse kehittämistyöskentelyyn, mutta myös kehittämisen myötä syntyvään muutokseen, joka puolestaan vähentää muutoksen synnyttämää vastarintaa. (Koivisto 2019a, 41.) Myös tässä kehittämistyössä nämä mahdolliset virheet ja haitat pyrittiin välttämään kutsamalla kaikki fysioterapiayksikön työntekijät mukaan palvelumuotoilutyöskentelyyn. Osallistamisessa onnistuttiin melko hyvin, sillä työskentelyyn saatiin mukaan yli 60% fysioterapiayksikön työntekijöistä, mikä mahdollisti perehdyttämisen toimintamallin kehittämisen työntekijäkokemusten suuntaisesti.

Työkonferenssin mukainen tasavertainen vuoropuhelu toimii pohjana yhteiselle teemiselle ja synnyttää sopimuksia ja päätöksiä, joiden odotetaan johtavan käytännön toimenpiteisiin ja muutoksiin. Tämä vaatii osallistujilta erilaisten perustelujen ymmärtämistä ja mielipiteiden sietämistä. (Työturvallisuuskeskus 2014, 11-12.) Yhteiskehittäminen antaa jokaiselle osallistujalle mahdollisuuden tuoda esiin omat näkemyksensä kehitettävästä aiheesta ja vaikuttaa siihen konkreettisesti (Aaltonen ym. 2016). Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessissa työskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden, osastonhoitajan ja palvelumuotoilijan yhteistyö sujui ongelmitta myönteisessä ilmapiirissä, jota edisti kaikkien osapuolten toistensa ennalta tunteminen ja yksikön hyvä työilmapiiri.

Palvelumuotoilijan ei tarvitse hallita satoja tai edes kymmeniä menetelmiä, mutta kokemuksen ja selkeän palvelumuotoilun ajattelumallin ymmärryksen avulla

menetelmien valinta on helpompaa (Palvelumuotoilu Palo 2019). Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessiin valikoidut menetelmät osoittautuivat toimiviksi kehittämistyön toimintaympäristössä. Työskentelyssä hyödynnettyjä menetelmiä sovellettiin ja osin myös yhdisteltiin prosessiin sopivalla tavalla. Menetelmien soveltamisella ja yhdistelemisellä pyrittiin edistämään jokaisen työskentelyyn osallistuneen aktiivista osallistumismahdollisuutta. Vaikka kaikki osallistujat eivät olleet yhtä innokkaita keskustelijoita, sovelletut menetelmät, kuten esimerkiksi post-it-viestilappujen käyttö, mahdollistivat kaikkien näkökulmien ja ideoiden huomioimisen. Kehittämismenetelmänä ja -prosessina palvelumuotoilu oli järjestelmällinen kokonaisuus. Yhdessä kehittäminen oli rikkaus, muutosmyönteisyyttä edistävä ja kritiikkiä vähentävä toimintatapa, jonka myötä syntyi yhteinen lopputulos.

Organisaatio voi saavuttaa monia hyötyjä palvelumuotoilun avulla, mutta se ei saa vielä merkittävää liiketoiminnallista arvoa yksittäisistä palvelumuotoiluprosesseista. Laajempi hyöty palvelumuotoilusta saavutetaan, kun menetelmä juurrutetaan osaksi organisaation toimintatapoja ja kulttuuria. Muutos vaatii aikaa ja resursseja sekä mukaansa koko organisaation johto- ja esimiestasolta työntekijätasolle asti. (Forsberg & Säynäjäkangas 2019, 218.) Tämän kehittämistyön avulla palvelumuotoilua jalkautettiin sekä fysioterapiayksikköön että koko organisaatioon toiminnan vaihtoehtoisena käyttäjälähtöisenä kehittämismenetelmänä. Fysioterapiayksikön esimiehenä toimiva osastonhoitaja näki tärkeänä työntekijälähtöisen kehittämistyöskentelyn ja mahdollisti sen omilla toimillaan. Fysioterapiayksikön työntekijät puolestaan sitoutuivat prosessiin aktiivisesti. Kehittämistyön esittelyn myötä palvelumuotoilulla fysioterapiayksikössä saavutetut tulokset ja saadut käyttäjäkokemukset voitiin osoittaa myös muille organisaation yksiköille ja esimiehille sekä johdolle.

8.3 Luotettavuus ja eettisyys

Palvelumuotoilun luotettavuuteen ja toteutuksen laatuun vaikuttavat paljolti käytössä olevat resurssit ja riittävä osaaminen. Palvelumuotoilu on monimutkainen ja haasteellinen menetelmä, jota tulee toteuttaa huolellisesti. Palvelumuotoilun osaamisen kehittyminen vie aikaa ja vaatii syvällistä perehtymistä. Palvelumuotoilua ei voi ottaa haltuun opettelemalla vain muutamia työkaluja ja menetelmiä. (Forsberg &

Säynäjäkangas 2019, 220.) Tämän kehittämistyön luotettavuuteen voidaan nähdä vaikuttaneen kehittämistyön tekijän kokemattomuus palvelumuotoilumenetelmän käytössä sekä tämän tason kehittämistyön tekemisessä. Palvelumuotoilijana toiminut kehittämistyön tekijä perehtyi palvelumuotoilun ideologiaan, prosessiin ja menetelmiin hyödyntämällä menetelmää kuvaavaa kirjallisuutta ja menetelmiä esitteleviä oppaita ja työkalupakkeja. Aiempaa kokemusta palvelumuotoilusta kehittämistyön tekijällä ei ollut.

Kehittämistyön tekijän asema kohdeorganisaatioissa ja toimeksiantajayksikössä on vaikuttanut myös kehittämistyön luotettavuuteen. Kehittämistyön tekijälle oli itsellään käyttäjäkokemuksia fysioterapiayksikön perehdyttämisestä ja näkemyksiä uudistettava toimintamallista aiheen teoreettisen viitekehyksen tuntemuksen vuoksi. Nämä seikat ovat todennäköisesti vaikuttaneet palvelumuotoilijana toimimiseen ja perehdytysprosessin kokonaisuuden rakentumiseen. Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa palvelumuotoilija kuitenkin jääväsi itsensä käyttäjäkokemusten ulkopuolelle, kuten myös arviointivaiheessa.

Kehittämisprosessia tulee arvioida suunnittelun, toteutuksen ja tuloksien osalta, vaikka se on työlästä ja aikaa vievää. Arviointiin vaikuttaa aina monet tekijät, joista harvoin on mahdotonta eristää juuri prosessiin vaikuttaneet tekijät etenkin, jos prosessi kohdistuu yksilöiden kokemukseen ja tyytyväisyyteen. (Viitala 2013, 204-205.) Palvelumuotoilussa arvioinnin ja mittaamisen on todettu yleisesti olevan vaikeaa (Tuulaniemi 2011, 240). Palvelumuotoilussa kehittämisprosessille asetettavilla selkeillä tavoitteilla ja mittareilla voidaan kuitenkin seurata kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja lisätä sen läpinäkyvyyttä (Forsberg & Säynäjäkangas 2019, 220). Tässä kehittämistyössä palvelumuotoiluprosessin vaikuttavuutta edisti prosessin määrittelyvaiheessa asetettu tavoite sekä suunnitteluvaiheessa määritetyt arviointimittarit. Myös palvelumuotoiluprosessin tuotantovaiheessa toteutettu pilotointi lisäsi kehitetyn perehdyttämisen toimintamallin vaikuttavuutta ja läpinäkyvyyttä. Prosessin arviointivaiheessa arviointimittareilla saadut tulokset puolestaan vahvistivat palvelumuotoiluprosessin tavoitteen ja vaikuttavuuden täyttymisen.

Tämä kehittämistyö toteutettiin huolellisesti noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä. Kehittämistyön kaikissa vaiheissa toimittiin

avoimesti ja rehellisesti sekä kunnioitettiin asianmukaisesti aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden tekijöitä. Kehittämistyössä sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä kehittämistyön tekijän luotettaviksi arvioimien lähteiden avulla. Kehittämistyön toteutukselle anottiin ja sille myös myönnettiin kirjallinen lupa Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymältä hyvän käytännön mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Tämän kehittämistyön palvelumuotoilutyöskentelyssä kunnioitettiin työskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden ihmisarvoa, oikeuksia ja tietosuojaa. Kehittämistyön toteuttaminen ei aiheuttanut palvelumuotoilutyöskentelyyn osallistuneille työntekijöille, osastonhoitajalle tai fysioterapiayksikölle riskejä, vahinkoa tai haittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7-9, 11-13). Palvelumuotoilutyöskentelyyn osallistuminen perustui työntekijöiden vapaaehtoisuuteen ja toimeksiantajan mahdollistamaan työaikaresurssiin. Palvelumuotoilutyöskentelyssä noudatettiin toimeksiantajaorganisaation käytänteiden mukaista henkilöstö- ja taloushallintoa. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet aikataulutettiin henkilöstön työaikasuunnittelun toteuttamiseksi ja taloudellisesti tuottavamman työn mahdollistamiseksi. Kehittämistyöskentely toteutettiin demokraattisena ja avoimena vuoropuheluna. Työskentelyn aikana työntekijöiltä kerättiin ainoastaan kehittämistyön aiheeseen liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä. Työskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden tunnistettavuus pyrittiin suojelemaan julkaisemalla tässä julkisessa kehittämistyön raportissa vain työntekijöiden määrää kuvanneet n-luvut kussakin palvelumuotoiluprosessin vaiheessa. Kehittämistyöskentelyn aikana kerätty tutkimus- ja arviointiaineisto säilytettiin huolellisesti ja hävitettiin asianmukaisesti prosessin päätyttyä.

8.4 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tämän kehittämistyön lopputuloksena julkaistiin Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän fysioterapiayksikölle laadukas perehdyttämisen toimintamalli, joka perustuu käyttäjälähtöisiin tarpeisiin ja tukeutuu teoreettiseen viitekehykseen. Perehdyttämisen toimintamallissa korostuvat perehdyttämisen tavoitteellisuus, vastuullisuus, sisältö sekä seuranta ja arviointi. Tämän kehittämistyön tulokset ja tuotokset

palvelevat lähinnä työn toimeksiantajayksikköä, sillä kerätty aineisto oli erittäin pieni ja sen avulla laadittu toimintamalli kohdistui määriteltyyn toimintaympäristöön. Tulokset ja tuotokset eivät ole yleistettävissä, mutta niitä voidaan hyödyntää soveltaen etenkin kehittämistyön kohdeorganisaation muissa yksiköissä, mutta myös toimeksiantajayksikköä vastaavissa perusterveydenhuollon fysioterapiayksiköissä.

Tälle kehittämistyölle määriteltiin kolme kehittämistehtäväkokonaisuutta. Ensimmäisenä kehittämistehtävänä oli selvittää fysioterapiayksikön työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä perehdyttämisestä kyseisessä yksikössä ja toisena tehtävänä suunnitella yksikölle perehdyttämistä ohjaava toimintamalli sekä sitä tukeva jäsenelty perehdytysuunnitelma. Kolmantena kehittämistehtävänä oli pilotoida suunniteltu toimintamalli ja arvioida sen onnistumista ja tuomaa toiminnanmuutosta. Kehittämistyö eteni edellä kuvattujen kehittämistehtävien mukaisesti, jonka perusteella kehittämistehtävien voidaan todeta toteutuneen. Kehittämistyön tavoitteena puolestaan oli kehittää fysioterapiayksikön perehdyttämistä käyttäjälähtöisesti ja yhtenäistää perehdyttämisen käytänteitä yksikön eri toimipaikoissa. Nämä tavoitteet saavutettiin hyödyntämällä kehittämismenetelmänä palvelumuotoilua ja korostamalla koko työskentelyn ajan palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti kehitettävän toimintamallin käyttäjäkokemuksia ja -näkemyksiä.

Tässä kehittämistyössä perehdyttämisen kehittämisellä haluttiin edistää fysioterapiayksikön työntekijöiden työhyvinvointia. Tätä näkökulmaa ei korostettu merkittävästi kehittämistyöskentelyn aikana, eikä kehitetyn toimintamallin vaikutusta työhyvinvointiin arvioitu suoranaisesti palvelumuotoiluprosessin arviointivaiheessa. Yhteistoiminnallisena kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu kuitenkin taatusti vaikutti työyhteisön hyvinvointiin ja konkreettisten vaikuttamismahdollisuuksien kautta myös yksilötason työhyvinvointiin. Lisäksi kehittämistyön lopputuloksena syntyneitä laadukasta perehdyttämisen toimintamallia voidaan pitää perustana fysioterapiayksikön työntekijöiden kokemalle työhyvinvoinnille kirjallisuuden (Juuti & Vuorela 2015, 63) ja tutkimusten (Hyvärinen 2017; Miettinen ym. 2006a) suuntaisesti. Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista tutkia kehitetyn perehdyttämisen toimintamallin ja fysioterapiayksikön työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin yhteyttä laadullisten tutkimusmenetelmien avulla.

Fysioterapiayksikön perehdyttämisen toimintamallin kehittämisen prosessin ei pidä päättyä tähän kehittämisen prosessiin, vaan sitä tulee jatkaa toimintamallin käyttöönoton jälkeen tarkkailemalla vaikutuksia ja seuraamalla tuloksia sekä kehittämällä mallia edelleen tarvittavilta osin. Palvelumuotoilun peruseriaatteen mukaisesti kehittäminen on jatkuva oppimisprosessi. (Espoon kaupunki 2013, 44.) Tämän kehittämistyön tuloksena syntyneen perehdyttämisen toimintamalliin liittyvää työntekijöiden tietoisuutta ja sitoutumista voisi jatkossa seurata ja arvioida toimintamallin käyttöönoton vakiinnuttua. Vaikka fysioterapiayksikön työntekijät osallistuivat kehittämistyöskentelyyn aktiivisesti, vaatii uuden toimintamallin omaksuminen aina oman aikansa koko yksikössä ja kaikissa sen toimipaikoissa. Perehdyttämisen kehittäminen ja sen myötä syntynyt uusi toimintamalli saattavat synnyttää tulevaisuudessa mahdollisia dynaamisia vaikutuksia, joita olisi tärkeä tarkkailla ja hyödyntää (Espoon kaupunki 2013, 45). Jo tämän palvelumuotoiluprosessin aikana perehdyttämisen kehittäminen käynnisti organisaation sisäisen verkon fysioterapiayksikön sivuston merkittävän päivittämisen ja sen sisällön uudistamisen. Tämentyypistä dynaamista kehittämistä olisi tärkeä jatkaa myös tulevaisuudessa esimerkiksi teknologisten ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisessä osana perehdyttämisen toimintamallia.

Tällä hetkellä työelämässä tapahtuu jatkuvia ja usein nopeitakin isoja ja pieniä muutoksia, joihin organisaatioiden ja yksittäisten työyhteisöjen on vastattava muovaamalla työympäristöjään, työtehtäviään ja toimintatapojaan. Nämä muutokset vaativat myös perehdytysprosessin muovaamista ja kehittämistä. (Eklund 2018, 132.) Tämän kehittämistyön toimeksiantajayksikössä ja koko kohdeorganisaatiossa on tulossa lähitulevaisuudessa merkittävä organisaatiomuutos, jossa kuntayhtymän alueen kuntien sosiaalipalvelut yhdistyvät kuntayhtymän terveystalouden kanssa. Tällä tulee olemaan merkittävä vaikutus myös fysioterapiayksikköön etenkin henkilöstömäärän lisääntymisen ja palvelujen laajenemisen osalta. (Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän www-sivut 2020.) Yhdistyminen tulee vaikuttamaan myös tämän kehittämistyön tuloksena syntyneeseen perehdyttämisen toimintamalliin, vaikka se ensikädessä palveleekin uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Yhdistymisen myötä perehdyttämisen toimintamallia ja etenkin siihen sisältyvää perehdytysuunnitelmaa tulisi jatkossa muokata ja laajentaa uusien palvelujen ja mahdollisten uusien yksikkötaisoisten käytäntöjen ja organisaatiotasoisien toimintamallien osalta, jotta se vastaa jatkossakin työntekijöiden tarpeisiin.

LÄHTEET

- Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Viitattu 10.1.2020.
<https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisut. Viitattu 10.1.2020.
https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Espoo: Human Interest.
- Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu Sotessa. 2. painos. Espoo: Muutoksen voima.
- Asikainen, P. 2020. Hoitotyön tavoite- ja toimintaohjelma vuosille 2020-2023. Viitattu 28.9.2020. <https://www.satasairaala.fi/sites/default/files/2020-03/Hoitoty%C3%B6n%20tavoite-%20ja%20toimintaohjelma%202020-2023.pdf>
- Curedale, R. 2013. Service Design 250 essential methods. Los Angeles: Design Community College.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact
- Espoon kaupunki. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Viitattu 30.9.2020. https://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf/c08f8051-8400-4da7-ad7e-692ff4cd0acd
- Forsberg, S. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent, 198-221.
- Hyvärinen, N., Metsälä, J., Koivula, M. & Kaunonen, M. 2017. Maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkiva Hoitotyö 2, 3-13. Viitattu 12.1.2020.
<http://www.emagz.fi>
- Joutsen, S., Kallio-Kujala, I., Bengs, C., Kanerva, A. & Ruohoniemi, M. 2017. Nuorten eläinlääkärien siirtyminen työelämään - kyselytutkimus. Suomen eläinlääkärilehti 8, 479-483. Viitattu 12.1.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1814804>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Kuntatyönantajat. Viitattu 8.10.2020.
<http://docplayer.fi/1919580-Osaamista-kehittamaan-periaatteita-ja-menetelmia-osaamisen-yllapitoon-ja-lisaamiseen.html>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauranen, K. 2018. Fysioterapeutin käsikirja. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymän www-sivut. 2020. Viitattu 1.10.2020. <http://www.ksthky.fi/>

Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä. 2019. Talousarvio 2020 – Toimintasuunnitelma 2020-2022. Viitattu 26.10.2020. http://www.ksthky.fi/files/659/Valtuusto_3_4.12.2019_Liite_nro_1_talousarvio_2020_liite_suoritukset_ja_maksusuudet.pdf

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Koivisto, M. 2019a. Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent, 30-53.

Koivisto, M. 2019b. Palvelumuotoilun mahdollisuudet kehittämisessä. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent, 54-65.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 muutoksineen.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 muutoksineen.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtonen, A. 2020. Osastonhoitaja, Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä. Harjavalta. Puhelinhaastattelu 14.1.2020. Haastattelijana Paula Lepistö. Muis-tiinpanot haastattelijan hallussa.

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen: osa 2, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 2, 76-83. Viitattu 12.1.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1468706>

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka M-T. 2006a. Laadukas perehdyttäminen: osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2, 63-70. Viitattu 12.1.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1343856>

Miettinen, M., Peltokoski, J. & Åstedt-Kurki, P. 2006b. Osastonhoitajan rooli perehdyttämisessä. Tutkiva Hoitotyö 3, 23-29.

Palvelumuotoilu Palo. 'Palvelumuotoilun menetelmät'. Parempien palveluiden puolesta! 16.4.2019. Viitattu 12.10.2020. <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-menetelmat>

Peltokoski, J. 2016. The comprehensive hospital orientation process in specialised health care settings: Views of newly hired nurses and physicians. Väitöskirja. University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 348. Viitattu 25.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2095-9>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste-verkkolehti. Viitattu 3.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta 15.12.2003/1194 muutoksineen.

Suomen Fysioterapeutit. 2016. Fysioterapeutin Ydinosaaminen. Viitattu 1.10.2020. <http://www.suomenfysioterapeutit.com/ydinosaaminen/FysioterapeutinYdinosaaminen.pdf>

Suomen Fysioterapeutit. 2014. Fysioterapeuttien Eettiset ohjeet. Viitattu 1.10.2020. https://www.suomenfysioterapeutit.fi/wp-content/uploads/2018/01/Fysioterapeutin_Eettiset_Ohjeet_2014.pdf

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2009. Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, 315-335. Viitattu 12.1.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1524436>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Asiakasarviointi. Viitattu 28.9.2020. <https://thl.fi/fi/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Viitattu 1.11.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 1.11.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työterveyslaitos. 2020a. Arvioi työn kehittämistä ja opi kokeiluista. Viitattu 10.1.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/arvioi-ja-opi/>

Työterveyslaitos. 2020b. Työhyvinvointi. Viitattu 19.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. 2014. Työkonferenssi – dialoginen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.

Fysioterapiayksikön perehdytysuunnitelma

Perehtyjä:		Perehdytys alkaa:						
Perehdytyksen tavoitteet:								
Asiakokonaisuudet	Sisältö	Vastuuhenkilö(t)	Toteutus	Ajankohta	Suoritus pvm			
Fysioterapian esittely	Perustehtävä, visio, strategia ja arvot	perehdyttäjä/perehtyjä	Intra, keskustelu	1. vk				
	Palvelut ja palveluketjut	perehdyttäjä/perehtyjä	Intra, keskustelu Intra, keskustelu Intra, keskustelu Seuraaminen Osallistuminen Intra, keskustelu Intra, keskustelu	1. vk				
	Vastaanotto ja kotikäynnit							
	Suoravastaanotto							
	Liikuntaneuvonta							
	Apuvälinepalvelut							
	Ryhmätoiminta							
	Fysioterapia terveystieteiden sairaalassa							
	Tehostettu kotikuntoutusjakso (Tekoja)							
	Henkilöstö				perehdyttäjä	Intra, tapaaminen	1. pv	
	Yhteystiedot				perehdyttäjä	Intra	1. pv	
	Toimintatavat ja käytännöt	perehdyttäjä/perehtyjä	Intra Intra Intra Näyttäminen Näyttäminen Intra	1. vk 1. vk 1. vk 1. vk 1-3. kk 1-3. kk				
	Pelissäännöt							
Kirjaaminen, tilastointi ja laskutus								
Tietopankki								
Posti (tuleva/lähtevä)								
Varastotilaus								
Opiskelijaohjaus								
Työ ja työtehtävät	Työtehtävät ja vastualueet (työnkuvaus)	perehdyttäjä	Keskustelu	1. pv				
	Työskentelytilat, välineet ja laitteet (käyttöohjeet)	perehdyttäjä	Näyttäminen	1. pv				

	IT-ohjelmistot Pegasos Effector Physiotools	perehdyttäjä/perehtyjä	Näyttäminen	1. pv 1. vk 1. vk	
	Työturvallisuus (suojaimet, vartijakutsu)	perehdyttäjä/perehtyjä	Näyttäminen	1. kk	
	Jätehuolto (lajitteluohje, tietosuojajäte)	perehdyttäjä/perehtyjä	Näyttäminen	1. kk	
Työvaatetus	Suojavaatteet (puhtaat, likaiset)	perehdyttäjä	Näyttäminen	1. pv	
Tilat ja kulku	Avaimet	perehdyttäjä	Yhdessä nouto	1. pv	
	Yksikön tilat		Esittelykävely	1. pv	
	Sosiaalitilat				
	Ruokailu- ja taukotilat				
	Muut toimipisteen tilat				
Pysäköinti (lämmityspaikat)					
Organisaation esittely	Toiminta-alue, väestö yms.	osastonhoitaja	Keskustelu	1-2. vk	
	Perustehtävä, visio, strategia, arvot				
	Organisaatio- ja palvelukaavio				
	Päätöksenteko ja johtaminen				
	Yhteystiedot				
Tiedotuskanavat					
Työsuhdeasiat	Työsopimus	osastonhoitaja	Keskustelu	1. vk	
	Palkka ja palkanmaksupäivä, verokortti				
	Koeaika				
	Työaika ja tauot, työvuorolista				
	Lomat ja muut vapaat tai poissaolot				
	Henkilöstön koulutus ja kehittäminen				
	Henkilöstöedut ja työhyvinvointi				
Luottamusmies					
Toimintatavat ja -mallit	Pelastussuunnitelma ja turvallisuuskävely	perehtyjä/perehdyttäjä	Intra, kävely	1. vk	
	Suojavaate- ja hygieniaohje, hygieniahoitajan info	perehtyjä/hygieniahoitaja	Intra, info	1. kk	
	Potilasturvallisuussuunnitelma	perehtyjä	Intra	1-3. kk	
	Yleisten koulutusten vuosikello				
	Asiakaspalvelu (verkkokurssi)				Oppiportti

	Tietoturva ja Tietosuoja (verkkokurssit)		Intra/Oppiportti		
	Korvaava työ-toimintamalli		Intra		
	Varhainen tuki-toimintamalli		Intra		
	Savuton terveyskeskus-toimintaohjelma		Intra		
	Päihteetön terveyskeskus-toimintamalli		Intra		
Työterveys	Työterveyshuolto (sisältö, yhteystiedot)	osastonhoitaja	Keskustelu	1. vk	
	Sairauspoissaolot				
	Työtaturmat				
Työsuojelu	Työsuojelupäällikkö ja -valtuutetut	perehtyjä	Intra	1-3. kk	
	Työsuojelun toimintaohjelma		Intra		
IT-palvelut ja -ohjelmat	Käyttöluvat ja käyttäjätunnukset	osastonhoitaja/vastuuhoidtaja		1. pv	
	Verkko	perehdyttävä/perehtyjä	Käytäntö	1. pv	
	Sähköposti	perehdyttävä/perehtyjä	Intra (linkki)	1. vk	
	Web-tallennus		Intra, ohjeet	1. kk	
	Populus		Intra, ohjeet	1. kk	
	Tiketti (tekninen tuki)		Intra, keskustelu	1-3. kk	
	Haipro		Intra, keskustelu	1-3. kk	
	Intra	perehtyjä	Tutustuminen	1. kk	
	Terveysportti ja Oppiportti	perehtyjä	Tutustuminen	1-3 kk	
Muuta	Fysioterapeutin ammatillinen osaaminen	perehtyjä	Internet	1-3. kk	
	Fysioterapeuttien eettiset ohjeet				

Perehdytyksen arviointi- ja palautekeskustelu:

Perehtyjän allekirjoitus

Osastonhoitajan allekirjoitus

Perehdytysuunnitelma laadittu fysioterapiayksikön henkilöstön yhteistyönä
5/2020



PEREHDYTYSPROSESSIN ARVIOINTI- JA PALAUTELOMAKE

Alla on fysioterapiayksikön perehdytysprosessiin liittyviä väittämiä. Ympyröi mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto asteikolta 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Voit halutessasi perustella vastausvaihtoehtoasi ja kirjata vapaita kommentteja niille varatuille viivoille.

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
1. Koin itseni tervetulleeksi työyhteisöni ensimmäisistä päivistä lähtien.	1	2	3	4	5
2. Perehdyttäjäni oli valmistautunut tulooni ja varannut perehdytykseni riittävästi aikaa.	1	2	3	4	5
3. Perehdytys suunnitelma käytiin kanssani läpi ja koin sen selkeäksi.	1	2	3	4	5
4. Asetin perehdytykselleni henkilökohtaiset tavoitteet yksikön yleisten tavoitteiden lisäksi.	1	2	3	4	5
5. Minulla oli mahdollisuus osallistua perehdytykseni suunnitteluun tavoitteitteni saavuttamiseksi.	1	2	3	4	5
6. Perehdytykseni koostui olennaisista kokonaisuuksista.	1	2	3	4	5
7. Perehdytykseni oli sopivasti aikataulutettu.	1	2	3	4	5
8. Perehdytykseni toteutui minulle sopivilla toteutustavoilla.	1	2	3	4	5
9. Osastonhoitaja osallistui aktiivisesti perehdytykseni ja minulla oli mahdollisuus keskustella hänen kanssaan.	1	2	3	4	5

10. Perehdyttäjäni toiminta oli aktiivista ja kannustavaa. 1 2 3 4 5

11. Työyhteisön ilmapiiri oli kannustava sekä perehtymistäni ja sopeutumistani tukeva. 1 2 3 4 5

12. Olin itse aktiivinen ja vastuullinen toimija perehdytyksessäni. 1 2 3 4 5

13. Koen saaneeni riittävästi tietoa yksiköstäni sekä työssäni ja työtehtävissäni tarvitsemistani asioista. 1 2 3 4 5

14. Perehdytykseni antoi valmiudet itsenäiseen työskentelyyn ja vahvisti asiantuntijuuttani. 1 2 3 4 5

15. Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme ja hahmotan oman roolini siinä. 1 2 3 4 5

16. Perehdytykseni vahvisti sitoutumistani organisaatioomme ja työyhteisöön. 1 2 3 4 5

17. Koen tämän perehdytysprosessin kehittäneen itseäni, perehdyttäjääni ja koko työyhteisöäni. 1 2 3 4 5

18. Koen tämän perehdytysprosessin edistäneen työyhteisöni toimivuutta ja yhteishenkeä. 1 2 3 4 5

19. Koen saavuttaneeni perehdytykselleni asettamani tavoitteet. 1 2 3 4 5

Asiat, joista kaipaen lisätietoa tai haluan kommentoida:
