

Saumaton yhteistyö terveystaloudella – Perehdytys yli ammattirajojen

Tiina Marjomaa



Tekijä Tiina Marjomaa	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Saumaton yhteistyö terveystaloudella – Perehdytys yli ammattirajojen	Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 11
<p>Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä laadittiin perehdytysmateriaali ja perehdytysprosessi uusien työntekijöiden perehdytykseen yli ammattirajojen. Työn toimeksiantaja toimi terveystaloudella toimivan yrityksen suurin yksikkö. Moniammatillisessa perehdytyksessä yli tiimirajojen uudet työntekijät perehtyvät oman tiiminsä työn lisäksi myös muiden ammattiryhmien tiimien toimintaan, tarjontaan, tiloihin ja työntekijöihin. Moniammatillisen tiimityön aktiivisella ja systemaattisella johtamisella tavoitellaan tarjonnan tuntemuksen lisääntymistä sekä saumattoman yhteistyön avulla sujuvampaa asiakasohjausta. Perehdytys yli ammattirajojen antaa uudelle työntekijälle tietotaitoja, jonka karttumiseen ilman perehdytystä kuluisi jopa useampi vuosi. Moniammatillisen perehdytyksen kautta jaetaan tietoa ja osaamista ja näin ollen organisaation osaamisväyhe kasvaa. Tämä on myös keino hiljaisen tiedon jakamiselle, sekä organisaatiokulttuuriin perehtymiselle. Moniammatillinen perehdytys aikataulutetaan yksilöllisesti perehdytyksen toiseen vaiheeseen, jolloin uusi työntekijä on ehtinyt perehtymään ydintiiminsä toimintaan.</p> <p>Henkilöstön osallistaminen oli tärkeä osa projektia. Henkilöstö otettiin tiiviisti mukaan prosessin suunnitteluun ja materiaalin työstöön. Projektin lähtökohtana oli suunnitella perehdytysmateriaali henkilöstön käyttöön, niin että kuka vain tiimin jäsen voi toimia perehdyttäjänä. Produktin rakenne ja sisältö rakennettiin palvelemaan sekä perehdyttäjää, että perehdytettävää. Toimintoihin tutustumisen myötä ymmärrys eri ammattiryhmien työnkuvasta laajenee. Tämän lisäksi tärkeä osa moniammatillista perehdytystä on tutustua eri tiimien työntekijöihin. Tätä kautta yhteistyöstä ja asiakasohjauksesta tulee saumattomampaa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan sisältönä on perehdytys, moniammatillinen yhteistyö, fasilitointi sekä tiimityö ja sen johtaminen. Perehdytysmateriaalin työstöön valittiin fasilitoinnin keinoista Brainstorming ja World Café -työskentelymenetelmät. Materiaalin sisällössä ja toteutusmuodossa on huomioitu materiaalin helppo muokattavuus ja päivittäminen, jotta materiaali on aina ajan tasalla. Teoreettisessa osuudessa on huomioitu opinnäytetyön laatijan suuntautumisopintojen aihe eli esimiehen näkökulma. Kirjallisuuden lisäksi työssä on hyödynnetty opinnäytetyön tekijän kokemuseräistä tietoa. Produktin työstössä on käytetty henkilöstön kokemuseräistä tietoa.</p> <p>Opinnäytetyö työstettiin kokonaisuudessaan neljässä kuukaudessa. Työ saavutti sille asetetut tavoitteet. Valmis perehdytysmateriaali ja perehdytysprosessi yli ammattirajojen otetaan käyttöön vuoden 2021 tammikuussa. Tuotos ei ole liitteenä lopullisessa opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen toiveesta.</p>	
Asiasanat Perehdytys, tiimityö, moniammatillisuus, fasilitointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja lähtökohdat.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	3
2	Perehdytyksen merkitys työyhteisössä.....	6
2.1	Eri toimintoihin perehdytyksen tarkoitus	6
2.2	Eri toimintoihin perehtymisen hyödyt.....	8
2.3	Perehdytysmateriaalin laatimisessa huomioitavat asiat.....	9
3	Tiimityö terveystalouden toiminnan keskiössä.....	11
3.1	Tiimityön johtaminen	11
3.2	Tiimityö lisää organisaation tehokkuutta.....	12
4	Perehdytysmateriaalin laatiminen kohdeyrityksen tarpeisiin	14
4.1	Perehdytysprosessin suunnittelu ja sisällön tuottaminen	14
4.2	Fasilitointi henkilöstön osallistamisen menetelmänä	15
4.3	Henkilöstö suunnittelun ja toteutuksen keskiössä.....	16
4.4	Henkilöstön osaaminen yrityksen osaamiseksi.....	18
4.5	Moniammatillisen perehdytyksen toteutus.....	19
4.6	Perehdytysmateriaalin rakenne ja sisältö	20
5	Pohdinta.....	22
5.1	Lopputulos ja jatkokehitys	22
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	24
	Lähteet	26
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Moniammatillinen perehdytysmateriaali. Salainen.....	28

1 Johdanto

Tässä produktityyppisessä opinnäytetyössä laadin toimeksiantajayritykselle materiaalin uusien työntekijöiden perehdytykseen yli ammattirajojen. Työn tuotoksena syntyy käytännönläheinen materiaali perehdytykseen yli ammattirajojen. Materiaali tulee jo olemassa olevan perehdytysmateriaalin tueksi ja sen tarkoituksena on laajentaa perehdytys tietyiltä osin yli ammattirajojen. Opinnäytetyöni toimeksiantajayrityksenä toimii terveydenhuoltopalveluja tarjoava yritys, jonka nimeä en mainitse kunnioittaen yrityksen pyyntöä. Kohdeyritys on terveyspalvelualalla toimiva yksityinen palveluntarjoaja. Yritys tarjoaa monipuolisia perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon palveluita yksityisasiakkaille, yritysasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Opinnäytetyöstä syntyvä materiaali tulee yrityksen suurimman toimipisteen käyttöön. Johdannossa esittelen opinnäytetyön taustan ja lähtökohdat sekä opinnäytetyön tavoitteet ja rajauksen.

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Perehdytys ja moniammatillinen yhteistyö ovat kiinnostaneet minua koko työurani ajan ja olen aina työyhteisöissä pyrkinyt edistämään ammatillista tasa-arvoa ja tätä kautta moniammatillista yhteistyötä. Terveyspalveluala on tunnetusti ala, jossa ammattien väliset rajat ovat selkeät ja työympäristö voi olla hyvin hierarkkinen. Matalan hierarkian työyhteisöt ovat kuitenkin usein tuottavampia ja niissä työhyvinvointi on korkeampi. Tällä hetkellä uusien työntekijöiden perehdyttäminen on myös osa omaa työnkuvaani ja haluan osaltani olla mukana kehittämässä perehdytystä vastaamaan nykytyöelämän tarpeita. Rekrytointi ja perehdytys ovat pitkäjänteiset prosessit, jotka vaativat aikaa ja resursseja. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys ovat myös merkittäviä investointeja rahallisesti. Rekrytointiin ja perehdytykseen on kannattava satsata, ja priorisoida näiden prosessien vaatima aika ja resurssi, sillä onnistuneella rekrytointiprosessilla ja laadukkaalla perehdytyksellä on merkittävä positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan, työntekijäkokemukseen, työhön sitoutumiseen sekä työntekijän tuottavuuteen.

Perehdytykseen osallistuu usein eri henkilöitä erilaisilla osaamisprofiileilla. Esimies vastaa perehdytyksestä, mutta esimies ei aina ole aina paras henkilö perehdyttämään esimerkiksi substanssiosaamista. Vastuu perehdytyksestä on hyvä jakaa niin, että tiettyyn osaluueeseen perehdyttää kyseisen tehtävän parhaiten hallitseva asiantuntija.

Erilaisten verkkokurssien hyödyntäminen osana uuden työntekijän perehdytystä ovat lisääntyneet viimevuosien aikana. Verkkokurssit takaavat osaltaan yhdenvertaisen

perehdytyksen ja vapauttavat henkilöstöresursseja. Terveysthuoltoalalla koko perehdytystä ei kuitenkaan pystytä järjestämään verkkokurssien avulla, vaan perehdytykseen ja osaamisen varmistamiseen tarvitaan esimiesten ja kokoneiden työntekijöiden osaamista, aikaa sekä tukea.

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja viimeisimpien vuosien aikana työelämän muutosvauhti on ollut kiihtyvä. Muutokseen vaikuttavat muun muassa uudet sukupolvet, digitalisaatio, globalisaatio ja asiakkaiden nopeastikin muuttuvat tarpeet. Tällä hetkellä vallitseva Korona-tilanne on vauhdittanut muutosta edelleen moninkertaisesti, eikä pandemian laannuttua ole enää paluuta entiseen. Työn vaativuuden lisääntyminen on lisännyt myös osaamisen vaatimuksia ja näin ollen korkealaatuisen osaamisen varmistamiseksi yrityksissä on usean ammattiryhmän edustajia tekemässä yhteistyötä erilaisten projektien ja prosessien parissa. Tämän hetken työelämässä ei useinkaan enää riitä, että tietää niin sanotusti ”vähän kaikesta” vaan spesifistä osaamista ja koulutusta arvostetaan tätä enemmän.

Terveysthuoltoalalla eri asiantuntijoiden osaamisen ja koulutuksen merkitys korostuu koska eri ammattiryhmien osaajat eivät voi tehdä toistensa töitä. Esimerkiksi lääkäri ei voi tehdä röntgenhoitajan töitä tai laboratoriohoitaja ei voi suorittaa toimenpidettä, joka kuuluu sairaanhoitajan työtehtävään. Terveysthuoltoalalla asiakas on aina keskiössä ja eri toimintojen asiantuntijat ympäröivät hänet osaamisellaan. Näin ollen vahva yhteistyö ja eri toimintojen tuntemus sujuvoittavat työtä ja asiakasohjausta merkittävästi.

Tutkimuksen mukaan menestyviä tiimejä yhdistää psykologinen turvallisuus, joka tarkoittaa sitä, että kaikki tiimin jäsenet uskaltavat kertoa avoimesti tunteistaan ja ajatuksistaan tuntematta pelkoa tulla nolatuksi, tyrmätyksi tai syytetyksi. Tiimin sisäisen luottamuksen myötä työskentelystä tulee toimivaa ja uusia ideoita ja jopa epäkohtia uskalletaan sanoa rohkeasti ääneen. (Kupias & Peltola 2019, 88).

Lisäämällä eri toimintojen tuntevuutta lisätään yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteistyö yli tiimirajojen helpottuu, kun työntekijä tuntee oman työn lisäksi myös toisen ammattiryhmän asiantuntijan työnkuvan. Psykologinen turvallisuuden tunne lisääntyy, kun kaikki toimipaikassa työskentelevät tuntevat toisensa. Työyhteisön ilmapiiri välittyy aina myös asiakkaille, joten avoin ja turvallinen työilmapiiri viestii myös asiakkaalle positiivista ja turvallista tunnetta. Terveysthuoltoalalla turvallisuuden tunne on merkittävä osa asiakaskokemuksesta.

Moniammatillisella perehdytyksellä tavoitellaan saumattoman yhteistyön lisäksi myös työhyvinvoinnin lisääntymistä sekä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön.

Sosiaaliset ja psykologiset tekijät vaikuttavat ihmisen terveyteen, sairastumisriskiin ja sairaudesta parantumiseen. Työelämässä stressi ei ole suurin riskitekijä sairauden aiheuttajana vaan vaarallisempaa on työn pakkotahtisuus ja työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen. Negatiiviset tunteet voivat pahimmassa tapauksessa laukaista sydäninfarktin tai aiheuttaa aivoverenkierron häiriön. Myönteisillä tunnetiloilla sen sijaan on pitkään jatkuessaan positiivisia vaikutuksia psyykkisiin ja elimellisiin sairauksiin. (Huttunen 2020.) Yksilöllä itsellään on vastuu vaikuttaa oman työn sisältöön ja organisointiin, mutta työnantajan tehtävä on isossa kuvassa työn suunnittelulla ja organisoinnilla mahdollistaa päivittäiseen työhön vaikuttaminen. Usein vahvasti ”ylhäältä alas” johdettu tehdasmainen työ koetaan vaikutusmahdollisuuksilta vähäiseksi. Johtamisella on myös suuri merkitys siinä, kuinka paljon henkilöstö pystyy vaikuttamaan työn suunniteluun, muutoksiin ja työn edelleen kehittämiseen.

Hyvin johdettu, toimiva tiimityöskentely, lisää psykologista turvallisuutta ja näin ollen lisää työhyvinvointia, sekä kokonaisvaltaista yksilön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin kasvaessa sairauspoissaolot vähenevät ja työhön sitoutuminen kasvaa (Kantolahti 2020). Terveyspalvelualalla sujuva moniammatillinen tiimityö vaatii myös jonkin verran työkuulttuurin muutosta. Työelämässä on totuttu työelämän muutoksiin, mutta työkuulttuurin muutos vie aina enemmän aikaa ennen kuin siitä tulee uusi normaali tapa toimia.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Ammattikorkeakoulussa toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Sen lähtökohtana on ammatillinen kenttä ja muoto voi olla esimerkiksi toiminnan järjestämistä, toiminnan uudelleen suunnittelua, opastamista tai ohjeistamista. Tuotos voi olla esimerkiksi yksittäinen tapahtuma tai pidempiaikaiseen käyttöön tuleva opas, verkkosivu tai kansio. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Kohti parempaa perehdytystä -projekti on ollut yrityksessä käynnissä vuoden 2020 alusta saakka. Yrityksen isoimmassa toimipisteessä tiimien välistä yhteistyötä on saatu vahvistettua lisäämällä esimiesten välistä tiiviimpää yhteistyötä. Tämän myötä tulleiden positiivisten vaikutusten myötä kyseisessä yksikössä nousi esiin tarve prosessille liittyen uusien työntekijöiden perehdytykseen yli ammattirajojen.

Sisäisellä perehdytyksellä tai opinnoilla eri ammattiryhmän työntekijät voivat suorittaa rajatusti toisen ammattiryhmän työtehtäviä. Esimerkiksi sairaanhoitaja voi perehdytyksen ja koulutuksen jälkeen toimia laboratorioissa näytteenottajana. Uusien työntekijöiden moniammatillisen perehdytyksen tavoitteena ei ole perehdyttää työntekijää tekemään toisen

ammattiryhmän työtehtävää tai työtehtäviä, vaan tarkoituksena on perehdyttää uusi työntekijä eri ammattiryhmien työnkuvaan, työpäivän kulkuun, tarjontaan ja asiakasohjaukseen.

Prosessi luodaan ajatellen sekä asiantuntijakokemusta että asiakaskokemusta. Nämä asiat linkittyvät vahvasti yhteen, sillä tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita 40% paremmin kuin tyytymätön henkilöstö. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17). Prosessiajattelussa lähtökohtana on asiakkaan ja työntekijän tarpeet. Toisten tiimien työnkuvan ja tarjonnan tunteminen edesauttavat yhteistyötä sekä asiakasohjausta. (Laamanen 2003, 21.) Esimiehet toimivat myös perehdytyksessä mahdollistajina ja huolehtivat siitä, että tekemisen puitteet, hallinnolliset asiat ja prosessit ovat kunnossa, jotta työntekijät voivat keskittyä mahdollisimman hyvin omiin työtehtäviinsä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27).

Opinnäytetyöni on projekti, jossa yhdessä tiimien esimiesten ja työntekijöiden kanssa luodaan perehdytysmateriaalin sisältö World Cafe-menetelmää ja Brainstormingia hyödyntäen. (Kerron menetelmistä tarkemmin luvussa 4.2.). Projekti on lineaarinen ja ainutkertainen työsuoritus, jolla on selkeä alku, tehtävä, aikataulu ja loppu. Sen sijaan prosessi on syklinen, toistuva ja systemaattinen. (Laamanen 2003, 26, 27.) Materiaali kootaan yhteen ja koostetaan jo olemassa olevien perehdytysmateriaalien tueksi.

Toimintaprosessiin liittyy suorittavat tekijät, eli ihmiset, jotka saavat aikaan halutut tulokset ja tämän lisäksi tarvitaan joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja. (Laamanen 2003, 19). Opinnäytetyön tuloksena syntyy produkti, jonka avulla yksikkö voi käynnistää moniammatillisen perehdytysprosessin syventämään ja laajentamaan jo olemassa olevaa perehdytysprosessia. Tärkeä osa tätä projektia on osallistuttaa työntekijät produktin materiaalin kokoamiseen ja sisällön tuottamiseen sekä prosessin toteuttamiseen eli itse perehdytykseen.

Toimeksiantajayrityksen suurimmassa toimipisteessä tiimikoot ovat muita toimipisteitä suuremmat, yhdessä tiimissä on 20-30 asiantuntijaa ja tiimejä on kahdeksan. Organisaatiossa on huomioitu, että toimintojen ja tiimikokojen kasvaessa asiakasohjaus ja yhteistyön haasteet lisääntyvät. On myös huomioitu, että yhteistyötä lisäämällä asiakaskokemus ja asiantuntijakokemus parantuvat, jonka johdosta syntyi tarve lisätä uuden työntekijän perehdytykseen prosessi ja koostaa materiaali myös perehdytykseen yli ammattirajojen. Ensimmäisessä vaiheessa kahdeksasta tiimistä moniammatillisen perehdytyksen kehittämiseen osallistuvat kuvantamisen, asiakaspalvelun, laboratorion ja hoitajien tiimit. Myöhemmin perehdytys laajennetaan koskemaan kaikkia yksikön toimintoja.

Tällä hetkellä yrityksessä on hyvät materiaalit, lomakkeet ja perehdytysprosessit uusien työntekijöiden perehdytykseen yritykseen, toimipisteeseen ja työtehtävään. Isossa toimipisteessä kuitenkin korostuu yhteistyön haasteet yli ammattirajojen. Tavoitteena on luoda materiaali, jota voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä yli ammattirajojen lisäämään ennen kaikkea yksikön kaikkien toimintojen prosessien tuntemusta sekä yhteistyötä. Moniammatillisen perehdytysmateriaalin tarkoituksena ei ole korvata muita perehdytysmateriaaleja, vaan tuoda jo olemassa olevaan perehdytysprosessiin laajempaa näkökulmaa sekä käytännönläheistä syvyyttä.

Kehitymme toimiessamme yhdessä muiden ihmisten kanssa. Yhdessä tekeminen lisää motivaatiota oppimiseen sekä ongelmanratkaisukykyä. Organisaation toimintaa voidaan muokata niin, että ympäristöstä kehittyy loistava innovatiivinen oppimisympäristö. Oleellista on myös saada aikaisempi osaaminen osaksi tiimin osaamista. (Kupias ja Peltola 2019, 85). Toimintaa voidaan kehittää monella tasolta yhdistämällä eri ammattiryhmien osaamista ja näkökulmia. Parhaimmassa tapauksessa perehdytyksessä oppiminen on moniulotteista, eli perehdyttäjä opettaa uutta työntekijää ja uusi työntekijä tuo esiin omia ideoita, kokemuksia ja kehitysehdotuksia.

Tavoitteena on osallistuttaa työntekijät sisällön tuottamiseen ja suunnitella materiaali palvelemaan kaikkia työntekijöitä, niin että kuka vain tiimin jäsen voi toteuttaa perehdytyksen toisen ammattiryhmän uudelle työntekijälle. Materiaalin sisältö muokataan hyvin selkeäksi ja informatiiviseksi. Materiaali tallennetaan sähköiseen muotoon yrityksen intraan yrityksen hyväksymisprosessien mukaisesti. Sähköisessä muodossa olevaa materiaalia on helppo muokata ja päivittää, jotta se on aina ajan tasalla.

2 Perehdytyksen merkitys työyhteisössä

Tässä luvussa kerron miksi laadukkaaseen perehdytykseen tulisi panostaa ja mitä asioita tulee ottaa huomioon moniammatillisten tiimien perehdytyksessä. Ensimmäisessä luvussa kerron miksi toimeksiantajayritykselle on merkityksellistä laajentaa perehdytystä yli ammattirajojen sen lisäksi, että uusi työntekijä perehtyy oman toimintonsa työtehtäviin, työkaluihin, toimintatapoihin ja prosesseihin. Toisessa luvussa kerron moniammatillisen perehdytyksen tavoiteltavista hyödyistä. Kolmas luku käsittelee materiaalin muotoon, sisältöön ja muokattavuuteen liittyviä huomioita.

2.1 Eri toimintoihin perehdytyksen tarkoitus

Työyhteisön monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että eri ikäiset, eri sukupuoliset ja eri kulttuuritaustaiset ihmiset tekevät töitä yhdessä. Monimuotoisuus tarkoittaa myös eri koulustaustaisten asiantuntijatiimien työskentelyä yhdessä. Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan yhtenäistä kohtelua tausoista riippumatta ja tässä avainasemassa on avoimuus, jolla tarkoitetaan vuorovaikutteisuutta ja reilua palautteenantoa. Perehdytyksellä on mahdollisuus vaikuttaa avoimeen ja turvalliseen organisaatiokulttuuriin. (Kupias & Peltola 2009, 60.)

Esimies on vastuussa perehdytyksestä, mutta usein organisaatiossa perehdytykseen osallistuu koko tiimi tai työyhteisö, jolloin perehdyttäminen ja sen kehittäminen kuuluvat kaikkien työtehtäviin. Esimies ei ole aina uuden työntekijän paras perehdyttäjä käytännön työhön vaan paras vieriperehdyttäjä on yrityksessä pidemmän aikaan työskennellyt kokenempi asiantuntija. Myös perehdytettävällä on aktiivinen rooli oman perehdytyksensä suunnittelussa, toteutuksessa ja onnistumisessa. (Kupias & Peltola 2009, 36, 47.)

Yhteistyö ja omaan työhön vaikuttaminen auttavat laajentamaan ammatillista näkökulmaa sekä lisäävät työn merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyydestä ei olla puhuttu aikaisemmin niin paljon kuin viimeisten vuosien aikana. Henkilöstön osallistuttaminen ja ongelmien ratkaisut tiiminä lisäävät työn merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyyden kokemuksella on merkittävä rooli työntekijän työssä jaksamiseen, työtulokseen ja työhön sitoutumiseen. Työn merkityksellisyys lisää työn imua ja puuttuessaan sillä voi olla myös merkittäviä negatiivisia vaikutuksia yksilöön ja ympäristöön. Kokemusta työn merkityksellisyydestä voi jonkin verran lisätä ulkoisesti, mutta isoin vaikuttava tekijä merkityksellisyyden kokemukseen on yksilön omat ajatukset. Sahimaa kuvaa työn merkityksellisyydestä kertovassa webinaarissa hyvin ääripää esimerkissä työn merkityksellisyydestä, jossa vangit kantoivat Siperiassa vettä avannosta toiseen. Heidän mielensä ei murtunut kylmyyden tai työn

rankkuuden vuoksi, vaan sen vuoksi että työ oli täysin merkityksetöntä. Esimerkki kuvaa hyvin ihmisen mieltä, joka tarvitsee merkityksellisyyden kokemuksia. Yhteiskunta olettaa tiettyjen ammattien olevan automaattisesti merkityksellisempiä kuin toiset ammatit. Merkityksellisyyden kokemus lähtee kuitenkin aina yksilöstä itsestään. Esimerkiksi ihmishengen pelastanut kirurgi voi kokea työnsä merkityksettömäksi, vaikka yleinen yhteiskunnallinen oletus on, että kyseinen työ on todella merkityksellistä. (Savon ammattiopisto 2020).

Sujuva, moniammatillinen tiimityö lisää oman työn merkityksellisyyttä, kun yksilön oma työpanos näkyy konkreettisesti ison prosessin osana. Myös omasta työstä kertominen koetaan usein hyvin mielekkääksi ja työn arvostusta lisää se, että saa jakaa osaamistaan toiselle ammattilaiselle. Tästä lähtökohdasta tätä projektia tehtiin tiiviisti yhdessä työntekijöiden kanssa. Projektin esittelyssä henkilöstölle korostettiin työntekijöiden toimivan perehdyttäjinä esimiesten sijaan. Myös materiaalin sisällön tuottajina toimivat tiimien työntekijät ja materiaalin ulkoasu suunniteltiin huomioiden sekä perehdyttäjä että perehdytettävä.

EU:n elin- ja työolojen kehittämisviraston 2010 teettämän tutkimuksen mukaan suomalaisista 57% koki voivansa vaikuttaa työhönsä. Suomi on tutkimuksessa korkeimmalla. Toiseksi eniten työhönsä koki pystyvänsä vaikuttaa tanskalaiset (56% vastanneista). Kolmantena taulukossa on alankomaalaiset (51%) ja neljäntenä ruotsalaiset (49%). (Bingham 2016, 232). Huomioiden työhön vaikuttamisen kokemuksen positiiviset vaikutukset, on työelämässä tässä asiassa vielä paljon parannettavan varaa. Yritykset ovat tämän ymmärtäneet ja viimeisten vuosien aikana työn merkityksellisyydestä on puhuttu enenevässä määrin.

Työnantajan ja työntekijän välillä voi olla useita eri muotoja kommunikaatiolle. Perinteisen suoran sanallisen viestinnän lisäksi on epäsuoraa viestintää, digitaalista viestintää sekä sanatonta viestintää. Kirjallisuudessa työntekijän ääni on hyvin joustava käsite sisältäen erilaisia määritelmiä ja moninaisia tulkintoja. Toisinaan määritelmä liitetään osallistuttamiseen, kun taas toisinaan välttämättömäksi osaksi työhön sitoutumista. Useat asiaa tutkineet ovat määrittäneet käsitteen mahdollisuudeksi vaikuttaa päätösten tekoon kaikissa prosesseissa ja tietynlainen organisaatiokulttuuri mahdollistaa sen. (Bingham 2016, 223).

Kommunikaatio ja viestintä ovat asioita, jotka nousevat usein kehitettävänä asioina henkilöstötyytyväisyyskyselyissä. Yrityksissä viestinnän puutos tai vähäisyys ei yleensä ole ongelma vaan se, että tieto ei tavoita henkilöstöä. Näin ollen viestinnän lisäämisen sijaan tulee kehittää viestintäkanavia ja materiaalien sisältöjä. Eri toimintoihin perehdytyksen

tarkoituksena on lisätä tietämystä ja rakentaa viestintäkanavia poistamalla näkymättömiä rajoja tiimien välillä.

Työelämän historiassa työyhteisöt ovat olleet hyvin homogeenisiä ja samassa työpaikassa on viihdytty vuosikymmenestä toiseen. Usein samantyylliset ihmiset hakeutuvat tietynlaisiin työtehtäviin, kommunikointi samoin ajattelevien henkilöiden kanssa sujuu helposti ja näin ollen tiimit saattavat eriytyä muista tiimeistä. (Lämsä & Päivike 2017, 30). Tiimikokojen kasvaessa yhteistyö yli tiimirajojen voi heiketä. Isoissa organisaatioissa tiimikoot voivat olla niin isoja, ettei työntekijät tunne nimeltä edes kaikkia oman tiimin jäseniä. Sosiaali- ja terveyspalvelualalla eri ammattiryhmien työtehtävät koetaan usein hyvin erilaisiksi liittyen työtahtiin, työn sisältöön ja asiakkaan kohtaamiseen. Toisissa työtehtävissä vastaanottoajat ovat pidempiä kuin toisissa ja osassa toiminnoista keskustelu ja vuorovaikutus ovat merkittävämmässä roolissa kuin esimerkiksi vastaanotolla, jossa erilaisilla laitteilla tehdään mittauksia ja analysointeja. Myös sosiaali- ja terveysalalla samaan tehtävään hakeutuu saman tyylliset ihmiset ja näin ollen eri tiimit voivat olla keskenään eri tyyppisiä tämä osaltaan saattaa vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen yli tiimirajojen.

Toiminnan ketteryys sekä kyky muuntautua ja oppia uutta kärsivät, jos tiimin yhteenkuuluvuudentunne on hyvin voimakas. Monimuotoisuus eli diversiteetti on merkittävä tekijä, joka erottaa dynaamiset tiimit muista. Monimuotoisuuden ansiosta erilaiset näkökulmat nousevat esiin ja voidaan estää kapea-alainen ja yksipuolinen kuva toiminnasta. (Lämsä & Päivike 2017, 30). Moniammatillinen yhteistyö auttaa laajentamaan näkemystä ja estää yksipuolisen prosessiajattelun, jossa eri prosessit ovat vahvasti lokeroituina.

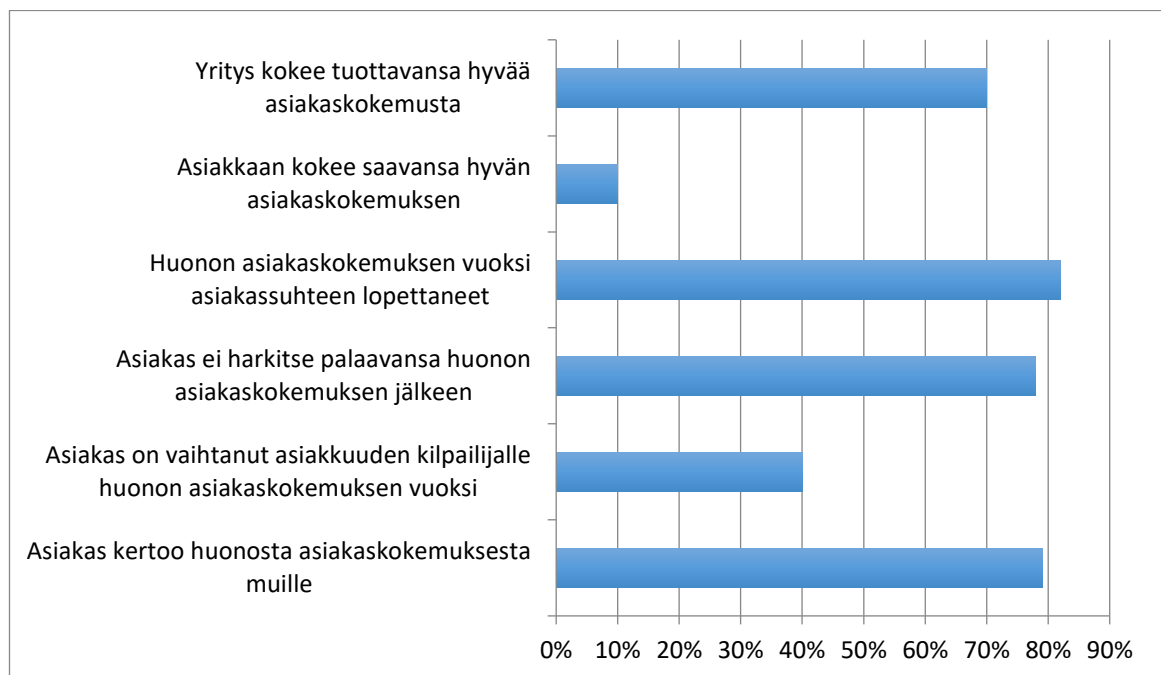
2.2 Eri toimintoihin perehtymisen hyödyt

Lämsä ja Päivike ovat nostaneet tiimityöskentelyn eduiksi ja hyödyiksi: tehokkuuden, tuotavuuden, luovuuden, oppimisen, asiakaskeskeisyyden, prosessit ja toimintajärjestelmät, monipuolisen tehtäväkokonaisuuden, johtamisen sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen. (Lämsä & Päivike 2017, 140). Juurikin nämä onnistuneen tiimityön tuomat mahdollisuudet on tiedostettu kohdeyrityksessä, ja tästä tarpeesta syntyi toimeksianto uudenlaisen perehdytysmateriaalin työstämiseen.

Hyvään asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, koska tyytyväiset asiakkaat ovat menestyksen ydin kaikilla aloilla. Tyytyväinen asiakas on lojaali, joten on kannattavaa panostaa enemmän tai vähintään yhtä paljon edullisempaan asiakaspysyvyyteen kuin kalliiseen uusasiakkuushankintaan. Asiakkaat tulisi aina pitää mukana toimintaa ja asiakaskokemusta kehitettäessä, jotta voidaan varmistua, että kehitystyössä tehdään oikeita asioita ja

kehityksen suunta on oikea. Yritysten tulee kiinnittää huomiota myös työhyvinvointiin, sekä toimiviin ja mutkattomiin prosesseihin sekä asiakkaiden, että työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijätyytyväisyys korreloi vahvasti asiakastytyväisyyteen.

Yritykset, jotka hallitsevat hyvän asiakaskokemuksen luomisen ovat 40% muita kannattavampia ja kasvavat 24% muita enemmän. USA:ssa vuonna 2011 tehdyn kyselyn mukaan (kuvio 1) brändeistä 70% kokee tuottavansa loistavaa asiakaskokemusta, mutta vain 10% näiden brändien asiakkaista on samaa mieltä. Samaisessa kyselyssä 82% vastanneista oli lopettanut asiakassuhteen huonon asiakaskokemuksen takia. Heistä 78% ei edes harkinnut palaavansa asiakkaaksi, jos asiakaskokemus oli ollut huono. Vastanneista 40% oli vaihtanut asiakkuutensa kilpailijalle sen paremman maineen vuoksi. Yrityksen yrityskuvan kannalta on huolestuttavaa, että 79% kyselyyn vastanneista on kertonut muille huonosta asiakaskokemuksesta. Kyselyyn vastanneista asiakkaista 85% on valmis myös maksamaan enemmän saadakseen hyvää palvelua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18.)



Kuvio 1. Kysely asiakaskokemuksesta (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 18.)

2.3 Perehdytysmateriaalin laatimisessa huomioitavat asiat

Perehdytysmateriaalin ja perehdytysprosessin suunnittelussa on huomioitu yksilölliset erot oppimisessa, ihmiset oppivat asioita eri tavoin ja eri rytmisesti. Kasvatustieteen professori Markku Niemivirran mukaan erilaisia oppimistyyliä kuten kinesteettinen ja visuaalinen oppija ei ole. Sen sijaan oppimiseen vaikuttavat yksilöiden tiedolliset valmiudet, motivaatio ja temperamentti. Luokittelun sijaan oppimisessa keskiössä on sisältö ja monimuotoisuus opetuksessa. (Nygren. 2016.)

Moniammatillisessa perehdytyksessä on tärkeää, että materiaali käydään läpi sekä suullisesti että kirjallisesti. Lisäksi perehtyjä pääsee konkreettisesti näkemään eri toimintojen työtä, työtiloja ja välineistöä sekä tutustuu toisten tiimien työntekijöihin. Moniammatillisessa perehdytyksessä ei ole tarkoitusta opettaa uutta työntekijää tekemään toisen tiimin työtehtäviä, vaan konkretian kautta auttaa uutta työntekijää ymmärtämään yrityksen prosesseja ja asiakaspolkuja. Perehdytys on suunniteltu tiiviiksi infopaketti. Materiaali on rakennettu ja rytmitetty toiminnan kannalta loogiseen järjestykseen, jotta materiaali tukee uuden työntekijän perehdytystä. Perehdytyksessä ollut työntekijä saa materiaalin itselleen, jotta hänen on helppo tarvittaessa palata näihin asioihin myöhemmin. Perehdytykseen voi osallistua myös uudelleen, jos työntekijä ja/tai esimies kokevat, että se on tarpeellista.

Japanilaisessa tutkimuksessa 2020 on selvitetty vasta valmistuneiden ja kokeneiden hoitajien perehdytyksen eroja. Tutkimuksessa mukana olevissa sairaaloissa ei ollut huomioitu perehdytyksessä aiempaa työkokemusta. Kokeneiden hoitajien kohdalla perehdytykseen panostettiin vähemmän. Kokeneille hoitajille ei ollut suunniteltu omanlaista perehdytystä, eivätkä he osallistuneet samaan perehdytykseen, kuin työuraa vasta aloittelevat hoitajat. Sairaaloissa oletettiin, että he ovat nopeammin valmiita työhön, vain pidemmän työkokemuksen vuoksi. Tutkimukseen osallistuneiden palkattujen kokeneiden hoitajien mielestä tilanne kuitenkin oli toinen. (Ito, Mitsunaga & Ibe, 2020). Kohdeyritykselle oli alusta asti tärkeää, että materiaali suunnitellaan niin, että uuden perehdytysprosessiin alkaessa, moniammatilliseen perehdytykseen osallistuvat myös jo pidempään yrityksessä työskennelleet asiantuntijat. Kohdeyrityksessä kaikki perehdytys suunnitellaan aina yksilöllisesti eikä työkokemuksen pituudella ole vaikutusta perehdytysajan pituuteen.

Perehdytys ja uuden oppiminen jatkuvat läpi työuran ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla on tärkeää pitää oma osaaminen ajan tasalla. Toiminta nojaa vahvasti tutkittuun tietoon, joten käytänteiden tulee aina perustua uusimpiin tutkimuksiin, ohjeisiin ja käypähoitosuositukseen (Käypähoito.) Myös asiakkaan toiveilla ja tarpeilla on merkittävä rooli alan muutoksessa. Toimintaa muokataan jatkuvasti vastaamaan kysyntää, huomioiden asiakaskokemus prosessien jokaisessa vaiheessa.

3 Tiimityö terveystalvelualan toiminnan keskiössä

Terveystalvelualaan liittyvissä tutkimuksissa on osoitettu, että hyvin organisoidulla tiimityöllä on useita positiivisia vaikutuksia, kuten parempi työkyky ja vähemmän vaihtuvuutta. Hyvän tiimityön mahdollistaminen vaikuttaa myös hoidon laatuun, tehokkuuteen ja turvallisuuteen. Tiimityön organisointi sosiaali- ja terveystalvelalla ei kuitenkaan ole helppoa, koska asiantuntijat työskentelevät usein kolmessa vuorossa ja eri osaamistalveloilla kiireen ja paineen alla työkentällä, joka muuttuu jatkuvasti. (Kleinsmann, Sarri & Melles, 2020) Kohdeyrityksessä yövuoron resurssit ovat 5% päivä- ja iltavuoron resurssista ja yövuorossa kaikkien ammattiryhmien tiimien jäsenillä on yhteisiä vastuualueita. Tämän myötä yötyötä tekevät kokevat voimakkaampaa tiimiytymistä eri ammattiryhmien välillä, kuin päivä- ja iltavuoroissa työskentelevät, jotka eivät tee säännöllisesti yhteisiä työtehtäviä muiden ammattiryhmien kanssa. Tämä työntekijöiden kokemus ja saatu palaute tukee vahvasti tarvetta laajentaa perehdytysprosessi myös yli ammattirajojen.

3.1 Tiimityön johtaminen

Organisaatiotutkija Edgar Scheinin mukaan ryhmä tarkoittaa joukkoa ihmisiä, joilla on sama päämäärä, yhteiset tavoitteet ja jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään sekä ovat myönteisellä tavalla riippuvaisia toisistaan (Lämsä & Päivike 2017, 103.) Historiassa organisaatioiden kasvaessa ja toimintojen laajentuessa on tullut tarve jakaa ihmisiä toiminnollisiin ryhmiin. Toiminnan sujuvoittamiseksi on tärkeää, että kaikki ryhmät toimivat sujuvasti yhdessä. Moniammatillisissa ryhmissä on enemmän innovatiivisuutta sekä oppimista, kuin ryhmissä joissain on ainoastaan saman ammattiryhmän edustajia.

Suuren koheesion eli kiinteyden omaavat ryhmät toimivat paremmin kuin ryhmät, jotka eivät koe yhteenkuuluvuutta. Ryhmään kuuluvuus voidaan jakaa primaariryhmiin ja sekundaariryhmiin. (Lämsä & Päivike 2017, 105-110). Sosiaali- ja terveystalvelualan organisaatioiden sisällä on useita ryhmiä ja usein henkilöt kokevat kuuluvansa tiiviimmin oman ammattiryhmänsä ryhmään, kuin moniammatillisiin ryhmiin. Näin ollen oman ammattiryhmän tiimi on yksilölle primaariryhmä. Aktiivisella tiimityön johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että muiden ammattiryhmien tiimit koetaan sekundaariryhmiiksi, eikä irrallisiksi toiminnoksi.

Hoitoalalla tehokas tiimityöskentely on vaadittava osaamiskriteeri ja ensiarvoisen tärkeä ominaisuus riippumatta työtehtävästä. Hoitoalalla tiimit ovat usein moniammatillisia ja ammatilliset tuovat osaamisensa potilaan ympärille taatakseen potilaan parhaan mahdollisen sekä tehokkaan hoidon. Hoidon laadukkuus on yhteydessä organisaation tiimityön

tehokkuuteen. Tehokkaat tiimit tuottavat parempia terveydenhuollon tuloksia, kuin yksittäiset henkilöt omasta ammattiryhmästä. (Logan 2016, 37,38.)

Tiimityö ei toteudu vain laittamalla joukko ihmisiä yhteen. Ryhmiä tulee johtaa, perehdyttää ja kouluttaa toimimaan yhdessä. Näin ollen ryhmän jäsenet ymmärtävät tavoitteet, roolit ja vastuut. Tiimin sujuvan toiminnan kannalta tärkeinä asioina pidetään viestintää, luottamusta ja johtajuutta. Tärkeässä roolissa ovat myös yksilöt, jotka vaikuttavat tiimin toiminnalliseen tasoon ja toimivuuteen. (Logan 2016, 38.)

Yksilön negatiivisella käyttäytymisellä on negatiivinen vaikutus koko ryhmän toimintaan ja yhdenkin henkilön persoonallisuus voi negatiivisessa mielessä huonontaa isossa kuvassa yhteistyötä. Negatiivisuus voi olla yrityksen sisäsyntyistä tai ulkoisista tekijöistä johtuvaa. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kiire, uhkaavat tilanteet, toimimaton kommunikaatio tai pahimmassa tapauksessa työpaikkakiusaaminen. Stressitasojen nousu heikentää tiimin toimintaa, mutta sitä voidaan ennaltaehkäistä kiinnittämällä huomiota viestintään, johtajuuteen ja luottamukseen. (Logan 2016, 50.)

3.2 Tiimityö lisää organisaation tehokkuutta

Tiimityöstä, sen lisäämisestä ja sen merkityksestä puhutaan kaikilla aloilla ja siitä on kirjoitettu enenemässä määrin viimeisen 20 vuoden aikana. Mitä tiimityö sitten tarkoittaa? Yksi todella hyvä määritelmä on: yksittäisten jäsenten tekojen ja toimien yhdistäminen yhdeksi tavoitteeksi sanojen, tekojen ja käytöksen kautta. (Dinh ym. 2020,129.)

Maailmanlaajuisesti terveyden- ja sairaanhoidon sekä lääketieteen opinnoissa ja koulutuksissa on käytetty tiimityöskentelyä yhtenä opetusmuotona. Tiimityöskentelyssä tiimin jäsenet yhdistävät osaamisensa, kokemuksensa ja ratkaisevat ongelmia yhdessä. Ryhmätyöt osana koulutusta valmistavat opiskelijat työelämään, jossa yhteistyötaitoja tarvitaan. Ryhmätöiden tekeminen on vasta vähitellen laajenemassa muihin koulutuksiin. (Timmerman & Morris. 2015.)

Myös suomalaisen terveyden- ja sairaudenhoitokoulutukseen kuuluvat vahvasti erilaiset ryhmätyöt kuten projektityöt, simulaatioharjoitukset, tapausharjoitukset ja ongelmanratkaisu tehtävät. Yhdessä tekemisen opettelua ei näin ollen tarvitse alusta saakka opettaa työelämässä vaan asiantuntijat osaavat toimia ryhmässä ja ratkaista erilaisia ongelmia tiiminä. Päivittäisessä työssä tätä tapahtuu päivittäin eikä tätä aktiivisesti ajatella. Kun yrityksen ylätasolla tavoitteena on ongelmanratkaisu tai toiminnan kehittäminen, laajan ryhmätyöskentelyn moninaiset muodot unohtuvat helposti. Ketterät ja asiantuntijat mukaan

ottavat yritykset ovat kuitenkin tässä poikkeus ja tiimin voimaa ja ryhmätyöosaamista hyödynnetään kehitysprojekteissa ja erilaisissa palavereissa.

Terveyspalvelualalla eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä on tutkittu vaativan hoidon ympäristöissä, kuten leikkaussaleissa ja teho-osastoilla. Perusterveydenhuollossa asiaan on kuitenkin kiinnitetty vähemmän huomiota ja asiaa on tutkittu vähemmän. Kevin J. O'Leary kumppaneineen tutki asiaa ja heidän tutkimuksessaan selvisi, että yhteistyön taso vaihteli sekä eri ammattiryhmien kesken, että sairaaloiden välillä. Lääkärit kokivat yhteistyön sujuvan paremmin kuin hoitajat. Yhteistyön toimivuus on tutkimuksissa linkitetty vahvasti myös hoidon laatuun. Yhteistyön parantaminen korreloi vahvasti asiakastytyväisyyden ja hoidon laadun kanssa. (O'Leary ym. 2020.) Haasteet yhteistyössä eivät ole riippuvaisia maasta tai kaupunkista, vaan yhteistyön haasteet ovat kyseessä olevan alan ongelma. Kuten aikaisemmin kirjoitin, tähän vaikuttaa monia asiaa kuten kiire, stressi, liiallinen työmäärä mutta myös hierarkkinen organisaatiokulttuuri. Yhteistyö toimii merkittävästi paremmin sairaaloissa ja yksiköissä, joissa organisaation rakenne on matala ja kulttuuri ei tue eri ammattiryhmien välisiä hierarkkisia rakenteita.

Tutkimuksissa on noussut esille tiimityön korrelaatio potilasturvallisuuteen. Saksalaisissa sairaaloissa (13 eri sairaalassa) tehdyn tutkimuksen mukaan tiimityön haasteet lisääntyvät, kun tiimi on moniammatillinen. Oman ammattiryhmän sisällä tiimityö toimii siis mutkattomammin, kuin yhteistyö yli ammattirajojen. Tutkimuksen näkökulma oli asiantuntijoiden kokemukset ja osallistujia oli 39 eri tiimistä. Tutkimuksessa todettiin myös, että onnistuneeseen tiimityöhön ja korkeaan potilasturvallisuuteen vaikuttivat kokemusvuodet ja kyseisessä työtehtävässä oltu aika. Pitkään alalla olleiden asiantuntijoiden ja pitkään samassa työtehtävässä työskennelleiden tiimityö sujui paremmin ja potilasturvallisuus oli korkeammalla tasolla, kuin hiljattain rekrytoitujen tai vähän työkokemusta omaavien asiantuntijoiden kohdalla. (Darius ym. 2020.) Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys yli ammattirajojen antaa asiantuntijalle eväät kartuttaa lyhemmässä ajassa kokemusta ja osaamista, jonka saavuttamiseksi kuluisi muuten useampi vuosi. Vaikutuksia potilasturvallisuuteen ja asiakastytyväisyyteen ei aina pystytä hetkessä mittaamaan rahalla, mutta pitkän aikavälin tarkastelulla potilasturvallisuuden parantamisella ja asiakastytyväisyyteen positiivisesti vaikuttamalla on merkittäviä positiivisia taloudellisia vaikutuksia yksilöille ja yrityksille. Moniammatillisen perehdytyksen myötä saatu osaaminen ja työskentelyn varmuus lisäävät henkilöstötytyväisyyttä, joka vaikuttaa tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen.

4 Perehdytysmateriaalin laatiminen kohdeyrityksen tarpeisiin

Tässä luvussa käsittelen materiaalin laatimisen prosessia eli opinnäytetyön produktina syntyneen perehdytysmateriaalin laatimista. Tämä luku on opinnäytetyön empiirinen osa. Ensimmäisessä luvussa kerron projektin suunnittelusta, toisessa luvussa kerron miten fasilitointimenetelmät toimivat henkilöstön osallistamisen välineenä. Kolmannessa luvussa on kuvattuna, miten henkilöstö osallistutettiin materiaalin työstöön ja prosessin suunnitteluun ja neljännessä luvussa syvennytään organisaation osaamis pääomaan. Viidennessä luvussa kuvataan, miten opinnäytetyöstä syntynyt produkti otettiin käyttöön. Kuudennessa luvussa kerron produktin sisällöstä ja rakenteesta. Luvun lopussa on kuvattuna projektin vaiheet (taulukko 1.)

4.1 Perehdytysprosessin suunnittelu ja sisällön tuottaminen

Vallitsevasta koronatilanteesta huolimatta yrityksessä koettiin, että syksyllä 2020 tilanteen hetkellisesti helpotuttua oli merkityksellistä käynnistää tämä pitkään suunnitteilla ollut projekti. Vuoden 2020 kevät ja kesä elettiin jatkuvassa kriisitilanteessa ja alati muuttuvassa työympäristössä. Näin ollen tilanteen helpottuessa olikin tärkeää katsoa heti eteenpäin ja pyrkiä kehittämään toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Korona-tilanteen vuoksi tulevaisuutta pystyi ennustamaan vain lähitulevaisuuteen. Näin ollen tämän projektin alussa resurssisuunnittelussa huomioitiin huolellisesti, mahdollisen työmäärän hetkittäinen lisääntyminen ja projektin eteneminen priorisoitiin korkealle. Projekti toteutettiin melko lyhyessä aikataulussa. Viikoittaisilla seurantalaverieilla varmistettiin projektin eteneminen aikataulussa. Materiaalin työstöön vaadittu aika priorisoitiin kaikissa vaadittavissa ammattiryhmissä, jotta tarvittava henkilöstö pystyttiin irrottamaan päivittäisistä työtehtävistä projektin suunnitteluun ja materiaalin sisällön laatimiseen.

Moniammatillisen perehdytysprojektin suunnittelu aloitettiin johdon ja esimiesten tavoitteiden selkiyttämällä, projektin esittelyllä sekä tiimien esimiesten ohjeistuksella materiaalin työstöön tiimeissä. Tämän jälkeen projektiin liittyvät tavoitteet ja tehtävät esiteltiin jokaiselle tiimille viikkopalaverien yhteydessä:

- Asiakkaan hoitopolku tulee olemaan asiakkaan näkökulmasta sujuvampaa, kun ammattilaiset tutustuvat eri ammattiryhmien tiimien työnkuvaan.
- Asiakkaan ohjeistuksesta tulee laadukkaampaa, kun työntekijät tuntevat kaikkien tiimien prosessit (ajanvaraus, toimenpiteisiin valmistautuminen, maksaminen ym.).
- Yhteistyöstä tulee sujuvampaa, kun työntekijät tuntevat peruseriaatteet toisten tiimien työnkuvasta, työtehtävistä ja työpäivän kulusta.
- Ristiinmyynti lisääntyy, kun työntekijöillä on laajempi tietämys yksikön tarjonnasta.
- Työturvallisuus parantuu, kun työntekijät tutustuvat tiloihin ja toimintoihin, joissa muut tiimit työskentelevät.
- Työhyvinvointi lisääntyy, kun työntekijät tutustuvat toisten tiimien työntekijöihin.
- Kynnys konsultoida madaltuu, kun asiantuntijat tutustuvat toisiinsa.

Materiaali suunniteltiin kerättäväksi fasilitoinnin menetelmin ja toimin fasilitaattorina kolmelle tiimille neljästä. Materiaalin työstön jälkeen jokaisen tiimin esimies kävi tiiminsä kanssa työstetyn materiaalin läpi niin, että materiaali ei sisältänyt ammattislangia. Kaikkien tiimien tarkastetut materiaalit koottiin yhtenevään muotoon lopulliseen tuotteeseen.

Perehdytysprosessin suunnittelu ja aikataulutukset suunniteltiin yhdessä esimiesten kanssa. Perehdytys yli ammattirajojen toteutetaan, uuden työntekijän yksilöllinen oppiminen huomioiden, perehdytyksen toisessa vaiheessa, kun omaan työhön perehtyminen on siinä vaiheessa, että oman työn sisältö ja prosessit on perehdytetty ja työntekijä pystyy työskentelemään täysin itsenäisesti.

Projektin esittely esimiehille ja tavoitteiden kirkastaminen Perehdytysprosessin suunnittelu	Lokakuu
Projektin esittely tiimeille	Lokakuu
Fasilitointi työpajat	Lokakuu - marraskuu
Materiaalien tarkistus, yhteen kokoaminen ja työstö yhteneväksi tuotteeksi	Marraskuu - joulukuu
Valmiin tuotoksen ja opinnäytetyön teoreettisen osuuden yhteenvedon esittely esimiehille ja johdolle	Joulukuu
Viikoittaiset lyhyet tapaamisen toimipaikanpäällikön kanssa rytmittävät projektin vaiheita ja varmistivat sen etenemisen aikataulun mukaisesti	Lokakuu - joulukuu
Teoreettinen osuus rakentui koko projektin työstön ajan. Tuote ja projektin painopisteet muokkautuivat teoreettisen tiedon valossa	Lokakuu - joulukuu
Opinnäytetyön viimeistely	Tammikuu 2021

Taulukko 1. Projektin vaiheet

4.2 Fasilitointi henkilöstön osallistamisen menetelmänä

Fasilitointi on ryhmäprosessin suunnittelua ja toteuttamista. Tarkoituksena voi olla esimerkiksi koostaa tietoa, ratkoa ongelmia tai tuottaa tietoa. Työskentelyn tavoitteena on rikastava ja rakentava yhteistyö. Fasilitointia ohjaa ja johtaa fasilitaattori, jonka tavoitteena on saada kaikki osallistujat ideoimaan ja onnistumaan ryhmässä. Fasilitoinnin menetelmiä on monia erilaisia. Kaikissa pääpiirteinä on ideointi, luovuus ja heittäytyminen. Toiminnan taustalla on kuitenkin aina selkeä ja ennalta määritelty tavoite, jota kohti fasilitaattori aktiivisesti ohjaa työskentelyä. (Fasilitointiareena 2020.)

World Cafe –menetelmä on yksi monesta fasilitoinnin menetelmästä. World Cafe eli suomalaiseseen suuhun sopivammin, kahvilatyöskentely on hyvä fasilitoinnin menetelmä tiedon keräämiseen. Tämän projektin materiaalin keräämiseen valittiin tämä menetelmä, koska tarkoituksena ei ollut tuottaa uutta tietoa, vaan juurikin saada tiimien asiantuntijoilla oleva tieto koottua paperille, perehdytysmateriaaliksi ja tämän kautta kaikkien ammattiryhmien tietoon. World Cafe –menetelmässä ryhmä jaetaan 3-5 hengen ryhmiin. Ryhmille jaetaan omat aiheet, joista keskustellaan ja keskustelun hedelmät kirjataan ylös. Sovituin väliajoin ryhmän jäsenet vaihtavat pöytiä yhtä lukuun ottamatta, joka toimii kirjurina. Pöytään jäänyt henkilö toivottaa uudet ryhmäläiset tervetulleiksi ja kertoo tiivistetysti mistä edellinen ryhmä keskusteltiin. Tämän jälkeen ideointia jatketaan uusien ryhmäläisen kanssa. Pöytäryhmiä vaihdetaan, kunnes kaikki ovat saaneet osallistua kaikkien pöytien ideointiin. Fasilitaattori antaa ohjeet ja ohjaa neutraalisti keskustelua ottamatta kantaa asioihin ja antamatta valmiita vastauksia. Fasilitaattori voi esimerkiksi pyytää syventämään tai tarkentamaan jotain esiin nousutta ideaa tai asiaa. (Fasilitointiareena 2020.)

Brainstorming eli Aivorihi on yksi fasilitoinnin menetelmistä, jota voi käyttää hyvin erikoisten ryhmien kanssa. Kyseisessä menetelmässä ryhmä ihmisiä kokoontuu yhteen yhteisen mielenkiinnonkohteen äärelle luomaan uusia ideoita. Brainstormausta tapahtuu kaikkialla, jatkuvasti. Ilman brainstormausta ei toiminnoilla olisi lainkaan suunnittelua tai valmistelua ennen toteutusta. Aivorihi-menetelmää voi helposti muokata ja voidaan sanoa, että se on helppo menetelmä, joka sopii kaikille. Menetelmä auttaa laajentamaan ajattelua sekä auttaa tuomaan esiin täysin uusia ideoita.

Aivoriihessä tarkoituksena on kirjata ylös kaikki aiheesta tulevat ideat. Tarkoituksena on saada tunnelma vapautuneeksi ja kirjata kaikki hulluimmaltakin tuntuvat ideat ylös. Ideat voi kirjata mihin vain muotoon, kuten listaksi, ajatuskartaksi tai ryppääksi post it- lapuille. Vasta lopuksi päätetään (1) mitä ideoita lähdetään jatkotyöstäjään (2) mitkä ideat unohdetaan ja (3) mitkä ideat säästetään mahdollista myöhempää käyttötarkoitusta tai toteutusta varten. (Dhaka 1017.)

4.3 Henkilöstö suunnittelun ja toteutuksen keskiössä

Toimeksiantajayrityksellä on ollut yhtenä vuoden 2020 kehitystavoitteena perehdytyksen kehittäminen ja yhtenäistäminen. Yksi osa tätä kehitystyötä on laajentaa perehdytys yli ammattirajojen. Perehdytyksen kehittämisen lisäksi tämän projektin tärkeimpinä tavoitteina oli henkilöstön osallistuttaminen kehitystyöhön sekä asiakasohjauksen parantaminen. Tämän lisäksi perehdytyksellä yli ammattirajojen tavoiteltiin moniammatillisen

yhteistyön parantamista perehdyttämällä uudet työntekijät eri toimintojen tarjontaan sekä eri ammattiryhmien työtehtäviin, työrytmiin, työtapoihin ja työtiloihin.

Materiaalin työstön lähtökohtana oli työstää perehdytysmateriaali yhdessä henkilöstön kanssa ja suunnitella materiaali kaikkien työntekijöiden käyttöön sopivaksi, niin että kaikki tiimien jäsenet pystyvät toimimaan perehdyttäjinä oman tiimin toimintaan. Henkilöstön osallistuttamisen ja osaamisen tärkeyttä korostettiin projektin jokaisessa vaiheessa, koska heillä on paras osaaminen ja näkemys toiminnoista. Alusta saakka oli selvää, että esimies ei ole osaavin perehdyttäjä tiimin päivittäiseen substanssiin, vaan työntekijöillä on syvin osaaminen käytännön työstä. Tärkeä osa perehdytysprosessia on myös eri tiimeissä työskenteleviin työkavereihin tutustuminen, tiimien välisten näkymättömien rajojen hälventämiseksi. Materiaalin visuaalinen muoto ja käytännönläheinen sisältö suunniteltiin palvelemaan sekä perehdytettävää että perehtyjää. Yrityksen prosessikartat ovat selkeät ja toimivat, joten tämän perehdytysmateriaalin ja perehdytysprosessin tarkoituksena ei ole perehdyttää prosesseihin vaan mennä pintaa syvemmälle ja ottaa perehdytykseen toiminnallinen ja käytännöllinen näkökulma. Tavoitteena on myös nostaa hiljaisen tiedon merkitystä ja jalkaa yrityksen hiljaisen tiedon osaamispääomaa.

Yrityksen ja henkilöstömäärän kasvaessa tiimien väliset rajapinnat alkavat usein kasvaa ja paksuuntua. Tällöin yhteistyö ei ole enää niin mutkatonta kuin organisaatioissa, joissa henkilöstömäärät ovat pienemmät. Pienessä organisaatiossa usein kaikki tuntevat jollain tasolla henkilöt ja työtehtävät, jolloin kommunikaatio ja viestintä on ketterää. Isossa organisaatiossa on usein haasteena viestiä niin, että viestin sisältö tavoittaa kaikki ja saada jokaisen asiantuntijan ääni kuuluviin uusia toimintatapoja ja prosesseja suunniteltaessa. Kohde yrityksessä on tunnistettu nämä haasteet ja ratkaisuna on yhteistyön lisääminen hyvin suunnitellulla johtamisella sekä osaamisen ja tiedon lisääminen perehdytyksen laajentamisella yli ammattirajojen. Myös erilaiset käyttöön otetut digitaaliset alustat auttavat viestinnässä ja yhteistyössä.

Materiaalin keräämiseen ja työstöön valittiin fasilitointi menetelmistä World Café ja Brainstorming. Seuraavassa luvussa kerrotaan lisää fasilitoinnista. World Cafe-menetelmä oli ensisijainen menetelmä työstää ja luoda materiaalin sisältö. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi, työmäärän lisääntyttyä, kaikista tiimeistä ei pystytty irrottamaan kerralla vaadittavaa määrää työntekijöitä, jotta World Cafe –menetelmän käyttö olisi ollut mahdollista ja järkevää. Näissä tiimeissä materiaalin sisältö tuotettiin Brainstorming-menetelmän avulla pienempien ryhmien kanssa ja muut tiimin jäsenet pääsivät osallistumaan kommentoimalla alkuun työstettyä materiaalia yhteisellä alustalla Teamsissa.

Projektin esittelyssä esimiehille annettiin vaihtoehtoisiksi työstää materiaali yhteisten ohjeiden mukaisesti World Café –menetelmällä yhdessä tiimin kanssa tai koota tiimi yhteen niin, että projektijohtaja tulee esittelemään projektin taustat ja tarkoitukset sekä toimimaan fasilitaattorina ryhmätyölle. Projektijohtaja toimi World Cafe -menetelmän fasilitaattorina hoitajien ja kuvantamisen tiimeissä. Projektijohtaja toimi fasilitaattorina myös laboratoriohoitajien tiimille, joka oli pienempi ja ryhmätyöskentelyn menetelmä oli Brainstorming. Asiakaspalvelun tiimi työsti Brainstorming-menetelmällä oman materiaalin yhdessä oman esimiehensä kanssa.

Kaikista tiimeistä materiaalin työstöön osallistui jo pitkään yrityksessä toimineita asiantuntijoita sekä vastikään aloittaneita. Vasta hetken yrityksessä työskennelleet osasivat tuoda esille näkökulmaa siitä, mitä tietoa uusi työntekijä kaipaa perehdytyksen alkumetreillä. Kokeneet asiantuntijat toivat materiaaliin tarkkuutta, syvyyttä ja tarkoitusta. Kokenut osaja pystyy nimeämään perusteet toiminnan taustoille ja tietää syyt miksi tietyt asiat tehdään tietyllä tavalla. Tuore työntekijä pystyy sen sijaan tuomaan uusia näkökulmia rutiineihin. Ryhmätöistä syntyi myös todella hyviä keskusteluja, jotka itsessään jo toimivat perehdytyksenä tiimien sisäisesti. Ryhmätöitä tehdessä jokaisessa ammattiryhmässä opittiin uusia asioita.

4.4 Henkilöstön osaaminen yrityksen osaamiseksi

Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen osaamispääomaan. Yrityksen osaaminen koostuu yksilöiden osaamisesta ja tavoista toimia eri tilanteissa. Osaamisen jakaminen on tärkeää, koska se vie yritystä eteenpäin. Yrityksen osaamispääoma ei kasva, vaikka yritys tukisi ja kannustaisi yksilöitä kouluttautumaan, jos tietoa ja osaamista ei jaeta. Oppivassa organisaatiossa asioita ei jalkauteta valmiiksi suunniteltuina ylhäältä alaspäin, vaan henkilöstö otetaan mukaan päätöksien tekoon. (Kupias & Peltola 2019, 114.)

Osa yrityksistä toimii muuttumattomissa toimintaympäristöissä ja osa muuttuvissa toimintaympäristöissä. Kohdeyritys toimii voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällöin on oleellista, että myös suurin osa henkilöstöstä on resilienssikykyistä ja suhtautuu myönteisesti ja kiinnostuneesti uusiin muuttuviin tilanteisiin. Yritykset tarvitsevat myös henkilöstöä, joita kiinnostaa enemmän pidempijänteinen kehitystyö, kuin jatkuva uudistuminen. (Kupias & Peltola 2019, 117.) Perehdytysmateriaalin pohja-aineiston laatimisessa oli tärkeää saada uusista asioista innostuneet henkilöstön jäsenet mukaan uudenlaisen toimintatavan suunnitteluun ja tämän lisäksi tarvittiin näkökulmia niiltä henkilöstön jäseniltä, jotka arvostavat enemmän toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä.

Jossain tapauksissa myös muutoskielteisyys on hyvä asia, koska hyvin toimivaa asiaa ei koskaan kannata muuttaa vain sen takia, että asioita voidaan muuttaa. Muutoksen tarkoituksena tulee aina olla tarve kehittää toimintaa paremmaksi. Muutosmyönteisyys ja kehittämishaluisuus korreloivat usein työkokemusvuosien kanssa. Pitkän työuran omaavat asiantuntijat arvostavat enemmän toiminnan kehittämistä. He ovat työuransa aikana käyneet läpi useita muutoksia ja näin ollen heillä on näkemystä minkälaisiin muutoksiin kannattaa käyttää energiaa. Toisaalta, on hyvä tiedostaa, että ihmiselle on täysin luontaista vastustaa muutosta, koska ihmisen historiassa muutos on usein ollut merkki henkeä uhkaavasta tilanteesta ja näin ollen kaikkeen muutokseen on tullut suhtautua varauksella.

Uusia toimintatapoja jalkautettaessa on tärkeää pitää henkilöstö keskiössä, jotta muutosten taustat ymmärretään ja niihin pystytään sitoutumaan yhdessä, eikä muutosta koeta uhkana tai negatiivisena asiana. Mitä paremmin henkilöstö pystytään osallistuttamaan muutokseen, sitä nopeammin muutos saadaan tehtyä ja henkilöstö sitoutuu muutokseen. Usein ylätasolla pitkään pohditut muutokset tulevat henkilöstölle ainakin osin yllätyksenä ja näin ollen muutoksiin sopeutuminen ja sitoutuminen kestävät kauemmin. On ymmärrettävää, että aina kaikkiin muutoksiin ei pystytä ottamaan henkilöstöä mukaan. Tällöin uusia toimintatapoja jalkautettaessa on tärkeää lisätä ymmärrystä esimerkiksi siitä, miksi noudatetaan kyseistä uutta toimintatapaa. Yhteisiin toimintatapoihin sitoutuminen on tärkeää, sillä niiden tavoitteena on yhdenmukaistaa toimintaa, varmistaa tasainen laatu ja välttää sooloilua. (Kupias & Peltola 2019, 118.)

Oppimismyönteisessä ja ketterässä tiimissä uskalletaan ideoida ja kokeilla uusia asioita ja oppia niistä. Joskus oppimisprosessin myötä opitaan jotain muuta mitä alun perin lähdettiin tavoittelemaan tai lopullinen tavoite muuttuu tekemisen myötä. Oleellista on yhteinen suunta ja rohkeus kokeilla uutta. (Kupias & Peltola 2019, 122.) Tämän projektin materiaalityöstövaiheessa opittiin paljon uusia asioita tiimien sisällä ja esiin nousi uusia kehitysideoita. Yrityksen kulttuuri mielletäänkin hyvin dynaamiseksi ja ketteräksi, jolloin uusia asioita kokeillaan rohkeasti. Kaikissa tiimeissä vallitsee todella hyvä henki, jonka johdosta uusia kehitysideoita uskalletaan tuoda avoimesti esille. Tämän kulttuurin vallitessa on helppo lähteä lisäämään yrityksen pääomaa jakamalla osaamista tiimien sisällä sekä yli tiimirajojen moniammatillisella perehdytyksellä.

4.5 Moniammatillisen perehdytyksen toteutus

Projektin esittelyvaiheessa toimintojen esimiehet keskustelivat moniammatillisen perehdytysprosessin aikataulusta suhteessa uuden työntekijän perehdytykseen yritykseen, toimipaikkaan ja työtehtävään sekä materiaalin käytettävyydestä. Keskeinen seikka

onnistuneessa perehdytyksessä yli ammattirajojen on sen aikatauluttaminen, josta jokaisen uuden työntekijän oma esimies vastaa. Uuden työntekijän perehdytyksessä ensisijaista on perehdyttää työntekijä yritykseen, omaan työnkuvaan, omaan tiimiin, välineistöön sekä toimintoihin ja prosesseihin. Perehdytyksen laajentaminen yli tiimirajojen on järkevää toteuttaa perehdytyksen toisessa vaiheessa, kun työntekijä on työskennellyt yrityksessä 2-4 kuukautta. Tällöin uudella työntekijällä on selkeä kuva yrityksestä, omasta työtehtävästä ja oman tiimin toiminnasta. Näin ollen perehdytys yli ammattirajojen auttaa syventämään perehdytystä haluttujen tavoitteiden mukaisesti. Oma lähiesimies vastaa aina yksilöhuomioiden uuden työntekijän perehdytyksestä ja aikatauluttaa perehdytyksen toisiin tiimeihin yhdessä muiden tiimien esimiesten kanssa.

Käytettävyyden kannalta jo suunnitteluvaiheessa oli tärkeää, että materiaalista tulee tehdä riittävän selkeä ja yksinkertainen, jotta kuka vain tiimin jäsen pystyy perehdyttämään toisesta tiimistä tulevan uuden työntekijän oman tiimin kaikkien toimintojen tehtäviin, vaikka ei itse toimisi jokaisessa oman tiimin työpisteessä. Moniammatilliseen perehdytykseen ei haluttu suunnitella vastuuhenkilöitä, jotta moniammatillinen perehdytys ei olisi henkilösidonnaista ja sitä pystytään toteuttamaan joustavasti ja säännöllisesti työvuoroista riippumatta.

4.6 Perehdytysmateriaalin rakenne ja sisältö

Kaikkien tiimien ryhmissä papereille työstämät materiaalit kirjattiin sähköiseen muotoon tiimien esimiesten toimesta. Esimiehet kävivät materiaalin läpi ja tarkastivat ettei materiaalit sisältäneet ammattislangia ja että teksti oli kirjattu riittävän yksinkertaiseen ja helposti ymmärrettävään muotoon jotta teksti aukeaisi sellaisenaan kyseiseen ammattiryhmään kuulumattomalle henkilölle. Tarkastetut materiaalit koottiin yhdeksi Word-tiedostoksi. Materiaalin pohjana käytettiin yrityksen virallista työhjepohjaa. Kaikki materiaalit muokattiin yhtenevään muotoon kielellisesti ja rakenteellisesti. Kaksi teemaa: työnkuvan ja asiakasohjaus, korostuivat jokaisen tiimin työstämässä materiaalissa, joten materiaalit sisällytettiin näiden kahden otsikon alle. Organisaation tärkeimmät projektille annetut tavoitteet olivat selkeä fasilitaattorille, ja ne esiteltiin henkilöstölle ennen ryhmätyöskentelyä. Ryhmätyöskentelyn aikana fasilitaattori ohjasi ryhmää syventämään erityisesti niitä esiin nousseita asioita, jotka liittyivät projektille asetettuihin tavoitteisiin. Jokaisen tiimin henkilöstö piti tärkeinä asioina omasta monimuotoisesta työnkuvasta kertomisen sekä niiden asioiden esiin nostamisen, jotka tekevät asiakkaan asiointista sujuvamman ja laadukkaamman. Tämä kertoo organisaatiokulttuurista, jossa asiakas on hyvin vahvasti toiminnan keskiössä. Ryhmätyöskentelyssä huokui into jakaa muille ammattiryhmille tietoa oman

ammattiryhmän työnkuvasta ja toiminnasta. Niin ikään henkilöstö oli jo omaa materiaalia työstettäessä innostuneita ajatuksesta oppia uutta muiden tiimien toiminnasta.

Asiakaspalvelupisteet koetaan usein toiminnan sydämeiksi ja keuhkoiksi. Asiakasvirta virtaa heidän kauttaan useaan kertaan ja ilman heitä ei toimintaa olisi lainkaan. Jos asiakaspalvelupisteet eivät jostain syystä toimi tai niissä on vikaa – koko toiminta voi huonosti. Asiakaspalvelun työstämisestä materiaalista nousi vahvasti esille asioita, jotka vaikuttavat koko yritykseen ja liittyvät vahvasti kaikkien tiimien toimintoihin. Asiakaspalvelun osion loppuun onkin lisätty otsikot: ”turvallisuus” ja ”yhteistyötä sujuvoittavat asiat”. Nämä asiat ovat erittäin tärkeitä asioita ja erityisesti yhteistyötä helpottavat asiat liittyvät vahvasti organisaatiokulttuuriin ja hiljaiseen tietoon, joista ei yleensä perehdytysmateriaaleissa kirjoiteta auki. Toiminnan kannalta on luonnollista, että nämä asiat ovat kirjattuna asiakaspalvelun osioon ja että ne käydään lävitse asiakaspalveluun perehdytyksen yhteydessä.

Materiaalin ulkoasu on muokattu vastamaan yrityksen perehdytyspohjien ulkoasua. Perehdytysmateriaali kulkee yrityksen virallisen hyväksymisprotokolan mukaisesti niin, että tuotteen tekijä toimii materiaalin laatijana, toimintojen esimiehet toimivat materiaalien tarkastajana omien toimintojensa osalta ja toimipaikanpäällikkö toimii materiaalin hyväksyjänä. Hyväksymisprosessi toimii sähköisesti yrityksen intrassa. Valmis hyväksytty perehdytysmateriaali tallennettiin yrityksen intraan, jotta materiaaliin on kaikilla helppo pääsy.

Materiaali kulkee virallisen hyväksymisprotokolan läpi aina, jos siihen on tarvetta tehdä muutoksia tai päivityksiä. Muokkauksesta ja hyväksymismatriisista jää materiaaliin tehtyjen muutosten lisäksi myös sähköiset leimat. Kunkin toiminnon esimies vastaa, siitä että oman tiimin osalta perehdytysmateriaali on ajan tasalla ja tarvittaessa huolehtii materiaalin päivityksestä. Kaikkien toimintojen esimiehillä on oikeudet materiaalin muokkaukseen.

Terveyspalveluala on nopeasti kehittyvä ala ja alalla toimivat yritykset muuttavat jatkuvasti ketterästi toimintaansa huomioiden asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Näin ollen jo tuotteen suunnittelussa oli tärkeää huomioida materiaalin muokattavuus, jotta sitä olisi helppo päivittää. Materiaalit, joita ei päivitetä ja tieto vanhentuu jäävät usein käyttämättä. Alkuperäisistä tiimeissä työstetyistä materiaaleista päädyttiinkin viimeisessä tarkastusvaiheessa poistamaan sellaiset tiedot, jotka koettiin muuttuvat suurella todennäköisyydellä lyhyellä aikavälillä, jotta vältetään perehdytysmateriaalin jatkuvalta päivittämiseltä tai vanhentuneen tiedon jakamiselta.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioin projektin toteutusta sekä omasta oppimisestani. Luvun viimeisessä osassa esittelen jatkokehitysideoita. Projektin tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle materiaali ja prosessi uusien työntekijöiden perehdytykseen yli ammattirajojen. Materiaali työstettiin yhdessä henkilöstön kanssa ja jokaisen projektissa mukana olleen tiimin kanssa materiaali työstettiin fasilitoinnin keinoin. Itse produktin tekeminen oli todella mielenkiintoista ja erityisesti materiaalin työstäminen fasilitoinnin keinoin kehitti itseäni ammatillisesti monin eri tavoin. Työn tekeminen oli merkityksellistä ja siitä saatava hyöty kulkee läpi yrityksen. Onnistunut uuden työntekijän perehdytys on vahva pohja työelämän muihin onnistumisiin sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Henkilöstöltä saadun palautteen perusteella perehdytystä voidaan kehittää oikeaan suuntaan palvelemaan parhaiten uutta työntekijää sekä perehdyttäjää. Jatkossakin on tärkeää pitää henkilöstö perehdytyksen suunnittelun ja kehityksen keskiössä.

5.1 Lopputulos ja jatkokehitys

Kokonaisuutena tarkasteltuna opinnäytetyöprosessi täyttää sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyöni lopputuloksena syntyi produkti, joka täytti kohdeyrityksen toiveet ja tavoitteet. Perehdytysmateriaali on jokaisen toiminnon osalta yksityiskohtainen ja laaja vaikka materiaali muokattiinkin mahdollisimman tiiviiseen muotoon. Materiaali on kokonaisuudessaan 11 sivua pitkä ja yhden toiminnon osuus on 2-5 sivua, riippuen toiminnon laajuudesta ja monipuolisuudesta. Projektin alusta saakka oli tiedossa, että ensimmäisessä vaiheessa toimintaa pilotoi neljä eri tiimiä ja myöhemmin toisessa vaiheessa perehdytysprosessia tullaan laajentamaan kaikkiin yksikön toimintoihin. Materiaalille on nyt luotu perusta ja se on suunniteltu niin, että sitä on helppo muokata, täydentää ja laajentaa. Ylpeydellä voin todeta, että toimeksiantaja on tyytyväinen lopputulokseen ja sekä materiaalin työstö että produkti saivat positiivista palautetta esimiehiltä sekä toimipaikanpäälliköltä.

Sisäisellä perehdytyksellä pystytään tekemään organisaatiokulttuuri näkyväksi uusille työntekijöille ja edesauttamaan heidän ryhmään kuuluvuuden tunnetta. Sisäinen perehdytys toimii myös niin sanotun hiljaisen tiedon välittäjänä. Yritykset, jotka ymmärtävät hiljaisen tiedon arvon ja merkityksen pystyvät rakentamaan osaamiselle vahvaa kivijalkaa, kun olemassa olevaa tietoa jaetaan, sen sijaan että eteen tulevat haasteet tulisi aina alusta saakka jokaisen erikseen ratkoa.

Uudenlaista toimintaa aloitettaessa isoin työosuus on prosessin suunnittelu ja materiaali-pohjan teko. Tämän jälkeen mitä vain toimintaa on helppo pitää yllä, laajentaa ja kehittää.

Vahvasti toimintaa kuvaava materiaali tulee päivittää aina toiminnan muuttuessa. Päivittämättä jäänyt materiaali jää usein käyttämättä ja riski virheellisen tiedon oppimiselle nousee. Isoissa organisaatioissa viestintä on usein haasteellista. Ongelmana ei yleensä ole viestinnän vähäisyys, vaan viestinnän oikea-aikaisuus ja sen muoto. Jos muutosviestintä ei tavoita kohderyhmää, on hyvin mahdollista, että esimerkiksi vanhentunut tapa jää käyttöön eikä uutta tapaa työskennellä oteta käyttöön. Perehdytysmateriaalin aktiivisella päivittäisellä pystytään myös ehkäisemään vanhentuneen tiedon leviäminen uusille, perehdytyksessä oleville työntekijöille.

Tämä projekti on iso hyppy muutokseen organisaatiokulttuurissa sekä terveyspalvelualalla yleisesti vallitsevaan kulttuuriin. Moniammatillinen perehdytys on merkittävä edistysaskel kohti tiimien välisten rajojen hälvemistä ja yhdessä tekemisen mallin vahvistumista. Uusien sukupolvien myötä työskentelykulttuuri muuttuu jatkuvasti ja ketterimmin muutoksissa toimivat ja muutoksiin sopeutuvat yritykset menestyvät muita paremmin.

Kehitysideani olisi laajentaa moniammatillinen perehdytys kaikkiin yrityksen toimipisteisiin. Materiaalipohjaa käyttäen perehdytysprosessi olisi helppo ottaa käyttöön myös muissa yksiköissä. Materiaali tulisi muokata vastaamaan yksilöllisesti jokaisen yksikön toimintaa, mutta kaikkea sisältöä ei kuitenkaan tarvitsisi muokata, koska toiminnot ovat pääpiirteissään saman sisältöiset. Yhtenäiset perehdytysprosessit takaavat tasalaatuisen perehdytyksen toimipaikasta riippumatta.

Toinen kehitysideani on moniammatillinen yhteistyö myös yleisperehdytyksessä. Benchmarkkasin prosessia pohjoismaiseen liikunta-alan toimijaan. Palautteiden perusteella yhtenäinen moniammatillinen yleisperehdytys koettiin kyseisessä liikunta-alan yrityksessä erittäin hyväksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Se takasi myös resurssitehokkaan ja tasalaatuisen perehdytyksen. Se lisäsi myös verkostoitumista uusien vastaaloittaneiden työntekijöiden välillä. Olen ollut mukana perehdyttäjänä ja perehdytettävänä vastaavanlaisessa moniammatillisessa yleisperehdytyksessä ja pystyn samaistumaan sen avulla saattaviin positiivisiin kokemuksiin ja tuloksiin.

Kolmas kehitysideani on yleisperehdytyksen lisäksi laajentaa henkilöstön osaamista yli ammattirajojen niissä puitteissa, kun se on mahdollista kouluttamalla henkilöstöä yrityksen sisäisesti. Tämä lisäisi yrityksen henkilöstön osaamispääomaa sekä työn mielekkyyttä monipuolisen työtehtävän ja uuden oppimisen myötä.

Neljäs kehitysideani olisi jatkossakin käyttää monipuolisesti fasilitoinnin keinoja erilaisten ongelmien ratkaisuihin, tiedon keräämiseen sekä uuden tiedon rakentamiseksi.

Fasilitoinnin keinoin pystytään lisäämään henkilöstön osallistumista kehitystyöhön ja näin ollen lisäämään työn sujuvuutta ja työtyytyväisyyttä. Materiaalia työstettäessä ryhmissä käytiin tarkkaan läpi jokaisen tiimin työn sisällöt, tehtävät ja työn tarkoitus. Itse perehdytysmateriaalin työstö toimi myös perehdytyksenä tiimien sisäisesti. Vastaavanlaista ryhmätyöskentelyä voisi hyödyntää tiimeissä aika ajoin selkeyttämään työnkuvaa sekä jakamaan tiimin sisäistä tietoa.

Produktin osalta työn rajaaminen oli helppoa ja päätös ottaa neljä tiimiä projektin ensimmäiseen vaiheeseen syntyi helposti. Sen sijaan teoreettisen osuuden rajaaminen ei ollut niin yksinkertaista. Perehdytys ja moniammatillinen perehdytys aiheina sisältävät monia näkökulmia todella monesta eri suunnasta ja nämä näkökulmat, niin edelleen taas uusia näkökulmia. Produktin työstämisessä vaadittavat teoreettiset tiedot ja keinot määrittivät vahvasti tämän työn teoreettiset osuudet: tiimityön johtaminen, moniammatillinen perehdytys ja fasilitointimenetelmät. Näin ollen teoreettinen osuus tuki produktin rakentumista projektin jokaisessa vaiheessa. Projektin tarkoitus ja tavoitteet olivat selkeät jo projektin alkuvaiheessa ja teoria tuki projektin suuntaa sekä vahvisti sen merkityksellisyyttä.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyö valmistui neljässä kuukaudessa. Aikataulu oli tiukka, mutta alusta saakka tiesin, että pystyn viemään opinnäytetyöprosessin läpi neljän kuukauden aikana. Kaikki opintojen kurssit suoritettuani kahdessa vuodessa keskeytin opinnot vuodeksi töissä työmäärän kasvettua. Vallitseva koronatilanne lykkäsi opinnäytetyöprosessin aloitusta alkuvuodesta 2020 saman vuoden loppuvuoteen.

Selkeä ja tarkka projektisuunnitelma auttoi pitämään kiinni tiukasta aikataulusta. Säännölliset lyhyet seurantalaverit varmistivat, että työ etenee sovittuun tahtiin. Oman työnteon aikataulutus ja opinnäytetyön tekoon ennalta suunniteltu aika varmistti työn etenemisen. Tein opinnäytetyötä tinkimättä niinä aikoina, jolloin olin varannut sen tekemiselle aikaa. Jos olisin vähänkään lipsunut tästä, työ ei olisi valmistunut ajallaan.

Alkuun koin, että opinnäytetyöni rakenne ei ollut halutun kaltainen ja se tuntui sekavalta. Näin ollen päätin keskittyä kaikista mielenkiintoisimpiin aineistoihin, joita löysin ja aloitin kirjoittamaan teoriaosuuksia miettimättä liikaa lopullisen työn järjestystä. Löysinkin aiheeseen liittyen todella paljon kirjallisuutta sekä tutkimusartikkeleita. Korona-tilanteesta johtuen sisältöä ei päässyt sparrailemaan ystävien tai perheenjäsenten kanssa, kuten normaalissa tilanteessa ennen pandemiaa. Lopulta teoreettiset osuudet löysivätkin kuin itseltään oikeat paikkansa, kun pääsin sparrailemaan ajatuksiani opinnäytetyötä ohjaavan

opettajan kanssa. Nämä sparrailut Teamsin välityksellä tukivat työn vauhdikasta etene-
mistä ja olivat todella merkityksellisiä muuten itsenäisen tekemisen rinnalla.

Produktin tekeminen oli todella mielekästä ja ammatillisesti haastavaa. Olen kiitollinen
siitä, että sain toteuttaa projektin melko itsenäisesti ja pääsin vaikuttamaan siihen, miten
materiaali päätettiin työstää sekä itse perehdytysmateriaalin rakenteeseen, ulkoasuun ja
tekstin muotoiluun.

Kokonaisuutena olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Uuden oppimisen näkökul-
masta tämä opinnäytetyöprosessi ylittää sille asetetut tavoitteet. Olen oppinut paljon uutta
projektityöskentelystä ja projektin läpi viemisestä sekä saanut monipuolista käytännön ko-
kemusta projektivastaavan työstä. Pääsin syventämään osaamistani moniammatillisesta
perehdytyksestä ja tiimityön johtamisesta. Opin myös todella paljon yrityksen sisällä eri ti-
mien ja ammattiryhmien toiminnasta. Olen käyttänyt fasilitoinnin keinoja melko vähän, jo-
ten opin myös paljon uutta niiden käytöstä, sekä sain varmuutta toimia fasilitaattorina.
Käytän jatkossa varmasti enemmän erilaisia fasilitoinnin keinoja työssäni.

Prosessia taaksepäin katsottuna vain yhden asian tekisin toisin. Jos tekisin saman projek-
tin uudelleen, varaisin mahdollisuuksien mukaan yhden pidemmän ajanjakson, jolloin
työstäisin produktin materiaalin kokonaisuudessaan. Jälkikäteen analysoituna, kerran vii-
kossa, tai harvemmin varatuista projektipäivistä haaskautui aikaa asiaan uudelleen pereh-
tymiseen ennen kuin materiaalia pääsi jälleen työstämään. Työskentely olisi näin ollen ol-
lut tehokkaampaa ja materiaalista olisi tullut pienemmällä vaivalla yhtenäinen.

Lähteet

Bingham, C. 2016. Employment relations. Sage publications. Lontoo.

Care Julie V. Dinh¹ , Allison M. Traylor¹, Molly P. Kilcullen¹ , Joshua A. Perez¹, Ethan J. Schweissing¹, Akshaya Venkatesh & Eduardo Salas. 2020. Cross-Disciplinary Care: A Systematic Review on Teamwork Processes in Health. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1046496419872002>. Luettu: 30.10.2020.

Dinius, J., Philipp, R., Ernstmann, N., Heier, L., Göritz, A., Pfisterer-Heise, S., Hammerschmidt, J., Bergelt, C., Hammer, A. & Körner, M. 2020 Inter-professional teamwork and its association with patient safety in German hospitals - A cross sectional study. Plos One. Luettavissa: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233766>. Luettu: 25.10.2020.

Dhaka 2016. Rules of brainstorming. The Financial Express. HT Media Ltd.

Fasilitointiareena 2020. Kahvilatyöskentely – tiedon kierrättäminen. Luettavissa: fasilitointiareena.com/fasilitointipankki/tyokaluja/kahvilatyoskentely Luettu: 31.10.2020.

Huttunen, J. 2020. Mistä terveys syntyy? Lääkärikirja Duodecim Luettavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00928 Luettu: 13.11.2020.

Ito, M., Mitsunaga, H. & Ibe, T. Survey of onboarding programs of hospitals for newly hired experienced nurses. 2020. Luettavissa: arch.luke.ac.jp.dspace.bitstream.10285.13635.1.SLNR24%281%29_3-12.pdf Luettu: 16.10.2020.

Kleinsmann, M., Sarri, T. & Melles, M. 2017. Learning histories as an ethnographic method for designing teamwork in healthcare. Taylor & Francis Group, 152-170. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15710882.2018.1538380>. Luettu: 14.11.2020.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudemus Luettavissa: elibrary.com/reader/9789523455634 Luettu: 24.10.2020.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudemus. Helsinki.

Käypähoito. 2020. Luettavissa: www.kaypahoito.fi/suosituks. Luettu: 3.12.2020.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Laatu keskus. Helsinki.

Logan, T. R & Ed. D. 2016. Influence of teamwork behaviors on workplace incivility as it applies to nurses. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership. 47 – 53.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Nygren, J. 2016. Väärinkäsitys: Jokaisella on oman oppimistyylinsä. Prisma Studio. Katsottavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/07/16/vaarinkasitys-jokaisella-oma-oppimistyylinsa>. Katsottu: 6.11.2020.

O’Leary, K.J., Manojlovich, M., Johnson, J.K., Estrella, R., Hanrahan, K., Leykum, L.K., Smith, G.R., Goldstein, J.D. & Williams. M.V. 2020. A Multisite Study of Interprofessional Teamwork and Collaboration on General Medical Services. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1553725020302452> Luettu: 16.10.2020.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Talentum. Viro.

Savon ammattiopisto. 2020. Webinaarisarja: Merkityksellisyyden lisääminen työssä. Katsottavissa: www.sakky.fi/fi/johtamisen-huippuseminaari-2020. Katsottu 13.11.2020.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2020. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> Luettu: 9.10.2020.

Timmerman, J. & Morris, R. 2015. Creation of Exercises for Team-Based Learning in Business. Luettavissa: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082885.pdf> Luettu: 31.10.2020

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Moniammatillinen perehdytysmateriaali. Salainen