

Henkilöstö – vastaanoton tärkein voimavara

Henkilöstö on suun terveydenhoidon kaltaisessa palvelutyössä kaikkein tärkein voimavara. Tämä ei ole tyhjä hokema: ilman henkilöstöä ja henkilöstön osamista näitä palveluja ei kertakaikkisesti lainkaan synny. Vaikka kansalaisia kannustetaan itse ottamaan vastuuta omasta terveydestään, ja väestölle tarkoitettuja teknisiä itsehoitomahdollisuuksia kehitetään ja otetaan käyttöön, henkilöstön merkitys on ratkaiseva – nyt ja tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Terve, motivoitunut ja osaava henkilöstö tuottaa parempaa palvelua ja hoitoa ja siten myös kaikilta osin parempaa tulosta.

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön työssä viihtyminen ovat ratkaisevia tekijöitä myös koko alan tulevaisuuden kannalta. Tämän päivän toiminnalla on ratkaiseva merkitys uusien hyvien työntekijöiden houkuttelemisessa suun terveydenhoitoalalle. Meillä kaikilla tämän päivän toimijoilla on tässä asiassa yhteinen vastuu.

Toimintajärjestelmän kehittämisen ja arvioinnin avuksi laadituissa kansainvälisissä ohjeistuksissa henkilöstö on hyvin keskeisesti huomioituna. Esimerkiksi ISO-standardin 9001:2001 mukaan tulee määrittää ja varata tarvittavat, asianmukaisen toiminnan edellyttämät henkilöstö- ja muut voimavarat. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota henkilöstön pätevyyteen tuottaen kyseisiä palveluja. Pätevyys varmistetaan riittävällä koulutuksella ja huolehtimalla siitä, että jokainen työntekijä on tietoinen oman työnsä vaikutuksesta kokonaispalvelun synnyssä. Työympäristövaatimukset tulee määrittää ja työympäristöä tulee aktiivisesti kehittää. Euroopan laatupalkintokriteeristöissä, EFQM:ssä, joka on tärkeimpiä käytössä olevia toi-

VASTAANOTON TOIMINTAJÄRJESTELMÄ

TOIMINNAN
LÄHTÖKOHDAT JA
JOHTAMINEN
– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 15/2005



TILAT, VÄLINEET
JA LAITTEET
– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 1–2/2006

HENKILÖSTÖ



RISKIEN HALLINTA

ASIAKKAAT JA
MARKKINOINTI



VASTAANOTON
ASIAKIRJAT

TOIMINNAN
SISÄLTÖ



TOIMINNAN
ARVIOINTI JA
KEHITTÄMINEN

Hyvin toimivalla vastaanotolla on osaava, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta. Osaamista ylläpidetään ja kehitetään suunnitelmallisesti. Työviestintä on avointa ja tiedonkulku on varmistettu. Työhyvinvointia tuetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ja kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti.

mintajärjestelmän arviointityökaluja, henkilöstö on keskeisesti mukana usealla arviointialueella, erityisesti johtamisessa, henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstötuloksissa.

Henkilöstön laatu ja määrä

Paljonko henkilökuntaa tarvitaan minäkkin kokaisen vastaanoton asianmukaiseen ”pyörittämiseen”? Mitä osaamista tarvitaan?

Vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin määrittelevät, kuinka mon-

ta henkilöä vastaanotolla tarvitaan ja millainen koulutustausta heillä tulisi olla. Yhtä ainoaa oikeaa mitoitusratkaisua ei ole olemassa, koska muodollisten koulutustaustojen ja pätevyksien lisäksi erilaiset työnjakomallit ja erilaiset henkilökohtaiset osaamisprofiilit johtavat siihen, että hyvin erilaisillakin kokoonpanoilla voi päästä hyvin lopputuloksiin.

Ratkaisevaa henkilöstömitoituksen kannalta on myös se, miten pitkää työaikaa itse kukin tekee. Halu osa-aikatyöhön tuntuu olevan kasvava trendi.

Henkilöstön osaaminen

Millaista osaamista tällä vastaanotolla tarvitaan tällä hetkellä? Entä tulevaisuudessa? Millaista osaamista meiltä löytyy? Miten voimme osaamistamme kehittää?

Osaamistarpeen selvitys on hyvä tehdä tietoisesti ja mielellään koko henkilökunnan myötävaikutuksella. Toinen askel on selvittää nykyisen henkilökunnan osaaminen, esimerkiksi osaamiskartoituksen muodossa osana kehityskeskusteluja. Löytyykö osaamisessamme vajetta? Vertaamalla kartoitettua osaamista ja selvitettyjä osaamistarpeita saadaan esille mahdollinen osaamisvajate – nykyinen ja tuleva.

Millä keinoin voimme vähentää osaamisvajettamme? Mitä kursseja on tarjolla? Onko tarjolla muunlaisia, vaihtoehtoisia oppimis- ja toiminnan kehittämistapoja? Tässä voivat tulla kyseeseen esimerkiksi toiselta oppiminen (niin sanottu vertaisoppiminen), itseopiskelu, pari- tai ryhmätyöskentely jonkin asian kehittämiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi tai vaikkapa benchmarking -vierailut – mahdollisuuksia on monia! Osaamisen kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista, mikä käytännössä usein tarkoittaa koulutus suunnitelman tekemistä vuodeksi tai pidemmäksi aikaa eteenpäin. Suunnitelma on parhaimmillaan kaksitasoinen: sekä koko vastaanottoa koskeva että yksilöllinen ja kullekin työntekijälle henkilökohtainen. Vastaanotolla olisi hyvä olla sovitut menetelmät levittää kunkin työyhteisön jäsenen hankkimaa uutta tietoa ja osaamista myös muille. Osaamisesta tulisi pitää kirjaa, mikä voi tapahtua esimerkiksi henkilökohtaisten koulutuskorttien muodossa.

Vuoden 2004 alussa voimaan tulleet terveydenhuollon ammattihenkilöstön täydennyskoulutusta koskevat säädökset painottavat entisestään täydennyskoulutuksen merkitystä. Periaate on se, että mitä pidempi kouluttautuminen ammattiin on ollut, sitä enemmän täydennyskoulutustakin tarvitaan. Peukalosääntönä voinee pitää kaavaa yksi päivä täydennyskoulutusta / vuosi kutakin ammattiin johtavaa opiskeluvuotta kohti. Kun hammaslääkärin koulutus kestää vähintään 5 vuotta, niin vähintään 5 täydennyskoulutuspäivää vuodessa olisi sopiva määrä. Vaikka säännöt varsinaisesti koskevat julkista terveydenhuoltoa, toimivat ne ohjenuorana myös yksityissektorilla.

Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys

Pois lähteneen työntekijän tilalle, ”osamismisvajeen” korjaamiseksi tai muuttuvan tai laajenevan toiminnan mahdollistamiseksi voi syntyä tarve rekrytoida vastaanotolle uutta henkilökuntaa. Kuka vastaanotolla päättää uuden henkilökunnan rekrytoinnista? Miten rekrytointi käytännössä tehdään? Tulevaisuudessa rekrytointi tulee olemaan koko suun terveydenhoitoalan kiperimpiä kysymyksiä. Hammaslääkärimäärä on jo nyt kääntynyt laskuun; vaikka koulutusmääriä onkin lisätty, jää myös eläkkeelle aiempaa enemmän hammaslääkäreitä, eikä koulutustuotos riitä kattamaan alalta poistumaa. Enemmän tai myöhemmin on etsittävä uusia ratkaisuja, esimerkiksi uusia toimintatapoja ja työnjakomalleja, kaikilla hammashoitovastaanoitoilla.

Kun uusi, sopiva henkilö on löydetty ja hän aloittaa työnsä vastaanotolla, hänen perehdyttämisenä on hyvin tärkeää. Asianmukaisen ammattikoulutuksen omaavan henkilön kohdalla perehdytyksen tavoitteena on lähinnä ”talon tavoille” opastaminen. Konkreettisesti tämä koskee ensi vaiheessa laitteiden käytön ja käytössä olevien työmenetelmien omaksumista. ”Talon tapoihin” oppimiseen sisältyy myös työyksikön koko ei-aineelliseen toimintakulttuuriin tutustumista ja sen omaksumista. Perehtyjälle on suuri apu, kun vastaanoton toiminta on hyvin suunniteltu ja riittävällä tarkkuudella kuvattu. Myös etukäteen tehty perehtymislista, perehdytysvastuusta sopiminen ja perehdytyksen sopiva vaiheistus auttaa uuden henkilön sulautumista työyhteisöön. Onhan kaikkien etu, että hänestä nopeasti tulee täysipainoinen työyhteisön jäsen.

Henkilöstön johtaminen

Työyhteisössä esimiehyyden pitäisi olla riittävän selkeästi määritelty. Tämä koskee myös pieniä vastaanottoja. Kuka on hammashoitajien esimies? Kuka suuhygienistin? Jos vastaanotolla on useita itsenäisinä ammatinharjoittajina toimivia hammaslääkäreitä – miten esimiehyyks on heidän kohdallaan määritelty? Entä miten vuokralaisina toimivia hammaslääkäreitä johdetaan? Myös hammaslääkäreillä tulisi olla määritelty esimies. On vaikea kuvitella toimivaa henkilöstö- tai muuta johtamista, mikäli vastuukysymykset ovat määrittelemättä.

Esimiehenä toimiminen on haastavaa. Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia on selkeys, oikeudenmukaisuus ja kyky tarvittaessa antaa tukea ja ohjausta. Konsultaation tarvetta esiintyy jokaisella mitä erilaisimmissa asioissa. Niin sanottu ”tyhmit kysymykset” ovat harvoin tyhmiä, vaan samat asiat ovat saattaneet askarruttaa muitakin. Avouudessa ilmapiirissä konsultaatiot ja kysymykset ovat sallittuja ja toivottujakin, eikä asioita vaieta kuoliaaksi.

Jokaisella yksilöllä on tarve tulla huomatuksi sekä työntekijänä että ihmisenä. Kehityskeskustelu työntekijän ja hänen esimiehensä välillä on erinomainen keino käsitellä erilaisia työn tekemiseen sekä työn ja yksityiselämän yhdistämiseen liittyviä seikkoja. Kehityskeskusteluiden tulisi toimia olennaisesti säännöllisesti toistuvia ja ainakin josakin määrin määrämuotoisia. Kehityskeskusteluista löytyy runsaasti erilaisia kirjallisia oppaita.

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös palkoista, palkkioista ja muista työehdoista sopiminen ja sopimusten noudattaminen. Minimitaso on se, mikä lainsäädäntöteitse on määritelty ja mitä järjestöjen välillä on sovittu. Lisäksi siihen liittyy muitakin käytännön toimia, kuten työajan seuranta ja lomista sopiminen.

HYVIN PIENELLÄ VASTAANOTOLLA, JOSSA ESIMERKIKSI TYÖSKENTELEE VAIN YKSI HAMMASLÄÄKÄRI JA YKSI HAMMASHOITAJA, AJATELTAAN HELPOSTI, ETTEI HENKILÖSTÖJOHTAMISTA TARVITA. MYÖS PIENELLÄ VASTAANOTOLLA TULISI KUITENKIN POHTIA JA OTTAA KANTAA SIIHEN, MITEN TÄSSÄ KIRJOITUKSESSA MAINITTUJA ASIOITA SOVELLETAAN OMASSA TOIMINNASSA.

Henkilöstön yhteistoiminta ja tiedotus

Koko henkilöstön kesken tulisi vallita avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Riittävän vuorovaikutuksen ja tiedonkulun turvaamiseksi pitäisi olla sovitut kokouskäytännöt. Jos kaikki eivät aina ole läsnä kokouksissa, tulee varmistaa, että tieto kulkee myös poissaolijoille. On hyvä käytäntö kirjata vähintäänkin

ne asiat, joista on sovittu. Vastaanoton ilmoitustaulua tai tietojärjestelmää voi myös hyödyntää tiedottamisessa.

Mitä muuta yhteistoimintaa vastaanoton väen kesken on olemassa? Yleinen käsitys se, että muu yhdessä-olo kuin puhtaasti työhön liittyvä edesauttaa arjessa tapahtuvaa toimintaa.

Henkilöstön motivaatio ja sen säilyttäminen

Työssä jaksaa paremmin, kun työ on hyvin organisoitua ja sille on selkeät tavoitteet. Jotta tavoitteet olisivat mielekkäät, työn pitäisi olla jaksotettu seurantajaksoihin ja tavoitteiden toteutumista pitäisi voida todentaa mittaustuloksilla. Kannustus ja palkitseminen, kun asetetut tavoitteet saavutetaan, edistävät sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Monella työpaikalla tulospalkkausjärjestelmä säännöllisen palkan lisäksi on osoittanut toimivuutensa. Myös suuhygienisteille ja hammashoitajille on ehdotettu ja kokeiltukin erilaisia bonus- tai toimenpidepalkkioperusteisia tulospalkkauskäytäntöjä.

Henkilöstön työhyvinvointi

Kaikkein tärkein työhyvinvointia ylläpitävä ja edistävä tekijä on terve työyhteisö, jossa vallitsee terve toimintakulttuuri. Perinteisesti erotetaan fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Fyysisen työhyvinvointiin vaikuttaa fyysinen työympäristö, tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa hoitokone ja työtuoli. Usein omassa ergonomisessa toiminnassa on puutteita, jos ongelmia esiintyy. Oman työskentelyn ergonomiaa voi kehittää yhdessä työparin kanssa esimerkiksi käyttämällä fysioterapeuttia asiantuntijana. Videointien avulla on mahdollista jopa itsekin todeta ja korjata virheensä. Ennaltaehkäisevä toiminta on tässäkin asiassa suositeltavampaa kuin reagointi vasta sitten, kun ongelmia jo on.

Hammashoidossa on kohonnut allergisoitumisen riski. Esimerkiksi yhdistelmänuoveja käsiteltäessä tulee siksi tarkoin noudattaa olemassa olevia ohjeita. Samoin infektioautautien tarttumisen vaaraa voi torjua ohjeita noudattamalla ja varmistamalla oman rokotus-suojansa.

Työ voi olla määrällisesti liian kuormittavaa. Kokeeko yksittäinen työntekijä näin, vai onko tämä useampien tai

Esimerkki erään vastaanoton itselleen laatimasta toimintajärjestelmän kuvauksesta:

Hammaslääkärikeskus A:n toimintajärjestelmä



HENKILÖSTÖ

Hammaslääkäriasemalla työskentelee 3 hammaslääkärinä, 2 hammashoitajaa, 1–2 tuntityössä toimivaa hammashoitajaa sekä hammashoitaja- ja/tai välinehuoltajajärjestelyjä.

Työtä tehdään kahdessa vuorossa. Vastaanottoa on maanantaisin kello 8–20 ja perjantaisin kello 9–14. Hammaslääkäreistä G.D. ja E.C. jakavat toisen hoituhuoneen, ja E.C. työskentelee toisessa huoneessa. Molemmat hoituhuoneet ovat kuitenkin tarvittaessa kaikkien hammaslääkärien käytössä sopimuksen mukaan esimerkiksi huoltotoimenpiteiden niin vaatiessa.

peräti kaikkien kokemus? Jos näin on, täytyy tarkastella vastaanoton työmäärää suhteessa työntekijämäärään.

Työ voi olla myös sisällöllisesti kuormittavaa: esimerkiksi liian yksipuolinen työ voi olla rasitustekijä. Kuormittavuustekijöitä arvioitaessa tulee huomioda yksilölliset erot. Ikäjohtaminen on kasvava haaste, kun myös varttuneempien työntekijöiden halutaan pysyvän pitempään mukana työelämässä.

Työn kuormittavuutta sietää paremmin, jos työssä löytyy ”imua”: työ tuntuu mielekkäältä ja se on sekä tavoitteellista että hyvin jäsenneltyä. Imua on yleensä vielä enemmän, jos työssä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Suomalaisessa työelämässä voisi olla

Palkkojen maksu ja palkkausperusteet

Toimitusjohtaja on hammaslääkäri G.D., joka huolehtii palkkojen maksusta. Avustavan henkilökunnan palkkauksessa noudatetaan Hammaslääkärien työnantajyhdistys ry:n ja Tehy ry:n solmimaa työehtosopimusta. Palkitsemisista sovitaan hallituksen kokouksissa tapauskohtaisesti.

Henkilökunnan rekrytointi ja työ sopimukset

Kukin hammaslääkäri on yhtiön osakas ja rekrytoi ensisijaisesti itse avustavan henkilökuntansa kuitenkin koko vastaanoton tarpeet huomioon ottaen.

nykyistä enemmän työniloa, huumoria ja tervettä rentoutta! Tämä väite pätee varsin hyvin myös hammashoidossa.

Toiminta poikkeustilanteissa

Vastaanotolla on syytä ennakoida poikkeustilanteet, jotka usein liittyvät henkilöstöön. Miten toimitaan, jos joku esimerkiksi äkillisesti sairastuu? Miettimällä valmiiksi toimivia varajärjestelyitä voidaan vähentää ”hässäkkää” poikkeustilanteen sattuessa.

Säännöllisesti toistuvia poikkeustilanteitakin on olemassa, esimerkiksi kesälomakausi. Millaiset ovat vuosilomajärjestelyt vastaanotollanne? Onko säännöllisesti esiintyviä ruuhka-aiempuja? Voiko ruuhka-aiempuja tasoittaa ja

Työntekijä on juridisesti Hammaslääkäriasema A:n palveluksessa ja työso-
pimukset tekee ko. yhtiö.

Hammaslääkäriaseman henkilöstö 1.5.2006

Hammaslääkärit:

G.D.: työajat pääsääntöisesti ma 9–
14.30, ti 14–19, ke –, to 14–19, pe –
9–14.

E.C.: työajat pääsääntöisesti ma 14.30–
20, ti 8–14, ke 13–20, to 8–14, pe – .

E.C.: työajat pääsääntöisesti ma 8–14,
ti 14–20, ke 8–14, to 14–20, pe –.

Hammashoitajat:

P.P. ja R.R. Lisäksi tuntitöissä **S.S.** ja
työharjoittelijana **T.T.**

Kokouskäytännöt

Työpaikkakokouksia pidetään tarvitta-
essa; jonkin juridista päätöstä vaativan
asian takia tai työntekijöiden pyynnös-
tä. Kokouksista laaditaan joko virallinen
kokouspöytäkirja tai muistio. Tiedot-
teet löytyvät sosiaalitalan seinältä.

Sijaisjärjestelyt

Hammaslääkäriaseman määrällisten ja
laadullisten tavoitteiden kannalta on
tärkeää, että henkilökuntaa on riittävästi.
Määrälliset ja koulutukselliset resurs-
sit ovat tällä hetkellä riittävät.

Vakituisen henkilökunnan työstä
poissaolojen aikana pyritään käyttä-
mään ulkopuolisia sijaisia – ensisijaisesti

omaa sijaishoitajaverkostoa ja toissijai-
sesti hoitajapalveluita tuottavien keik-
kafirmojen palveluita. Sijaiset ja uudet
työntekijät perehdytetään tehtäviin va-
kituisen henkilökunnan opastamana ja
perehdytyskansion avulla.

Hoitajien sijaisena tarvittaessa toi-
mii U.U., (puhelinnumero) tai Medical
Square/henkilöstökonsultti V.V. (puhe-
linnumero, sähköposti).

Täydennyskoulutus:

Täydennyskoulutus suunnitellaan siten,
että ensisijaisesti pidetään yllä sellaiset
tiedot ja taidot, joilla laadukas vastaan-
ottotoiminta ja hoitotyö toteutuvat.
Täydennyskoulutussuosituksista tervey-
denhuollon ammattilaisille (3–10 pv/
vuosi) noudatetaan.

Jokainen hammaslääkäri huolehtii
ja suunnittelee sekä kirjaa ylös (seu-
raa) itse oman täydennyskoulutuksen-
sa. Avustavalle henkilökunnalle järjeste-
tään täydennyskoulutusta mm. uusista
materiaaleista, tekniikoista jne. Jokaisen
tiedot ja taidot pidetään ajanmukaisina.
Avustavan henkilökunnan toivotaan
osallistuvan vuosittaiseen Hammaslää-
ketiedetapahtumaan, tai vastaavaan,
esim. Turun Hammaslääkäripäivät.

Työterveydenhoito, työhyvinvointi, työsuojelu ja tyhytoiminta

Hammaslääkäriasema A:n työtervey-
denhoidosta vastaa Yksityislääkäriase-
ma Oy (puhelinnumero, osoite).

Yrityksen hammaslääkäreillä on sai-
rauskuluvakuutus.

Yritys kustantaa vakituksille työntekijöilleen hepatiittirokotuksen.

Henkilökuntaa aktivoidaan liikku-
maan, sillä hammashoitotyö on staat-
tista ja rasittaa selkää ja niska-hartiaseu-
tua. P.P. on aloittanut Aslak-kuntoutuksen
entisen työnantajansa palveluksessa
ollessaan ja käy sen loppuun sovitusti.
Työnantaja tukee työntekijöiden liikun-
taharrastusta mm. maksamalla osallistumismaksuja erilaisiin kuntoilutapahtumiin (esim. Finlandia-hiihto, Pirkan hökkä ja Sulkavan soudut jne.).

Työaikakirjanpito on järjestetty pienessä hoitoyksikössämme siten, että hoitohenkilökunnan työtunnit merkitään potilaspäiväkirjaan kunkin työpäivän perään, ja hammashoitaja laskee viikoittaiset työtunnit ja kirjaa ne ylös potilaspäiväkirjaan. Vastaanotolla noudatetaan työtuntijärjestelmää.

Kukin hammaslääkäri-hammashoitaja työpari sopii lomajärjestyksistä ensisijaisesti keskenään. Pääsääntöisesti vuosilomat on pidetty heinäkuussa.

Työtyytyväisyyskyselyitä tai kehityskeskusteluja ei ole toistaiseksi näin pienessä yhteisössä nähty tarpeelliseksi, sillä jokaisella on mahdollisuus antaa palaute päivittäin välittömästi. Jos henkilökunnan määrä kasvaa, otetaan kehityskeskustelut käyttöön.

jos, niin millä keinoin? Miten toimitte ruuhkahuipuista selvitäksenne?

Suosittelavaa luettavaa

Hyvä työpaikka. Suomen Hammaslääkäriliiton hyvän työpaikan kriteereitä pohdineen työryhmän muistio, helmikuu 2005. www.hammaslaakariliitto.fi

Pöyry M. Hammaslääkäri henkilöjohtajana (pääkirjoitus). Suom Hammaslääkäril 2006; 13 (10–11): 576.

Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön

oppaita 2004:3. www.stm.fi (julkaisut)
Työelämän keskeiset lait ja yksityissektorin työsuhteet: www.hammaslaakariliitto.fi (yksityissektori-sivusto jäsenalueella)

Valpola A. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY, Helsinki 2002.

Laatuvinkkiyöryhmä:

Kaj Rönneberg
Britta Haikola
Eeva Rahikka
Annariitta Kottonen

LAATUVINKIT LIITON KOTISIVUILLA WWW.HAMMASLAAKARILIITTO.FI.
KATSO "PALASET KOHDALLEEN" JÄSENALUEEN OHJEITA-SIVULTA.