

Opinnäytetyö (AMK)

Suuhygienisti

Turun Ammattikorkeakoulu

2016

Mari Impilä, Katri Pyykkönen

PEREHDYTTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA

– perehdytysohjelman uudistaminen Varsinais-
Suomen sairaanhoitopiirin suu- ja leukasairauksien
klinikan hoitohenkilökunnalle

OPINNÄYTETYÖ AMK | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Suuhygienisti

Marraskuu 2016 | Sivumäärä 36 + 3

Mari Impilä, Katri Pyykkönen

PEREHDYTTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA

- Perehdytysohjelman uudistaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Suu- ja leukakirurgian klinikan hoitohenkilökunnalle

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli uudistaa Varsinais-Suomen Sairaanhoitopiirin Suu- ja leukasairauksien klinikan perehdyttämisohjelma. Toimeksianto tuli suu- ja leukasairauksien klinikalta, jossa koettiin tarvetta uudistaa vanha, paperinen perehdytysohjelma uuteen sähköiseen muotoon. Perehdytysohjelmaa muokattiin yhtenäiseen muotoon sairaanhoitopiirin oman perehdytysohjelman kanssa, ja huomioitiin VSSHP:n henkilöstösuunnitelma osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada klinikalle sähköinen perehdyttämisohjelma, joka palvelee toimeksiantajaa ja uutta työntekijää perehdyttämistilanteessa. Tavoitteena oli tuottaa näyttöön perustuvaa materiaalia perehdytysohjelmaan ja saada osastolle käyttöön ajanmukaistettu perehdytysohjelma, joka vahvistaa osaamisen johtamista. Opinnäytetyö toteutettiin vuorovaikutussuhteessa toimeksiantajan kanssa, työelämään sitoen.

Opinnäytetyön tuloksena suu- ja leukasairauksien klinikalla on käytössä ajanmukaistettu perehdytysohjelma, joka noudattaa organisaation strategiaa, visioita ja tavoitteita ja tukee osaamisen johtamista. Perehdytysohjelman toimivuutta testattiin prosessin aikana, ja sen tarpeellisuus sekä toimivuus huomattiin hyväksi. Sähköisessä muodossa olevaa perehdytysohjelmaa on jatkossa helppo muokata ja se auttaa työprosessien kehittämisessä.

ASIASANAT:

Perehdytys, osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme

November 2016 | Total number of pages 36 + 3

Mari Impilä, Katri Pyykkönen

ORIENTATION AS PART OF SKILLS MANAGEMENT

Redesigning the staff orientation of instruction for the Department of Oral and Maxillofacial Diseases of the Hospital District of Southwest Finland

This thesis describes the development of the staff orientation program for the Department of Oral and Maxillofacial Diseases of the Hospital District of Southwest Finland. The assignment was commissioned by the Department of Oral and Maxillofacial Diseases, which had identified the need for a new electronic orientation program to replace the old paper-based orientation. The orientation program was modified for consistency with the Hospital District's orientation program and the skills development aspect of the human resource plan of the Hospital District of Southwest Finland was taken into consideration.

The purpose of this project was to provide the Oral and Maxillofacial clinic with an electronic orientation program to assist both the employer and a new employee in the orientation process. The goal was to produce evidence-based materials for an update orientation program for the Clinic, to improve the skills management. The project was implemented in collaboration with the client, focusing on everyday work.

As a result of this project, the Department of Oral and Maxillofacial Diseases has a new, up-to-date orientation program, which complies with organisational strategy, vision and goals, and supports skills management. The orientation program was tested during the process, and proved to be useful and functional. The orientation program will be easy to modify as future needs arise, and it also assist in the development of work processes.

KEYWORDS:

Instruction, skills management, learning organisation.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	5
1 JOHDANTO	6
1 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
1.1 Kehittämistyön luonne	7
1.2 Kohdeorganisaatio	8
1.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	9
2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TEHTÄVÄT	10
3 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA	11
3.1 Osaamisen johtaminen	11
3.2 Oppiva organisaatio	14
3.3 Perehdyttäminen	17
4 PEREHDYTTÄMISOHJELMAN TOTEUTTAMINEN	20
4.1 Perehdyttämisohjelman suunnittelu	20
4.2 Perehdyttämisohjelman toteutus	20
4.3 Perehdyttämisohjelma VSSHP: n suu- ja leukasairauksien klinikalle	22
5 POHDINTA	24
5.1 Opinnäytetyön prosessin arviointi	24
5.2 Kehittämishankeen luotettavuus ja eettisyys	25
5.3 Kehittämistyön tietoperustan pohdinta	25
LÄHTEET	27

LIITTEET

- Liite 1. Organisaatiokaavio
- Liite 2. Perehdytysohjeet
- Liite 3. Tehtäväkohtainen perehdytys

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

VSSHP	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri
Intra	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin sisäinen internet, Santra
HRM	Henkilöstöhallinto

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe saatiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä, joka toivoi sähköistä perehdytysohjelmaa uudelle hoitohenkilökunnalle suu- ja leukasairauksien klinikalla. Klinikalla oli vanha, päivittämätön paperinen perehdytyskansio ja intrassa yleiset perehdytysohjeet, joten klinikalla oli tarve uudelle sähköiselle ja päivitetylle perehdytysohjelmalle. Perehdyttämisen apuvälineet löytyvät Moodle oppimisympäristöstä, Varsinais-Suomen Sairaanhoitopiirin sisäisestä internetistä, myöhemmin intra (Santra).

Varsinais-Suomen Sairaanhoitopiirin (VSSHP) strategian tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista, parantaa työhyvinvointia sekä lisätä työtyytyväisyyttä ja ylläpitää erikoissairaanhoidossa tarvittavia tietoja ja taitoja (VSSHP 2016, a). VSSHP:lla on työhyvinvointiohjelma, jonka tärkein voimavara on osaava ja palveluhenkinen henkilöstö. Hyvinvointiohjelma kertoo sairaanhoitopiirin yhteisestä käsityksestä työhyvinvoinnista, hyvästä työstä ja hyvästä työpaikasta. Työskentelyn onnistumisen ja toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että VSSHP työnantajana huolehtii työpaikan toimivuudesta, perehdytys toteutetaan huolellisesti ja työllä on tavoitteet, joiden toteutumista seurataan. Työprosessien tulisi olla sujuvia sekä osaavaa henkilöstöä tulisi olla riittävästi. (VSSHP 2016, b.)

Perehdytys lähtee organisaation vision, strategian ja tavoitteiden esille tuomisesta. Työnantaja mahdollistaa perehdytyksen toteuttamisen ja on vastuullinen siitä. Hyvä perehdyttäminen tukee kollegiaalisuutta, tulokkaan työhyvinvointia ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. Perehdyttämällä on tärkeä merkitys osaamisen, työn jatkuvan oppimisen, työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Perehdytys auttaa siirtymään ja sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Keskeiset perehdyttäjät ovat uuden työntekijän lähiesimies tai muulla vastaavalla tavalla nimetty työntekijä. (Surakka ym.2008, 81- 82.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada klinikalle uusi, päivitetty sähköinen perehdyttämisohjelma joka palvelee toimeksiantajaa ja uutta työntekijää perehdyttämistilanteessa. Sähköisessä muodossa oleva perehdyttämisohjelma on jatkossa helposti päivitettävissä ja muokattavissa. Tavoitteena on tuottaa näyttöön perustuvaa materiaalia perehdytysohjelmaan ja selkeyttää uudelle työntekijälle eri osastojen toimintaa. Perehdytysohjelman pohjalta on jatkossa helpompi kehittää työprosesseja.

1 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Kehittämistyön luonne

Opinnäytetyö oli toiminnallinen, jonka tarkoituksena oli työelämän kehittäminen käytännössä. Vilkka & Airaksisen (2003, 9- 10) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä toimeksiantaja. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen kokonaisuus, se sisältää hankkeen tai projektin ja opinnäytetyön raportoinnin eli opinnäytetyön prosessin dokumentoinnin ja arvioinnin tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallisen opinnäytetyön tulee perustua ammattiteorialle ja sen tuntemukselle. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön tulee sisältyä myös teoreettinen viitekehys. Kehittämistyö on toiminnallinen, esimerkiksi tapahtuma, tuotteen suunnittelu tai rakentaminen, joka muodostuu kehitettävästä tuotteesta tai tapahtumasta ja prosessia kuvaavasta kirjallisesta raportista. (Salonen 2013, 5-7.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tietoperusta, toimijat, menetelmät, materiaalit ja aineistot sekä tuotos. Se etenee loogisesti aihevalinnan, rajauksen, suunnittelun ja organisoinnin sekä tuotoksen kautta arviointiin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä syntyy tuotos, joka sisältää oppaan, mallin, tuotteen tai palvelun joka on aikaisempaa parempi tai kokonaan uusi. (Salonen 2013,5-6.) Toikko ja Rantanen kuvaavat miten opinnäytetyö etenee lineaarisen mallin mukaan. Toiminta alkaa tavoitteiden määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja prosessin päättämiseen sekä lopuksi arviointiin ja tuotoksen leviytykseen. Opinnäytetyön rakenne, prosessikuvaus kertoo ajan, menetelmät, toimijat sekä tuotoksen. (Toikko & Rantanen 2009, 64.)

Toimeksiantajan toiveiden mukaisen ja toimivan perehdytysohjelman laatimiseksi tehtiin yhteistyötä VSSHP: n suu- ja leukasairauksien klinikan kanssa. Perehdytysohjelman laatimiseksi klinikalta saatiin vanha paperinen versio, työntekijät lähettivät sähköpostia kunkin erikoisalan tärkeimmistä toimintatavoista ja työntekijöiden toiveita kuunneltiin, ja keskusteltiin osastonhoitajan kanssa. Alustavassa keskustelussa sovittiin jo, että koko sairaanhoitopiiriä koskeviin yleisiin perehdytysmateriaaleihin ei puututa vaan keskitytään toimialakohtaiseen, ja tässä tapauksessa suu-ja leukasairauksien klinikan oman perehdytysohjelman tuottamiseen. Opinnäytetyön valmis tuotos saatetaan klinikan hoitohenkilökunnan käyttöön.

1.2 Kohdeorganisaatio

Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiriin kuuluu seitsemän (7) sairaalaa Varsinais-Suomen alueella: kaksi Turussa ja lisäksi Halikossa, Salossa, Loimaalla toimivat sairaalat, ja Vakka-Suomen sairaala sekä Uudenkaupungin psykiatrinen sairaala. Sairaanhoidopiiri koostuu 28 jäsenkunnasta Varsinais-Suomessa ja tarjoaa kattavat erikoissairaanhoidon palvelut oman maakuntansa asukkaille sekä huolehtii Vaasan ja Satakunnan sairaanhoidopiirien yliopistosairaالاتasoisen palveluiden saatavuudesta. Sairaanhoidopiiriin sairaaloita käytetään myös opetukseen, tieteelliseen tutkimukseen ja työharjoitteluun. (VSSH 2016, c.)

Sairaanhoidopiiriin ylin päätösvalta kuuluu kuntayhtymän valtuustolle, johon jäsenkunnat valitsevat yhteensä 75 edustajaa. Kukin kunta valitsee kunnan koon mukaan 1-5 jäsentä ja Turun yliopisto kaksi. Osan päätösvallostaan valtuusto on siirtänyt kuntayhtymän hallitukselle. Psykiatrian tulosalueella ja sairaanhoidopiiriin liikelaitoksilla on omat johtokunnat, jotka päättävät tietyistä niiden toimintaan kuuluvista asioista. (VSSH 2016, c.)

Suu- ja leukasairauksien klinikka on osa Varsinais-Suomen sairaanhoidopiiriin kuuluvan Turun yliopistollisen keskussairaalan toimintaa ja sijaitsee Turussa, Turun Hammaslääketieteellisen laitoksen kanssa samassa rakennuksessa, Dentaliassa. Klinikkan osaamisalueisiin kuuluvat hammashoito, hampaiden oikomishoito, suu- ja leukakirurgia ja kasvokipujen hoito. Näiden lisäksi TYKS:n T-sairaalassa toimii alueellinen hammaslääkäripäivystys sekä vuodeosastoa tarvitseville potilaille yhteinen korva- ja suusairauksien osasto. Hammaspäivystystä lukuun ottamatta, potilas tarvitsee lähetteen klinikalle. Klinikkan palveluita ja toimintoja tukee anestesia- ja lääketieteellinen osasto. (VSSH 2016, c.)

Suu- ja leukasairauksien klinikka kuuluu toimialue kuuteen, vastuualue TOC6, jonka johdossa on toimialuejohtaja ja ylihoitaja. Klinikkan vastuualuejohtajan alaisuudessa toimii eri hammashuollon erikoisalojen vastuuhenkilöt, ja toimialueen ylihoitaja ja osastonyli-lääkäri (Liite 1). Lisäksi klinikalla työskentelee ylihammaslääkäri, osastonhoitaja (1), eri suusairauksien erikoishammaslääkärit (10), hammaslääkäri (1), suuhygienistit (5), hammashoitajat (10), sairaanhoitajat (1), hallintovirkailijat ja sihteerit (6½). (VSSH 2016, c.)

1.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Monet lait asettavat omat edellytyksensä perehdyttämiseen. Työsopimuslaki (55/2001) edellyttää työnantajan ja työntekijöiden työsuhteiden edistämistä sekä työntekijöiden keskinäisiä työsuhteita. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään osana yrityksen toimintaa, omaa tehtäväänsä tai työmenetelmiä muutettaessa ja / tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän kykyjä kehittyä edetäkseen työurallaan. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1§.) Työturvallisuuslaissa (738/2002) on määritelty, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava perehdytyksessä työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen.

VSSHP: n hyvän johtamis- ja hallintotavan periaatteet painottavat esimiehen vastuuta luoda työntekijöille sellaiset edellytykset, että he suoriutuvat tehtävistä ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä esimiehen on varmistettava, että alaiset hallitsevat tehtäviensä edellyttämät asiat. Tarvittaessa on työntekijöille järjestettävä työtehtävien edellyttämää perehdytystä ja koulutusta. (VSSHP 2016, d)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) ohjaa myös perehdytystä. Lain mukaan organisaation työhönotossa tulee käsitellä työnantajan toimesta yhteistoimintaneuvotteiluissa noudatettavia yleisiä periaatteita, käytäntöjä ja menetelmiä. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) edellyttää työnantajalta valmiutta käydä läpi työntekijän opetukseen, ohjaukseen ja perehdytykseen liittyvät asiat (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, 5 luku 26§). Pelastustoimiasetuksessa (857/1999) ohjeistetaan organisaatiota turvallisuussuunnitelmassa, jossa on selvitettävä vaaratilanteet ja niiden vaikutukset, toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi ja suojautumismahdollisuudet sekä suojeluhenkilöstö. Organisaation tulee myös varata ja kouluttaa suojeluhenkilöstö sekä perehdyttää muu henkilöstö turvallisuussuunnitelmaan.

Yksi osa perehdyttämistä on rekrytointi. Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon Henkilötietolaki (523/1999), Laki yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004) ja Laki nuorista työntekijöistä (998/1993). Laki naisten ja miesten tasa-arvosta (609/1986) sekä Laki yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunnasta (1327/2014), jossa katsotaan syrjinnäksi myös syrjivä työpaikkailmoittelu. VSSHP sitoutuu edistämään tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisemään syrjintää kaikessa toiminnassaan (VSSHP 2016, e).

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia suu- ja leukasairauksien klinikalle uusi, päivitetty sähköinen perehdyttämisohjelma, joka palvelee toimeksiantajaa ja uutta työntekijää perehdyttämistilanteessa. Tehtävänä oli tuottaa sähköisessä muodossa oleva perehdyttämisohjelma, joka on jatkossa helposti päivitettävissä ja muokattavissa. Tavoitteena oli, että osastolla on tulevaisuudessa käytössä ajanmukaistettu perehdytysohjelma, joka noudattaa organisaation strategiaa, visioita ja tavoitteita ja tukee osaamisen johtamista. Perehdytysohjelman pohjalta on jatkossa helpompi myös kehittää työprosesseja.

3 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA

3.1 Osaamisen johtaminen

Jokaisella työpaikalla työ kehittyy koko ajan ja se vaatii uutta osaamista. Uudet laitteet, järjestelmät, hoitoprosessit, raportointitavat vaativat jatkuvaa uudistumista ja kehittymistä sekä yksilönä että ryhmänä. Johtaja on avainasemassa työssä tapatuvan osaamisen mahdollistajana. Esimiehen tehtäviin kuuluu työpaikan toiminnan rakenteiden luominen sellaiseksi, että ne tukevat osaamista ja työpaikalla oppimista. (Moisalo 2011, 366 - 368.)

Kaiken johtamisen lähtökohtana on osata johtaa itseään. Johtajan tulee tietää mitkä ovat omat vahvuudet ja kehittämiskohteet, sen jälkeen voi johtaa muita. (Sydänmaanlakka 2009,153; Manka 2011,100; Sydänmaanlakka 2014,42) Itsensä johtaminen nähdään kokonaisuutena, johon vaikuttaa fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kokonaisuus. Esimiehen on osattava tunnistaa nämä osa-alueet ja pidettävä huolta itsestään, jotta hän pystyy johtamaan itseään sekä pitämään huolta muista. (Sydänmaanlakka 2009, 153- 156.)

Maailman muutokset näkyvät myös yksilötasolla. Muutama vuosi sitten opitut asiat ovat jo vanhentuneita ja niiden tilalle on tullut uutta. Tämän hetkinen tieto ja taito voi olla vanhentunutta jo hyvinkin pian. Jatkuva muutos toimintaympäristössä ja toimialan kehitys edellyttää muutosvalmiutta ja osaamisen ylläpitoa. (Törmälä ym. 2015,35; VSSHP 2016, b.)

Vain innostuneet, osaavat ja työssään hyvinvoivat ihmiset saavat aikaan tuloksia. Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa keskeisellä tavalla henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Osaamisen johtaminen korostuu työvoiman ikääntyessä. Huoli osaamisen säilymisestä korostaa johtamisen osaamista. (Virtainlahti 2009, 68; Juuti & Vuorela 2015,8.) Elina Hyrkäksen tekemässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen linkitetään henkilöstövoimavarojen johtamisen, tietojohtamisen ja oppivan organisaation viitekehyksiin. Hyrkäksen mukaan osaamisen johtamisella kehitetään, ei pelkästään yksilöiden, vaan myös organisaation johtamista sekä organisaation yhteistyövalmiutta. Osaamisen johtamisessa tulee huomioida organisaation itselleen asettamat strategiset tavoitteet. (Hyrkäs 2009, 3.)

Johtaminen on moniulotteinen prosessi, jota tapahtuu monella eri tasolla. Näitä ovat itsensä -, yksilöiden -, virtuaalitiimin ja tiimin johtaminen sekä lisäksi organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Kaikki nämä tasot vaativat omanlaista johtamisen osaamista sekä joka tasolla on omat haasteensa. Organisaatiot yleensä valitsevat näistä tärkeimmät ja keskittyvät niiden kehittämiseen. Nykyinen hyvä johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritusta. Johtamiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Virallinen johtaja tarvitaan edelleen, mutta hän osaa jakaa vastuuta ja valtaa, jolloin hänen tehtävänsä helpottuvat. (Sydänmaanlakka 2014, 41- 44.)

Tuula Kivisen tekemässä tutkimuksessa vuonna 2005 oli tarkoituksena selkeyttää knowledge management -käsitettä ja kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista ja selittää siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimukseen osallistui yhteensä 25 terveydenhuollon organisaatiota. Tutkimuksen tulosten mukaan kaikissa organisaatioissa tiedon hankintaa, säilyttämistä ja käyttöä ei ole suunniteltu, eikä ole sovittu yhteisistä toimintatavoista. Suurimmaksi ongelmakohtaksi koettiin vertailutiedon saanti muista organisaatioista ja tiedonvaihdon vähäisyys organisaation sisällä. Aikaisemmin tieteellisessä liikkeenjohdossa työntekijän tuli osata vain oma rajattu työtehtävä, jolloin organisaation kokonaisuuden tuntemista ei katsottu tarpeelliseksi (Kivinen 2008, 16). Kivinen lainaa tutkimuksessaan sekä aikaisempia alan ja uudempia tutkijoita. 1940 -luvun lopulla Mary Parker Follet (ks. Kivinen 2008, 16) korosti myös johtajan roolia tiedon yhdistäjänä ja arvioijana. Uudemmissa johtamisteorioissa henkilöstövoimavarojen johtamisessa nähdään tärkeäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Kivinen 2008, 16.)

Kivisen mukaan työelämän verkostomainen työtapa edellyttää tiedon jakamista ja uuden tiedon muodostamisen ja kehittämisen hyödyntämistä (Kivinen 2008, 16.) Lisäksi työssä ei enää riitä kapea-alainen osaaminen, vaan työelämän osaamisvaatimukset yksilölle ovat laajentuneet. Näin ollen osaamista on kehitettävä ammatillisen koulutuksen jälkeen koko ajan, koska tieto muuttuu koko ajan. (Kivinen 2008, 17.)

Kivisen tutkimuksessa tuodaan esille selkeästi, että tieto on dataa eli raakatietoa, joka on merkityksetöntä irrotettuna ympäristöstään. Tieto on kontekstisidonnaista, joka muuntuu informaatiosta ihmisen käsitellessä ja muokatessa sitä mm. vertailemalla aiempiin kokemuksiin, tekemällä johtopäätöksiä ja yhdistelemällä informaatiota muuhun tietoon. (Kivinen 2008, 47.) Osaamisen merkitys merkitsee eri asiaa organisaatiolle ja yksilölle. Organisaatiolle osaaminen merkitsee kyvykkyyden perustaa ja yksilölle työssä menestymisen perustaa. Johtamisen näkökulma yhdistää organisaation kyvykkyyden perustaa

ja yksilön työssä menestymistä. Osaaminen on keino tavoitteiden saavuttamiseen ja johtamisen kohde. (Kivinen 2008, 55.)

Osaamisen johtamisessa voidaan nähdä neljä lähestymistapaa: osaamisen luonteeseen keskittyvä, tietotekninen osaaminen, strategisen tason liiketoiminnallinen ja organisatorisen kehittämisen lähestymistapa (Kivinen 2008, 116). Jotta organisaatio voi muodostaa uutta tietoa ja osaamista ja hyödyntää sitä palveluiden ja toiminnan kehittämisessä, organisaatiossa tulee olla kyky muodostaa uutta tietoa ja osaamista. Organisaatiossa tulisi olla osaamista tukeva kulttuurin olemassaolo, jonka tyypillisiä piirteitä ovat luottamus, sitoutuminen ja yhteistyö. (Kivinen 2008, 117.)

John Boudreau ja Peter Ramstad ovat samoilla linjoilla Kivisen kanssa kirjassaan ”Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus”. He tarkoittavat kirjassaan osaamisella voimavaraa, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden sekä yksittäisten että työntekijäryhmien olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoimista. Monissa organisaatioissa on piilossa mahdollisuuksia kilpailuedun luomiseen, mutta näitä mahdollisuuksia ei kyetä tunnistamaan eikä hyödyntämään, koska organisaatioissa henkilöstön osaamiseen ja organisointiin liittyvissä päätöksissä ei käytetä samaa tarkkuutta ja logiikkaa kuin muihin voimavaroihin liittyvissä päätöksissä. (Boudreau ja Ramstad 2008,16–17.) Myös Anneli Ranki sekä Moisalo toteavat kirjoissaan osaamisen ja oppimisen turvaavan organisaation menestyksen myös tulevaisuudessa (Ranki 1999,9; Moisalo 2011,91 -92).

Rankin mukaan osaamisen lisäksi myös nopea oppiminen ja sen suuntaaminen ovat tärkeitä, sillä osaamisen arvo ja hyödyllisyys vanhenevat ja kuluvat. Osaamistarve selviää miettimällä mitä osataan nyt ja mitä pitäisi osata. Näiden kahden erotus on osaamistarve. Osaamistarpeeseen vaikuttaa myös näkemys siitä mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Ranki 1999: 11- 12.)

Jotta osaaminen voisi olla organisaation kilpailuvaltti, edellyttäisi se organisaation näkemystä osaamisesta (Boudreau ja Ramstad 2008,19, 31). Osaamista tulisi tarkastella yksilön, ryhmä ja organisaation näkökulmasta, ja olisi hyvä lähteä tunnistamaan osaamista yrityksen tai työryhmän tavoitteista tai perustehtävistä eli, mitä on tarkoitus saada aikaan (Ranki 1999, 20). Osaamisen johtamisen avulla on tunnistettu, että ihmisillä on itsellään se osaamispääoma, johon organisaation osaaminen perustuu. Organisaation etua ajavat ihmiset, jotka ovat sitoutuneita oman työnsä ja organisaation kehittämiseen. Työntekijät, joilla on riittävästi tietoja ja osaamista, voivat kehittää organisaatiota ja näin kantaa vastuuta organisaation kehittämisestä. (Juuti & Vuorela 2015, 165- 166.)

3.2 Oppiva organisaatio

Nykyajattelun mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisön osaamisen kehittymisestä. Työyhteisön oppimista voidaan tukea kehittämällä johtamisen prosesseja, rakenteita ja toimintamalleja. (Kuntatyönantajat 2011.) Oppiminen strategisen johtamisen mallina syntyi tarpeesta vastata asiakkaiden tarpeisiin entistä nopeammin ja tarkemmin. Jotta tämä voisi toimia hyvin ja oikein, se edellyttää perinpohjaisia muutoksia niin ihmisten ajattelutavassa kuin organisaation rakenteissa. Organisaation on kyettävä kehittämään sisäistä tiedon kulkua ja olla herkempi ulkoisille viesteille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 90.)

Tiedon ja osaamisen johtamisessa on useita teorioita, jotka kukin painottavat eri katsantokantoja. Kompetenssipohjainen strategia kunnioittaa luovuutta ja joustavuutta jättämättä ydinosaamista varjoonsa. Kompetenssipohjaisen johtamisen avainsana on strateginen johtaminen ja HRM, jossa pyritään hahmottamaan yrityksen strategiaa ja kilpailua ja uutta näkökulmaa siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 27.) Yksi teoriapohjista on oppiva organisaatio. Tämän teorian taustalla on moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana, jonka näkökulmia ovat psykologia, kasvatustieteet ja organisaatioteoria. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12). Toimeksiantajan oman henkilöstöpoliittisen ohjelman perusteella tähän opinnäytetyöhön sopii hyvin sekä kompetenssipohjainen että oppiva organisaatio – pohjainen teoriapohja.

Perehdytettäessä uutta henkilöstöä, tulee organisaatiossa olla ydinosaamista, jotta uusi henkilöstö saa laadukasta ja laajaa ymmärrystä yrityksen toimintatavoista. Samalla luovuus ja joustavuus uuden oppimisessa ja muutoksissa on tärkeää, jotta organisaatio voi kehittyä ja vastata ulkopuolelta ja organisaation sisältä tulleisiin haasteisiin. Osaamis-pohjainen strategia voi auttaa muutosprosesseissa, sillä se edellyttää määrittelemään selkeän vision ja miettimään tarkkoja kehittämiskohteita, jotta uuden toimintamallin kykyjä voidaan rakentaa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 30.)

Kuten edellä mainittiin, kompetenssipohjaisen johtamisen eräänä avainsanana on HRM. HRM pitää sisällään monia toimintoja: valvoa, että yrityksessä on riittävästi sopivaa henkilöstöä, varmistaa henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus työtehtäviinsä ja mahdollinen lisäkoulutuksen tarve, olla tukena yrityksen muutoksissa ja ylläpitää henkilöstörekisteriä ja hoitaa lakisäätteiset henkilöstöhallinnon tehtävät. (Terrington ym. 2005, 7-8.)

Neuvokas henkilöstöhallinnan johtaminen edellyttää jatkuvaa tasapainoilua tarvittavan työvoiman ja yrityksen strategian ja talouden kohtaamisessa (Terrington ym. 2005, 4). Termi HRM ei ole helposti selitettävissä kahdesta syystä: toisaalta se on kuvattu hallintotavaksi, joka perustuu kirjaan, jolloin se on moderni ja ”pöyhkeä” nimi asialle, joka aikaisemmin tunnettiin nimeltä henkilöstöhallinto. Toisaalta, se on laajalti käytetty termi, joka tarkoittaa käytännössä erillisenä henkilöstöhallintoa. HRM on muutakin kuin päivitetty nimike henkilöstöhallinnolle, se myös viittaa sille ominaiseen filosofiaan tuoda esiin henkilökeskeistä organisaation toimintaa, joka palvelee nykyaikaista yritysmaailmaa tehokkaammin kuin perinteinen henkilöstöhallinto. (Terrington ym. 2005, 6-7.)

Oppimista tapahtuu usealla erilaisella tavalla ja organisaatiossa tarvitaan eri tilanteissa erilaista oppimista. Oppiminen voi olla yksilön käyttäytymisen muuttumista tai tiedon hallinnan kehittymistä jolloin opitaan hallitsemaan erilaisia tilanteita havainnoimalla. Oppimisen keskeinen vaihe on reflektointi eli pohtiminen. Siinä oppija pohtii organisaation ajattelun ja tekemisen välistä suhdetta. Ajattelu tai tekeminen viittaa toimintaan, jossa opittavaa mallia tai teoriaa kokeillaan käytäntöön. (Virtanen & Stenvall 2014,191.)

Oppivan organisaation avainsanoja ovat mm. kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen. Kaikki nämä osa-alueet yhdistyvät mentoiminnassa. (Juusela ym. 2000,9). Lisäksi oppivan organisaation piirteisiin kuuluu yhteinen visio, sisäiset toimintamallit ja rakenteet, yksilön kehittäminen, tiimityö ja esimiestyö (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000,155).

Suomessa oppiva organisaatio on saanut jo jalansijaa osana työelämää. Ensimmäisenä kansainvälisesti aiheen toivat esiin organisaatiotutkijat Peter M. Senge, Chris Argyris ja Donald Schön jo 1970-luvun loppupuolella. Organisaatiotutkijat ovat todenneet, että oppivan organisaation käsitettä kuvataan monilla eri määritelmillä ja eri tieteenalojen näkökulmasta. (Salminen 2008,118; Kauhanen 2010,158; Virtainlahti 2009,228.)

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yhteisöä, joka osaa arvioida ja edistää oppimistaan. Voidaan myös puhua metaoppimisesta, jossa yksilö tai organisaatio pystyy johdon välityksellä lisäämään omaa oppimiskykyään. Oppiva yritys rohkaisee yksittäistä jäsentään oppimaan ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan laajemmin, käyttää oppimansa organisaation ulkopuolisten hyödyksi ja elää jatkuvassa muutosprosessissa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 34- 35.)

Jotta tietovarvoja voidaan ohjata, tulee ne tunnistaa yrityksessä sekä ymmärtää niiden kehitysdynamiikkaa ja tulosvaikutusten syntyä (Kirjavainen & Laakso-Manninen

2000,155). Heidän mukaansa ilman yhteistä visiota on työntekijöiden johtajista alkaen vaikeaa sitoutua yrityksen toimintaan. Yritys tarvitsee toimivia rakenteita ja toimintamalleja. Toisinaan toimintamalleja ja rakenteita pitää karsia tai muuttaa, jotta yritys toimisi sekä sisäisiä asiakkaita että ulkoisia asiakkaita kohtaan mahdollisimman hyvin.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointiin on kehitetty useita eri menetelmiä, jotka kaikki korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen, toiminta - ja työskentelytavan muuttumista, päätöksentekoon osallistumista ja näitä asioita edistävää johtamistapaa. (Hokkanen ym. 2008,96; Kauhanen 2009,159). Organisaation sanotaan oppivan, kun se hankkii tietoa eri muodossa ja eri keinoin. Organisaatio oppii myös luomalla uutta tietoa. (Ranki 1999, 25- 26).

Jatkuva oppiminen on keskeinen työn sisältö ja työn ilon lähde. Parhaimmillaan työ inspiroi ja tarjoaa mahdollisuuksia monimutkaiseen ongelmanratkaisuun ja niiden seurauksena onnistumisen tunteisiin. Osaamisen vahvistaminen ja oppiminen on yhä enemmän sosiaalinen prosessi, koska oppikirjatieto vanhenee entistä nopeammin. Yhä tärkeämpää on tietää, mistä tuoreen tiedon saa tai voi löytää. (Juholin 2009,175).

Osaamisen ja tietämyksen kehittämisessä antaa oppiva organisaatio siihen parhaimman perustan, oppivan organisaatio korostaa myös organisaation tehokkuutta. (Salminen 2008, 118- 119). VSSHP: n henkilöstösohjelman (VSSHP 2016,f) 2016 - 2018 yhtenä tavoitteena on kehittää yksiköiden työtehtäviä monipuolisin oppimismenetelmin sekä osaamista laajentaen, että erityisosaamista syventäen. Myös terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset ja toimialan kehitys edellyttävät kaikilta muutosvalmiutta sekä osaamisen ylläpitoa. Oppivan organisaation tiedon johtaminen merkitsee tietoista, päämäärähakuista ja systemaattista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason oppimisedellytyksiin ja sitä kautta tiedon käytäntöön istuttamiseen vaikuttamista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 156.)

VSSHP:n strategiassa vuoteen 2016 pidetään tärkeänä erikoissairaanhoidon erinomaista osaamista. Henkilöstön tehtävänä on hyödyntää ja kehittää osaamistaan laajasti maakunnan kansalaisten terveyden parantamiseksi. Näin erikoissairaanhoido toimii tehokkaasti ja toimintakulut vastaavat talouden vakauttamisohjelmaa. VSSHP: n tärkein voimavara tulee aina olemaan osaava ja palveluhenkinen henkilöstö. Jokaisen työpanos on tärkeä. (VSSHP 2016, a.)

3.3 Perehdyttäminen

Käsitys perehdytyksestä on muuttumassa, aikaisemmin perehdytys on ollut luonteeltaan varsin teknistä, jossa uudelle työntekijälle on kerrottu paljon uutta asiaa kertaluontoisesti. Nykyajattelun mukaan perehdytyksen tavoitteena ovat pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus. Perehdytyksen tavoitteena on tehdä siitä entistä yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa. Vaikka asiat ovat yleisiä, ne käsitellään yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. (Juholin 2009, 233- 235.)

Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä henkilö mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön positiivista vastaanottoa ja alkuohjausta. Tärkeä tavoite on saada työntekijä tuntemaan olevansa tervetullut ja kuuluvansa tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Perehdyttäminen eli työnopastus on oppimistapahtuma, jonka keskeisimpinä tehtäviä on saada työntekijä omaksumaan ja hallitsemaan työtehtävät. Olennaista on muistaa, että työnopastus tapahtuu järjestelmällisesti ja huolellisesti. Hyvin hoidetun perehdytyksen seurauksena syntyvät luontevat suhteet esimieheen, työtovereihin ja luottamusmiehiin. Huolellinen perehdytys kannattaa myös taloudellisesti, kun työt tehdään oikein ja sujuvasti, välttyään virheilä ja saman asian useaan kertaan tekemiseltä. Onnistunut perehdyttäminen luo myös hyvän perustan työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle. (Hokkanen ym.2008, 62- 63; Helsilä 2009, 48 – 49; Surakka & Laine 2011; 152; Juuti & Vuorela 2015, 63 -64.)

Perehdyttämisellä on tärkeä merkitys organisaation sisällä, jotta uudet työntekijät oppivat työpisteen toiminnat ja pääsevät organisaation sisälle. Perehdytyksessä voidaan käyttää apuna mentorointia, jonka avulla organisaatio voi päästä eteenpäin niissä tavoitteissa, joita ovat itselleen asettaneet. Mentorointi voi olla tukena, jotta oppiminen saataisiin osaksi organisaation kulttuuria. Organisaation tulee hallita, kehittää ja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamis pääomaa, ja samalla miettiä miten uudet työntekijät saadaan osaksi tätä kulttuuria. (Juusela ym. 2000, 9.)

Perehdyttämistä voidaan katsoa oppivan organisaation avainsanojen pohjalta. Uutta työntekijää ohjaa yleensä kokeneempi työntekijä, joka välittää omaa osaamistaan ja tietämystään kyseisellä työpaikalla tai työtehtävässä. Perehdyttämisen tulee olla yksilöllistä, näin uusi työntekijä saadaan sitoutuneeksi ja motivoituneeksi työyksikköön pidemmäksi aikaa. Kun uusi työntekijä on sisäistänyt uuden työpaikan tavat ja tehtävät, hän

voi antaa omasta työkokemuksestaan ideoita ja kehittämissuunnitelmia, jolloin myös pidempiaikaiset työntekijät oppivat uutta. Oppivan työyhteisön kehittäminen alkaa perehdytyksestä ja päättyy eläkkeelle siirtyvän henkilön osaamisen siirtämiseen muille työntekijöille. (Lahti 2007, 58; Juusela ym. 2009, 9; Kuntatyönantajat 2011; Juuti & Vuorela 2015, 57.)

Perehdyttämisessä johtajalla on suuri rooli tiennäyttäjänä, perehdytysuunnitelman laatimisessa, perehdyttämisen organisoinnissa ja sen toimeenpanijana. Perehdyttämisen apuna on työyhteisön joko sähköinen tai paperinen perehdytysohjelma. Perehdytysohjelmasta löytyvät kaikki perehdytykseen tarvittava materiaali. (Surakka ym. 2008, 75; Surakka & Laine 2011, 154.)

Surakka (2008,82); Kauhanen (2009, 92); Kupias & Peltola (2009, 94); Moisalo (2011, 330); ja Juuti (2015, 65) painottavat, että perehdyttämisen päävastuu on aina uuden työntekijän esimiehellä. Heidän mielestään esimies voi delegoida perehdyttämisen jollekin toiselle, esimerkiksi alaiselleen tai sille tiimille jonne uusi työntekijä sijoittuu. Myös Lahden tutkimuksen näkemyksen mukaan (2007, 57) osastonhoitaja on ensi sijassa vastuussa uuden työntekijän selviytymisestä ja perehdyttämisestä. Tutkimustuloksissa pidettiin tärkeänä, että osastonhoitaja nimeää perehdyttäjän, jolla on tieto ja taitoja perehdyttämisestä.

Rekrytointiprosessi on tärkeä osa perehdyttämistä. Rekrytoinnin merkitys on organisaatiolle aina suuri. Rekrytoinnin tavoitteena on löytää oikea ihminen organisaation käyttöön. Sen onnistuminen on tärkeää kaikille, sillä virherekrytoinnilla kustannukset ovat moninkertaiset onnistuneeseen rekrytointiin verrattuna. Rekrytointiprosessi käynnistyy tarpeesta saada uusi työntekijä organisaatioon. Työntekijää etsitään joko sisäisen tai ulkoisen rekrytoinnin kautta. Avoimesta työtehtävästä tiedotetaan sovittujen rekrytointikanavien kautta. Viimeiseksi sovitaan valintakriteerit, joiden avulla valitaan koulutukseltaan, kokemukseltaan ja ominaisuuksiltaan sopivin henkilö. Tavoitteena on saada tehtävään sopivin ja pätevin, silloin perehdytyksessä päästään vähemmällä ja voidaan vaikuttaa, millaista osaamista saadaan. (Hokkanen ym.2008, 62; Surakka ym.2008, 75- 76; Helsiä 2009, 21- 23.)

Rekrytointiprosessissa on tärkeää huomioida uuden työntekijän sosialisoituminen uuteen työpaikkaan. Ei riitä, että hän oppii uudet toimintatavat, vaan hänen tulee omaksua myös uuden työpaikan arvot. Kuten Abrahamsson ja Andersen (2010, 133- 134) toteavat kirjassaan, niin sosialisoitumisessa on kolme vaihetta. Perusvaiheessa korostuu arvot,

odotukset ja tavat, jotka jokaisella uudella työntekijällä on hänen saapuessaan ensimmäistä kertaa uuteen työpaikkaan. Toisessa vaiheessa uusi työntekijä kohtaa ensimmäistä kertaa toisten työntekijöiden normit ja arvot organisaatiokulttuurissa. Tässä vaiheessa arvokontrastit saattavat kasvaa niin suuriksi, että uusi työntekijä jättää työpaikan. Rekrytoinnin kolmannessa vaiheessa uusi työntekijä jää organisaatioon ja asianomainen omaksuu organisaation arvot, tällöin uusi työntekijä on socialisoitunut uuteen työpaikkaan, tullut osaksi organisaatiota.

Uuden työntekijän kannalta on tärkeää, että organisaatiossa olisi jatkuvan oppimisen menetelmä. Myös perehdyttäjä on oppimisprosessissa uuden henkilön tullessa töihin. Perehdyttäjä oppii välittämään ydinosaamista ja organisaation toimintatapoja niin, että uuden henkilön on helpompi samaistua organisaatioon ja sisäistää sen tavat ja toimintakulttuuri. Oppivassa organisaatiossa perehdyttäminen on vastavuoroista oppimista siten, että uuden työntekijän tai vapaalta palaavan vanhan työntekijän näkemykset tulevat kuuliksi ja organisaatio voi oppia myös hänen havainnoistaan, kysymyksistään ja osaamisestaan. Yhteisöt saavat huiman edun osatessaan yhdistää strategisen osaamisen johtamisen jäsentensä luonnollisiin kasvun ja oppimisen tarpeisiin. Parhaimmillaan ihmisen kokonaisvaltainen henkinen kasvu antaa pohjan yhteisön, organisaation kehittymiselle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 39; Kuntatyönantajat 2011.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa kunkin yrityksen strategiaa, jotta uusi työntekijä saadaan integroiduksi omaan työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Lähtökohtaisesti oletetaan, että uusi työntekijä osaa oman substanssialansa hyvin, jolloin hänet perehdytetään kyseisen organisaation toimintatapoihin ja kyseiseen yksikköön. Näin ollen uudella työntekijällä on tietämystä alasta, johon on hakenut työhön. (Juusela ym. 2000, 9.)

Perehdyttäminen kannattaa suunnitella riittävän pitkälle aikavälille jolloin uusi työntekijä saa hyvän alun työlleen. Perehdyttäminen voi päättyä myös työntekijän lähtöön työpaikalta. Lähtevältä työntekijältä on hyvä pyytää aina palautetta, sillä työntekijällä on kokemusta ja näkemystä, jota kannattaa hyödyntää työyhteisössä. Perehtymiskauden lopulla on hyvä järjestää tapaaminen esimiehen, työntekijän ja perehdyttäjän välillä. Tapaamisessa keskustellaan perehdyttämisen etenemisestä, mahdollisista kehitystarpeista sekä uusista ideoista, jolla organisaation toimintaa voidaan kehittää. Vaikka varsinainen perehdytys loppuu, työntekijän oppiminen jatkuu. (Hokkanen ym. 2008, 69; Kupias & Peltola 2009, 109 -110; Surakka & Laine 2011, 157.)

4 PEREHDYTTÄMISOHJELMAN TOTEUTTAMINEN

4.1 Perehdyttämishjelman suunnittelu

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin substanssiosaamista ja sen käytäntöön saattamista suu- ja leukasairauksien klinikan eri osaamisalueilla saatujen kirjallisten materiaalien ja niitä täydentävien kysymysten avulla. Kirjallisena materiaalina saatiin toimeksiantajan aikaisemmat kirjalliset perehdyttämishjeet ja hoitohenkilökunnan osaamiskartta. VSSHP:n nettisivuilta etsittiin henkilöstöohjelma vuosille 2016- 2018, toimeksiantajan strategia, tasa-arvo -ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä henkilöstökertomus vuodelta 2014. Toimeksiantajan pyynnöstä näitä asiakirjoja ei laiteta liitteinä opinnäytetyöhön.

4.2 Perehdyttämishjelman toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia suu- ja leukasairauksienklinikalle uusi, päivitetty sähköinen perehdyttämishjeistus, joka palvelee toimeksiantajaa ja uutta työntekijää perehdyttämistilanteessa. Tehtävänä oli tuottaa sähköisessä muodossa oleva perehdyttämishjeistus, joka on jatkossa helposti päivitettävissä ja muokattavissa. Tavoitteena oli, että osastolla on tulevaisuudessa käytössä ajanmukaistettu perehdytysohjelma, joka noudattaa organisaation strategiaa, visioita ja tavoitteita ja tukee osaamisen johtamista. Perehdytysohjelman pohjalta on jatkossa helpompi myös kehittää työprosesseja.

Hanke toimeksiantajalta saatiin tammikuussa 2016 ja helmikuussa oli ensimmäinen palaveri toimeksiantajan kanssa. Maaliskuussa pidettiin palaveri opinnäytetyötä ohjaavien opettajien kanssa. Opinnäytetyön suunnitelma valmistui huhtikuussa. Toukokuussa saatiin klinikan työntekijöiltä heidän toiveensa niistä asioista, mitkä tulisi näkyä perehdytysohjelmassa. Toiveita lähettivät kaksi hammashoitajaa, suuhygienisti, sairaanhoitaja sekä osastonhoitaja. Osastonhoitaja välitti henkilökunnan antamat tiedot meille sähköpostitse. Työntekijöiden vastauksissa oli tietoa laajasti klinikan eri toiminnoista, esimerkiksi anestesiat- ja kliinisestä hammashoidosta, näytteidenotosta sekä kuvanlukijan käytöstä. Henkilökunta lähetti meille myös yleisiä näkökulmia, mitä he toivoivat perehdytysohjeistukseen sisällytettävän. Näitä olivat hoitoprosesseihin perehdyttäminen, yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen opettaminen uudelle työntekijälle, laitteisiin ja erilaisiin potilasohjeisiin perehdytys, poliklinikan vastuuhenkilöiden ja heidän tehtävien esittely, lääke- ja

ensiapukoulutus. Henkilökunta toivoi myös välttämään uuden työntekijän pitkäaikaista sitouttamista yksipuoliseen työskentelyyn yhdessä toimipisteessä. Henkilökunnan mukaan työnkierto edistäisi uuden työntekijän kehittymistä ja perehdyttämisen monipuolistamista.

Ennen kesäkuun palaveria päätettiin perehdytysohjeistuksen tiedonkeruuseen ja päivitykseen käyttää Learning Cafe- työpajamenetelmää. Keräsimme henkilökunnalta saatua perehdytysmateriaalia Excel-taulukon muotoon.

Kesäkuun palaveri pidettiin Learning Cafe-työpajatyypillisesti. Palaveriin osallistui kaksi hammashoitajaa, suuhygienisti, sairaanhoitaja sekä osastonhoitaja. Palaveriin vietiin tulostetun A3 – kokoisen Excel-taulukko. Taulukkoon oli jaoteltu anestesia, protetiikka, oikomishoito, kirurgia, kliininen hammashoitoa ja yleiset asiat, hoitotoiminnot (Liite 2). Taulukon tarkoituksena oli selkeyttää, mitä asioita otetaan perehdytysohjeistukseen ja paljonko niitä avataan. Taulukon avulla pyrittiin myös hahmottamaan, millaiseen muotoon perehdytysohjeistus tehdään. Perehdytysohjeistuksen tuli olla sähköinen, helposti muokattavissa ja päivitettävissä oleva. Taulukko lähetettiin etukäteen toimeksiantajalle tiedoksi ja tutustuttavaksi.

Kaikki palaveriin osallistuneet täyttivät taulukkoa omien näkemysten mukaan ja tuottivat taulukkoon myös omia kehittämis ehdotuksia. Henkilökunta esitti kysymyksiä sekä keskusteltiin nykyisistä käytännöistä. Taulukon täyttäminen henkilökunnan kanssa oli hyvin vuorovaikutteinen. Kaikkien toiveita kuunneltiin sekä ne kirjattiin ylös. Henkilökunta oli asiasta innostunut ja työskentely oli positiivista. Kaikilla oli ajatuksia siitä, miten perehdytys tulisi toteuttaa sekä mitä asioita ja työtehtäviä tulisi uudelle työntekijälle opettaa. Palaverissa saatiin tarkempaa tietoa klinikan käytännöistä ja käytiin läpi toimintaprosesseja.

Tiedot kerättiin siten, että työtehtävät ryhmiteltiin erikseen, ja suu- ja leukasairauksien klinikan yleisistä perehdytysohjeista tehtiin erillinen Word -pohjainen ohjelma. Lopulta päätettiin yhdenmukaistaa suu- ja leukakirurgian tehtäväkohtainen perehdytysosio samanlaiseen taulukkomuotoon kuin VSSHP: n yleinen sähköinen perehdytysohjelma on. Taulukosta saatiin positiivisia kommentteja. Taulukko selkeytti perehdytyskäytäntöjä ja helpottaa perehdyttäjää toimimaan järjestelmällisesti ja huolellisesti perehdytystilanteissa (Liite 3).

Kesäkuussa opinnäytetyön teoriaosuus oli muokkaamista varten valmis ja heinäkuussa perehdytysohjelman päivitetty versio lähetettiin toimeksiantajalle muokkaamisehdotuksia ja kommentteja varten. Elokuussa 2016 teoriaosuus oli valmis ja palaverissa toimeksiantajan kanssa tarkennettiin perehdytysohjelmaan tulevia tietoja mm. turvallisuudesta ja osaston erillisistä käytännöistä suojavaatteiden ja avaimien suhteen. Palaverissa pohdittiin runon tai mietelauseen liittämistä klinikan yleiseen perehdytysosion loppuun. Sopiva runo löydettiin Positiivareiden Ajatusten aamiaisen sähköpostipalvelusta.

Elokuun palaverissa päätettiin myös perehdytysohjelman osiot, joita ovat VSSHP: n yleinen perehdytys ja arviointilomake, suu- ja leukasairauksien klinikan yleinen perehdytys ja tehtäväkohtainen perehdytys. Perehdytysohjelma oli oikolukua vaille valmis syyskuussa 2016. Viimeinen palaveri suu- ja leukasairauksien klinikalla pidettiin syyskuun puolessa välissä 2016. Syyskuun palaveriin osallistui osastonhoitajan lisäksi myös suuhygienisti ja hammashoitaja, jossa yhdessä päivitettiin klinikan yleistä perehdytysosioita. Opinnäytetyö oli valmis marraskuussa 2016. Alla oleva kuvio kuvaa opinnäytetyön prosessia ajallisesti.



Opinnäytetyön lineaarinen aikana

4.3 Perehdyttämishjelma VSSHP: n suu- ja leukasairauksien klinikalle

Perehdyttämishjelma koostuu neljästä osasta: VSSHP: n yleinen perehdytys ja arviointilomake, suu- ja leukasairauksien klinikan yleinen perehdytys ja tehtäväkohtainen perehdytys. VSSHP: n yleisessä perehdytyksessä kerrotaan mm. palkanmaksuun, verokorttiin liittyvistä asioista ja yleisistä turvallisuussäännöistä. Yleinen perehdytys on VSSHP: n intrassa sähköisessä muodossa. Perehdytyksen arvioinnissa käytettävä lomake löytyy samasta yhteydestä.

Suu- ja leukasairauksien klinikan yleisessä perehdytyksessä kerrotaan toimi-, palvelu- ja tulosaluekohtaisista asioista sekä esitellään klinikkaa ja henkilökuntaa ja kerrotaan yleis-

sellä tasolla klinikan omista säännöistä, vastuualueista, kokouskäytännöistä ja päätöksentekotavoista. Yleisessä perehdytyksessä avataan myös sairaanhoitajien, hammashoitajien ja suuhygienistien työnkuvia.

Tehtäväkohtaisessa perehdytysohjelmassa kerrotaan eri hoitotoimenpiteisiin liittyvistä asioista ja ohjeista, ja siihen merkitään myös perehdyttäjän nimi. Nimetty perehdyttäjä käy arviointilomakkeen läpi uuden työntekijän kanssa vaihe vaiheelta ja erikoisalan vaihtuessa. Perehdytysohjelma tehtiin vain sähköisessä muodossa ja perehdytykseen on tarkoitus varata aikaa vähintään kaksi viikkoa. Tärkeää olisi etukäteen suunnitella ensimmäiset työviikot niin, että uusi työntekijä selviytyy niistä, kuitenkin niin, että saa tehdä kattavasti ja monipuolisesti erilaisia työtehtäviä.

Toimeksiantajan pyynnöstä näitä asiakirjoja ei laiteta liitteinä opinnäytetyöhön. Perehdyttämisohjeistus hoitohenkilökunnalle tallennetaan suu- ja leukasairauksien klinikan intranet -sivuille ja y-levyasemalle, josta se on mahdollista tulostaa perehdyttämisvaiheessa. Yleinen ohjeistus sisältää linkkejä VSSHP:n eri sivustoihin, joten sähköisen version lukeminen on välttämätöntä.

5 POHDINTA

5.1 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara, ilman sen työpanosta ei mikään organisaatio voisi toimia. Kun hyvin ja huonosti toimivien organisaatioiden toimintaa tarkastellaan, huomataan aina, että organisaation menestyksen ratkaisee henkilöstö ja sen osaaminen. Prosesseissa tulee ottaa huomioon, miten ja minkälaista henkilöstöä organisaatioon hankitaan, miten henkilöstöä ohjataan ja johdetaan, ja miten heidän osaamista arvioidaan. Kuinka henkilöstöä palkitaan hyvistä suorituksista, miten heitä kannustetaan itsensä kehittämiseen. (Kauhanen 2010, 229.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia suu- ja leukasairauksien klinikalle uusi, päivitetty sähköinen perehdyttämishjelma, joka palvelee toimeksiantajaa ja uutta työntekijää perehdyttämistilanteessa. Tehtävänä oli tuottaa sähköisessä muodossa oleva perehdyttämishjelma, joka on jatkossa helposti päivitettävissä ja muokattavissa. Tavoitteena oli, että osastolla on tulevaisuudessa käytössä ajanmukaistettu perehdytysohjelma, joka noudattaa organisaation strategiaa, visioita ja tavoitteita ja tukee osaamisen johtamista.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, mutta samalla palkitsevaa. Opinnäytetyö oli toiminnallinen, jonka tuloksena syntyi perehdytysohjelma, joka on aikaisempaa toimivampi ja sähköisenä kokonaan uusi.

Perehdyttämishjelman tekeminen onnistui aikataulullisesti hyvin. Toimeksiantajaan pidettiin aktiivisesti yhteyttä puhelimitse, sähköposteilla sekä palaverien avulla. Prosessin eteneminen määriteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, sovittiin seuraavan etapin tavoitteet sekä tehtävät ja sovittiin niiden suorittamiselle aikataulut. Toimeksiantajalla oli prosessissa selvä vastuuhenkilö, joka hoiti tehtävänsä kiitettävästi. Henkilökunnalta saatiin kiitosta perehdytysohjelman laatimisesta sekä sen hyödyllisyydestä.

Opinnäytetyötä tehdessä tuli ilmi sen tarpeellisuus nykyisessä, sähköisessä, muodossa. Perehdytysohjelma auttoi toimeksiantajaa heidän käytännön toiminnassaan ja tulevaisuuden suunnittelussa ohjelmaa tehdessä. Klinikkan vanha perehdytysohjelma ei ollut sähköisessä muodossa. Sähköisessä muodossa olevaa perehdytysohjelmaa on jatkossa helppo muokata ja se auttaa työprosessien kehittämisessä.

5.2 Kehittämishankeen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin samoja tutkimuseettisiä periaatteita kuin tieteen tekemisessä yleensä, vaikka opinnäytetyössä ei tuoteta tieteellistä tietoa. Hyvä tieteellinen käytäntö noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Opinnäytetyön tekemisessä käytetään tieteellisesti ja eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä, noudatetaan avoimuutta tuotoksen jakelussa ja raportoinnissa sekä annetaan aikaisempien tutkimusten tekijöille niille kuuluva arvo. (Leino-Kilpi & Välimäki 2012,364.)

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2013, 24 -25) tutkimustyön eettisiä vaatimuksia on suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti sekä tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttävällä tavalla. Tässä opinnäytetyössä toimittiin eettisten vaatimusten mukaan ja huomioitiin myös Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaa ohjaavat arvot.

Teoriaosuuteen haettiin lähdekirjallisuutta sanoilla perehdytys, osaaminen, johtaminen, mentorointi, henkilöstöhallinto, työturvallisuus ja työsopimuslait. Lähdekirjallisuutta haettiin erilaisista tietokannoista, kuten Nelli – portaalista, Medic- Helmet- ja Arto-tietokannoista sekä Turun ammattikorkeakoulun kirjastosta. Tutkimustietoa haettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan myös muista tietokannoista, sähköisistä julkaisusarjoista, manuaalihuilla aikaisempien julkaisujen lähdeluetteloista ja esimerkiksi Tutkiva Hoitotyö-lehden ja Työn tuuli- lehden artikkeleista.

Ennen opinnäytetyön aloittamista allekirjoitimme toimeksiantajan kanssa toimeksiantosopimuksen, jossa sovittiin mitkä asiat ovat julkisia ja, mitä asioita ei saa julkaista. Toimeksiantajalta tuli selkeät ohjeet, että opinnäytetyön toimeksiantajan nimen saa mainita opinnäytetyössä, mutta toimeksiantajan intranetissä olevaa perehdytysohjelmaa ei saa tuoda esille opinnäytetyössä.

5.3 Kehittämistyön tietoperustan pohdinta

Opinnäytetyötä tehdessä huomasimme, että perehdytykseen liittyy olennaisesti osaamisen johtaminen, ja johtajan rooli osaamisen ja oppimisen tukemisessa. Tämä oli huomioitu toimeksiantajan henkilöstöohjelmassa ja -strategiassa. VSSH:ssa on huomattu ja nähty tarpeelliseksi työntekijöiden riittävä osaaminen tavoitteeseen pääsemiseksi.

VSSHP:ssä oli ymmärretty myös edellytykset, jotta organisaatiota voisi kutsua oppivaksi organisaatioksi. Opinnäytetyössä käytetty kompetenssipohjainen johtamismalli antaa ymmärrystä HRM:n mahdollisuuksiin varmistaa organisaation riittävä taito-osaaminen eri portaissa ja riittävä panostaminen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Kompetenssipohjainen johtamismalli tukee VSSHP:n henkilöstöohjelman tavoitteita, joita ovat mm. osaamisen laajentaminen ja erityisosaamisen syventäminen. Samoin siinä painotetaan johtajan roolia tiennäyttäjänä, perehdyttämisen organisoinnissa ja perehdytys suunnitelman laatimisessa.

Opinnäytetyössä käytetty oppivan organisaation teoriapohja sopi hyvin tähän työhön sen painottaessa kokemuksesta ja yhdessä oppimiseen sekä tiedon jakamiseen. Oppivassa organisaatiossa nähdään perehdyttäminen vastavuoroisena oppimisena, joka toimeksi-antajan osalta toimii hyvin. Pitkäaikainen työntekijä opettaa talon tavat tehdä asiat, mutta uusi työntekijä tuo tullessaan omaa osaamistaan ja ajatuksia, miten joitakin toimintatapoja voisi kenties kehittää.

VSSHP:n yksi arvoista on tehdä töitä suunnitelmallisesti. Työskentelyn onnistumisen ja toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että VSSHP toteuttaa perehdytyksen suunnitelmallisesti. Suunnitelmallisella perehdytyksellä varmistetaan oman perustehtävän hallinta ja luodaan pohjaa myöhemmälle ammatilliselle kehittymiselle. Suu- ja leukasairauksien klinikalla perehdytys on prosessimaista: perehdytysohjelma on suunnitelmallinen ja johdonmukainen. Uusi työntekijä voi kysyä kaikesta ja palata myöhemmin asiaan. Perehdytys suunnitellaan yksilöllisesti, kunkin työtehtävän mukaan. Esimies varmistaa perehdyttämisen onnistumisen ja osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia tulokkaita.

Monet lait asettavat omat edellytyksensä perehdyttämiseen. Työsopimuslaki (55/2001) edellyttää työnantajan ja työntekijöiden työsuhteiden edistämistä sekä työntekijöiden keskinäisiä työsuhteita. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään osana yrityksen toimintaa, omaa tehtäväänsä tai työmenetelmiä muutettaessa ja / tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän kykyjä kehittyä edetäkseen työrullaan. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1§.)

LÄHTEET

Abrahamsson, B., Andersen, J.A. 2010. Organisation, att beskriva och förstå organisationer. Malmö: Liber AB.

Bouderau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino 2008.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille, Helsinki: Otava.

Henkilötietolaki (523/1999).

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Pro Gradu, Lappeenrannan Tekninen yliopisto. Viitattu 6.8.2016.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

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

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J.2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopio: Kopijyvä.

Kupias, P. & Peltola, R.2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Palmenia Helsinki University Press.

Kuntatyönantajat. KT. Osaamista kehittämään- opas. Viitattu 9.7.2016. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>

Lahti, T.2007. Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Nurses' familiariation with the job 68.Viitattu 7.8.2016. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/77984>

Laki naisten ja miesten tasa-arvosta (609/1986).

Laki nuorista työntekijöistä (998/1993).

Laki yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunnasta (1327/2014).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007).

Laki yksityisyyden suojasta (759/2004).

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006).

- Leino-Kilpi, H. & Välimäki M. 2012. Etiikka hoitotyössä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L.2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Moisalo, V-P 2011. Uusi HR, Arjen henkilöstöjohtamista. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Pelastustoimiasetus 857/1999.
- Ranki, A 1999: Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. 2008. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI -henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun PUHEENVUOROJA 72. Turku. Suomen yliopistopaino.
- Storey, J & Quintas, P 2001. Knowledge management and HRM. London: Thompson Learning 339–363
- Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Surakka, T. & Laine, N.2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Tarus Media.
- Sydänmaanlakka, P.2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Terrington D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. Human Resource Management, sixth edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Toikko, T. & Rantanen, T.2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Työturvallisuuslaki (738/2002).
- Työsopimuslaki (55/2001).
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu- Uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.
- VSSHP 2016 a: Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin strategia 2014-2016.
- VSSHP 2016 b: Varsinais-Suomen sairaanhoidopiirin työhyvinvointiohjelma 2016- 2018.
- VSSHP 2016 c: Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin internetsivut. Viitattu 8.6.2016.
- VSSHP 2016 d: Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin hyvän johtamis- ja hallintotavan periaatteet.
- VSSHP 2016 e: Varsianis-Suomen Sairaanhoidopiirin henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2015–2017.
- VSSHP 2016 f: Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin henkilöstöohjelma.
- Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.



Kuvio 1. Organisaatiokaavio (VSSHP intra 2016).

Taulukko 1. Perehdytystoiveet

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYS

ANESTESIA	PROTETIIKKA	OIKOMISHOITO	PIENKIRURGIA	YLEISET
Rtg-tilat	Välineet	Välineet	Biopsia	Välinevarasto
Salin valmistelu	Jäljennösaineet	Tarveaineet	Lähetteet	Välinehuolto
Anestesiahammash.laatikko	Implanttivälineet	Ajanvaraus ja lähetteet	Laboratorio ja lähettäminen	Unitien huolto
Materiaalikaappien täydennys	implanttiaineet	Potilasohjeet		Tietokoneohjelmat
Poranteräpussit ja niiden säilytys	Laboratorio (yht.tiedot)	Kipsimallien arkistointi		Tapaturmapotilaat (akuutit)
Välinehuolto ja huolletun tavaran kori	Aikataulutus			Pistosvammat
Nesteiden säilytys				
Liikuteltava unit				

Taulukko 2. Tehtäväkohtainen perehdytysohjelma.

Tehtäväkohtainen perehdytysohjelma tyhjä [Yhteensopivuustila] - Word

Taulukkotyökalut

Katri Pyykkönen

Tiedosto Aloitus Lisää Rakenne Asettelu Viittaukset Postitukset Tarkista Näytä Kehitystyökalut Rakenne Asettelu Kerro mitä haluat tehdä

VARSHINAIN SUOMEN LITE 2
SAIRAANHOITOPIIRI

Perehdytys suunnitelma
Perehdytys:
Perehdytyksen vastuhenkilö:

AIHE	TEHTÄVÄT	PEREHDYTTÄJÄ	TOTEUTUNUT kyllä/ei	MAHDOLLINEN LISÄTIETO
KLIININEN HAMMASHOITO				
Paikkaushoito				
Juurinhoito				
Protetiikka				
<u>Parodontologian hoidot</u>				
Purentafysiologia				
Uniapnea				
KIRURGISET TOIMENPITEET				
<u>Resektio</u>				
Hampaiden poisto				

Sivu 2/3 46 sanaa suomi

100%