



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ONNI KIVIKAARRE & JANINA WESTERGÅRD

Varahenkilöstöjärjestelmän toimivuus esimiesten näkökulmasta

Opinnäytetyöraportti

HOITOTYÖN KOULUTUSOHJELMA
2022

Tekijä(t) Kivikaarre, Onni & Westergård, Ja- nina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 36 Liitteet 4	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Varahenkilöstöjärjestelmän toimivuus esimiesten näkökulmasta		
Tutkinto-ohjelma Hoitotyön tutkinto-ohjelma		
<p>Varahenkilöstöjärjestelmän tavoitteena on turvata työntekijöiden saatavuus äkillisissä- ja pitkäaikaisissa työntekijöiden poissaoloissa. Keskitetty sijaishankinta säästää lähiesimiesten työaikaa ja vähentää esimiesten tekemää hallinnollista työtä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää varahenkilöstöjärjestelmän etuja ja kehittämiskohteita esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa varahenkilöstöjärjestelmän toiminnasta, jotta toimintaa voidaan kehittää.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin keväällä 2022 lähiesimiehiltä (n=7) Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Teemahaastattelussa keskusteltiin varahenkilöjärjestelmän eduista ja kehittämiskohteista. Teemat olivat työvuorosunnittelu, työyhteisön ilmapiiri, käytännön hoitotyö ja hoitotyön johtaminen. Aineisto analysoitiin käyttämällä laadullista sisällönanalyysimenetelmää.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin tietoa esimiesten kokemuksista varahenkilöstöjärjestelmän eduista ja kehittämiskohteista. Opinnäytetyön tuloksien perusteella varahenkilöstöjärjestelmän etuja ovat varahenkilöiden edut työyksiköille, työyhteisön ilmapiiri, varahenkilöiden tuntemus, sijaisten hankinta, varahenkilöiden saatavuus, esimiesten sujuva yhteistyö ja henkilöstövaihtuvuus. Kehittämiskohteita ovat työyhteisön ilmapiiri, järjestelmän kehittäminen, varahenkilöiden saatavuus, varahenkilöiden aktiivisuus, tiedonkulku, varahenkilötarpeen kyseenalaistaminen, perehdyttäminen, sijaisten hankinta, varahenkilöiden seuranta ja henkilöstövaihtuvuus.</p> <p>Jatkotutkimusehdotuksena näemme, että olisi tärkeä tutkia varahenkilöstöjärjestelmän rakennetta ja henkilöstöjakoa. Varahenkilöstöjärjestelmän henkilöresurssien tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella käytöllä voidaan mahdollisesti parantaa varahenkilöiden saatavuutta tasapuolisesti äkillisiin- ja pitkäaikaisiin sairauslomasijaisuuksiin.</p>		
Avainsanat varahenkilöstöjärjestelmä, esimies, kehittäminen		

Author(s) Kivikaarre, Onni & Westergård, Janina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2022
	Number of pages 37	Language of publication: Finnish
Title of publication Operability of substitute staff system from managers perspective.		
Degree program Degree program of nursing		
<p>The purpose of the substitute staff system is to ensure availability of workers in sudden and prolonged absences. Centralized procurement of deputies saves managers time and reduce administrative work of managers.</p> <p>The purpose was to find out the benefits and development targets of substitute staff system from managers perspective. The aim was to produce information to operability of substitute staff system so that the system could be developed.</p> <p>Thesis was carried out as a quantitative study. Material was collected as thematic interviews from the managers in the spring of 2022. Interviews were conducted remotely. Topics discussion were benefits and development targets. Topics included shift planning, work community atmosphere, practical nursing, and nursing management. Material was analyzed by qualitative content analysis.</p> <p>The study provided information about the manager's experiences regarding to the benefits and issues in need of development of the substitute staff system. According to the results, the benefits were substitute staff's benefits to the workplace, the atmosphere in work communities, the knowledge of the substitute staff, the acquisition of substitutes, the availability of substitute staff, the fluent cooperation of managers and minimal personnel turnover. Issues in need of development were the atmosphere in work communities, development of the system, the availability of substitute staff, the activity of substitute staff, the flow of information, the questioning of the need of substitute staff, the induction to work, the acquisition of substitutes, the tracking of substitute staff and substantial personnel turnover.</p> <p>We propose further research for the structure and division of the staff in the substitute staff system. The efficient use of the staff resources has a potential positive impact on equitable availability of the substitute staff for acute and long-term sick leaves.</p>		
Keywords substitute staff system, manager, development		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 VARAHENKILÖSTÖJÄRJESTELMÄ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	6
2.1 Varahenkilöstöjärjestelmän edut ja haitat	7
2.2 Varahenkilöstöjärjestelmän kehittäminen	9
2.3 Aikaisempia tutkimuksia varahenkilöstöjärjestelmään liittyen	10
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	12
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	13
4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö.....	13
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	14
4.3 Aineiston keruu	15
4.4 Aineiston analysointi.....	17
5 TUTKIMUSTULOKSET	19
5.1 Varahenkilöstöjärjestelmän edut esimiesten näkökulmasta.....	19
5.2 Varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiskohteet esimiesten näkökulmasta	23
6 POHDINTA	30
6.1 Tulosten tarkastelu	31
6.2 Opinnäytetyön luotettavuus	33
6.3 Opinnäytetyön eettiset näkökulmat.....	34
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	36
6.5 Oman osaamisen kehittyminen	36

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhoitoalalla pysyvää sijaistarvetta on yritetty helpottaa varahenkilöstöjärjestelmän tai vastaavien järjestelyiden käyttöönottamisella. Sosiaali- ja terveysalan ollessa naisvaltainen ala, sijaistarpeita on runsaasti esimerkiksi työntekijöiden perhevapaiden myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012.)

Koronapandemia on myös luonut haasteita hoitohenkilökunnan riittävyydelle. Henkilökunnan työvuoroja on täytetty varahenkilöstön resursseilla, hoitajien tuplavuoroilla ja joustamisella työvuoroissa. Hoitajat ovat myös joutuneet sietämään epävarmuutta. (Junno, 2021, s. 26.) Riittävän työvoiman varmistamiseksi on rekrytoitu opiskelijoita ja eläkeläisiä sekä uudelleen koulutettu henkilöstöä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012, s. 15). Sosiaali- ja terveysalan ajankohtainen ja merkittävä haaste on laadukkaan hoidon ja potilasturvallisuuden takaava, sekä osaava henkilökunta ja sen riittävyys. Nuoret hoitajat suunnittelevat enenevässä määrin ammatista lähtemistä ja työpaikan vaihtamista jo uransa alkuvaiheessa. (Kettunen ym., 2022, s.2.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata varahenkilöstöjärjestelmän toimivuutta esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa varahenkilöstöjärjestelmän eduista ja kehittämiskohteista toiminnan kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön aihe on tärkeä, koska aikaisempaa tutkimusta esimiesten näkökulmasta ei ole tehty kyseisestä sosiaali- ja terveystoimialan varahenkilöstöjärjestelmästä. Aikaisempaa tutkimusta esimiesten näkökulmasta on yleisesti ottaen vähän.

Opinnäytetyön tilaajana on yksi sosiaali- ja terveystoimiala. Opinnäytetyön yhteistyöhenkilön kanssa olemme sopineet, että tilaajan organisaatiosta ei mainita tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

2 VARAHENKILÖSTÖJÄRJESTELMÄ SOSIAALI- JA TERVEYS- ALALLA

Varahenkilöstöjärjestelmästä käytetään Suomessa myös rinnakkaiskäsitettä sisäiset sijaiset (Tampereen yliopistollinen sairaala [www-sivut](http://www.sivut)). Englanninkielisissä lähteissä varahenkilöstöstä käytetään käsiteitä nursing float pool ja resource team (Dziuba-Ellis, 2006). Suomessa on käytössä myös resurssipoolitoimintamalli, joka ei ole kuitenkaan täysin samanlainen toimintaperiaatteeltaan kuin varahenkilöstöjärjestelmä. Resurssipoolimallissa keskitytään asiakastarpeen vaihteluun, mikä määrittelee hoitajatarpeen. Työntekijöiden resursoinnissa kiinnitetään huomiota todelliseen asiakastarpeeseen. Resurssipoolissa hoitajat jaetaan omiin hoitajiin, jotka muodostavat perusmiehityksen sekä poolihoitajiin, jotka kiireellisinä päivinä auttavat perusmiehitystä. Varahenkilöstöjärjestelmässä keskitytään nykyresursseihin. Samankaltaisuutta järjestelmissä kuitenkin, oma yksikkö ja esimies. Järjestelmien tavoitteet ovat myös hyvin paljon samankaltaisia. (Randelin, 2019, s. 3–5.)

Sisäisten sijaisten käytön todetaan alkaneen jo vuonna 1961. Kirjallisuudessa hoitajien sisäinen liikkuvuus aiheena on noussut esille 70-luvun puolivälin jälkeen. (Dziuba-Ellis, 2006.) Suomessa Tehy on kerännyt tietoa varahenkilöstöjärjestelmästä kyselyin vuodesta 1999 alkaen. Vuonna 2012 varahenkilöstöjärjestelmä tai sen tyyppinen järjestelmä on lähes yhdeksälläkymmenellä prosentilla erikoissairaanhoidon yksiköistä. (Hahtela, 2012.) Varahenkilöstöjärjestelmän käytön kehitys on yleistynyt vuosien varrella. Vuonna 2000 vakituinen varahenkilöstöjärjestelmä on ollut käytössä joka kymmenessä organisaatiossa ja vuonna 2009 varahenkilöstöjärjestelmän käyttö lisääntyi edelliseen vuoteen verrattuna 10 prosenttia. (Haapa-aho, 2009, s. 35.)

Kunnilla tai kuntayhtymillä on käytössä varahenkilöstöjärjestelmiä, joihin on palkattu henkilöitä vakinaisiin työsuhteisiin. Henkilöt tekevät varahenkilöinä eri pituisia sijaisuuksia vaihtelevissa työympäristöissä. Vakituksilla varahenkilöillä voi olla oma kotiyksikkönsä, jossa he työskentelevät, kun muualla ei ole varahenkilötarvetta. (Määraaikaiset palvelusuhteet ja hyvät käytännöt, 2009, s. 7–8.)

Työntekijöiden koordinointi järjestetään eri tavoin äkillisissä työntekijöiden poissaoloissa riippuen toiminta-alueesta ja organisaatiosta. Varahenkilön varaaminen on kotiüksikön esimiehen vastuulla muun työn ohessa tai vastaavasti

varahenkilöstöjärjestelmän esimiehen vastuulla. Yksiköiden esimiehet ja erilliset rekrytointipalvelut voivat tehdä samanaikaisesti sijaistenhankintaa. (Kilpeläinen, ym., 2020, s. 15.)

Varahenkilöstöjärjestelmän käytännön toteutus vaihtelee kunnittain. Varahenkilöstö voi olla keskushallinnon tai erillisen sijaispalveluyksikön alainen, tässä tapauksessa varahenkilöt tekevät ”keikkaa” eri yksiköihin. Keskitetyssä varahenkilöstössä yksiköillä on omat kiertävät sijaisensa. Varahenkilöt työskentelevät silloin omalla osastolla tai tietyissä yksiköissä tehden vuosiloma- ja sairauslomasijaisuuksia. Varahenkilöt voivat työskennellä myös pidempiä jaksoja omissa kotiyksiköissään ja sen jälkeen siirtyä kiertäviksi varahenkilöiksi. (Määräaikaiset palvelusuhteet ja hyvät käytännöt, 2009, s. 8.)

Vakituinen varahenkilöstö voi olla jaoteltu myös niin, että varahenkilöt tekevät vain lyhytaikaisia sijaisuuksia ja pitkäaikaisiin sijaisuuksiin työntekijät palkataan määräaikaisesti esimerkiksi henkilöstövuokrausyritysten kautta. Mahdollista on myös se, että varahenkilöt tekevät vain pitkiä sijaisuuksia, kuten äitiysloman sijaisuuksia ja lyhytaikaisiin sijaistarpeisiin henkilöstö rekrytoidaan muualta. (Määräaikaiset palvelusuhteet ja hyvät käytännöt, 2009, s. 8.) Varahenkilöstöä voidaan käyttää myös normaalin henkilöstömitoituksen täyttöön ja pitkiin sijaisuuksiin, mihin sitä varsinaisesti ei ole tarkoitettu käytettäväksi, sen ollessa akuuttivarahenkilöstö eli lyhyiden sairauslomasijaisuuksien hoitoon tarkoitettu järjestelmä. Järjestelmää käytetään myös täydentämään vakituisen henkilöstön puutoksia. (Haapa-aho, M, 2009, s. 37.)

2.1 Varahenkilöstöjärjestelmän edut ja haitat

Henkilöstön sisäisestä liikkuvuudesta puhutaan paljon ja siitä voidaan käyttää termejä ”sisäinen rekrytointi” ja ”tehtäväkierto.” Sisäinen rekrytointi on vaihtoehto ulkoiselle rekrytoinnille, kun työntekijä halutaan palkata avoinna olevaan pidempiaikaiseen tehtävään. Varahenkilöstöjärjestelmässä toimivat hoitajat tuntevat organisaation ja sen vuoksi heitä pidetään itsenäisempinä ja luotettavampina, kuin ulkopuolisiin sijaisiin (Rantalainen, 2014, s. 22). Organisaation tehtävien ja tavoitteiden tuntemisella on yhteys perehdyttämisen kestoon, jolloin siihen kuluu vähemmän aikaa. Lisäksi jo valmiiksi osaava työntekijä kykenee kehittämään lisää itseään työssä ja tämä rekrytointimuoto on organisaatiolle edullinen. Sisäisellä rekrytoinnilla on positiivinen vaikutus

organisaation työnantajakuvaan ja osoittaa työnantajan vastuullisuutta. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 127, 128)

Järjestelmä vähentää henkilökunnan ylityömääriä, jonka seurauksena kustannukset pienentyvät. Se myös parantaa merkittävästi potilasturvallisuutta ja potilashoidon laatua helpottaen hoitajien työuupumusta. (Straw, 2018; Rainess ym., 2015, s. 15.) Varahenkilöstöjärjestelmän avulla määräaikaisten sijaisten määrää on mahdollista vähentää. Järjestelmä myös helpottaa koulutussuunnittelua sekä työntekijöiden saatavuusongelmaa. (Määräaikaiset palvelusuhteet ja hyvät käytännöt, 2009, s. 7–8.) Keskitetty sijaishankinta säästää lähiesimiesten työaikaa sekä vähentää esimiehen tekemää hallinnollista työtä, varsinkin lyhytaikaisten sijaisten kohdalla. Esimies ilmoittaa sijais- tarpeen keston ja sijaisen pätevyysvaatimuksen sijaishankkijalle. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 215; Siniluhta, 2015, s. 22, 35) Sijaisjärjestelyt vievät merkittävästi lähijohtajien työaikaa ja siinä on suurta kausittaista vaihtelua. Rekrytointia tehdään lähijohtajan työn ohessa tai keskeytetään muut työt. Työn keskeyttäminen lisää sekä esimiehen että työntekijän stressiä. (Ilola, 2015, s. 35.)

Varahenkilötyön suuri vaihtelevuus koetaan haastavaksi työn kannalta, koska varahenkilö työskentelee usein yksikössä, jossa on kiire ja henkilökuntavajausta. (Pakola, 2008, s. 53; Rautio, 2015, s. 54). Toisaalta työn vaihtelevuus ja monipuolisuus koetaan myös myönteisenä asiana. Varahenkilöt saavat käyttää työssään monipuolisesti taitojaan ja uusien asioiden oppiminen mahdollistuu työympäristöjen vaihtuessa. (Pakola, 2008, s. 52; Rautio, 2015, s. 36.) Varahenkilötyöhön voi liittyä myös nopea työyksikön vaihtuminen lyhyellä varoitusajalla. Nopeat muutokset vaativat sopeutumista varahenkilöltä. (Pakola, 2008, s. 28.)

Varahenkilötyöhön liittyvä toistuva liikkuminen yksiköstä toiseen ja työntekijöiden vaihtuvuus ympärillä saattaa turhauttaa (Rantalainen, 2014, s. 22). Näin ollen varahenkilöillä voi olla haasteita työyhteisöön osalliseksi pääsemisessä, kun sijaisuudet samassa työyksikössä on lyhytaikaisia (Matilainen, 2020, s. 30). Työskentely-yksikön vaihtuminen koetaan myös positiivisena asiana, koska hoitohenkilökunnan ristiriitailanteet voi jättää sen yksikön huoleksi ja varahenkilöt voivat keskittyä hoitotyöhön. Varahenkilöiden ei tarvitse ottaa kantaa työskentely-yksikön työntekijöiden välisiin henkilökemioihin. (Hakola, 2020, s. 49.)

Varahenkilöt näkevät työyksiköissä erilaisia toimintatapoja ja hoitotyön menetelmiä. Näin ollen oman ammattitaidon kehittäminen mahdollistuu. (Rautio, 2015, s. 58.) Lisäksi varahenkilöt voivat helpottaa erilaisten toimivien käytäntöjen leviämistä yksiköstä toiseen (Rantalainen, 2014, s. 22). Toisaalta varahenkilöiden uusille kehitysehdotuksille erilaisista tavoista ja käytännöistä ei olla aina työyksiköissä vastaanottavia (Immonen & Lehtinen, 2017, s. 34).

2.2 Varahenkilöstöjärjestelmän kehittäminen

Varahenkilöstöjärjestelmän kehittämisessä huomioitavaa olisi varahenkilöiden saatavuuden parantaminen. Varahenkilöiden toivotaan työskentelevän kolmessa vuorossa ja myös viikonloppuisin. Varahenkilöiden varattavuutta pidemmäksi ajaksi kerrallaan pidetään myönteisenä asiana. (Karila & Karjalainen, 2013, s. 22–24.) Varahenkilöiden riittämätön määrä suhteessa varahenkilötarpeeseen on tunnistettu aiemmin (Hakamäki, 2013, s. 56; Randelin, 2019, s. 31).

Perehdyttäminen koetaan tärkeäksi varahenkilötyön monipuolisuuden vuoksi (Rautio, 2015, s. 54). Puolet vastanneista varahenkilöistä kokevat perehdytyksen olevan riittämätöntä työyksikössä (Immonen & Lehtinen, 2017, s. 37). Varahenkilöjärjestelmässä varahenkilöiden perehdyttämisen toivotaan olevan suunnitelmallista ja riittävän pitkäkestoista. Lisäksi osastonhoitajien mielestä perehdyttämistä tulee olla kaikilla osastoilla, joissa varahenkilö työskentelee. (Karila & Karjalainen, 2013, s. 34–35.)

Varahenkilöitä varataan äkillisiin poissaoloihin, kuten sairauspoissaoloihin ja työyksiköiden koulutus- ja työhyvinvointipäiviin (Siniluhta, 2015, s. 22). Myös yksiköiden osastotuntien ajaksi varataan varahenkilöitä, jolloin he eivät välttämättä pääse osallistumaan yksikkökohtaisiin palavereihin (Rautio, 2015, s. 54). Aiemmin nostetaan esille varahenkilöiden lisäkoulutus mahdollisuuksien tärkeys sekä varahenkilöille paremmat mahdollisuudet osallistua koulutustilaisuuksiin. Myös varahenkilöiden koulutuksen suunnittelussa on kehittämistarpeita. (Auerkari, 2015, s. 49; Pakola, 2008, 49.)

Varahenkilöjärjestelmässä varahenkilöillä on oma lähiesimies. Varahenkilöt työskentelevät useasti monessa eri yksikössä terveydenhuollon organisaatioissa. Näin ollen varahenkilöt tapaavat omaa lähiesimiestään harvemmin, jolloin tiedonkulku varahenkilöiden ja lähiesimiehen välillä aiheuttaa haasteita. Tiedonkulun haasteet vaikuttavat myös varahenkilöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Rautio, 2015, s. 56.)

2.3 Aikaisempia tutkimuksia varahenkilöstöjärjestelmään liittyen

Alle on koottu aikaisempia tutkimuksia varahenkilöstöjärjestelmään liittyen. Varahenkilöstöjärjestelmää on tutkittu aiemmin varahenkilöiden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Varahenkilöstöjärjestelmää on selkeästi tutkittu vähemmän osastonhoitajien tai esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön loppuosasta löytyy taulukko, johon on koottu käytetyt tutkimukset. (LIITE 1.)

Karila & Karjalainen (2013) tutkivat opinnäytetyössään Päijät-Hämeen Keskussairaalan varahenkilöstön varausjärjestelmää sekä varahenkilöstön käyttöä osastonhoitajien näkökulmasta. Tutkimusaineisto on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella. Lomakkeessa oli 18 kysymystä ja niistä suurin osa oli suljettuja kysymyksiä. Anonyymisti kyselyyn vastasi 30 osastonhoitajaa. Webpropol-ohjelma analysoi suljetut kysymykset ja avoimet kysymykset on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että varahenkilöitä toivottiin lisää ja parannuksia varausjärjestelmään. Varahenkilöiden perehdyttämisen pitäisi kestää pidempään ja perehdytykseen toivottiin suunnitelmallisuutta. Varahenkilöiden varattavuudessa oli kehitettävää. Varahenkilöitä tulisi saada varata aiemmin ja pidemmäksi ajaksi kerrallaan sairaslomapoissaoloissa. Lyhytaikaisten sijaisten käyttö oli vähentynyt varahenkilöstön käytön myötä. (Karila & Karjalainen, 2013, s. 13–15, 34.)

Rautio (2015) tutki pro gradu –tutkielmassaan erikoissairaanhoidossa työskentelevien varahenkilötyötä tekevien hoitajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusaineisto koostui aiemmin tehtyjen varahenkilöiden ja esimiesten välisistä kehityskeskustelujen kirjallisista kaavakkeista (n=25). Kirjalliset dokumentoidut kaavakkeet tutkittiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Esiin nousseiden teemojen pohjalta toteutettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu (n=10). Tutkimuksessa selvisi, että

varahenkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jakautuvat neljään kategoriaan: varahenkilötyön tekeminen, hoitotyön tekeminen varahenkilönä, varahenkilöiden työyhteisö ja varahenkilöstön johtaminen. (Rautio, 2015, s. 5, 26, 56.)

Immonen & Lehtinen (2017) selvittivät opinnäytetyössään hoitajien kokemuksia varahenkilönä toimimisesta. Tutkimusaineisto koostui puolistrukturoitujen kyselylomakkeiden (n=14) vastauksista. Aineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin käyttäen apuna taulukkolaskentaohjelmaa. Vastaukset on havainnollistettu taulukoin. Avoimet kysymykset on luokiteltu tutkimuskysymysten mukaan. Opinnäytetyön tulosten mukaan hoitotyön käytännöt ovat erilaisia työyksiköissä, käytäntöjen muuttaminen koettiin haasteelliseksi ja varahenkilöt olivat tyytyväisiä työyhteisöönsä ja varahenkilöstön esimieheen. (Immonen & Lehtinen, 2017, s. 22–23, 24–31.)

Rantalainen (2014) kuvasi pro gradu –tutkielmassaan erikoissairaanhoidon hoitajien organisaation sisäisen liikkuvuuden yhteyttä työn imun kokemuksiin sekä työpaikan ja ammatin vaihdon harkintaan. Tutkimusaineisto koostui survey-tyyppisellä lomakeverkkokyselyllä kerätyistä erään yliopistollisen sairaalan hoitajien (n=101) vastauksista. Aiempaan tutkimukseen perustuen tutkimusta varten kehitettiin liikkuvuuden mittari ja työn imu –mittari mittaamaan työhyvinvointia. Aineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin, käyttäen pääkomponenttianalyysiä, ristiintaulukointia, khiin neliö-testiä, Spearmanin korrelaatiokerrointa, Mann-Whitney U-testiä ja Kruskal-Wallis testiä. Tutkimustulosten mukaan hoitajien kokemukset sisäisestä liikkuvuudesta olivat melko myönteisiä. Myönteinen asenne liikkuvuuteen oli yhteydessä myönteisempiin liikkuvuuden kokemuksiin. Liikkuvat hoitajat olivat useammin vakituksia, joilla oli pidempi hoitotyön työkokemus ja näkivät pystyvyytensä liikkuvuuteen parempana ja harkitsivat harvemmin työpaikan vaihtoa. (Rantalainen, 2014, s. 61, 63–71, 103–106.)

Tuominen (2020) tutki väitöskirjassaan hoitotyön esimiesten päivittäistä työtä liittyen työntekijöiden resursointiin hoitajien äkillisten poissaolojen myötä. Resursointia tutkittiin ennen ja jälkeen sähköistä resursointisovellusta. Lisäksi tutkimuksessa tutkittiin hoitajien kokemuksia koetusta stressistä sekä tehdyistä lainavuoroista. Tässä tutkimuksessa lainavuorolla tarkoitetaan työvuoroa, jonka hoitaja menee tekemään suunnitellun työvuoronsa toiseen yksikköön. Kohderyhmänä tutkimuksessa oli hoitotyön lähijohtajat (n=17) sekä hoitajat (n=1336). (Tuominen, 2020, s. 5.)

Tutkimuksessa aineistoa on analysoitu laadullisen sekä määrällisin keinoin. Tutkimus on toteutettu kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe oli kartoittava kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla on selvitetty resursointiin liittyviä sovelluksia ja resursoinnin seurauksia potilaalle, henkilökunnalle ja organisaatiolle. Toisessa vaiheessa päivittäisen resursoinnin sovellus otettiin käyttöön yhteen yliopistollisen sairaalan toimialueeseen. Kolmannessa vaiheessa on tutkittu hoitajien (n=1336) työn psyykkisen ja sosiaalisten tekijöiden, stressin sekä lainavuorojen välistä yhteyttä. (Tuominen, 2020, s. 30–32.)

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että päivittäiseen resursointiin soveltuvia järjestelmiä on kuvattu vähän ja erityisesti potilaiden näkökulmasta päivittäisen resursoinnin seurauksista on saatavilla vähän tietoa. Esimiehet raportoivat äkillisiä poissaoloja, joihin yleisin syy oli sairausloma (79 %). Resursointisovelluksen käyttöönoton jälkeen esimiesten työsuoritteet, kuten puhelut vähenivät. Myös työntekijöiden äkilliset vuoron vaihdokset ja alimitoitettut työvuorot vähenivät. Vara- ja lainahenkilökunnan käyttö tehostui. Tutkimuksen mukaan lainavuorot eivät lisänneet hoitajien kokemaa stressiä. Hoitotyön esimiehen tehtävänä on varmistaa lainavuoromallin selkeä ohjeistus yksiköissä. (Tuominen, 2020, s. 57–63.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksessa määritellään sen tarkoitus ja tavoitteet. Tarkoituksen ja tavoitteiden määrittely on tärkeää, koska ne ohjaavat tutkimuksen kulkua. Niiden avulla selvitetään myös, miksi tutkimus on tehty. Tarkoitus kuvaa millaisesta näkökulmasta tutkimus on tehty ja mitä aihetta tutkimus käsittelee. Tavoitteen merkitys on tutkimuksen hyödynnettävyys käytännön näkökulmasta sen tekemisen jälkeen. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 51–54.) Tutkimuskysymysten tarkoitus on ohjata tutkimusta ja aineiston keruuta. Tutkimuskysymysten asettelulla voidaan vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia

aineistolla saadaan. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen selvittää vastauksen myös tutkimusongelmaan. (Kananen, 2017, s. 60–61.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata varahenkilöstöjärjestelmän toimivuutta esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa varahenkilöjärjestelmän eduista ja kehittämiskohteista toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Varahenkilöstöjärjestelmän edut esimiesten näkökulmasta
2. Varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiskohteet esimiesten näkökulmasta

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole runsaasti tietoa tai aiempia tutkimuksia. Tällöin ilmiötä ei tunneta. Lisäksi syvällisen näkemyksen saaminen ilmiöstä on tärkeää. Laadullinen tutkimus mahdollistaa, mistä ilmiössä on kyse. Ihmisten suhtautumista tutkittavaan asiaan on järkevintä kuvata laadullisin keinoin eli tekstimuotoisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista edetä joustavasti tilanteen mukaan. (Kananen, 2015, s. 70–71).

Tähän tutkimukseen on valittu ryhmä lähiesimiehiä, jotka kertovat omia kokemuksiaan varahenkilöstöjärjestelmän käytännön toimivuudesta. Heidän omien kokemusiansa avulla saadaan kerättyä todenmukainen aineisto, jonka avulla pyritään tunnistamaan kehittämiskohteita varahenkilöstöjärjestelmässä. Tässä tutkimuksessa kuvataan totuudenmukaisesti lähiesimiesten kokemuksia varahenkilöstöjärjestelmän toimivuudesta.

4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Varahenkilöjärjestelmän tavoitteena on hoitohenkilöstön kokonaishenkilöresurssien optimaalinen käyttö suhteessa potilas- ja asiakastilanteisiin. Lisäksi tavoitteena on

hoitohenkilöstön osaamisen ja liikkuvuuden lisääminen. Varahenkilöjärjestelmällä pyritään yhdenmukaistamaan ja hallitsemaan sijaisresurssien käyttöä taloudellisen tehokkuuden saavuttamiseksi koko organisaatiossa. Käytännön tavoitteena on, että sekä äkillisissä sairaslomissa, että yksiköiden kuormituksesta aiheutuviissa sijaistarpeissa, sijaiset pystytään järjestämään akuuttivarahenkilöstön avulla. (Varahenkilöstöjärjestelmän toimintaohje, 2019.)

Varahenkilöiden työvuoroihin varaamiseen on käytössä varahenkilöiden sähköinen varausjärjestelmä Respa. Yleinen periaate on, että varahenkilöitä käytetään ensisijaisesti äkillisiin ja lyhyisiin, alle 14 vuorokautta kestäviin hoitohenkilöstön poissaoloihin. Varahenkilöstöä käytetään silloin, kun yksikön toiminnan ja/tai asiakas-, asukas-, tai potilasturvallisuus tai henkilöstön turvallisuus joutuu uhatuksi toimipaikan henkilöstön poissaoloista johtuen. (Varahenkilöstöjärjestelmän toimintaohje, 2019.)

Varahenkilöstön esimies on hoitotyön henkilöstöpalvelujen ylihoitaja. Varahenkilöille on suunniteltu ensisijaiset yksiköt, joihin varahenkilöt ensisijaisesti perehdytetään ja joihin yksiköt voivat heitä ensisijaisesti varata. Varahenkilöstö on jaettu kahteen ensisijaiseen pooliin. Yksi pooleista on jaettu niin, että suuri osa varahenkilöistä on perehdytetty työskentelemään kiireettömällä ja kiireellisellä vastaanotolla, neuvolassa ja päihdekllinikalla. Tällä poolijaolla pystytään takaamaan osaavia varahenkilöitä kaikkiin yksiköihin siten, ettei jokaisen varahenkilön tarvitse hallita jokaista yksikköä yhtä perusteellisesti. (Varahenkilöstöjärjestelmän toimintaohje, 2019.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma. Menetelmää voidaan kuvailla keinoksi tai säännöksi, jonka avulla saadaan ratkaisu ongelmaan. Menetelmän valinta edellyttää tutkimusongelman riittävän laajaa tuntemista. Kerätyn aineiston avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma tai –kysymykset.

(Kananen, 2015, s. 65.) Kun tutkittavasta asiasta ei ole runsaasti aiempaa tutkimustietoa ja halutaan luoda uusia teorioita, on laadullinen tutkimusmenetelmä siihen sopiva. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota ihmisten kokemuksiin ja merkityksiin. Tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan mahdollisimman laajasti, jolloin ilmiöstä syvällisen ja kokonaisvaltaisen käsityksen saaminen on tärkeää. (Kananen, 2017, s. 33–36.)

Laadulliselle tutkimukselle keskeistä on ymmärryksen lisääminen tutkimusilmiöstä. Ilmiöitä ei voi mitata pelkästään määrällisesti, tietoa havainnoiden, joten tarvitaan ihmisten omia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 74.) Tässä opinnäytetyössä myös osallistujat on valikoitu tarkoituksenmukaisesti, koska lähiesimiehillä on kokemusta varahenkilöstön toiminnasta. Aineistonkeruu toteutuu avoimin menetelmin, kun käytössä on teemahaastattelu. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 26–27.) Opinnäytetyössä halutaan korostaa esimiesten omia kokemuksia varahenkilöstöjärjestelmän toiminnasta. Vastauksien avulla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja halutaan saada tietoa varahenkilöstöjärjestelmän positiivisista asioista ja kehittämiskohteista.

Laadullinen tutkimus edellyttää sitoutumista tekijältään. Haastatteluaineiston kerääminen ja litterointi vievät aikaa. Kerätyn aineiston analysointi saattaa olla hidasta ja haastavaa. Aineistoa luetaan useaan kertaan, luokitellaan, yhdistellään ja ryhmitellään. Analyysin kirjoittamisessa korostuu valintojen ja väitteiden perustelu, jolloin työlle on varattava riittävästi aikaa. Tutkimuksen tulosten tulkinnalle ei ole määritelty tarkkoja tulkintaohjeita. (Kananen, 2015, s. 72–73.)

4.3 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelusta puuttuu lo-makehaastatteluille tyypillinen tarkka kysymysten muoto ja järjestys. Täysin vapaa se ei kuitenkaan ole, niin kuin syvähaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 48.) Haastattelussa edetään aiemmin valittujen teemojen mukaisesti. Haastateltavien kanssa teemat käydään läpi keskustellen (Kananen, 2017, s. 96). Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli aiempaan tutkimustietoon aiheesta. Teemat ovat laajoja, jolloin

niihin vastaaminen lyhyesti on mahdotonta (Kananen, 2015, s. 148). Lisäksi käytetään teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksiä voidaan syventää tai tarkentaa haastateltavien vastauksien perusteella. Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien omat tulkinnat käsiteltävänä olevasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65–66.) Teemahaastattelun piirteisiin kuuluvat myös tutkittavan tarkentavat kysymykset liittyen teema-alueisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 66).

Ryhmähaastattelussa keskustelua voidaan pitää vapaamuotoisena. Osallistujat voivat kommentoida asioita spontaanisti ja tehdä nostoja tutkittavasta kohteesta. Etuna on monipuolisen tiedon saaminen nopeasti usealta vastaajalta. Haastattelijalla roolina on keskustelun aikaansaaminen ja ylläpitäminen. Tässä tapauksessa teemahaastatteluissa valituissa teemoissa pysyminen ja tasapuolinen osallistujien huomiointi on haastattelijan vastuulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 61, 63.)

Pääteemoja haastatteluissa olivat varahenkilöstöjärjestelmän positiiviset asiat ja kehittämiskohteet liittyen työvuorosuunnitteluun, työyhteisönilmapiiriin, käytännön hoitotyöhön ja hoitotyön johtamiseen. Teemahaastattelurunko (LIITE 2) lähetettiin hyväksyttäväksi vielä opinnäytetyön yhteistyöhenkilölle. Haastattelurunkoa muokattiin vielä korjausehdotusten mukaan.

Koehaastattelu toteutettiin yhdelle vapaaehtoiselle terveystalouden esimiehelle. Koehaastattelun tavoitteena on kysymysten yksiselitteisyyden varmistaminen ja ymmärrettävyys (Vilka, 2015, s. 83). Esihaastattelu tehdään, kun haastattelurungon lopullinen versio on valmis. Esihaastattelun avulla voidaan testata haastattelurunkoa ja sen aihepiirien järjestystä. Lisäksi sen avulla harjaannutetaan haastattelutaitoja, jotta varsinaiset haastattelut sujuisivat onnistuneesti. Kysymysten muotoilua voi muuttaa vielä esihaastattelun jälkeen. Sen avulla voidaan myös poistaa joitakin suunniteltuja osia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 72–73.) Lisäksi tavoitteena oli varmistaa etäyhteyden toiminta ja nauhoituksen käyttö. Koehaastattelussa arvioitiin myös ajankäyttöä haastattelutilanteessa.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti. Opinnäytetyön yhteistyöhenkilö lähetti haastateltavien yhteystiedot. Haastateltavat olivat kaikki lähiesimiestehtävissä. Esimiehille (N=13) lähetettiin saatekirje (LIITE 3), jossa oli haastattelukutsu ja

liitteenä tutkittavien tiedote (LIITE 4). Kutsussa oli kaksi eri haastatteluajankohtaa ja haastateltavat saivat valita niistä sopivimman. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista.

Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2022 alussa ryhmähaastatteluina Teams -etäyhteydellä. Haastatteluihin osallistui 7 lähiesimiestä. Haastattelut toteutettiin kahdessa eri ryhmässä kahtena peräkkäisenä päivänä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kolme lähiesimiestä ja toiseen neljä. Haastattelut kestivät reilusta puolesta tunnista vajaseen tuntiin. Teams -etäyhteydessä oli mahdollisuus videoyhteyteen, mutta sen käyttäminen oli vapaaehtoista. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhat tallennettiin OneDrive -sovellukseen.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä laadullisella sisällönanalyysillä. Se on tekstin analysoimista, jolla pyritään saamaan tutkittava aineisto tiiviiseen muotoon ja järjestelemään aineisto yhteen kadottamatta tärkeitä näkökulmia johtopäätösten tekemistä varten. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu kolmeen vaiheeseen. Aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja käsitteellistämiseen. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 87, 91)

Aineiston purkaminen alkaa litteroinnista, jossa haastattelunauhoitteiden puhe kirjoitetaan tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen aineistoa luetaan useaan kertaan, jotta sen sisältö tulee tutuksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 138, 143.) Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 8 sivua (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1). Lukemisen jälkeen aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Pelkistämisessä ilmaisut ovat arkikielisiä. Aineiston pelkistämisen tavoitteena on tiivistää tekstiä ja karsia pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat (Taulukko 1). Pelkistämisessä voidaan myös etsiä tutkimustehtäviä kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 92.)

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
”Enemmän toivoo, että etenkin negatiiviset palautteet tulisi suoraan esimiehen tietoon, kuin että sitä ihmeteltäisiin josakin toisessa yksikössä, että miksi toisessa yksikössä toimitaan näin. Koska tästä ei ole minkäänlaista etua kenellekään.”	Etenkin negatiivisen palautteen antaminen varahenkilöiltä suoraan yksiköiden lähiesimiehille.
”Mun kannaltani, esimerkiksi meiltä puuttuu yks ihminen seuraavalta listalta, niin ei mun tarvii miettiä, millasia työvuoroi mä hänelle teen, varahenkilöstöstä saa niihin sitten tekijän, että helpottaa mun listan tekemistä jonkun verran kyllä.”	Varahenkilöstöstä saa työntekijän puuttuviin vuoroihin, mikä helpottaa esimiehen listan tekemistä.

Seuraavaksi aineisto ryhmitellään. Siinä etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia aineistosta. Luokittelussa aineiston on tarkoitus tiivistyä, kun yksittäiset asiat liittyvät laajempiin yleisiin käsitteisiin. Ryhmittelyssä aihealueet nimetään alaluokiksi ja niitä yhdistelemällä syntyy yläluokat (Taulukko 2). Yläluokkien avulla muodostuvat pääluokat, jotka liittyvät aineistosta nouseviin ilmiöihin. Viimeinen eli yhdistävä luokka on yhteydessä tutkimuksen tutkimustehtäviin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 93–94.) Aineiston analysoinnin aikana etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Pääteemoina olivat varahenkilöstöjärjestelmän edut ja kehittämiskohteet. Järjestimme aineistoa vielä lopuksi tutkimustulosten mukaan siten, että eniten esille tulleet edut ja kehittämiskohteet ovat ensimmäisenä.

Taulukko 2. Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta ja luokkien ryhmitte-
lystä

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Yksiköihin nimetyt tutut vuosilomavarahenkilöt takaavat pienen henkilöstövaihtuvuuden.	Tuttujen vuosilomavarahenkilöiden käyttö.	Varahenkilöiden tuntemus	Varahenkilöstöjärjestelmän edut
Pääsääntöisesti omassa yksikössä toimivien vuosilomavarahenkilöiden käyttö vuosilomasijaisena.	Omassa yksikössä toimivien vuosilomavarahenkilöiden käyttö.		

Varahenkilöstöstä usein vaihdetaan yksikköön tuttuja varahenkilöitä.	Yksikölle tuttujen varahenkilöiden hyödyntäminen.		
--	---	--	--

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksien tarkoituksena on esitellä vastauksia aiemmin kuvattuihin tutkimustehtäviin. Keskeisistä tutkimustuloksista on tarkoitus etsiä yhteneväisyyttä ja yhteyttä tutkimuksen aineistoon. Tässä vaiheessa viimeistään tutkimuksen tekijän on tarkastettava vastaavatko tutkimuksen tehtävät ja tulokset toisiaan. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 167.) Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda tietoa varahenkilöstöjärjestelmän eduista ja kehittämiskohteista, jotta varahenkilöstöjärjestelmän toimintaa voisi kehittää. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata varahenkilöstöjärjestelmän toimivuutta esimiesten näkökulmasta.

5.1 Varahenkilöstöjärjestelmän edut esimiesten näkökulmasta

Varahenkilöstöjärjestelmän etuja työyksikölle katsottiin olevan varahenkilöiden tottumus liikkuvan työn tekemiseen. Varahenkilöihin koettiin pystyvän luottamaan työn sujuvuudessa ja että varahenkilöiden käytännön työ sujuu. Varahenkilöt toivat lisäksi uusia näkemyksiä ja toimintatapoja työyksiköihin ja osa hoidettavista olivat jo entuudestaan varahenkilöille tuttuja muista työyksiköistä. Lisäksi varahenkilöt mahdollistivat työyksiköiden mahdolliset palaverit ja kehittämisiltapäivät.

”...suurin osa varahenkilöistä on todella huippuja ja he sulautuvat hyvin työyhteisöön ja vaikka varahenkilö olisi vasta ensimmäistä päivää, niin varahenkilöt ovat tottuneet liikkumaan paikasta toiseen ja osaavat ottaa käytännön työn haltuun...”

”Varahenkilöt ovat huippuhenkilöitä ja voi aina luottaa, kun he tulevat tänne, että päivittäinen työskentely sujuu, aivan kuten muinakin päivinä.”

”...tuo kans uutta näkökantaa asioihin ja voivat sillee rohkeesti sanoa, että hei ootteko kokeillu tai tehtäskö tää näin. Niin mun mielestä se on hieno, että tuodaan sitä uutta näkemystä...”

Varahenkilöstöjärjestelmän etuja työyhteisön ilmapiirille oli yksikön positiivisen palautteen saaminen varahenkilöiltä. Varahenkilöiden koettiin olevan työyhteisöön sopeutuvia ja varahenkilöiden työvuoroilla todettiin olevan positiivia vaikutuksia yksiköiden ilmapiiriin, kun samaa varahenkilöä pystyttiin käyttämään pidemmissä sijaisuuksissa. Samassa yksikössä pääasiallisesti työskentelevän tutun varahenkilön käyttämisellä todettiin olevan positiivisia vaikutuksia työyksiköiden ilmapiiriin, koska työyksikkö oli varahenkilölle entuudestaan tuttu. Varahenkilöillä oli myös erilaisia kokemuksia käytännön työstä ja eri työyksiköistä, minkä katsottiin olevan etu työyksikön ilmapiirille. Varahenkilöstöjärjestelmä on antanut myös yksiköiden työntekijöille mahdollisuuden työnkiertoon varahenkilöstössä ja sitä kautta itsensä kehittämiseen ja oppimiseen.

”Minulla oli tässä taannoin sellainen tilanne, että varahenkilö tuli henkilökohtaisesti minua tapaamaan ja kertomaan tilanteesta, joka oli sattunut osastolla. Ja tämä varahenkilö antoi tästä tilanteesta positiivista palautetta, joka sitten laitettiin viikkotiedotteen muodossa koko henkilöstölle kaikkien luettavaksi. Tämä oli tosi kiva.”

”Positiivista on, kun oma yksikkö saa positiivista palautetta.”

”Meillä on sellainen kokemus, että yksi työntekijä halusi lähteä meidän yksiköstämme varahenkilöstöön työnkiertoon ja tämä on todella hienoa, että tällainen mahdollisuus on... Tämä varmasti mahdollistaa kenelle tahansa työnkiertoon lähteneelle uusien asioiden oppimista ja uusia

*asioita, joita voi taas tuoda sitten mukanaan siihen omaan yksikköönsä,
kun palaa takaisin.”*

Varahenkilöiden tuntemus katsottiin olevan eduksi varahenkilöstöjärjestelmässä. Varahenkilöiden tuntemukseen liittyi tuttujen ja omassa yksikössä toimivien vuosilomavarahenkilöiden käyttö työyksikössä ja yksikölle tuttujen varahenkilöiden hyödyntäminen. Varahenkilöiden tuntemus liitettiin myös positiivisesti vaikuttavana asiana henkilöstövaihtuvuuteen.

”On todella hyvä asia, että on nimetyt vuosilomavarahenkilöt eri yksiköihin, joka takaa sen, että ei ole henkilövaihtuvuutta koko ajan, vaan on koko ajan tutut vuosilomavarahenkilöt...”

”Kun meillä on ne omat muistisairaiden hoitajat, niin kyllä sieltä yritetään mahdollisimman paljon niitä meille antaa. Vaikka mä varaisin jonkun muun, niin he kyllä vaihtaa sitten.”

Varahenkilöstöjärjestelmän etuja liittyen sijaisten hankintaan todettiin olevan sijaisten hankinnan helpottaminen ja esimiesten kuormituksen helpottaminen rekrytointiprosesseissa.

”...esimerkiksi meiltä puuttuu yks ihminen seuraavalta listalta, niin ei mun tarvii miettiä millasia työvuoroi mä hänel teen, varahenkilöstöstä saa niihin sitten tekijän, että helpottaa mun listan tekemistä jonkun verran kyllä.”

”Entiseen nähden, kun ei ollut vielä varahenkilöjärjestelmää, niin esimies hankki itse sijaiset soittamalla eri työntekijöitä läpi... jos nyt varahenkilöjärjestelmässä on joku vapaana, niin sieltä on huomattavasti helpompaa varata joku henkilö työvuoroon.”

”Kyllähän tuo Respa sinänsä helpottaa ja on tosi kätevä, silloin kun siellä on varahenkilöitä, joita varata.”

*”Hyvin toimiessaan se helpottaa sijaishankintaa, sieltä vaan klika-
taan...helpottaa hirveesti ja sitten ei tarvi ite rekrytoida niitä sijaisia, ne
on joku rekrytoinut ja listannut sinne, tehnyt niiden työvuorot ja listat
sinne. Kyllähän siinä on paljon sellasta, mikä auttaa meitä arjessa.”*

Varahenkilöiden saatavuudessa etuina todettiin olevan varahenkilöiden päivittäinen saatavuus ja tasainen saatavuus työvuoroihin.

*”...kun ei ole riittävästi tekijöitä, niin olen tehnyt niin, että jätän puuttu-
vat työvuorot omalle ”varahenkilöriville” ja ilmoitan ne varahenkilös-
töön.... nyt ei tarvitse miettiä, mihin kohtaan varahenkilövuoron laitan,
koska varahenkilöstössä on saatavilla varahenkilö joka päivä.”*

*”Koen, että varahenkilöiden työvuorot on tasaisesti suunniteltu, eli vara-
henkilöitä on käytettävissä tasaisesti aamuvuoroihin ja iltavuoroihin.”*

Esimiesten sujuvan yhteistyön etuina koettiin olevan yksiköiden työvuorotoiveiden kulkeutuminen varahenkilöstöön ja esimiesten keskinäinen yhteisymmärrys.

*”...saadaan sillee vedettyä yhteistä linjaa sitten ja meidän asiat saadaan
sinne Respan väelle, meidän toiveet sinne helposti vietyä yhteisenä
asiana.”*

*”... meillä ainakin...on äärettömän ihana esimies... hän on semmonen,
jonka kanssa puhutaan täysin samaa kieltä... tää on ollut meidän pelas-
tus.”*

Henkilöstövaihtuvuuden etuna nähtiin pieni henkilöstövaihtuvuus. Aiemmin jo mainittu varahenkilöiden tuntemus liittyi pieneen henkilöstövaihtuvuuteen yksiköissä.

”Kun pitkissä sijaisuuksissa on pysyvät varahenkilöt, niin se on hyvä. Työntekijät eivät vaihdu työvuorolistan mukana aina uusiin, mikä on positiivista.”

5.2 Varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiskohteet esimiesten näkökulmasta

Varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiskohteena katsottiin olevan työyhteisön ilmapiirin, johon liittyi positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen suoraan lähiesimiehille ja varahenkilöiden omien positiivisten kokemusten jakaminen. Työyhteisön ilmapiiriin kehittämiseen liittyi myös varahenkilöiden vaitiolovelvollisuuden noudattaminen, varahenkilöiden kertomukset yksiköistä ja työyksiköiden välisten toimintatapojen vertailu. Suuren henkilöstövaihtuvuuden katsottiin vaikuttavan negatiivisesti ilmapiiriin. Toivottiin myös vuorovaikutuksen lisäämistä esimiesten ja varahenkilöiden välillä.

”...Mutta olisi kiva, kun he tulisivat suoraan antamaan sekä positiivista, että negatiivista palautetta.”

”Ennemmin toivoo, että etenkin negatiiviset palautteet tulisi suoraan esimiehen tietoon, kuin että sitä ihmeteltäisiin jossakin toisessa yksikössä, että miksi toisessa yksikössä toimitaan näin...”

”Eri ihmiset kokevat eri tilanteet eri tavalla. Joku voi kokea, että jokin tilanne meni ihan hyvin ja toinen voi kokea, että tilanne sujui todella huonosti.”

“...Ja vaikka olen ymmärtänyt, että varahenkilöitä on ohjeistettu olemaan puhumatta yksiköiden välisistä eroista toisissa yksiköissä, niin helposti heiltä voidaan kysellä eri yksiköiden välisistä toimintatavoista.”

“...jos on viikon tarve ja joka päivälle tulee eri henkilö, niin se epäsuorasti kyllä vaikuttaa meidän ilmapiiriin...”

“Toivon, että varahenkilöt olisivat aktiivisemmin yhteydessä meihin lähesimiehiin...”

“...kyl se vähän niin on, että munki täytyy vaan enemmän puhua niiden varahenkilöiden kanssa...”

Varahenkilöiden saatavuuden kehittäminen liittyi saman varahenkilön saatavuuteen pidemmäksi aikaa. Kun varahenkilöä ei ole saatavilla, yksiköt toimivat vajaalla mitoituksella, pitkälle suunnitellut työvuorot, haittaavat varahenkilöiden äkillistä saatavuutta. Varahenkilöiden varaaminen koettiin olevan etusijalla joihinkin yksiköihin. Esimies osallistuu käytännön hoitotyöhön, kun ei sijaista ole saatavilla. Varahenkilön lähtiessä aikaisemmin, koettiin, että vuoro ei saa varahenkilöstä odotettua hyötyä.

“Kun listalla on etukäteen jo tiedettyjä pitkiä sairaslomia, niin on hankalampaa saada samaa työntekijää tekemään sairastuneen työvuoroja...Tällöin saa aika harvoin koko ajaksi samaa varahenkilöä tekemään sairaslomasijaisuuksia.”

“...Respa voi olla ja valmiiksi täyteen varattu, ennen kuin äkillinen tarve varahenkilölle tulee.”

“Mikäli ei saada järjestettyä sijaista, niin sitten töitä täytyy tehdä vajaalla mitoituksella, tai sitten esimiehenä tulee olla itse mukana käytännön hoitotyössä (”kentällä”) ylitöissä.”

“...kun hän lähtee tekemään tuplavuoron, niin me jäädään kuitenkin hetkeksi aikaa ilman...Harmittaa henkilökuntaa, että joku voi tulla vaan ja ilmoittaa, että hän lähtee sitten tossa. Ettei siitä sitten koe olevan sitä vastaavaa hyötyäkään, mitä on pyydetty.”

Kehittämiskohteena todettiin olevan järjestelmän kehittäminen niin, että varahenkilöstöjärjestelmä olisi jaettuna erikseen akuutteihin ja pidempiin sijaistarpeisiin. Pitkien sijaisuuksien nähtiin vievän varahenkilöresurssia akuuteista varahenkilötarpeista. Akuuttivarahenkilöstön toivottiin olevan vain akuutteja varahenkilötarpeita varten. Lisäksi toivottiin työvuorosuunnittelijoiden työnjaon selkeyttämistä ja Respaan päivystävää henkilöä, joka vastaa äkillisistä sairaspotilaista viikonloppuisin ja pyhinä.

”Joo, se akuuttipooli pitäis olla ihan erikseen...kun puhutaan akuuttipoolista, niin se tarkoittaa, just tämmösii kriisijuttuja mitä tääl nyt sitte tulee välillä.”

“...semmonen kehittämiskohde, että pitäis olla varahenkilöt niihin pitkiin sijaisuuksiin ja toi äkillinen lyhyisiin erikseen...”

“Nykyään varahenkilöitä voi olla Respassa varattuna jo pitkälle, esimerkiksi 5–6 viikon päähän, joka kuormittaa varahenkilöjärjestelmää jo valmiiksi...”

“...kun laittaa niitä pyyntöjä pitkän listan ja sitten, kun tulee vastaus, että nämä varattu näihin vuoroihin. Seuraavaksi tulee toinen viesti ja siinä on taas eri henkilöt. Siellä aina keskinäinen työnjako ei pelitä.”

“Viikonloppuihin olen kaivannut jotakin henkilöä, jota voisi tarvittaessa lähestyä sijaistarpeissa silloin kun Respasta on kaikki varahenkilöt jo varattu. Henkilö voisi olla ns. ”päivystäjä” joka vastaa varahenkilöistä

viikonloppuina...Sama pätee pitkiin pyhiin. Jos viikonloppuna tulee oman henkilökunnan sairastumisia, tai etenkin jos varahenkilö sairastuu viikonloppuna, niin se on äärimmäisen haasteellista.”

Kehittämiskohteena todettiin olevan varahenkilöiden aktiivisuus. Varahenkilöiltä toivottiin aktiivisempaa kysymistä työtehtävistä ja hakeutumista työtehtäviin. Aktiivisuuden lisäämistä toivottiin myös virikkeiden ja aktiviteettien järjestämisessä ja elämänsisällön tuottamisessa varahenkilöiden toimesta. Uusia käytäntöjä toivottiin tuomaan rohkeasti työyksiköihin. Sairaanhoidajavarahenkilöiltä toivottiin osaamista vastaavien tehtävien tekemistä.

”Varahenkilöt voisivat aktiivisemmin esimerkiksi kysellä yksikön vakituisilta työntekijöiltä, jos on jotain tehtäviä, joissa he voisivat auttaa. Ja jos ei ole mitään erityisempää tehtävää jollakin hetkellä, niin ajan viettäminen asukkaiden kanssa ja ”elämän sisällön” tuottaminen myös varahenkilöiden toimesta.”

”Eli samaa myös toivon varahenkilöiltä, että kysyisivät aktiivisemmin vakituisilta työntekijöiltä, jos on jotain missä he voisivat auttaa, kun sillä hetkellä ei ole mitään muuta oleellista tehtävää.”

”...meidän hoitajilla on paljon vastuutehtäviä niin, miksi ei varahenkilöt sitten ota tätä virikettä ja aktiviteettiä iltapäivisin...”

”Tois vaan niitä uusia näkökulmia. Se on kyl hyvä asia.”

”...kun tulee sairaanhoitaja varahenkilö, niin meidän tarvis vaan rohkeemmin tai härskimmin antaa tai pyytää hänen tekemään sairaanhoidajan tehtäviä...”

Kehittämiskohteena katsottiin olevan tiedonkulku. Tiedonkulussa kehittämiskohteina yksiköiden asioiden ja tavoitteiden kulkeutumiseen varahenkilöiden tietoon, säännölliset palaverit ja yhteiset palaverit varahenkilöstön kanssa.

“Se on vähän surullista, kun tällöinen iso tieto ei kulje.”

“Millai me saatat ne meidän tärkeät asiat, tärkeät tavoitteet varahenkilöiden tietoon...”

“Palavereita pitäisi olla säännöllisemmin...”

“No joskus meillä oli enemmänkin niitä palavereita, mut nyt ei oo oikeen ollu niitä. Et ehkä niitä kaipais enemmän...”

Kehittämiskohteeksi koettiin varahenkilöidentarpeen kyseenalaistaminen. Kyseenalaistaminen liittyi yksiköiden varahenkilötarpeeseen, esimiehen varahenkilötarpeen arviointikykyyn, varausohjeistuksen noudattamiseen ja varahenkilöiden tarpeeseen työntekijävajeen paikkaamisessa.

“...luotettaisiin enemmän yksiköiden esimiesten sanomisiin ja tekemisiin. Joskus tulee sellainen olo, että ei ymmärretä sitä mitä yksiköissä halutaan. - ikään kuin ei luotettaisi siihen, mihin me tarvitsemme työntekijää.”

“Välillä tulee sellainen olo, että varahenkilöstössä epäillään sitä todellista tarvetta työntekijöille, mikä meillä täällä on...”

“Esimiesten ohje on kuitenkin se, että sieltä pyydetään vain, kun on tarve niin tulee semmonen olo, että ikään kuin me, sitten ei noudatettaisi sitä ohjetta, että muuten vaan pyydettäis sieltä.”

”joskus aina tuntuu, ku mä olen esimiehenä täällä, niin mun sanaani ei luoteta...”

Varahenkilöiden perehdyttäminen koettiin työllistäväksi ja uuvuttavaksi. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että kun samassa työvuorossa työskenteli useampi varahenkilö, tämä kuormitti työyksikön vakituista henkilökuntaa. Kuormitus liittyi työyksikön tehtävien jakautumiseen.

”Se on negatiivista, että varahenkilöillä ei välttämättä ole kokonaisvaltaista käsitystä yksikön toiminnasta, jolloin tulee sellainen tunne, että varahenkilöt ovat mahdollisesti vaikka kirjaamassa, kun taas yksikön omat työntekijät ovat tekemässä kaikkia muita yksikköön kuuluvia tehtäviä.”

”Ku on sellasia päiviä, että tääl on monta varahenkilöä töissä. Tilanne voi olla muutaman päivänkin se, että ollaan pääosin varahenkilöiden varassa. Niin silloin tavallaan tietyt asiat jää hoitamatta. Siis perustyö hoituu kyllä, mutta on tämmösiä Osti-tilauksia, lääketilauksia, niin sitten varahenkilöt ei tietenkään tee niitä, koska se ei oo sitä perushommaa.”

”...ku semmonen uusi ihminen tulee niin kyllä niin sydäntä kylmää, että mitähän tästä tulee, voi olla hirveen hyväkin kokemus, mut on se kova homma perehdyttää, et tää on tämmönen talo ja tuol on vessa jne. Uusii ihmisii on aika paljon, se on hyvä ja huono asia.”

Sijaisten hankinnan todettiin olevan esimiehille työlästä ja vaikeaa. Esimiesten suunniteltujen päiväkohtaisten töiden todettiin jäävän tekemättä sijaisjärjestelyistä johtuen.

”Sitten kun Respassa (varahenkilöiden varausjärjestelmä) ei ole ketään vapaana, ketä varata työvuoroon, niin sitten ollaan aika liemessä. Sitten alkaa sellainen ”rumba” kun kuljetaan yksiköissä ihmisten perässä ja

kysytään vuorovaihdoksia ja soitetaan ihmisille ja laitetaan viestiä, että kuka pääsisi työvuoroon...”

”Siinä menee äkkiä päiväohjelma uusiksi, kun parikin työntekijää ilmoittaa sairaspöissaolosta. Silloin ei pystykään tekemään niitä asioita, joita oli suunnitellut, tai oletti tekevänsä.”

”Mikäli ei saada järjestettyä sijaista, niin sitten töitä täytyy tehdä vaajaalla mitoituksella, tai sitten esimiehenä tulee olla itse mukana käytännön hoitotyössä (”kentällä”) ylitöissä.”

”Usein sijaistarpeita on hoidettu oman yksikön vuorovaihdoksilla siten, että esimerkiksi maanantain iltavuorosta on siirtynyt työntekijä saman päivän aamuvuoroon, jolloin sijaistarve siirtyy samaan päivään, mutta tarve on kuitenkin heti viikonlopun jälkeen esimiehenä töihin tultaessa.”

Varahenkilöiden seurannassa todettiin olevan kehitettävää, kun varatun varahenkilön sijaan työvuoroon saapuukin toinen varahenkilö. Kehitettävää todettiin olevan varahenkilöiden työvuorojen seurannassa.

”Olen kokenut sen toisinaan hiukan haasteelliseksi, kun varahenkilö varataan työvuoroon ja oletetaan tietyn työntekijän tulevan, niin kyseinen varahenkilö vaihtuukin ns. ”lennosta” ja työvuoroon saapuukin eri varahenkilö, kuin jonka oli oletettu saapuvan. Tällöin työntekijävaihdokset eivät kuitenkaan varahenkilöiden osalta päivitty työvuorolistaan ja kuitenkin pitäisi aina tietää, kuka on oikeasti ollut yksikössä työvuorossa.”

”Siitä on paljon puhuttu, että varahenkilöt laittaisivat nimensä aina yksikön työvuorolistalle tullessaan työvuoroon. Tuntuu, että tästä tulisi kuitenkin jatkuvasti muistutusta.”

Kehittämiskohteeksi todettiin myös henkilöstövaihtuvuus. Ongelmiksi henkilöstövaihtuvuudessa todettiin työvuorojen suuri henkilöstövaihtuvuus ja suuri henkilöstövaihtuvuus tiedossa olevissa sairauslomissa.

”Kun listalla on etukäteen jo tiedettyjä pitkiä sairauslomia, niin on hankalampaa saada samaa työntekijää tekemään sairastuneen työvuoroja. Tällöin varahenkilöitä tulee vähän ”pilkotellen”, kun työvuorot on ilmoitettu varahenkilöstöön. Tällöin saa aika harvoin koko ajaksi samaa varahenkilöä tekemään sairauslomasijaisuuksia. Tässä olisi siis kehitettävää, kun usein tiedetään jo etukäteen, että joku tulee olemaan esimerkiksi kolme viikkoa sairauslomalla, että saisi saman henkilön tekemään puuttuvat työvuorot. Tämä helpottaa työskentelyä yksikössä ja kokonaisuudessaankin, kun on tutut ihmiset.”

”...Eri henkilöitä tulee varahenkilöstöstä, kun on etukäteen tiedossa olevia sairauslomia.”

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa varahenkilöstöjärjestelmän eduista ja kehittämiskohteista esimiesten näkökulmasta sekä tuottaa tietoa varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, varahenkilöstöjärjestelmän toimivuutta esimiesten näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa heidän kokemiaan kehittämiskohteita varahenkilöstöjärjestelmässä. Tässä luvussa on pohdittu myös opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä sekä jatkotutkimusehdotuksia ja oman osaamisen kehittymistä.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön yhtenä tehtävänä oli tutkia varahenkilöstöjärjestelmän etuja esimiesten näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan, yhtenä etuna katsottiin olevan varahenkilöiden edut työyksiköille. Varahenkilöiden koettiin olevan tottuneita liikkuvaan työhön ja varahenkilöihin pystyttiin luottamaan työn sujuvuudesta. Varahenkilöiden käytännön työn katsottiin olevan sujuvaa ja varahenkilöt toivat uusia näkemyksiä ja toimintatapoja työyksiköihin. Yhtäläisyyksiä on nähtävissä aiemmissa tutkimuksissa. Varahenkilöiden uusien toimintatapojen näkeminen työyksiköissä mahdollistaa myös oman ammattitaidon kehittämisen. Varahenkilöiden todetaan myös helpottavan käytäntöjen leviämistä yksiköstä toiseen. (Rautio, 2015, s. 58.; Rantalainen, 2014, s. 22.)

Aiemmin on tunnistettu varahenkilöiden taitojen monipuolinen käyttö työssä, ja mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen työympäristöjen vaihtuessa (Pakola, 2008, s. 52; Rautio, 2015, s. 36). Tämän työn tuloksissa nousi myös esille, että varahenkilöillä oli erilaisia kokemuksia työstä ja työyksiköistä ja varahenkilöjärjestelmä mahdollisti yksiköiden työntekijöiden varahenkilöstöön työnkiertoon lähtemisen ja siellä oppimisen.

Tuloksista ilmeni, että sijaisten hankinnan koettiin helpottuneen varahenkilöjärjestelmän johdosta ja esimiesten kuormituksen katsottiin helpottuneen rekrytointiprosesseissa. Aiemmin on todettu, että tällainen keskitetty sijaishankinta säästää lähiesimiesten työaika ja näin ollen vähentää esimiehen hallinnollista työtä (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 215; Siniluhta, 2015, s. 22, 35).

Varahenkilöjärjestelmän eduksi koettiin varahenkilöiden tuntemus, mikä mahdollisti tuttujen vuosilomavarahenkilöiden käytön. Työyksiköt pystyivät hyödyntämään heille entuudestaan tuttuja varahenkilöitä. Varahenkilössä toimivien hoitajien organisaation tuntemus on todettu olevan eduksi, jolloin tuttuja varahenkilöitä pidetään itsenäisempinä ja luotettavampina, kuin ulkopuolisia sijaisia (Rantalainen, 2014, s. 22).

Yhtenä tämän opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiskohteita esimiesten näkökulmasta. Kehitettävää koettiin olevan työyhteisön ilmapiiriä koskien. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan, kehitettäviä asioita oli

positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen suoraan lähiesimiehelle ja positiivisten kokemusten jakaminen. Kehitettävää oli varahenkilöiden vaitiolovelvollisuuden noudattamisessa ja varahenkilöiden kertomuksissa työyksiköistä. Työyksiköiden välillä koettiin olevan vertailua ja suuri henkilöstövaihtuvuus vaikutti negatiivisesti työyhteisöjen ilmapiiriin. Vuorovaikutusta varahenkilöiden ja esimiesten välillä toivottiin olevan lisää. Aiemmin on myös todettu varahenkilöiden ja esimiehen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun haasteelliseksi, kun varahenkilöt työskentelevät useasti monessa eri yksikössä. Tiedonkulun haasteet on todettu vaikuttavan myös varahenkilöiden työhyvinvointiin. (Rautio, 2015, s.56.)

Tuloksista ilmeni, että sijaisten hankinta koettiin esimiehille työlääksi ja vaikeaksi. Esimiesten suunnittelemat työtehtävät jäivät tekemättä sijaisjärjestelyjen hoitamisesta johtuen. Aiemmin on tunnistettu sijaisjärjestelyjen vievän lähijohtajien työaika. Lähijohtajat tekevät rekrytointia työn ohessa tai keskeyttävät muut työt. Työn keskeyttämisen koetaan lisäävän esimiehen stressiä. (Ilola, 2015, s. 35.)

Tulosten mukaan, varahenkilöiden perehdyttäminen koettiin työyksiköille työllistäväksi ja uuvuttavaksi. Aikaisempien tutkimusten mukaan, varahenkilöt ovat kokeneet perehdytyksen olevan riittämätöntä työyksikössä (Immonen & Lehtinen, 2017, s. 37). Varahenkilöjärjestelmässä varahenkilöiden perehdyttämisen toivotaan olevan suunnitelmallista ja riittävän pitkäkestoista. Lisäksi osastonhoitajien mielestä perehdyttämistä tulee olla kaikilla osastoilla, joissa varahenkilö työskentelee. (Karila & Karjalainen, 2013, s. 34–35.)

Kehitettävää koettiin olevan saman varahenkilön saatavuudessa pidemmäksi aikaa. Pitkien sijaisuuksien katsottiin vievän varahenkilöresursseja akuuteista varahenkilötarpeista. Varahenkilöiden varattavuutta pidemmäksi ajaksi kerrallaan on pidetty jo aiemmin myönteisenä asiana. Varahenkilön varattavuus aiemmin ja pidemmäksi ajaksi kerrallaan sairauslomasijaisuuksissa on tunnistettu kehittämiskohteena. (Karila & Karjalainen, 2013, s. 22–24). Lisäksi todettiin, että kun varahenkilöitä ei ole saatavilla, yksiköt toimivat vajaalla mitoituksella ja esimies joutui osallistumaan käytännön hoitotyöhön. Pitkälle suunniteltujen työvuorojen todettiin haittaavan varahenkilöiden äkillistä saatavuutta ja varahenkilöiden varaamisen koettiin olevan etusijalla joihinkin yksiköihin.

Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että yksiköiden varahenkilötarpeessa koettiin olevan kyseenalaistamista. Tutkimuksen tulosten mukaan, yksiköiden esimiesten varahenkilötarpeen arviointikykyä ja varahenkilöiden varausohjeistuksen noudattamista kyseenalaistettiin. Varahenkilötarvetta kyseenalaistettiin työntekijävajeen paikkaamisessa. Tämä asia korostui tutkimuksen teemahaastatteluissa aineistoa kerättyä voimakkaasti.

Myös varahenkilöjärjestelmässä kokonaisuudessaan koettiin olevan kehitettävää jakamalla järjestelmä akuutteihin ja pidempiaikaisiin sijaistarpeisiin. Akuuttivarahenkilöstöä toivottiin vain akuutteja varahenkilötarpeita varten. Tässä tutkimuksessa haastattelutavat henkilöt kokivat tällä olevan merkittäviä vaikutuksia varahenkilöiden saatavuuteen.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessä luotettavuuden tarkastelua on tehtävä koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuudella opinnäytetyötä tehdessä tarkoitetaan tutkimustulosten totuudenmukaisuutta. Tutkimustulosten tulisi kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Saman tutkimusaineiston pohjalta muiden pitäisi tulla samaan lopputulokseen. (Kananen, 2015, s. 343, 353.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 197).

Uskottavuudella tarkoitetaan tulosten kuvaamista selkeästi, jotta lukija voi ymmärtää, miten analyysi on tehty. Sisällönanalyysiprosessi on suuressa osassa, koska sen luokitusten ja kategorioiden tulee kattaa aineisto. Analyysin etenemistä on hyvä kuvata vaiheittain. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 198.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset selvitetään käyttäen pelkistettyjä ilmaisuja. Sisällönanalyysiprosessi on selvitetty tarkemmin aineiston analyysi osassa. Sisällönanalyysiprosessia on kuvattu esimerkein aineiston analyysi osassa.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen etenemistä kuvataan teoreettisten lähtökohtien avulla, jossa käsitellään aiempia tutkimuksia aiheesta sekä löytyvää aiempaa teoriaa. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja heidän taustojaan kuvaillaan sekä aineiston keruuta ja analyysiä. Tutkimustuloksia esiteltäessä on käytetty haastateltavien autenttisia ilmauksia. Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan niiden siirrettävyyttä toiseen tutkimusympäristöön. Tarkka tutkimuskontekstin, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämisen kuvaus on edellytys siirrettävyydelle. Lisäksi aineiston keruun ja analyysin kuvaus on merkittävä osa siirrettävyyttä. Autenttisten lainauksien käyttö haastatteluteksteistä auttaa tutkimuksen luotettavuuden rakentumisessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 198.)

Tutkimustulosten oikein johtaminen aineistosta liittyy riippuvuuden käsitteeseen. Ulkopuolisten ihmisten tulisi päätyä samaan tulokseen ja tulkintaan aineiston avulla, tällöin tulkintaa voidaan pitää oikeana. Totuudellisuuden katsotaan olevan lähellä riippuvuuden käsitettä. Opinnäytetyön arvioi aina jokin toinen henkilö, joka toimii vertaisarvioitsijana. (Kananen, 2015, s. 353.) Opinnäytetyömme arvioi toiset opiskelijat, jotka toimivat vertaisarvioitsijoina. Muiden vertaisarvioinnin avulla opinnäytetyötä voidaan arvioida ja parantaa sen laatua.

Vahvistettavuudessa on kyse siitä, että tutkittavat esimerkiksi haastateltavat vahvistavat tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, näin ollen voidaan todeta, ettei tutkimustulokset ole tutkijan itse keksimiä. (Kananen, 2015, s. 354). Opinnäytetyön tulokset esitellään haastateltaville ja näin ollen tutkimustulosten vahvistaminen oikeiksi mahdollistuu. Opinnäytetyössä on pohdittu tulosten yhteyttä olemassa olevaan aineistoon. Sisällönanalyysissä on käytetty pelkistettyjä ilmaisuja ja niiden pohjalta mahdollista nähdä, miten kategoriat ovat muodostuneet. Opinnäytetyössä on riittävän suuri otanta (n=7) kattavan aineiston keräämiseen teemahaastatteluin.

6.3 Opinnäytetyön eettiset näkökulmat

Tutkijaa ohjaavat yleiset eettiset periaatteet sekä Suomessa tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta on

keskeinen eettinen periaate. Tässä opinnäytetyössä tutkittavien tiedottaminen tapahtui sähköpostin välityksellä, jossa tutkittavien tiedotteessa (LIITE 4) kerrotaan tutkittavien oikeudet tutkimukseen osallistumisessa ja sen aikana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021, s. 7–8.)

Tutkimukseen osallistuvalla on oikeus osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen, keskeyttää osallistuminen haastattelun aikana, peruuttaa suostumus osallistumiseen milloin tahansa sekä saada tietoa tutkimuksen sisällöstä sekä henkilötietojen käsittelystä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021, s. 8.) Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavat saivat tietoa tutkimuksen sisällöstä tutkittavien tiedotteesta. Haastattelutilanteessa ennen nauhoituksen aloitusta haastateltavien oli vielä mahdollista perua osallistumisensa tai keskeyttää osallistumisensa.

Myös anonymiteetin säilyminen tutkimusprosessin aikana on huomioitava aineistojen huolellisella säilyttämisellä sekä alkuperäisilmaisujen murrekielisten ilmaisujen muuttamisella yleiskielelle (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 221). Haastattelunauhoitteet sekä litteroidut aineistot ja sisällönanalyysitaulukot tallennettiin OneDrive-sovellukseen, johon pääsy on tunnusten takana. Opinnäytetyön tekemisen jälkeen haastatteluaineistot hävitetään. Aineiston analysointi vaiheessa alkuperäiset ilmaisut muutettiin yleiskielelle, jotta pelkistetyistä ilmaisuista ei voisi tunnistaa henkilöä murteen perusteella.

Opinnäytetyösopimuksessa sovitaan toimeksiantajan kanssa yhteisistä pelisäännöistä ja opinnäytetyön keskeisestä sisällöstä ja toteutuksesta. Lisäksi tärkeää on selvittää opinnäytetyön julkisuus, vastuut ja vastuunrajaukset ja tarvittaessa henkilötietojen käsitteleminen. (Arene, 2020, s. 6.) Toimeksiantajan kanssa sovittiin opinnäytetyösuunnitelman avulla keskeinen sisältö ja toteutus. Useasti tutkimusta varten tarvitaan tutkimuslupa. Tutkimuksen kohteena ollessa hoitohenkilöstö tutkimuslupa ja tutkimukseen osallistuvan suostumus tarvitaan aina. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 222.) Tutkimuslupa haettiin sosiaali- ja terveystoimen ohjeiden mukaisesti. Tutkimuskäytännöt vaihtelevat organisaatio kohtaisesti.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusta ajatellen, voitaisiin kiinnittää huomiota varahenkilöjärjestelmän rakenteeseen ja toimintaan. Varahenkilöjärjestelmän henkilöstöresurssien tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella käytöllä voidaan mahdollisesti parantaa varahenkilöiden saatavuutta tasapuolisesti äkillisiin- ja pitkäaikaisiin sairauslomasijaisuuksiin. Tämä voisi olla mahdollista tutkimalla ja kehittämällä varahenkilöjärjestelmän rakennetta ja henkilöstöjakoa.

6.5 Oman osaamisen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja siihen on kuulunut haasteita ja myös onnistumisen tunteita. Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyöprosessi on kehittänyt monenlaisia työelämässä tarvittavia taitoja. Pitkäjänteisen työn tekeminen, aikatauluttaminen ja epävarmuuden sietokyky ovat kehittyneet. Myös yhteistyö eri tahojen kanssa on kuulunut prosessiin. Tiedonkeruu ja aineistojen käsittelemisen taidot ovat kehittyneet etsiessä luotettavia lähteitä.

Motivaatio opinnäytetyön tekemiseen on ajoittain vaihdellut. Tähän on vaikuttanut samanaikaiset työharjoittelut, muut opintojaksot, töiden tekeminen opintojen ohessa ja opinnäytetyöntekijöiden aikataulujen sovittaminen. Opinnäytetyön tekeminen parityönä opettaa aikataulujen yhteensovittamista ja kompromissien tekemistä. Kuitenkin on helpottavaa, kun jakaa työn tekemisen toisen tekijän kanssa. Molemmat ovat voineet arvioida toistensa tekstiä ja ajatuksia.

Teemahaastattelut olivat mieleinen aineistonkeruumenetelmä. Pääsimme kuulemaan esimiesten omia kokemuksia varahenkilöstöjärjestelmän toiminnasta. Kokemusten kautta meille syntyi laaja käsitys varahenkilöstöjärjestelmän toiminnasta ja sen tärkeydestä niin hoitotyölle kuin organisaatiollekin. Sisällönanalyysin tekeminen oli haastava vaihe. Aineiston analysointiin kului eniten aikaa opinnäytetyötä tehdessä. Analysointi vaiheita oli useita ja välillä jouduimme palaamaan vaiheissa taaksepäin ja tarkentamaan yksityiskohtia ennen lopullisten tuloksien muodostumista.

LÄHTEET

Auerkari, P. (2015). Kotihoidon varahenkilöstöjärjestelmä -Vantaan kotihoidon tulevaisuuden ennakointia [YAMK- opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015091614655>

Arene. (2020). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/>

Dziuba-Ellis, J. (2006). Float pools and resource teams. A review of the literature. Journal of Nursing Care Quality 21(4): 352–359.

Haapa-aho, M. (2009). Terveysten- ja sosiaalihuollon toiminta ja henkilöstöjärjestelyt vuonna 2009. Tehyn julkaisusarja B: 2/2009. Tehy ry. Kehittämisyksikkö. Multiprint Oy, Helsinki.

Hahtela, N. (2012). Terveysten- ja sosiaalihuollon toiminta ja henkilöstöjärjestelyt vuonna 2012. Tehy ry. Haettu 13.5.2022 osoitteesta: <https://www.tehy.fi/fi>

Hakamäki, E. (2013). Hiljainen tieto rekrytinnissa. Esimiesten kokemana [YAMK-opinnäytetyö, Vaasan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061213972>

Hakola, J. (2020). Työhyvinvoinnin edistäviä ja estäviä tekijöitä kiertävien varahenkilöiden kuvailemana [AMK-opinnäytetyö, Vaasan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004165204>

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Ilola, K. (2015). Hoitotyön lähijohtajien työajanhallinnan kehittäminen [YAMK-opinnäytetyö, Centria ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015102315651>

Immonen, M & Lehtinen, H (2017). Hoitajien kokemukset varahenkilönä toimimisesta [AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705239800>

Junno, N. (2021). Osastonhoitajien kokemukset johtamisesta korona aikana [AMK-opinnäytetyö, Vaasan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112321225>

Kaijala, M & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö – Strateginen investointi? Kauppakamari, Helsinki.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Karila, T & Karjalainen, A. (2013). Osastonhoitajien käsityksiä varausjärjestelmästä ja varahenkilöstön käytöstä Päijät-Hämeen Keskussairaalassa [AMK-opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013121221094>

Kettunen, A., Lopakka, T., Pohto, L., Niemelä, E. & Päätaalo, K. (2022). Työhyvinvointia ja pitovoimaa nuorten vastavalmistuneiden sairaanhoitajien työhön. Oamk Journal 45/2022. Haettu 11.5.2022 osoitteesta: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022041328535>

Kilpeläinen, M., Fordell, M., Hirsikangas, S., Hulkko, T., Paakki-Tiainen, K., Rauhala, T., Repo, P. & Simula, M. (2020). Sijaisten käytön uudelleenorganisointi Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Pilottihankkeen loppuraportti. Haettu 27.4.2022 osoitteesta: <https://www.ppshp.fi/dokumentit/Kehitys%20ja%20tutkimus%20sisltyyppi/Sijaisten%20k%C3%A4yt%C3%B6n%20uudelleenorganisointi%201%202020.pdf>

Kylmä, J & Juvakka, T. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Matilainen, A. (2020). Työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteys varahenkilöstön työhyvinvointiin [pro gradu -työ, Itä-Suomen yliopisto]. Erepo. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20201048>

Määräaikaiset palvelussuhteet ja hyvät käytännöt. (2009). KVTES-työryhmän määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä koskeva muistio. Haettu 25.4.2022 osoitteesta: https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Muistio_m%C3%A4%C3%A4raaikaiset_palvelussuhteet.pdf

Laaksonen, H & Ollila, S. (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Pakola, I. (2008). Sijaistehtäviin vakinaistettujen sairaanhoitajien kokemuksia työstään [pro gradu -työ, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19078>

Rainess, M., Archer, W., Hofmann, L. & Nottingham, E. (2015). Empowering float nurses. Nursing management. 46(2):15–9.

Randelin, P. (2019). Esimiesten ja henkilöstön kokemuksia resurssipoolitoiminnasta Vantaalla [YAMK- opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903132864>

Rantalainen, T. (2014). Hoitajien organisaation sisäinen liikkuvuus erikoissairaanhoidossa [pro gradu -työ, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406241887>

Varahenkilöstöjärjestelmän toimintaohje. (2019). Akuuttivarahenkilöstön käytön periaatteet.

Rautio, K. (2015). Varahenkilötyötä tekevien hoitajien kokemuksia työnhyvinvoinnistaan erikoissairaanhoidossa [pro gradu -työ, Oulun yliopisto]. Jultika. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201504281425>

Siniluhta, A. (2015). Varahenkilöstön ja lyhytaikaisten sijaisten suorarekrytoinnin kehittäminen [AMK-opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015121620954>

Straw, C. (2018). Engagement and retention in float pools. Keeping the team above water. Nursing Management. 49(10):30–36

Tampereen yliopistollinen sairaala www-sivut. Haettu 2.5.2022 osoitteesta <https://www.tays.fi/fi-FI>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, O. (2020). Rescheduling sudden absences of nursing staff in hospital settings [väitöskirja, Turun yliopisto]. Utupub. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7961-5>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Opas. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Haettu 4.4.2022 osoitteesta: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2012). Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän väliraportti. TEM raportteja 16/2012. Haettu 4.5.2022 osoitteesta: <https://tem.fi/etusivu>

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

LIITE 1.

Aikaisemmat tutkimukset taulukko

Tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen tar- koitus	Kohde- ryhmä	Aineistonkeruu	Keskeiset tulok- set
Karila, Tiia & Karjalai- nen Anna, 2013, Suomi	Kuvata Päijät- Hämeen Keskus- sairaalan vara- henkilöstön vara- usjärjestelmää sekä varahenki- löstön käyttöä osastonhoitajien näkökulmasta.	Osastonhoi- tajat (n=30)	Sähköinen kyse- lylomake, Webpropol- oh- jelma analysoi vastaukset, avoi- met kysymykset analysoitiin ai- neistolähtöisellä sisällönanalyys- sillä.	Varahenkilöitä liian vähän, va- rausjärjestel- mään toivottiin parannusta ja va- rahenkilöiden käytön todettiin vähentäneen huomattavasti lyhytaikaisten si- jaisten käyttöä.
Rautio, Kaisu, 2015, Suomi	Kuvata varahen- kilötyötä erikois- sairaanhoidossa tekevien hoitajien työhyvinvointiin vaikuttavia teki- jöitä heidän omien kokemus- tensa kautta.	Varahenki- lötyötä te- kevät hoita- jat (n=25) ja (n=10)	Kehityskeskuste- lujen dokumen- toidut lomakkeet (n=25) tutkittiin laadullisen sisäl- lönanalyysin me- netelmin. Puolistrukturoitu teemahaastattelu (n=10) esiin- nousseiden tee- mojen pohjalta.	Varahenkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat teki- jät: varahenkilö- työn tekeminen, hoitotyön teke- minen varahen- kilönä, varahen- kilöiden työyhtei- sö ja varahen- kilöstön johtami- nen
Immonen, Mirja-Riitta & Lehtinen, Heidi, 2017, Suomi	Selvittää hoita- jien kokemuksia varahenkilönä toimimisesta.	Hoitajana toimivat va- rahenkilöt (n=14)	Puolistrukturoitu kyselylomake. Aineiston analy- sointi tilastollisin menetelmin. Avoimet vastauk- set luokiteltiin tutkimuskysy- myksen mukaan.	Varahenkilötyö on vaihtelevaa ja vastuullista. Hoi- tajana toimivat varahenkilöt tyy- tyväisiä omaan työyhteisöönsä ja varahenkilöi- den esimieheen.

Rantalainen, Terhi, 2014, Suomi	Kuvata erikoissairaanhoidon hoitajien organisaation sisäisen liikkuvuuden yhteyttä työn imun kokemuksiin sekä työpaikan ja ammatin vaihdon harkintaan.	Yhden yliopistosairaalan hoitajat (n=101)	Survey-tyyppinen verkkokysely. Aineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin, käyttäen pääkomponenttianalyysiä, ristiintaulukointia, khiin nelio -testiä, Spearmanin korrelaatiokerrointa, Mann-Whitney U-testiä ja Kruskal-Wallis testii.	Hoitajien kokemukset sisäisestä liikkuvuudesta olivat melko myönteiset. Liikuvat hoitajat olivat useammin vakituisia, joilla oli pidempi hoitotyön työkokemus ja näkivät pystyvyytensä liikkuvuuteen parempana ja harkitsivat harvemmin työpaikan vaihtoa.
Tuominen, Outi, 2020, Suomi	Analysoida hoitotyön esimiesten päivittäiseen resursointiin liittyvää työtä, heidän korvatessaan hoitajien äkillisiä poissaoloja. Lisäksi tutkittiin hoitajien kokemuksia koetusta stressistä sekä tehdyistä lainavuoroista.	Hoitotyön lähijohtajat (n=17) Hoitajat (n=1336)	Aineistoa on analysoitu laadullisin sekä määrällisin keinoin. Ensimmäinen vaihe kartoittava kirjallisuuskatsaus, toisessa vaiheessa otettiin käyttöön kehitetty päivittäisen resursoinnin sovellus yhden yliopistollisen sairaalan toimialueelle ja kolmannessa vaiheessa on toteutettu poikkileikkaustutkimushoitajien kokemuk- sista.	Päivittäiseen resursointiin soveltuvia järjestelmiä on kuvattu vähän ja tietoa resursoinnin seurauksista on saatavilla rajoitetusti. Sovelluksen käyttöönoton jälkeen esimiesten työsuoritteet vähenivät merkittävästi. Myös alimitoitettujen työvuorot ja hoitohenkilökunnan äkilliset työvuorojen vaihdot. Vara- ja lainahenkilöstön käyttö tehostui. Sovelluksen käyttöönotto sairaaloille myös kustannussäästöjä. Lainavuorokokemus ei lisännyt hoitajien kokemaa stressiä.

Teemahaastattelurunko lähiesimiehille

Teema 1 Varahenkilöstöjärjestelmän edut

1. Mitä etuja koet varahenkilöstöjärjestelmän tuovan työvuorosuunnitteluun?
2. Miten koet varahenkilöstöjärjestelmän toiminnan vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin?
3. Miten varahenkilöstöjärjestelmän toiminta vaikuttaa käytännön hoitotyöhön?
4. Mitä etuja varahenkilöstöjärjestelmästä on hoitotyön johtamiselle?

Teema 2 Varahenkilöstöjärjestelmän kehittämiskohteet

5. Mitä kehittämiskohteita näet työvuorosuunnittelussa?
6. Mitä kehittämiskohteita varahenkilöstöjärjestelmässä on liittyen työyhteisön ilmapiiriin?
7. Mitä kehittämiskohteita varahenkilöstöjärjestelmässä on liittyen käytännön hoitotyöhön?
8. Mitä kehittämiskohteita koet olevan hoitotyön johtamisessa liittyen varahenkilöstöjärjestelmään?

LIITE 3.

Saatekirje lähiesimiehille

Hyvä (xxxxx) kaupungin (xxxxx) lähiesimies.

Toteutamme Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) tutkimuksellisen opinnäytetyön (xxxxx) sosiaali- ja terveystieteiden varahenkilöstöjärjestelmästä. Opinnäytetyömme aihe on: **"varahenkilöstöjärjestelmän toimivuus esimiesten näkökulmasta."**

Sinut on kutsuttu osallistumaan kyseiseen tutkimukseen.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla kahdessa pienryhmässä. Haastattelut toteutetaan etänä Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelu kestää korkeintaan 60 minuuttia.

Haastattelupäivät ja lisätietoa tutkimuksesta löydätte liitteenä olevasta PDF-tiedostosta.

Toivomme teidän vastaavan sähköpostitse, kumpaan haastatteluryhmään osallistutte. Täytämme haastattelupäivät tasaisesti kahteen eri ryhmään.

Odotamme haastatteluilta rentoa ja avointa, mutta rehellistä keskustelua varahenkilöstöjärjestelmän toimivuudesta.

Ystävällisin terveisin:

Sairaanhoitajaopiskelijat

Onni Kivikaarre & Janina Vestergård

Yhteystiedot:

onni.kivikaarre@student.samk.fi

janina.vestergard@student.samk.fi

TUTKITTAVIEN TIEDOTE

03.02.2022

Lähiesimiehille.

Hyvä lähiesimies.

Toteutamme Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) tutkimuksellisen opinnäytetyön varahenkilöstöjärjestelmästä. Opinnäytetyömme aihe on: ”varahenkilöstöjärjestelmän toimivuus esimiesten näkökulmasta.” Toteutamme tutkimuksen ryhmäteemahaastatteluina lähiesimiehelle.

Teemahaastattelut toteutetaan Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä.

Haastattelut

nauhoitetaan ja poistetaan kun tarvittava aineisto on kerätty ja analysoitu. Haastattelut (N=13) jaetaan kahteen ryhmään (n=6) ja (n=7) ja haastattelut pidetään erikseen

sovittuna ajankohtana. Koehaastattelu toteutetaan yhdelle esimiehelle, joka ei osallistu varsinaiseen ryhmähaastatteluun.

Haastatteluteemat liittyvät varahenkilöstöjärjestelmän etuihin ja kehittämiskohteisiin.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa

haastattelun vastauksista. Halutessaan haastattelun voi keskeyttää haastattelun aikana.

Noudatamme opinnäytetyössämme salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta. Haastatteluaineistot hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimuslupa on saatu (xxxx) kaupungilta.

Haastattelut toteutetaan kahdessa ryhmässä erillisinä päivinä.

Vastaathan sähköpostitse, kumpaan haastatteluryhmään osallistut.

Täytämme haastatteluryhmät tasaisesti kahteen noin yhtä suureen joukkoon. Jokainen haastateltava osallistuu vain yhden ryhmän haastatteluun.

- **Ryhmä 1: 02.03.2022, kello 10:00, Microsoft Teams** (6-7 paikkaa)
- **Ryhmä 2: 03.03.2022, kello 10:00, Microsoft Teams** (6-7 paikkaa)

Lähetämme teille Teams-kutsun haastatteluun viimeistään edellisenä päivänä haastattelusta.

Toivomme haastatteluilta avointa ja pohtivaa keskustelua varahenkilöstöjärjestelmän toiminnan kehittämiseksi.

Mikäli teillä on opinnäytetyöhöemme tai sen aiheeseen liittyviä kysymyksiä, voitte

LIITE 4.

ottaa yhteyttä sähköpostitse:
onni.kivikaarre@student.samk.fi
janina.vestergard@student.samk.fi

Anne-Maria Kanerva, opinnäytetyöohjaaja
anne-maria.kanerva@samk.fi

Ystävällisin terveisin
Sairaanhoitajaopiskelijat
Janina Vestergård & Onni Kivikaarre