

Teija Roiha

**KÄTILÖLÄHTÖINEN SYNNYTYS- JA VIERIHOITO-OSASTON
ERITYTTÄMINEN**

Työkierto osana työyhteisön muutosprosessia

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Syyskuu 2016

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Syyskuu 2016	Tekijä Teija Roiha
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen, YAMK		
Työn nimi KÄTILÖLÄHTÖINEN SYNNYTYS- JA VIERIHOITO-OSASTON ERIYTTÄMINEN Työkierto osana työyhteisön muutosprosessia		
Työn ohjaaja Yliopettaja, TtT Annukka Kukkola	Sivumäärä 52+6	
Työelämäohjaaja Ylihoitaja, TtM Sari Timonen & Apulaisosastonhoitaja, kätilö, Arja Sutinen-Herranen		
<p>Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen toimintatutkimus, joka toteutettiin Keski-Pohjanmaan keskussairaalan naisten klinikalla. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää naisten klinikan kätilöiden käsitäytä synnytysalien ja vierihoito-osaston jakautumisesta eri osastoiksi. Tulosten pohjalta valittiin kehittämiskohteeksi työkierto osastojen välillä. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että kätilöt kokevat tullessa kuulluksi muutosten toteutuessa ja siten osallistuvat ja sitoutuvat tulevaan muutosprosessiin myönteisemmin.</p> <p>Aineiston keruu toteutettiin SWOT-analyysillä ja aineisto analysoitiin induktiivis-deduktiivisellä sisällönanalyysillä. Tulosten mukaan osastojen eriytymisen vahvuusiksi nostettiin työntekijän ammatillisuuden kehittyminen sekä työnkuvan selkeytyminen. Heikkouksina pidettiin henkilökunnan riittämättömyyttä, työssä jaksamisen heikkenemistä, työyksikön heikentäviä tekijöitä sekä työkiertoa vaikeuttavia tekijöitä. Mahdollisuutena nähtiin keskittyminen kehittämiseen, työkierto sekä työhallinnan paraneminen. Uhkina koettiin olevan haasteellinen työkierto, vähäiset henkilökuntaresurssit, työn mielekkyyden lasku, työnkuvan kaventuminen, arvostuksen väheneminen sekä työn kokonaisuuden heikentyminen.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämiskohteeksi nostettiin synnytys- ja vierihoito-osaston välille työkierto. Työkiertoon kehitettiin toimintamalli PBL- sekä aivoriihimenetelmää mukaillen. Toimintamallissa kuvataan keinoja, millä tavoin työntekijät sekä esimiehet voivat tukea työkierron onnistumista.</p> <p>Työyhteisön muutokset nostavat esiin paljon erilaisia näkemyksiä. Opinnäytetyön tulokset toimivat selvitystyönä, minkä pohjalta erillinen projektiryhmä aloittaa muutosprosessin suunnittelun. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa yksiköissä, joissa työkiertoa kehitetään samansuuntaisesti.</p>		
Asiasanat muutos, muutosjohtajuus, synnytystoiminta, swot-analyysi, työkierto, työ, työn kehittäminen		

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari unit	Date September 2016	Author Teija Roiha
Degree programme Master of Social and Health Care		
Name of thesis PLANNING TO SEPRATE THE ROOMING-IN WARD FROM THE DELIVERY ROOMS; FROM THE MIDWIVES POINT OF VIEW Work cycles constitute work community transition process		
Instructor Principal Lecturer, D.Sc. Annukka Kukkola		Pages 52+6
Supervisor Head Nurse, M.Sc Sari Timonen & Assistant Head Nurse, Midwife Arja Sutinen-Herranen		
<p>This thesis was a work-based action research that was conducted at the Women´s Clinic at the Central Hospital of Central Ostrobothnia. The purpose of this study was to examine how the midwives working at the Women´s Clinic relate to turning the delivery rooms and the rooming-in ward into two separate wards. Based on their answers the subject chosen for development was job rotation between these wards. The aim for this thesis was to help the midwives feel that they are being heard when these administrative changes are actualised and that they hence participate and commit to the upcoming transition more open-mindedly.</p> <p>The material for the present thesis was collected by a SWOT analysis and the material was then analyzed by using inductive deductive content analysis. According to the results the factors seen as strengths when having two seprate wards were occupational development of the employees and the clarification of their job descriptions. Insufficiency of staff, the decline in coping with the workload, degenerative factors in the work unit as well as factors complicating the job rotation were considered as weaknesses of the administrative changes. The possibility to focus on development, job rotation and the improvement in workflow were seen as oppurtunities while challenging job rotation, limiting personnel resources, the decrease in the meaningfulness of the work, a narrowing job description, a decrease in employee recognition and a weakening of the work as a whole were seen as possible threats.</p> <p>The subject chosen for development for this thesis was a job rotation between the delivery ward and the rooming-in ward at the Central Hospital of Central Ostrobothnia. An operating model for the job rotation was created using both the PBL -method and brainstorming. The operating model describes ways in which both the employees and their superiors can support the success of the job rotation.</p> <p>Changes in the work community bring out a lot of different points of view. The results of this thesis function as an investigation that will be used as a base when a separate group will start planning the administrative transition. The results can also be used in other corresponding units where a job rotation is implemented in a similar way.</p>		
Key words Childbirth activity, Job, Job Generation, Job Rotation, Management of Change, Modification, SWOT analysis		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO.....	1
2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖN MERKITYKSET TYÖNTEKIJÄLLE.....	3
2.1 Sosiaali- ja terveysalan nykyisyys ja tulevaisuus Suomessa	3
2.2 Työ ja sen merkitys työntekijälle.....	6
2.3 Kättilön työ	7
3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN JA MUUTOSTEN TOTEUTTAMINEN.....	9
3.1 Työyhteisö ja työn kehittäminen	9
3.2 Muutokset työyhteisössä	11
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	17
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	18
5.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen	18
5.2 Opinnäytetyön lähestymistapa	20
5.3 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	21
5.4 Aineiston keruu ja analyysi.....	22
6 KÄTILÖIDEN KÄSITYKSET SYNNYTYSSALIEN JA VIERIHOITO-OSASTON ERIYTTÄMISESTÄ	24
6.1 Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriytymisen vahvuudet	24
6.2 Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriytymisen heikkoudet	25
6.3 Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriytymisen mahdollisuudet	28
6.4 Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriytymisen uhat	30
6.5 Yhteenveto SWOT-analyysin keskeisistä tuloksista	33
7 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN TYÖKIERRON TUKEMISEKSI KEINOJEN AVULLA	34
7.1 Työkierto, sen tavoite ja toteuttaminen.....	34
7.2 Työkierron vaikutus työyhteisöön ja työntekijälle	36
7.3 Työkierron toimintamallin muodostaminen	38
8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS & EETTISSYYS	40
8.1 Opinnäytetyön luotettavuus.....	40
8.2 Opinnäytetyön eettisyys	42
9 POHDINTA & OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ JATKOTUTKIMUS- EHDOTUKSET	44
9.1 Pohdinta.....	44
9.2 Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	46
9.3 Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys	47
LÄHTEET.....	48

LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön eteneminen (mukaiillen Toikko ja Rantanen 2009, 67).....19

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Yhteenveto SWOT-analyysin tuloksista.....33

1 JOHDANTO

Keski-Pohjanmaan keskussairaalan naisten klinikka koostuu synnytys- ja naistentautien vuodeosastosta, synnytyssaleista, äitiyspoliklinikasta sekä naistentautien poliklinikasta. Naisten klinikka tarjoaa laadukasta hoitoa raskaana oleville, synnyttäjille, synnyttäneille ja heidän vastasyntyneilleen sekä naistentautien erikoissairaanhoidon kuuluville naisille. Naisten klinikassa synnytyssalit sekä vierihoito-osasto toimivat yhdessä, ilman erillistä henkilökuntaa. Naisten klinikka on osa päivystävää Keski-Pohjanmaan keskussairaala, jossa syntyi vuosina 2014 ja 2015 yli 1500 vauvaa. Naisten klinikan visiona on kehittyä johtavaksi synnytysyksiköksi myös Keski-Pohjanmaan alueen rajojen ulkopuolella. (Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelma 2016–2018; Kiurun Naisten klinikan hoitotyö 2014.)

Suomessa keskitetään synnytysten hoitoa suurempiin yksiköihin ja pieniä synnytyssairaaloita suljetaan. Niemisen (2015) tekemässä selvityksessä todetaan, että Kiurun naisten klinikka pystyy jo nykyisillä resursseilla ottamaan vastaan lisää synnyttäjiä (Nieminen 2015, 27). Toiminnan kasvu lisäisi entistään suurta henkilökuntamäärää ja toisi päivittäistoimintaan tiettyjä haasteita. Tämän vuoksi on ajankohtaista ryhtyä varautumaan ja suunnittelemaan toimintatavan muutosta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Keski-Pohjanmaan keskussairaalan Naisten klinikan kätilöiden käsityksiä synnytyssalien ja vierihoito-osaston jakautumisesta eri osastoiksi. Tavoitteena oli, että kätilöt kokevat tulleen kuulluksi muutosten toteutuessa ja siten osallistuvat sekä sitoutuvat tulevaan muutosprosessiin myönteisemmin. Juuti ja Salmi (2014) toteavat, että työyhteisöön muodostuneet arvot ja perusoletukset määrittelevät totutut tavat, joita on hankala tiedostaa ja muuttaa. Kun pyritään isoon toimintatavan muutokseen, tuo vahva ja syvään juurtunut organisaatiokulttuuri haasteita, joita on vaikea luoda uusiksi. Työyhteisö voi omaksua kuitenkin uusia toimintatapoja. (Juuti & Salmi 2014, 135–136.) Osallistavaa johtajuutta tarvitaan, jotta henkilökunta saadaan mukaan myös päätöksentekoon. Vaikka muutoksen tavoitteet ovat selkeät, tarvitaan johtajalta hyvää kykyä johtaa muutosta. (Pitkänen, Nieminen & Aalto 2014, 49.) Yhtenä Kiurun arvona pidetään innovatiivisuutta, joka ilmenee uusien toimintatapojen etsimisenä. Kaikessa toiminnassa sen tulee näkyä aktiivisuutena ja pyrkimyksenä toteuttaa uusia toimintatapoja. (Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelma 2016–2018.)

Opinnäytetyön kehittämiskohteeksi nousi työkierto. Työkierron toimintamallissa nostettiin esiin keinoja, millä tavoin sekä työntekijät että esimiehet voivat tukea työkierron onnistumista. Yhtenä Kiurun

tavoitteena on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, mihin pyritään mm. tukemalla työkiertoa (Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelmassa 2015–2017). Organisaation työkierron tulee pohjautua strategian mukaisiin tavoitteisiin osaamisen kehittämisestä. Käytännölliset ja suhteellisen pienet taloudelliset resurssit eivät saa muodostua työkierron toteutumisen esteeksi. (Blixt & Uusitalo 2006, 185.) Ylänteen (2014) tutkimuksessa todetaan, että työkiertoa käytetään vielä vähän ammatillisen osaamisen välineenä. Tietoa siitä todetaan olevan, mutta hoitotieteellistä tutkimusta tarvitaan vielä aiheesta lisää. Lisäksi tarvitaan asenteiden muutosta niin esimiehillä kuin työntekijöillä. (Ylänteen 2014, 47.)

Työyhteisöjen kehittäminen on toimintaa, jolla pyritään suunnitelmallisesti aikaansaamaan muutosta. Vastaavasti työyhteisölähtöisellä prosessikehittämisellä pyritään hallitsemaan sekä tuottamaan muutoksia. Pyrkimys on, että työntekijät itse toteuttavat muutokset pienin askelin ja muutoksin. (Vataja 2012, 107.) Jo organisaatiomuutoksia suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota ihmisten johtamiseen. Koska tiedetään, että ihmisten organisaatiositoutumisella on merkitystä muutoksiin suhtautumisessa, muutoksenhallintaa voidaan tehostaa entisestään huomioimalla sitä paremmin. On tärkeää keskittyä johtamaan ihmisiä muutoksessa, vaikka organisaation rakenteissa ja strategioissa tapahtuu paljon uudistuksia. Mahdollistamalla työntekijöiden perustehtävän tekeminen sekä antamalla aikaa muutoksen miettimiseen ja pohtimiseen luodaan työntekijälle tilaisuus hahmottaa kokonaisuutta ja omaa osuutta siinä. (Leiviskä 2011, 124–125.)

Valtanen (2014, 82) toteaa, että työyhteisöt ovat jatkuvasti muutoksen ympäröimiä. Muutos alkaa yleensä siitä, kun joku tai jotkut ovat tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen. Joskus muutos voi lähteä ylemmältä taholta tai se voi olla väistämätön pakko. (Nevalainen 2007, 135–136.) Pakkasen (2011) tutkimuksessa todetaan, että muutokset ovat arkipäivää ja muutosjohtaminen on osa tulevaisuutta. Muutokset työelämässä ovat hyvin eritasoisia ja niitä voi olla menossa monta samanaikaisesti. Muutokset voivat olla toiminnan muutoksia tai ne voivat koskea toimintatapojen muutoksia. (Pakkanen 2011, 55–57.)

Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriyttäminen tarkoittaa työyhteisön kehittämistä ja muutoksia totuttuihin toimintatapoihin. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä työn kehittäminen on teoriaosuuden keskiössä ja johtamisen näkökulmana on muutosjohtaminen.

2 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖN MERKITYKSET TYÖNTEKIJÄLLE

Tässä luvussa käsittelen sosiaali- ja terveysalan tämän hetkistä tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä, koska sillä on merkitystä Kiurun naisten klinikan toiminnalle ja siten opinnäytetyön tarpeellisuudelle. Lisäksi tietoperustana on työ ja sen merkitys. Avaan lukijalle myös kättilön työnkuva.

Työ koostuu työsuorituksesta, johon kuuluu työn tekeminen, haasteellisuus, luovuus, oppiminen sekä mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, itsenäisyyteen sekä voimaantumiseen. Lisäksi työ turvaa toimeentulon, vaikuttaa identiteettiin ja antaa paikan yhteisössä. Sillä on myös vaikutusta ihmisen kokemuksiin ja tunteisiin. Työhön liittyy monia erilaisia näkökulmia ja niitä tulee tarkastella sekä pohtia perusteellisemmin yhä nopeammin muuttuvassa yhteiskunnassa. (Leiviskä 2011, 115–116.) Nautintoa antava työ ei tunnu kovin raskaalta, vaikka työtä olisi paljonkin. Vastaavasti pienempikin määrä työtä voi muuttua raskaaksi, jos se ei vastaa omaa arvomaailmaa. On siis tärkeää, että työntekijä voi tuntea työnsä merkitykselliseksi. (Aaltonen & Lindroos 2012, 21.)

2.1 Sosiaali- ja terveysalan nykyisyys ja tulevaisuus Suomessa

Kansainvälistyminen ja kansainvälinen terveystalitiikka vaikuttaa Suomen terveystalvelujärjestelmän toimintaan ja terveyden edistämiseen erilaisten standardien ja käytäntöjen kautta. Kansainvälisessä terveystalitiikassa YK:n sosiaali- ja ihmisoikeuksien julistukset luovat talitiikalle eettisen perustan. Globalisaation myötä haasteeksi nousee eriarvoisuuden lisääntyminen. (Koivusalo & Ollila 2013, 374–375, 384.) WHO on Suomen tärkein kansainvälinen yhteistyökumppani terveystalitiikan kehittämisessä ja arvioinnissa. Verkostoitumisen avulla voidaan paremmin vastata yhteiskunnan ja ympäristön muutoksista johtuviin haasteisiin työvoiman ja pääoman liikkuessa rajojen yli. Verkostoitumisen avulla saadaan tutkimuksessa tarvittavia hallintorajoja ylittäviä ja monitieteisiä lähestymistapoja. (STM 2011.)

Kansalliseen lainsäädäntöön ja terveystalitiikkaan vaikuttaa EU, jossa tehdään sosiaali- ja terveysalan sitoumuksia ja asetuksia. EU–direktiivien tavoitteisiin on pyrittävä, mutta jokainen maa voi itsenäisesti päättää keinoista. (Koivusalo & Ollila 2013, 390.) Sosiaali- ja terveystalveluiden järjestäminen ja rahoitus on Suomessa kuntien vastuulla, jotka ovat kansainvälisesti katsottuna kooltaan pieniä ja voima-

varoiltaan vaatimattomia. Tutkimusten mukaan tasavertaisten palveluiden saatavuus turvataan sitä paremmin, mitä isompi järjestäjä- ja rahoittajataho väestöpohjaltaan on. Palveluiden tasapuolisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden ongelmat eri kunnissa pyritään ratkaisemaan rakenteellisilla ja järjestämistä vastuun muutoksilla. (Erhola, Vaarama, Pekurinen, Jonsson, Junnila, Hämäläinen, Nykänen & Linnosmaa 2014, 21.) KASTE-ohjelmassa (2012–2015) todetaan, että Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat alueellisesti laadultaan sekä saatavuudeltaan hyvin erilaisia. Niiltä edellytetään yhä parempaa toimivuutta potilaiden valinnanvapauden ja liikkuvuuden vuoksi. Kuntarakennemuutostusta pidetään perustana kunnalliselle sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistyölle. Tarvitaan sekä rakenteellisia että toiminnallisia uudistuksia, jotta voidaan toteuttaa taloudellisesti kestäviä sosiaali- ja terveyspalveluja. Kuntauudistuksella pyritään saamaan suuremmat väestöpohjat palveluiden järjestämiseksi. (STM 2012, 17, 26.)

Sote-uudistuksen myötä palveluiden järjestämistä vastuu siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä 18 itsehallintoalueelle. Uudistuksen on tarkoitus tulla voimaan 1/2019. Itsehallintoalueilla on järjestämistä sekä rahoitusvastuu. Itsehallintoalue tuottaa itse sosiaali- ja terveydenhuolto- ja palvelut, tai ne voivat käyttää jatkossa myös yksityisiä tai kolmannen sektorin palveluita. Itsehallintoalueen tehtävänä on varmistaa mm. kustannustehokas palveluiden tuottaminen. Suomessa tulee olemaan viisi yhteistyöaluetta, jotka muodostuvat nykyisten erityisvastuualueiden pohjalta. Jokaisella yhteistyöalueella on yliopistollinen sairaala. (STM 2016a.)

Juuti ja Salmi (2014) toteavat, että julkisella sektorilla uudet hallintomallit sekä palveluprosessit tuovat paljon haasteita johtamiselle. Ne vaativat sekä johtajilta että henkilökunnalta runsaasti muutoskykyä. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä onkin saada työyhteisö muuttamaan toimintamalliaan siten, että se vastaa toimintaympäristön myötä tuleisiin kehittämistarpeisiin. Esimiehellä tulee olla keinoja, kuinka työntekijöiden asenteisiin ja mielikuviin voi vaikuttaa. (Juuti & Salme 2014, 130–131, 164.) Lähtökohtaisesti työyhteisö vastustaa muutosta ja pyrkii takaisin tuttuun tasapainotilaan. Syntyvä muutosvastarinta ei ole merkki huonoista työntekijöistä, vaan on osa normaalia tervettä työyhteisöä kun reagoidaan uuteen tilanteeseen. Tämän vuoksi muutostilanteita tulee suunnitella ja toteuttaa harkitusti. (Ruotsalainen 2014, 71–72.)

Yhtenä valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan määrätietoisena kehittämiskohteena on henkilöstön liikkuvuus eli työkierto. Sen avulla vahvistetaan julkisen talouden tasapainoa osaamisen kehittämisen avulla. Osaaminen voi olla erityisosaamisen syventämistä tai laaja-alaisen osaamisen hallitsemista.

Työkierrolla pyritään lisäksi houkuttelemaan alalle työntekijöitä. (VM 2012, 8–9.) Myös Kiurun tavoitteena on osaava, riittävä sekä hyvinvoiva henkilökunta. Siihen pyritään hyvällä perehdytyksellä, täydennyskoulutuksilla sekä toteuttaen suunnitelmallisesti työkiertoa. (Kiuru talousarvio- ja toimintasuunnitelma 2016–2018.)

STM kehittää sairaalaverkkoa osana sote-uudistusta. Sen pohjalta Suomessa keskitetään päivystys jatkossa 12 sairaalaan. Viiteen yliopistosairaalaan keskitetään vaativin hoito, ja seitsemään keskussairaalaan jää ympärivuorokautinen päivystys. (STM 2016b.) Keskittämällä synnytystoimintaa suurempiin yksiköihin voidaan turvata ja luoda paremmat mahdollisuudet parantaa sekä ylläpitää erilaisia hätä- ja yllätystilanteita varten tarvittavia rakenteita. STM edellyttää, että synnytyksiä hoitavassa sairaalassa on valmiudet hoitaa vähintään 1000 synnytystä vuodessa. Suomessa on kuitenkin huomioitava maantieteelliset pitkät välimatkat. Optimaalinen synnytysten määrä on yli 2000 synnytystä vuodessa, ja se on kustannuslaskelman mukaan myös taloudellisinta. Päivystysjärjestelyt onnistuvat ilman ostopalveluja, kun toimintavolyymit ovat riittävän suuret. Lisäksi suurissa yksiköissä synnyttämisen on todettu lisäävän potilasturvallisuutta äideille ja vastasyntyneelle. Tämän myötä synnytysyksikköjen koko on kasvanut ja määrä vähentynyt. Vielä vuonna 1975 synnytysyksiköitä oli 62. Vuonna 2011 synnytysairaaloita oli 31 ja 2014 sairaaloita oli enää 25. Alle 2000 synnytystä vuodessa hoitavia sairaaloita on 16 ja yli 2000 synnytystä hoitavia sairaaloita 9. Pohjoisen ERVA-alueeseen kuuluu Oulun yliopistollinen sairaala, neljä keskussairaala ja yksi aluesairaala. Pohjoisen ERVA-alueella Oulu ja Kokkola ovat kasvukeskuksia ja niissä odotetaan syntyvyyden nousevan. Suomen korkein kokonaishedelmällisyysluku on myös Pohjanmaalla. (Tapper 2011, 10, 34; Koskela 2014; Nieminen 2015, 15, 20, 26.)

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tuo tullessaan myös Kiuruun muutoksia ja niihin on ryhdytty ennakoimaan. Vuonna 2017 alusta tulee toimintaan laaja-alainen kuntayhtymä, jonka asema vahvistuu erikoissairaanhoidon osalta entisestään. Se tarjoaa palveluja jäsenkuntiaan ja maakuntaa merkittävästi laajemmalle alueelle. Työelämän vaatimukset tuovat esimiestyöhön ja muutosjohtajuuteen haasteita. Pyrkimyksenä on osallistaa henkilöstö tulevan organisaatiouudistuksen myötä muutokseen. (Kiurun talousarvio- ja suunnitelma 2016–2018.) Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja uudistukset vaikuttavat työyhteisölähtöiseen kehittämiseen. Kehittämisellä voidaan tukea organisaation muutosta ja uudistusta, jos päämäärät ovat molemmilla riittävän samansuuntaiset. (Vataja 2012, 107.)

2.2 Työ ja sen merkitys työntekijälle

Työnantajan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan huolellisella työn suunnittelulla. Työn suunnitelmallisuudella on vaikutusta työn mielekkääksi kokemiseen. (Pahkajärvi 2014, 93.) Mielekäs työ on tärkeää työntekijän omanarvontunnolle ja identiteetille. Hoitoalan työn fyysisestä ja henkisestä kuormittavuudesta on puhuttu viime aikoina julkisuudessa. Työntekijän hyvinvointi ja hyvä työkyky on edellytys hyvälle potilastyölle. Ihminen ymmärtää oman työn merkityksen ja yhteyden osana laajempaa kokonaisuutta silloin, kun hän kokee työnsä psykologisesti merkityksellisenä ja arvokkaana. Kun työ koetaan mielekkäänä, minimoituu työn henkinen ja fyysinen kuormitus. Työ palkitsee tekijänsä tilanteissa, joissa nämä tiedostavat tehneensä itselleen merkityksellisen työsuorituksen hyvin. Jotta työntekijä ei koe taantuvansa työssään, hänen on saatava tehdä työtä, joka vastaa omia taitoja. Työnantajan on kehitettävä työoloista houkuttelevia sekä työstä tulee tehdä työntekijälle merkityksellistä ja arvokasta. Työntekijä itse voi vaikuttaa omaan työmotivaatioon omalla asenteellaan työtä kohtaan. Kun motivaatio puuttuu, koetaan työ vain työnä. Vastaavasti kun työmotivaatiota on paljon, työ koetaan kutsumuksena. Työstä tulee olennainen osa ihmistä ja hän voi kokea olevansa juuri oikeassa ammatissa. (Leiviskä 2011, 118–120; Pahkajärvi 2014, 93–94.)

Kiurun naisten klinikalla toteutetaan yksilövastuista hoitotyötä. Yksilövastuista hoitotyötä tuetaan organisoimalla toimintaa siten, että samat hoitajat hoitavat perhettä hoitojakson aikana. Hoitajan tulee tiedostaa ja ottaa vastuu omista työtehtävistä. (Kiurun naisten klinikka 2014.) Yksilövastuisessa hoitotyössä hoitaja vastaa määräytyistä potilaista kokonaisvaltaisesti itse, vain tarvittaessa pyydetään apua toisilta hoitajilta. Toisten hoitajien potilaita ei tunneta, vain omista potilaista otetaan raportti tietokoneelta. Joissakin tapauksissa myös annetaan suullista raporttia. Työn henkinen levollisuus kärsii tilanteissa, joissa hoitajan on lähdettävä kesken työn hakemaan apua toisilta hoitajilta. Tilanteissa, joissa apua ei ole saatavilla, voi hoitajalle tulla tunne yksin jäämisestä, ja tilanne voi toistua useita kertoja saman työvuoron aikana. Vastaavasti yhteisvastuullisessa hoitotyössä työntekijä ei jää työnsä kanssa yksin, vaikka vastaakin pääsääntöisesti potilaan hoidosta. Toisten työkavereiden auttaminen on tärkeää. Tuntuu mukavalta, kun apua tarjotaan ennen kuin sitä ehtii pyytää. Avun vastaanottamista tulee myös harjoitella. Avun vastaanottaminen ei tarkoita, että olisi epäpätevä tai ei selviäisi omasta työstään, vaan kyseessä on turvallisuus, ystävällisyys ja töiden yhdessä tekeminen. (Pahkajärvi 2014, 94–95.)

2.3 Kätilön työ

Globaalilla tasolla kansainvälinen kätilöliitto (ICM) ja maailman terveysjärjestö (WHO) ovat laatineet sopimuksia ja suosituksia, joita jäsenmaat soveltavat omaan yhteiskuntaan sopiviksi. Ne vaikuttavat kätilön työhön, hoitokäytäntöihin sekä hoitotyön laatuun. Eettiseksi lähtökohdaksi on nostettu nainen. Kaikkialla maailmassa on pyrkimyksenä edistää naisen hyvinvointia, ihmisoikeuksia ja tasa-arvoa kunkin maan lainsäädännön mukaisesti. Kansainvälisten organisaatioiden toimintasuosituksukset pyrkivät vaikuttamaan myös käytännön toimintaan. WHO:n maailmanlaajuinen imetysohjelma ja suositus normaalisyntymisen hoitokäytännöistä vaikuttavat kätilön työn päivittäisiin hoitokäytänteisiin. (Paananen & Väyrynen 2015, 29.)

Suomessa kätilön työtä säädellään erilaisilla laeilla, suosituksilla ja ohjeistuksilla. Kätilö määritellään henkilöksi, joka on suorittanut kätilökoulutuksen hyväksytysti ja hankkinut siten pätevyyden ja laillisen oikeuden harjoittaa kätilötyötä Valviralta. Kätilö voi työskennellä sairaaloissa, terveyskeskuksissa, neuvoloissa tai erilaisten terveystalveluiden piirissä. Kätilötyön tietoperusta on monitieteistä, ja hoitotyö on tutkittuun näyttöön perustuvaa. Vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot ja osaaminen ovat myös näyttöön perustuvaa. Kliiniset perustiedot ja -taidot ovat kätilöllä vahvat. Kätilön työ on hyvin itsenäistä ja vastuullista sekä hyviä ennakoitaitoja tarvitaan usein. Kätilön on kyettävä päätöksentekoon ennakoimattomissa tilanteissa sekä jatkuvaan oppimiseen. Eurooppalaisessa yhteistyössä laadituissa osaamisen viitekehyksessä on yhtenä kriteerinä se, että kätilön on kyettävä vastaamaan oman osaamisen kehittämisen lisäksi myös yksittäisen henkilön tai ryhmän kehityksestä. (Pienimaa & Raussi-Lehto 2015, 33–34.)

Kätilö kykenee antamaan ohjausta sekä neuvontaa ja hoitoa naiselle raskauden, synnytyksen ja lapsivuodeajan aikana. Hän kykenee hoitamaan itsenäisesti ja vastuuntuntoisesti synnytyksen, vastasyntyneen sekä pienen lapsen. Kätilön tulee hallita ennaltaehkäisevät toimenpiteet, huomata epänormaali tilanteet ja hankittava niihin lääkärin apua. Kun lääkärin apua ei ole saatavilla, on kätilön selviytyttävä hätätoimenpiteiden suorittamisesta. Myös ennaltaehkäisevä työ sekä terveysneuvonta ja -kasvatus kuuluvat kätilön työnkuvaan huomioiden koko perhe. Lisäksi naisen hoito ja seksuaaliterveyden edistäminen kuuluvat kätilötyöhön. Suomalaisen kätilön työnkuva ja osaamisalue on laaja kansainvälisesti tarkasteltuna. (Pienimaa & Raussi-Lehto 2015, 31, 33.)

Kiurun naisten klinikka tuottaa palveluja koko Pohjanmaan alueen naisille ja perheille. Keskitetyt palvelut ovat tehokkaita ja taloudellisia sekä tukevat asukkaiden hyvinvointia. Naisten klinikan työn päämääränä on tuottaa naisille ja perheille eettisesti kestävää ja laadullisesti korkeaa kätilön- sekä naistenhoitotyötä. Kätilön työ kuuluu vaativiin hoitoalan ammattitehtäviin. Työ edellyttää itseopiskelua sekä tietojen päivittämistä ja syventämistä erikoisalan laajuuden vuoksi. Kätilöntyössä on työkokemuksella suuri merkitys, minkä vuoksi turvallinen kätilötyö edellyttää 2–3 vuoden perehtymisen synnytyssali- sekä vierihoitotyöhön. Kätilön työnkuvaan kuuluu raskaana olevan hoito, ohjaus ja neuvonta sekä riskiraskauksien tunnistaminen. Kätilö toteuttaa synnyttäjän ja synnyttävän perheen hoitotyötä, johon sisältyy synnyttäjän vastaanottaminen, synnytyksen hoito, vastasyntyneen ensihoito sekä hätäsektioiden aloitus anestesia- tai instrumenttihoitajana. Vierihoidon osastolla kätilö antaa synnyttäneelle naiselle ja perheelle ohjausta, neuvontaa sekä auttaa ja tukee heitä. Kätilö hoitaa myös naisia, jotka tarvitsevat naistentautien erikoissairaanhoitoa esim. gynekologisen leikkauksen, syöpätaudin tai muun gynekologisen vaivan vuoksi. Kätilö toimii myös opiskelijaohjaajana, perehdyttäjänä sekä mentorina. (Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, 2010.)

3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN JA MUUTOSTEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään työyhteisöä ja työn kehittämistä sekä muutoksia työyhteisössä. Muutokset työyhteisössä -alaluvussa käydään läpi muutosta ja muutosprosessia, muutosjohtamista sekä viestintää ja tiedottamista.

3.1 Työyhteisö ja työn kehittäminen

Työyhteisö on sosiaalinen rakennelma osana organisaatiota, joka yhdistää työntekijöitä ja luo toiminnalle olosuhteet. Jokainen työyhteisö on erilainen ja omaa tietyt erityispiirteet, koska työntekijät ovat ihmisinä hyvin erilaisia ja kaikilla työntekijöillä on yksilölliset ura- ja ammattipolut sekä visiot. Näillä sekä työntekijöiden yksilöllisillä työorientaatioilla, kulttuurisilla taustoilla, asenteilla ja elämänvaiheilla on vaikutusta työyhteisöihin. Näin ollen työyhteisöä voidaan pitää sosiaalisena systeeminä, jossa työntekijät vaikuttavat yksilöinä toisiinsa. Työpaikoille kehittyy omat toimintatavat, jotka ohjaavat toimintaa ilman, että niistä olisi erikseen sovittu tai ohjeistettu. Työyhteisössä jakaantuu työntekijöiden kesken tietyt roolit ja niiden käyttäytymismallit vakiintuvat. Työyhteisön vanhat jäsenet odottavat myös uusilta työntekijöiltä vakiintuneiden käyttäytymisen normien kaltaista käyttäytymistä. Siitä muodostuu työyhteisön tasapainotila. Menestyvässä työyhteisössä työntekijät ymmärtävät oman roolinsa, työtehtävät ja työn tavoitteet. Hyvin toimivassa työyhteisössä tasapainotila mahdollistaa tehokkaan ja hyvän yhteistoiminnan, mutta pahimmillaan se voi häiritä organisaation perustehtävää. Tämän vuoksi tätä tiedostamatonta ja tunteisiin liittyvää tasapainotilaa voidaan pitää sekä rikkautena että haasteena työyhteisöissä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 31–32; Ruotsalainen 2014, 60–64.)

Työyhteisöt tulee nähdä uusiutuvina, oppivina ja muuntautumiskykyisinä ympäristöinä, jotka omaksuvat uusia toimintamalleja. Työsuoritus paranee ja työssä jaksetaan pidempään, kun työntekijällä on kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä. Se lisää myös työntekijän motivaatiota, työhön sitoutumista, terveyden ja stressin hallintaa sekä luottamuksen syntymistä. (Suonsivu 2009, 58–59.) Nevalainen (2007, 136) toteaa, että muutokset, jotka liittyvät arvoihin ja työskentelykulttuuriin, ovat haasteellimpia toteuttaa. Johdon on varmistettava, että työyhteisö ymmärtää omat perustehtävänsä ja työn tavoitteet. Työnjohdon perustehtävänä on ohjata ja luoda edellytykset työyhteisön perustehtävän toteu-

tumiselle. Suunnan toiminnalle tulee olla selkeä. Työntekijän perustehtävään sisältyy myös vastuu oman työyhteisön toimivuudesta. (Ruotsalainen 2014, 59.)

Työntekijät, jotka ovat pitkään toimineet yhdessä voivat vastustaa ryhmän hajoamista, jotta heidän tasapainotilansa ei horjuisi. Ryhmän muutokset ja uudet työkaverit aiheuttavat uusien vuorovaikutussuhteiden rakentamista. Silloin tulee rakentaa myös uusi tapa toimia yhdessä. Ryhmän muutosten myötä tulee työntekijälle vastaan tilanne, jossa on otettava vastuuta enemmän omasta toiminnastaan sekä asioiden sujumattomuudesta. Heikosti toimiville toimintatavoille sokeutuu herkästi, mutta kun työntekijä tai työyhteisö huomaa tällaista toimintaa, on vastuullista pyrkiä heti sitä muuttamaan tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Yksittäisen työntekijän tulee ymmärtää oman käyttäytymisen ja työnteon vaikutukset osana kokonaisuutta sekä vaikutukset koko työyhteisöön. (Ruotsalainen 2014, 65–67.) Sitoutumisella omaan organisaatioon tarkoitetaan sitä, että työntekijä suhtautuu positiivisesti sitä kohtaan. Työntekijä pyrkii toiminnallaan tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja noudattaa yhteisiä tavoitteita ja arvoja. Organisaatioissa, joissa on hyvä työntekijöiden sitoutuneisuus, on vähän työntekijävaihtuvuutta, työhön panostetaan enemmän ja sitä kautta vaikuttavat organisaation suoritukseen. Lisäksi sitoutumisella on merkitystä asennoitumisessa muutoksia kohtaan. (Leiviskä 2011, 120–121.) Kansteen (2011, 32) tutkimuksessa todetaan, että työntekijän työhön sitoutumista voidaan lisätä muutosmyönteisen johtajan avulla.

Rakenteelliset uudistukset, lisääntyvä moniammatillinen yhteistyö sekä työyksikkö- ja organisaatiokokojen suurentuminen haastavat työyhteisöjä sosiaali- ja terveysalalla työyhteisöjen kehittämiseen. Uusia toimintatapoja tulee luoda, työkäytänteitä ja palveluita tulee kehittää entisestään. Perustavoitteena kehittämisessä on saada aikaan parannusta. Kehittäminen alkaa siitä, että työyhteisössä tunnustetaan tarpeet ja haasteet kehittämiselle. Kehittämistyössä työntekijöiden aktiivinen osallistuminen näkyy suunnittelussa, toteutuksessa ja tulosten hyödyntämisessä jatkuvassa kehittämis- ja parannustyössä. Työhön sisältyvän kehittämisen ja perustyön tekemisen raja on häilyvä. Työn kehittäminen ei ole sidoksissa tiettyyn aikaan, paikkaan tai toimijoihin. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä työyhteisö määrittää mitä ja miksi kehitetään. Lisäksi työyhteisöllä on vaikutusta kehittämisessä käytettäviin menetelmiin. Työyhteisölähtöinen kehittäminen on koko työyhteisön itseohjautuvaa sekä jatkuvaa kehittämistyötä, joka vaatii koko työyhteisön osallistumista ja arvioivaa työtettä. Parhaimmillaan se vahvistaa työyhteisön omaa arviointia ja näkemystä kehittämistarpeiden kokonaisuudesta, sekä auttaa hahmottamaan sitä suhteessa perustehtävään. Työyhteisössä on varattava riittävästi aikaa yhteisesti asioiden läpikäymiseen ja kehittämistoiminnan toteutukseen. Se edellyttää tavoitteellista ja suunnitel-

tua toimintaa, joiden avulla kehittäminen on mahdollista sulauttaa osaksi päivittäistä työtä. (Anttila 2007, 9, 11; Vataja 2012, 103–106; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 16.)

3.2 Muutokset työyhteisössä

Muutoksen lähikäsitteinä pidetään kehittämistä ja oppimista. Muutos on pitkä prosessi, joka on osa organisaation toimintaa ja johon vaikuttaa monet eri asiat. Erilaiset muutokset (rakenteelliset tai toimintatavan) vaikuttavat eri tavoin työntekijöihin ja esimiehiin, ja niitä voidaan toteuttaa vaiheittain tai kerralla. Muutokseen tarvitaan tukea, tietoa ja aikaa, joiden avulla into muutokseen voi kehittyä ja kasvaa. Muutos voi olla helppo, osa taas kyseenalaistaa muutosta ja toisille muutokset ovat erityisen vaikeita. Muutos voidaan kokea käännekohtana, missä työntekijän on jäsennettävä työntekonsa toisin. Nämä käännekohdat ovat alttiita kuvastamaan työntekijöiden ja johdon välisiä haasteellisia suhteita. Muutokset eivät yleensä tapahdu helposti, vaan niiden eteen on nähtävä vaivaa. Muutokseen sopeutuminen voi viedä useita vuosia, etenkin jos kyseessä on kulttuurin muutos. Muutoksessa on kyse menneestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta sekä uudesta ja vanhasta. Muutoksessa tulee kokonaisuutena huomioida suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Silloin sen sosiaalinen luonne eli ihmisten välinen vuorovaikutus tulee paremmin esille. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 35–36; Kuusela 2015, 164; Ponteva 2012.)

Muutos alkaa yleensä siitä, kun joku tai jotkut ovat tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen. Muutosta voi haluta työntekijät tai esimies. Joskus muutos voi lähteä ylemmältä taholta tai se voi olla väistämätön pakko. Samanaikaisesti osa työntekijöistä tai esimiehistä voi olla tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Joidenkin pelkona voi olla, että uudistus vain heikentää nykytilannetta. Muutoksesta suurin osa tapahtuu huomaamattomasti. Tämän vuoksi muutosta on kuvattu ja verrattu jäävuoren avulla. Vain osa muutoksesta tapahtuu pinnan yläpuolella, suurin osa pinnan alla. (Nevalainen 2007, 135–136.) Muutoksen hyväksymistä ja sietoa on tullut työyhteisöihin enemmän, vaikka niihin reagoidaan yhä ja muutoksen työstäminen on työyhteisön kestoaihe. Se on myös yksi osa tulevaisuuden ammatillisuutta. (Valtanen 2014, 82.)

Muutosta voidaan kuvata nelivaiheisen prosessin avulla. Ensimmäisenä on muutos, jonka jälkeen tulee reagoivavaihe. Kolmantena vaiheena on asian hyväksyntä ja sitä seuraa uuden alkaminen. Toista vaihetta eli reagoivaa pidetään muutoksessa tärkeänä. Sen avulla päästään eteenpäin. Reagoivavaiheelle

tulee antaa riittävästi aikaa ja tilaa sekä lupa reagoimiselle. Joskus myös työyhteisöt voivat jäädä ns. "jumiin" reagointivaiheeseen. Jos työyhteisössä ei ole mahdollisuutta reagointivaiheeseen, voi se johdattaa työyhteisön kriisiin. Tilanne voi kriisiytyä työntekijöiden tai esimiehen kannalta. (Valtanen 2014, 83.)

Työntekijällä on oikeus tietää perustelut muutokselle ja sen vaikutukset työntekoon myös tulevaisuudessa. Nämä edes-auttavat muutoksen onnistumista, koska ymmärrys lisää muutoksen hyväksyntää. (Aaltonen & Lindroos 2012, 162.) Muutosta tulee työstää työyhteisössä yhdessä esimiehen kanssa. Muutoksen työstäminen perustuu luottamukselle. Muutoksista huolimatta työntekijöillä tulee olla luottamus tulevaisuuteen. Jotta työyhteisö ei passivoidu, tulee muutoksen rakentua positiiviselle pohjalle. (Valtanen 2014, 82.) Muutoksen läpivienti on jatkuvaa viestintää ja keskustelua siitä. Tunteiden merkitys muutoksessa tulee huomioida. Myös oppimisen merkitys ja liittyminen muutokseen pitää ymmärtää, koska uuden oppiminen vaatii yleensä vanhasta poisoppimista. Uudesta tilanteesta tulee keskustella niin pitkään arkityön ohella, että muutos ei tunnu enää muutokselta, vaan siitä on tullut osa arkipäivää. (Kuusela 2015, 167.)

Jo organisaatiomuutoksia suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota ihmisten johtamiseen (Leiviskä 2011, 124). Johtaminen on toimintaa, jonka avulla työvoimaa pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti. Johtamisen tarkoituksena on saada työntekijät toimimaan työorganisaation arjessa siten, että saavutetaan yhteiset tavoitteet. (Seeck 2008, 18.) Muutoksen johtaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen joita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Kuusela 2015, 164). Koska tiedetään, että ihmisten organisaatiositoutumisella on merkitystä muutoksiin suhtautumisessa, muutoksenhallintaa voidaan tehostaa entisestään huomioimalla sitä paremmin. On tärkeää keskittyä johtamaan ihmisiä muutoksessa, vaikka organisaation rakenteissa ja strategioissa tapahtuu paljon uudistusta. Mahdollistamalla työntekijöiden perustehtävän tekeminen sekä antamalla aikaa muutoksen miettimiseen ja pohtimiseen luodaan työntekijälle tilaisuus hahmottaa kokonaisuutta ja omaa osuutta siinä. (Leiviskä 2011, 124–125.) Pakkasen (2011, 157) tutkimuksessa johtamisen haasteina oli koettu olevan muutosten nopeat aikataulut sekä syntynyt muutosvastarinta.

Muutostilanteissa korostuu osallistava johtamistapa, sillä silloin kaikkien osapuolten osaamista ja osallistumista tarvitaan muutoksen eteenpäin viemisessä (STM 2009). Työterveyslaitoksen mukaan muutoksissa huomio tulee kiinnittää erilaisiin näkökulmiin ja tarpeisiin. Muutoksen toimeenpanovaiheessa on oltava johdolla valittuna avoimesti perusteltu toimintatapa, jolla muutos viedään läpi. Henkilöstön

osallistumiseen, kaksisuuntaiseen viestintään, tukemiseen ja kiireen hallintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. (TTL 2014.) Vasta kun perustehtävä muuttuu, saadaan muutosta aikaiseksi. Muutoksessa ei riitä, että strategiat ja visiot muuttuvat. Esimiehen on hyvä olla johdettavien joukossa, kun muutosta aloitetaan tekemään. Siten esimies huomaa, miten muutokseen lähdetään mukaan, mitä vaikeuksia muutokseen liittyy sekä on ratkaisemassa tulleita ongelmia. (Nevalainen 2007, 139.)

Muutosprosessiin kuuluu luonnollisena osana muutosvastarinta, joka tulisi nähdä tarpeellisena ja hyödyllisenä sekä yhtenä työyhteisön kehittämisen osana. Muutosvastarinta on muutoksen avointa tai epäsuoraa vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee ryhmien ja yksilöiden käyttäytymisenä. Asioista vaikeumista ja peiteltyä vastustusta pidetään myös muutosvastarintana. Haitallista muutosvastarinta on vasta hallitsemattomana, jolloin se on repivää ja organisaatiota vahingoittavaa. Muutosvastarinnan tehtävänä on kyseenalaistaa ja haastaa. Toisten näkemysten kuunteleminen, näkeminen ja ymmärtäminen on olennaista. Muutoksen seurauksia työyhteisöön ja työntekijään voidaan vastustaa, vaikka itse muutos koettaisiin järkeväksi. Jo kehittämistarpeen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tulisikin pyrkiä käsittelemään näitä asioita mahdollisimman hyvin. Kirjallisten selvitysten ja keskustelutilaisuuksien avulla voidaan vastata parhaiten muutosvastarinnan muodostumiseen. Yleisiä syitä muutosvastarinnalle ovat pelko, huoli ja ahdistus omasta tulevaisuudesta. Myös aikaisemmillä yksilön kokemuksilla muutoksista on merkitystä, ovatko ne myönteisiä tai negatiivisia. (Murto 2009, 81; Ponteva 2012; Nevalainen 2007, 143–145.) Muutokseen suhtautuminen on lisäksi asennekysymys. Negatiivisesti suhtautuva työntekijä voi kokea myönteisenkin muutoksen kielteisenä. Vastaavasti positiivisesti ajatteleva ottaa kielteisen muutoksen vastaan kiinnostavana haasteena. (Aaltonen & Lindroos 2012, 162.)

Muutos voi olla haasteellista työntekijälle, koska silloin on irtaannuttava ja pystyttävä luopumaan aiemmasta. Tällöin tunnekokemukset ovat vahvasti läsnä. Tällainen tilanne koettelee mm. lähiesimiestä, joka joutuu ottamaan vastaan muutosvastarintaa ja sietämään epävarmuutta. Epävarmuuden sietäminen on yksilöllistä, mutta työyhteisöllä on mahdollisuus kehittää muutoksen vastaanottamista. (Sepänen-Järvelä & Vataja 2009, 37.) Muutostilanteessa esimies voi aloittaa työyhteisön tasapainotilan järkyttämisen muutoskykyisten ja muutoksiin positiivisesti suhtautuvien työntekijöiden kanssa. Näin he voivat työyhteisön sisältä käsin vaikuttaa koko työyhteisöön. Nämä työntekijät voivat toimia muutosagentteina ja nopeuttaa sekä ohjata muutosta haluttuun suuntaan. Työyhteisöllä tulee olla riittävät resurssit sekä tuki uuteen toimintatapaan. Selkeät pelisäännöt ja käytänteet tulee sopia ja laatia yhdessä. Muutoksissa onnistuvat parhaiten ne työyhteisöt, joissa on tarpeeksi itsenäisiä ja yhteistyöhaluisia työntekijöitä. Työpaikoilla, joissa on muutosmyönteinen ilmapiiri, työntekijät uskaltavat ilmaista omat

mielipiteet ja sallivat mielipiteiden ilmaisun myös toisille. Heillä on kyky sietää ja käsitellä vastakkaisen mielipiteiden aiheuttavaa ahdistusta. Työntekijät toimivat yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. (Ruotsalainen 2014, 67, 72)

Nevalainen (2007) jakaa muutoksen kohtaamisen vaiheet viiteen erilaiseen osaan: sokkivaihe, taantuminen ja avuttomuus, suuttuminen sekä viha, suru ja hyväksyminen ja viimeisessä vaiheessa muutos otetaan vastaan haasteena. Sokkivaiheessa voidaan yrittää kieltää tulevat muutokset. Taantumisvaiheessa tuodaan esille nykyisen tilanteen hyviä puolia ja asetetaan ehtoja tulevalle muutokselle. Vihan ja suuttumuksen vaiheessa ollaan epäluuloisia, etsitään syyllisiä sekä vastustetaan äänekkäästi muutosta. Tässä vaiheessa on annettava tilaa ja aikaa kritiikille, jotta vältetään katkeruudelta ja työntekijöiden motivaation laskulta. Kun muutos näyttää väistämättömältä, tulee surun vaihe. Vanhasta luopuminen voi olla erittäin vaikeaa ja sitä voidaan muistella vielä kymmenien vuosien päästäkin. Uutena mahdollisuutena muutosta aletaan nähdä hyväksymisvaiheessa. Silloin työntekijä on valmis oppimaan uutta tietoa. Esimiehen on hyvä tiedostaa, että hyväksyntä on hiljaista, yleensä sanatonta. Kun työntekijöille on muodostunut uusi päämäärä ja he ovat saaneet itseluottamusta muutosta kohtaan, ollaan vaiheessa, jolloin muutos otetaan vastaan haasteena. (Nevalainen 2007, 140–142.)

Muutoksen käsittelyä voidaan pitää taitolajina, joka vaatii tasapainoilua kaikilta osapuolilta. Luottamus ja avoimuus korostuvat muutoksessa. Avoimuudessa tulee pohtia kuinka paljon ja miten asioista tiedotetaan etukäteen. Työntekijät toivovat kaiken tarpeellisen ja mahdollisten asioiden tiedottamista. Tämän tavan haasteena on kuitenkin se, että asioilla on tapana muuttua hyvistä suunnitelmista huolimatta. Suunnitelmien jatkuva muuttuminen voi aiheuttaa työntekijöissä passivoitumista, jolloin lopulta suunnitelmiin ei uskota, koska ne muuttuvat jatkuvasti. (Valtanen 2014, 83.)

Kaikilla ihmisillä on omanlainen viestintätyyli, jonka mukaisesti ihminen toimii erilaisissa viestintätilanteissa. Viestintätilanteita myös tulkitaan ja omaa viestintää sopeutetaan sen mukaisesti. Puhuminen on vain pieni osa viestintää, tulkinta ja ymmärrys ovat viestinnässä isommassa roolissa. (Roivas & Karjalainen 2013, 7–11.) Sanojen merkitys on eri näkemysten mukaan 7–20 % viestinnästä. Loput ovat kehonviestejä, äänensävyjä ja tunnetta. (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 22.) Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007) kirjoittavat häiriöistä, jotka muuttavat viestin toisenlaiseksi, kuin se oli alun perin tarkoitettu. Häiriöitä voi tulla väärin kuulemisessa, sanojen toisin ymmärtämisessä tai epäonnistuneesti valitun viestintäkanavan vuoksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12–13.)

Viestinnän tehtävänä on muodostaa vuorovaikutusverkosto, jonka avulla päästään yhteiseen haluttuun päämäärään, vahvistetaan hyvää työskentelyilmapiiriä sekä edistetään sitoutumista organisaatioon. Se on myös sidoksissa työtyytyväisyyteen, koska viestinnän toimiessa hyvin se tukee omaa työskentelyä ja antaa sitä kautta tunteen työn merkityksellisyydestä. Tiedottaminen on viestintää, joka on suunnattu tietyille kuulijaryhmälle ja perustuu organisaation tarpeisiin sekä lainsäädäntöön. Tiedottamalla pyritään turvaamaan tiedonkulkua ja tiedottaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen. Yhteistoimintalaki edellyttää, että henkilöstölle annetaan riittävää ja oikea-aikaista tietoa (Yhteistoimintalaki 334/2007). Johdolla ja esimiehillä on tiedottamisesta päävastuu, mutta se on myös koko työyhteisön tehtävä. Organisaatioissa ja työyhteisöissä on viestinnällä monta erilaista tehtävää: tietojen välittäminen, henkilöstön sitouttaminen sekä ulkoinen viestintä. Suullinen viestintä on tärkeää moniammatillisessa vuorovaikutuksessa. Oppimista ja kehittymistä tukee avoin ja keskusteleva viestintäkulttuuri. (Niemi ym. 2006, 237–239, 241–243; Roivas & Karjalainen 2013, 101.) Olsbo, Elo, Halme ja Kanste (2015) kuvasivat tutkimuksessaan työntekijöiden saamaa tukea esimiehiltä. Tutkimuksessa tiedottaminen oli koettu huonoimmaksi osa-alueeksi. Vajaa puolet 44 % koki tiedottamisen päätöksistä tulleen liian myöhään. (Olsbo, Elo, Halme & Kanste 2015, 7.) Kuokkanen, Leino-Kilpi ja Katajisto (2012, 9) toteavat tutkimuksessaan, että organisaatioilla on kehitettävää tiedottamisessa.

Työyhteisön toimintakulttuuri ilmenee vuorovaikutustilanteissa, toisen kuuntelemisen taidoissa sekä kommunikointitavoissa. Hyvien keskustelutaitojen oppiminen ja omaksuminen on aikaa vievä ja vaativa prosessi. Riittävän yhteisen ajan järjestäminen ja tarpeellisten yhteistyöfoorumien järjestäminen on esimiesten tehtävänä. Näin saadaan monisuuntainen tiedonkulku ja kommunikaatio toimiviksi. Viestintä ja toimiva vuorovaikutus ovat edellytyksiä kehittämistoiminnan onnistumiselle. Tiedon voidaan kokea kulkevan organisaatioissa huonosti, vaikka informaatiota on tarjolla erilaisista tiedonlähteistä enemmän kuin sitä pystyy vastaanottamaan ja omaksua. Tämä ristiriita selittyy sillä, että tiedon merkitys ei välity viestinnässä. Esimerkiksi sähköpostien, tiedotteiden ja muistioiden tulee olla ymmärrettäviä, jotta niiden kautta tieto välittyisi. On oltava tilanteita, joissa voidaan keskustella saadusta tiedosta. Vain siten voidaan ymmärtää tieto samalla tavalla ja muuttaa toimintaa saadun tiedon perusteella. Tiedon tulva on nykyään organisaatioiden ongelmana ja tiedon määrää voi olla jo vaikea hallita. Erilaisia viestintäkanavia on monia ja organisaatiolle kehittyä oma viestintäkulttuuri. (Anttila 2007, 44; Murto 2009, 79; Lohtaja & Kaivovirta-Rapo 2007, 50; Leiviskä 2011, 104.)

Suomalaisessa viestintäkulttuurissa halutaan heti tietää, miten asiat todellisuudessa ovat ja mitä mieltä viestijä itse rehellisesti on asiaa kohtaan. Esimiehellä tulee olla tietämystä viestinnästä, sillä sitä ei voi

erottaa johtamisesta. Esimiehen vastuulla on työyhteisön tiedottaminen ja työyhteisön keskinäisen viestinnän toimiminen. Hänellä on myös vastuu palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Kun yhteistä muutosta työstetään, pyydetään yleensä palautetta sekä pohdintaa suunnitelmiin. Vaarana on, että työntekijöille tulee tunne, ettei heidän palautettaan oteta kuitenkaan huomioon tai ettei sillä ole merkitystä tai vaikutusta. Jos työntekijöille tulee tällainen kokemus, voi se aiheuttaa passiivisen ilmapiirin työyhteisöön. Palautetta pyydetessä olisi tärkeää määritellä, mihin asioihin sitä toivotaan ja mihin asioihin työntekijät voivat itse vaikuttaa. Kuuntelutaito on yksi tärkeimmistä organisaatioviestinnän taidoista. (Niemi ym. 2006, 74, 239, 250; Valtanen 2014, 83.) On todettu, että säännöllisillä keskustelutilanteilla voidaan vahvistaa henkilöstön ja johdon keskinäistä johtamiskulttuuria (Olsbo ym. 2015, 11). Kuuselan (2015) mukaan keskustelu on yksi tapa sitouttaa työntekijöitä muutokseen. Epävarmassa tilanteessa on helpompaa pitää kiinni vanhasta tutusta, kuin mennä kohti uutta ja vielä tuntematonta mallia. Tämän vuoksi tiedottamisella ja etukäteen asioista kertomisella on suuri merkitys. (Kuusela 2015, 169–170.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää kätilöiden käsityksiä synnytysalien ja vierihoito-osaston jakautumisesta eri osastoiksi. Saatuja tuloksia hyödynnetään selvitystyönä ja niiden pohjalta osastojen eriyttäminen voidaan suunnitella kätilölähtöisesti. Tarkoituksena oli nostaa kätilöiden käsitysten pohjalta yksi keskeisin osa-alue ja kehittää sen tueksi toimintamalli. Tavoitteena on, että kätilöt kokevat tulleen kuulluksi sekä huomioduksi mahdollisen jaon toteutuessa ja siten sitoutuvat, suhtautuvat sekä osallistuvat tulevaan muutosprosessiin myönteisemmin. Kun työntekijät kokevat olevansa osallisia muutoksien luomisessa, lisääntyy heillä työn mielekkyys, ja he näkevät oman työnsä ymmärrettävämpanä sekä halittavampana (Alasoini 2014, 22).

Tutkimuskysymys:

1. Minkälaisia mielipiteitä synnytys- ja naistentautienosaston kätilöillä on synnytysalien ja vierihoito-osaston eriyttämisestä vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkakuvien näkökulmasta?

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda toimintamalli tulosten perusteella nousseeseen kehittämisaiheeseen eli työkiertoon.

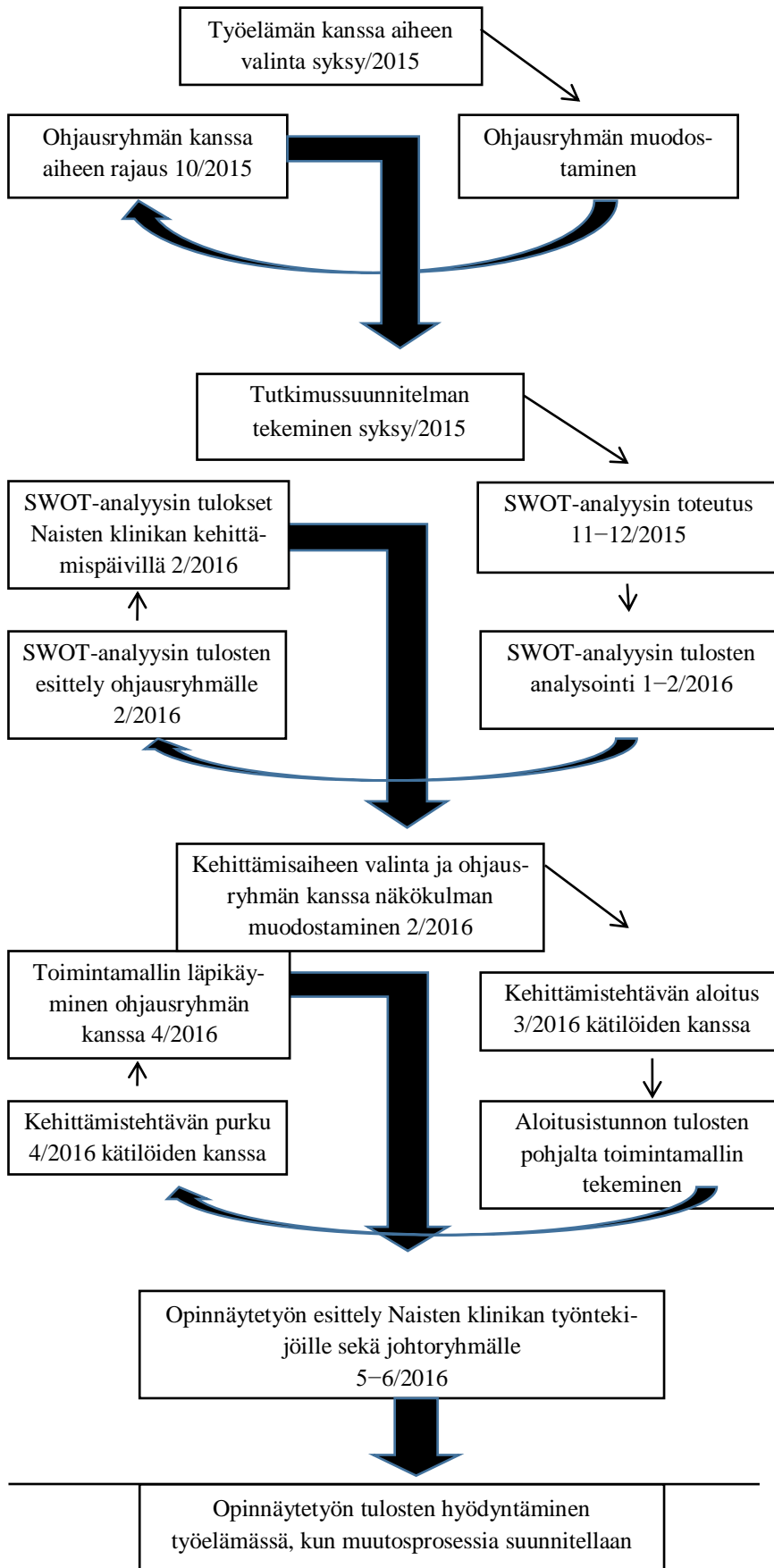
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöni toteuttamisosuuden olen jakanut neljään kokonaisuuteen. Aluksi käsittelem opinnäytetyön etenemisprosessia, jota havainnollistan kuvion avulla. Seuraavaksi esitän opinnäytetyöni lähestymistavan. Tämän jälkeen kuvailen toimintaympäristön sekä kohderyhmän hieman laajempina kokonaisuutena kuin pelkästään varsinaisen kohdeorganisaation. Viimeisessä osuudessa tuon esille opinnäytetyöni aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmän.

5.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Keskustelua pienten synnytyssairaaloiden jatkumisesta on käyty useamman vuoden ajan. Tapper (2011) teki STM:lle arvion synnytysten hoidon tulevasta palvelurakenteen kehityksestä muutosten ja senhetkisen tilanteen pohjalta. Neljän vuoden päästä Nieminen (2015) teki selvityksen STM:lle pienten synnytyssairaaloiden tulevaisuudesta. Samaan aikaan opinnäytetyöni tekeminen tuli ajankohtaiseksi. Opinnäytetyöni eteni spiraalimaisesti (KUVIO 1). Aloitin keskustelun opinnäytetyön aiheesta syksyllä 2015. Pidimme yhteistyöpalaverin ohjaavan opettajan sekä somaattisen tulosalueen ylihoitajan kanssa lokakuussa 2015. Sovimme yhdessä aiheen rajauksesta. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat Kiu-run somaattisen tulosalueen ylihoitaja sekä Naisten klinikan apulaisostonhoitaja, Centrian yliopettaja ja opinnäytetyön tekijä. Sain tutkimusluvan tammikuussa 2016 (LIITE 1).

Toteutin aineistonkeruun kätilöille SWOT-analyysillä marras-joulukuussa/2015. Aineistonkeruun jälkeen pelkistin ilmaisut ja ryhmittelin aineiston alaluokkiin, pääluokkiin ja yhdistäviin luokkiin. Esittelin tutkimustulokset henkilökunnalle sekä ohjausryhmälle helmikuussa 2016. Nostin tutkimustuloksista yhden keskeisen aiheen, työkierron, jota esitin ohjaustyöryhmälle kehittämisen kohteeksi. Ohjausryhmän mielestä aihe oli hyvä, ja mietimme yhdessä näkökulman siihen. Kehittämistehtävän aloitustunto kätilöiden kanssa oli maaliskuussa ja purkuistunto huhtikuussa 2016. Kehittämistyönä muodostin toimintamallin työkiertoon.



KUVIO 1. Opinnäytetyön eteneminen (mukaiillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

5.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Se sopii tutkimusmenetelmäksi, silloin kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja ymmärrys mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi pyrkimyksenä on tuoda esille uusia tosiasioita kuin todentaa yleisenä pidettyjä väittämiä. (Kananen 2014, 16–19; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Valitsin opinnäytetyön lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, koska tavoitteena oli saada kattava kokonaiskuva kätilöiden mielipiteistä osastojen eriytymisestä. Lisäksi eriytymisen toteutumiseen liittyy olennaisena osana oman työn kehittäminen sekä muutos.

Valitsin opinnäytetyön lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, koska opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kätilöiden käsityksiä synnytysosaston ja vierihoito-osaston eriytymisestä. Toimintatutkimuksessa huomio on tutkittavien näkökulmassa, näkemyksissä ja merkityksissä. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana on todettu kehittämistarve, ja se mahdollistaa ilmiön syvälinen ymmärtämisen. Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia yhdessä ja tavoitteena on aikaan saada muutosta nykyiseen. Toimintatutkimus ei kuitenkaan aina johda muutokseen, mutta voi nostaa esiin asenteita, työkuultuureja tai valtarakenteita, jotka eivät muuten olisi ilmenneet. Tutkija on tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, tekee tutkimusta ja keksii kehittämismahdollisuuksia, siihen keinoja sekä tukee työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkijalla on aktiivinen rooli, ja yhteistyötä muodostuu tutkittavien ja tutkijan välille. Olennaista on käytännön työtä tekevien ihmisten ottaminen mukaan kehittämiseen ja aktiivisiksi toimijoiksi. Tällöin tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia. Työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita ja heidän itsensä löytämä ratkaisu on helpompi hyväksyä kuin ulkopuolelta tuleva. (Kananen 2014, 68–69, 71; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 59; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–59; Anttila 2007, 135.)

Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia hyödynnetään selvitystyönä ja niiden pohjalta osastojen eriyttäminen voidaan suunnitella kätilölähtöisesti. Opinnäytetyön kehittämisosuus oli kätilöitä osallistavaa. Tiivis yhteistyö kätilöiden sekä opinnäytetyön ohjaajien kanssa toteutui hyvin. Opinnäytetyö mahdollisti kätilöiden aktiivisen osallistumisen ja he saivat tuoda näkemyksiä avoimesti esille. Opinnäytetyöni tarkoitus ei ollut saada aikaan muutosta heti, vaan tuoda esille asiat, jonka pohjalta toimintaa voidaan lähteä kehittämään ja muuttamaan.

5.3 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Toteutin opinnäytetyöni Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon- ja peruspalvelukuntayhtymässä, joka muodostui vuonna 2009, kun seitsemän kunnan perusterveydenhuolto ja sosiaalipalvelut liitettiin kuntayhtymän liikelaitokseksi. Liittyneet kunnat ovat Kaustinen, Veteli, Perho, Lestijärvi, Kannus, Toholampi ja Reisjärvi. Nyt liikelaitos tunnetaan jo yleisesti nimellä Kiuru. Kiuru kuuluu Oulun yliopistolaisen sairaalan erityisvastuualueeseen ja tekee tiivistä yhteistoimintaa sen kanssa. Nämä asiat huomioon ottaen Kiurun strategian peruslähdekohtana on tavoite olla Oulun ERVA:n eteläisen alueen osaamiskeskus. Erikoissairaanhoidon tuottavuutta on entisestään kasvattanut jäsenkuntien ulkopuolinen myynti. Vuonna 2014 Pietarsaaren alueella päättyi synnytysten hoitaminen, ja nykyään 90 % alueen synnyttäjistä tulee Kiuruun synnyttämään. Lähialueen kuntien palvelukäyttöä on lisännyt myös toimialan rakennemuutokset, joita säädösmuutokset, järjestämislaki ja päivystysasetus edellyttävät. Palveluratkaisujen tulee hyödyttää molempia osapuolia. Tavoitteiden saavuttamista edesauttaa terveydenhuoltolain mukainen vapaa hoitopaikan valinta. (Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelma 2016–2018; Kiurun kuntayhtymäkertomus 2014.)

Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueen väestöpohja on 78 000 asukasta, mutta Kiuru toimii lähimpänä keskussairaalana 170 000 asukkaalle. Vuoteen 2020 arvioidaan tulevan väestöpohjaan lisäystä 2 %. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä ympäröivien kuntien kanssa. Yhdeksi Kiurun kriittiseksi menestystekijäksi on määritelty, että alueen toimijoiden kesken tulee olla yhteinen näkemys. Palveluiden myynti jäsenkuntia laajemmalle alueelle on edellytys kustannustehokkaalle toiminnalle. Kiurun tavoitteena on pitää jäsenkuntien sote-kustannukset alhaisempana kuin maan keskiarvo. Näin voidaan vahvistaa rahoitus pohjaa toiminnalle. (Kiurun strategia 2015; Keski-Pohjanmaan terveydenhuollon järjestämissuunnitelma 2013; Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelma 2016–2018.)

Naisten klinikka kuuluu somatiikan tulosalueeseen, jonka toiminta-ajatuksena on antaa moniammatillisesti tukea potilaiden terveyteen ja hyvinvointiin. Somatiikan tulosalueella potilaiden hoito perustuu laatuun ja on vaikuttavaa. Henkilöstön näkökulmasta tavoitteena on osaamisen varmistaminen, riittävä erikoistuminen sekä työhyvinvointi. Naisten klinikka koostuu synnytys- ja naistentautien vuodeosastosta, synnytysosastosta, äitiyspoliklinikasta sekä naistentautien poliklinikasta. Näin ollen Naisten klinikka vastaa raskaana olevan, synnyttävien ja synnyttäneiden perheiden ja vastasyntyneiden hoidosta, sekä naistentautipotilaiden erikoissairaanhoidosta. Naisten klinikan visiona on kehittyä johtavaksi synnytysyksiköksi myös Keski-Pohjanmaan alueen rajojen ulkopuolella. Se tarjoaa laadukasta hoitoa ras-

kaana oleville, synnyttäjille, synnyttäneille ja heidän vastasyntyneilleen sekä naistentautien erikoissairaanhoidon kuuluville naisille. Naisten klinikka on osa päivystävää Keski-Pohjanmaan keskussairaalaa jossa vuosina 2014 ja 2015 vauvoja syntyi yli 1500. (Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelma 2016–2018; Kiurun Naisten klinikan hoitotyö 2014.)

Tutkimukseni kohderyhmäksi rajasin Naisten klinikan synnytys- ja naistentautiosaston kätilöt, jotka työskentelevät sekä synnytyssalissa että vierihoito-osastolla. Kohdejoukoksi rajasin kyseiset kätilöt, koska tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja uuden tiedon saaminen tutkimusongelman kannalta. He ovat oman työnsä asiantuntijoita. Kohdejoukon valinnan on oltava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, heidän tulee tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 181; Tuomi & Sarajärvi 2004, 88.)

5.4 Aineiston keruu ja analyysi

Aineistonkeruumenetelmänä käytin SWOT-analyysiä. Lyhenne SWOT tulee englanninkielisistä sanoista vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) sekä uhat (Threats). SWOT-analyysi on yksi suosituimmista strategiatyökaluista. Se sopii hyvin myös kehittämishankkeiden sekä ryhmän toiminnan kehittämiseen. Sen tarkoituksena on tuottaa kokonaiskuva organisaatiosta valintojen tueksi. SWOTin avulla pitäisi nousta muutama teema, johon johto keskittyy tarkemmin. Jotta analyysi onnistuu oikein, on tunnettava organisaatio ja sen toimintaympäristö syvästi. Osa-alueet voidaan jakaa sisäisiin asioihin ja ulkoiseen ympäristöön. Sisäisiin asioihin kuuluu organisaation vahvuudet sekä heikkoudet. Vahvuuksia pyritään vahvistamaan ja käyttämään hyväksi, vastaavasti heikkouksia pyritään poistamaan tai lieventämään. Ulkoisesta ympäristöstä nousevat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuudet pyritään hyödyntämään ja vastaavasti uhat poistamaan, torjumaan tai lieventämään. SWOT-analyysin tuloksissa voidaan huomata, että samat asiat voivat olla vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia tai uhkia. Tämä selittyy vastaajien erilaisuudella, asiat nähdään erillä lailla. (Vuorinen 2014, 88–89, 94; Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220; Hyppönen 2008, 11–13.)

Aineistonkeruun toteutin 30.11–14.12.2015 välisenä aikana ja osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista. Aluksi kerroin suullisesti opinnäytetyöni tarkoituksesta ja SWOT-analyysimenetelmästä (LIITE 2). Työntekijät saivat työskennellä yksin tai 2–3 henkilön pienryhmissä, jolloin he pystyivät keskustelemaan asioista toistensa kanssa. Valmiit vastaukset palautettiin nimettömänä suljetussa kirje-

kuoressa opinnäytetyön tekijälle. Aloituspäivän lisäksi kätilöillä oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen työpaikalla kahden viikon ajan. Myös silloin kätilöt saivat täyttää lomakkeen yksin tai 2–3 henkilön pienryhmässä. Lomakkeen mukana oli saatekirje (LIITE 3). Lomakkeet palautettiin nimettöminä suljetussa kirjekuoressa osaston kahvihuoneessa olleeseen palautuslaatikkoon. Palautettuja lomakkeita oli 18 kappaletta. Aineisto oli monipuolista ja vastauksissa tuli esille samoja asioita. Kerätty aineisto antoi vastauksen tutkimuskysymykseen. Kvalitatiivisen aineiston määrään vaikuttaa aineiston saturatio eli kylläntyminen. Aineistoa kerätään niin kauan kun saadaan esiin uutta tietoa. Kun samoja asioita toistuu, voidaan pitää aineistoa riittävänä tuomaan teoreettisesti merkittävän tuloksen. (Hirsjärvi ym. 2009, 182; Tuomi & Sarajärvi 2004, 89–90.)

Analyysimenetelmänä käytin induktiivis-deduktiivista sisällönanalyysia. Sen tavoitteena on kuvata aineiston jakautuminen eri luokkiin. Aineistolla on yhteys tutkittavaan ilmiöön ja aineisto jaetaan tarkoituksenmukaisiin osiin eli luokitellaan. Luokittelurunko koostuu niistä asioista, jotka parhaimmin kuvaavat kohdetta. Niihin pystyy myös sisällyttämään pienempiä luokiteltavia asioita, jotka nousevat aineistosta. (Anttila 2007, 120.) Aineiston analyysiä ohjasi opinnäytetyön tutkimuskysymys. Ensimmäisessä vaiheessa kirjoitin tekstit tietokoneelle SWOT-analyysin neljän luokan mukaisesti. Luin tekstejä useita kertoja läpi. Tämän jälkeen pelkistin ilmaisut ja ryhmittelin aineiston alaluokkiin. Alaluokat muodostuivat pelkistettyjen ilmaisujen samankaltaisuuksien perusteella. Jatkoin alaluokkien yhdistämistä pääluokkiin niiden yhdenmukaisuuden mukaan. Yhdistävät luokat muodostuivat deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Yhdistävät luokat tulivat SWOT-analyysin otsikoista: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116.)

6 KÄTILÖIDEN KÄSITYKSET SYNNYTYSSALIEN JA VIERIHOITO-OSASTON ERIYT- TÄMISESTÄ

Tulososan kuvaus etenee yhdistävien luokkien mukaisesti. Kuvaan kätilöiden käsityksiä vastaavassa järjestyksessä: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

6.1 Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriytymisen vahvuudet

Kätilöt kuvasivat osastojen eriytymisen vahvuuksina työntekijän ammatillisuuden kehittymisen sekä työnteon selkeytymisen.

Ammatillisuuden kehittymiseen sisältyivät ammattitaidon lisääntyminen, työn hallinnan ja motivaation lisääntyminen sekä syvällisempi keskittyminen ja perehtyminen työhön. Kätilöt kuvasivat, että ammattitaito lisääntyy osastojen eriytyessä ja ammattitaitoa pystyy kehittämään nopeammin. Kätilöiden mukaan osastojen eriytymisen myötä motivaatio kehittymiseen lisääntyy. Kätilöiden mielestä taidot ja osaaminen syvenevät. Kätilöt kokivat, että työntekijän halu kehittää omaa osaamista kasvaa ja osaamista voi keskittää sekä kehittää suppeammin. Kätilöt kokivat, että osastojen eriytymisellä on vaikutusta erityisosaamisen vahvistumiseen. Jaon toteutuessa työntekijät tunnistavat omia vahvuuksia ja niitä pystyy siten hyödyntämään paremmin. Osastojen ollessa erillään, kätilöt kokivat työn hallitsemisen tunteen lisääntyvän sekä työnhallinnan helpottuvan. Kätilöt kokivat, että osastojen eriytyminen helpottaa myös oman vastualueen kehittämistä. Heidän mielestään työmotivaatio lisääntyy ja työasioihin pystyy perehtymään kunnolla. Kätilöt kokivat eriytymisen lisäävän myös potilasturvallisuutta.

oman työpisteen erityisosaaminen vahvistuu (tiedot sekä taidot)

oman vastualueen kehittäminen helpompaa

Kätilöt kokivat, että uuden työntekijän perehdyttäminen on helpompaa osastojen eriytymisen myötä. Heidän mielestään se helpottaa myös opiskelijan ohjaamista sekä arviointia. Kätilöt kokivat, että osastojen eriytyessä tulee työntekijä paremmin yksilöllisesti huomioiduksi. Positiivisena asiana kätilöt kokivat, että jaon toteutuessa työpiste on etukäteen tiedossa ja että työntekijä saa tuoda esille oman mieluisen työpisteen. Heidän mielestään on hyvä, että voi keskittyä yhteen yksikköön kerralla.

uuden työntekijän perehtyminen/perehdyttäminen on helpompaa

Selkeyttää työntekoa luokkaan sisältyi työnteon sujuvuuden paraneminen, työrauhan paraneminen sekä tiimityön paraneminen. Kätilöt kokivat, että hoitotyön linjaukset paranevat jaon toteutuessa. Heidän käsityksensä mukaan työn sujuvuus paranee synnytyssalien ja vierihoito-osaston ollessa erillään. Kätilöiden mielestä työnjaot osastojen kesken selkenevät. Vastaajien mielestä osastojen eriytyminen helpottaa myös päivittäistä työnjakoa. Lisäksi kätilöiden käsitysten mukaan eriytyemisellä on merkitystä sovittujen työskentelytapojen noudattamiseen.

hoitotyön linjaukset paremmiksi!?

työn jaon helpottuminen

Kätilöt kokivat työrauhan paranevan ja lisääntyvän osastojen ollessa erillään. Kätilöt kokivat, että eriytyminen vaikuttaa rauhattomuuden ja kansliamelun vähenemiseen. Kätilöt toivat esille, että eriytyminen toteutuessa potilashälytysten määrä vähenee ja eri osastojen kiire ei vaikuta toisiinsa. Kätilöiden käsitysten mukaan sillä on merkitystä työyhteisön rauhoittumiselle ja paranemiselle. Kätilöiden mukaan silloin on parempi mahdollisuus keskittyä omaan työhön. Kätilöiden kokivat osastojen eriytyminen parantavan tiimityötä. Kätilöiden mielestä silloin oppii tunnistamaan kollegan vahvuudet sekä työtavat ja siten ryhmätyöskentelystä tulee parempaa sekä sujuvampaa. Vastaajien käsitysten mukaan mehenki lisääntyy jaon toteutuessa. Kätilöt kokivat, että yhteistyö on tiiviimpää ja avunsaaminen paranee työparityöskentelyn myötä. Kätilöt toivat esille, että vastuu yhteisistä töistä jakautuu tasaisemmin osastojen ollessa erillään.

pienempi yksikkö rauhoittaa työyhteisöä kaikella tavalla

oppii tuntemaan/luottamaan työkaveriin paremmin → auttaa työn sujuvuuteen
apua saa ehkä paremmin

6.2 Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriytyamisen heikkoudet

Kätilöt pitivät osastojen eriytyamisen heikkouksina henkilökunnan riittämättömyyttä, työssä jaksamisen heikkenemistä, työyksikön heikentäviä tekijöitä sekä työkierron vaikeutumista.

Henkilökunnan riittämättömyyteen sisältyivät seuraavat asiat: riittämätön henkilökunta, henkilökuntaa ei välttämättä riitä erityistilanteisiin ja vähäisen henkilökuntamäärän negatiiviset vaikutukset. Kätilöt kokivat, että riittämätön henkilökuntamäärä on eriytymisen heikkous. Kätilöiden vastauksissa oli huomioitu, että toiminnan eriytyminen vaatii enemmän henkilökuntaa. Useissa vastauksissa kätilöt toivat esille ajatuksia siitä, saadaanko riittävästi lisää henkilökuntaa jaon toteutuessa. Kätilöt miettivät riittääkö kätilöitä työskentelemään myös vierihoito-osastolle eikä vain synnytyssaliin. Kätilöt kokivat, että mikäli osastot eriytetään, tulee vähemmän osaavia salikätilöitä.

vaatii enemmän henkilökuntaa

tarvitaan lisää henkilökuntaa, onko mahdollista?

Kätilöt pohtivat, että henkilökuntaa ei välttämättä riitä erityistilanteisiin synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriytyessä. Vastauksissa tuli ilmi, että kätilöt miettivät henkilökunnan riittävyttä ruuhka-, poikkeus- ja hätätilanteissa. Kätilöt kokivat riittämättömän henkilökunnan kuormittavan kokeneimpia kätilöitä sekä aiheuttavan työstressiä. Lisäksi kätilöt kokivat, että tällaisessa tilanteessa työn kehittämiseen ei ole aikaa.

riittääkö hätätilanteissa salin henkilökunta?

vuoron "vanhin" on "pikkukätilön" kanssa, voi tulla raskaaksi olla se nk. tietotaito

Työssä jaksamisen heikkeneminen sisälsi työmotivaation vähenemisen, työviihtyvyyden vähenemisen, työnkuvan kaventumisen ja työpisteiden välisen avunannon heikentymisen. Kätilöt kokivat työmotivaation vähenevän ja laskevan, mikäli synnytyssalit ja vierihoito-osasto jakaantuvat omiksi osastoiksi. Kätilöt kokivat sillä olevan työilmapiiriä huonontava vaikutus. Heidän mielestään työviihtyvyys vähenee eriytymisen toteutuessa. Osastojen eriytyemisellä on kätilöiden mukaan vaikutusta työnkuvan ja ammattitaidon kaventumiselle. Kätilöt ajattelivat, että työn yksipuolisuus kyllästyttää sekä kuormittaa.

jämähtäminen liian pitkäksi aikaa yhdelle osa-alueelle → työmotivaatio laskee

työnkuvan kaventuminen saattaa vaikuttaa työmotivaatioon (kyllästyminen helpommin)

Kätilöt kokivat, että työpisteiden välinen avunsaanti heikentyy osastojen ollessa erillään. Vastaajien mukaan etenkin kiiretilanteissa avusaaminen on hankalampaa. Kätilöt myös kokivat avunantamisen

olevan rajoitetumpaa sekä vaikeampaa. Lisäksi kätilöiden käsitysten mukaan osastojen keskinäinen avunanto vähenee osastojen eriytymisen myötä.

ei pystytä sujuvasti auttamaan puolin ja toisin osaston/salin väkeä, jos osastot erillään
avunanto rajoitetumpaa

Työyksikköä heikentäviin tekijöihin sisältyi työyhteisön jakautuminen, työn joustavuuden ja hoidon jatkuvuuden väheneminen sekä työyksikön arjen kuormittuminen. Kätilöt kokivat työyhteisön jakautumisen eriytymisen heikkoutena. Kätilöiden mielestä osastojen välinen arvostus sekä työyhteisön yhteishenki muuttuvat osastojen eriytyessä. Kätilöt toivat esille, että vakituiset yövuorontekijät joutuvat työskentelemään eri osastoille. Kätilöt kokivat heikkoutena, että toisen osaston asioista ei tiedä, jos osastot ovat erillään. Kätilöiden käsitysten mukaan osastojen eriytyminen vähentää työn joustavuutta. Vastaajat kokivat muutosten olevan hankalampia toteuttaa, jos osastot toimivat erillisinä yksikköinä. Lisäksi kätilöiden mielestä eriytymisellä on vaikutusta hoidon jatkuvuuden heikkenemiseen sekä vähenemiseen.

potilaan hoidon jatkuvuus vähenee. samoja kätilöitä ei enää näe osastolla jotka oli salissa jos vakihenkilökunnat kummassakin

työntekijöiden keskinäisen arvostuksen muuttuminen, yhteishenki!

Tutkimukseen osallistuneet kokivat osastojen eriytymisen kuormittavan työyksikön arkea. Kätilöt ajattelivat, että apulaisosastonhoitajien työkuvat eivät ole selkeät synnytyssalien ja vierihoito-osaston välillä. Vastaajien mielestä työvuorolistan tekeminen on vaikeampaa osastojen ollessa erillään. Kätilöt toivat vastauksissa esille myös, että yövuorot lisääntyvät synnytyssalilyössä. Kätilöt toteavat sosiaalisten tilojen lisätarpeen, jos osastot eriytetään.

nykysysteemissä aoh työnkuvat eivät selkeät saliin/vierihoitoon

yövuorojen lisääntyminen, kun on salissa

Vaikeuttaa työkiertoa luokkaan sisältyi synnytyssaliin siirtymisen haasteellisuus, perehdytyksen tarpeen lisääntyminen ja työkierron toimimattomuus. Kätilöt kokivat, että osastojen eriytyminen tekee synnytyssaliin siirtymisen haasteelliseksi ja hankalaksi. Vastaajien mielestä osastojen eriytyminen li-

sää kynnystä, on haasteellista ja tuo pelkoja synnytyssaliin siirtymiseen tauon jälkeen. Kätilöt kokivat osastojen eriytymisen vaikeuttavan nuorten kätilöiden synnytyssaliin pääsyä.

nuorempana ehkä vaikeampi päästä saliin

epävarmuus kasvaa ja pelko siirtyä saliin

Vastaajien käsitysten mukaan perehdytyksen tarve lisääntyy jaon toteutuessa. Kätilöt kokivat, että pitkäaikaisessa työkierrossa tulee olla perehdytystä synnytyssaliin siirtymistilanteessa. Vastauksissa oli pohdittu mahdollistuuko perehdytyksen saaminen. Kätilöt kokivat, että työkierto ei ole toimiva osastojen välillä tai sitä ei saada toimivaksi. Kätilöiden mielestä työkierto on haasteellista toteuttaa tasapuolisesti ja toimivasti. Lisäksi kätilöt kokivat, että työntekijällä on vähäinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työpisteeseen.

pitkään osastolla kynnys saliin suuri, hyvä perehdytys AINA OLTAVA

kierto "osastojen" välillä ei toimi

6.3 Synnytyssalien ja vierihoidon osaston eriytymisen mahdollisuudet

Mahdollisuuksina kätilöt kokivat keskittymisen kehittämiseen, työkierron sekä työhallinnan parantamiseen.

Keskittyminen kehittämiseen sisältyi työn kehittäminen mahdollistuu ja ammattitaito kehittyy. Kätilöt kokivat työn kehittämisen mahdollistuvan ja kehittämiseen tulevan tilaisuuden osastojen jaon toteutuessa. Kehittämiskohteiksi kätilöt nostivat yleisesti toiminnan, vierihoidon osaston, työn, synnytyssaliin työn sekä hoitotyön. Vastaajien mielestä osastojen ollessa erillään huomataan kehittämisen aiheet paremmin.

keskittyä kehittämään sekä synnytyksen- että vierihoidon hoitotyötä

monet "rempallaan" olevat asiat voisivat parantua, koska samat hoitajat hoitavat/ näkevät ongelmat helpommin

Kätilöt kokivat, että osastojen eriytyessä mahdollistuu ammattitaidon syventäminen ja lisääminen. Heidän mielestään myös erityisalan ammattitaito lisääntyy sekä taidot kehittyvät. Kätilöt totesivat, että eriytyminen tuo erityistilanteisiin varmuutta ja niiden hallinta paranee. Kätilöiden mielestä osastojen ollessa erillään voi kehittyä tietyn alueen asiantuntijaksi. He kokivat myös, että monipuolinen itsensä kehittäminen mahdollistuu

kehittyy vierihoidossa esim. imetysohjauksessa

voi olla että esim. imukupitilanteessa/virvottelussa on enemmän kokemusta/ varmuutta

Työkiertoon sisältyi työpisteen mieluisuus, mahdollisuus työkiertoon ja työkiertoaika. Kätilöt kokivat mahdollisuutena sen, että voi vaikuttaa omaan työpisteeseen ja on mahdollisuus työskennellä mieluisassa työpisteessä tai vain yhdessä työpisteessä. Vastaavasti kätilöt toivoivat työkiertoa ja kokivat työkierron mahdollisuuden hyvänä asiana. Kätilöt näkivät vaihtoehtona, että vain osa henkilökunnasta on työkierrossa.

työkierto mahdollistettava ainakin niille jotka haluavat!

voi innostua työpisteestä vaikka alkuun oli toista mieltä

Kätilöt olivat työkiertoajasta montaa eri mieltä. Joidenkin kätilöiden mielestä vuosi oli sopiva työkiertoaika, vastaavasti osa kätilöistä koki sen liian pitkänä. Vaihtoehtoina kätilöt toivat esille 3-4 kk kiertoaikaa tai 1 kk salissa ja 3 kk vierihoidon osastolla. Kätilöiden vastauksissa myös kahden kuukauden välein kiertäminen tuli esille. Kätilöt myös ehdottivat jatkamista lyhyessä työkierrossa, kuten tällä hetkellä kätilöt työskentelevät.

jos eriytyy niin salissa 5 ihmistä, vaihtuvuus nopeampaa 3-4 kk välein

kuinka usein kierretään? → (1 vuosi liian pitkä) → 2 kuukautta?

Työnhallinnan paranemiseen sisältyi seuraavia kommentteja: työnhallinnan tunne kasvaa, hoidonlaatu paranee ja työnteko selkeytyy. Kätilöt kokivat, että työnhallinnan tunne kasvaa osastojen jakautuessa. Heidän mielestään silloin voi keskittyä ja syventyä tiettyyn osa-alueeseen. Kätilöt kokivat, että sillä on vaikutusta työstressin vähentymiseen ja varmuuden lisääntymiseen. Vastaajat kokivat, että osastojen eriytyminen tuo tiiviimpää yhteistyötä työntekijöiden välille. Heidän mukaansa kiinnostus ja työ-

motivaatio pysyy siten paremmin ja parantaa työtyytyväisyyttä. Lisäksi kätilöt kokivat, että uuden työntekijän perehdyttäminen on tehokkaampaa.

uskon, että tietynlainen stressi vähenee jos sali ja os on erillään

saa kerralla perehtyä pidemmän ajan vain yhteen osaan kätilön työtä

Kätilöt kokivat osastojen eriytymisellä olevan merkitystä turvallisuuden lisääntymiseen. He kokivat, että hoidonlaatu paranee eriytymisen myötä. Kätilöt kokivat, että vierihoidon arvostus lisääntyy ja hoidon jatkuvuus paranee vierihoidon osastolla. Vastaajien mukaan työnteke selkeytyy ja työpäivä rauhoittuu sekä yleinen hälinä laskee. Kätilöt kokivat arkiasioiden sujuvuuden lisääntyvän. Heidän mielestään työnkuvat selkeytyvät ja raporttiaika vähenee osastojen ollessa erillään. Mahdollisuutena kätilöt kokivat uusien työntekijöiden saamisen osastojen eriytyessä.

vierihoidon arvostuksen parantuminen

6.4 Synnytysalien ja vierihoidon osaston eriytymisen uhat

Kätilöiden käsitysten mukaan osastojen eriytymisen uhkina ovat haasteellinen työkierto, kätilöiden vähäinen määrä, työn mielekkyyden lasku, työnkuvan kaventuminen, arvostuksen väheneminen ja työn kokonaisuuden heikentyminen.

Haasteelliseen työkiertoon sisältyi työkierron toimimattomuus, työpisteen epämieluisuus, epäselvä työkiertoaika ja synnytysaliin pääsemisen vaikeutuminen. Kätilöt pitivät työkiertoa vaikeana toteuttaa. Kätilöt kokivat työkierron toimimattomuuden olevan uhkana osastojen eriytyessä. He ajattelivat, että työkierto ei mahdollistu, toteudu tai onnistu. Kätilöt kokivat työkierron olevan epätasa-arvoista. Kätilöt toivat uhkina esille työkiertoon pakottamisen sekä työpisteen epämieluisuuden. Kätilöt kokivat pitkän työkiertoajan ahdistavana, etenkin työskentelyn pitkään epämieluisessa työpisteessä. Heidän mielestään pitkä kiertoaika vaikeuttaa työpisteen vaihtoa. Kätilöiden käsitysten mukaan vastaavasti lyhyt työkiertoaika vaikuttaa negatiivisesti vastuun ottamiseen ja työn kehittämiseen. Kätilöt toivat esille mietteitä, miten henkilökuntajako tultaisiin tekemään.

pitkän vierihoidon jälkeen pelottaa mennä takaisin saliin

jos lyhyt kierto, suurin osa työntekijöistä ei kannu vastuuta/ei innostu esim. työn kehittämistä, ei ota kantaa asioihin, koska menossa pian toiseen työpisteeseen

Kätilöt kokivat synnytyssaliin pääseminen vaikeutuvan, jos työkierto ei ole toimiva. Kätilöt toivat esille, että työkierron aikana uusien kätilöiden synnytyssaliin pääseminen heikkenee. Kätilöt kokivat, että synnytyssaliin siirtyminen pelottaa pitkän tauon jälkeen. Kätilöt kokivat uhkana myös sen, että synnytyssaliin ei pääse.

suurin pelko on että jää jumiin osastolle eikä pääse saliin

Vähäisiin henkilökuntaresursseihin sisältyi henkilökunnan riittämättömyys, kiire ja kätilöiden riittämättömyys. Kätilöt kokivat, että henkilökunta on riittämätöntä osastojen eriytymiseen. Kätilöiden mielestä henkilökuntaa tarvitaan lisää osastojen jaon toteutuessa. Kätilöt kokivat, että henkilökuntaa ei saada lisää. Kätilöiden mielestä osastojen eriytyminen vaikeuttaa henkilökunnan rekrytointia. Kätilöt nostivat vastauksissa esille kiireen. Kätilöt kokivat osastojen eriytymisen jatkavan tai lisäävän kiirettä. Kätilöt pohtivat vastauksissa kiireen vaikutusta äitiin ja vauvaan synnytyssalissa. Kätilöt kokivat, että kätilöiden riittämättömyys on uhka osastojen eriytyessä. Vastaaajat toivat esille ajatuksia siitä, riittääkö myös vierihoidon osastolle työskentelemään kätilöitä tai korvataanko kätilöitä sairaanhoitajilla. Vastaaajat kokivat, että liian vähäinen kätilömäärä aiheuttaa vaaratilanteita.

ei silti tule lisää työntekijöitä ja joudumme pärjäämään samalla henkilökuntamäärällä
paikkaako sairaanhoitajat kätilöt osastolla

Työn mielekkyyden lasku sisälsi mainintoja työmotivaation laskemisesta ja työviihtyvyyden vähenemisestä. Kätilöiden käsitysten mukaan osastojen jakautuminen laskee työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota. Heidän mielestään työn yksipuolisuuteen kyllästyy. Kätilöt kokivat eriytyemisellä olevan lisäksi työviihtyvyyttä vähentävä vaikutus.

työn mielekkyys kärsii, nyt ihanaa kun työpiste vaihtelee

Työnkuvan kaventuminen sisälsi: ammatillinen osaaminen kaventuu ja osastojen välinen avunanto vaikeutuu. Vastaaajien käsitysten mukaan eriytyminen kaventaa ammatillista osaamista. Kätilöt kokivat, että ammattitaito laskee ja osaaminen heikkenee. Kätilöt kokivat työn monipuolisuuden vähenevän. Kätilöt kokivat, että vierihoidon osastonjakson aikana synnytyssalitaidot unohtuvat, mikä laskee

synnytyssalitiön ammattitaitoa. Heidän mielestään osastojen ollessa erillään tulee epävarmuutta auttaa synnytyssalia yllättävissä tilanteissa. Kätilöt kokivat avunannon ja avunsaaminen vaikeutuvan osastojen välillä. Kätilöt nostivat esille myös näkemyksen, että kiiretilanteissa avunantaminen toiselle osastolle ei onnistu lainkaan. Kätilöt näkivät työtapojen rutinoitumisen uhkana osastojen eriytyessä.

rutinoituu negatiivisella tavalla - tehdasmainen työskentely

osaamisen heikentyminen, jos ollaan pitkä aika yhdestä toimipisteestä pois

Arvostuksen väheneminen sisältää: toisen työn arvostus vähenee ja toisen osaston arvostus laskee henkilökunnan jakautuessa. Vastaajien käsitysten mukaan toisen työn arvostus vähenee osastojen ollessa erillään. Kätilöt kokivat jaolla olevan merkitystä myös toisen osaston arvostuksen laskuun tai puuttumiseen, jos kätilöitä ei riitä työskentelemään vierihoito-osastolla. Kätilöiden käsitysten mukaan osastojen välille tulee eriarvoisuutta ja yhteistyö niiden välillä huonontuu. Kätilöt kokivat henkilökunnan jakautumisen aiheuttavan tai lisäävän epätasa-arvoa, eriarvoisuutta ja huonontavan yhteishenkeä osastojen välillä. Kätilöiden mielestä osastojen eriytyessä menettää työkavereita. Vastaajat toivat esille yksikielisuuden tuovan epätasa-arvoista kohtelua.

arvostetaanko toisten työkuva riittävästi, koska saliklö tekee akuuttia ns. kiiretyötä ja os.klöillä työ on tasaisempaa mutta työmäärää enemmän!

yhteistyön ja yhteishengen huononeminen eri yksiköiden välillä

Työn kokonaisuuden heikentyminen sisälsi vähentää työn mielekkyyttä, kokonaisnäkemys hoidosta vähenee ja haasteita koskevia mainintoja. Kätilöt kokivat työn mielekkyyden vähenevän. Kätilöiden mukaan pitkä vierihoito-osastotyö tai vastaavasti pitkä synnytyssalitiö uuvuttaa. Kätilöt kokivat henkilökunnan sopeutumisen uuteen tilanteeseen olevan hankalaa. Kätilöt kokivat muutosten aiheuttavan väsymystä, sairaslomia sekä irtisanoutumisia.

irtisanomisia?

sairaslomat lisääntyvät

Kätilöt kokivat, että kokonaisnäkemys hoidosta vähenee, mikäli vierihoito-osasto ja synnytyssalit eriytyvät. Heidän käsitystensä mukaan perheen kokonaisuuden hahmottaminen vähenee, eikä potilasta hoideta kokonaisuutena. Kätilöiden mielestä hoidon jatkuvuudelle ei ole mahdollisuutta. Kätilöt koki-

vat osastojen eriytymisellä olevan myös vaikutusta vastasyntyneen ylihoitamiselle. Kätilöt toivat esille vastauksissa erilaisia haasteita, joita osastojen eriytyminen aiheuttaa. Vastaaajien mukaan perehdytyksen saaminen sekä autonominen työvuorosuunnittelu vaikeutuvat. Kätilöt ajattelivat kaksikielisyyden jakautuvan epätasaisesti osastojen välille. Kätilöt kokivat muutoksen olevan haastavaa, koska ei ole selkeää hoitotyön kehittämisen visiota.

terveestä vastasyntyneestä tehdään sairas, täytyy todistaa olevansa terve

kokonaisuus jää kokematta (synnyttäjän polku)

6.5 Yhteenveto SWOT-analyysin keskeisistä tuloksista

Opinnäytetyön aihe liittyy työyhteisön muutokseen, ja vastauksien painottumisessa näkyy muutoksen aiheuttamat pelot. Aihe on myös paljon tunteita herättävä. Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto SWOT-analyysin tuoksista (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Yhteenveto SWOT-analyysin tuloksista

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijän ammatillisuus kehittyy - selkeyttää työntekoa 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilökunnan riittämättömyys - työssä jaksamisen heikkeneminen - työyksikköä heikentävät tekijät - vaikeuttaa työkiertoa
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskittyminen kehittämiseen - työkierto - työnhallinta paranee 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - haasteellinen työkierto - vähäiset henkilökunta resurssit - työnmielekkyyden lasku - työnkuvan kaventuminen - arvostuksen väheneminen - työn kokonaisuuden heikentyminen

7 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN TYÖKIERRON TUKEMISEKSI KEINOJEN AVULLA

Esitin tulokset ohjausryhmälle helmikuu/2016 (LIITE 5). Tuolloin keskusteltiin tuloksista ja päädyin esittämään kehittämiskohteeksi työkiertoa. Ohjausryhmä piti aihetta hyvänä. Yhdessä ohjausryhmän kanssa kehittämistehtävän lähestymistavaksi muodostimme työkiertoa tukevien keinojen esiintuomisen.

7.1 Työkierto, sen tavoite ja toteuttaminen

Työkierto on menetelmä, jota käytetään suunnitellusti henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Työkierrossa työntekijä siirtyy tietyksi ajaksi toiseen tehtävään. Työkierrosta voidaan käyttää muina nimityksinä henkilö-, tehtävä- tai urakiertoa. (VM 2012, 7–8; Huotari 2009, 130.) Julkinen sektori tarvitsee uudistuksia, joilla pystytään parantamaan suorituskykyä sekä tehokkuutta organisaatioissa. Työkierron avulla voidaan vastata työvoiman liikkuvuuden tarpeeseen, mitä syntyy rakenneuudistusten ja muutosten vuoksi. Työkiertoa pidetään yhtenä keinona tukea työntekijöitä sekä johtajia kehittämään itseään sekä takaamaan pysyminen työelämässä pidempään. Työkierto lisää organisaation suorituskykyä sekä tuottavuutta ja sen avulla kehittämistarpeet voivat nousta paremmin esille. Työkierron avulla työskentelytavat ja toiminnot tunnistetaan helpommin ja päällekkäiset tehtävät ja työt voidaan poistaa. Näin säästyneitä resursseja voidaan kohdentaa uudelleen. Pitkällä aikavälillä se tuo taloudellisia hyötyjä. Lisäksi työkierto antaa organisaatiolle lisää joustavuutta, monipuolistaa työntekijän taitoja ja tietoja sekä auttaa sitouttamaan työntekijää organisaatioon saavutettuaan laajemman näkemyksen ja ymmärryksen organisaation tavoitteista. Työkierron avulla työntekijän henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet saadaan paremmin esille ja hyödynnettäviksi. (Rasi 2014, 5, 7, 9, 113–114.)

Työkierto toimii osaamisen kehittäjänä sekä oppimisen keinona, koska työkierron yksilön tiedot ja taidot kehittyvät. Työyhteisö saa työkierron aikana uusia ideoita ja toimintatapoja. Työkierto on myös keino ja osoitus, että työnantaja on sitoutunut henkilöstön kehittämiseen. Organisaatioiden henkilöstö mahdollistaa organisaation rakenteet ja toimivuuden. Niillä luodaan pohja organisaation menestymiselle kasvavassa kilpailussa. Nämä syntyvät yhdessä keskustellen ja palautetta antaen ja ottaen. Osaaminen lisääntyy myös työyhteisössä. Tärkeää on, että työkierto suunnitellaan hyvin. Työkierron toteutus

vaatii molemmilta osapuolilta aktiivisuutta, ja työkäytäntöjä tulee arvioida yhdessä. Suurimpia haasteita työkierron toteutumiselle ovat esimiesten ja työntekijöiden asenteet työkiertoa kohtaan. (Karhu & Selivuo 2006, 58–59; Rasi 2014, 5, 110; STM 2009; Blixt & Uusitalo 2006, 185–186.)

Työkierto voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: työkiertoon hakeutumiseen, suunnitteluun, varsinaiseen työkiertoajaksoon sekä paluuhun omaan työyksikköön. Työkiertoa on olemassa hyvin erimuotoista, ja se voi olla laajimmillaan kansainvälistä, sektorin rajat ylittävää, samassa tai toisessa organisaatiossa tapahtuvaa. Työkiertoa voi olla myös organisaatioyksikön sisällä. Kestoltaan se voi olla pitkä- tai lyhytkestoista, aika määräytyy aina työkierron tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi kiertoajan pituuteen vaikuttaa työn luonne, koska työkierron aikana työntekijän tulee ehtiä sisäistää oppimansa asiat. Organisaation työkierron tulee pohjautua strategian mukaisiin tavoitteisiin osaamisen kehittämisestä, johon tulee varata riittävästi resursseja. Käytännölliset ja suhteellisen pienet taloudelliset resurssit eivät saa muodostua työkierron toteutumisen esteeksi. (VM 2012, 11–13, 17, 22; Blixt & Uusitalo 2006, 185.) Organisaation johdon tulee huolehtia, että esimiehet tietävät riittävästi työkierron merkityksestä. Johdon tulee antaa myös tuki esimiehille heidän toteuttaessaan työkiertoa. Avointa keskustelua johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa tulee käydä. (VM 2012, 9.) Ylänteen (2014) tekemän tutkimuksen mukaan tarvitaan lähiesimiesten roolin selkeyttämistä työntekijän tukijana työkierrossa. Lisäksi lähiesimiesten roolia työkierron organisoijana tulee selkeyttää. (Ylänteen 2014, 48.)

Työkierron periaatteet sekä suunnitelma tavoitteista ja kiertoajasta tulee kirjata henkilöstösuunnitelmaan. Määräajoin jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus tai velvollisuus työkiertoon. (Blixt & Uusitalo 2006, 185; Hongisto 2005, 85.) Vastaavasti Rasin tutkimuksen sekä Valtionvarainministeriön mukaan työkierron tulisi aina perustua vapaaehtoisuuteen (Rasi 2014, 115; VM 2012, 8). Ylänteen (2014) tutkimuksessa todetaan, että työkiertoa käytetään vielä vähän ammatillisen osaamisen välineenä. Tietoa siitä todetaan olevan, mutta hoitotieteellistä tutkimusta tarvitaan aiheesta lisää. Lisäksi asenteiden muutosta niin esimiehillä kuin työntekijöillä tarvitaan. (Ylänteen 2014, 47.) Työkierron tulee perustua yhteisiin pelisääntöihin työkierrosta. Ajatus työkierrosta voi tulla monelta eri taholta. Se voi olla työntekijä, esimies tai organisaation ylempi taho. Työntekijällä tulisi olla oma motivaatio sekä ennakkoluuloton asenne työkiertoa kohtaan ja siihen olisi hyvä olla riittävät perustelut. Kierron tulee olla hyödyksi kaikille osapuolille. (VM 2012, 8, 18–20; Hongisto 2005, 85.)

Organisaatioiden tulee pyrkiä toteuttamaan työkiertoa erimuotoisena organisaation tarpeiden mukaisesti. Työkierto voi olla säännöllinen toimintatapa tai sitä voidaan toteuttaa myös sisäisellä työkierrolla

esimerkiksi yhdestä viikosta kahteen kuukauteen kerralla. Sisäisellä työkierrolla voidaan tavoitella työkuorman tasoittumista, hyvien työkäytäntöjen kehittämistä tai työtehtävän vahvistamista osaamisen avulla. Etenkin erityisasiantuntemusta voidaan näin lisätä. Tärkeänä tavoitteena on vahvistaa organisaation ja työntekijän osaamista. Työkiertotavasta tai -kestosta huolimatta on tavoitteiden asettaminen työkierrolle tärkeää kaikkien osapuolien näkökulmasta. Työkierto tulee ottaa yhdeksi aiheeksi myös kehityskeskusteluihin. (VM 2012, 11, 13, 16, 29.)

Työkierrossa esimiehen tehtävä on olla työkierron mahdollistaja, ja hän on vastuussa työkiertoon tarvittavasta perehdytyksen suunnittelusta etukäteen. Työkierto tulisi saada näkymään mielenkiintoisena mahdollisuutena. Esimiehen tulee tiedottaa työkierrosta realistisesti ja poistaa epävarmuutta. Työkierron tulee olla myös tasa-arvoista ja sitä voidaan tukea kannustavuudella. Osaamisen kehittymisen ja lisääntymisen myötä voidaan arvioida palkka-asioita uudelleen. Esimies voi valita ja nimetä tukihenkilön, joka konkreettisesti perehdyttää uuden työntekijän. Perehdytystä tulee jatkaa koko jakson läpi ja tapaamiskerrat on määriteltävä etukäteen. Palautekeskustelut ovat tärkeitä työkierron lopussa. Palautekeskustelu on tärkeää käydä työntekijän ja esimiehen välillä, mutta myös työyhteisössä. (VM 2012, 19–20, 22, 27; Hongisto 2005, 85.)

7.2 Työkierron vaikutus työyhteisöön ja työntekijälle

Karhun ja Selivuon (2006) tutkimuksessa työkierron havaittiin tuovan uutta piristystä työyhteisöön. Ihmissuhteissa tapahtui vapautumisia ja yleisesti koettiin työkierrosta olevan hyötyä työyhteisölle. Työyhteisö havahtui myös miettimään työtapoja tarkemmin. Esille tuotiin myös työtavoista keskustelemisen tärkeys. Yhdessä tulee miettiä ja pohtia, olla tasavertaisia keskenään. (Karhu & Selivuo 2006, 15.) Järjestetystä työkierrosta organisaatio hyötyy työntekijöiden uusista taidoista. Kehittyneitä taitoja ovat työskentelytaidot muuttuvissa ja epävarmoissa tilanteissa, ongelmanratkaisutaidot, vastuunottaminen ja päätöksentekotaidot, yhteistyötaidot ja kokonaisvaltaisen työotteen lisääntyminen. (Blixt & Uusitalo 2006, 196.) Hongiston (2005, 82) tutkimuksessa todetaan, että myös moniammatillista yhteistyötä voi kehittää työkierron avulla. Blixtin ja Uusitalon (2006) mukaan työkierto lisää työntekijän joustavuutta työyhteisössä sekä uskallusta tarttua uusiin työtehtäviin. Lisääntyneestä osaamisesta työntekijää tulisi palkita. Palkitseminen voi olla rahallista korvausta tai mahdollisuus siirtyä haasteellisempiin työtehtäviin. (Blixt & Uusitalo 2006, 185–186.)

Työkierron avulla työntekijät oppivat näkemään erilaisia näkökulmia asioihin. Se on osa urasuunnittelua ja kehittämistoimintaa. Moniosaaminen tuo työhön vaihtelua ja uudenlaisia haasteita. Myös liikumisvara työtehtävissä laajenee ja ammattitaito kehittyy. (Viitala 2005, 262–263.) Hongiston (2005) tutkimuksessa todetaan, että työkierrolla on eniten vaikutusta päätöksentekotaitoon, tiedonhankinta-osaamiseen sekä työssä vaikuttamiseen. Työkierto lisää työntekijän rohkeutta tuoda esille uusia ideoita ja toteuttaa käytäntöön uusia työtapoja. (Hongisto 2005, 83.) Työkierron aikana ammatillisesti kehittyäkseen työntekijän tulee pohtia ja tarkastella omia tietoja, taitoja, asennetta ja toimintatapojaan uudesta näkökulmasta. Itseään tulee osata arvioida sekä olla muutosvalmis. Omaa jaksamistaan voi vahvistaa itsetuntemuksella, joustavuudella ja lisääntyneellä osaamisella. (Karhu & Selivuo 2006, 58.) Samaan tutkimustulokseen tuli Hongisto (2005, 82) työkierrossa oleva työntekijä oppi kehittämään omaa persoonaa, oma kärsivällisyys lisääntyi ja työntekijä oppi luottamaan omiin kykyihin. Lisäksi ulospäin suuntautuneisuus lisääntyi.

Rasi (2014) tuo tutkimuksessaan esille, että työkierron avulla työntekijän tylsistyminen työtä kohtaan vähenee, stressi laskee ja yksilön tehokkuus lisääntyy. Lisäksi sillä on positiivista vaikutusta työntekijän tehokkuuteen, rohkeuteen tarttua uusiin asioihin, asenteeseen, motivaatioon sekä innovatiivisuuteen. Työkierto antaa lisäksi mahdollisuuden hiljaisen tiedon siirtymiselle. (Rasi 2014, 64–65, 114.) Työkierto vahvistaa työntekijän osaamista sekä lisää ammatillista kehittymistä, hänen kykyään tunnistaa sitä ja arvostaa sitä. Työkierron avulla työntekijä voi löytää myös oman motivaation itsensä kehittämiseen. Työkierron aikana muiden tekemää työtä oppii arvostamaan. Työn rasittavuudessa on eroja, työt voivat kuormittaa fyysisesti ja henkisesti erillä lailla. Toimivassa työkierrossa sillä on myös positiivista vaikutusta työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin. (VM 2012, 10; Karhu & Selivuo 2006, 14, 16; Hongisto 2005, 83.) Myös Ylänteen (2014) tutkimuksessa työhyvinvointi lisääntyi työkierron aikana, joka on suunniteltu, toteutettu ja arvioitu työnkiertomallin mukaisesti (Yläntee 2014, 48). Työkierto kehittää työntekijän taitoa kohdata ja ymmärtää erilaisia ihmisiä. Se edistää ammattiosaamista ja yhteistyötä sekä muutosvalmiutta ja joustavuutta. Työkierron on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä. Työntekijät voivat löytää itsestään uusia voimavaroja, mikä voi vahvistaa heidän itsetuntoaan. (Blixt & Uusitalo 2006, 183–184; Hongisto 2005, 82–84.) Kielteisiä työkiertokokemuksia todettiin Blixtin ja Uusitalon (2006) tutkimuksessa aiheuttavan mm. työntekijän oma haluttomuus lähteä työkiertoon ja liian lyhyt työkiertoaika. Myös huonolla perehdytyksellä ja kokemuksella työyhteisöön kuulumattomuudesta oli merkitystä. (Blixt & Uusitalo 2006, 194.)

7.3 Työkierron toimintamallin muodostaminen

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda toimintamalli tulosten perusteella nousseeseen kehittämisaiheeseen eli työkiertoon. Kätilöiden kanssa muodostetussa toimintamallissa kuvataan konkreettisia keinoja, millä tavoin työntekijät sekä esimiehet voivat tukea työkierron onnistumista. Työkierron toimintamallia tullaan hyödyntämään työkiertoa kehitettäessä.

Kehittämistehtävän aloitus oli naisten klinikan kätilöiden kanssa maaliskuussa 2016 osastotunnilla klo 14–16. Paikalla oli 12 kätilöä ja lisäksi muutama kätilö osan aikaa. Aluksi kerroin osallistujille kehittämistehtävän aiheesta ja sen muodostumisesta. Näytin heille SWOT-analyysin työkiertoon liittyvistä tuloksista listan (LIITE 4), josta keskusteltiin. Opinnäytetyön kehittämisosuuden toteutin ongelmaperusteisen oppimisen mallia (PBL) sekä aivoriihikeskustelua mukailten. Jokainen pari sai viisi lappua kutakin työkiertoon liittyvää luokkaa kohden. Muodostetut parit tai pienryhmät saivat 10 minuuttia aikaa keskustella ja kirjata lapuille mieleen tulleita keinoja, joilla voidaan tukea työkiertoa ja sen onnistumista. Tämän jälkeen toi jokainen pari vuorollaan laput seinälle ja kertoivat siitä lisää muille ryhmän jäsenille. Luokittelin kertyneet laput ryhmäläisten opastuksella. Otin muodostuneista luokitteluryhmistä valokuvia ja otin talteen kirjoitetut laput. Kerroin osallistujille, kuinka tulen jatkamaan toimintamallin muodostamista itsenäisesti. Purkuistuntopäivä oli sovittuna kuukauden päähän ja muistutin kätilöitä päivämäärästä.

Practise based learning eli PBL on ongelmaperusteista oppimista, joka joskus myös mielletään ammatillisessa koulutuksessa projektioppimiseksi. PBL:ssä korostuu opiskelijan aktivointi ja oppimisen taidot sekä itseohjautuvuus. Oppiminen tapahtuu tiedonhankinnan ja vuorovaikutustaitojen kautta. Ongelmaperustaisessa oppimisessä prosessitavoitteina on erilaisten taitojen, kuten tiimityöskentelytaitojen, kommunikointitaitojen, ongelmanratkaisutaitojen sekä tiedonhankintataitojen oppiminen. Myös epätietoisuuden sietämistä voi harjoitella PBL:n avulla, koska yksiselitteistä vastausta ei aina ole saatavilla. (Poikela, Lähteenmäki & Poikela 2002, 25, 27–28.)

Aivoriihitoimintaa voidaan kutsua myös ideointityöpajatoiminnaksi, joka on luovan ongelmanratkaisun menetelmä. Aivoriihikokouksessa tavallisin ryhmäkoko on 6–12 henkilöä. Ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ratkaisemaan jonkin ongelman tai tuomaan esille uusia lähestymistapoja siihen. Aivoriihikokous voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin, joita ovat esi-, lämmittely-, ideointi- sekä valintavaihe. Aivo-

riihitoiminnassa on vetäjällä oma rooli. Hän ohjaa ja rytmittää toimintaa sekä ohjaa ryhmän työskentelyä. Ideoita ei tule arvioida, vaan arviointi tapahtuu toisella kerralla. (Ojasalo ym. 2014, 160–162.)

Aloitusistunnon tulosten pohjalta tein alustavan toimintamallin. Kävin toimintamallin kätilöiden kanssa yhdessä läpi purkuistunnossa huhtikuussa 2016 Naisten klinikalla osastotunnilla klo 14–16, johon osallistui kahdeksan kätilöä. Keskustelua työkiertoa tukevista keinoista heräsi hyvin. Purkuistuntoon osallistuneet kätilöt olivat toimintamalliin tyytyväisiä, eikä siihen tullut muutosehdotuksia. Tämän jälkeen esittelin toimintamallin ohjausryhmälle. Ohjausryhmässä heräsi keskustelua kätilöiden esiintuomista keinoista ja siitä, miten ne vaikuttavat käytännön tasolla. Ohjausryhmä oli myös tyytyväinen muodostettuun toimintamalliin (LIITE 6), ja se hyväksyttiin sellaisenaan.

8 OPINNÄYTEYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä. Tarkastelen opinnäytetyössäni käytettyjä valintoja sekä tuon esille perusteluita valinnoilleni.

8.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuutta lisää tutkimuksessa se, jos käytetään useampaa menetelmää ja näitä käyttämällä päästään samaan tutkimustulokseen. Myös useampaa lähestymistapaa käyttämällä voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus ovat kriteerejä, joilla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Uskottavuus edellyttää tulosten kuvaamista niin, että lukija ymmärtää kuinka analyysi on toteutettu. Analyysi tulee kuvata mahdollisimman tarkasti ja luokitusten sekä kategoriointien tulee kattaa aineisto laajasti. Validiteetissa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka hyvin tutkimusote, käytetyt menetelmät ja esiin nousseet tutkimustulokset vastaavat tutkittua kohdetta. Vastaako käytetty tutkimusote parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteita. Tutkimuksen johtopäätösten tulee olla perusteltuja ja selkeitä. Siirrettävyydessä tutkijan tulee miettiä missä määrin tulokset ovat siirrettävissä tutkimusympäristöön. Se edellyttää selkeää ja monipuolista tutkimusvaiheiden kuvaamista ja selvittämistä. Lainauksia käyttämällä tulososiossa voidaan varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197–198; Anttila 2007, 143, 146.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin yhtä tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytin SWOT-analyysiä. Toisena vaihtoehtona aineistonkeruumenetelmäksi oli haastattelu, mutta henkilökuntamäärä on naisten klinikalla suuri. Haastateltavien rajaaminen valinnalla tai arvonnalla ei mielestäni ollut sopivaa, koska tarkoituksena oli saada kokonaiskuva. Tutkimustuloksiin olisi vaikuttanut suuresti se, keitä haastatteluun olisi valikoitunut, sillä tiedän aiheen herättävän paljon erilaisia yksilöllisiä tunteita ja ajatuksia. SWOT-menetelmää käyttäen sain kattavan kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta.

Kvalitatiivisen aineiston määrään vaikuttaa aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Aineistoa kerätään niin kauan kun saadaan esiin uutta tietoa. Kun samoja asioita toistuu, voidaan pitää aineistoa riittävänä tuomaan teoreettisesti merkittävän tuloksen. (Hirsjärvi ym. 2009, 182; Tuomi & Sarajärvi 2004, 89–

90.) Vastaajat saivat osallistua tutkimukseen nimettömänä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Vastaukset olivat sisällöltään monipuolisia. Vastaajien erilaisuudesta johtuen samanlaiset asiat saattoivat olla vastaajista riippuen uhkakuvia, mahdollisuuksia, heikkouksia tai vahvuuksia (Lindroos & Lohivesi 2010, 219). SWOT-analyysin tulokset olen esittänyt avoimesti ja huolellisesti. Olen lisännyt suoria lainauksia tulososaan. Aineistoa olen käynyt useaan kertaan läpi, jotta voin varmistua siitä, että olen tulkinnut tulokset oikein.

Tutkimuksen tarkka toteutuksen kuvaus tulee kertoa totuudenmukaisesti, se lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Luokittelun muodostuminen tulee kuvata tarkasti ja tulosten tulkintojen perusteet on kuvattava tutkimuksessa. Tutkijan tulee esittää perustelut esitettäviin tulkintoihin aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Opinnäytetyössä olen kuvannut toteutuksen eri vaiheet tarkasti ja totuudenmukaisesti. Aineiston analyysiin sekä luokitteluun olen paneutunut huolella. Analyysimenetelmänä käytin induktiivista sisällönanalyysiä. Pelkistin ilmaisut ja ryhmittelin aineiston yhdistävien luokkien mukaisesti. Yhdistävät luokat tulivat SWOT-analyysin otsikoista: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän jälkeen ryhmittelin ilmaisut ja muodostaen niille alaluokat ja pääluokat. Vasta opinnäytetyöni loppuvaiheessa ymmärsin täysin miten suuri merkitys on sillä, että pysähtyy luokittelussa miettimään syvällisesti ylä- ja alaluokkien kuvailevaa nimeä. Vaikka nimi tuntui luokitteluosuudessa hyvältä, ei se istunutkaan sujuvasti tekstiosuudessa tai yhteenvetotaulukossa. Mielestäni luokan kuvaavalla nimellä on suuri merkitys ja arvo silloin, kun liitteenä ei ole muuta kuvailevaa tekstiä. Lukijalle pitäisi muodostua otsikosta selkä näkemys sen sisällöstä. Muokkasin otsikoita vielä opinnäytetyön loppuvaiheessa.

Minulle tuotti haasteita tietoperustan rajaaminen. Työyhteisön kehittämiseen ja muutokseen liittyy laajasti erilaisia huomioonotettavia asioita. Työhyvinvointi, laatu ja potilasnäkökulma tuli esille käydessäni teoriaa laajasti läpi, mutta rajasin ne tästä opinnäytetyöstä pois. Työn kehittämisen ja muutostohtajuuden nostin aluksi vahvasti esille, laajensin sitä työhön ja muutokseen. SWOT-analyysillä tehdyn alkukartoituksen jälkeen nostin työkierron opinnäytetyöni teoriaan. Mielestäni teoriaan löytyi hyviä tutkimuksia, teoksia sekä artikkeleita. Enemmän kansainvälisiä tutkimuksia olisi varmasti löytynyt, mutta englanninkielinen materiaali tuottaa minulle haasteita. Käyttämiäni lähteitä pyrin määrällisesti rajaamaan ja lopuksi myös karsin osan niistä pois. Karsinta ei vaikuttanut mielestäni luotettavuuteen, koska samat tiedot nousivat muissa käyttämissäni lähteissä. Lähteiden rajaaminen on ollut minulla haasteena myös muissa tekemissäni laajoissa kirjallisissa töissä.

Tein opinnäytetyön omalle työpaikalle, mikä vaati minulta tiettyjä asioita tutkimuksen aikana. Kuten jo aiemmin olen todennut, on aihe puhutellut työyhteisöä jo pidemmän aikaa. Tuolloin olen ilmaissut oman mielipiteeni aiheesta avoimesti. Opinnäytetyön tekemisen aikana olen tietoisesti pidättäytynyt kahvipöytäkeskusteluista, vaikka omaa mielipidettäni ja näkemystäni tulevasta on kysytty useampaan kertaan. Olen vedonnut tutkijan rooliin sekä eettisyyteen ja jättäytynyt keskustelujen ulkopuolelle. Vahvuudeksi koin sen analyysia tehdessäni, että tunnen tutkittavan aiheen erittäin hyvin.

8.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimusta varten tulee olla tutkimuslupa organisaatiolta. Jos tutkimuksen kohteena on hoitohenkilöstö, ei tutkimukseen yleensä tarvita eettisen toimilautakunnan lausuntoa. Kohdeorganisaatioissa on erilaisia toimintakäytäntöjä ja niitä tulee tutkijan kunnioittaa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 222–223.) Opinnäytetyö on toteutettu edellä mainittuja kriteerejä noudattaen. Ennen tutkimuksen aloittamista Centria ammattikorkeakoulu hyväksyi tutkimussuunnitelman, ja hain tutkimusluvan tutkimusorganisaation hallinto-ylihoitajalta (LIITE 1).

Tutkimuksen hyödyllisyyttä tulee miettiä tarkasti ja myös sen vaikuttavuutta tutkittaviin. Hyöty voi tulla esille myös välillisesti myöhemmin tutkittaville, esimerkiksi kun saatuja tuloksia hyödynnetään toimintaa kehittämällä. Tutkimus ei saa aiheuttaa tarpeetonta haittaa ja on pyrittävä minimoimaan epämukavuuksien riskit. Tutkimustietoja ei saa käyttää tutkimukseen osallistuneita vastaan. Tutkimuksen tulee pohjautua aitoon vapaaehtoisuuteen ja osallistujilla olla oikeus keskeyttää omalta osaltaan tutkimus. Tutkittavan tulee tietää tutkimuksen tarkoitus ja miten tuloksista raportoidaan. Oikeus osallistua tutkimukseen tulee olla tasa-arvoista ja osallistujaa tulee kunnioittaa kaikilla elämän osa-alueilla. Tutkittavan anonymiteetti on suojattava koko tutkimuksessa. Tutkimustietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille ja tutkimusaineiston tulee säilyttää huolella. Tutkimustulokset tulee kirjoittaa siten, että tekstistä ei voi tunnistaa vastaajaa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218–221.)

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistuttiin niemettyinä. Vastaajat saivat tuoda vapaasti esille ne asiat, joita he pitivät tärkeinä. Tutkimuksen aloituspäivänä kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Niille osallistujille, jotka eivät olleet aloituspäivänä läsnä, tieto oli tutkimuslomakkeen mukana olleessa saatekirjeessä (LIITE 3). Lomake palautettiin suljetussa kirjekuoressa palautuslaatikkoon, jonka tutkija tyhjensi. SWOT-analyysin vastaukset säilytin kotona luki-

tussa laatikossa, niitä ei missään tutkimuksen vaiheessa päässeet lukemaan muut kuin tutkija. Alkuperäiset lomakkeet hävitin asiallisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Vastaajat pysyvät koko ajan anonyymeinä. Suorat ilmaisut olen valinnut opinnäytetyöhön siten, että niistä ei voi tunnistaa kirjoittajaa. Kehittämissosioon osallistuminen oli myös vapaaehtoista. Opinnäytetyössäni tutkimuksen hyöty ei kohdistu suoraan tutkittavaan, vaan tutkimuksen tuloksia hyödynnetään tulevassa projektissa. Tulokset toimivat projektin lähtökohtana, kun toimintaa kehitetään, ja sitä kautta tutkimukseen osallistuneet saavat hyödyn osallistumisestaan.

Kätilöiden osallistumisen aktivoimiseen SWOT-analyysiin käytin osaston ilmoitustaulua, jossa ilmoitin aloituspäivämäärän. Intranetissä osaston kalenterissa oli myös merkintä aloituspäivästä. Sähköpostissa informoin kätilöitä mahdollisuudesta vastata tutkimukseen myös osastolla tietynä ajankohtana.

9 POHDINTA JA OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ JATKOTUTKIMUSEDOTUKSET

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyön pohdinnan, opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimusedotukset sekä opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyyden.

9.1 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Naisten klinikan kätilöiden käsityksiä synnytysalien ja vierihoito-osaston jakautumisesta eri osastoiksi. Tulosten pohjalta valittiin kehittämiskohteeksi työkierto osastojen välillä. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että kätilöt kokeva tulleen kuulluksi muutoksen toteutuessa ja siten osallistuvat sekä sitoutuvat tulevaan muutosprosessiin myönteisemmin. Kätilöitä saamani palaute oli positiivista. He kokivat tutkimuksen aiheen tärkeänä ja ajankohtaisena. Kätilöt kokivat, että on tärkeää saada tuoda omat näkemykset ja mielipiteet esille. Ohjausryhmältä saamani palaute oli myös positiivista. Kätilöt, ohjausryhmä sekä johtoryhmä olivat tyytyväisiä tutkimustuloksiin. Työkierron toimintamallia pidettiin hyvänä ja tutkimustuloksia koettiin voivan hyödyntää.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin SWOT-analyysiä. Sen tarkoituksena on tuottaa kokonaiskuva. Vahvuuksia pyritään vahvistamaan ja käyttämään hyväksi, vastaavasti heikkouksia pyritään poistamaan tai lieventämään. Mahdollisuudet pyritään hyödyntämään ja vastaavasti uhat poistamaan, torjumaan tai lieventämään. Toisena vaihtoehtona aineistonkeruumenetelmäksi oli haastattelu, mutta henkilökuntamäärä on naisten klinikalla suuri. Haastateltavien rajaaminen valinnalla tai arvonnalla ei mielestäni ollut sopivaa, koska tarkoituksena oli saada kokonaiskuva. Lisäksi tutkimustuloksiin olisi vaikuttanut suuresti se, keitä haastatteluun olisi valikoitunut. Tiedän aiheen herättävän paljon erilaisia tunteita ja ajatuksia yksilöllisesti. SWOT-menetelmää käyttäen koen saaneeni kattavan kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyötä tehdessäni sote-uudistus oli parhaillaan menossa, ja opinnäytetyössä käsittelen sote-uudistusta, sosiaali- ja terveysalan sekä Kiurun tulevaisuutta. Mielestäni se toimii opinnäytetyöni pohjana, ja tulevat palvelurakennemuutokset ovat yksi syy opinnäytetyöni tarpeellisuuteen. Opinnäytetyöni lisäsi ymmärrystäni sote-uudistuksesta sekä julkisen sektorin haasteista, Kiurun strategiasta ja toi-

mintasuunnitelmasta. Muutokset ovat suuria ja niiden hahmottaminen vaatii paneutumista, aikaa ja asian tarkastelua monelta eri näkökulmalta.

Opinnäytetyön aikataulu oli melko tiivis toteutettuna oman työni ohella. Tekeminen pysyi kuitenkin positiivisena, koska aikataulu muodostui itsestään, ilman pakottavia tekijöitä. Myös aiheeni pysyi erittäin mielenkiintoisena alusta loppuun asti. Sain myös hyvää palautetta työpaikaltani, mikä auttoi jaksamaan ja lisäsi tekemisen mielekkyyttä. Työyhteisön toiminnan kehittämisen alkamisesta tai ajankohdasta ei ole tarkkaa suunnitelmaa tai tietoa. Sote-uudistus ja erilaiset lait sekä asetukset määrittävät sitä, joten tein tietoisin valinnan. Tavoitteena on, että saan olla mukana muutosprojektiryhmässä, kun se on ajankohtaista.

Yleisesti ottaen kätilöt pitivät työkiertoa lähtökohtana, jos synnytysalut ja vierihoito-osasto eriytetään. Paljon erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia tuotiin esille. Sopivasta ja hyvästä työkiertoajasta kätilöt toivat erilaisia näkökulmia monipuolisesti esille. Mielestäni työkiertoa suunniteltaessa sekä toteuttaessa tarvitaan kaikkien siihen liittyvien osapuolten panostusta. Työkiertoa tulee kehittää esimiesten sekä työntekijöiden yhdessä, jotta siihen sitoudutaan ja se koettaisiin mahdollisimman tasa-arvoiseksi. Ylänteen (2014, 47) tutkimuksen mukaan asenteiden muutosta työkiertoa kohtaan tarvitaan sekä työntekijöitä että esimiehiltä. Lisäksi koen, että työntekijän tunne kuulluksi tulemisesta on tärkeää. Tutkimustuloksissa ilmeni, että työyhteisössä on hyvin erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia työkierrosta. Yhteisesti sovitut säännöt ovat yksi keino sitouttamiseen ja sitoutumiseen.

Työn kehittäminen ja muutosjohtaminen ovat laajoja asioita, joiden toteuttamiseen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Perehdyin opinnäytetyön teoriassa monipuolisesti molempiin aiheisiin. Synnytysalujen ja vierihoito-osaston eriyttäminen liittyy työn ja työn tekemisen arvoihin sekä kätilöiden työskentelytapoihin. Nevalainen (2007, 136) on todennut arvoihin ja työskentelykulttuuriin liittyvine muutosten olevan haasteellisimpia toteuttaa. Mielestäni on tärkeää tehdä Kuuselan (2015) muutoksen vaiheista valmistelu- ja suunnitteluvaihe huolella, jotta muutoksen toteutus sujuisi mahdollisimman sujuvasti. Koen muutosjohtamisessa olevan tärkeää huomioida hyvin edellytykset työn perustehtävän toteuttamiselle ja sen, että koko työyhteisön tulee olla tietoinen myös työn tavoitteista sekä linjauksista. Mm. Ruotsalainen (2014) käsittelee näitä asioita.

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin opettavaista ja antoisaa. Opinnäytetyöni myötä sain ymmärrystä siihen, mitä kaikkea työn kehittäminen vaatii ja kuinka tärkeää on saada osallistettua henkilökunta mu-

kaan kehittämiseen. Luovuutta ja erilaisia näkökulmia tarvitaan uuden kehittämisessä. YAMK koulutus on opettanut minua näkemään henkilöstön voimavarana, ja opinnäytetyön tekeminen lisäsi mielenkiintoani henkilöstöjohtamista kohtaan. Yhtenä YAMK:n koulutuksen tavoitteena on, että koulutuksen käynyt henkilö hallitsee työyhteisön muutosprosessit ja johtaa sosiaali- ja terveystalouden rakenteiden kehittämistä. Mielestäni opinnäytetyöni tekeminen on vahvistanut erityisesti näitä alueita. Lisäksi koulutus on opettanut minulle asiakaslähtöistä näkökulmaa, jossa asiakkaan/potilaan tulee aina olla keskiössä. Koen myös kehittyneeni itseni johtamisessa, ajan hallinnan käytössä, ja tiedon haussa, myös ymmärrykseni elinikäistä oppimista kohtaan on yhä myönteisempi.

9.2 Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Johtopäätökset:

1. Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriyttämisen päätös vaatii vielä jatkossa muodostettavalta projektiryhmältä syvällistä ja monipuolista perehtymistä eriytymisen tuomiin hyötyihin sekä haasteisiin.
2. Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriyttäminen edellyttää kätilöiden sitoutumista toiminnan kehittämiseen. Tätä tulee tukea muutosjohtamisella ja kätilöiden osallistamisella muutokseen.
3. Kätilöt mieltävät työkierron lähtökohdaksi toiminnan eriyttämistä suunniteltaessa. Työkiertoajasta tulee keskustella kätilöiden kanssa jo suunnitteluvaiheessa.

Jatkotutkimusaiheet:

1. Työkierrosta voi tehdä oman SWOT-analyysin. Työkierron toteutumisen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia tulee tarkastella.
2. Synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriyttämistä voi tutkia myös potilaiden näkökulmasta. Miten toiminnan muutokset vaikuttavat heihin.

9.3 Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyöni aihe on työelämälähtöinen. Tavoitteenani oli tuoda esille kätilöiden käsitykset synnytyssalien ja vierihoito-osaston eriyttämisestä. Saatuja tuloksia hyödynnetään selvitystyönä ja niiden pohjalta osastojen eriyttäminen voidaan suunnitella kätilölähtöisesti.

Oma työyksikköni saa kattavan kokonaiskäsityksen kätilöiden mielipiteistä ja käsityksistä osastojen eriyttämisestä. Tuloksista saadaan kokonaiskuva siitä, mihin kaikkeen tulee kiinnittää huomiota. Työkierto on myös yksi iso muutos, joka eriyttämisestä seuraisi. Kehittämistehtävän aihe on kirjattu Kiurun strategiassa henkilöstöön ja osaamiseen liittyväksi toimenpiteeksi (Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelmassa 2016–2018). Työkierto nähdään organisaatiossa osana työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Opinnäytetyöni liittyy tältä osin tiivistä Kiurun strategiaan.

Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa synnytyssairaaloissa, joissa toimintaa kehitetään samansuuntaisesti. Lisäksi saatuja tuloksia voi pitää suuntaa antavina myös muissa yksiköissä, joissa toimintaa lähdetään kehittämään.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Liettua: Talentum Media Oy.
- Alasoini, T. 2014. Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Toim. T. Pakarinen & T. Mäki, 2014. Porvoo: Bookwell Oy, 16–26.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Juvenes Print.
- Blixt, M-K. & Uusitalo, T. 2006. Työkierto hoitotyössä. Teoksessa M. Miettinen, H. Hopia, L. Koponen & K. Wilskman, Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Sairaanhoidtajaliitto. Gummeruksen kirjapaino Oy, 183–198.
- Erhola, M., Vaarama, M., Pekurinen, M., Jonsson, P., Junnila, M., Hämäläinen, P., Nykänen, E. & Linnosmaa, I. 2014. SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Homan-Helenius, P. & Aho, S. 2009. Hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevat tekijät: kirjallisuuskatsaus. Tutkiva hoitotyö 1/2010, 12–19.
- Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Pro gradu.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>. Viitattu 2.6.2015.
- Hyppönen, H. 2008. Towards a Joint View of the European eHealth Priorities. SWOT Analysis of Patient Empowerment and Patient Summary Activities in Europe. Sosiaali- ja terveystalouden tutkimuskeskus Stakes. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76973/R15-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>. Viitattu 3.4.2016.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. PS-kustannus. Juva: Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: SanomaPro.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö Vol.9 (2) 2011. Suomen sairaanhoidtajaliitto ry. Kouvola. 4-12.
- Karhu, A. & Selivuo, H. 2004. Kolmet-projekti. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämishanke. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/Kolmet-1.pdf>. Viitattu 3.4.2016.
- Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. 2010. Työnkuvauslomake.
- Keski-Pohjanmaan terveydenhuollon järjestämissuunnitelma. 2013. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/documents/586641/1927937f-ee62-448e-a131-02f5197605a6>. Viitattu 18.4.2016.

Kiurun strategia. 2015. Pdf-tiedosto. Saatavissa:

https://www.kpshp.fi/sivu/media/Strategia_2015_esite_2013.pdf/format-pdf. Viitattu 18.4.2016.

Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelma. 2015–2017. Pdf-tiedosto. Saatavissa:

https://www.kpshp.fi/sivu/media/Kiurun_talousarvio_ja_-suunnitelma_2015-2017_hallitus.pdf/format-pdf. Viitattu 18.4.2016.

Kiurun talousarvio- ja toimintasuunnitelma. 2016-2018. Pdf-tiedosto. Saatavissa:

https://www.kpshp.fi/sivu/media/Kiurun_talousarvio_ja_-suunnitelma_2016-2018_valtuusto.pdf/format-pdf. Viitattu 18.4.2016.

Kiurun kuntayhtymäkertomus. 2014. Pdf-tiedosto. Saatavissa:

https://www.kpshp.fi/sivu/media/Kuntayhtymakertomus_2014_nettiin.pdf/format-pdf. Viitattu 18.4.2016.

Kiurun Naisten klinikan hoitotyö. 2014.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf. Viitattu 2.6.2015.

Koivusalo, M. & Ollila, E. 2013. Kansainvälinen ja globaali terveyspolitiikka - toimijat, asialistat ja politiikka. Teoksessa Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt. M. Sihto, H. Palosuo, P. Topo, L. Vuorenkoski & K. Leppo. Terveyden hyvinvoinnin laitos. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 374–389.

Koskela, A. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus kiireellisen hoidon perusteista ja päivystyksen erikoisalakohtaisista edellytyksistä. Saatavissa: <http://stm.fi/documents/1271139/1365218/Sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+asetus+kiireellisen+hoidon+perusteista+ja+p%C3%A4ivystyksen+erikoisalakohtaisista+edellytyksist%C3%A4.pdf/3b00f921-0e30-4636-bb06-907e923a4221>. Viitattu 18.9.2015.

Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. & Katajisto, J. 2012. Valtaistumista edistävät ja estävät tekijät sairaanhoitajan työssä. Tutkiva Hoitotyö Vol 10 (3), 4–11.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Www-dokumentti. Saatavissa:

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.centria.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES%28%2820%29OSAAMISEN%28%2820%29KEHITT%28%28c4%29J%28%28c4%29N%28%28c4%29%28%2820%29>. Viitattu 18.1.2016.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Www-dokumentti. Saatavissa:

<http://fokus.talentum.fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAXBBXAUFGG#kohta:Organisaatioel%28%28e4%29m%28%28e4%29%28%28e4%29%28%2820%29%28%2820%29voima%28%2820%29ja%28%2820%29vaikutus%28%2820%29>. Viitattu 18.1.2016.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähettä. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Www-dokumentti. Saatavissa:

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATDFBCXIBA#kohta:2>. Viitattu 18.1.2016.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Murto, K. 2009. Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä &

K. Vataja. 2009. Työyhteisö uusille urille. Juva: WS Bookwell Oy, 79–93.

- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niemi, T., Nietosvuori, L. & Virikko, H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nieminen, K. 2015. STM. Synnytyssairaaloiden tulevaisuus Suomessa. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126814/URN_ISBN_978-952-00-3599-0.pdf?sequence=1. Viitattu 19.9.2015.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Olsbo, U., Elo, S., Halme, N. & Kanste, O. 2015. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet, esimiestuki ja kohtelun oikeudenmukaisuus: Kyselytutkimus äitiys- ja lastenneuvolan ja kouluterveydenhuollon toimintayksikössä. Tutkiva Hoitotyö. Vol.13 (1) 2015. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Joensuu: Punamusta Oy.
- Paananen, U. & Väyrynen, P. Kätilötyön etiikka. Teoksessa U. Paananen, S. Pietiläinen, E. Raussi-Lehto & A-M. Äimälä 2015. Kätilötyö. 2015. Keuruu: Otava Oy, 26–30.
- Pahkajärvi, H. 2014. Yhteisöllisyys, sosiaalinen hyvinvointi ja yhteisvastuu osaksi työpaikan strategiaa. Teoksessa M. Paunonen-Ilmonen & U. Heinonen 2014. Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. Sued Management Oy, 90–107.
- Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf. Viitattu 26.10.2015.
- Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu200912154525.pdf?sequence=1. Viitattu 23.4.2016.
- Pienimaa, A-K. 2014. Kätilön ammatillisen osaamisen kuvaus. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Sosiaali_ ja_ terveys/K%C3%A4til%C3%B6ty%C3%B6/Katilon_ammattillisen_osaamisen_kuvaus.pdf. Viitattu 2.4.2016.
- Pienimaa, A-K. & Raussi-Lehto, E. Kätilön osaaminen. 2015. Teoksessa U. Paananen, S. Pietiläinen, E. Raussi-Lehto & A-M. Äimälä, 2015. Kätilötyö. Keuruu: Otava Oy. 31–40.
- Pitkänen, A., Nieminen, I. & Aalto P. 2014. Sairaanhoitajien osaaminen sairaaloiden vetovoimaisuustekijänä. Tutkiva Hoitotyö 2014, 12 (1); 48–50.
- Poikela, S, Lähteenmäki, M-L & Poikela, E. Mikä on ongelmaperustaista oppimista ja mikä ei? Teoksessa Ongelmaperusteinen pedagogiikka - Teoriaa ja käytäntöä. Esa Poikela 2002. Sähköinen julkaisu. Tampere University Print. Tampereen Yliopistopaino: Juvenes Print Oy. Viitattu 18.4.2016, 23–32.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. e-kirja. Saatavissa: <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/ezproxy.centria.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA%28%2820%29>. Viitattu 26.10.2015.
- Rasi, M. 2014. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Tampereen yliopisto. Pro Gradu. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95917/GRADU-1404913404.pdf?sequence=1>. Viitattu 2.4.2016.
- Roivas, M. & Karjalainen, A. 2013. Sosiaali- ja terveystieteiden VIESTINTÄ. Bookwell Oy.

Ruotsalainen, P. 2014. Ristiriidassa piilee mahdollisuus. Teoksessa M. Paunonen-Ilmonen & U. Heinonen. Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. Sued Management Oy. 57–75.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

STM 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/111909/URN%3aNBN%3afife201504226780.pdf?sequence=1>. Viitattu 4.6.2015.

STM. 2011. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1551269>. Viitattu 22.9.2014.

STM. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2012-2015. Julkaisuja 2012:1. Helsinki:STM. Saatavilla: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3. Viitattu 26.3.2016.

STM 2016a. Sote- ja aluehallintouudistuksen jatkovalmistelua koskevat hallituksen tarkentavat linjaukset. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2287640/Hallituksen+sote-+ja+maakuntahallintolinjaukset+5.4.2016+esittelydiat/328c3577-c9d9-40e6-949f-dbcbbf26710e>. Viitattu 9.4.2016.

STM 2016b. Saatavissa: http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/paivystyksen-kokonaisuus-linjattiin?_101_INSTANCE_QKnBiC19Bd4C_groupId=1271139. Viitattu 9.4.2016.

Tapper, A-M. 2011. STM. Synnytyspalveluiden valtakunnallinen toteuttaminen. Saatavissa: <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/112364/URN%3aNBN%3afi-fe201504224547.pdf?sequence=1>. Viitattu 17.9.2015.

THL 2014. Saatavissa: https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/synre/kivunlievitys/summary_nhospital. Viitattu 18.4.2016.

TTL 2014. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx. Viitattu 26.10.2015.

Toikko, R. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3., korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenens Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Valtanen, E. 2014. Työyhteisön kriisit oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta. Teoksessa: Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen. Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. Sued Management Oy, 76–89.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1. Viitattu 20.2.2016.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virkkunen, J., Engeström, Y. & Miettinen, R. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. STM 2007:49. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113676/Selv200749.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.2.2016.

VM. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. 2012. Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>. Viitattu 3.4.2016.

Vuorinen, T. Strategiakirja. 2014. Viro: Print Best.

Yhteistoimintalaki 334/2007. Finlex. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Pidp270368>. Viitattu 23.3.2016.

Yläne, P. 2014. Työkierron toteutuminen hoitotyössä - edistävät ja estävät tekijät. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/72983/Ylanne_Pia.pdf?sequence=1. Viitattu 23.4.2016.

KESKI-POHJANMAAN ERIKOISSAIRAANHOITO- JA VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ

Tutkimuslupapäätös
Hallintoylihoitaja

11.1.2016

2 §

ASIA

Tutkimuslupa, Roiha Teija. Synnytys- ja naistentautien osaston
kättilölähtöinen eriyttämissuunnitelma.

PÄÄTÖS

Hyväksyn tutkimuslupa-anomuksen.

ESITYKSEN TEKIJÄ

PÄÄTÖKSEN TEKIJÄ 
Pirjo-Liisa Hautala-Jylhä
Hallintoylihoitaja

Takelu : Teija Roiha

SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhkakuvat

Hei!

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää kätilöiden mielipiteitä synnytyssalien ja vierihoito-osaston jakautumisesta eri osastoiksi. Alkukartoituksen pohjalta suunnitellaan osastojen eriyttäminen mahdollisimman työntekijälähtöisesti.

Tavoitteena on löytää keinoja kuinka työntekijöitä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla tulevassa muutosprosessissa. Tavoitteena on, että kätilöt kokevat tulleen kuulluksi sekä huomioituksi mahdollisen jaon toteutuessa ja siten sitoutuvat, suhtautuvat sekä osallistuvat tulevaan muutosprosessiin positiivisemmin.

Toteutan tutkimukseni SWOT-analyysiä käyttäen. SWOT lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat.

Saat täyttää lomakkeen joko yksin tai 2-3 kätilön pienryhmässä. Keskustelkaa aiheesta ja kirjoittakaa mieleen tulleet ajatukset ylös mitä osastojen eriyttäminen herättää. Palauta/palauttakaa lomake nimettömänä suljetussa kirjekuoressa osaston kahvihuoneessa olevaan palautuslaatikkoon.

Kiittäen Teija Roiha

KEHITTÄMISTEHTÄVÄ TYÖKIERTO

HEIKKOUDET

MAHDOLLISUUS

UHAT

HEIKKOUDET VAIKEUTTAA TYÖKIERTOJA

- TEKEE SYNNYTYSSALIIN SIIRTYMISEN HAASTEELLISEKSI
- PEREHDYTYKSEN TARPEEN LISÄÄNTYMINEN
- TYÖKIERRON TOIMIMATTOMUUS

MAHDOLLISUUS TYÖKIERTO

- TYÖPISTEEN MIELUISUUS
- MAHDOLLISUUS TYÖKIERTOON
- TYÖKIERTOAIKA

UHAT

HAASTEELLINEN TYÖKIERTO

- TYÖKIERRON TOIMIMATTOMUUS
- TYÖPISTEEN EPÄMIELUISUUS
- EPÄSELVÄ TYÖKIERTOAIKA
- SYNNYTYSSALIIN PÄÄSEMINEN VAIKEUTUU

VAHVUUDET

TYÖNTEKIJÄN AMMATILLISUUS KEHITYY

AMMATTI-
TAITO
LISÄÄNTYY

TYÖNHALLINTA &
MOTIVAATIO
KEHITTÄMISEEN
LISÄÄNTYY

SYVÄLLISEMPI
KESKITTYMINEN &
PEREHTYMINEN
TYÖHÖN

SELKEYTTÄÄ TYÖNTEKOAA

TYÖN SUJUVUUS
PARANEE

TYÖRAUHA
PARANEE

TIIMITYÖ
PARANEE

HEIKKOUEDET

HENKILÖKUNNAN
RIITTÄMÄTTÖMYYSRIITTÄMÄTÖN
HENKILÖKUNTAHENKILÖKUNTA
EI VÄLTÄMÄTTÄ
RIITÄ ERITYIS-
TILANTEISIINVÄHÄISEN
HENKILÖKUNTA-
MÄÄRÄN NEG.
VAIKUTUKSETTYÖSSÄ JAKSAMISEN
HEIKKENEMINENTYÖMOTIVAATIO
VÄHENEÄTYÖVIIHTYVYYS
VÄHENEÄTYÖNKUVA
KAVENTUUTYÖPISTEIDEN
VÄLINEN
AVUNSAANTI
HEIKENTYYTYÖYKSIKKÖÄ
HEIKENTÄVÄT TEKIJÄTTYÖYHTEISÖN
JAKAUTUMINENTYÖN
JOUSTAVUUDEN
JA HOIDON
JATKUVUUDEN
VÄHENEMINENTYÖYKSIKÖN
ARJEN
KUORMITTUMINENVAIKEUTTAA
TYÖKIERTOJASYNNYTYSSALIIN
SIIRTYMISEN
HAASTEELLISUUSPEREHDYTYKSEN
TARPEEN
LISÄÄNTYMINENTYÖKIERRON
TOIMIMATTO-
MUUS

MAHDOLLISUUS

KESKITTYMINEN KEHITTÄMISEEN

TYÖN
KEHITTÄMINEN
MAHDOLLISTUU

AMMATTITAITO
KEHITYY

TYÖKIERTO

TYÖPISTEEN
MIELUISUUS

MAHDOLLISUUS
TYÖKIERTOON

TYÖKIERTO
AIKA

TYÖNHALLINNAN PARANEMINEN

TYÖNHALLINAN
TUNNE KASVAA

HOIDONLAATU
PARANEE

TYÖNTEKO
SELKEYTYY

UHAT 1/2

HAASTEELLINEN
TYÖKIERTOTYÖKIERRON
TOIMIMATTOMUUSTYÖPISTEEN
EPÄMIELUISUUSEPÄSELVÄ
TYÖKIERTOAIKASYNNYTSSALIIN
PÄÄSEMINEN
VAIKEUTUUVÄHÄISET HENKILÖ-
KUNTA RESURSSITHENKILÖKUNNAN
RIITTÄMÄTTÖMYYS

KIIRE

KÄTILÖIDEN
RIITTÄMÄTTÖMYYSTYÖNMIELEKKYYDEN
LASKUTYÖMOTIVAATIO
LASKEETYÖVIIHTYVYYS
VÄHENEÄ

UHAT 2/2

TYÖNKUVAN KAVENTUMINEN

AMMATILLINEN
OSAAMINEN
KAVENTUU

OSASTOJEN
VÄLINEN
AVUNANTO
VAIKEUTUU

ARVOSTUKSEN VÄHENEMINEN

TOISEN TYÖN
ARVOSTUS
VÄHENEÄ

TOISEN OSASTON
ARVOSTUS LASKEE
HENKILÖKUNNAN
JAKAUTUESSA

TYÖN KOKONAISUUDEN HEIKENTYMINEN

VÄHENTÄÄ TYÖN
MIELEKKYYTTÄ

KOKONAISNÄKEMYS
HOIDOSTA VÄHENEÄ

HAASTEITA

HEIKKOUEDET	KEINOT
Tekee synnytyssaliin siirtymisen haasteelliseksi	<ul style="list-style-type: none">-tarpeeksi lyhyt työkiertoaika- toisten tukeminen- perehdytys suunnitelma- tarpeellinen perehdyttäminen- jatkuva kouluttautuminen ja säännölliset harjoitukset- kollegiaalisuus
Perehdytyksen tarve lisääntyy	<ul style="list-style-type: none">- oma vastuu tietojen päivittämisestä- lisää henkilökuntaa turvaamaan U-päivien saaminen
Työkierto ei ole toimiva	<ul style="list-style-type: none">- työkierron kehittäminen- reilut säännöt- yhteistyö- keskustelu- työntekijän kuuntelu- limittäinen työkierto- kokemuksen turvaaminen

MAHDOLLISUUS	KEINOT
Saa mieluisan työpisteen	<ul style="list-style-type: none">- toiveiden esille tuominen- vapaaehtoisuus- avoimuus- kollegiaallisuus- työpisteen kehittäminen mieluisaksi- työntekijän kuuntelu
Mahdollisuus työkiertoon	<ul style="list-style-type: none">- organisointi- osaamisen syventäminen- osaamisen jakaminen
Työkiertoaika	<ul style="list-style-type: none">- äänestys työkiertoajasta- sitoutuminen- sääntöjen noudattaminen

UHAT	KEINOT
Työkierron toimimattomuus	<ul style="list-style-type: none">- sitoutuneisuus- selkeät työohjeet- avoin keskustelu- tasa-arvoisuus- vastuun jakaminen- yhteistyötä toiveita kuunnellen
Työpisteen epämieluisuus	<ul style="list-style-type: none">- ei pakoteta työkiertoon- saa itse vaikuttaa työpisteeseen
Epäselvä työkiertoaika	<ul style="list-style-type: none">- tiedottaminen- selkeät säännöt
Synnytyssaliin pääseminen vaikeutuu	<ul style="list-style-type: none">- perehdytysuunnitelma- nuorten työntekijöiden osaamisen turvaaminen