

Sole Hartikainen

# Laboratoriopalveluiden sisäisen henkilökierron organisointi

Henkilökierron malli

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Bioanalyttikko (YAMK)

Kliininen asiantuntijuus

Opinnäytetyö

01.11.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sole Hartikainen Laboratoriopalveluiden sisäisen henkilökierron organisointi 58 sivua + 12 liitettä 01.11.2017
Tutkinto	Bioanalyttikko, Ylempi ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja Terveysalan ylempi ammattikorkeakoulu
Suuntautumisvaihtoehto	Kliininen asiantuntija
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Riitta Lumme Resurssipäällikkö Marja Toikkanen
<p>Opinnäytetyö käsittelee laboratoriopalveluiden sisäisen henkilökierron organisointia poissaolotilanteissa. Vuonna 2018 alkavan sairaalan saneeraus- ja laajennushankkeen seurauksena laboratorion erikoisalat (kliininen kemia, mikrobiologia ja patologia) yhdistyvät samassa kerroksessa toimiviksi laboratoriopalveluiksi. Samalla muodostuu yhteisiä toimintoja, kuten näytteiden vastaanotto, johon saapuvat kaikki laboratorionäytteet. Tällaisiin yhteistoiminnallisiin työtehtäviin tarvitaan moniosaajia, jotka hallitsevat usean erikoisalan preanalyttistä osaamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilökiertoa edistäviä ja estäviä tekijöitä. Sen tuotoksena syntyi henkilökierron malli ja tavoitteena on syntyneen mallin avulla edistää henkilökierron toteutumista ja työn sujuvuutta uudessa toimintaympäristössä, varsinkin poissaolotilanteissa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin keskussairaaloitasoiisiin laboratoriopalveluihin. Aineisto kerättiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisen osan muodostivat neljä fokusryhmähaastattelua, joiden ryhmät koostuivat osastonhoitajista ja edellä mainittujen laboratorion erikoisalojen vastuuhoidajista. Seuraavaksi henkilökierron malli esiteltiin ja siitä saatiin palautetta kohdeorganisaation laboratoriohoitajilta ja bioanalyttikoilta kyselylomakkeella. Kolmannessa vaiheessa palautetta kysyttiin sähköisesti. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Moniosaajan perehdytys, osaamisen varmistaminen ja esimiehen panos korostuivat henkilökierron mallia rakennettaessa. Moniosaajien määrä, työtehtävät, perehdytyksen sisältö ja kesto, perehdyttäjät, osaamisen varmistamisen keinot, esimiehen organisoinnin merkitys sekä henkilöstön näkemys henkilökierrosta sisältyvät malliin.</p> <p>Henkilökierto on suunniteltava huolellisesti ennen sen toteuttamista. Esimiehen ratkaistavaksi jäävät henkilökierrosta mahdollisesti maksettava lisäkorvaus sekä kustannusten jakautuminen. Mallin käyttöönotto jää kohdeorganisaation toteutettavaksi ja sitä on muokattava tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Mallia voivat hyödyntää kaikki laboratoriopalvelut tai muut organisaatiot, jotka haluavat käyttää henkilökiertoa toiminnassaan.</p>	
Avainsanat	Henkilökierto, laboratoriopalvelut, moniosaaminen, perehdytys, osaamisen varmistaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Sole Hartikainen Organising Internal Job Rotation in Laboratory Services 58 pages + 12 appendices 1 st of November 2017
Degree	Biomedical Laboratory Scientist; Master`s Degree in Health Care and Social Services
Degree Programme	Master`s Degree Programme in Health Care and Social Services
Specialisation option	Master`s Degree Programme in Clinical Expertise
Instructor(s)	Principal Lecturer: Riitta Lumme Professional tutor: Marja Toikkanen
<p>This thesis examines how internal job rotation in laboratory services is organised when short-staffed. An extension and renovation project will begin in a central hospital in 2018 after which the special fields of laboratory (clinical chemistry, microbiology and pathology) are merged into one laboratory service unit that operates on the same floor. As a result, some of their functions are also combined; there will be for example one common sample drop-off point. In such co-operative work sites multitalent staff is needed who master the preanalytics of all the special fields of laboratory. This thesis examines factors that enhance and impede job rotation. As a result, a model of job rotation was created. The aim of the model is to enhance job rotation and overall work fluency in a new operational environment, especially when short-staffed.</p> <p>The thesis was conducted in the laboratory services of the central hospital. The data was collected in three phases. Firstly, four focus group interviews were held in which the groups consisted of head nurses and nurses in charge of the aforementioned special fields of laboratory. Secondly, the job rotation model was introduced and a questionnaire was handed out to the medical laboratory technologists and the biomedical laboratory scientists of the case organisation in order to get their feedback on the model. Thirdly, feedback was also given via e-mail. All the data was analysed by using a theory-based content analysis.</p> <p>When devising the job rotation model, emphasis was on the orientation of multitalent staff, ensuring competence and the input of supervisors. The model showed the number of multitalents and work sites needed, the content and approximate duration of the orientation, the trainer, the means to ensure the multitalents' competence, the importance of good organisational skills of the supervisor and the staff's views on the job rotation model.</p> <p>Before planning job rotation, decisions must be made. The supervisor determines the possible monetary compensation and the division of expenses in regard to job rotation. The implementation of the model is left to the case organisation. The model must be adapted to face future needs. The model can be utilized by all laboratory services or other organisations that want to make use of job rotation.</p>	
Keywords	Job rotation, laboratory services, multitalents, orientation, ensuring competence

## Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilökierto käsitteenä	7
3	Laboratoriotointojen muutos	8
4	Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät	11
4.1	Esimiehen tuki	13
4.2	Henkilökierron suunnittelu	13
4.3	Henkilökiertoon osallistuvan vastaanotto ja perehdytys	17
4.4	Henkilökiertoon osallistuvan osaamisen varmistaminen ja palaute	19
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät	20
6	Opinnäytetyön toteutus ja tutkimukselliset menetelmät	21
6.1	Opinnäytetyön toteutusympäristö	21
6.2	Opinnäytetyön teemojen rakentuminen	21
6.3	Fokusryhmähaastattelut ja kysely	22
6.4	Opinnäytetyön aineiston keruu	23
6.5	Opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmä	24
7	Opinnäytetyön tulokset	28
7.1	Henkilökiertoon osallistuvat	28
7.2	Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät	30
7.3	Henkilöstön näkemys henkilökierron mallista	32
7.4	Henkilökierron malli	35
8	Pohdinta	37
8.1	Tulosten tarkastelu	37
8.1.1	Henkilökiertoon osallistuvat	38
8.1.2	Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät	38
8.1.3	Henkilöstön näkemys henkilökierron mallista	42
8.2	Eettisyys	43
8.3	Luotettavuus	44
9	Johtopäätökset	50

## Lähteet

54

## Liitteet

Liite 1. Saatekirjeet ja fokusryhmähaastattelurungot

Liite 2. Mallin ehdotuksen esittelyn jälkeinen palautelomake henkilökunnalle

Liite 3. Suostumuslomake

Liite 4. Esimerkkejä analyysin etenemisestä:

Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät

Henkilöstön näkemys henkilökierron mallista

## 1 Johdanto

Suomalaisen työn liiton (2016) tutkimuksessa kysyttiin vuonna 2016 hieman yli tuhannelta työkäiseltä tärkeimpiä työntekijöiden tulevaisuuden ominaisuuksia. Työntekijältä vaaditaan eniten moniosaajuutta (51 % vastaajista) ja toiseksi eniten (43 % vastaajista) joustavuutta. Tulevaisuuden laboratoriossa tarvitaan moniosaajia, mutta myös syväosaajia (Vihko 2012; Lumme 2012). Samanaikaisen laaja-alaisen ja spesifisen osaamisen ylläpitäminen on haastavaa (Lumme 2012; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008: 3). Perinteinen johtamiskulttuuri ja hierarkiat saattavat joutua väistymään tulevaisuuden laboratoriopalveluiden tieltä (Lumme 2012).

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimivat keskussairaالاتasoiset laboratoriopalvelut. Vuonna 2018 on alkamassa sairaalan toiminnan jatkumisen turvaava saneeraus- ja laajennushanke. Sen seurauksena erillisissä toimipisteissään olevat sairaalan laboratoriopalvelut eli kliininen kemia, mikrobiologia ja patologia yhdistyvät samassa kerroksessa toimivaksi laboratoriopalveluyksiköksi. Kyseisestä muodostuvasta laboratoriopalveluyksiköstä käytän nimeä *laboratoriopalvelut*. Samalla muodostuu yhteisiä toimintoja, kuten näytteiden vastaanotto, johon saapuvat kaikki laboratorionäytteet. Tällaisiin yhteistoiminnallisiin työtehtäviin tarvitaan moniosaajia, jotka hallitsevat useiden erikosisalujen sisältämiä tietoja esimerkiksi preanalytiikasta. Jatkossa näistä moniosaajista käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä *henkilökiertoon osallistuva tai sijainen*.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilökiertoa edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tuotoksena syntyi henkilökierron malli laboratoriopalveluiden esimiehille. Tavoitteena on syntyneen mallin avulla edistää henkilökierron toteutumista ja työn sujuvuutta uudessa toimintaympäristössä, varsinkin poissaolotilanteissa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan henkilökiertoa lähinnä esimiesten näkökulmasta, koska henkilökierron organisointi on esimiehen vastuulla. Mallia rakennettaessa keskityttiin siihen, että esimiehellä on tärkein rooli henkilökierron toteuttamisessa, mutta samalla esimiehen on huomioitava toiminnassaan myös henkilökiertoon osallistuvan työntekijän näkökulma.

Henkilökierto on ”suunnitelmallinen henkilöstön kehittämismenetelmä, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti määrääjäksi toiseen tehtävään”. Se voi vahvistaa moniosaajuutta, jolloin työntekijä lisää osaamistaan uusiin alueisiin ja käytänteisiin liittyen. Henkilökierto ei automaattisesti lisää palkkaa. Henkilökiertoon liittyviä samaa tarkoittavia ter-

mejä ovat työ-, tehtävä- ja urakierto. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä *henkilökierto*. Henkilökierrolla on erilaisia muotoja, se voi tapahtua organisaation sisällä tai organisaatiosta toiseen. Tämä opinnäytetyö liittyy sisäiseen henkilökiertoon. Sisäisen henkilökierron tarkoituksena on muun muassa: väliaikaisen työkuorman tasoittaminen yksiköiden sisällä tai eri yksiköiden välillä, sijaisuuden hoitaminen ja jonkin kriittisen työtehtävän hoitaminen esimerkiksi sairastapauksessa (Valtiovarainministeriö 2012: 7–17). Henkilökierrolla näyttäisi olevan yhteyttä henkilöstön työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, ja sitä tulisi hyödyntää enemmän (Ho – Chang – Shi – Liang 2009: 6). Siksi aihe on merkityksellinen ja ajankohtainen.

## 2 Henkilökierto käsitteenä

Henkilökierto, työn monipuolistuminen ja rikastaminen ovat työn organisoinnin ja muotoilun menetelmiä, jotka edistävät henkilöstön työtehtävien organisointia (Kauhanen 2009: 50–51; Ruoranen 2007: 19). Työn muotoilulla sen laajassa merkityksessä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla työtä muokataan yksilön tai työyhteisön tarpeisiin nähden. Rajallisimmillaan se tarkoittaa keinoja työn muotoilemiseksi eli työn monipuolistumiseksi. Sillä voidaan tarkoittaa työskentelypaikkaan liittyviä keinoja, joilla huomioidaan yksilöiden osaaminen tehokkaammin. Tai henkilöstöjohtamisen keinoja, joilla pyritään osaamisen, vastuullisuuden ja työn merkityksen lisäämiseen työtehtäviä muokkaamalla. Työn muotoilun avulla organisaatiot pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen eirahallisia palkkiota, kuten vastuuta ja kehittymismahdollisuuksia työhön. (Räsänen 2012: 15–16.)

Tehtävänkuva voi monipuolistua tai tehtäviä voi siirtyä työntekijältä toiselle. Tehtävänkuvan laajentaminen edellyttää aina täydennyskoulutusta, ellei uusi työtehtävä ole kuulunut työntekijän peruskoulutukseen. Tehtävänsiirrolla tarkoitetaan sellaista työtehtävää, joka on kuulunut työntekijän peruskoulutukseen, mutta työntekijän toimipisteessä ei ole suoritettu kyseisiä tehtäviä. (Kuosmanen 2012: 6.) Työn monipuolistuminen tapahtuu organisaatiotasolla horisontaalisesti. Työntekijä monipuolistaa osaamistaan tekemällä samaan työketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita. Samalla hänen taitovaatimuksensa kasvavat, mikä edellyttää perusteellista työnopastusta tai syvällisempää osaamisen kehittämistä. (Kauhanen 2009: 50–51.) Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä velvoittaa tehtävien siirron kirjalliseen sopimiseen ja osaamisen varmistamiseen (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994). Terveydenhuollon henkilöstön

riittävyys, osaaminen ja palveluiden saatavuus on turvattava. Työntekijän on tehtävien vaativuudesta riippuen osallistuttava täydennyskoulutukseen 3–10 työpäivää vuodessa, ja se on mahdollistettava. (Valtioneuvoston periaatepäätös johtajapolitiikasta.)

Henkilökierto edistää henkilöstön siirtymistä työtehtävistä toiseen. ”Se voi olla yksittäistä, vuorojen mukaan vaihtuvaa tai päivittäistä. Tai vertikaalista, horisontaalista, keskushakuista tai alueellista.” (Ruoranen ym. 2007: 7; 19.) Tässä opinnäytetyössä sillä tarkoitetaan henkilökierron avulla tapahtuvaa horisontaalista eli saman tasoisesta tehtävästä toiseen tapahtuvaa yksittäistä siirtymistä. Sen avulla voidaan edistää urakehitystä ja työyhteisöjen kehittämistä. (Ruoranen ym. 2007: 7; 13; Heikura 2015.) Tai saada aikaan kustannussäästöjä henkilöstöresursoinnissa, paikata alimitoitusta ja estää ylimitoitusta ja lisätä työhyvinvointia (Heikura 2015). Henkilökierrossa oleva siirtyä tunniksi tai useiksi päiviksi toisiin tehtäviin ja palaa aina omaan työtehtäväänsä. Tehtävät voivat olla saman tasoisia tai eritasoisia. (Ruoranen 2007: 19.)

### **3 Laboratoriotointojen muutos**

Laboratoriotointojen muutoksella tässä yhteydessä tarkoitetaan toimintojen yhdistymistä ja erikoisalakohtaisten rajojen madaltumista. Muutosta ohjaa tarve uudistukseen, kun työn luonne muuttuu. Uudistuksesta seuraa vaatimuksia henkilökierrolle. Osaamisen on laaja-alaisesti laboratoriodiagnostiikan tuottavuus on kasvanut teknologisten innovaatioiden avulla. Siksi palveluiden on tuotettava kliinisen hyödyn lisäksi taloudellista hyötyä. Tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata tehokkuutta parantamalla ja verkostoitumalla. Laboratoriodiagnostiikan on otettava mallia muilta yrityksiltä ydinosaamisen korostamisessa, kustannustehokkuudessa, verkostoitumisessa ja lisäämällä asiantuntijapalveluidensa tarjoamista ja näkyvyyttä. Tulevaisuudessa olisi tärkeää keskittyä niihin tutkimuksiin, joilla on kliinistä arvoa ja jotka täydentäisivät kliinisiä testauksia ja erottuisivat muiden tutkimusten joukosta. (Bossuyt – Verweire – Blanckaert 2007: 1730–1732.) On pohdittava, onko taloudellisesti kannattavampaa tehdä tutkimuksia organisaation sisällä vai sen ulkopuolella (Schwarz – Kvasnik – Brauer – Williams 2015). Suomessa keskussairaaloiden on tarkoin harkittava tutkimusvalikoimansa niiden kiireellisyyden perusteella sekä asiakkaiden ja kustannusten näkökulmista (Manninen 2015). Tutkimustieto ja kokemukset sosiaali- ja terveystieteiden yhdistämisen kustannussäästöistä ovat olemattomia. Laboratoriotointojen muuttaminen kunnallisesta toimijasta liikelaitokseksi ei tuonut merkittäviä säästöjä. Laboratio-



tutkimukset aiheuttavat vain noin 1 %:n kaikista terveydenhuollon kustannuksista. (Hurri 2016: 13.) Terveyspalvelujen yhdistymisen tai henkilökierron ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä ensisijaisesti kustannussäästöihin, vaan niillä saatavaan muunlaiseen hyötyyn (Hurri 2016: 13; Lillrank 2012: 6–7). On mietittävä, mitä organisaatioiden yhdistymisellä halutaan saavuttaa ja mihin muutoksella pyritään (Lillrank 2012: 6–7).

Terveyspalveluiden yhdistymiselle on listattu kuusi perustetta. Saada tietyille ryhmille spesifejä tutkimuksia ja kaikki tutkimukset yhdestä paikasta. Turvata hoidon jatkuminen ja useiden palveluiden saaminen yhdeltä tuottajalta. Päätöksenteon helpottuminen alueellisella ja kansallisella tasolla yhteistyön avulla. Alueellisella ja kansallisella tasolla tapahtuvan päätöksenteon helpottuminen ja kansallisella tasolla helpottuu eri aloilla toimivien työntekijöiden yhteistyön avulla. (WHO 2008: 3–4.) Terveyspalveluiden yhdistymisen tarve lisääntyy tulevaisuudessa lääketieteen kehityksen ja siihen vastaamisen seurauksena. Sen toteutusta haittaavat tiedon ja tutkimuksen puutteen lisäksi hallinnollinen monilokeroisuus, ja siinä on huomioitava muutokset potilaan hoitopolkuun. Siksi terveyspalveluiden yhdistyminen on usein kalliimpaa kuin palveluiden välinen yhteistyö. Kyky tuottaa erinomaisia tuloksia heijastuu siitä, että toiminnassa on huomioitu ydintasolla tapahtuva muutos. (Lillrank 2012: 11.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteiden yhdistäminen toimivaksi ja taloudellisesti kestäväksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi oli osa sosiaali- ja terveydenhuollon kansallista kehittämissuunnitelmaa eli Kaste-ohjelmaa. Siinä johdon näkökulmasta palvelurakennetta uudistettiin siten, että henkilöstön monialainen ja yhteisvastuullinen palveluiden joustava turvaaminen oli mahdollista. Tehtäväkuvia ja rakenteita kehittämällä turvattiin henkilöstön osaaminen ja riittävyys. Samalla kiinnitettiin huomiota työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 18; 30–31.)

Sote-uudistuksen yhtenä osatavoitteena on sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteiden ja toiminnan uudistaminen siten, että ne tuottavat kustannustehokkaita, asiakaskeskeisiä ja yhteensopivia palveluita. Esiselvityksen mukaan terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi tehdyn periaatepäätöksen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002) mukainen muutos on jo laboratorioalalla toteutunut. On muodostettu erityisvastuualueen (erva) laajuisia itsenäisiä liikelaitoskuntayhtymiä, liikelaitoksia tai sairaanhoitopiiriin tulosalueita/-yksiköitä. Tällä hetkellä 12 sairaanhoitopiiriä tuottaa alueensa laboratorio- ja kuvantamispalvelut, ja integraatioiden määrä lisääntyy tulevaisuudessa. Laboratorio- ja kuvantamispalveluiden yhdistymistä diagnostiikkakeskukseksi ja liittymistä yhdeksi maakunnan liikelaitoksista, on selvityksen mukaan pohdittava. (Mäkäräinen –

Kauppinen 2017: 7; 13–15; 35–37.) Myös yksityisessä omistuksessa olevat keskuslaboratoriot vaikuttavat siihen, miten laboratoriopalvelut tulevaisuudessa tuotetaan. Laboratorio- ja kuvantamipalvelut tulisi avata kilpailulle ja suoran valinnanvapauden piiriin. Sote-keskus valitsisi kilpailutuksen kautta, minkä palveluntarjoajan diagnostisia palveluita se käyttäisi. (Yhtyneet Medix-laboratoriot Oy – VITA-terveyspalvelut Oy – SYNLAB Finland Oy 2016.)

Terveydenhuollon ammattiryhmien väliset raja-aidat ovat madaltumassa, ja sitä kautta tehtävien sisällöt jakautuvat uusin tavoin (Lumme 2012). Tulevaisuudessa laboratorion osaamiskenttä painottuu enemmän analytiikkaan, joka vaatii yleisluontoista eli geneeristä osaamista, ja diagnostiikkaan, joka vaatii puolestaan erityisosaamista (Aarnisalo 2016). Asiantuntijarajoja ylittämällä organisaatiolla on mahdollisuus pärjätä resurssien vähentyessä. Johtamisen näkökulmasta rajojen ylittäminen on mahdollistettava ja sitä on osattava johtaa. Osaamisen kannalta on tärkeää, että tulevaisuuden osaamista pystytään ennakoimaan ja että tarvittavaa osaamista on tulevaisuudessa saatavilla. (Työterveyslaitos 2014; Etera; Kupias – Peltola – Pirinen 2014: 78–80.) Raja-aitojen madaltuessa samoilla menetelmillä pystytään tekemään erilaisia tutkimuksia (Aarnisalo 2016). Niin oli käynyt Satakunnan sairaanhoitopiirissä, jossa kliininen kemia ja mikrobiologia ovat yhdistyneet, ja ne kuuluvat kuvantamispalveluiden kanssa yhdessä liikelaitoksen diagnostiikkakeskukseen SataDiag:iin (SataDiag 2017). Ennen yhdistämistä oli huomattu päällekkäisiä toimintoja, kuten se, että molempien erikoisalojen tutkimuksia pystyttiin tekemään samoilla automaattilaitteilla. Toimintojen päällekkäisyys oli johtanut siihen, että yhteistyö yli erikoisalojen oli kasvanut ja siihen oli päädytty. (Manninen 2015.) Samalla Satakunnan sairaanhoitopiirin kliinisen kemian laboratoriossa on henkilökierron avulla monipuolistettu työnkuvaa. Monipuolisilla työvuoroilla on pyritty laboratoriohoitajien ammattitaidon ylläpitämiseen. (Laine 2012.)

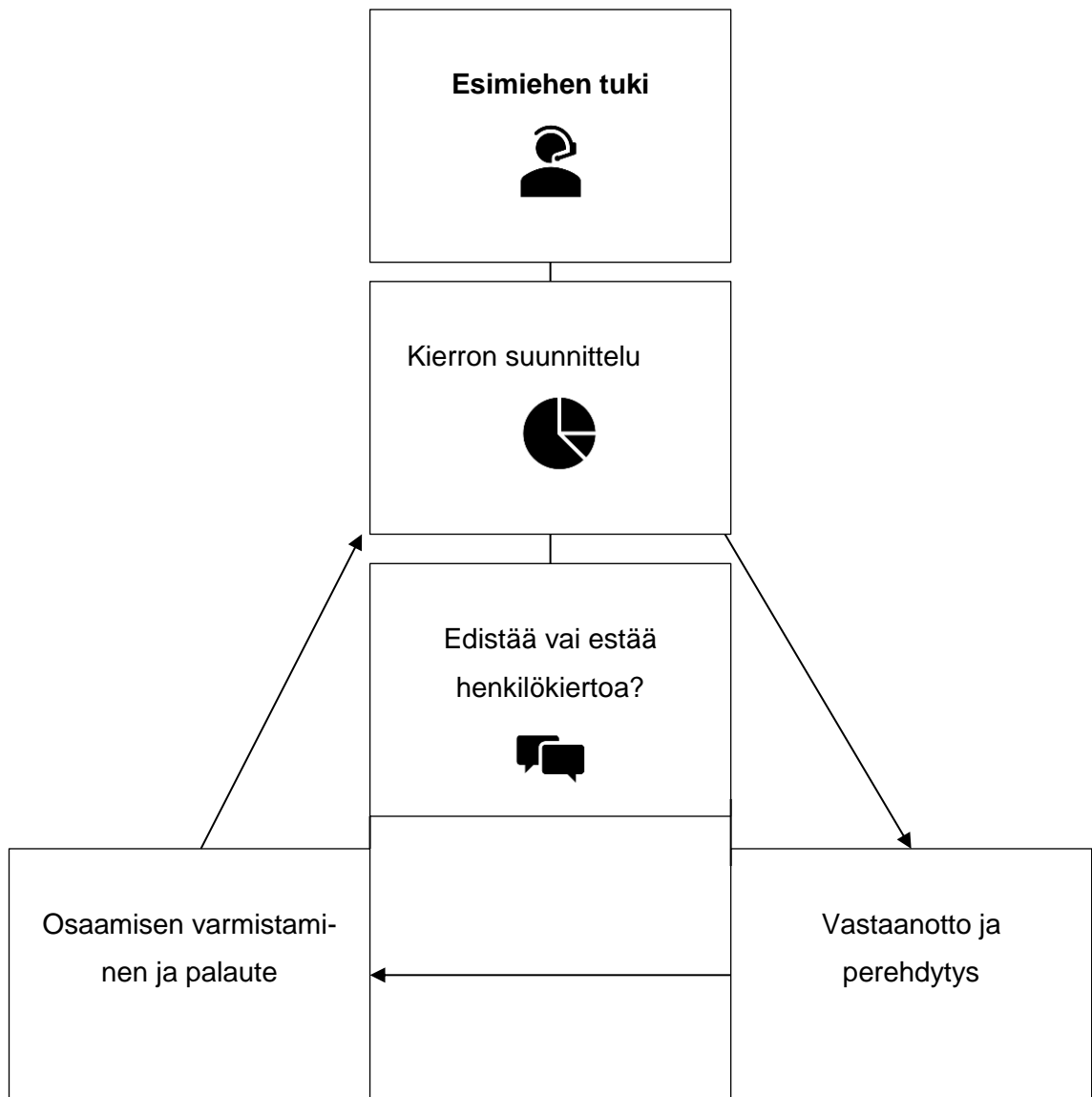
Pohjoismaissa ollaan siirtymässä työn organisoinnin keinoista kevyttuotantomalliin eli Leaniin. Siinä työn organisoinnin keinoja ovat henkilökierto ja tiimityö. Suomessa on selvästi yleisempänä vielä käytössä Tayloristinen työn organisoinnin malli, jossa työntekijällä on vähäisemmät vaikutusmahdollisuudet työhön, tehtävät ovat monotonisia, ja siinä korostuu työn laadun tarkkailu. Henkilökierto on työn uudelleenorganisoinnin keino. (Anttila – Oinas – Mustosmäki 2016: 19–21.) Henkilökierron avulla saadaan uudenlaista osaamista, jota tarvitaan uudelleenorganisoidujen erikoisalojen työtehtävissä. Organisaatioiden on pohdittava tarvittavien työntekijöiden määrää, työtehtäviä, työnjakoa ja vastuualueita. Organisaation rakennetta on sopeutettava koko ajan muuttuvaan

tilanteeseen. (Kauhanen 2009: 47.) Työnjakoa on tarkasteltava kokonaisuutena, jossa otetaan huomioon koko henkilöstön osaaminen ja voimavarat. Se vaatii avointa ja toimivaa yhteistyötä esimiesten ja henkilöstön välillä. (Mäkäräinen – Kauppinen 2017: 7; 13–15; 35–37.) Töiden uudelleenorganisointiin on erilaisia syitä. Sen tavoitteena on asiakaslähtöisyys, toiminnan sujuvuus, tuottavuus, työmotivaation lisääminen ja henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen 2009: 47.) Uudenlaisella työnjaolla pyritään hoitoon pääsyn turvaamiseen, henkilöstön riittämiseen ja ammattitaidon lisääntymiseen (Kuosmanen 2012: 3). Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa näitä raja-aitoja madalletaan ja päällekkäisiä toimintoja karsitaan, kun laboratorioiden erikoisalojen toiminnat yhdistyvät. Henkilökiertoon osallistuvat henkilöt voivat sijaistaa poissaolevia ja toisiaan.

Tulevaisuus näyttää sen, kuinka bioanalyytikon työnkuva muuttuu ja missä laboratoriopalvelut tulevaisuudessa tuotetaan. Nykyisin on vaikeaa saada bioanalytikoita tai laboratoriohoitajia näytteenottotyöhön. Kelpoisuusehdoiksi kyseisiin tehtäviin on nykyään vaihdettu lähihoitajan tai sairaanhoitajan tutkinto, mikä tarkoittaa sitä, ettei bioanalytikon tai laboratoriohoitajan tutkinnolla pysty kyseistä työpaikkaa hakemaan. Bioanalytikoiden vahvuusalueita, joksi näytteenottotyö luetaan, siirtyy tulevaisuudessa muille ammattiryhmille, elleimme pysty lisäämään oman ammattiryhmämme mielenkiintoa näytteenottoon. Laineen (2012) mukaan näytteenottotyö on tunnustettava bioanalytikoiden ja laboratoriohoitajien ylpeydenaiheeksi. Se on ammattiosaamistamme, mikä pitää sisällään asiakaspalvelua ja muiden ammattiryhmien ohjaamista. Laboratorioissa ei ole olemassa yksipuolista työtä, vaan paljon on kiinni omista asenteistamme.

#### **4 Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät**

Henkilökierron toteutukseen vaikuttavat joko edistävästi tai estävästi esimiehen tuki ja sitä kautta kierron suunnittelu, kiertoon tulevan vastaanottaminen ja perehdytys sekä osaamisen varmistaminen ja palaute. Kaikkia asioita ei ilmennyt kaikissa tutkimuksissa, vaan niiden eroja tarkastellaan jäljempänä. (Asikainen 2008: 48-57; 71; Hongisto 2005: 70–76; Jusko 2011: 17; Järvensivu 2007: 98–99; Järvi – Uusitalo 2004: 342; Könönen 2005: 51–63; Lindeman-Valkonen 2001: 7-8; Malinski 2002: 675–676; Santos – Da Silva – Baldassare – De magalhaes 2017: 3; Partanen 2009: 58–63.) (kuvio 1.)



Kuvio 1. Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät kirjallisuuden mukaan. (Asikainen 2008: 48-57; 71; Hongisto 2005: 70-76; Jusko 2011: 17; Järvensivu 2007: 98-99; Järvi – Uusitalo 2004: 342; Könönen 2005: 51-63; Lindeman-Valkonen 2001: 7-8; Malinski 2002: 675-676; Santos – Da silva – Baldassare – De magalhae 2017: 3; Partanen 2009: 58-63.)

#### 4.1 Esimiehen tuki

Esimieheltä saatu tuki, perehdytys ja osaamisen varmistaminen onnistuessaan edistävät henkilökiertoa ja epäonnistuessaan puolestaan estävät sitä (Blixt – Uusitalo 2006: 194; Malinski 2002: 675–676). Esimies on vastuussa henkilökierron suunnittelusta, ja ennen kierron alkua on tunnistettava kiertoon osallistuvan osaaminen ja annettava resursseja henkilökierron toteuttamiseen (Butkovič – Lewis 2007: 163–164). Esimiehen on varattava henkilökiertoon riittävästi aikaa ja henkilökuntaa (Blixt – Uusitalo 2006: 185; Santos – Da silva – Baldassarre – De magalhae 2017: 3). Hän huolehtii, ettei ammattitaitoa ja palkkatuloja menetetä kierron aikana (Asikainen 2008: 54). On huolehdittava siitä yksiköstä, johon kiertoon osallistuva jättää osaamisvajeen (Partanen 2009: 60–61). Esimies on vastuussa perehdytyksestä, mutta siinä auttaa nimetty tukihenkilö (Valtiovarainministeriö 2012: 22–30).

Henkilökierron avulla voidaan luoda kehityssuunnitelma siitä, kuinka osaamista laajennetaan kaikkien osaamiseksi. Henkilökierto on uuden oppimisen väline. (Suomen kuntaliitto 2002: 45.) Uuden oppiminen mahdollistuu tekemällä uusia tehtäviä, ja henkilökierto edesauttaa monitaitoisuuden kehittymistä. Monitaitoisuus ei saa kuitenkaan olla vain työnantajan keino työn tehostamiseksi. (Järvensivu 2007: 84; 98.) Positiivisina vaikutuksina koko työyhteisöön esimiehet kokivat työtapojen yhtenäistymisen, uuden oppimisen ja tiettyjen työtapojen kyseenalaistamisen. Työilmapiiriin henkilökierto vaikutti joko positiivisesti avoimuutta lisäten tai negatiivisesti muutosta peläten. Se lisäsi työntekijöiden ammattitaitoa, asiantuntijuutta ja tiedonkulkua. Organisaation näkökulmasta se lisäsi työn tehokkuutta ja toimintojen läpinäkyvyyttä. (Partanen 2009: 57–66.) Seuraavissa alaluvuissa kuvataan sitä, kuinka esimies osallistuu henkilökierron suunnitteluun, perehdytykseen, kiertoon osallistuvan vastaanottamiseen ja osaamisen varmistamiseen sekä mahdollistaa palautteenannon.

#### 4.2 Henkilökierron suunnittelu

Aivan kuten minkä tahansa työkalun kanssa, henkilökiertoa joko osataan tai ei osata hyödyntää. Kierto on suunniteltava hyvin, sillä väärin suunniteltuna se voi jopa lisätä työntekijöiden stressitasoja. (Triggs – King 2000: 33–34.) Henkilökiertoa suunnitellessaan esimiehen on huomioitava kiertoon valittavien työntekijöiden taustatiedot, työnte-

kijöiden lukumäärä sekä työtehtävät, joiden välillä työntekijät kiertävät. Mahdollinen rahallinen korvaus ja kiertoaika on huomioitava henkilökiertoa suunniteltaessa. Henkilökiertoon valittavien lukumäärä ja heidän osaamisensa ratkaisevat henkilökierron onnistumisen. Säilyttääkseen organisaation vakauden vain tietty määrä työntekijöitä voi osallistua henkilökiertoon. On pohdittava perehdytyskuluja ja perehdyttävän soveltuvuutta työtehtävään. Keskenään työtehtävää vaihtavien työntekijöiden on tuotettava mahdollisimman suuri arvo organisaatiolle mahdollisimman vähäisillä kuluilla. (Butkovič – Lewis 2007: 163–164.)

Henkilökiertoon lähtevien taustatiedoilla tarkoitetaan vapaaehtoisuutta ja motivaatiota kiertoon. Vapaaehtoisuus ja motivaatio vaikuttivat henkilökierron onnistumiseen, ja henkilökierron tulisi perustua vapaaehtoisuuteen. (Asikainen 2008: 1; Hongisto 2005: 75–76; Könönen 2005: 51–53; Lindeman-Valkonen 2001:8; Ruoranen 2007: 35.) Sitä perusteltiin muun muassa sillä, että kierron tulisi perustua työntekijän omaan motivaatioon (Asikainen 2008: 50–52; Hongisto 2005: 75–76; Järvi – Uusitalo 2004: 342; Könönen 2005: 51–53). Koettiin, että joissakin tapauksissa henkilökiertoon voidaan määrätä. Sitä perusteltiin työntekijöiden ammattitaidon kehittymisen ja sen laaja-alaisesti kannalta. (Hongisto 2005: 75–76.) Henkilökierron tulisi olla osa osaston toimintaa tai sitten henkilökiertoon tulisi laittaa ne, jotka sitä eniten vastustivat. Henkilökiertoon saatettiin pakottaa, kun taas kaikki halukkaat eivät sinne päässeet. (Könönen 2005: 51–53.) Jokainen työntekijä voi olla oikeutettu tai velvoitettu henkilökiertoon, elleivät hänen työtehtävänsä ole vaihdelleet viimeisen viiden vuoden aikana (Blixt – Uusitalo 2006: 185). Tällä pyritään ehkäisemään Järvensivun (2007: 88–89) mainitsemaa tilannetta, jossa työntekijät pyrkivät hallitsemaan itseoikeutetusti vain tiettyjä työtehtäviä, ja siten monitaitoisuuden kehittyminen kärsii. Kaikkien halukkaiden toivottiin pääsevän henkilökiertoon (Hongisto 2005: 75–76).

Työtehtävä ja kiertoaika ovat tärkeitä seikkoja henkilökierron onnistumisen kannalta. Työntekijää tulisi kuunnella siitä, minne hän haluaa henkilökiertoon (Hongisto 2005: 75–76). Sosiaali- ja terveysministeriön hankkeessa kehitettiin terveysalan opettajien ammatillista osaamista muun muassa henkilökierron avulla. Hankkeen sisällä kuvattiin osahankkeita, joista kahdessa oli joko kehitetty henkilökiertojärjestelmää tai terveysalan opettajien henkilökiertoalimuksia sekä työkykyä ylläpitävää toimintamallia ehkäisemään ennen aikaista työelämän poistumaa. Molemmissa edellä kuvatuissa osahankkeissa opettajat vaihtoivat keskenään työtehtävää 1–4 kuukauden ajaksi. Kyseisenä aikana heille nimettiin yksi tai useampi mentori. Henkilökierto osoittautui yhdeksi tär-

keimmistä keinoista opettajien ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi. Jaksoilta toivottiin pidempikestoisuutta ja säännöllisyyttä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007: 5; 14–15; 23–24.) Myös silmähoitajien osaamisen kehittämistä henkilökierron avulla on tutkittu. Hoitajien mukaan motivaatiota henkilökiertoon heikensivät liian usein toistuneet työtehtävien vaihdot tai liian lyhyt kiertoaika, kun taas sitä lisäsi virkistymisen tunne, innovatiivisuuden lisääntyminen ja vapaaehtoisuus henkilökiertoon osallistumiseen. (Blixt – Uusitalo 2006: 194.) Tehtävät, joiden välillä työntekijä kiertää, olisi hyvä rajata kahteen tai kolmeen, jotta hänestä voisi tulla niiden asiantuntija (Triggs – King 2000: 33–34).

Henkilökierron toteuttamisessa ongelmana on sen aikataulutus. Henkilökierron tarkoituksena on koko henkilöstön työnkuorman vähentäminen, ja siksi henkilökierron aikataulutuksen yksinkertainen toteuttamistapa laskee esimiesten työnkuormaa. (Seckiner – Kurt 2007: 31.) Tämän ongelman ratkaisemiseksi on kehitetty dynaamisen henkilökierron aikataulutuksen -työkalu, jonka käyttöosaaminen on tärkeää. Väärä käytötapa voi johtaa siihen, ettei jonakin ajankohtana työtehtävässä ole työntekijää, samalla kun toiseen tehtävään niitä on liikaa. Työkalussa on huomioitava käytettävissä oleva henkilöstö ja heidän osaamisensa, eli kriteerit, joilla työtehtävä valikoidaan. Kriteereitä ovat osaaminen, työntekijän oma sen hetkinen työnkuorma, välimatka, kustannukset ja toistettavuuden mahdollisuus. Henkilökiertoon osallistuvat ovat osa koko henkilöstöpoolia, ja heidät on valittu siihen sopiviksi. Tietojärjestelmässä on tietoa työnkuormasta, henkilöstön sen hetkisestä määrästä, tarvittavasta kiertoajasta ja kustannuksista. Niitä hyödynnetään suunniteltaessa henkilökierron aikataulutusta. (Michalos – Makris – Rentzos – Chryssolouris 2010: 154.)

”Henkilökierron onnistumisen edellytyksiä on se, että henkilökierto toteutetaan suunnitelmallisesti, sille asetetaan tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista seurataan” (Lindeman-Valkonen 2001: 7). Henkilökierron on oltava tavoitteellista ja siitä on tehtävä sopimus (Järvensivu 2007: 84; 98). Tavoitteiden asettamisessa esimiestuen merkitys korostuu (Asikainen 2008: 49; Partanen 2009: 49). Henkilökierron tavoitteellisuuteen, suunnitelmallisuuteen ja seurantaan ottavat osaa henkilökiertoon osallistuva ja hänen esimiehensä sekä vastaanottavan organisaation esimies (Lindeman-Valkonen 2001: 7). Lähiesimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa kierron onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Lähiesimiesten välisellä yhteistyöllä oli merkitystä kierron onnistumiselle. Esimiehen olisi annettava tukensa sille yksikölle, josta työntekijä osallistuu henkilökiertoon, jättäen yksikköön osaamisvajeen. (Partanen 2009: 51.) HUS:in päivittäisen resurssin mallissa erääksi kehittämisehdotukseksi nousi esiin juuri toiminnan turvaami-

nen siellä, mistä lainavuorolainen on osallistunut henkilökiertoon (HUS; Mikkonen – Leppänen 2015: 27). Esimiehellä on oltava organisaation tuki takanaan, jotta henkilökierron toteutuminen onnistuu. Henkilökierrolla tavoiteltavista hyödyistä on keskusteltava avoimesti koko henkilöstön kanssa. (Valtiovarainministeriö 2012: 9–11.)

Henkilökierron tavoitteet vaikuttavat henkilöstömäärien ennakkointiin, suunnitteluun ja koulutussuunnitelmiin. Henkilökierto vaatii organisaatiolta riittäviä taloudellisia resursseja. Henkilökierrosta vastaavat henkilöt, tiimi ja yksikkö tulisi nimetä. Henkilökierron toteuttaminen on kirjattava organisaation strategiaan asiakirjoihin, ja sitä olisi käsiteltävä muun muassa kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Valtiovarainministeriö 2012: 9–11.) Niissä sovitaan henkilökierrosta, sen tavoitteesta, kohteesta ja kestosta (Lindeman-Valkonen 2001: 7; Hongisto 2005: 75–76). Jos henkilökiertoon osallistuvan on tarkoitus palata takaisin omaan yksikköönsä, on henkilökiertoon liittyen luotava pelisäännöt (Järvensivu 2007: 84; 98). Koko henkilökunnan on sitouduttava noudattamaan niitä, ja niissä on käytävä ilmi nimetyt työparit, raportointi, sovitut työtehtävät ja työvuorokäytänteet (HUS; Mikkonen – Leppänen 2015: 27).

Henkilökiertoon kannustamista ja siitä tiedottamista toivottiin tulevaisuudessa enemmän. Ryhmän paine ja toisten työntekijöiden mielipiteet henkilökiertoon osallistumisesta voivat estää henkilön hakeutumisen henkilökiertoon. Esimies pystyy kehityskeskusteluissa rohkaisemaan työntekijöitä omiin valintoihin. Samalla esimiehen on arvioitava yksikön pelisääntöjä ja karsittava piilojohtajuutta, jotta henkilöstön yksilötasolla saama esimiehen tuki varmistetaan. (Ruoranen 2007: 35.) Rahallinen kannustaminen henkilökiertoon on ratkaistava. On mietittävä, vaikuttaako henkilökierto palkkaukseen vai ei, ja huolehdittava siitä, ettei henkilökierto ainakaan laske henkilön palkkatuloja. Koettiin, että kaikki eivät uskalla osallistua kiertoon ilman kannustusta. (Hongisto 2005: 75–76.) Joidenkin tutkimusten mukaan osaamisen lisääntymisestä haluttiin rahallista korvausta (Hongisto 2005: 75–76; Jusko 2011: 17). Toisen tutkimusten mukaan sitä vastoin henkilökierron motiiveina ei olleet rahalliset vaikuttimet, ja rahallisen korvauksen saamisesta oltiin yllättyneitä (Asikainen 2008: 54). Henkilökiertoon liittyviin monitaitoisuuden koulutuksiin ei osallistuttu, koska työnantaja ei ollut kertonut, kuinka henkilökierto vaikuttaa palkkaukseen tai muihin kompensatiojärjestelyihin. Riittävän yksityiskohtaista informaatiota henkilökierron muista hyödyistä toivottiin (Järvensivu 2007: 98–99.) Työntekijää olisi palkittava rahallisen palkkion lisäksi hänen toivomallaan haasteellisemmalla työnkuvalla (Blixt–Uusitalo 2006: 185). Henkilökierron aikana on nostettu esiin huoli



palkkatulojen ja ammattitaidon menetyksestä (Asikainen 2008: 54) sekä koulutukseen pääsyn estymisestä (Hongisto 2005: 71).

Merkittävässä tehtävämuutoksissa työnvaativuuden arvioinnin avulla määritetään, onko tehtävämuutoksella vaikutusta palkkaan. Jos työn kokonaisvaatimukset muuttuvat, voidaan hyödyntää KVTES:iin perustuvaa ehdotonta palkantarkistusta. Arvioinnissa noudatetaan yhdenmukaisuutta. Työntajan kannattaa tukea tulevia muutoksia niiden läpiviemiseksi palkkauksellisesti. Työnantaja viestii henkilöstölleen tehtävien uudelleenjärjestelyiden merkityksestä palkkapolitiikallaan. Tehtäväkohtainen palkka kuvaa työntekijän työn vaativuutta ja henkilökohtainen lisä osaamista ja työsuoritusta. Tehtävämuutoksiin pohjautuvat palkkausmuutokset perustuvat yleensä tehtäväkohtaisen palkan tarkistukseen, eikä henkilökohtaista lisää tule käyttää peruspalkan virheiden korjaamiseen, vaan palkan on perustuttava työn vaativuuteen. Vaikutukset työsopimukseen on arvioitava. (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen muistio 2008: 3; 13.)

#### 4.3 Henkilökiertoon osallistuvan vastaanotto ja perehdytys

Henkilökiertoa suunniteltaessa on huolehdittava tukitoimista, kuten henkilökiertoon tulevan vastaanottamisesta, riittävästä perehdytyksestä, työparityöskentelystä, tutoroinnista tai ns. ketjutusmallista. Ketjutusmallilla tarkoitetaan, että työntekijät, joiden työtehtävät ovat sisällöllisesti mahdollisimman lähellä toisiaan, vaihtavat keskenään paikkaa. Myönteinen ilmapiiri saadaan aikaan siten, että työntekijät vaihtavat vastavuoroisesti tehtäviä keskenään. (Ruoranen 2007: 35.) Perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa positiivisesti koko kiertoon, (Järvi – Uusitalo 2004: 342) ja uuteen tehtävään perehdytyksen täytyy olla onnistunut (Jusko 2011: 7). Perehdytyksen rinnalla on huomioitava kiertoon tulevan vastaanottaminen (Ruoranen 2007: 35). Perehdytyksen onnistuminen ja vastaavasti hyvin vastaanotettu henkilökiertoon osallistuva sai positiivisia kokemuksia henkilökierrosta (Järvi – Uusitalo 2004: 342). Ystävällinen vastaanotto koettiin merkityksellisemmäksi kuin perehdytys, sen kesto ja/tai tukihenkilön puuttuminen (Asikainen 2008: 71).

Esimies toteuttaa henkilöstösuunnittelua yksilötasolla muun muassa perehdytyksen suunnittelun avulla (Etera; Kupias – Peltola – Pirinen 2014: 78–80). Perehdytyssuunnitelma varmistaa organisaation toiminnan laatua, ja se on aina pidettävä ajan tasalla ja sitä on muokattava tarvittaessa. Perehdytyssuunnitelmassa kerrotaan, miten, missä ja millä aikataululla uuteen työtehtävään siirtynyt työntekijä perehdytetään ja kuka sen

tekee. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008: 9.) Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi delegoida sen toteuttamisen jollekulle alaiselleen tai tiimille, johon uusi työntekijä sijoittuu. Perehdyttäminen pitää sisällään työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämisen. Työhön perehdyttämistä kutsutaan työnopastukseksi, mikä seuraa työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämistä. Työnopastus voi kestää päivistä useisiin viikkoihin, riippuen perehdytettävän työtehtävästä, koulutuksesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta ja osaamisesta. Työhön perehdyttämisellä pyritään taitavaan työn tekoon ja sen aikaansaamaan hyvään lopputulokseen. (Kauhanen 2009: 92; 151.) Työturvallisuuslaissa säädetään, kuinka työntajan on huolehdittava työntekijän perehdytyksestä työtehtävien muuttuessa ja kuinka ohjausta on täydennettävä tarvittaessa. Työntekijän on noudatettava saamia ohjeita ja huolehdittava perehtyneisyydestään työtehtäviin. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Väliaikaiseen työtehtävään on annettava riittävä perehdytys (Kupias – Peltola – Pirinen 2014: 102). Vastaanottavan organisaation on varattava riittävä aika henkilökiertoon tulevan perehdytykseen, ja perehdyttäjä on nimettävä jo henkilökiertoa suunniteltaessa. Esimies on päävastuussa perehdyttämisen onnistumisesta, mutta siinä auttaa hänen lisäksi nimetty tukihenkilö. Tapaamiset henkilökierron aikana vaikuttavat kierron onnistumiseen. Yhteydenpidosta omaan organisaatioon on sovittava. Henkilökiertoon osallistuvan työntekijän on annettava palautetta henkilökierron toteutumisesta palautelomakkeen ja palautekeskustelun avulla. Henkilökierron organisoinnin laajuus vaihtelee sen muodon mukaan. Systemaattisessa sisäisessä henkilökierrossa, kun asiantuntijoita kierrätetään tehtävästä toiseen, organisointi on kevyttä. Siinä voidaan tehdä asiantuntijoista työpareja, jotka vaihtavat toimintoja keskenään aika ajoin. (Valtiovarainministeriö 2012: 22–30.)

Hyvin tai huonosti toteutettu perehdytys vaikutti henkilökiertoon osallistuneiden hoitajien kokemukseen joko myönteisesti ja kielteisesti. Samalla perehdytyksen onnistuminen vaikutti siihen, kuinka hyvin henkilökiertoon osallistumisaika tai työyhteisön hyväksyntä ja arvostus vaikuttivat sosiaalistumiskokemusten syntymiseen. (Blixt – Uusitalo 2006: 194.) Henkilökiertoon tulevan vastaanottaminen ja perehdytys nousivat esiin kehitettävänä asiana henkilökiertoon liittyen (Hongisto 2005: 75–76; Könönen 2005: 51). Perehdytyksen epäonnistuminen sekä itsensä tunteminen ulkopuoliseksi ja epäpäteväksi johtivat siihen, ettei henkilö kokenut kuuluvansa työyksikköön, ja siten henkilökierron kokemus jäi negatiiviseksi (Järvi – Uusitalo 2004: 342). Osittain vastaanotto ja perehdytys koettiin hyväksi kaikkien henkilökiertoon osallistuneiden mielestä. Useim-

mille oli suunniteltu viikon kahden mittainen varsinainen perehdytysaika, jolloin ei tarvinnut ottaa itsenäistä vastuuta hoitotyöstä. Suunniteltu perehdytysaika toteutui harvoin henkilökuntavajeesta ja kiireestä johtuen, vaikka neuvon ja tuen saaminen oli ollut aina mahdollista. (Asikainen 2008: 50.) Nimetty työpari koettiin hyväksi alkuvaiheessa. Työtovereiden raskaus henkilökiertoon osallistuvan perehdytyksen aikana olisi jatkossa huomioitava paremmin. (Hongisto 2005: 73–76.)

#### 4.4 Henkilökiertoon osallistuvan osaamisen varmistaminen ja palaute

Henkilökierto on suunniteltava niin, että osaaminen ja tehtävät ovat hallinnassa (Ruoranen 2007: 35). Osaamisen jakamiselle on varattava aika ja paikka, (Kupias – Peltola – Pirinen 2014: 102) ja kierron toimivuus on arvioitava säännöllisesti (Triggs – King 2000: 33–34). Ennen henkilökierron alkua on varmistuttava, että uuteen tehtävään perehdytys on onnistunut. On varauduttava siihen, että muutosvastarintaa ilmenee, sillä osa työntekijöistä haluaa säilyttää omat työtehtävänsä. (Jusko 2011: 17.) Henkilöstön osaaminen on aina varmistettava ennen tehtävien tai työnjaon muutosten toteuttamista. Osaamiskartoitusten tai henkilöstökertomusten avulla voidaan varmistaa osaamista. Näyttöjä tai kokeita voidaan joissain tapauksissa käyttää osaamisen varmistamisen menetelminä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008: 9.) Henkilökierron toimivuus on arvioitava tiettyjen jaksojen jälkeen. Henkilökierron onnistumisen arvioinnissa on kiinnitettävä huomioita työntekijöiden näkökulmaan sen hyödyllisyydestä. (Triggs – King 2000: 33–34.) Kierron toteutumisesta kannattaa kerätä systemaattista palautetta (Valtiovarainministeriö 2012: 9–11). Esimiehiltä toivottiin jämäkämpää otetta, jotta he olisivat tarjonneet mahdollisuuden kokemusten jakamiseen henkilökierron jälkeen (Asikainen 2008: 50). Palaverit henkilökierrossa olevien kesken koettiin hyväksi, niissä he pysyivät jakamaan kokemuksiaan henkilökierrosta (Hongisto 2005: 75–76). Joissakin tapauksissa työntekijät eivät olleet valmiita antamaan eivätkä vastaanottamaan palautetta kierron jälkeen (Asikainen 2008: 1).

Suomessa on tutkittu perusterveydenhuollon työnjakoa. Tutkimus tuotettiin yhdessä Tehy Ry:n kanssa, ja siitä saatua aineistoa verrattiin toisen tutkimuksen aineistoon, joka oli tehty Tehyssä samasta aiheesta (Markkanen 2002). Tutkimusaineisto koostui Tehyläisistä perusterveydenhuollon esimiehistä (n=156). Perehdytyksen ja koulutuksen jälkeinen osaamisen varmistaminen on tärkeää, ja työpaikoissa on sovittava siihen sopivat menetelmät. Kirjalliset ohjeet tukevat perehdyttämistä, mutta eivät varmistaa osaamista. Osaaminen varmistettiin henkilökohtaisella koulutuksella (73 %), näytöllä

(58 %), kirjallisella kokeella (40 %) ja toimipistekohtaisilla ohjeilla (38 %). Kaikki neljä yleisintä vastausvaihtoehtoa toistuivat monien vastauksissa eli osaaminen varmistettiin monin eri tavoin. Vain 5 %:ssa kaikista vastauksista osaamista ei varmistettu tai sen keinoa ei tunnettu. Myös osaamisen ylläpitämisestä kysyttiin. Vastaajista 44 % oli sitä mieltä, että osaamisen ylläpitäminen on työntekijän vastuulla. Työpaikkakoulutus osaamisen ylläpitämiseksi riittää 39 %:n mielestä harvemmin kuin vuosittain ja 29 %:n mukaan vuosittain. Uudenlaisen työnjaon tuoma vastuu oli määritetty kirjallisesti (44 %), suullisesti (21 %) tai sitä ei oltu määritetty ollenkaan (21 % vastauksista). Tehtävänkuvan laajeneminen oli vaikuttanut tehtäväkohtaiseen palkkaan (31 %) ja harkinnanvaraiseen palkanosaan (17 %). (Kuosmanen 2012: 35–40.) HUS:in päivittäisen resursoinnin mallissa osaamisen varmistaminen tapahtui osastojen yhteisten osastotuntien, koulutusten, työnkiertojen ja tutustumiskäyntien avulla (HUS; Mikkonen – Lepänen 2015: 27).

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät**

Opinnäytetyön aiheena on henkilökierron hyödyntäminen poissaolotilanteissa. On tärkeää löytää henkilökiertoon osallistuvia työntekijöitä laboratoriopalveluihin muodostuviin yhteisiin toimintoihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilökierron hyödyntämistä poissaolotilanteissa ja sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Sen tuotoksena syntyi henkilökierron malli laboratoriopalveluiden esimiehille. Tavoitteena on syntyneen mallin avulla edistää henkilöstön joustavaa käyttöä ja työn sujuvuutta uudessa toimintaympäristössä, varsinkin poissaolotilanteissa. Kehittämistehtävänä oli tulosten perusteella laatia henkilökierron malli.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia henkilökiertoon osallistuvia työntekijöitä laboratoriossa tarvitaan poissaolotilanteissa?
2. Minkälaiset tekijät edistävät tai estävät henkilökiertoon osallistuvien käyttöä laboratoriossa?
3. Mikä on henkilöstön näkemys henkilökierron mallista?

## 6 Opinnäytetyön toteutus ja tutkimukselliset menetelmät

Opinnäytetyön toteutuksessa kuvataan opinnäytetyön toteutusympäristöä, haastatteluteemojen rakentumista, käytettyjen aineistonkeruumenetelmien kuvaamista ja aineiston analyysin toteuttamista.

### 6.1 Opinnäytetyön toteutusympäristö

Toimintaympäristönä ovat laboratoriopalvelut. Kohderyhmänä ovat laboratoriopalveluiden laboratoriohoitajat ja bioanalytikot. Laboratoriopalvelut sijaitsevat tällä hetkellä sairaalan eri osissa. Vuonna 2018 on alkamassa sairaalan saneeraus- ja laajennushanke. Hankkeen seurauksena erillisissä toimipisteissään olevat sairaalan laboratoriopalvelut yhdistyvät samassa kerroksessa toimivaksi laboratoriopalveluksi. Samalla muodostuu yhteisiä toimintoja, kuten näytteiden vastaanotto, johon saapuvat kaikki laboratorionäytteet. Tällaisiin yhteistoiminnallisiin työtehtäviin tarvitaan henkilökiertoon osallistuvia työntekijöitä, jotka hallitsevat useiden erikoisalojen sisältämiä tietoja esimerkiksi preanalytiikasta.

Laboratoriopalveluissa toimii 63 laboratoriohoitajaa tai bioanalytikkoja. Heistä 20–34-vuotiaita on 20,5%, 35–44-vuotiaita on 12,5%, 45–54-vuotiaita on 25% ja 55–69-vuotiaita on 42%. Kahdeksan vuoden kuluessa, kun eläkeikä on 63 vuotta, heistä jää eläkkeelle 27 henkilöä eli 42%. Esimiehiä laboratoriopalveluissa on kuusi. Heistä yksi on resurssipäällikkö, neljä on osastonhoitajaa ja yksi on apulaisosastonhoitaja. Vuonna 2016 henkilöstön poissaoloja oli 1050 päivää, joista suhteessa eniten niitä oli seuraavissa ikäryhmissä: 45–49-vuotiaat (19 päivää vuodessa/henkilö), 40–44-vuotiaat (8,5 päivää/vuodessa/henkilö), 35–40-vuotiaat (7,7 päivää/vuodessa/henkilö), 50–54-vuotiaat (5,8 päivää/vuodessa/henkilö). Suoritteita laboratoriopalveluilla oli 1 431 418 kappaletta vuonna 2015.

### 6.2 Opinnäytetyön teemojen rakentuminen

Henkilökiertoon liittyvä teoreettinen viitekehys (kuvio 1.) ohjasi esimiesten ja vastuuhoitajien teemojen rakentumista. Esimiesten ryhmähaastattelun teemoja olivat odotukset,

moniosaajat, perehdytys ja osaamisen varmistaminen. Moniosaajalla tarkoitettiin henkilökiertoon osallistuvaa henkilöä. Vastuuhoitajien ryhmähaastattelussa ei ollut odotuksiin liittyvää teemaa, ja lopuksi vastuuhoidajilta kysyttiin kiinnostuksesta osallistua henkilökiertoon. Perehdytys-teemassa esimiehille esitettiin tarkempia lisäkysymyksiä liittyen henkilökierron organisointiin. Näiden teemojen avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin: Minkälaisia henkilökiertoon osallistuvia työntekijöitä laboratoriossa tarvitaan poissaolotilanteissa? Minkälaiset tekijät edistävät tai estävät henkilökiertoon osallistuvien työntekijöiden käyttöä laboratoriossa? Moniosaajat-teemassa selvitettiin henkilökiertoon osallistuvien lukumäärällistä tarvetta, heille soveltuvia työtehtäviä sekä heidän käyttöönsä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Perehdytys-teemassa selvitettiin perehdytyksen keinoja, siihen käytettävää aikaa ja sitä, kuka on perehdyttäjä. Osaamisen varmistaminen -teemassa kiinnitettiin huomiota niihin keinoihin, joilla henkilökiertoon osallistuvan osaamisen varmistaminen ja ylläpitäminen toteutuisivat. (Blixt – Uusitalo 2006: 185; Jusko 2011: 17; Järvensivu 2007: 84–89; 98–99; Malinski 2002: 675–676; Ruoranen 2007: 35; Triggs – King 2000: 33–34.) (liite 1.)

### 6.3 Fokusryhmähaastattelut ja kysely

Haastatteluun päädyttiin, koska se on hyvä menetelmä tutkittaessa tulevaisuutta. Sen avulla voidaan tuottaa syvällistä, laaja-alaista tietoa ja tutkia ilmiötä, jota ei tunneta riittävän tarkasti yksityiskohtaisten kysymysten esittämiseksi. Ryhmähaastattelulla saadaan lyhyessä ajassa tiivistettyä tietoa. (Kananen 2015: 143; 149.) Opinnäytetyössä fokusryhmähaastattelulla pyrittiin terveydenhuollon ammattilaisten ajattelun ja toiminnan ymmärtämiseen. Ryhmäkeskustelun avulla oli tarkoitus tuoda esiin erilaisia näkökulmia. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1507–1510.) Kaikille haastateltaville on annettava mahdollisuus osallistua haastatteluaineiston tuottamiseen. Siksi esimerkiksi esimiesalaisuudessa olevia työntekijöitä ei valittu samaan haastatteluryhmään. (Kananen 2015: 149.) Haastatteluryhmät valikoitiin niiden homogeenisuuden mukaan, kuten fokusryhmähaastatteluille on tyypillistä. Esimiehet ja erikoisalojen mukaiset haastatteluryhmät muodostivat kaiken kaikkiaan neljä haastatteluryhmää, joista kussakin ryhmässä oli samanlaista osaamista. Haastatteluissa hyödynnettiin fokusryhmähaastattelulle tyypilliseen tapaan strukturoitua haastattelupohjaa, jossa oli käytössä neljä teemaa. Haastattelussa annettiin avoimille vastauksille aikaa ja tilaa. Siten uusien tutkimuskysymysten kannalta oleellisten teemojen esiin tuleminen mahdollistui. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1507–1510.) Haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitukseen päädyttiin, koska

sen avulla haastattelija pystyi keskittymään haastattelutilanteeseen, eikä osa puheesta jäänyt kuulematta, ja äänenpainot saatiin kirjatuiksi. (Kananen 2015: 152.)

Mallin esittelyn jälkeiseen kyselylomakkeeseen päädyttiin, koska sen avulla pystytään tuottamaan tietoa suuresta ihmismäärästä ja sen avulla pyritään tutkittavan asian ymmärtämiseen (Hiltunen 2008). Kysymyslajiksi valittiin avoimet laadulliset kysymykset, koska niiden avulla voidaan saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä, joka tässä tapauksessa oli bioanalyttikoiden ja laboratoriohoitajien näkemys henkilökierron mallista (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 161). Avoimiin kysymyksiin ei pystynyt vastaamaan yhdellä sanalla, vaan laajemmin selittäen (Kananen 2015: 151).

#### 6.4 Opinnäytetyön aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto kerättiin kolmessa osassa. Ensimmäisen osan muodostivat neljä fokusryhmähaastattelua, joiden ryhmät koostuivat osastonhoitajista ja laboratorion erikoisalojen vastuuhoidajista. Vastuuhoidajat haastateltiin erikoisalakohteisissa ryhmissä (kliininen kemia, mikrobiologia ja patologia). Seuraavaksi henkilökierron malli esiteltiin ja siitä saatiin palautetta kohdeorganisaation laboratoriohoitajilta ja bioanalyttikoilta avokysymyksiä sisältävällä lomakkeella (liite 2.) Kolmannessa vaiheessa palautetta kysyttiin sähköisesti. (taulukko 1.) Haastattelijana ja mallin esittelijänä toimi opinnäytetyöntekijä, joka analysoi aineiston jokaisen eri aineistokeruuvaiheen jälkeen.

Haastatteluihin osallistui 11 henkilöä. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin saatekirje sähköisesti. (liite 1.) Saatekirjeestä kävi ilmi opinnäytetyön tavoite, tarkoitus, tutkimuskysymykset ja haastatteluteemat. Kaikkien haastateltavien peruskoulutus oli joko bioanalyttikko tai laboratoriohoitaja. Vastuuhoidajat saivat mahdollisuuden ilmaista kiinnostuksensa henkilökiertoon osallistumiseen. Mielenpide asiasta kirjattiin haastattelun loppuksi erilliselle lomakkeelle.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aineistonkeruuvaiheet.

Vaiheet ja aineiston tuottamisen menetelmä	Osallistujat	Aineisto
Vaihe 1. Fokusryhmähaastattelut	Ryhmä 1 (R1): 3 henkilöä Ryhmä 2 (R2): 2 henkilöä Ryhmä 3 (R3): 3 henkilöä Ryhmä 4 (R4): 3 henkilöä	Haastattelunauhoitteet
Vaihe 2. Henkilökierron mallin esittelyn jälkeinen laadullinen kyselytutkimus	Ryhmä 1: 8 henkilöä Ryhmä 2: 14 henkilöä	Lomakkeella kerätyt avovastaukset
Vaihe 3. Sähköinen kysely henkilökierron mallista	Kohdeorganisaation bioanalyttikot ja laboratoriohoitajat	e-lomakkeella kerätyt avovastaukset

Opinnäytetyön tulokset ja ehdotettu henkilökierron malli esiteltiin henkilöstölle niiden valmistuttua. Esittelytilaisuus järjestettiin kahtena peräkkäisenä ajankohtana, millä pyrittiin mahdollisimman suureen osallistujamäärään. Esittelyyn saapui 22 henkilöä, joista 11 täytti palautelomakkeen. Tilaisuuteen osallistuneet halusivat miettiä vastauksiaan rauhassa, ja siksi heille tarjottiin mahdollisuus palauttaa lomake myöhemmin. Esittelytilaisuuden jälkeen mallista pyydettiin palautetta myös sähköisesti. Esittelytilaisuuden jälkeisen palautelomakkeen (liite 2.) kysymykset lähetettiin sähköpostitse kohdeorganisaation laboratoriohoitajille ja bioanalytikoille. Vastausaikaa annettiin kaksi kuukautta. Samalla tarjottiin kohdeorganisaation bioanalytikoille ja laboratoriohoitajille mahdollisuus antaa palautetta mallista ja ilmaista kiinnostuksensa henkilökiertoon osallistumiseen. Määräaikaan mennessä sähköiseen kyselyyn saapui yksi vastaus. Mallista kysyttiin samat avoimet kysymykset sekä palautetilaisuuden jälkeen että sähköisesti, joten aineisto yhdistettiin ennen varsinaista analyysivaihetta. (taulukko 1.)

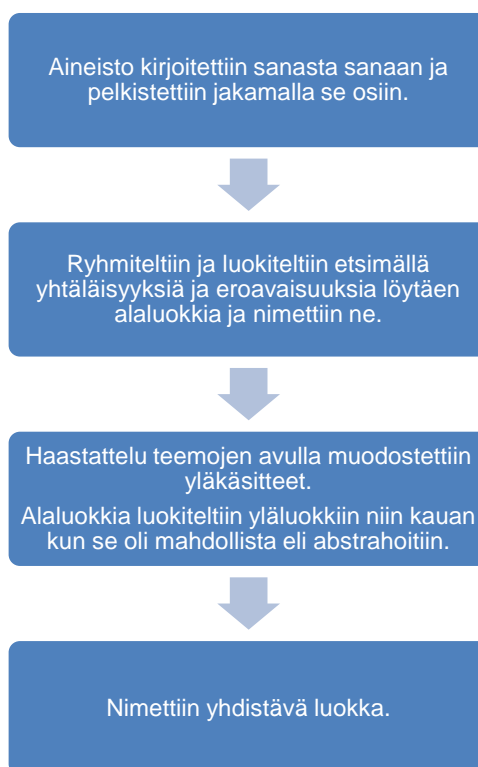
### 6.5 Opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmä

Opinnäytetyön koko aineiston analysoimisessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällysanalyysiä. Siinä hyödynnettiin opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä noussei-



ta teemoja aineiston analysoinnissa ja yläluokat määritettiin etukäteen (Tuomi – Sarajärvi 2012: 96–98; 117–118). Yläluokat johdettiin tutkimuskysymyksistä, ja tulokset esiteltiin niiden mukaisesti sanallisesti (Mäntyranta – Kaila 2008: 1511). Haastatteluaineiston yhdistäviä luokkia olivat: henkilökiertoon osallistuvat ja henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät. Henkilökiertoon osallistuvan yläluokkana oli henkilökierron organisointi. Henkilökiertoa edistävien ja estävien tekijöiden yläluokkina olivat: esimiehet, perehdytys ja osaamisen varmistaminen. Mallin esittelytilaisuuden jälkeisten avoimien vastausten analyysissä yhdistävänä luokkana oli henkilöstön näkemys henkilökierron mallista ja yläluokkana oli kehittämissuhteet mallin sisältöön.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi eteni kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi eli aluksi aineisto pelkistettiin (redusoitiin) ja ryhmiteltiin (klusteroitiin) tutkimuskysymysten ohjaamana. Ero aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin ilmeni sen käsitteellistämisvaiheessa (abstrahointi), kun teoreettiset käsitteet tuotiin asiasta jo tiedettyinä eikä aineistosta. (Tuomi – Sarajärvi 2012: 96–97; 117–118.) (kuvio 2.)



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet (Mukaillen Tuomi – Sarajärvi 2012: 96–97; 117–118).

Haastatteluiden aineistoa kertyi kaikkiaan 2 tuntia 27 minuuttia, yhteensä 41 sivua. Alkuperäisiä ilmauksia, joita hyödynnettiin aineiston analyysissä, oli kaikkiaan 208. Mallin esittelyn jälkeisten avokysymysten materiaalia ja sähköisesti lähetetyn e-lomakkeiden materiaalia kertyi viisi sivua. Alkuperäisilmauksia, joita hyödynnettiin analyysissä, oli 39 kappaletta. (taulukko 2.)

Taulukko 2. Opinnäytetyön aineiston koko.

Fontti /koko	Marginaali /riviväli	Aineistotyyppi	Kesto	Sivumäärä	Alkuperäiset ilmaukset	Vastaus-ten/Osallistuneiden lkm
Calibri /11	2,5cm /1,5	neljä fokusryhmähaastattelua	2h27min30s	41	208	11/11
Calibri /11	2,5cm /1,5	Laadullinen kyselytutkimus: kaksi mallin esittelytilaisuutta	2h	5	39	11/22
		Laadullinen kyselytutkimus: ehdotuksen palautekysely sähköisesti bioanalytikoille ja laboratoriohoitajille	-	-	-	1

Aineiston analyysistä on esimerkkinä nostettu analyysi liittyen henkilökiertoa estäviin ja edistäviin tekijöihin. (taulukko 3.) Yhdistävänä luokkana oli henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät ja yläluokkana toimi tässä esimerkissä perehdytys. Perehdytykseen liittyen tunnistettiin sekä edistäviä että estäviä käytäntöjä. Henkilökiertoon tulevan vastaanottaminen onnistuessaan edistää ja epäonnistuminen estää henkilökiertoa. Koettiin, että henkilökiertoon osallistuva tarvitsee jatkuvaa ja riittävän pitkää perehdytystä. Perehdytyksen onnistuminen edistää henkilökiertoa ja epäonnistuminen estää sitä. Lisää esimerkkejä koko aineiston teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä löytyy liitteestä 4.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä. (Mukaillen Tuomi – Sarajärvi 2012: 118.)

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistävä ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
177: ” näkis...ja kuulis et muualla tehdään ja sulautua siihen joukkoon ennen kuin lähtis mihinkään... ja se työskentelytapa yleensäki tutuiks... ” 194: ”on helppo tulla...meidän puolelta sinne sitten et tavaltaan niin kuin et on niin kuin tuttua. et tietää miten toimitaan ”	Henkilökiertoon osallistuvan vastaanottamisen merkitys	Henkilökiertoon osallistuvan vastaanottamisen onnistuminen /epäonnistuminen	<b>Perehdytys</b>	<b>Henkilökiertoa edistävät/estävät tekijät</b>
133. ”...tässä tarvittaisi varmaan semmoinen jatkuva perehdytys...”  180 ”...ei riitä et käy perehtymässä...menee muualle ja tulee yksittäisiä päiviä...ois...aika pihalla.”  179: ”pitäis olla...pari kuukautta varmaan sen ekan keran...pääsee hyvin sisälle...varmuutta siihen tekemiseen...”	Jatkuva perehdytys henkilökiertoon osallistuvalla          Pitkä perehdytysaika edesauttaa osaamista	Jatkuva ja riittävän pitkä perehdytys/riittämätön perehdytys		

## 7 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tulososiossa esitetään haastatteluiden ja avoimien kysymysten avulla saadun aineiston tutkimustulokset ja niistä tehty tulkinta. Tulokset esitetään alalukuina, joita ovat henkilökiertoon osallistuva, henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät ja henkilöstön näkemys henkilökierron mallista. Tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Taulukoissa esitetään tulosten ala- ja yläluokat sekä niitä yhdistävät luokat. Tulosten yhteenveto -luvussa kuvataan henkilökierron malli tulosten perusteella. (Kananen 2017: 208.)

### 7.1 Henkilökiertoon osallistuvat

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, minkälaisia henkilökiertoon osallistuvia työntekijöitä laboratoriossa tarvitaan poissaolotilanteissa. Aineiston yläluokkana oli henkilökiertoon osallistuvien sijoittelu, jonka alaluokkina olivat henkilökiertoon osallistuvien lukumäärän valintaperusteet ja henkilökiertoon osallistuvien työtehtäväsijoittelu. (taulukko 4.)

Taulukko 4. Henkilökiertoon osallistuva.

Yhdistävä luokka: Henkilökiertoon osallistuva	
Yläluokka	Alaluokka
Henkilökiertoon osallistuvien sijoittelu	Henkilökiertoon osallistuvien lukumäärän valintaperusteet
	Henkilökiertoon osallistuvien työtehtäväsijoittelu

Henkilökiertoon osallistuva henkilö on haastatteluaineiston mukaan sellainen työntekijä, joka pystyy tarvittaessa sijaistamaan poissaolotilanteissa muiden erikoisalojen toimintoja. Kaikista ei ole henkilökiertoon osallistuvaksi, sillä tehtävissä on kyettävä sijais-

tamaan nopeallakin varoitusaajalla. On omaksuttava kyseinen tehtävä yhtä hyvin kuin sen vakituinen työntekijä on omaksunut.

Henkilökiertoon osallistuvia tarvittaisiin minimissään kuusi: kaksi kultakin erikoisalalta. Koettiin, että yli 10 henkilökiertoon osallistuvaa on liian suuri määrä osaamisen varmistamisen ja ylläpidon kannalta. Alle kuusi miellettiin liian vähäiseksi määräksi, sillä koettiin, että henkilökiertoon osallistuvien on kyettävä sijaistamaan toisiaan ja vaihtamaan työtehtäviä keskenään. Tehtävistä, joista henkilökiertoon siirrytään, on huolehdittava. Henkilökiertoon sopivien työtehtävien määrä määrittelee, sen kuinka paljon henkilökiertoon osallistuvia tarvitaan. Aineiston perusteella kuusi henkilöä on kiinnostunut osallistumaan henkilökiertoon. Viisi heistä esitti osallistumiselle jonkin ehdon: yksi esitti haluavansa aiheesta lisätietoa ja neljä esitti lisäpalkkauksen olevan ehtona. Yksi vastaajista oli kiinnostunut kiertoon osallistumiseen ehdoitta.

Esimies huolehtii henkilökiertoon osallistuvan työntekijän sijoittamisesta työtehtävästä toiseen ja tiimivastaava tiedottamisesta. Yksi esimies voisi aineiston mukaan olla vastuussa henkilökierron organisoinnista. Henkilökiertoon osallistuvan työntekijän osaauskartta ja sen näkyvillä oleminen koettiin organisoinnin kannalta tarpeelliseksi, jotta sopivan osaajan löytäminen olisi helppoa. Henkilökiertoon osallistuvan tarpeesta voisi ilmoittaa tekstiviestillä, sähköpostitse tai soittamalla.

Henkilökiertoon osallistuva työntekijä saa valita yhden tai useamman tehtävän. Jos työntekijä valitsee useamman kuin yhden, tarvitaan kiertoon osallistuvia suhteessa enemmän kuin kuusi. Kiertoon osallistuvien työntekijöiden tehtävien ei tarvitse olla samoja, ja kiertoon osallistuva voi päättää haluaako päivystää vai ei. Yhteisiksi tehtäviksi kaikilta erikoisaloilta nimettiin näytteiden vastaanotto -tehtävä sekä avustavia tehtäviä erikoisaloilta. Mikrobiologialta avustaviksi tehtäviksi nimettiin virtsojen primääriviljely ja patologialta liuostenvalmistaminen ja koneiden huoltaminen. Kliiniseltä kemialta henkilökiertoon osallistuvalla sopiviksi työtehtäviksi haastateltavat esittivät veri- ja EKG-näytteenottoa. Päivä- ja päivystystoiminnan tukeminen koettiin tärkeäksi. Patologialta kudoksenäytteiden valaminen ja leikkaamistehtävät koettiin sopiviksi. Mikrobiologialta näytteiden primääriviljelyt ja jatkokäsiteltävien näytteiden työtehtäviä esitettiin sopiviksi työtehtäviksi.

## 7.2 Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät

Toisessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastauksia henkilökiertoa edistäviin ja estäviin tekijöihin. Yläluokkia olivat: esimiehet, perehdytys ja osaamisen varmistaminen. Esimiesten alaluokkia olivat: kierron organisoinnin toimivuus/toimimattomuus sekä ajan ja henkilökunnan riittävä/riittämätön määrä. Perehdytyksen alaluokkia olivat: henkilökiertoon osallistuvan vastaanottamisen onnistuminen/epäonnistuminen, työhöjeiden toimivuus/toimimattomuus sekä jatkuva ja riittävä/riittämätön perehdytys. Osaamisen varmistamisen alaluokkina olivat jatkuvan oppimisen, informaation ja palautteen toimivuus/toimimattomuus sekä kierron lyhyt ja säännöllinen/pitkä ja epäsäännöllinen sykli. (taulukko 5.)

Taulukko 5. Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät.

<b>Yhdistävä luokka: Henkilökiertoa edistävät/estävät tekijät</b>	
<b>Yläluokka</b>	<b>Alaluokka</b>
<b>Esimiehet</b>	Kierron organisoinnin toimivuus/toimimattomuus
	Ajan ja henkilökunnan riittävä/riittämätön määrä
<b>Perehdytys</b>	Henkilökiertoon osallistuvan vastaanottamisen onnistuminen/epäonnistuminen
	Työhöjeiden toimivuus/toimimattomuus
	Jatkuva ja riittävän pitkä perehdytys/riittämätön perehdytys
<b>Osaamisen varmistaminen</b>	Jatkuvan oppimisen, informaation ja palautteen toimivuus/toimimattomuus
	Kierron lyhyt ja säännöllinen/pitkä ja epäsäännöllinen sykli

**Esimiehet.** Koettiin, että henkilökiertoon osallistuvan työntekijän vastaanottaminen on huomioitava henkilökiertoa suunniteltaessa. Nykyisillä henkilöstöresursseilla henkilökierron suunnitteleminen on vaikeaa. Myös muita hallinnollisia esteitä tunnistettiin. Palkkaus ja se, voiko henkilökiertoon osallistumisesta saada lisäpalkkaa, on pohdittava tarkoin esimiestasolla. Palkkaus on oltava tasapuolinen suhteessa muihin työntekijöihin. Palkkauksen on perustuttava osaamiseen. Sillä on merkitystä, onko henkilökiertoon osallistuvan työntekijän työnkuva sellainen, että hän osaa yhden asian sieltä toisen täältä. Toisaalta mietittiin vaihtoehtoa, että työntekijä on syväosaaja monessa työtehtävässä ja siten ansaitsisi siitä maksettavan lisäkorvauksen.

*”Tonne tulee...niin hän saa siitä enemmän palkkaa, kun minä joka otan vastuun kaikesta...vaikkapa niin nää on tärkeitä kysymyksiä.”*

*”...ja siitä oikeudenmukaisuudesta.”*

*”Mutta onko se sit se porkkana et tavallaan hänellä vaan on kahta et hänen ei tavallaan tarttekaan osatakaan kahta laboratorioalaa niinkuin täydellisesti et hän vaan on osaaja.”*

*”Sä et voi sitä samaa peruspalkkaa saada kuin se joka tekee suppeasti vaan se täytyy nimenomaan huomioida se osaaminen siellä palkkauksessa.”*

*”...samalla palkalla kuin se joka tekee yhtä työtä niin ei se niin kuin motivoi...”*

Kiertoon osallistuvan osaamisalueet on oltava selvillä ennen sen aloittamista, sillä se edistää henkilökierron toteuttamista. Esimiesten toiminnassa korostettiin sitä, että heidän on ymmärrettävä henkilökiertoon sopivien työtehtävien sisällöt henkilökiertoa suunniteltaessa ja kuunneltava henkilöstöä sijaisen tarpeesta. Esimies koettiin vastuulliseksi päättämään, mihin työtehtäviin sillä hetkellä tarvitaan kriittisimmin sijaista ja missä selvittää muunlaisin järjestelyin. Henkilökiertoon osallistuvan saaminen ja luovuttaminen tulisi olla tasapuolista, eikä saisi tulla sellaista tilannetta, että vain tietty yksikkö saa sijaisen ja toinen ei koskaan. Työsopimusasiat olisi ratkaistava ennen henkilökierron aloittamista. Kiertoon osallistuvan työsopimuksessa olisi luettava se yksikkö, jota hän tarvittaessa sijaistaa pystyäkseen siellä toimimaan.

**Perehdytys.** Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että henkilökiertoon osallistuva tarvitsee perehdytyksen ja että sen sisältö olisi samanlainen kuin kyseisen tehtävän työntekijälle. Kaikki vastaajat nimesivät perehdyttäjäksi työtehtävän vastuuhoidajat. Perehdytyksen kestoksi määriteltiin 2-4 viikkoa. Osa puolestaan ehdotti 8 viikon perehdytysaikaa, vedoten siihen, että henkilökiertoon osallistuvilta vaaditaan syvällistä ymmärrystä tehtävien sisällöistä, jotta hän pystyy helposti silloin tällöin tulemaan sijaiseksi/tuuraamaan. Osaamisen ylläpito olisi siis pidemmän perehdytysjakson avulla helpompaa.

Eroavaisuutena todettiin, että henkilökiertoon osallistuva tarvitsee jatkuvaa perehdytystä ja että perehdytystä suunniteltaessa olisi huomioitava henkilön aikaisempi osaaminen liittyen tehtävän osaamissisältöihin. Lisäksi koettiin tarpeelliseksi yleisten asioiden sisällyttäminen perehdytykseen, mikä eroaa vakituisen henkilön perehdytyksestä. Selaisiksi seikoiksi nimettiin työympäristöön ja toimintatapoihin liittyvät asiat. Toimintatapoihin liittyen mainittiin esimerkkinä aseptiikka. Vakitukselle työntekijälle kyseiset asiat selviävät pidemmällä aikavälillä, ja siksi ne olisi lisättävä perehdytyksen sisältöön myös henkilökiertoon osallistuvalla. Perehdytyksen on oltava riittävän pitkä ja sille on varattava riittävästi aikaa ja henkilökuntaa.

**Osaamisen varmistaminen.** Hyvän perehdytyksen avulla mahdollistetaan henkilökiertoon osallistuvan osaaminen. Osaamisen varmistamisen keinoiksi tunnistettiin kehityskeskustelut, työparityöskentely ja perehdytyslomakkeet. Henkilökierron syklillä ja sen pituudella näytti olevan merkitystä osaamisen ylläpidolle. Kierron syklin on oltava riittävän lyhyt ja säännöllinen. Koettiin, että vähintään kerran kuukaudessa tapahtuva henkilökierto varmistaa siihen osallistuvan osaamista. Kierto olisi mahdollistettava, vaikka siihen ei esiintyisi tarvetta. Muutosten jatkuva informointi olisi tärkeää, jotta henkilökiertoon osallistuvan osaamista saadaan ylläpidettyä.

### 7.3 Henkilöstön näkemys henkilökierron mallista

Kolmannella tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta bioanalytikoiden ja laboratoriohoitajien näkemykseen henkilökierron mallista. Vastausta haettiin avoimia kysymyksiä sisältävällä lomakkeella (liite 2.) henkilökierron mallin esittelyn jälkeen. Kyselylomake annettiin henkilökierron mallin esittelytilaisuuteen osallistuneille, ja myöhemmin samat kysymykset lähetettiin kohdeorganisaation bioanalytikoille ja laboratoriohoitajille. Tämä aineisto ja sen tulokset yhdistettiin. Yleisesti aihe koet-



tiin ajankohtaiseksi, esitys hyväksi ja mallin sisältö ja ehdotukset selkeiksi. Aiheen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta perusteltiin lisätyövoimantarpeella ja sillä, kuinka henkilökierro voisi uudistaa henkilöstön näkökulmia ja monipuolistaa työtä.

Analyysissä keskityttiin mallin sisällöllisiin kehittämissuhteisiin, sillä esittelyn ja palautetilaisuuden tarkoituksena oli mallin sisällön tarkentuminen ja palautteen mukainen mallin muokkaaminen. Yläluokkana oli kehittämissuhteet mallin sisältöön. Alaluokkia olivat henkilökierroresursointi ja organisointi. (taulukko 6.)

Taulukko 6. Kehittämissuhteet mallin sisältöön.

<b>Yhdistävä: Henkilöstön näkemys henkilökierro mallista</b>	
<b>Yläluokka</b>	<b>Alaluokat</b>
<b>Kehittämissuhteet mallin sisältöön</b>	Henkilökierroresursointi
	Henkilökierroorganisointi

Resursointi käsitteli palkkausta, henkilökuntamäärää, henkilökierroon osallistuvien saatavuuden varmistamista ja ajan varaamista perehdytykseen. Organisointi piti sisällään kehittämissuhteita henkilökierroon osallistuvien työntekijöiden työtehtäviin ja työaikamuotoihin. Lisäksi siinä käsiteltiin esimiesten keskinäisen konsultaation tarvetta ja osaamisen ylläpitämistä henkilökierro riittävän syklin avulla sekä sitä, kuinka henkilökierroa on mahdollista reitittää. Lisäksi esitettiin kehittämissuhteita palautteenannon suunnitelmallisuuteen.

Sekä lopulliset henkilökierroon sopivat työtehtävät että palkkaus ovat asioita, joita on harkittava tarkasti ennen henkilökierro aloittamista. Aineistosta nousi jälleen esille palkkauksen lisäksi henkilöstöresursseihin liittyvät ongelmat henkilökierro toteuttamisessa ja ajan varaaminen siihen.

*"Palkkaus? Voiko olla parempi palkka? Vaikka pisteitä useampi, niin*

*voiko verrata...työpisteen erikoisosajaan palkkaan? Mietittävä tarkkaan."*

*"Nykyiset henkilökuntaresurssit esteenä. Jos moniosaaja siirtyy jonkin paikkaamaan, täytyisi jonkun toisen tulla hänen tilalleen työpisteeseen. Ei ylimääräistä henkilökuntaa."*

*"Perehdytyksestä: jos laajempia työpisteitä, ei 2-4vko tosiaan riitä, mikä on esimiesten hyvä tiedostaa."*

Vastaajat avasivat työaikamuotoihin ja tehtäviin liittyviä ongelmia. Koettiin, että henkilökierroksen toteutus on vaikeaa, jos se koskettaa eri työaikamuotoja. Henkilökiertoon sopivia työtehtäviä olisi vastaajien mukaan vielä mietittävä, ja osittain niihin toivottiin lisäystä.

*"...vaikea vain toteuttaa, työaika, päivätyö/vuorotyö."*

*"Mahdollisia moniosaajan toimintapisteitä sekä toteutusta on varmasti vielä mietittävä."*

*"Liian suppea, enemmän pisteitä esimerkiksi kemialle."*

Henkilökiertoon osallistuva voi olla vastavalmistunut bioanalyttikko tai työssä oleva laboratoriohoitaja tai bioanalyttikko. Henkilökiertoon osallistuvan työtaustausta riippuen olisi henkilökierron malliin suunniteltava kullekin oma "reitti". Vastaajat ilmaisivat huolensa henkilökiertoon osallistuvan työntekijän saatavuudesta.

*"Kaksi poolia, vastavalmistuneelle ja jo työskennelleelle omansa."*

*"Olisiko erikseen moniosaaja omassa poolissa, josta aina tarpeen mukaan?"*

Palautetta annettiin myös henkilökierron organisoinnista ja sen jälkeisestä palautteenannosta. Vastaajat kertoivat näkemyksiään siitä, että yksi esimies on kerrallaan päävastuussa henkilökierron organisoinnista. Koettiin, että henkilökierron organisointivuo-

rossa oleva esimies tarvitsee muiden esimiesten konsultaatioapua. Henkilökierron jälkeen tapahtuvaan palautteenantoon toivottiin selkeyttä ja suunnitelmallisuutta.

*”Miten esimies voi tietää pystyykö eri vuorossa oleva vastuuyksiköstä ottamaan moniosaajan toiseen työpisteeseen? Konsultoitava ko. Työpisteen esimiestä?”*

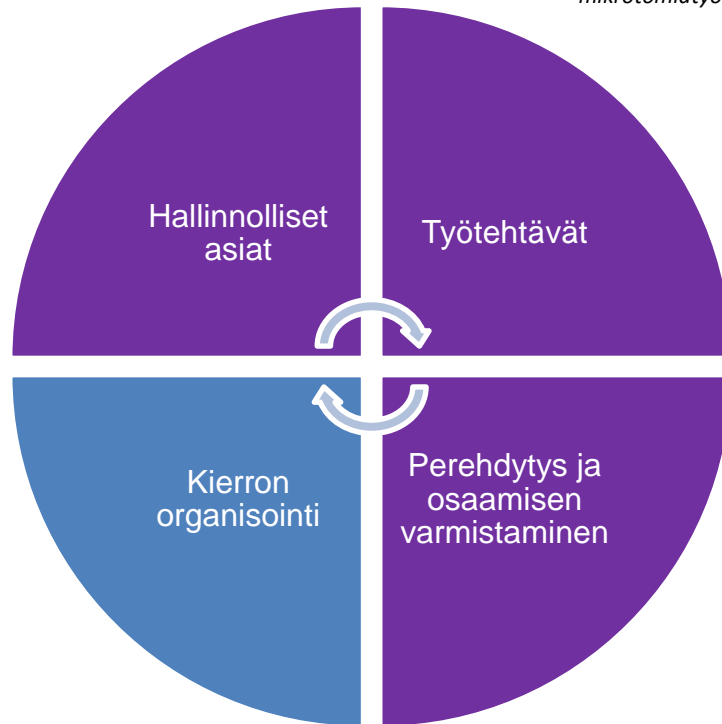
*”Tuurauksen jälkeisen palautteen antoon on tehtävä toimiva, helppo ja käytännöllinen toteutustapa, jotta se on helppo tehdä ja sitä voidaan käyttää moniosaajuuden ja tuurauksen tukemiseen”*

#### 7.4 Henkilökierron malli

Henkilökierron malli pohjautuu teoretietoon sekä opinnäytetyön tuloksiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ohjasi tutkimuskysymysten muodostumista ja haastatteluiden teema-alueiden määrittelyä. Tulosten analyysi puolestaan rakentui tutkimuskysymysten ja teema-alueiden pohjalta. Mallin sisältö johdettiin teoretiedon ja tulosten perusteella. Tuloksissa käsiteltiin erityisesti niitä asioita, jotka olivat nousseet merkitykselliseksi myös opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä. Opinnäytetyön tuloksia verrattiin aikaisempaan tutkimustietoon. Tärkeimmäksi seikaksi osoittautuivat henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät, erityisesti esimiehen tuki ja sitä kautta perehdytys ja osaamisen varmistaminen. Niiden pohjalta malliin valikoituivat esimiehen näkökulmasta ennen henkilökiertoa, sen aikana ja sen jälkeen huomioitavat asiat. Ennen henkilökiertoa on sovittava hallinnolliset asiat, nimettävä työtehtävät, perehdytettävä henkilökiertoon osallistuva työntekijä ja varmistettava hänen osaamisensa. Kierron aikana ja sen jälkeen on organisoitava henkilökierron toteutusta. Malli esitellään kuviossa (kuvio 3.)

- Lisäkorvaus ja kustannusten jakautuminen
- Riittävä henkilökuntamäärä ja toimintojen turvaaminen
- Osallistuvien nimeäminen
- Vastavalmistunut/työssäoleva osallistuja

- Työtehtävä valitaan:  
**Yhteiset toiminnot:** Näytteiden vastaanotto- ja avustavat tehtävät  
**Kliininen kemia:** Veri- ja EKG-näytteenotto, Eritelaboratorio  
**Mikrobiologia:** Nielu-näytteiden primääriviljely ja näytteiden ”jatkokäsittely”  
**Patologia:** Kudoksenäytteiden valaminen ja mikrotomia työskentely



- Tiimivastaavat tiedottavat esimiehiä sijaisen tarpeesta
- Esimiehet konsultoivat toisiaan
- Sopiva osallistuja valitaan
- Sijaistetaan tarvittava ajankohta
- Palaute

- Varavastuuhoitajat/ vastuuhoidajat perehdyttävät
- 8 viikkoa
- Palaute/arviointi
- Kierron sykli 1kk
- Jatkuva muutosten informointi ja perehdytys



Henkilökiertoa ennen



Henkilökierron aikana ja sen jälkeen

Kuvio 3. Henkilökierron malli.

Ennen kierron aloittamista on sovittava hallinnolliset asiat. On nimettävä henkilökiertoon osallistuvat työntekijät ja tunnistettava heidän lopullinen lukumääränsä. On huomioitava se, että työntekijä voi olla vastavalmistunut tai työssä oleva. Vastavalmistuneen bioanalyytikon tapaa osallistua henkilökiertoon ei tämän työn puitteissa selvitetty erikseen, mutta aineiston perusteella sille on tarvetta. On sovittava henkilökiertoon osallistumisen lisäkorvauksesta ja lisäkustannusten jakautumisesta. Tuloksista nousi esiin kahdeksan työtehtävää, joista osa oli tulevan laboratoriopalveluiden yhteisiksi muodostuvia tehtäviä ja loput erikoisalojen osaamista vaativia tehtäviä. Henkilökiertoon osallistuva työntekijä valitsee niiden tehtävien väliltä ja perehtyy valitsemaansa tehtävään. Vastuuhoitajat tai nimetyt varavastuuhoitajat perehdyttävät kiertoon osallistuvan valitsemaansa tehtävään noin 8 kuukauden ajan. Osaamisen varmistamiseksi henkilökierto on mahdollistettava kerran kuukaudessa. Jatkuva muutosten informointi ja palaute varmistavat myös osaamista. Osaaminen on oltava kirjattuna ja esimiesten tiedossa, jotta henkilökierron organisointi on helpompaa. Kierron aikana yksi esimies kerrallaan huolehtii henkilökierron organisoinnista. Esimiehet konsultoivat toisiaan. Tiimivastaava tiedottaa esimiehille sijaisen tarpeesta, ja sen jälkeen kierto voi alkaa. Kiertoon osallistuva työntekijä sijaistaa tarvittavan ajankohdan ja palaa takaisin omaan tehtäväänsä. Kierron aikana korostuvat henkilökiertoon osallistuvien omien työtehtävien turvaaminen ja palaute. Palaute henkilökierron jälkeen on merkityksellistä. (Kuvio 3.)

## 8 Pohdinta

Pohdinnassa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, asetettuihin tavoitteisiin ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Mietitään opinnäytetyön toteutusta ja valittuja menetelmiä sekä niiden onnistumista, ja pohditaan opinnäytetyön eettisyyttä, luotettavuutta ja merkitystä työelämässä. Opinnäytetyöntekijä tarkastelee omaa oppimisprosessiaan, ammatillista kasvuaan ja kehitystään sekä miettii tulosten hyödynnettävyyttä ja sen mahdollisia haasteita. Lisäksi punnitaan jatkotutkimus- ja kehittämisideoita.

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Tarkoituksena oli tutkia henkilökiertoa edistäviä ja estäviä tekijöitä, sekä syntyneen henkilökierron mallin avulla edistää henkilökierron toteutumista ja työn sujuvuutta uudessa toimintaympäristössä, varsinkin poissaolotilanteissa. Asetettuihin tavoitteisiin

päästiin, ja syntyneen mallin avulla pystytään kuvaamaan tulevaisuudessa tapahtuvassa henkilökierrossa huomioitavia asioita niin yksityiskohtaisesti kuin se on mahdollista. Opinnäytetyöhön osallistuneet orientoituivat tulevaisuudessa tapahtuvaan henkilökiertoon ja siinä huomioitaviin asioihin, ja sen seurauksena niitä tunnistettiin laaja-alaisesti ja monipuolisesti.

### 8.1.1 Henkilökiertoon osallistuvat

Keskimääräinen tarve henkilökiertoon osallistuville on kaksi kustakin laboratorista. Tämän aineiston perusteella ei selvitetty sitä, minkä erikoisalan osaajia kyseiset henkilökierrosta kiinnostuneet olivat. Henkilökiertoon osallistuvia tarvitaan vähintään kuusi, ja se lukumäärä saavutettiin. Viisi heistä asetti osallistumiselle ehdon: joko lisätiedon tarpeen tai rahallisen kannustimen. Henkilökierrosta saatava lisäkorvaus ja sen määrä jäävät tulevaisuudessa ratkaistaviksi asioiksi, mutta ne on selvitettävä henkilökierron osallistujille ennen sen alkua. Vastauksissa nousi esille se, että henkilökiertoon osallistuva valitsee yhden tai useamman työtehtävän, johon hän perehtyy kunnolla. Henkilökiertoon valittavat työtehtävät on rajattava kahteen tai kolmeen, jotta siihen osallistuvasta voi tulla niiden asiantuntija (Triggs – King 2000: 33–34.). Opinnäytetyön aineistosta nousi esille se, ettei kaksi henkilökiertoon osallistuvaa erikoisalaa kohden riitä, jos he perehtyvät enempään kuin yhteen tehtävään. Aineistosta esiin tulleet kuusi henkilökierron kiinnostunutta pystyisivät siis toimimaan vain yhdessä tehtävässä. Olisi tarpeellista, että he voisivat tarvittaessa sijaistaa toisiaan. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten mukaan henkilökierron asiantuntijoista voidaan tehdä työpareja, jotka vaihtavat toimintoja keskenään aika ajoin (Valtiovarainministeriö 2012: 22–30). Työpari koettiin hyväksi ainakin alkuvaiheessa (Hongisto 2005: 75–76). Se, haluavatko henkilökiertoon osallistuvat toimia keskenään työpareina, selviää tulevaisuudessa. Henkilökiertoon sopivia työtehtäviä löydettiin kahdeksan. Niiden määrä on riittävä takaamaan sen, että henkilökiertoon osallistuvalla on tehtävien välillä riittävästi valinnanvaraa.

### 8.1.2 Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät

Henkilökiertoa edistävinä tai estävinä tekijöinä sekä opinnäytetyön aineistosta että opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousivat esimiehet, perehdytys ja osaamisen varmistaminen.

**Esimiehet.** Esimiehellä on päävastuu perehdytyksen onnistumisesta, ja hänen lisäksi nimetty tukihenkilö voi edesauttaa sitä. (Valtiovarainministeriö 2012: 22–30.) Tätä asiaa tuki opinnäytetyön aineisto, jossa korostettiin esimiehen vastuuta henkilökierron toteuttamisesta ja tiimivastaavien avulla tapahtuvaa osaajan tarpeesta tiedottamista. Aineiston mukaan vastuuhuoltajat ja varavastuuhuoltajat perehdyttäisivät henkilökiertoon osallistuvan. Siten esimiehen lisäksi tiimivastaavat ja vastuuhuoltajat olisivat tukemassa henkilökierron onnistumista.

Henkilökierron organisoinnin yhteydenpito tapahtuisi joko tekstiviestitse, puhelimitse tai sähköpostitse. HUS:in päivittäisen resursoinnin mallissa yhtenä kehittämissuunnitelmana oli henkilökiertoon osallistuvan kutsujärjestelmän helpottaminen (HUS; Mikkonen – Leppänen 2015: 27). Sen toimivuuden takaaminen on henkilökierron mallissa tärkeää, ja on mietittävä, mikä menetelmä sopii tähän käyttötarkoitukseen parhaiten.

Opinnäytetyön aineistosta nousi esille se, ettei henkilökiertoa pystytä toteuttamaan nykyisillä henkilöstöresursseilla. Vastaajat olivat huolissaan nykyisen henkilöstön riittämisestä henkilökierron toteuttamiseen. Hoitajapulan on todettu vaikeuttavan henkilökierron toteuttamista ja toisaalta vähentävän henkilökunnan vaihtuvuutta (Blixt – Uusitalo 2006: 183). Riittävien henkilöstöresurssien varaaminen tulee olemaan tärkeää. Toinen sekä opinnäytetyön aineistosta että teoreettisesta viitekehuksesta esiin noussut seikka oli niiden työtehtävien toimintojen turvaaminen, joista henkilökiertoon osallistutaan. On huolehdittava, ettei siirtyminen aiheuta henkilöstövajausta tai toimintojen epävakautta siinä yksikössä, josta siirrytään. On todettu, että työtovereiden rasitus henkilökiertoon osallistuvan työntekijän perehdytyksen aikana olisi jatkossa huomioitava paremmin (Hongisto 2005: 73–75).

Rahallinen palkitseminen nousi yhdeksi esille tulleeaksi asiaksi, joka esimiesten on ratkaistava ennen kuin henkilökiertoa suunnitellaan. Palkitsemisen tulisi olla oikeudenmukaista, ja pieni rahallinen palkkio motivoi henkilökiertoon osallistumista. Puutteet osaamisen palkitsemisessa haittasivat henkilökierron onnistumista (Malinski 2002: 676–676), ja osaamisen lisääntymisestä haluttiin rahallista korvausta (Hongisto 2005: 75–76; Jusko 2011: 17). Aina henkilökierron motiiveina eivät olleet rahalliset vaikuttimet tai korvauksen saamisesta oltiin yllättyneitä (Asikainen 2008: 54). Työntekijää olisi palkittava rahallisen palkkion lisäksi hänen toivomallaan haasteellisemmalla työnkuvalla (Blixt – Uusitalo 2006: 185). Huolta palkkatulojen ja ammattitaidon menetyksestä esiintyi henkilökierron aikana (Asikainen 2008: 54). Kun taas toisessa tutkimuksessa palk-

katulot olivat vähentyneet ja koulutuksiin pääseminen estynyt henkilökierron aikana (Hongisto 2005: 71). Palkkauksella voidaan korostaa uudelleenjärjestelyiden merkitystä (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen muistio 2008: 3; 13). Sekä opinnäytetyön aineiston että teoreettisen viitekehyksen perusteella henkilökierron lisäkorvaus on monimutkainen asia: toisten mielestä se on aiheellista, toisten mielestä sitä ei tarvita tai ainakin sen perusteena pitää olla osaamisen aito lisääntyminen. Henkilökierrosta saatava mahdollinen lisäkorvaus jää esimiesten ratkaistavaksi.

Toinen asia, joka esimiesten tulisi ratkaista ennen kuin suunnitellaan henkilökierron toteuttamista, ovat työsopimusasiat. Opinnäytetyön aineiston perusteella vastaajat kokivat, että osa heistä oli ollut kiinnostunut toimimaan sijaisena yli erikoisrajojen jo aikaisemmin. He eivät olleet saaneet siihen mahdollisuutta, koska työsopimuksen sisältö oli sitonut heitä toimimaan vain sopimuksessa määritellyn yksikön palveluksessa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen muistion (2008: 3; 13) mukaan henkilökierron vaikutukset työsopimukseen on arvioitava ennen henkilökierron aloittamista.

Kierron organisoimiseen liittyvät ne työaikamuodot, joissa henkilökiertoa toteutetaan. Malli päädyttiin rajaamaan alkuvaiheessa koskemaan päivävuoroa, vaikka aineistosta nousi esiin myös tarve päivystysvuorojen tukemiseen. Teoreettinen viitekehys puhuu sen puolesta, että ympärivuorokautisen toiminnan turvaaminen tulee olemaan tärkeää. Satakunnan Keskussairaalan kliinisen kemian laboratorioissa on järjestetty henkilökiertoa, ja sitä on priorisoitu analytiikan vähentyessä ensisijaisesti päivystävälle laboratoriohoitajille. Priorisointia on perusteltu sillä, että päivystävät laboratoriohoitajat tarvitsevat laaja-alaista osaamista, jotta he pystyvät toimimaan itsenäisesti yövuoroissa. Päivystävien laboratoriohoitajien sopivan määrän määrittelemisen on ”jatkuva tasapainoilemistä”. Päivystäviä työntekijöitä on oltava tarpeeksi, jotta toiminnot saadaan turvattua kaikkina vuorokauden aikoina. Kuitenkaan heitä ei saa olla liikaa, jotta kierto sujuu ja osaamisen ylläpito mahdollistuu. (Laine 2012.) Se, koskettaako henkilökierto sen toteutuksen alkuvaiheessa kaikissa työvuoroissa työskenteleviä laboratoriohoitajia, jää kohdeorganisaation ratkaistavaksi. On tärkeää, että henkilökiertoon osallistuvia saadaan jatkossa toimimaan kaikkiin työvuoroihin, jotta ympärivuorokautiset toiminnot saadaan turvattua. Perehdytyksen kannalta on tärkeää, että henkilökiertoon osallistunut perehdytys ensin päivätoiminnan tehtäviin ja siitä vähitellen, niin halutessaan, sisäistää päivystystoiminnan tehtävät.



**Perehdytys.** Haastateltavat korostivat sitä, miten tärkeää perehdytys oli henkilökierron onnistumisessa. Perehdytysohjeet ja työtehtävien ohjeet tulisivat olla ajan tasalla. Koettiin, että hyvät työohjeet edistävät perehdytyksen onnistumista. Kiertäjän puutteellisen ammattitaidon tai työtehtävien puutteellisen dokumentoinnin on todettu haittaavan henkilökierron onnistumista (Malinski 2002: 675–676). Hyvin tai huonosti toteutettu perehdytys vaikutti henkilökiertoon osallistuneiden hoitajien kokemukseen joko myönteisesti ja kielteisesti. Perehdytyksen onnistuminen vaikutti siihen, kuinka hyvin henkilökiertoon osallistumisaika riitti onnistuneiden sosiaalistumiskokemusten syntymiseen. Työyhteisön hyväksyntä ja arvostus vaikuttivat sosiaalistumiskokemusten syntymiseen. (Blixt – Uusitalo 2006: 194.)

Haastatteluaineisto ja aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että henkilökiertoon tulevan vastaanotto on tärkeää. Positiivisia kokemuksia henkilökierrosta syntyi, kun perehdytys oli onnistunut ja henkilökiertoon osallistuva oli saanut hyvän vastaanoton (Järvi – Uusitalo 2004: 342). Henkilökiertoon osallistuneiden vastaanotto ja perehdytys oli pääpiirteissään onnistunut hyvin (Asikainen 2008: 50) tai ne oli korostuneet kehitettävänä asioina (Hongisto 2005: 75–76; Könönen 2005: 51). Perehdytyksen epäonnistuminen sekä itsensä ulkopuoliseksi ja epäpäteväksi tunteminen johtivat siihen, ettei henkilö kokenut kuuluvansa työyksikköön, ja siten henkilökierron kokemus jäi negatiiviseksi (Järvi – Uusitalo 2004: 342).

Riittävän ajan varaaminen perehdytykseen osoittautui merkitykselliseksi asiaksi sekä opinnäytetyön aineiston että teoreettisen viitekehyksen perusteella. Vastaanottavan organisaation on varattava riittävä aika henkilökiertoon tulevan perehdytykseen, ja perehdyttäjä on nimettävä jo henkilökiertoa suunniteltaessa (Valtiovarainministeriö 2012: 22–30). Useimmiten oli suunniteltu viikon kahden mittainen varsinainen perehdytysaika, jolloin ei tarvinnut ottaa itsenäistä vastuuta hoitotyöstä. Suunniteltu perehdytysaika oli harvoin toteutunut, henkilökuntavajeesta ja kiireestä johtuen. Sinä aikana ohjeiden ja tuen saaminen oli ollut aina mahdollista. (Asikainen 2008: 50.)

**Osaamisen varmistaminen ja ylläpito.** Osaamisen varmistamiseen liittyen aineistosta nousi esille perehdytyslomakkeet, palautteenanto ja kehityskeskustelut. Samanlaisia osaamisen varmistamisen keinoja löytyi Juskon (2011: 17.) tutkimuksessa, jonka mukaan ennen henkilökierron alkua on varmistettava, että perehdytys on onnistunut. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen julkaisun (2008: 9) mukaan henkilöstön osaaminen on aina varmistettava ennen tehtävien tai työnjaon muutoksia. Säännönmukaisten kehi-

tyskeskusteluiden avulla saadaan selville kehitys- ja lisäkoulutustarpeet. Toisenlaisina keinoina tämän opinnäytetyön aineistosta poiketen nähtiin osaamiskartoitusten tai henkilöstökertomusten merkitys osaamisen varmistamisessa. Osaamiskartoituksiin liittyen todettiin, että henkilökiertoon osallistuneiden osaamisalueet tulisi olla tiedossa ja hyödynnettävissä henkilökierron organisoinnissa.

Henkilökierron sykliin ja sen toistumiseen tulisi kiinnittää huomiota. Kerran kuukaudessa tapahtuva kierto varmistaisi ja ylläpitäisi henkilökiertoon osallistuvan osaamista. HUS:in päivittäisen resursoinnin mallissa henkilökierron säännönmukaisuus nousi esille yhtenä kehitettävä asiana (HUS; Mikkonen – Leppänen 2015: 27). Henkilökierron säännönmukaisuus suunniteltiin henkilökierron malliin osaamisen ylläpidon menetelmäksi. Palautekeskustelu ja muutosten informointi koettiin tärkeiksi henkilökierron aikana sekä tämän opinnäytetyön aineiston että aikaisempien tutkimusten mukaan. Henkilökiertoon osallistuvan työntekijän on annettava palautetta henkilökierron toteutumisesta palautelomakkeen ja palautekeskustelun avulla (Valtiovarainministeriö 2012: 22–30). Osaamisen jakamiselle on varattava aika ja paikka henkilökierron päätyttyä (Kupias – Peltola – Pirinen 2014: 102). Työntekijät eivät olleet valmiita antamaan eivätkä vastaanottamaan palautetta kierron jälkeen (Asikainen 2008:1). Henkilökierron toimivuutta on arvioitava tiettyjen jaksojen jälkeen. Henkilökierron onnistumisen arvioinnissa on kiinnitettävä huomioita työntekijöiden näkökulmaan sen hyödyllisyydestä. (Triggs – King 2000: 33–34.) Esimiehiltä toivottiin jämäkämpää otetta, jotta he olisivat tarjonneet mahdollisuuden kokemusten jakamiseen henkilökierron jälkeen (Asikainen 2008: 50).

### 8.1.3 Henkilöstön näkemys henkilökierron mallista

Osittain palaute henkilökierron mallin kehittämiseksi oli toteutuskelpoista, osittain kehittämisehdotuksia ei pystytty vielä ratkaisemaan. Ratkaisematta jäävät vielä tässä vaiheessa palkkaus, lopulliset työtehtävät, henkilöstöresurssit ja vastavalmistuneiden mukaan ottaminen henkilökierron suunnitteluun. Malliin on varattava tulevaisuudessa oma ”reittinsä” vastavalmistuneelle ja jo työskentelevälle.

Palaverit henkilökierrossa olevien kesken koettiin hyväksi, sillä niissä pystyttiin jakamaan kokemuksia henkilökierrosta (Hongisto 2005: 75–76). Sama asia nousi esiin muutosehdotuksena esitellyn mallin sisältöön. Lisäksi kiinnitettiin huomiota palautteen suunnitelmallisuuteen ja esimiesten mahdollisuuteen konsultoida toisiaan kiertoa toteuttaessaan. Myös työaikamuotojen yhteensovittaminen koettiin tärkeäksi. Henkilö-

kierron mallissa huomioitiin työaikamuotoihin liittyvät ongelmat ja päädyttiin siihen, että henkilökierto toteutetaan sen ensimmäisessä vaiheessa vain päivätyössä. Henkilökiertoon osallistuvat pystyvät asettumaan keskenään samalle viivalle, ja siten heidän voi olla helppoa keskustella henkilökierron onnistumisesta ja kehittämiskohdista keskenään. Tämä yhteinen palaute voitaisiin esitellä esimiehille, jotka vastaavat henkilökierron toteuttamisesta. Perehdytyksen edetessä ja osaamisen varmistuessa voitaisiin asteittain ottaa muut työaikamuodot mukaan perehdytykseen, jos niin haluttaisiin. HUS:in päivittäisen resursoinnin mallista vastuussa oli osastonhoitaja, kun taas viikonloppuisin ja iltaisin yksiköiden vastaavat hoitajat. Yksikön päivittäisessä tilannearviossa korostui ruuhkahuippujen ennakoiminen ja mahdollinen avun tarjoaminen muista yksiköistä. (HUS; Mikkonen – Leppänen 2015: 27.) Opinnäytetyön toteutusta ja valittuja menetelmiä tarkastellaan opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmista. Menetelmälliset valinnat kohdennettiin hyvin, ja opinnäytetyön toteutus oli kokonaisuudessaan opettava kokemus.

## 8.2 Eettisyys

Opinnäytetyöhön saatiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta, ja samalla allekirjoitettiin sopimus ammattikorkeakoulun kanssa. Aihealueen valinta oli osa tutkimuksen tekijän eettisiä ratkaisuja. Aiheeksi valittiin kohdeorganisaatiota mahdollisimman hyvin hyödyttävä aihe, jonka tarkoitus on samalla tukea ja sujuvoittaa tulevaisuuden toimintoja. Ryhmähaastatteluiden saatekirjeessä painotettiin aidosti vapaaehtoisista osallistumista tutkimukseen, ja kaikille tutkittaville (N=11) lähetettiin saatekirje sähköisesti ja heitä pyydettiin allekirjoittamaan suostumuksensa tutkimukseen ja sen nauhoittamiseen. Kaikki tutkittavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen. Kaikille tutkittaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Kukaan ei kieltäytynyt siitä. (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 218–219.)

Otos ei ollut satunnainen, vaan fokusryhmähaastatteluihin valittiin esimiehiä ja vastuuhoitajia. Fokusryhmien muodostuminen perusteltiin haastatelluille. Oikeudenmukaisuutta tukee se, ettei opinnäytetyöhön osallistuvia valikoida ennako-olettamusten perusteella. Tämä korostuu silloin, kun otos ei ole satunnainen. Oikeudenmukaisuuden periaatetta tuki se, että myös muille kuin vastuuhoitajille annettiin mahdollisuus osallistua haastatteluun. Kaikki haastateltavat olivat vastuuhoitajia. Opinnäytetyön toisessa vaiheessa kohdeorganisaation bioanalytikoilla ja laboratoriohoitajilla oli mahdollisuus osallistua esittelytilaisuuteen ja antaa palautetta henkilökierron mallista. Opinnäytetyön

edetessä sekä vastuuhoitajat että kohdeorganisaation bioanalytikot ja laboratoriohoitajat saivat mahdollisuuden ilmaista halukkuutensa henkilökiertoon osallistumista kohtaan. Vastaaajille selvennettiin, että he saivat vastata lomakkeeseen täysin anonyymisti, eikä se sitonut heitä. Koko tutkimusaineisto säilytettiin asiallisesti salasanallisessa kansiossa, eikä siihen ollut pääsyä kuin ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Haastatteluaineistot säilytetään kolmen kuukauden ajan tämän opinnäytetyön valmistumisesta, ja sitten ne hävitetään asianmukaisesti. Nauhoitteen säilyttämisen kesto ja perusteet tuotiin julki haastateltaville, ja he hyväksyivät sen allekirjoittaessaan suostumuslomakkeen. Kohdeorganisaation nimi jätettiin anonyymiksi, koska se ei ollut opinnäytetyön kannalta tarpeellinen tieto. (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 221; 219–228.)

Tutkimustuloksissaan opinnäytetyön tekijä ei tuonut missään vaiheessa julki sellaisia tietoja, joista olisi voinut tunnistaa, minkä haastatteluryhmän vastaaja on kyseessä. Kaikki tunnistettavuuteen johtavat tiedot jätettiin pois aineistoa analysoidessa ja alkuperäisiä ilmaisuja hyödyntäessä. Siten opinnäytetyöhön osallistuneiden anonyymiteetti säilyi koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön omaa positiota työyhteisössä tarkastellaan enemmän suhteessa luotettavuuteen, vaikka se liittyy myös eettisyyteen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

### 8.3 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteitä on erilaisia. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään uskottavuuteen, vahvistettavuuteen, refleksiivisyyteen ja siirrettävyyteen liittyviä käsitteitä, koska ne kuvaavat riittävän laaja-alaisesti opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelussa huomioitavia asioita. (Kylmä – Juvakka 2007: 127–129.)

**Uskottavuus.** Opinnäytetyön tulee olla uskottava, ja uskottavuus on todennettava. Tulosten on vastattava siihen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Riittävän pitkä aika tutkittavan ilmiön parissa ja tutkimuspäiväkirja edesauttavat uskottavuuden syntymistä. Uskottavuutta todennettiin keskustelemalla tutkimustuloksista siihen osallistuneen henkilön kanssa. (Kylmä – Juvakka 2007: 127–128.) Se, ettei opinnäytetyön tekijä vahvistanut haastatteluaineistoja informanteilta eli haastatteluun osallistujilta kaikissa opinnäytetyöprosessin vaiheissa, heikensi sen luotettavuutta. Aineisto vahvistettiin informantilta jälkikäteen ennen lopullisen henkilökierron mallin valmistumista. Informantti otti kantaa aineiston litterointiin, ryhmittelyyn ja luokitteluun sekä lopullisiin päätelmiin, joita aineistosta oli johdettu. Informantti ei nähnyt

aineistossa korjattavaa, joten voimme siltä osin todeta aineiston ja siitä tehtyjen päätelmien olevan uskottavia. (Kananen 2015: 113.) Opinnäytetyön aikataulusuunnitelmaa aikaistettiin, jotta tulosten analysointiin jäi riittävästi aikaa. Aikataulutus oli asetettu riittävän väljäksi. Opinnäytetyön tekijä piti tutkimuspäiväkirjaa, ja opinnäytetyön aihe tarkentui jo ennen koulutuskokonaisuuden alkua. Aihe-alueen parissa vietetty aika oli riittävää. Opinnäytetyön tekijän ymmärrys aihe-alueesta, tutkimuskysymyksistä ja teemoista tähtäsivät siihen, että tulokset vastaavat sen kohteena olevien henkilöiden näkemykseen aihe-alueesta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 141.) Kysymys, jossa määritettiin henkilökiertoon osallistuvien tarvittavaa määrää, koettiin vaikeaksi. Se ei kuitenkaan heikentänyt aineiston rikkautta, ja tulevaisuuteen suuntautuvaa aihealuetta pystyttiin tarkastelemaan monipuolisesti.

**Vahvistettavuus.** Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyön prosessin vaiheet kirjataan ja että sen pääpiirteistä kulkua pystyy seuraamaan. On kuvattava menetelmälliset ratkaisut ja se, kuinka tutkimustuloksiin päästiin. On hyväksyttävä, että laadullisessa tutkimuksessa toinen tutkija voi päätyä eri tulkintaan, vaikka aineisto olisi sama. Siksi vahvistettavuuden kriteeri voi olla ongelmallinen. (Kylmä – Juvakka 2007: 129.) Opinnäytetyön tekijä noudatti riittävää dokumentaatiota tutkimuspäiväkirjan avulla. Eri vaiheissa tapahtuneet valinnat perusteltiin, ja aineisto säilytettiin siten, että siihen voitaisiin palata vielä sen valmistumisen jälkeen. (Kananen 2015: 113–115.) Aihe-alue tarkentui henkilökiertoksi riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta teoreettiseen taustaan nojaten pystyttiin tutkimaan henkilöstön näkemystä henkilökierron toteuttamisesta kohdeorganisaatiossa, eikä niinkään henkilöstön joustavaa käyttöä, joksi aihe-alue opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa rajautui. Haastatteluiden teemojen tarkentaminen eli teema-alueen ”henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät” lisääminen auttoi siihen, että saatiin vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Nämä muutokset edesauttoivat sitä, että opinnäytetyö käsittelee aihe-alueellisesti oikeaa ja riittävän yksityiskohtaisesti tarkasteltavaa asiaa.

Opinnäytetyön tekijä ei ollut aiemmin haastatellut, minkä vuoksi hän toteutti ystävilleen esihaastattelun. Esihaastattelu antoi kuvaa haastattelemisesta ja siinä huomioitavista asioista, mutta ei valmistellut haastattelijaa oman ammattiryhmän ja työyhteisön jäsenten haastattelemiseen. Jotta esihaastattelutilanne olisi vastannut parhaalla mahdollisella tavalla tulevaa haastattelua, olisi esihaastatteluun tullut valita ammattiryhmän edustajia, eikä ystäviä. Haastattelutilanteissa kirjoitettiin huomioita ja haastatteluaineiston haastavia kohtia ylös, jotta haastatteluaineiston purkaminen helpottui.

Kun päällekkäin puhumista havaittiin, kirjoitettiin lauseita muistiin välittömästi, jotta kyseinen informaatio oli myöhemmin saatavilla. Päälle puhumista tavattiin vähän. (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 165.) Haastattelu osoittautui joustavaksi tavaksi kerätä aineistoa, sillä siinä oli mahdollisuus kysymysten uudelleen esittämiseen, väärinkäsitysten oikaisemiseen ja sanamuotojen selventämiseen. Tämä mahdollisuus oli myös paikan päällä kerätyssä kyselyssä. Mahdollisuutta käydä keskustelua tiedonantajien kanssa hyödynnettiin. Keskustelu oli avointa ja tutkimusaineistoa rikastuttavaa. Aineisto ei jäänyt liian niukaksi ja tällä varmistettiin se, että opinnäytetyöllä kerrotaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laajasti. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 72–73.)

Aineistonkeruutekniikoina hyödynnettiin nauhoitusta ja lomaketta. Nauhoitukseen päädyttiin, koska sen avulla haastattelija pystyi keskittymään haastattelutilanteeseen, eikä mikään osa puheesta jäänyt kuulematta, ja äänenpainot saatiin kirjatuiksi. Laitteen toimivuus varmistettiin varaamalla kaksi eri nauhuria. (Kananen 2015: 152.) Erään haastattelun kohdalla se osoittautui hyväksi tekniikaksi, sillä varsinainen nauhoite ei jostain syystä käynnistynyt. Nauhurien toimivuus testattiin ja lisämikrofonin avulla varmistettiin se, että ääni varmasti kantautui tallennuslaitteelle saakka. (Kylmä – Juvakka: 90.) Avointen kysymysten käyttö niin haastattelussa kuin lomakkeella osoittautui hyväksi tavaksi kerätä aineistoa. Avoimiin kysymyksiin ei pystynyt vastaamaan yhdellä sanalla, ja siten saatiin laajemmin selittäviä vastauksia (Kananen 2015: 151).

Laadullisen haastattelun ja avoimen kysymyslomakkeen hyödyntäminen perusteltiin. Aineistonkeruutekniikat perusteltiin ja valitut menetelmät osoittautuivat sopiviksi. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tehtiin muutoksia haastattelun rungon rakenteeseen sekä saatekirjeessä oleviin tietoihin. Muuten muutoksia ei jouduttu tekemään. Ensimmäisessä haastattelutilanteessa ei painotettu riittävästi tammikuussa 2017 tapahtuneen organisaatiomuutoksen jättämistä pois haastattelusta. Sen vuoksi asiaa korostettiin ennen haastatteluiden alkua. Tutkimuskysymykset eivät olleet esillä ennen ensimmäistä haastattelua, vaan ne käytiin haastatteluun osallistujien kanssa läpi ennen haastattelun alkua. Opinnäytetyön edetessä tutkimuskysymykset lisättiin haastatteluiden saatekirjeisiin. Haastatteluun varattua aikaa nostettiin tunnista puoleentoista tuntiin, sillä ensimmäiseen haastatteluun varattu aika ei tuntunut täysin riittävältä. Opinnäytetyön tekijä pyrki omalla toiminnallaan saamaan aikaan vapautuneen haastattelutilanteen. Ensimmäisessä haastattelussa haastattelutilan ovesa oleva ilmoitus

”haastattelu käynnissä” puuttui, ja sen takia haastatteluun tuli keskeytys. Tämä saattoi vaikuttaa luotettavuuteen ja haastatteluun valittujen luontevaan oloon haastattelutilanteessa. Keskeytyksestä huolimatta haastateltavat pystyivät pääsemään hyvin aihepiiriin käsiksi ja jatkamaan siitä aihe-alueesta, jota olivat kuvaamassa. Seuraavissa haastatteluissa ilmoitettiin tilan olevan varattu. Ilmoituksesta huolimatta eräässä haastattelussa ilmeni keskeytys. Keskeytykseen oli johtanut se, että haastattelutilassa oli väritulostin, johon ohjautui kohdeorganisaation työntekijän tulosteet. Keskeytys tapahtui ennen varsinaisen haastattelun alkua, joten sillä ei ollut luultavammin merkittävää vaikutusta luotettavuuteen. Joissain tapauksissa haastattelutila olisi pitänyt valita paremmin. Yhdessä haastatteluista tilaksi varattiin haastatteluun osallistuneiden kokoustila. Se saattoi vaikuttaa siihen, että haastateltavat olivat liian lähellä fyysistä tehtäväänsä, eivätkä pystyneet irtautumaan työtehtävistään haastattelun ajaksi. Toisessa tapauksessa tilaksi varattiin ylemmän esimiehen työskentelytila, joka saattoi taas vaikuttaa liian viralliselta haastattelutilalta.

Haastatteluteemoihin tehtiin muutoksia ensimmäisen haastattelun jälkeen. Apukysymykseen ”Minkälaiset tekijät edistävät tai estävät henkilökiertoon osallistuvien käyttöä laboratoriossa?” ei saatu ensimmäisessä haastattelussa riittävän yksityiskohtaisia vastauksia. Se lisättiin omana teemanaan seuraaviin haastatteluihin. Muihin teemoihin tai apukysymyksiin ei tarvinnut tehdä lisätarkennuksia haastatteluiden edetessä. Haastattelun tyyppi täsmentyi fokusryhmähaastatteluksi ensimmäisen haastattelun jälkeen, jossa siitä käytettiin nimitystä teemahaastattelu. Fokusryhmähaastattelu voi edetä strukturoidummin kuin teemahaastattelu, ja se osoittautui hyväksi menetelmäksi, sillä ensimmäinen haastattelu toteutui strukturoidummin kuin teemahaastatteluille on tyypillistä. Vastaajille annettiin tilaa ja painotettiin haastatteluiden aluksi apukysymysten merkitystä siinä, että kyseiset teemat hahmottuvat haastateltaville. Haastattelija kiinnitti huomiota siihen, että apukysymykset olivat avuksi, eivätkä ohjanneet haastattelun kulkua liaksi. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1507–1510.)

Avoimen kyselylomakkeen avulla saadut vastaukset olivat riittäviä kuvaamaan henkilöstön näkemystä henkilökierron mallista. Avointen vastausten niukkasanaisuutta ei ilmennyt, mutta sähköisesti vastattuun kyselyyn tuli niukasti vastauksia verrattuna paikan päällä tehtyyn kyselyyn. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 72–73.) Laadullisessa aineistossa ei pyritä sen yleistettävyyteen tai edustavuuteen, vaan aineiston riittävyyden ratkaisee sen saturaatio. Saturaatioon riittää yleensä noin 15 vastausta, ja se määrä kokonaisvastauksia saatiin. Haastatteluun osallistui 11 henkilöä, ja kysymys-

lomakkeen avoimiin kysymyksiin vastasi kaikkiaan 12 henkilöä. (Tuomi 2007: 142.) Aineiston vastaaminen tutkimuskysymyksiin kertoo sen, onko aineisto riittävää, etukäteen määritetty aineiston koko ei ole laadullisessa tutkimuksessa tarpeellista. Saturaatiota pystytään hyödyntämään opinnäytetyön tulosten luotettavuuden arvioinnissa. Aineistoa analysoitiin aina sitä mukaan, kun sitä saatiin, joten siksi saturaation tarkastelu sopii luotettavuuden arvioimiseksi. Saturaatiossa aineisto ei enää saavuta uutta aineistoa, vaan tulokset alkavat muistuttaa toisiaan. Aineisto saturoitui osittain tässä työssä, sillä henkilökierron mallin esittelyn jälkeisessä laadullisessa aineistossa ilmeni samoja asioita, joita oli noussut esiin haastatteluaineistosta. (liite 4.) Mallin esittelyn tarkoituksena oli löytää uutta informaatiota, joten aineistoa ei saatu täysin saturoitumaan, mutta vastaukset alkoivat osittain toistaa itseään. Siten voimme päätyä siihen tulokseen, että uusilla vastauksilla ei olisi saatu enää ratkaisevasti uutta henkilökierron mallin sisältöön vaikuttavaa informaatiota. (Kananen 2015: 115; 146.)

Haastatteluryhmään osallistuneiden henkilöiden taustalla oli merkitystä luotettavuuteen. Annettiin ja varmistettiin kaikkien haastateltavien mahdollisuus osallistua haastatteluaineiston tuottamiseen. Esimies-alaisuudessa olevia henkilöitä ei suositeltu osallistumaan samaan ryhmään. (Kananen 2015: 149.) Tämän vuoksi haastattelu-ryhmiin valittiin esimiehet ja vastuuhoidajat omina ryhminään.

Aikaisemmat tutkimustulokset ovat saatujen tulosten kanssa samansuuntaisia. Tulokset analysoitiin uskottavasti ja niin subjektiivisesti ja objektiivisesti kuin tutkija ymmärryksensä ja teoreettiseen taustaan nojaten pystyi. (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 197; Willberg 2009.) Aineiston analysoinnissa kiinnitettiin huomiota tutkimuskysymyksiin, jotka ohjasivat analyysiä. Ryhmittelyä tehtiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Tuloksia tarkastellessa huomattiin, että tuloksista nousee yhdistäviä tekijöitä, ja siten päädyttiin tutkimuskysymysten kaksi ja kolme tulososioiden yhdistämiseen. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut merkittävää yhdistää näiden tutkimuskysymysten mukaiset tulokset jo analysointivaiheessa, siten olisi saatettu säästää aineiston analysointiin kulunutta aikaa, ja tutkimusaineisto olisi saattanut selkeytyä opinnäytetyön tekijälle jo aiemmin. Kuitenkaan se ei olisi luultavammin vaikuttanut tulokseen, mikä on merkittäväntä luotettavuuden kannalta.

Tutkimusaineisto analysoitiin sen jokaisessa välivaiheessa. Sisällönanalyysi osoittautui kohtalaisen haastavaksi analyysimuodoksi opinnäytetyön tekijälle, mikä vei paljon aikaa. Kuten aikataulutuksesta aikaisemmin todettiin, se oli asetettu riittävän väljäksi,



jotta analysointiin jäi riittävästi aikaa. Opinnäytetyön tekijälle oli haastavaa keskittyä tutkimusaineistosta vain tutkimuskysymyksiä ohjaavaa aineistoon ja sivuuttaa eli pelkistää sieltä löytyneet muulla tavalla kiinnostavat näkökulmat. Tätä tarkennettiin palaamalla jatkuvasti aineistoon ja kiinnittämällä huomiota tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiin asioihin. Täten pelkistämävaiheeseen eli epäolennaisuuksien karsimiseen olisi tullut kiinnittää parempaa huomiota. Abstrahointivaiheeseen, eli ala- ja yläluokkien yhdistelemiseen niin kauan kuin se on mahdollista, olisi tullut kiinnittää parempaa huomiota. Tutkimustuloksia tarkastellessa huomattiin, ettei abstrahointivaihetta oltu tehty riittävän tarkasti loppuun saakka, mikä johti siihen, että yläluokkia ja alaluokkia oli liikaa. Niiden yhdistelemistä jatkettiin niin kauan kuin niiden yhdistäminen oli sisällöllisesti mahdollista. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 109; 111.)

**Refleksiivisyys.** Refleksiivisyys puolestaan kuvaa sitä, kuinka opinnäytetyön tekijä on tietoinen omista lähtökohdistaan sen tekijänä. On mietittävä, kuinka tekijä vaikuttaa aineistoon sekä tutkimusprosessiin, ja kuvata lähtökohdat tutkimusprosessiin. (Kylmä – Juvakka 2007: 129.) Tutkija pyrki neutraalin otteen säilymiseen koko prosessin aikana. Tutkijan ollessa itse kyseisen kohdeorganisaation työyhteisön jäsen oli neutraalin otteen säilymiseen kiinnitettävä erityisen suurta huomiota. Tutkittavien suhtautuminen aiheeseen ja tutkijaan olivat neutraaleita, mitä edesauttoi se, että tutkija oli ollut kahden vuoden ajan hoitovapaalla ja opintovapaalla ja siten pois työelämästä. Neutraalin otteen säilyminen palveli myös tutkimusetiikkaa. Virhepäätelmiä ja työhön sokaistumista vältettiin ja pyrittiin selkeään ilmaisuun ja tutkimustulosten siirrettävyyteen toiseen toimintaympäristöön. (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 197; Willberg 2009.)

**Siirrettävyys.** Siirrettävyys viittaa tulosten siirrettävyyteen vastaaviin konteksteihin eli tilanteisiin. Siirrettävyyden arvioimiseksi esitettiin riittävän yksityiskohtainen tieto osallistujista ja ympäristöstä. (Kylmä – Juvakka 2007: 129.) Lisäksi hän pyrki kuvailemaan opinnäytetyön prosessin vaiheet niin yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti kuin oli mahdollista. Tiedonantajiksi valittiin sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 74.)

Opinnäytetyön tuloksia pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman tarkasti. Niiden avulla rakennettiin sellainen malli kuin oli mahdollista tutkimustulosten valossa rakentaa. Opinnäytetyön tuloksena ilmeni asioita, joita on tulevaisuudessa selvitettävä, ja niiden esiin tuleminen oli tärkeää. Johtopäätöksissä kuvataan tarkemmin opinnäyte-

työn jatkotutkimus- ja kehittämisideoita. Kuitenkin pääpiirteissään tulevaisuudessa esimiesten selvitettäväksi jäävät muun muassa riittävän henkilökunnan varaaminen henkilökiertoon ja kustannusten jakautuminen. Muina asioina on selvitettävä muun muassa vastavalmistuneiden bioanalyttikoiden näkemys henkilökierrosta ja sen mallista.

Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtui ammatillista kasvua ja kehitystä. Opinnäytetyön tekijän valmiudet laadullisen opinnäytetyön tekemiseen ja sen menetelmien hyödyntämiseen karttuivat. Opinnäytetyön tekijä ei ollut aikaisemmin tehnyt laadullista opinnäytetyötä. Se osoittautui monipuoliseksi tavaksi kerätä aineistoa sellaisesta aihealueesta, josta aikaisempi tutkimustieto kohdennettuna klinisiin laboratorioihin oli varsin niukkaa. Opinnäytetyöntekijän osaaminen eri laboratorion erikoisaloilta auttoi opinnäytetyön prosessin eri vaiheissa. Se, että hänellä on kokemusta kaikkien erikoisalojen parissa työskentelystä ja että hän on ollut kiinnostunut moniosaamisesta, auttoi häntä hahmottamaan henkilökierron toteuttamista. Opinnäytetyön oppimisprosessi lisäsi opinnäytetyöntekijän menetelmällistä ja analyttistä osaamista. Haastatteluissa ja kyselyssä huomioitavat asiat selkeytyivät. Analyttisessä osaamisessa sisällönanalyysi analyysimuotona oli täysin uusi menetelmä, mutta lopulta se sisäistyi. Analyysin haasteet lisäsivät tekijän ymmärrystä analyysimenetelmästä ja sen eri vaiheista ja niiden merkityksestä. Opinnäytetyöntekijä teki työtä prosessoidessaan monia havaintoja, jotka edesauttavat hänen valmistautumistaan tulevaisuuden toimenkuvaansa ja kehittämisprosessissa huomioitaviin asioihin. Hallinnollinen osaaminen lisääntyi työn edetessä.

## 9 Johtopäätökset

Aivan kuten opinnäytetyön aineistossa aihe-alueetta kuvattiin, niin henkilökierto voi: *”hyvinkin toimia varovaisena, kokeilevana ensiaskeleena kohti laajempaa työnkiertoa laboratorioden välillä”*. Opinnäytetyön johtopäätöksiä esitellään kuviossa 4.



Kuvio 4. Tulevaisuudessa ratkaistavat asiat.

Henkilökierto on suunniteltava huolellisesti ennen sen toteuttamista. Esimiehen ratkaistavaksi jäävät henkilökierrosta mahdollisesti maksettava lisäkorvaus sekä kustannusten jakautuminen. Lisäkorvauksen tasapuolisuus ja sen perustuminen osaamiseen on otettava huomioon. On arvioitava, mikä yksikkö kustantaa henkilökiertoon osallistuvan palkan. Henkilöstön ja ajan riittäminen henkilökierroon toteuttamiseen on ratkaistava ja kartoitettava, kuinka paljon ajallisia resursseja ja henkilökuntaresursseja tarvitaan henkilökierron toteuttamiseen. Lisäksi täytyy selvittää, vapautuvatko muodostuvat yhteiset toiminnot aikaa ja henkilökuntaa muihin toimintoihin, kuten henkilökierron toteuttamiseen. Henkilökiertoon osallistuvat on nimettävä ja heille on tehtävä osaamiskartoitus. On myös punnittava henkilökiertoon osallistuvien

mahdollisuus toimia työpareina keskenään. Osaamiskartoituksen ja -kartan avulla henkilökiertoa pystytään organisoimaan, kun tiedostetaan henkilökiertoon osallistuvien työntekijöiden osaaminen, jolloin pystytään osallistamaan oikea osaaja henkilökiertoon. Mitä enemmän henkilökiertoon osallistuvia saadaan, sitä paremmin työpareina toimiminen mahdollistuu. Lisäksi on huolehdittava, että henkilökierron avulla saadaan kaikkien erikoisalojen toimintoja turvattua.

Mallin käyttöönotto jää kohdeorganisaation toteutettavaksi, ja sitä on muokattava tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Tulevaisuudessa valmistuvat bioanalyttikot on otettava mukaan mallin suunnitteluun. Heidän kiinnostuksensa henkilökiertoon osallistumiseen on selvitettävä. Valmistuneiden bioanalyttikoiden joukosta on mahdollista löytää lisää henkilökierron kiinnostuneita työntekijöitä, ja siten saada henkilökierto turvattua. Myös se on selvitettävä, kuinka kokonaisvaltaista henkilökiertoon osallistuminen on heidän kohdallaan. Vaihtoehtoisesti he voivat toimia turvaamassa kaikkien erikoisalojen toimintoja tai syventyä ensin yhteen toimintoon ja sitten turvata jonkin työtehtävän toimintoja.

Tulevaisuudessa henkilökierron mallista olisi suunniteltava sähköinen pohja, jossa näkyvät henkilökiertoon osallistuvat henkilöt ja heidän osaamisensa. Työtehtävät olisi yksilöitävä ja kohdistettava kullekin henkilökiertoon osallistuvalla erikseen. Päivystystoiminnan turvaaminen olisi otettava vaiheittain mukaan. Samalla sähköisellä ”alustalla” pystyisi käymään keskustelua henkilökierron aikana ja sen jälkeen sekä antamaan henkilökierron palautetta. Saadut palautteet kerättäisiin ajoittain yhteen ja välitettäisiin esimiehille. Sähköinen pohja helpottaisi henkilökierron organisointia.

Opinnäytetyössä ei kartoitettu henkilökiertoon osallistuvien osaamista ja sitä, kuinka heidän kiinnostuksensa kohteet vaihtelevat. Olisi tarpeellista kartoittaa, onko henkilökiertoon osallistuvia mahdollista saada turvaamaan kaikkia erikoisaloilta toimintoja. Olisi selvitettävä vastavalmistuneiden kiinnostusta henkilökiertoa kohtaan, heidän näkemyksensä henkilökierron mallista ja heidän tapansa kiittää erikoisaloilta toimintoja. Olisi selvitettävä vastavalmistuneiden kiinnostusta henkilökiertoa kohtaan, heidän näkemyksensä henkilökierron mallista ja heidän tapansa kiittää erikoisaloilta toimintoja. Olisi selvitettävä vastavalmistuneiden kiinnostusta henkilökiertoa kohtaan, heidän näkemyksensä henkilökierron mallista ja heidän tapansa kiittää erikoisaloilta toimintoja. Olisi selvitettävä vastavalmistuneiden kiinnostusta henkilökiertoa kohtaan, heidän näkemyksensä henkilökierron mallista ja heidän tapansa kiittää erikoisaloilta toimintoja. Olisi selvitettävä vastavalmistuneiden kiinnostusta henkilökiertoa kohtaan, heidän näkemyksensä henkilökierron mallista ja heidän tapansa kiittää erikoisaloilta toimintoja.

sen lisäksi keskittyä jonkin toisen erikoisalan toimintoon. Tärkeää olisi karsia pois kiertoon osallistuvan vastavalmistuneen ammattitaidon menettämisen pelko, sillä tutkimuksen mukaan pelkoa esiintyi myös kauemmin työskennelleiden joukossa (Malinski 2002: 675–676).

”Kysymys on siitä, kuinka osataan työskennellä rajoilla, neuvotella niistä, ylittää niitä ja jopa muuttaa niitä” (Luoma 2009: 8). Henkilökiertoon osallistuvien on työskenneltävä erikoisalojen rajoilla, neuvoteltava moneen suuntaan työnkuvaansa liittyen, ylitettävä omia rajojaan ja muututtava rajojen vaatimalla tavalla. Henkilökiertoon osallistuva on avainasemassa mallin käyttöönotossa ja siinä, että se vastaa yhä enemmän muuttuviin työelämän tarpeisiin. Malli on vielä prototyyppi, joka muokkautuu ja jonka on muokkauduttava työelämän tarpeiden mukaisesti. Malli esiteltiin posterina Laboratoriolääketiede ja näyttely 2017 -tapahtumassa. Mallia voivat hyödyntää kaikki laboratoriopalvelut tai muut organisaatiot, jotka haluavat käyttää henkilökiertoa toiminnassaan.

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui kaiken kaikkiaan haastavaksi mutta antoisaksi prosessiksi. Opinnäytetyön ohjaavan opettajan ja kohdeorganisaation yhteyshenkilön asiantuntevat palautteet ja avunanto osoittautuivat merkittäviksi työn edetessä, ja opinnäytetyöntekijä on kiitollinen niistä. Merkittävää oli perheeltä ja läheisiltä saamani tuki työn aikana, josta olen kiitollinen. Haluan osoittaa suuret kiitokset kaikille opinnäytetyöprosessiin osallistuneiden henkilöiden läsnäolosta, tuesta ja avusta.

## Lähteet

Aarnisalo, Piia 2016. HUSLAB. Hyks. Toimialajohtaja. Tulevaisuuden laboratorio tukee potilaiden omahoitoa. Mylabin 30-vuotisjuhla. Mylab.

Anttila, Timo – Oinas, Timo – Mustosmäki, Armi 2016. Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto. Työsuojelurahasto.

Blixt, Maija-Kaarina – Uusitalo, Tarja 2006. Työkierto hoitotyössä – esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Teoksessa inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006 Miettinen, Merja – Hopia, Hanna – Koponen, Leena – Wilskman, Kaarina (toim.). Sairaanhoidajaliitto: Gummerus kirjapaino oy: Helsinki.

Bossuyt, Xavier – Verweire, Kurt – Blanckaert, Norbert 2007. Laboratory medicine: challenges and opportunities. *Opinion. Clinical chemistry*. 2007: 53 (10). 1730-1733.

Butkovič, Peter – Lewis, Seth 2007. On the job rotation problem. *Discrete optimization* 4. (2007) 163-174.

Etera. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <[http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Tyokalupakki/Henkilostosuunnittelu/Henkilostosuunnittelu\\_osaaminen.pdf](http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Tyokalupakki/Henkilostosuunnittelu/Henkilostosuunnittelu_osaaminen.pdf)>. Luettu 8.1.2017.

Heikura, Kaija 2015. Hoitohenkilöstön liikkuvuuden haasteet ja mahdollisuudet. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Luettavissa sähköisesti osoitteessa <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9kk0hdRDeBsJ:www.ksshp.fi/download/noname/%257BA19A96D6-BFD4-4866-829F-1C4C9C110416%257D/56428+&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi&client=firefox-b-ab>>. Luettu 21.10.2015.

Hiltunen, Leena 2008. Metodina kyselytutkimus. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ho, Wen-Hsien – Chang, Ching Sheng – Shih, Ying-Ling – Liang, Rong-Da 2009. Effect of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. Research article. Kaohsiung medical university: Taiwan. *BMC (Bio Medical Central) health service research* 2009. 9(8)

Hurri, Jaana 2016. Institutionaalis-talusteoreettinen uudelleenorganisoinnin kustannuksista. Tutkimus ei-laskennallisista kustannustekijöistä kunnallisessa ja liikelaitostussa terveydenhuollon laboratoriossa 2002-2009. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta: Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

HUS. Henkilökunnan päivittäinen resursointi osastoryhmän sisällä. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kehittämistehtävä osana hoitotyön henkilöstövoimavarojen hallinta -hanketta 2009-2011. Raportti 16b. Luettavissa sähköisesti osoitteessa <[http://www.vete.fi/Raportit/HH/PPT-esitykset/HH\\_PPT\\_16b.pdf](http://www.vete.fi/Raportit/HH/PPT-esitykset/HH_PPT_16b.pdf)>. Luettu 21.10.2016.

Jusko, Jill 2011. Facilities & operations. When one job becomes three. *Industryweek* july 2011.

Järvensivu, Anu 2007. Työprosessitieto. Avain monitaitoisuuteen. Tampere university press. Tampereen yliopistopaino. Juvenes Print. Tampere.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. JAMK: Jyväskylä.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen – Julkunen, Katri 2013: 167. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma pro oy: Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. Helsinki: WSOYpro.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008. Tehtävien ja työnjakojen muutokset työelämän kehityksessä. Oikea resursointi, osaamisen varmistaminen ja uudistusten tukeminen palkkauksellisesti. Muistio 8.7.2008.

Kuosmanen, Irma 2012. Työt jakoon perusterveydenhuollossa. ”Vastuut ja tehtävät kasautuvat kilteille ja tunnollisille hoitajille.” Pro gradu. Terveystaloustiede. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Kupias, Päivi – Peltola, Raija – Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma pro oy: Helsinki.

Laine, Katja 2012. Monipuoliset työvuorot pitävät laboratoriohoitajien ammattitaitoa yllä. Näkökulma. Mylab puhuu. Mylab. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <<http://www.mylab.fi/monipuoliset-tyovuorot-pitavat-laboratoriohoitajan-ammattitaitoa-ylla/>>. Luettu 30.8.2017.

Lillrank, Paul 2012. Integration and coordination in healthcare: an operationsmanagement view. Department of Industrial Engineering and Management, an inspiring case. Institute of Information Management, University of St Gallen :Switzerland. Business Process Management Journal, Vol. 18 Iss 4 pp. 600 – 624.

Lumme, Riitta 2012. Millainen on tulevaisuuden bioanalyttikko. Mylab oy. Puheenvuoro 26.02.2012. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <[http://www.mylab.fi/fi/puheenvuoro/millainen\\_on\\_tulevaisuuden\\_bioanalyttikko/](http://www.mylab.fi/fi/puheenvuoro/millainen_on_tulevaisuuden_bioanalyttikko/)>. Luettu 21.10.2016.

Luoma, Marju 2009. Boundaryless work. An explorative case study on the nature of boundaries and boundary crossings in rapidly changing research and development work. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Malinski, Richard 2002. Job rotation in academic library: Damned if you do and damned if you don't! Library trends: vol 50 no 4. 673-680. The board of trustees: University of Illinois: Canada.

Manninen, Raija 2015. Keskussairaalan näkökulma uusiin tekniikoihin. Labquality days 5.2.2015.

Markkanen, Kirsi 2002. Tehtäväsiirrot terveydenhuollossa. Selvitys nykytilanteesta. Julkaisusarja B: Selvityksiä 1/2002. Tehy ry.

Mikkonen, Sinikka – Leppänen Marja-Leena 2015. HUS päivittäisen resursoinnin mallin käyttö HUS Lohjan sairaanhoitoalueella. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <[http://www.ksshp.fi/fi-FI/Ammattilaiselle/Koulutus\\_ ja\\_opiskelu/Valtakunnalliset\\_koulutukset/MATERIAALI\\_Henkiloston\\_joustava\\_liikkuuv\(48610\)>](http://www.ksshp.fi/fi-FI/Ammattilaiselle/Koulutus_ ja_opiskelu/Valtakunnalliset_koulutukset/MATERIAALI_Henkiloston_joustava_liikkuuv(48610)>). Luettu 21.10.2016.

Mäkinen, Olli 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Tammi.

Mäkäräinen, Hanna – Kauppinen, Ilkka 2017. Esiselvitys. Sairaanhoidolliset tukipalvelut -laboratorio ja kuvantaminen -sote- rakenteissa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2017:6. Sosiaali ja terveysministeriö. Helsinki:2017.

Mäntyranta, Taina – Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim 2008;124: 1507–1513.

Partanen, Anu 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Jyväskylän yliopisto: terveystieteiden laitos.

Ruoranen, Raija 2007. Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2007.

Räsänen, Teijo 2012. Innotiimi. Työnmuotoilun käsite sekä sen vaikutus ja hyöty organisaatiolle ja yksilölle. Teoksessa: Työnmuotoilu ammatillisessa koulutuksessa. Pohjois-Karjan koulutus- ja tutkimuskeskuksen toimintamalli. Harjula – Heli, Kukkonen – Osmo, Losstedt – Yngve, Miinalainen – Nina, Pölönen – Harri, Remes – Marja-Leena ja Räsänen – Teijo (toim.)

Santos, Ronnie – Da silva, Fabio – Baldassarre, Maria Teresa – De magalhaes, Cleyton 2017. Benefits and limitations of project-to-project job rotation in software organizations: A synthesis of evidence. Information and software technology 000 (2017) 1-19. april 28. 2017; 10:25. Cidade university. Brasil. Degli studi di bari university, Bari- Italy.

SataDiag 2017. Satakunnan keskussairaala. Satakunnan sairaanhoitopiirin liikelaitos SataDiag. Pori. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <<http://www.satadiag.fi/toimipisteet/laboratorio/Sivut/satakunnan-keskussairaala.aspx.>> Luettu 29.8.2017.

Schwarz, Matthew – Kvasnik, Michael – Brauer, Lisa – Williams, Kelly 2015. Do You Really Need a New Lab? DFI news. Jul 22, 2015.

Seckiner, Serap Ulusam – Kurt, Mustafa 2007. A simulated annealing approach to the solution of job rotation scheduling problems. Applied mathematics and computation. Volume 188 issue 1. 1 may 2007. 31-45.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Selvityksiä 2007:29. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. STM: Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2002. Valtioneuvoston periaatepäätös. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. STM: Helsinki.



Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. STM: Helsinki.

Suomalaisen työn liitto 2016. Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista.

Suomen kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Suomen kuntaliitto.

Triggs, Donald – King, Phyllis 2000. Job rotation. An administrative strategy for hazard control. Program development. American society of safety engineers. Professional safety. 2000 (2). 32-34.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <<http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>>. Luettu 13.10.2017.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

WHO 2008. Integrated health services. What and why? Technical Brief 1, May 2008. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <[http://www.who.int/healthsystems/technical\\_brief\\_final.pdf](http://www.who.int/healthsystems/technical_brief_final.pdf)>. Luettu 18.11.2016. 1-10.

Tampereen yliopisto. Tampereen alueen ihmistieteellinen eettinen toimikunta. Malli suostumuslomakkeesta. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <<http://www.uta.fi/tutkimus/etiikka/arviointimk/liitteet/humtdklw20130129122355.pdf>>. Luettu 27.12.2016.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi: Helsinki.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2014. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>>. Luettu 6.1.2017.

Valtioneuvoston periaatepäätös johtajapolitiikasta.

Valtiovarainministeriö 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Sitra: Helsinki.

Vihko, Pirkko 2012. Tulevaisuuden laboratoriossa tarvitaan erikoistuneita moniosaajia. Puheenvuoro 11.06.2012. Mylab oy. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <[http://www.mylab.fi/fi/puheenvuoro/tulevaisuuden\\_laboratoriossa\\_tarvitaan\\_erikoistuneita\\_moniosaajia/](http://www.mylab.fi/fi/puheenvuoro/tulevaisuuden_laboratoriossa_tarvitaan_erikoistuneita_moniosaajia/)>. Luettu 21.10.2016.

Willberg, Eeva 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos, erityispedagogiikan yksikkö. Luettavissa sähköisesti osoitteessa: <<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>>. Luettu 25.10.2016.

Yhtyneet Medix-laboratoriot Oy – VITA-terveyspalvelut Oy – SYNLAB Finland Oy 2016.  
Lausunto: Sosiaali- ja terveysministeriön esiselvitys sairaanhoidollisista tukipalveluista -  
laboratorio- ja kuvantaminen SOTE-rakenteissa 20.2.2017.

## Saatekirjeet ja ryhmähaastattelurungot

### Saatekirje esimiehille

Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (kliininen asiantuntijuus). Teen tutkimuksellisen kehittämistyön opinnäytetyönäni aiheesta:

Laboratoriopalveluiden henkilökierron organisointi poissaolotilanteissa

-Henkilökierron malli

Keskussairaالاتasoisen sairaalan laboratoriopalvelut eli kliininen kemia, mikrobiologia ja patologia sijaitsevat tällä hetkellä sairaalan eri osissa. Kyseisestä muodostuvasta laboratoriopalveluyksiköstä käytän nimeä laboratoriopalvelut.

Tarkoituksena on tutkia henkilökiertoa edistäviä ja estäviä tekijöitä, sekä syntyvän henkilökierron mallin avulla edistää henkilökierron toteutumista ja työn sujuvuutta uudessa toimintaympäristössä, varsinkin poissaolotilanteissa.

**Kutsun teidän osastonhoitajat ryhmähaastattelutilaisuuteen 12.1.2017 klo 8.30-9.30.**

Haastattelutilaisuuteen osallistuminen ei ole pakollista, mutta sen merkitys tutkimukselle olisi tärkeää. Haastattelutilaisuus nauhoitetaan, nauhoitetta käytetään ainoastaan tutkimuksen käyttöön ja se sijoitetaan salasanalliseen kansioon, johon oikeudet ovat ainoastaan minulla tutkimuksen tekijällä. Nauhoitetta ja varmuuskopiota säilytetään ainoastaan kolmen kuukauden ajan työn valmistumisesta, jonka jälkeen se hävitetään, pidempi säilytysaika ei ole työn kannalta tarpeellista. Tutkimukseen on haettu lupa laboratoriopalveluiden toimitusjohtajalta. Osallistuessanne tutkimukseen pyydän teitä allekirjoittamaan suostumuslomakkeen ja toimittamaan sen mukanaan haastattelutilaisuuteen.

## Ryhmähaastattelurunko esimiehille

### 1. TEEMA Odotukset laboratorioden yhdistymisestä

Apukysymyksiä:

- Minkälaisia odotuksia teillä on yhdistymisestä?
- Miten yhdistyminen vaikuttaa henkilöstöpolitiikkaan tai näkyy henkilöstöpolitiikassa?

### 2. TEEMA Moniosaajat

Apukysymyksiä:

- Mitkä olisivat uudessa toimintaympäristössä sellaisia toimintoja, joissa pystyisi erikoisalastaan riippumatta kuka tahansa laboratoriohoitaja tai bioanalyttikko työskentelemään?
- Tarvitaanko aina perehdytys? minkälainen perehdytys moniosaajille tarvitaan?
- Kuinka monta moniosaajaa tarvitaan?

### 3. TEEMA Perehdytys

Apukysymyksiä:

- Ketkä toimisivat moniosaajien perehdyttäjinä? Minkälaista osaamista heiltä edellytetään?
- Kuinka pitkä perehdytysaika tarvitaan?
- Millainen olisi perehdytyksen sisältö? Mihin tehtäviin moniosaajat perehdytettäisiin?
- Kuka huolehtii moniosaajan "liikuttelusta" työpisteestä toiseen? Millaiset pelisäännöt moniosaajan liikuttelemiseksi tarvitaan?
- Kuka huolehtii, että jokaisessa työpisteessä riittää henkilökuntaa?
- Mikä on paras informaatioväline, jolla ilmoitetaan moniosaajan tarpeesta pois-saolotilanteessa?

### 4. TEEMA Osaamisen varmistaminen

Apukysymyksiä:

- Miten moniosaajien osaaminen tulisi varmistaa tai voidaan varmistaa?
- Miten varmistetaan moniosaajien osaamisen ajan tasalla pysyminen? Millainen olisi hyvä kertaamisen muoto?
- Millä tavoin/Millaisilla keinoilla osaaminen voidaan varmistaa?

## Saatekirje vastuuhoidajille

Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (kliininen asiantuntijuus). Teen tutkimuksellisen kehittämistyön opinnäytetyönäni aiheesta:

Laboratoriopalveluiden henkilökierron organisointi poissaolotilanteissa

-Henkilökierron malli

Keskussairaالاتasaisen sairaalan laboratoriopalvelut eli kliininen kemia, mikrobiologia ja patologia sijaitsevat tällä hetkellä sairaalan eri osissa. Kyseisestä muodostuvasta laboratoriopalveluista käytän nimeä laboratoriopalvelut. Tästä tutkimuksesta jätetään ulkopuolelle tammikuussa 2017 tapahtunut organisaatiomuutos.

Tarkoituksena on tutkia henkilökiertoa edistäviä ja estäviä tekijöitä, sekä syntyvän henkilökierron mallin avulla edistää henkilökierron toteutumista ja työn sujuvuutta uudessa toimintaympäristössä, varsinkin poissaolotilanteissa.

Tutkimuskysymykset ovat: Minkälaisia moniosaajia laboratoriossa tarvitaan poissaolotilanteissa? Minkälaiset tekijät edistävät tai estävät moniosaajien käyttöä laboratoriossa? Miten moniosaajien perehdytys toteutetaan ja osaaminen varmistetaan?

Tämän haastattelutilaisuuden lopuksi on mahdollisuus ilmaista kiinnostuksensa moniosaajana toimimisesta. Se ei ole kuitenkaan sitovaa. Moniosaajan työpisteisiin saa perehdytyksen. Myös osaaminen varmistetaan ja sitä ylläpidetään. Kannattaa rohkeasti ilmoittautua mukaan. Henkilöstölle pidetään myöhemmin tutkimuksen lopulla mallin ehdotuksen esittely ja palautetilaisuus, jossa heiltä tiedustellaan lisäksi halukkuutta moniosaajana toimimista kohtaan ja he saavat antaa mallista palautetta.

Kutsun teidät ensisijaisesti vastuuhoidajat ryhmähaastattelutilaisuuteen **22.3.2017 klo 9.00-10.30, kliinisen kemian kokoushuone.**

Haastattelutilaisuuteen osallistuminen ei ole pakollista, mutta sen merkitys tutkimukselle olisi tärkeää. Teidät haastatellaan oman erikoisalanne mukaisissa ryhmissä. Olisi kustakin erikoisalasta hyvä saada 4-5 henkilöä mukaan haastatteluun. Huomiothan ennen haastatteluun osallistumistasi, että pohjakoulutuksesi on laboratoriohoitaja tai bioanalyttikko. Haastattelutilaisuus on työaika. Haastattelutilaisuus nauhoitetaan, nauhoitetta käytetään ainoastaan tutkimuksen käyttöön ja se sijoitetaan salasanalliseen kansioon, johon oikeudet ovat ainoastaan minulla tutkimuksen tekijällä. Lisäksi nauhoitetta ja varmuuskopiota säilytetään ainoastaan kolmen kuukauden ajan työn valmistumisesta, jonka jälkeen se hävitetään. Pidempi säilytysaika ei ole työn

kannalta tarpeellista. Tutkimukseen on haettu lupa laboratoriopalveluiden toimitusjohtajalta. Osallistuessanne tutkimukseen pyydän teitä allekirjoittamaan suostumuslomakkeen ja toimittamaan sen mukana haastattelutilaisuuteen.

## **Ryhmähaastattelurunko vastuuhoidajille**

### **1. TEEMA Moniosaajat**

Apukysymyksiä:

- Mitkä olisivat uudessa toimintaympäristössä sellaisia toimintoja, joissa pystyisi erikoisalastaan riippumatta kuka tahansa laboratoriohoitaja tai bioanalyttikko työskentelemään?
- Tarvitaanko aina perehdytys? minkälainen perehdytys moniosaajille tarvitaan?
- Kuinka monta moniosaajaa tarvitaan?
- Millaiset tekijät estävät tai edistävät moniosaajien käyttöä laboratoriossa?

### **2. TEEMA Perehdytys**

Apukysymyksiä:

- Ketkä toimisivat moniosaajien perehdyttäjinä? Minkälaista osaamista heiltä edellytetään?
- Kuinka pitkä perehtymisaika tarvitaan?
- Millainen olisi perehdytyksen sisältö? Mihin tehtäviin moniosaajat perehdytettäisiin?

### **3. TEEMA Osaamisen varmistaminen**

Apukysymyksiä:

- Miten moniosaajien osaaminen tulisi varmistaa tai voidaan varmistaa?
- Miten varmistetaan moniosaajien osaamisen ajan tasalla pysyminen? Millainen olisi hyvä kertaamisen muoto?
- Millä tavoin/Millaisilla keinoilla osaaminen voidaan varmistaa?

### **4. TEEMA Kiinnostus moniosaajana toimimista kohtaan (vastaus erilliselle paperille)**

- Olisitko halukas toimimaan moniosaajana? Minkälaisin edellytyksin?

## Mallin ehdotuksen esittelyn jälkeinen palautelomake henkilökunnalle

1. Anna palautetta mallin sisällöstä: mitä hyvää? Mitä huonoa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Ovatko mallin suunnitelmat toteutuskelpoisia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Mitä muuttaisit mallissa sisällöllisesti?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Oletko kiinnostunut toimimaan moniosaajana?

---

---

---

---

---

5. Muuta?

---

---

## Suostumuslomake

### SUOSTUMUSLOMAKE

Laboratoriohenkilökunnan liikkuvuuden organisointi poissaolotilanteissa

-Laboratoriopalveluiden henkilökierron malli

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainitun tutkimuksellisen opinnäytetyön toteutukseen ja olen saanut siitä kirjallista informaatiota ja saan mahdollisuuden ennen haastattelun alkua kysyä tutkijalta kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on mahdollisuus kieltäytyä tai perua osallistumiseni ilman, että minun täytyy ilmoittaa erillistä syytä. Ymmärrän, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja myös tämä kyseinen suostumuslomake on tarkoitettu ainoastaan tutkijan käyttöön. Samalla annan suostumuksen, että haastattelu nauhoitetaan ääninauhalle. Suostumuslomake ja ääninauha säilytetään salasanallisessa kansiossa ja ne tuhoetaan kolmen kuukauden kuluessa tutkimuksellisen kehittämistyön valmistumisesta.

Paikkakunta/ aika

\_\_\_\_\_/ \_\_/ \_\_ 2017

Paikkakunta/ aika

\_\_\_\_\_/ \_\_/ \_\_ 2017

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Suostumuksen vastaanottaja:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Henkilön allekirjoitus, nimenselvennys

Tutkijan allekirjoitus, nimenselvennys

\_\_\_\_\_

Osallistujan henkilötunnus tai syntymäaika

\_\_\_\_\_

(Mukaillen Tampereen yliopisto)



## Esimerkkejä analyysin etenemisestä

### Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
191: "...johdon asema on tässä kyllä niin tärkeä." 202: "...kenttäosaaminen... tiedettäis oikeesti mitä siellä labrassa tehdään..." 199: "pitäähän esimiesten tietää ja...kokonaishallinta olla heillä siinä että missä tarvitaan." 201: "tilanneherkkyttä johdolta ja esimiehiltä niin semmoista...ne edistäis tottakai kun johto pelaa."	Esimiesten asema henkilökierron toteutuksessa	Kierron organisoinnin toimivuus/toimimattomuus	Esimiehet	Henkilökiertoa edistävät ja estävät tekijät
203: "...jos me huomataan et meillä tarvittais...poissaolutilanteisiin joku paikkaamaan...ne mielipiteet myös kuunneltais ja huomioitais..."	Esimiehet huomioivat henkilöstön näkemyksen sijaisen tarpeesta			
110."Meidät kolme labraa...samanlainen työsopimus...lukis ne kolme paikkaa siel moniosaajilla..." 107. "...meidänkin työsopimuksessa lukee se, että työpaikka on... laboratorio niin sitten siellä voi tulla tällaisia hallinnollisia esteitä..."	Työsopimusasiat			
190: "kuka on missäkin resurssissa et, jos sä osaat...pari pistettä... ja ... osaat puolet hommista vaikka niin mikä resurssi sä silloin oot..."	Henkilökiertoon osallistuvan kohdentaminen			
198: "...jos moniosaaja toimintaa halutaan aloittaa niin...pitää silloin saada aikaa ja henkilöstöresursseja." 196: "...aikaa siihen perehdyttämiseen..." 197: "...nyt ei oookaan perehdytetty sitä moniosaajaa...ja sitten ei oo sitten mitä ottaa et siihe pitää olla se aika."	Riittävä aika ja henkilöstöresurssit henkilökierron toteutuksessa	Ajan ja henkilökunnan riittävä/riittämätön määrä		
105. "...vähäinen henkilökunta...on vähän muutenkin henkilökuntaa niin ei sieltä irtoa ketään" 192: "... henkilöstömäärät...riippuen tietty jokaisesta paikasta...et jos ei niin kuin oo niin sittenhän ei voi niin kuin minkään " 108. "Enemmän pitäis olla ihmisiä töissä "	Henkilökunnan vähäinen määrä henkilökierron toteutuksessa			

106. "Olisin...voinut lähteä...tekemään keikkaa, mutta kun ei tuolta voi irrota..."	Nykyisen työtehtävän liiallinen työkuorma			
	*= poikkeaa nykyisestä perehdytyskäytännöstä			
177. " näkis...ja kuulis et muualla tehdään ja sulautua siihen joukkoon ennen kuin lähtis mihinkään... ja se työskentelytapa yleensäki tutuiks... " 194. "on helppo tulla...meidän puolelta sinne sitten et tavallaan niin kuin et on niin kuin tuttua. et tietää miten toimitaan"	Henkilökiertoon tulevan hyvä vastaanotto ja toimintatapoihin tutustuttaminen	Henkilökiertoon tulevan vastaanottaminen onnistuminen/ epäonnistuminen	Perehdytys	
102. "...moniosaaja tarvis tosiaan ne hyvät ohjeet." 103. "...perehdytystä tarvitaan vähemmän, jos on kunnan ohjeet."	Hyvien työhjeiden merkitys perehdytyksessä	Työhjeiden toimivuus/toimimattomuus		
139. "...tottakai tarvitaan perehdytys...jos vuosikymmenien jälkeen tuut." 168. "et me vähän niin kuin jo naureskeltiin et pitääkö perehdyttää joo tottakai." 182. "...vaikka tuli koulunpenkiltä, niin tottakai sitä tarttee ihan täydellisen perehdytyksen." 112. "...vaikka se on käynyt vuodekaudet täällä niin se ei sitten et, jos sille sanotaankin joku muu työpiste...et se pitää perehdyttää..."	Perehdytys tarvitaan aina ja kaikille	Jatkuva ja riittävän pitkä perehdytys/riittämätön perehdytys		
166 " perehdytyksen täytyy tietysti olla hyvä...	Hyvä perehdytys ja ajan varaaminen siihen tukevat henkilökierron onnistumista			
59. "...nimetty varavastuuhoitaja...vastuuhoitajat...otattanut aina tän ohjaamisen roolin voimakkaasti..." 60. "työpisteen vastuuhoitajat...niin he toimivat perehdyttäjinä...perehtyneet siihen työpisteeseen ihan kaiken kaikkiaan ja päivittävät aina siinä työpisteessä, jos tulee mitä uusia tietoja..." 175. "enkä lähtis tässä nyt mihinkään uusia kuvioita...heillä on kuitenkin just se sen työpisteen osaaminen aina vahvimpana."	Vastuuhoitajat tai nimetyt varavastuuhoitajat perehdyttävät			
64. "...vaativat ...pisteet niin niissä menee neljästä viikosta eteenpäin." 65. "...3 viikkoa, riippuen perehtyjästä ja työpisteestä..."	Perehdytyksen keskesto keskimääräisesti 4 viikkoa			

62. "sellainen kuukausi per työpiste voisi olla aika sellainen keskiarvo kaksi viikkoa on aika lyhyt ja kolmessa viikossa pääsee jo vähän tekemään."				
179: "pitäis olla...pari kuukautta...sen ekan kerran, jotta siihen pääsee hyvin sisälle niinkuin siihen hommaan mukaan ...varmuutta siihen tekemiseen...takaraivoon...työn."	Aluksi pidempi kahden kuukauden perehdytysjakso, jotta työtehtävä sisäistetään ja saadaan varmuutta tekemiseen *			
53. "...ne katsotaan aika lailla sitten sen toiminnan mukaan." 58. "Perehdytyksen täytyy istua siihen toimintaan...mihin toimintoihin ja työpisteisiin perehdytetään niitä moniosaajia."	Toiminta määrittää perehdytyksen sisällön			
56. "...perehdytyksen sisältö...henkilölle ja siihen toimintoon sopivaksi...mitkä ne tavoitteet ovat...joshän ...haluaa päiväaikaan toimia ja päiväaikaan laajentaa..." 57. "...tehtävät ovat vähän eri kuin se mitä sellaiselle räätälöitäisi joka haluaisi toimia myös iltaisin ja viikonloppuisin. "	Perehdytyksen sisältö riippuu työpisteestä ja työaika muodosta, jossa halutaan toimia			
169 "et ihan samalla lailla kun kantan henkilökunta." 51. "...ihan samalla tavalla se perehdytys kuin kelle tahansa muullekin...mitenkään erityisperehdytystä erikseen vaan ihan normaali se työpisteen perehdytys." 54. "...tarvitaan perehdytystä ...täytyy olla ihan samanlainen kuin mitä vakituisen työntekijäkin sitten siellä tekee eli aika pitkät ajat tarvitaan."	Perehdytyksen sisältö peilaa vakituisen työntekijän perehdytystä			
133. "...tässä tarvittais varmaan semmoinen jatkuva perehdytys..." 180 " et se ei riitä et käy perehtymässä ja sit menee muualle ja tulee yksittäisiä päiviä...ois meinaan aika pihalla."	Jatkuva perehdytys*			
181 "sisältö...samanlainen ...voisi olla vähän enemmän sitä ihan niin kuin perus asiaa et sit niin kuin meillä on edistynyt niin ei ihan joka kerta aloiteta siitä et mikä on bakteeri." 182: "...on ihan uutta joka tapauksessa, uus työympäristö ja niin se voisi olla,"	Perehdytykseen sisältyy myös laboratoriotoimintaan ja työympäristöön liittyvää yleistietoa (esimerkiksi aseptiikka) *			
55. "Rippuu...mikä työpiste ...jos se näytteenotto niin sitten kaikki, jos se on hema niin ei välttämättä ihan sinne diffaamiseen asti, se koneitten käyttö se verenkuvien tekeminen ja hyytymis-	Perehdytyksen sisältö ei sisällä erityisosaamista vaativia tehtäviä*			

tutkimusten tekeminen eikä välttämättä sternaaleissakaan käynti koska sitku taas se vaatii sen tietyn kädentaidon mitä pitää aika useinkin harjoitella.”				
135. ”...ja just se estävä tekijä on se että nää on niin isoi ja laajoi kokonaisuusii...vaan pitää hallita semmoisia kokonaisuuksia...että siitä on jotain hyötyä.”	Laaja-alaisen osaamisen tarve ja sen sisäistämisen vaikeus	Jatkuvan oppimisen, informaation ja palauteen toimivuus/	Osaamisen varmistaminen	
75. ”...uudelleenperehdytys koittaa okei viiden vuoden päästä...”	Uudelleenperehdytykset	toimimattomuus		
193: ”...et on hyvin dokumentoitu ne muutokset jotka on tehty sinä aikana, kun on ollut poissa” 195: ”dokumentointi on sitten sellainen mikä edistäis kyllä.” 165: ”voi...myös estää et voi olla liian vaikea... jos on liian paljon tullut muutoksia siihen työhön... ehkä...”	Muutosten hyvä dokumentointi edistää ja estää henkilökiertoa			
75. ”...osallistua sisäisiin koulutuksiin...”	Sisäisiin koulutuksiin osallistuminen			
80. ”...palautekeskusteluhan on yks...” 116. ”...saada sitä palautetta, et kuin sä oot onnistunut siinä työssäsi...”	Palautekeskustelu			
81. ”...vastuuhoitaja...työnantajan edustajana...arvioi sitä työntekijän osaamista siellä niin kuin päivittäin työssä niin jos...virheitä niin saman tien puuttuu...”  85. ”...ne kirjataan sinne perehdytyslomakkeelle.”	Osaamisen arviointi			
117. ”et se pysyisi se osaaminen niin sen työkierron ei saisi olla liian pitkä et hän pääsisi tekemään sitä työtä eikä silleen ethän pääsisi tekemään työtä.”	Riittävän lyhyt kiertoaika	Kierron lyhyt ja säännöllinen/pitkä ja epäsäännöllinen sykli		
118. ”...ihan saamaa mieltä et vähintään kerran kuussa pitäis päästä tekemään, vaikei olisi tarvetta.”	Säännöllinen kierto			

Henkilöstön näkemys mallin sisällöstä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistävä ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<p>E14. " Nykyiset henkilökuntaresurssit esteenä. Jos ...siirtyy jonnekin paikkaamaan, täytyisi jonkun toisen tulla hänen tilalleen työpisteeseen. Ei ylimääräistä henkilökuntaa"</p> <p>E21. "Osaltaan: liian vähän henkilökuntaa näillä resursseilla."</p>	Nykyinen henkilökunta ei riitä kierron toteuttamiseen	Henkilökuntamäärä	<b>Henkilökierron resursointi</b>	<b>Kehittämisehdotukset mallin sisältöön</b>
E13. "Palkkaus? Voiko olla parempi palkka? Vaikka pisteitä useampi, niin voiko verrata/palkka olla verrannollinen jonkun työpisteen erikoisosaajan palkkaan?"	Palkkaus mietittävä tarkkaan, jotta se on tasapuolinen	Palkkaus		
E17. "Perehdytyksestä: jos laajempia työpisteitä, ei 2-4vko tosiaan riitä, mikä on esimiesten hyvä tiedostaa."	Perehdytyksen aikaa vievyys tiedostettava	Ajan varraaminen perehdytykseen		
E23. "Resurssin varmistaminen...erikseen moniosaja omassa poolissa, josta aina tarpeen mukaan?"	Henkilökiertoon osallistuvan saatavilla olon varmistaminen	Sijaisresurssin varmistaminen	<b>Henkilökierron organisointi</b>	
E12. " Mahdollisia moniosajaan toimintapisteitä sekä toteutusta on varmasti vielä mietittävä."	Työpisteiden ja toteutuksen tarkentaminen	Työtehtävät		
E37. "Liian suppea, enemmän pisteitä esim. kemialle!" E16. "...kemiolla varmasti myös muita pisteitä kuin näyteen-				

otto...esim. Erite- tms. Laitteiston."				
E39. "Kaksi poolia, vastavalmistuneelle ja jo työskenneelle omansa."	Henkilökierron reitittäminen (vastavalmistunut ja työssä oleva)			
E15. "Ideana hyvä, vaikea vain toteuttaa, työaika, päivätyö/vuorotyö."	Työaikamuotojen yhteensovittamisen vaikeus	Työaika- muoto		
E27. "...esimiesten rooli: miten esimies voi tietää pystyykö eri vuorossa oleva vastuuyksiköstä ottamaan moniosaajan toiseen työpisteeseen? Konsultoitava ko. Työpisteen esimiestä?"	Esimiesten keskinäisen konsultaation tarve	Esimiesten keskinäinen konsultaatio		
E18. "Kierron toistuminen, kuinka usein samaan paikkaan? "(tarpeeksi usein)	Henkilökierron lyhyt sykli	Osaamisen ylläpitäminen		
E34. "Tuurauksen jälkeisen palautteen antoon on tehtävä toimiva, helppo ja käytännöllinen toteutustapa...voidaan käyttää...tuurauksen tukemiseen."	Palautteenanto-suunnitelma			